

**KIRGIZİSTAN'DA FAALİYET GÖSTEREN
KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ TÜRK
İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Aizat NARMAMBETOVA

**Yüksek Lisans Tezi
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Prof. Dr. Önder BARLI**

2015

Her Hakkı Saklıdır

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

Aizat NARMAMBETOVA

**KIRGIZİSTAN’DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK ve ORTA
ÖLÇEKLİ TÜRK İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Önder BARLI**

ERZURUM- 2015



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

01/06/2015

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Türk İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi Üzerine Bir Araştırma" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ ☐ Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

01/06/2015

Aizat Narmambetova



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Önder BARLI danışmanlığında, Aizat Narmambetova tarafından hazırlanan bu çalışma 01 / 06 / 2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Önder BARLI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Abdülkadir KAYA

İmza:
İmza:
İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ.....	I
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ KAVRAMI, TANIMI, SINIFLANDIRILMASI ve ÖZELLİKLERİ

1.1. KOBİ KAVRAMI ve TANIMLARI.....	4
1.2. KOBİ TANIMINDA KULLANILAN ÖLÇÜTLER.....	5
1.2.1. Nitel Ölçüler	6
1.2.2. Nicel Ölçüler	7
1.2.3. Nitel ve Nicel Ölçütler Arasındaki Farklar ve Benzerlikler	7
1.3. KOBİ'LERİN SINIFLANDIRILMASI	10
1.3.1. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma	10
1.3.1.1. İmalat İşletmeleri	10
1.3.1.2. Ticaret İşletmeleri	11
1.3.1.3. Hizmet İşletmeleri	11
1.3.2. İş Gören Sayısı Bakımından Sınıflandırma	11
1.4. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ.....	12
1.5. KOBİ'LERİN AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI	14
1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları.....	14
1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları	15
1.6. KOBİ'LERİN EKONOMİYE KATKILARI	16
1.7. KIRGIZİSTAN'DAKİ KOBİ'LERİN GELİŞİMİ ve KIRGIZ EKONOMİSİNE KATKILARI.....	19
1.7.1. Yeniden Yapılanma Sürecinden Bu Yana Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Gelişme Süreci	19
1.7.2. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Sorunları.....	23

1.7.3. KOBİ'lerin Sorunlarını Çözme Yolları	26
1.8. KIRGIZİSTAN EKONOMİSİNDEKİ TÜRK İŞLETMELERİNİN YERİ.....	27
1.8.1. Kırgızistan'da Türk Firmaların Karşılaştığı Sorunlar	31

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA ve KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASI

2.1. KURUM ve KURUMSAL YAPI KAVRAMLARI.....	33
2.1.1. Kurumsallaşma Kavramı	35
2.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Doğuşu ve Gelişimi.....	40
2.1.2.1. İşletmenin Kuruluş Dönemi.....	40
2.1.2.2. İşletmenin Büyüme Dönemi	41
2.1.3. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	44
2.1.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	44
2.1.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	45
2.1.4. Kurumsallaşma Öğeleri	46
2.1.4.1. Sadelik	47
2.1.4.2. Farklılaşma	47
2.1.4.3. Esneklik	48
2.1.4.4. Özerklik	49
2.2. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	50
2.2.1. Tüzel Kişilik Kazanma (Kanunen Tanınma).....	51
2.2.2. Varlığının Sürekliliği.....	52
2.2.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu	54
2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	56
2.3. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ.....	59
2.3.1. İşletme Anayasası (Formalleşme)	59
2.3.2. Profesyonelleşme.....	61
2.3.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme	64
2.3.4. Hesap Verebilirlik	64
2.3.5. Kültürel Güç	66
2.3.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	67
2.3.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	68
2.4. KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA AMAÇLARI	68

2.4.1. Meşrulaşma	69
2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma	69
2.4.3. Denge Kazanma	70
2.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma.....	71
2.4.5. Uygunluk	72
2.5. KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA FONKSİYONLARI	72
2.5.1. Planlama Fonksiyonu	72
2.5.2. Örgütlenme Fonksiyonu	74
2.5.3. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonları	76
2.5.4. Denetim Fonksiyonu	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve KIRGIZİSTAN'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ TÜRK İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	81
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEME YÖNTEMİ.....	82
3.3. ANKETİN HAZIRLANMASINA İLİŞKİN AŞAMALAR.....	83
3.3.1. Anket Formunda Dikkat Edilen Hususlar	83
3.3.2. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması	84
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Araçların Güvenilirlik Analizi	84
3.4. VERİLERİN ANALİZİ ve BULGULAR	85
3.4.1. İşletmelere Ait Frekans Tabloları	86
3.4.2. Kurumsallaşma Açısından İşletmelerin Örgüt Yapısının Analizi	93
3.4.3. Faktör Analizi Sonuçları	96
3.4.4. Kurumsallaşmanın Örgütsel Unsurlarına Göre Bulgular	99
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	128
EK 1. Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Türk İşletmelerine Uygulanan Anket Formu.	128
ÖZGEÇMİŞ.....	132

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****KIRGIZİSTAN’DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ
TÜRK İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA****Aizat NARMAMBETOVA****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Önder BARLI****2015, 132 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Önder BARLI****Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI****Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir KAYA**

Kırgızistan 1991 yılında bağımsızlığını kazandıktan sonra Türkiye ile birçok alanda ikili anlaşmalara imza atmıştır. Ticari alanda da yapılan anlaşmalar Kırgızistan’a yatırım yapmak isteyen Türk yatırımcıları için yol açmıştır. Bu sayede ülkenin çeşitli bölgelerinde yer alan 400’ün üzerinde Türk işletmesi çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir. Fakat bu işletmelerin örgütsel kurumsallaşması ile ilgili sorunları olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, Kırgızistan’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Türk işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ve onların ülke içinde karşılaştıkları sorunları tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın araştırma bölümünde Kırgızistan’ın Bişkek, Tokmok ve Talas şehirlerinde faaliyet gösteren 100 Türk işletmesinden anket tekniği ile veri toplanmış ve bu veriler değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler için istatistiksel analizler ve faktör analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda Kırgızistan’da faaliyet gösteren Türk işletmelerinin iyi düzeyde kurumsallaşmış olduğu ve dinamik bir şekilde gelişme gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kırgızistan, KOBİ, kurumsallaşma, Türk işletmeleri

ABSTRACT**MASTER THESIS****RESEARCH ON THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION OF THE
TURKISH BUSINESSES IN KYRGYZSTAN****Aizat NARMAMBETOVA****Advisor: Prof. Dr. Önder BARLI****2015, 132 Pages****Jury: Prof. Dr. Önder BARLI
Assoc. Prof. Dr. Salih Börteçine AVCI
Assoc. Prof. Dr. Abdulkadir KAYA**

The independence of the Kyrgyz Republic in 1991 and its immediate recognition by Turkey has built foundation for economic relations between two countries. Since then, dynamically developing versatile diplomatic relations between two countries showed a significant improvement in the economic field as well. Today, more than 400 Turkish companies operate in Kyrgyzstan and the amount of the total investments made in the Kyrgyz Republic by Turkey is estimated to exceed \$ 1 billion.

However, investigational studies were made assuming that operating companies lack sufficient degree of institutionalization and organizational structure. The aim of this study is to set the level of institutionalization of small and medium-sized Turkish businesses operating in Kyrgyzstan and provide solutions associated with them by identifying the problems faced by both countries.

In the research part of the work the data was collected and evaluated from survey techniques of 100 Turkish companies operating in cities of Kyrgyzstan such as Bishkek, Tokmok and Talas. As a result of analysis of the data SMEs operating in Kyrgyzstan could not be institutionalized, but many businesses already took the lead towards it, also advices on solving the problem of the firms have been identified during the research

Keywords: Kyrgyzstan, SMEs, institutionalization, Turkish enterprises

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
bs.	: Basım
CED	: Committee for Economic Development (Ekonomik Kalkınma Komitesi)
Çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EGS Bankası	: Ege Giyim Sanayicileri Bankası
Fr.	: Frekans
GİP	: Gelişen İşletmeler Piyasası
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
IFC	: International Financial Corporation (Uluslararası Finans Kuruluşu)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ISO	: International Standardization for Organization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
PVC	: Poli Vinil Clorül (polimer)
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfalar
SBA	: Small Business Agency (Küçük İşletme Dairesi)
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SME	: Small and Medium Sized Enterprises
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket)
THY	: Türk Hava Yolları

VII

TİKA	: Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı
TSO	: Ticaret ve Sanayi Odası
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Ve saire
WB	: World Bank (Dünya Bankası)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. AB KOBİ Tanımı.....	6
Tablo 1.2. KOBİ Tanımlanmasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler.....	8
Tablo 1.3. İşletmelerin Gelişmesini Engelleyen Faktörler.....	25
Tablo 1.4. Türk İş Adamlarının Kırgızistan’a Yatırım Yapma Nedenleri	28
Tablo 1.5. Türkiye’den Kırgızistan’a İhraç Edilen Ana Ürünler (2012).....	31
Tablo 2.1. Bazı Kurumlar, Görevleri ve İşlevleri.....	34
Tablo 2.2. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	46
Tablo 3.1. Araştırma Modeli: Kurumsallaşma Boyutları.....	81
Tablo 3.2. Güvenilirlik Testi	85
Tablo 3.3. Katılımcının İşletmedeki Görevi.....	86
Tablo 3.4. İşletmelerin Çalışma Süresi.....	87
Tablo 3.5. İşletmelerin Sahiplik Yapısı.....	87
Tablo 3.6. İşletmelerin Faaliyet Alanı.....	88
Tablo 3.7. İşletmede Çalışan Toplam Kişi Sayısı	88
Tablo 3.8. İşletmedeki Profesyonel Yöneticilerin Sayısı	89
Tablo 3.9. İşletmelerde Firma Sahibinin Aile Fertlerinin Çalışması.....	89
Tablo 3.10. İşletmenin Kaçınıcı Kuşak Aile İşletmesi Olduğu ile İlgili Bilgiler.....	90
Tablo 3.11. Firmada Çalışan Aile Fertlerine Yapılan Ödemeler.....	90
Tablo 3.12. Üst Düzey Toplantılara Katılım	91
Tablo 3.13. Aile Üyelerinin İşletmede Çalışma Kriterleri	91
Tablo 3.14. Çalışanların Özel Yaşantılarının İşletmeye Yansıması.....	92
Tablo 3.15. İşletmenin Yönetim Kurulu Toplantıları.....	92
Tablo 3.16. İşletmenin Uluslararası Firma Olma Durumu.....	92
Tablo 3.17. İşletmelerin Örgüt Yapısı ile İlgili Kurumsallaşma Göstergeleri	93
Tablo 3.18. KMO ve Bartlett Testi.....	96
Tablo 3.19. Döndürülmüş Faktör Değerleri Yükleri	98
Tablo 3.20. İşletmelerin Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı	99
Tablo 3.21. İşletmelerin Sahip Olduğu Örgüt Yapısı.....	100
Tablo 3.22. İşletmelerin Müşteri ve Tedarikçi Memnuniyeti ile İlgili Yaptığı Çalışmalar.....	101
Tablo 3.23. İşletmelerin Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Bölümü	102
Tablo 3.24. İşletmelerin Profesyonelleşme Düzeyi.....	102

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. 1991-2011 yy. Arası KOBİ'lerin Sayısı	22
Şekil 1.2. KOBİ'lerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	23
Şekil 1.3. Kırgızistan'ın Bazı Ülkeler ile Dış Ticaret İlişkileri	30

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi birikimini, deneyimini ve her türlü desteğini esirgemeyen, tezin hazırlanması sürecinde yol gösteren araştırmanın yürütülmesi ve tamamlanmasında büyük katkıları olan danışmanım ve çok değerli hocam Prof. Dr. Önder BARLI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimin araştırma kısmında büyük katkıları olan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI'ya, tezimin tamamlanması aşamasında bilgi ve tavsiyeleriyle yardımcı olan, zamanını ve bilgilerini esirgemeyen çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Seyit Ali AVCU'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çok faydalı fikir ve tavsiyeleriyle yardımcı olan ve tezin araştırma kısmının tamamlanmasına çok büyük katkı sağlayan sevgili hocam Dr. Adilya YAMALTDINOVA'ya teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında her açıdan bana destek olan sevgili aileme ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum – 2015

Aizat NARMAMBETOVA

GİRİŞ

KOBİ'ler; işletmenin aynı anda hem sahibi hem de yöneticisi olan, yerel faaliyette bulunan, öz kaynakları ile finanse edilen, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, emek yoğun üretim gerçekleştiren işletmelerdir. Dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirme potansiyellerine sahip olma nedeniyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal yaşamın istikrar unsuru olan KOBİ'ler, istihdam olanaklarını sürekli arttırmada, bölgesel eşitsizlikleri gidermede, gelir dağılımını dengeli hale getirmede önemli bir işlevi yerine getirmektedir.

Bilindiği gibi KOBİ'ler dünya ülkeleri ekonomisinin en önemli unsuru haline gelmiştir. Türkiye ekonomisinin %95'ini oluşturan KOBİ'ler Kırgızistan pazarındaki yerini de genişletmeye başlamıştır. Her devletin önemli bir gelir kaynağını teşkil eden KOBİ'ler Kırgızistan ekonomisi için de aynı şekilde çok önemli bir yere sahiptir. En son verilere göre Kırgızistan'da toplam 400 civarında Türk işletmesi faaliyet göstermektedir. Ayrıca KOBİ'lerin başarılı olup olmaması sadece firma sahip yöneticisinin değil genel olarak tüm ülkenin başarısını etkilemektedir.

Her ülke ekonomisi için önemli bir yere sahip olan işletmelerin dinamik bir şekilde gelişmesi işletmelerin kurumsallaşması ile mümkün olabilir. Zira sürekli değişen ve istikrarlı olmayan çevreye karşı durabilmek hatta o yenilikleri yönlendirebilmek için firma da esnek, yeniliklere ve değişimlere açık organizasyon yapısına sahip olmalıdır. Ayrıca bu noktada firma yöneticisinin tavrı da çok önemlidir, çünkü yöneticiye dayalı değil sisteme dayalı bir örgüt kurmak, tüm işleri kendi yüklenmeyip yetki devri ve yetkilendirmeyi aktif bir şekilde icra etmek, örgüt içinde demokratik ve katılımcı yönetim tarzı uygulayan yönetici işletmeyi kurumsallaşma yolunda yönetiyor demektir. Nitekim işletmelerin bugünkü şartlarda varlıklarını koruyabilme ve sürekli kılabilmeleri için modern yönetim yaklaşımı çerçevesinde kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri tavsiye edilmektedir.

1991 yılında Kırgızistan'ın bağımsızlığını kazanması ve bunu ilk olarak Türkiye'nin tanınması ile başlayan iki ülke arasındaki çok yönlü ilişkiler o günden itibaren dinamik bir şekilde gelişmektedir. Bu ilişkiler çerçevesinde ülkeye Türk iş adamları tarafından yapılan toplam yatırım tutarı 2012 yılı itibariyle 1 milyar doları

aştığı tahmin edilmektedir. Genel olarak ticaret, inşaat, hizmet, kafe işletmeciliği, gıda maddeleri üretimi vb. gibi sektörlerde çalışan ve yoğun olarak Kırgızistan'ın Bişkek, Oş, Celalabad, Isık Göl ve Talas gibi büyük şehirlerinde bulunan bu firmalar küçük ve orta boy işletmeler olarak sınıflandırılabilir.

Kırgızistan-Türkiye ilişkileri birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve bu konuda bir sürü akademik çalışmalar yapılmıştır. Fakat henüz Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri, kurumsallaşma yolunda karşılaştıkları sorunlar ve engeller ile ilgili derin bir araştırma yapılmamıştır. Bundan dolayı bu araştırma ileride hem ülkede faaliyet gösteren işletme sahipleri hem gelecekte ülkeye yatırım yapmayı düşünüyor olan iş adamları için birçok yönden çok faydalı olabilecektir. Ayrıca bu çalışma alan araştırması sonucu Kırgızistan'daki KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyinin hangi seviyede olduğunu tespit ederek kurumsallaşmak için hangi yolu izlemeleri gerektiği konusunda da bir yol gösterici model geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Söz konusu araştırmanın yapılması belirli hipotezler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Bilindiği gibi, hipotez belli davranış, olgu veya olaylar ile alakalı yapılan varsayımlara dayalı ifadelerdir. Araştırmanın kaynak taraması neticesinde, ulaşılan bilgiler ışığında hipotezler oluşturulur ve bu hipotezler yapılan alan araştırması sonuçlarına göre analiz edilir. Analizler neticesinde ortaya konmuş hipotezler, kabul veya reddedilir

Söz konusu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- İşletmede demokratik bir yönetim anlayışının olması, yetki devri ve yetkilendirmenin etkin bir şekilde uygulanması işletmenin kurumsallaşma düzeyini olumlu yönde etkiler.
- İşletmenin sade ve yalın bir örgüt yapısına sahip olması ile kurumsallaşma arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Firma çalışanlarına yönelik motivasyon sisteminin uygulanması, düzenli eğitimler verilmesi, kariyer sisteminin net ve açık olması firmanın kurumsallaşmasını pozitif bir şekilde etkiler.

➤ İşletmenin misyon, vizyon, yönetim yapısı ve stratejik planlar gibi unsurların belirtildiği bir işletme anayasasının mevcudiyeti işletmenin kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

Araştırmanın birinci bölümünde KOBİ'ler hakkında genel bilgiler verilmiştir. Bununla birlikte KOBİ'lerin tanımı, sınıflandırılması, özellikleri hakkında teorik bilgiler yer almıştır. Ayrıca KOBİ'lerin Kırgızistan'daki gelişme tarihçesi, onların sorunları ve ülke ekonomisine olan katkıları bu bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde kurumsallaşma kavramı detaylıca incelenmiştir. Kurumsallaşma kavramının tanımı, kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsallaşmanın göstergeleri, süreci ve fonksiyonları hakkında kısaca bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölüm araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, kapsamı ve sınırlılıkları, veri toplama ve analiz yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracının seçilmesi, geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması, yorumlanması, değerlendirilmesi ve önerilerden oluşturulmaktadır. Çalışma çerçevesinde yürütülen anket araştırması sonucu elde edilen geçerli 100 adet anket SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak araştırmayla ilgili söz konusu işletmelerin kurumsallaşma yolunda izlemesi gereken yollar ile alakalı öneri ve tavsiyeler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ KAVRAMI, TANIMI, SINIFLANDIRILMASI ve ÖZELLİKLERİ

1.1. KOBİ KAVRAMI ve TANIMLARI

Devletlerin ekonomik hayatında KOBİ'lerin önemi ne kadar çok artıyor olsa da henüz ortak bir tanımlaması yapılmamıştır. KOBİ'lerin tanımlanmasında çok değişik kıstaslar kullanılmaktadır. Üstelik her ülke kendi ekonomik durumu ve çıkarına göre kendine ait bir KOBİ tanımı yapmıştır. Bazı araştırmalarda işyeri ölçeklerinin belirlenmesinde üretim hacmi, katma değer, ciro gibi değişik göstergelere rastlanmaktadır. Ayrıca işyeri büyüklüğünü belirlemek için işyerinde istihdam eden işçi sayısı da önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır.¹

Dünyada KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı % 95'in üzerindedir.² Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler incelendiğinde, toplam işletme sayısının % 99,78'ini KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin oluşturduğu görülmektedir.³

Amerika'da Küçük İşletme Dairesi (SBA), KOBİ'yi bağımsız, kar amaçlı olarak yönetilen ve kendi alanlarında hâkim durumda olmayan işletmeler olarak tanımlar.⁴ Almanya'da sanayide en fazla 50 kişi çalıştıran işletmelere küçük ölçekli, 50-499 kişi çalıştıran işletmelere ise orta ölçekli işletmeler denir.⁵ Fransa'da 50'den az işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-500 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.⁶

Genel olarak KOBİ'ler; işletmenin aynı anda hem sahibi hem de yöneticisi olan, yerel faaliyette bulunan, öz kaynakları ile finanse edilen, çabuk karar verme yeteneğine

¹ Selma İşgüzar, *Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Ön Plana Çıkaran Temel Eğilimler ve Bu Eğilimlerin Konfeksiyon İşletmelerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997, 6.

² KOSGEB, *KOBİ Rehberi*, (1. bs.), KOSGEB Yayınları, Ankara 2002, 3.

³ KOSGEB, 5.

⁴ K. Aydın, "KOBİ'lerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli'de Bir Örnek Çalışma", *Pazarlama Dünyası*, 17(6), 2003, 30.

⁵ Tamer Müftüoğlu, "Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları", *Türkiye Esnaf-Sanatkâr ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü (TES-AR)*, Ankara 1993, 47.

⁶ Müftüoğlu, Tamer, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara 1996, 107;

sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan, emek yoğun üretim gerçekleştiren işletmeler olarak tanımlanmaktadır.⁷

KOBİ'ler, dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirme potansiyeli olan işletmelerdir.⁸ KOBİ'ler ekonomik ve siyasi istikrarın, toplumsal gelişme ve sosyal barışın önemli bir şartı ve güvencesi olarak görülmektedir.⁹ Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal yaşamın istikrar unsuru olan KOBİ'ler, istihdam olanaklarını sürekli arttırmada, bölgesel eşitsizlikleri gidermede, gelir dağılımını dengeli hale getirmede önemli bir işlevi yerine getirmektedir.¹⁰ KOBİ'ler adı üzerinde küçük ve orta boy işletmeler oldukları için ekonomik kriz ortamlarında yeni koşullara en çabuk uyum sağlayan, oldukça esnek bir üretim ve istihdam yapısına sahip ekonomik işletmelerdir.¹¹ Dolayısıyla bu tür işletmeler, son yıllarda sanayileşmiş ve sanayileşme sürecinde olan pek çok ülke için önemli bir ekonomik birim haline gelmiştir.

1.2. KOBİ TANIMINDA KULLANILAN ÖLÇÜTLER

KOBİ tanımlamasında birçok faktörün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır¹²:

- Zaman;
- Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi;
- Sanayileşme Düzeyi;
- Kullanılan Teknoloji;
- Pazarın Büyüklüğü;
- Faaliyet Alanı;
- Kullanılan Üretim Tekniği;

⁷ İlhan Uludağ ve Vildan Serin, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, İTO Yayınları, İstanbul 1990, 7.

⁸ Nihat Işık ve Güven Delice, "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin İhracat Sorunları ve E-Ticaret Uygulamaları", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Karaman 2007, 77.

⁹ Mümin, Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, (7. bs.), Beta Yayınları, İstanbul 2009, 53-54.

¹⁰ R. İraz, "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sayı 15, 2006, 224-236.

¹¹ Mahmut Baycan, *Bilgi Kaynağı Olarak KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2000, 16-17.

¹² Salih Altun, *Basel II Risk Yönetimi ve KOBİ'lere Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 2010, 13.

- Üretilen ürünlerin özellikleri vb.

KOBİ tanımını etkileyen bu kadar çok faktörün olması herkes tarafından kabul edilen bir tanımın yapılamamasına neden olmaktadır. Tanımları yapan kişi ya da kurumlar kendi açılarından önemli buldukları kıstaslar ışığında tanım geliştirmişlerdir. Aşağıdaki Tablo 1.1’de AB tarafından geliştirilen KOBİ tanımı verilmiştir.

Tablo 1.1. AB KOBİ Tanımı

Kobi Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı	Bilanço
Mikro Ölçekli İşletme	≤10	€ 2 milyona kadar	€ 2 milyona kadar
Küçük Ölçekli İşletme	≤50	€ 10 milyona kadar	€ 10 milyona kadar
Orta Ölçekli İşletme	≤250	€ 50 milyona kadar	€ 43 milyona kadar

Kaynak: Çelebioğlu, Ayça, *KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik 2012, s.12.

Ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe, küçük ve orta boy işletmeleri belirleyen ölçütler de değişebilmekte ve ülkelerin ekonomik yapılarıyla bağlantılı olarak farklı ölçütler kullanılabilir. ¹³ Bu karmaşıklığı bir düzene sokmak için KOBİ tanımlaması yaparken kullanılan ölçütler geliştirilmiştir. Bunlar “nicel” ve “nitel” ölçütler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Nitel ve nicel ölçütler tanımlanırken aşağıdaki esaslar dikkate alınmaktadır. ¹⁴

1.2.1. Nitel Ölçüler

Genel olarak nitel ölçüler; bağımsız yönetim (genellikle sahip-yönetici), yöresel pazara yönelik olma, kendi iş kolunda küçük bir yere sahip olma, sermayenin büyük bölümünün işletme sahibince karşılanmış olması şeklindedir. Küçük işletmeler tanımlanırken niteliksel ölçüt olarak şu esaslar göz önünde bulundurulmaktadır: ¹⁵

- Üretimde ileri teknolojinin ağırlıklı olarak kullanılmaması;

¹³ İşgüzar, 7.

¹⁴ N. Yörük ve Ü. Ban, *KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama*, Gazi Kitabevi, Ankara 2003, 4.

¹⁵ Yörük ve Ban, 5.

- Kredi alırken zorluk yaşamaması;
- İşletme yöneticisinin üretime bizzat dâhil olması;
- Yönetici kadronun eğitim kapasitesinin iyi olması;
- İşletme sahibi, çalışanlar ve müşteri arasındaki ilişkilerin olumlu olması;
- Pazarlık güçlerinin sınırlı olması;
- Genellikle verimliliğin düşük, maliyetlerin yüksek olması;
- Başka firma ve pazarlara bağımlı, fakat büyük bir teşebbüsün parçası olmamak anlamında bağımsız olmaları;
- İşyeri çevresine yöresel bağımlılıklarının olması.

1.2.2. Nicel Ölçüler

Niceliksel ölçütler, işletmeye ilişkin büyüklükleri belirler ve işletmeler arası karşılaştırma imkânı sağlar. Bu ölçütler doğrultusunda işletmenin büyüklük derecesi saptanır. Nicel ölçütler ve bu ölçütlerin limitleri de ülkelerin ve sektörlerin gelişmişliğine göre değişkenlik göstermektedir. İşletmelerin ölçülebilir büyüklüklerinin temel olduğu bu ölçütler şöyle sıralanabilir:¹⁶

- Aktifler toplamı;
- Sabit sermaye yatırım tutarı;
- İşletmede büyük ölçekli bir işletmenin iştirak payı;
- Yıllık üretim ve satış tutarı;
- Katma değer fazlalığı;
- İşçi başına yatırım tutarı;
- Çalıştırılan işçi sayısı;
- Fiziksel teknoloji düzeyi, kapasite;
- Brüt, net gelir, ciro.

1.2.3. Nitel ve Nicel Ölçütler Arasındaki Farklar ve Benzerlikler

Daha önceki bölümlerde bahsedilen KOBİ'lerin nitel ve nicel ölçütleri arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 1.2'de ele alınmıştır.

¹⁶ Altun, 15.

Tablo 1.2. KOBİ Tanımlanmasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler

NİCEL ÖLÇÜTLER	NİTEL ÖLÇÜTLER
İş gören sayısı	Girişimcilik nitelikleri (risk alma, sorumluluk taşıma, yaratıcılık, yönetebilme vb.)
Öz sermaye	Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi
Çalışma sermayesi	Girişimci ve aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması
Sabit sermaye	Çalışanlarla ilişkilerin kişisel nitelik taşıması
Aktifler toplamı	Yönetim tekniklerinin uygulanmaması
Enerji kullanımı	Sermayenin sınırlı oluşu ve finansal yetersizlik
Makine parkı değeri	İş bölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşüklüğü
Kullanılan makine, tezgâh sayısı ve gücü;	İşletmenin sahip olduğu pazar payının azlığı
İş görenlere ödenen ücretler	İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması
Üretimde kullanılan hammadde	
Üretimde kullanılan alan	
Alınan siparişlerin sayısı ve değeri	
Enerji kullanımı	
Satış tutarı	
Üretim kapasitesi.	
Katma değer	

Kaynak: Şimşek, Muhittin, *Ekonominin Lokomotif KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları, İstanbul 2002, s. 20.

Nicel tanım ölçütleri, genel olarak işletme ile ilgili sayısal değerleri temel almaktadır ve bunların belirlenmeleri nitel tanım ölçütlerine göre çok daha kolaydır. Matematiksel olarak ifade edebilme kolaylığı, bu ölçütlerin geçerliliğini ve

güvenilirliğini artırmaktadır. Bu nedenle özellikle resmi kurumların ve bankaların bu ölçütleri esas alan tanımlara önem verdikleri görülmektedir.¹⁷

Uygulanabilirlik açısından işletmelerin büyüklüğünü tanımlamada kullanılan nicel ölçüt sayısını asgari seviyede tutmak, mümkünse tek bir kritere kadar indirmek, çok gerek duyulması halinde ikinci bir nicel ölçüt işletme ölçeğinin belirlenmesinde dikkate alınması tavsiye edilir.¹⁸

Nitel tanım ölçütlerin temelinde, aynı zamanda işletmenin yöneticisi de olan girişimcinin kişisel yapısından ve işletmeden kaynaklanan özellikler de yer almaktadır. Genel olarak KOBİ'lerde işletme sahiplerinin, işletmenin kimliğini belirleyen temel unsur olmaları, bu sonucu ortaya çıkartmaktadır. İşletme örgütüne ilişkin nitel özellikler ise temel işletmecilik fonksiyonları ile ilgilidir ve üretim, pazarlama, finansman gibi konuları esas almaktadır.¹⁹

KOBİ'ler nitel bir karaktere sahip olmasına rağmen KOBİ'lerde nicel ölçütler daha yoğun kullanılmaktadır, çünkü işletme büyüklüğünün ölçülmesi, devlet politikalarının ve desteklerinin belirlenmesi gibi rakamsal ifadelerin hesaplanmasında nicel ölçüt kolaylık sağlamaktadır. Nitel ölçütler daha çok KOBİ'lerin özellikleri olarak da değerlendirilebilmektedir.²⁰

Bir küçük işletme tanımında kullanılabilecek en önemli kriterler Ekonomi Kalkınma Komitesi (Committee for Economic Development-CED) tarafından önerilmektedir. CED'e göre bir işletme aşağıdaki kriterlerden iki veya daha fazlasına sahipse küçük olarak kabul edilmektedir:²¹

- Bağımsız yönetim (genellikle yöneticiler aynı zamanda işletme sahipleridir);
- Sermaye işletme sahibi tarafından sağlanmaktadır;
- İşletme genellikle yerel bölgelerde faaliyet göstermektedir;

¹⁷ Soyhan Cavit, *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetmel Sorunları ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, 18.

¹⁸ Türkmen Mahmut, *Globalleşme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Dışa Açılmalarındaki Başlıca Örgütlenme Modelleri ve Uygulama Örnekleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999, 11.

¹⁹ Soyhan, 17.

²⁰ Yüzbaçoğlu Güneş, *KOBİ'lerin Finansman Kaynakları ve Türkiye Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2002, 3.

²¹ Hafize Yeğen, *Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1990, 3.

- İşletmenin bulunduğu sanayide işletmenin ölçeği göreceli olarak küçüktür.

Bu kadar çok kriter ile tanımlama ve sınıflama yapmaya çalışmak gerçekten güçtür; ancak belli tanımlamalara ulaşılmasının da çeşitli yararlar sağlayacağı bir gerçektir. Örneğin; her ölçekteki ve nitelikteki işletmelerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin alınmasına ve uygulanacak politikalara kolaylıklar sağlamaktadır. Bunun yanında, işletme sorunlarının daha kolay belirlenmesi ve işletme sorunlarına çözümler geliştirilmesinde de önemli avantajlarda bulunmaktadır.²²

1.3. KOBİ'LERİN SINIFLANDIRILMASI

Bütün KOBİ'leri bir araya toplayarak incelemek çok zordur. Zira onların çalışma alanı ekonominin neredeyse her dalında yer aldığı için çok geniş bir alan oluşturmaktadırlar. Bunun dışında eski yöntemlerle çalışan veya modern işletmeler olsun, hizmet sektörü ya da aile şirketleri olsun, bunların hepsini bir arada incelemek ne kolay ne de doğru olur. Dolayısıyla KOBİ'leri sınıflandırmak için bir sürü yöntemler ve görüşler sunulmuştur. Burada fonksiyonel ve iş gören sayısı bakımından sınıflandırma yoluna gidilmiştir.²³

1.3.1. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma

Küçük İşletmeler Teşkilatı (SBA, Small Business Administration) işçi sayısının yanında satış tutarını da ölçüt olarak almaktadır.²⁴ SBA'nın belirli sektöre göre yaptığı küçük işletme tanımları aşağıda şu şekilde verilmiştir.²⁵

1.3.1.1. İmalat İşletmeleri

Bu sınıftaki işletmeler, küçük çapta hammadde alarak hammaddeyi işlerler veya onu tüketilir hale getirmektedirler.²⁶ Küçük ölçekte imalat yapan birçok işletme vardır.

²² Duygu Bardakçı, *Kalite Yönetim Sisteminin Türkiye'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Etkinliği ve Sağladığı Yararlar ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006, 7-8.

²³ Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, (2. bs.), Gazi Kitabevi, Ankara 2007, 122.

²⁴ Alparslan Yasin Kotan, *Gümrük Birliği'ne Geçiş Sürecinde KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001, 17.

²⁵ Kotan, 17.

Örneğin; dondurmacılar, şekerçiler, oyuncak imalatçıları, lokantalar, mobilyacılar vb. gibi.²⁷ Bu sektörde 250 ve daha az işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmektedir. Belirli sektörlerde ise istihdam sayısı 250-1500 arasında olan işletmelerde küçük işletme olarak kabul edilebilmektedir.²⁸

1.3.1.2. Ticaret İşletmeleri

Ticari işletmeler, doğrudan müşteriye veya ona satış yapan perakendecilere mal vermektedir.²⁹ Bunlar genelde doğrudan müşteriye satış yapmak yerine perakendecilere mal vermektedir. Uygulamada toptancı ve perakendeci olarak bulunabilmektedir. Belli başlı örnekleri; bakkallar, büfeler, kafeteryalar, eczaneler vb. gibi.³⁰

1.3.1.3. Hizmet İşletmeleri

İmalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketiciye hizmet eden işletmelerdir. İnsanların satın alma gücü arttıkça bazı hizmetleri insanlar, kendileri yapmaktansa, satın almayı tercih eder hale gelmişlerdir. Bunun sonucu olarak, günümüzde bu tür işletmeler hızla artmıştır. Örneğin; kuru temizleme, ayakkabı tamirciliği, kuaförler, oteller, seyahat acenteleri, bilgi işlemciler vb. gibi.³¹ Bu sektörde yıllık geliri 3 milyon dolarla 14,5 milyon dolar arasında olan işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmektedir.

1.3.2. İş Gören Sayısı Bakımından Sınıflandırma

KOBİ'ler, iş gören sayısı açısından dört grupta incelenmiştir.³² Esnaf İşyerleri: Ücretli iş gören çalıştırmayıp sadece işletme sahibi ve aile bireylerinin çalıştığı işletmeler;

- a. Mikro İşletme: 1-9 kişi çalıştıran çok küçük işletmeler;
- b. Küçük İşletme: 10-49 kişi istihdam eden işletmeler;

²⁶ Alper Önder Döner, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2003, 10.

²⁷ Çelik ve Akgemci, 122.

²⁸ Kotan, 17.

²⁹ Döner, 10.

³⁰ Çelik ve Akgemci, 122.

³¹ Çelik ve Akgemci, 122.

³² Çelik ve Akgemci, 123.

c. Orta Boy İşletme: 50-249 yıllık çalışan istihdam eden işletmeler.

1.4. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde KOBİ'lerin genel özellikleri, finansal anlamda sahip oldukları avantajlar ile maruz kaldıkları dezavantajlar alt başlıklar halinde incelenecektir.

KOBİ'lerin ülke ekonomileri için stratejik önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu stratejik önem; üretim, rekabet, istihdam ve yeni iş yaratma vb. gibi alanlarda daha çok ön plana çıkmaktadır. KOBİ'lerin önemi sahip oldukları özellikler veya ekonomiye sağladıkları yararlar da saklıdır. Bu özellikler genel olarak şunlardır:³³

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlarlar;
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı oluştururlar;
- Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler;
- Talep değişikliği ve çeşitliliğine daha kolay uyum gösterebilirler;
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındırlar;
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlarlar;
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgari düzeye indirirler;
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler;
- Büyük işletmelerin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdırlar;
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudurlar;
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarındandırlar.

KOBİ'ler büyük işletmelerin bir minyatürü değildir. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konması gerekmektedir. Bu özellikler, KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran belirgin farklılıkları yansıtabilmeli ve tanımlanmasına yardımcı olmalıdır. Emek yoğun üretim teknikleri ile çalışmaları, çoğunlukla sipariş sistemi ile atölye tipi üretim yapmaları ve büyük işletmelere göre düşük seviyede iş bölümüne sahip olmaları KOBİ'leri üretim işlevinde büyük işletmelerden ayıran başlıca özellikler olarak sıralanabilir. Büyük ölçekli işletmelerin rekabet üstünlükleri daha çok fiyat ve kalite alanlarında, KOBİ'lerin

³³ Çelik ve Akgemci, 123.

rekabet gücü ise çoğunlukla tüketicinin özel koşullarına ve isteklerine uyum sağlanabilmesi gibi nitel konularda ortaya çıkmaktadır.³⁴

Genel olarak KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre farklılıkları sınırlı sermaye kullanımı ile birlikte emek yoğun çalışmaları, hızlı karar verme yeteneğine sahip olmaları ve yönetim giderleri ile birlikte üretim maliyetlerinin düşük olması şeklinde sıralanabilir. Bununla birlikte KOBİ'lerde işletme sahibinin girişimci ve yönetici niteliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş olması bu işletmelerin ekonomik faaliyetleri için büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin çoğunda gözlenen bu türdeki yönetim yapısı karar alma sürecinde dinamik ve esnek bir yapı oluşmasını sağlamaktadır. KOBİ'lerde faaliyet amacını işletme sahibinin kendisi belirlediği için amaç çatışmasından kaynaklanan bir koordinasyon sorunu da ortaya çıkmamaktadır. Bu bağlamda KOBİ'ler, sahip oldukları esnek ve hızlı yönetim yapıları sayesinde ekonomiye hareketlilik ve rekabetçi bir boyut kazandırarak ekonominin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Sermaye sahipliğinin ve riskin tek elde toplanması KOBİ'lerin finansman yapısı ve kaynaklarını etkilemekte bu da finansman kısıtlarına sebep olmaktadır.³⁵

KOBİ'lerin küçük olması bu işletmelerin iflas riskini ve sonuçta, KOBİ'lerin sermaye maliyetini yükseltmektedir. KOBİ'ler çoğunlukla, yakın çevreden sağlanan bireysel borçlar ve kısıtlı öz kaynakla kurulmaktadır. İşletme döneminde KOBİ'ler faaliyetlerini öncelikli olarak öz kaynaklarıyla finanse etmekte, ticari kredi kullanımı ise bir finansman yöntemi olarak değil öz kaynakların yetersiz olduğu aşamada başvuru alan çare olarak algılamaktadırlar. Diğer finansman araçlarının kullanımı ise göreceli olarak daha az gerçekleşmektedir.³⁶

KOBİ'ler ülkelerin sosyal yaşamında da çok önemli bir yere sahiptir. Faaliyet gösterdikleri bölgelerde istihdam ve gelirin artmasını sağlayarak, büyük şehirlere doğru göçü önlemekte ve bölgede yaşama ve büyüme potansiyeli yüksek olan yeni

³⁴ Altın Kapalova, *Razvitie Malogo i Srednego Biznesa v Kirgizstane: Neformalnie Komunikatsii i Rol Jenşin, (Kırgızistan'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Gelişimi: Resmi Olmayan İlişkiler ve Kadınların Rolü)*, (Rapor No: 25), Orta Asya Üniversitesi Gelişme Yüksekokulu, Bişkek 2014, 8.

³⁵ Çelik ve Akgemci, 124.

³⁶ M. Tamer, Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar-Öneriler*, (4. bs.), Turhan Kitabevi, Ankara 1998, 60.

işletmelerin doğmasına ortam hazırlamaktadırlar. Bu şekilde tüm ülkenin kalkınmasına katkıda bulunarak kalifiye eleman yetiştirilmesinde de önemli katkılar sağlamaktadır.

1.5. KOBİ'LERİN AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI

KOBİ'ler birçok bakımdan büyük işletmelere göre dezavantajlı durumdadır. Bunlar arasında sermaye yetersizliği, finansal planlama yetersizliği, ayrı bir finansal birimin bulunmaması, banka ve diğer finansal kuruluşlardan yeterli desteği görememe, sermaye piyasasından yeterince yararlanamama, genel yönetim yetersizliği gibi konular KOBİ'lerde çok yaygındır. Bununla birlikte KOBİ'ler, vergi ve sübvansiyonlar gibi devlet destekleri anlamında da bazı avantajlara sahiptir. Son yıllarda gerek ülkelerin ilgili bakanlıkları gerekse ilgili diğer kurum ve kuruluşlarının destek ve çalışmalarıyla söz konusu KOBİ'lerin maruz kaldığı dezavantajların birçoğu giderilmiş durumdadır.³⁷

Artık KOBİ'lerin bulunduğu ülkelerin çoğunda işletme yöneticileri için önceki yıllara nazaran banka kredileri ve sermaye piyasası daha ulaşılabilir hale gelmiştir. Sağlanan destek ve eğitimler sayesinde KOBİ'ler daha bilinçli hâle gelmekte ve kurumsal kimlik kazanma yolunda ilerlemektedirler. Kuşkusuz bu gibi çalışmaların devam etmesi hâlinde KOBİ'lerin dezavantajları minimuma inmiş olacaktır.³⁸

1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'ler ölçeklerinden kaynaklanan önemli üstünlüklere sahiptir. KOBİ'lerin başlıca üstünlükleri yalın ve esnek örgüt yapılarına sahip olmaları, pazara ve tüketici ihtiyaçlarına duyarlılıkları, yenilikçilik kapasitesine sahip olmalarıdır. KOBİ'lerin müşteriyle olan yakın ilişkileri bu işletmelere, büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. Pazarı yakından takip edip müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyerek bunlarla daha yakın ilişkiler kurabilmeleri, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelerden daha fazla esnekliğe sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlama

³⁷ Çelik ve Akgemci, 125.

³⁸ Müftüoğlu, 61.

yeteneğini artırdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az zararlarla geçiştirebilmektedirler.³⁹

KOBİ girişimcileri faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler kurabilen iktisadi teşebbüslerdir. Tüm bunların yanı sıra KOBİ'ler aşağıda verilen durumlarda birtakım avantajlar sağlayabilir.⁴⁰

- Büyük yatırımlara girmeden yeni fikir veya buluşa pazarın tepkisi;
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesi;
- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olması;
- Emeğin mal ve hizmet üretiminde önemli bir faktör olması;
- Üretilen mal ve hizmete olan talebin sınırlı olması;
- Kolay bozulabilen malların üretilip pazarlanması;
- Personelle yakın ilişki kurma;
- Teknolojik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme;
- Yatırım yapılırken öz sermayeye ağırlık verme;

1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'ler, yukarıda anlatılan avantajlara ek olarak aşağıda sunulan bazı dezavantajlara da sahiptir:⁴¹

- Olumsuz rekabet ortamı;
- Modern pazarlama etkinliklerini sergileyememe;
- Yeni ya da mevcut ürünler geliştirme eksikliği;
- Genel yönetim ve finansal planlama yetersizliği;
- Özellikle stratejik kararlarda alt düzey görevlilerin yer almaması;
- İşletme bünyesinde mali danışman veya uzman istihdam edilmemesi;
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyonsuzluk;
- İhale, fuar, mesleki eğitim vb. etkinlikleri izleyememe;

³⁹ Sema Ay Çınar, "Türkiye'deki KOBİ'lerin Finansman Sorunları", [Elektronik Sürüm], *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 4(1), 2008, 2.

⁴⁰ Erol Mikail, "Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler", [Elektronik Sürüm], *Girişim ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 2010, 165-181.

⁴¹ Mikail, 165-181.

- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü;
- Bağımsızlığını kaybetme ya da iflas etme riski;
- Yetenekli eleman sağlayamama;
- Mevcut bürokrasi.

Genel anlamdaki bu dezavantajların yanında ayrıca finansal anlamda sahip olunan bazı dezavantajlar da söz konusudur: ⁴²

- Yetersiz finansman bilgisi;
- Modern finansman tekniklerini yeterince izleyememe;
- Yeni ortak alımında her iki tarafta yaşanan tereddütler;
- Oto finansman olanaklarının kısıtlı olması;
- Çoğunlukla kredi almada teminat sorunu yaşanması;
- İşletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması;
- Kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin ise yüksek olması;
- Uzman bir finansman ekibi veya departmandan yoksun olmaları;
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe;
- Sermaye yetersizliği ve sermaye piyasasından yeterince yararlanamama;

Bununla birlikte finansal planlamanın yetersiz olması ya da hiç olmaması, uzman bir finansman ekibin ya da birimin bulunmaması, sermaye yetersizliği, mali danışman veya uzman istihdam edilmemesi, banka ve diğer finans kurumlarından gerekli ilginin görülmemesi ve yöneticilerin genellikle finansal konularda bilgi eksikliğinin bulunması, KOBİ'lerde öne çıkan finansal anlamdaki diğer dezavantajlardır. ⁴³

1.6. KOBİ'LERİN EKONOMİYE KATKILARI

KOBİ'ler değişen piyasa koşullarına karşı hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgesel kalkınmadaki rolleri, işsizliğin azaltılması ve yeni iş alanlarının açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özelliklerinden dolayı ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir işlev görmektedirler. KOBİ'ler sağladıkları bu

⁴² Müftüoğlu, 62.

⁴³ Ayhan Yatbaz, *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Halka Arz Yoluyla Finansmanı: Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2013, 22.

katkılarından dolayı kamu politikalarının önemli uygulama alanlarından biri haline dönüşmüştür. Bu çerçevede başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunabilmesi için elverişli ekonomik ortamı sağlayacak politikaları geliştirmeye çalışmaktadır.⁴⁴

Özel sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler ülke ekonomileri açısından büyük öneme sahiptir. Gerek üretim gerekse de istihdam açısından ekonomiye canlılık katarlar. Bu sebeple ülkeler sürekli KOBİ'lere yönelik çeşitli teşvikler sunma gayreti içindedir. Bu teşvikler KOBİ'lerin, hem ülke içinde hem de ülke dışında rekabet edebilmelerini sağlamak, hayatta kalma şansını artırmak veya kapasitelerini artırmak amaçlı olabilir. Bu doğrultuda teknolojiye ayak uydurabilme, yeni ürünler ortaya koyma, mevcut ürünleri geliştirme ve verimliliği artırma gibi konular araştırma ve geliştirme çalışmaları kapsamında teşvik edilen belli başlı konulardır. Bununla birlikte finansman temininde kolaylık sağlanması, vergi yükünün hafifletilmesi, yasal ve bürokratik kolaylıkların sağlanması gibi konular belli başlı teşvikler arasındadır.⁴⁵ Bunlara ek olarak KOBİ'lerin ülke ekonomilerine sağladıkları katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Ekonomiye Dinamizm Kazandırma: Esnek bir üretim yapısına sahip KOBİ'lerin, değişimlere hızlı ayak uydurabilmesi ve piyasaya zamanında girebilmesi, binlerce işçi çalıştıran bütünleşmiş üretim tesisleri ile karşılaştırıldığında ekonomide ciddi bir dinamizme olanak sağlamaktadır.⁴⁶

İstihdam Sağlama ve Bölgesel Kalkınmayı Hızlandırma: Global ölçekte ele alındığında KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payı, ele alınan ülkeler içinde en düşük paya sahip İngiltere'de % 36, en yüksek paya sahip İtalya'da ise % 83'dür. AB ülkeleri ortalaması ise % 71,48'dir.⁴⁷ KOBİ'ler kriz dönemlerinden ve siyasi dalgalanmalardan esnek yapıları gereği büyük ölçekli işletmeler kadar etkilenmezler. Dar da olsa kendi çevrelerinde iktisadi faaliyetlerini sürdürürler. Özellikle küçük yerlerde kurulan KOBİ'ler insanlara yaşadıkları toplumdan kopmadan iş olanağı sağladığından göçü de engeller.

⁴⁴ Mehmet Cansız, "Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB", *DPT Uzmanlık Tezleri, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü*, Sayı 2782, Ankara 2008, 4.

⁴⁵ Yatbaz, 22.

⁴⁶ Yatbaz, 22.

⁴⁷ Muhittin Şimşek, *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları, İstanbul 2002, 17.

Yeni İş Olanakları Yaratma, Esneklik Ve Yenilikleri Teşvik Etme: Kuruluş sermaye miktarının düşük olması, birçok kişinin kendi alanında teşebbüse girişme olanağı bulmasını ve dolayısıyla girişimcilik yeteneklerine sahip olanların iş yaşamın atılmalarını sağlamaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin kendi üretim süreçlerinin bir kısmını “taşeron” niteliğinde KOBİ'lere devretmesinin nedeni de KOBİ'lerin bu esnek yapısıdır. Ölçek ekonomilerindeki standart malların yerini, kısa serili, talep/esnek arz eğiliminin hâkim olduğu çeşit ekonomisi almaktadır. Bu tür bir üretim anlayışı da KOBİ'lerin yapısına uygun düşmektedir.⁴⁸

Rekabetin Korunması: Serbest pazar ekonomisinin kurallarının tam olarak işletilmeye çalışıldığı ülkelerde, ekonomik birlikteliklerin (kartel, tröst vb.) çalışmalarına sınırlandırmalar getiren yasalar (anti tröst yasaları) mevcuttur. Bu yasaların rekabeti koruma açısından önemi büyüktür. Fakat rekabeti korumanın en iyi ve kolay yolu, yeni işletmelerin pazara girişini sağlamak ve desteklemektir. Bu da ancak KOBİ'lerin varlığı ile gerçekleştirilebilir.⁴⁹

Orta Sınıfın Korunması ve Denge Unsuru Olmaları: KOBİ'ler toplumda orta sınıf oluşturarak sosyal ve ekonomik yönden denge unsuru olurlar. Bunun nedeni orta sınıfın güçlenmesinin, sınıflar arası gelir dağılımını daha adil hale getirmesinden dolayıdır. Dengeli gelir dağılımı, sosyal huzur, bölgeler arası gelir dengesinin oluşması gibi toplumsal barışı destekleyici yapılanmalara neden olur. Orta sınıfın yoğun olduğu toplumlar, sosyolojik açıdan sağlıklı kabul edilmektedir.⁵⁰

Sermaye Birikimine Olumlu Katkıları: KOBİ'ler aileden ya da yakın çevreden sağlanan kaynakla kolaylıkla kurulabilir. Aile birikimlerinin yatırıma dönüşmesi açısından KOBİ'ler yararlı bir işlevi yerine getirir. Yöresel sermayenin ve girişimcinin kaynaklarını yararlı ve verimli biçimde kullanmasını sağlar.⁵¹

Yeni Buluş ve Fikirlerin İktisadi Bir Mal Durumuna Dönüştürülebilmesi: KOBİ'ler bir düşünceyi yaşama geçirmek, geçmiş deneyimlerden yararlanmak, yeni

⁴⁸ Şimşek, 18.

⁴⁹ Oktay Alpugan, *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Özgün Matbaacılık, Ankara 1998, 26.

⁵⁰ Alpugan, 27.

⁵¹ Şimşek, 19.

ürünler ve tasarımlar sunmak ya da yeni teknolojiler üretmek için kurulurlar. Yeni düşüncelerin yaşama geçirilmesinin en kolay ve uygun yolu KOBİ'lerdir.⁵²

1.7. KIRGIZİSTAN'DAKİ KOBİ'LERİN GELİŞİMİ ve KIRGIZ EKONOMİSİNE KATKILARI

1.7.1. Yeniden Yapılanma Sürecinden Bu Yana Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Gelişme Süreci

Sovyetler Birliği'nin dağılması ile 31 Ağustos 1991'de bağımsızlığa kavuşan Kırgızistan, merkezi planlamaya dayalı sistemi terk etmiş ve liberal reformlar gerçekleştirerek serbest piyasa ekonomisinin temellerini atmaya başlamıştır.⁵³ Bununla birlikte Kırgız ekonomisinde ortaya gelen derin değişimler, endüstri alanını da etkilemiş ve bu alandaki işletmelerin faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli formdaki işletme şekline dönüştürmesine neden olmuştur. Fakat bunun gibi konularda acemi olduğundan dolayı söz konusu değişimler sonucunda onlarca şirket zarara uğramıştır.⁵⁴ Bu hatayı düzeltmek amacıyla değişik gelişmiş ülkelerin ekonomik modellerini uygulamaya çalışması gene başarısızlığa uğradıktan sonra 21 Nisan 1998 tarihinde Kırgızistan Hükümeti tarafından kabul edilen 206 sayılı “Kırgızistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Geliştirilmesi ile İlgili Tedbirler Hakkındaki Kararnamenin” yürürlüğe girmesi ile KOBİ'lerle ilgili sıkı devlet politikaları yürürlüğe konmuştur.⁵⁵

Kırgız Cumhuriyeti Ticaret ve Sanayi Odası (TSO) tanımına göre KOBİ'ler piyasa koşullarına hızlı bir şekilde cevap verebilen, büyük miktarda finansal yatırım gerektirmeden mal ve hizmet olanakları üreten işletmeciliğin en aktif parçasıdır. Ayrıca KOBİ'ler istikrarlı sivil toplumun temeli olmakla birlikte Kırgızistan'da yaşayan tüm vatandaşların refahını olumlu bir şekilde yönlendirmektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin

⁵² Şimşek, 20.

⁵³ Gulnara Kalıkova, “İnvestitsii, İnvestitsionnaya Politika i Buduşeye Kırgızstana: V Poiskah Novih Podhodov”, (Yatırımlar, Kırgızistan'ın Yatırım Politikası ve Geleceği: Yeni Yaklaşımlar Arayışı), Erişim tarihi: 3 Mart 2002, www.akipress.org

⁵⁴ Canılbübü Çuburova, *Osnovniye Predposilki Ekonomicheskogo Rosta v Kırgızstane, (Kırgızistan'daki Ekonomik Büyümenin Öncülleri)*, Bışkek Yayınevi, Bışkek 1999, 1-2.

⁵⁵ B. H. Kubayev ve N. T. Düyşenaliyev, *Maly i Sredniy Biznes v Kırgızstane, (Kırgızistan'daki Küçük ve Orta Boy İşletmecilik)*, Bilim ve Eğitim Yayınevi, Bışkek 2001, 5.

sosyal rolü çok büyüktür, sadece toplumun çoğu bölümünü istihdam etmeyip devlet hazinesine de önemli katkı sağlamaktadır.⁵⁶

Dünya ülkelerindeki işletmelerin %98’ni oluşturan KOBİ’ler bugün Kırgızistan ekonomisi için de önemli bir yere sahiptir. Dünya Bankasının (WB) 189 ülke için hazırladığı “Yabancı Yatırımlar İçin Oluşturulan Olumlu Şartlar” tablosunda Kırgızistan 68. sırada yer almaktadır.⁵⁷ Demek ki Kırgızistan, dışarıdan gelen yatırımcılara olumlu şartlar sağlayabilmiş ve KOBİ’lerin gelişmesi için yaptığı çalışmalarında belli sonuçlara ulaşabilmiştir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde hem ekonomik, hem sosyal, hem de kültürel açıdan önemli yere sahip olduğundan dolayı son yıllarda KOBİ’ler Kırgızistan ekonomisinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Kırgızistan’da KOBİ tanımına gelince, KOBİ’lerle ilgili ilk resmi tanım, 1998’de Kırgızistan Hükümeti tarafından kabul edilen 78 sayılı Kararname’ye göre, çalışan işçi sayısı esas alınarak yapılmaktadır. İmalat sektöründe 1-15 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 16-50 arası işçi çalıştıranlar küçük, 51-200 arası işçi çalıştıranlar orta, 201’den fazla işçi çalıştıran işletmeler ise büyük ölçekli olarak kabul edilmektedir. İmalat yapmayan işletmelerde ise 1-7 arası işçi çalıştıranlar çok küçük, 8-15 arası işçi çalıştıranlar küçük, 16-50 arasında işçi çalıştıranlar orta ve 51’den fazla işçi çalıştıranlar da büyük ölçekli olarak sınıflandırılmıştır.⁵⁸ Bununla birlikte ülkede tarım ürünlerinin üretimiyle ilgili faaliyet gösteren genelde kişisel çalışmalar olan tüzel kişiler statüsünü taşıyan veya taşımayan ekonomik aktörler olarak tanımlanan çiftlikler ve bireysel girişimciler de faaliyet göstermektedir.⁵⁹

1991-2012 yılları arasında ülkede faaliyet gösteren KOBİ’lerin sayısı oldukça artmıştır. Bu gelişme süreci bazı iktisatçılar tarafından üç aşamaya bazıları tarafından da

⁵⁶ TSO, *Problemi Malogo i Srednego Biznesa Kırgızstana, (Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları)*, TSO, Bişkek 2013, 3.

⁵⁷ WB ve IFC, *Vedenie Biznesa 2014 (İşletmecilik 2014)*, (11. bs.), Dünya Bankası Yayınları, Washington 2013, 3.

⁵⁸ L. Kim, Kulçiy ve O. V. Matveyeva Gosudarstvennoye Regulirovaniye Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızstane, *Problemi i Perspektivi Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızstane, (Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin Devlet Tarafından Kontrolü, Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Gelişme Sorunları)*, (Rapor No: 1), Ekonomik, Sosyal ve Bölgesel Girişimler Merkezi, Bişkek 1999, 37.

⁵⁹ Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Statistiçeskiy Yejegodnik Kırgızskoy Respubliki 2013 (2013 Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Yıllığı), İstatistik Komitesi, Bişkek 2013, 193-195.

dört aşamaya ayırt edilerek değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacıların yaptığı ayırıma göre:⁶⁰

- 1990-1992 yy. - küçük işletmelerin hızlı bir şekilde artması;
- 1993-1999 yy. - bu işletmelerin faaliyetlerinin istikrarlı bir şekilde devam etmesi;
- 2001-2005 yy. - işletmelerin büyüme oranının azalması;
- 2006 yılından bugüne kadar – çok yavaş bir şekilde gelişmektedir.

Diğer bir kısım araştırmacılar da aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- *Birinci aşama:* 1991-1994 yılları arası, krizli gelişme dönemi. Fiyat ve dış ticaretin serbest bırakılması, özelleştirme, millî paranın kabulü, vergi sisteminin yeniden yapılandırılması, hukukî altyapının kurulması gibi liberal reformlar gerçekleştirilmiştir. Ancak serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde sistemdeki yapısal parçalanmanın yol açtığı üretim düşüşleri, para arzındaki kontrolsüz artış ve fiyatların serbest bırakılmasından kaynaklanan yüksek enflasyon Kırgızistan ekonomisini derinden etkileyerek ülkeyi krize sürüklemiştir.⁶¹

- *İkinci aşama:* 1995 ve 1996 yılının birinci üç ayını kapsamaktadır. 1995'ten itibaren üretimin düşüş hızı yavaşlayarak nispi bir fiyat istikrarı sağlanmıştır. 1996'da tarım sektöründeki artış sayesinde ekonomik büyümenin ilk belirtileri meydana gelmiştir.⁶²

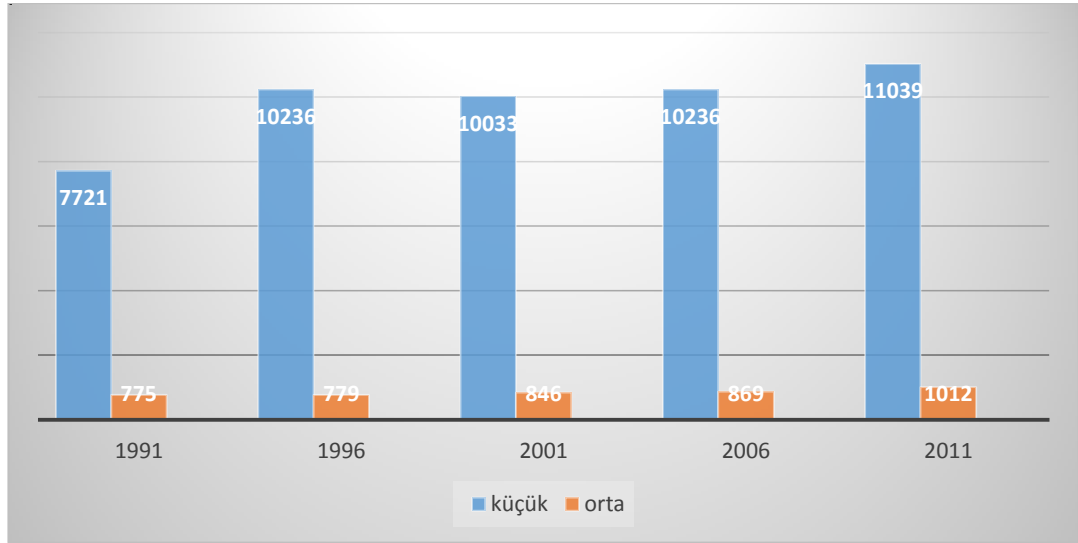
- *Üçüncü aşama:* 1996 yılının ikinci üç ayından bu yana. Ekonomide büyüme eğilimleri görünmeye başlamıştır. 1997'de işletmeye açılan “Kumtör” altın yatağı ile Kara Balta maden fabrikası sayesinde sanayi sektöründe önceki yıllarla karşılaştırılmalı en yüksek üretim artışı gerçekleştirilmiştir. Ancak 1998 yılında Rusya'da meydana gelen ekonomik kriz, Kazakistan'ın gümrük tarifelerini %200 oranında arttırması gibi gelişmelerin ardından Kırgızistan para birimi olan som'un değeri, Ağustos 1998'de 1 ABD dolarına karşı 20 som iken, Nisan 1999'da 37,5 som seviyesine ulaşmış,

⁶⁰ “İş Ortamını Geliştirme ve KOBİ'lerin Gelişmesinin Önündeki Engelleri Kaldırma”, Erişim tarihi: 1 Temmuz 2014, www.group-global.org, 1.

⁶¹ Özlem Özkanlı ve Kızjibek Namazalieva, “Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, *Bilig*, Sayı: 39, 2006, 97-125.

⁶² Özkanlı ve Namazalieva, 100.

GSYH'nin büyüme oranı ise düşüş göstermiştir.⁶³ Dolayısıyla makroekonomik düzey dışsal etkenlere çok duyarlı olup sağlam değildir ve istenilen ekonomik büyüme elde edilememiştir. Milli İstatistik Komitesi'nin verilerine göre 2011 yılında toplam 13816 küçük ve orta ölçekli işletme faaliyet göstermekteydi. 1991-2011 yıllarında ise bu alanda hızlı gelişmeler olmuştur, fakat mevcut olan engeller dolayısıyla oransız gelişmeler izlenmektedir.



Şekil 1.1. 1991-2011 yy. Arası KOBİ'lerin Sayısı

Şekil 1.1'de gösterildiği gibi küçük ve orta boy işletmelerin ülke içindeki hızlı bir gelişimi izlenememiştir. Gene de küçük işletmeler daha kolay açılabilirdiğinden dolayı orta boy işletmelere göre daha dinamik bir gelişme göstermiştir.

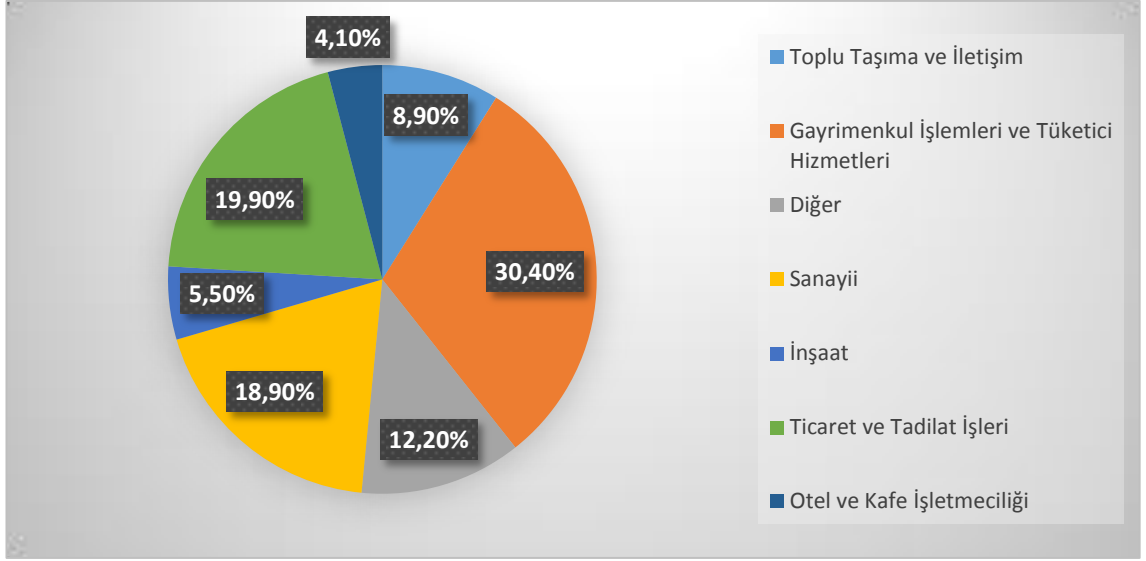
Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi verilerine göre 2013 itibarı ile ülkede 12,5 bin küçük ve orta ölçekli işletme faaliyet göstermektedir.⁶⁴ Söz konusu işletmelerde ortalama bir yıl içinde 417,4 bin kişi istihdam edilmektedir.⁶⁵ Bu firmaların faaliyet alanı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:⁶⁶

⁶³ Özkanlı ve Namazalieva, 106.

⁶⁴ Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Maloe i Srednee Predprinimatelstvo v Kırgızstane 2009-2013gg, (Kırgızistan'daki 2009-2013 yy. Arası Küçük ve Orta Ölçekli İşletmecilik), Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Bişkek 2014, 9.

⁶⁵ Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, 18.

⁶⁶ Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, 26.



Şekil 1.2. KOBİ'lerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Şekil 1.2'de verilen bilgilere göre 2011 yılında itibaren KOBİ'lerin sayısı %11 arttığı söylenebilir. Bugün ülkede faaliyet gösteren firmalar genel olarak gayrimenkul işlemleri ve tüketici hizmetleri, ticaret ve tadilat işleri, sanayii ve diğer alanlarda çalışmaktadır.

1.7.2. Kırgızistan'daki KOBİ'lerin Sorunları

Kırgızistan'da son yıllarda KOBİ anlayışının gelişmesine rağmen Türkiye'de olduğu gibi ciddi bilimsel araştırmalara dayalı teorik tabana oturtulamamıştır.⁶⁷ Kırgızistan'daki işletmecilik dünyası halen gelişme aşamasında olup yapısı çok değişken, hareketli ve karışıktır. Bu alanda uygulanan tam, uyumlu ve rasyonel bir devlet siyaseti de yok sayılacak seviyede durgundur. Ülke içinde faaliyet gösteren işletmelerin resmi kaydı, iş denetimi gibi süreçlerle ilgilenmesi gereken devlet sistemi de tam oturmamıştır.⁶⁸ Yürürlükte olan alanla ilgili yasa ve kararnamelerde ise birçok karışıklık ve çatışmalar söz konusudur. Örneğin halen küçük işletme ve orta boy işletme

⁶⁷ Özkanlı ve Namazalieva, 99.

⁶⁸ Kapalova, 4.

terimlerinin tam tanımları kabul edilmemiştir, çeşitli kaynaklarda çeşitli tanımlar kullanılmaktadır.⁶⁹

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin hızlı bir şekilde gelişmesi bu işletmelerdeki işçi ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla özel sektörde yapılan kısa vadeli işe alım süreçleri, ülke çapında geniş kapsamlı istihdam sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunlar aşağıda sıralanmıştır:⁷⁰

- SSCB döneminden alıştırılmış girişimcilik yasağı ve bununla ilgili halkın psikolojik uyarlanması;
- Kendi işini kurmadaki eğitim ve tecrübe yetersizliği;
- Küçük ve orta boy işletmelerin gelişmesi için gerekli olan üretim ve çalışma aletlerinin kıtlığı;
- Birçok başarılı iş planlarının yatırımcılar tarafından desteklenmemesi;
- Yerel vergi sisteminin baskısı;
- Girişimciler ve yatırımcıların haklarını koruyacak kanunların etkin bir şekilde çalışmaması;
- Kredi alma, üretim yerleri ve maddi kaynakları sağlama konularındaki zorluklar.

Bundan başka Kırgızistan'da faaliyet gösteren işletme sahipleri veya yöneticileri tarafından birkaç ana problem ortaya konmuştur.⁷¹ Bu problemler, piyasada büyük oyuncuların olması ve dolayısıyla adaletsiz bir rekabet ortamının oluşması, profesyonel yöneticilerin yetersiz olması ve son olarak finansal kaynaklara ulaşma sorunu olarak sıralanmıştır.⁷² Araştırmanın bazı katılımcılarına göre işletmelerinin gelişmesinin önünde duran engellerden biri de teknolojik kaynakların kıt olması olarak belirtilmiştir. Fakat aynı zamanda bir kısım katılımcılar işletmelerinin teknolojik kaynaklara ihtiyaç duymaksızın istikrarlı bir şekilde geliştiklerini öne sürmüşlerdir.⁷³

⁶⁹ İ. A. Arunova, ve A. K. Attokurov, Milli Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, *Innovatsionnyy Potentsial Malogo i Srednego Biznesa v Kirgizskoy Respublike, (Kırgızistan'daki Küçük ve Orta Boy İşletmeciliğin Yenilikçi Potansiyeli)*, Milli Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Bişkek 2013, 5.

⁷⁰ Kapalova, 6.

⁷¹ www.group-global.org, 2.

⁷² www.group-global.org, 2.

⁷³ www.group-global.org, 2.

Kırgız Cumhuriyeti Ticaret ve Sanayi Odası tarafından düzenlenen anket uygulaması sonucu elde edilen verilerde, ülke çapında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları aşağıdaki tabloda verilmiştir.⁷⁴

Tablo 1.3. İşletmelerin Gelişmesini Engelleyen Faktörler

№	KOBİ'lerin Sorunları	Payı (%)	№	KOBİ'lerin Sorunları	Payı (%)
1.	Finansal kaynakların kıtlığı	72,0	9.	Sosyal ödemelerin miktarı	40,4
2.	Siyasi İstikrarsızlık	68,3	10.	Mal ve hizmetler ticareti ile ilgili sorunlar	36,6
3.	Devlet desteğinin olmaması	62,2	11.	Elektrik, gaz, su vb. kaynakların kıtlığı	30,5
4.	Kredi alma zorluğu	57,3	12.	İnşaat sorunu	29,3
5.	Vergi sisteminin karmaşıklığı	52,4	13.	Gümrük sorunları (ihracat ve ithalat)	27,1
6.	Kalifiye elemanların yetersizliği	49,1	14.	Hammadde satın almayla ilgili sorunlar	26,8
7.	Ofis kiralama, satın alma zorlukları	43,9	15.	Devlet kurumlarının firma işlerine karışması	24,4
8.	Yolsuzluk	41,5	16.	Vergi miktarı	22,0

Kaynak: TSO, *Problemi Malogo i Srednego Biznesa Kırgızstana, (Kırgızistan'daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları)*, TSO, Bişkek 2013, ss. 10-11.

Ayrıca söz konusu araştırmaya katılan işletme yöneticileri tarafından öne sürülmüş ana sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:⁷⁵

- Bütçe açığı;
- Dış borçların geri ödenmesinden kaynaklanan zorluklar;
- GSYH'nin %25'ini oluşturan yüksek oranlı kayıt dışı ekonomi;
- Özelleştirme sırasında yapılan yolsuzluklar;
- Yabancı yatırımların yetersizliği,
- Üretimin düşüşü;
- Alınan kredilerin yeterli derecede etkili kullanılmaması;

⁷⁴ TSO, 10-11.

⁷⁵ T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği Kalkınma Ajansı (TİKA), <http://www.tika.gov.tr/dosyalar/kirgizistan.doc>, 56-58.

- Dış ticaret açığı,
- İşsizlik oranının artması;
- Ortalama aylık ücretin düşük olması;
- Ekonomik yolsuzlukların artması şeklinde özetlenebilir.

Yukarıda çeşitli araştırmacılar ve kurumlar tarafından tespit edilen KOBİ sorunları ülkedeki işletmecilik durumu pekiyi olmadığını göstermektedir. Her pazar ekonomisinin temelini KOBİ'lerin önemli rol oynadığı özel sektör oluşturmaktadır. KOBİ'ler, çok büyük kapitale ihtiyaç duymaz, kaynakların yüksek devir hızını sağlar, piyasada zamanında yeterli bir miktarda tüketici malları ile donandırma sorununu ekonomik ve rasyonel bir şekilde çözer. Ayrıca geçiş dönemlerinde ekonomiyi yeniden yapılandırma ve olgun pazar ekonomisini oluşturmada katkıları büyüktür.⁷⁶ Bu yüzden devletin KOBİ çıkarlarını sağlayacak yasalar ve olumlu şartlar sağlaması ülke ekonomisini de olumlu yönde etkileyecektir. Bir sonraki bölümde bahsedilen sorunları çözme ile ilgili öneri ve tavsiyeler sunulmuştur.

1.7.3. KOBİ'lerin Sorunlarını Çözme Yolları

Genel olarak Kırgızistan'daki KOBİ içinde ve KOBİ-Devlet ilişkilerinde resmi olmayan iletişim şekli ağırlık göstermektedir. Bu tür iletişimin yoğun olması KOBİ'ler tarafından gerekli dokümantasyonların düzenli olarak tutulması ve bunların denetimi üzerine çalışan devlet kurumlarının gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerde iç denetim sistemi çok düşük seviyede gerçekleştirilerek ancak devlet kurumları tarafından kontrol söz konusu olduğu zaman gündeme gelmektedir. Bunun sonucunda sadece devlet kurumlarını tatmin edecek dokümantasyon çalışmaları yapılarak işletmelerin iş üretimi ve gelişimi için hiçbir şekilde katkısı olmamaktadır. Diğer taraftan devlet kurumları ise bu durumdan haberdar olmalarına rağmen kendileri için ek gelir kaynağı olan bu sistemi yıkmak yerine bunun gelişmesine olanak tanımaktadır. Kapalova, Kırgızistan'daki KOBİ'ler ile ilgili sunduğu raporunda⁷⁷ KOBİ'lerin yukarıda bahsedilen sorunlarını çözme yollarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

⁷⁶ www.group-global.org, 1.

⁷⁷ Kapalova, 8.

- Küçük ve orta boy işletmeleri ile ilgili tam bir devlet politikası oluşturmak, onun kısa ve uzun vadeli gelişme amaçlarını belirlemek, bu politikayı gerçekleştirme ve kontrol etme mekanizmalarını tespit etmek;
- KOBİ'ler için gerekli olan resmi kayıt yaptırma, lisans alma vb. gibi bürokratik işlemleri sadeleştirmek;
- Devlet kurumlarının faaliyetlerini ve yolsuzlukla mücadele etme çalışmalarını sıkı kontrol altına almak;
- KOBİ yöneticilerine ilgili konularda Hükümet ve Parlamento düzeylerinde yapılan toplantılara katılma olanağı sağlamak;
- KOBİ alanında kabul edilen devlet kanun ve yasalarının uygulanıp uygulanmadığını sıkı kontrol altına almak vs.

Bununla birlikte KOBİ'ler için de var olan sorunları çözmek için ortaklaşa kamu kurumları kurarak, onun çerçevesinde kendi menfaatlerini birlikte korumak ve herkesi ilgilendiren konularda beraber hareket etmek gibi tavsiyeler sunulmuştur.⁷⁸

Ülke içerisinde bunun gibi karışık sosyo-ekonomik sorunların çözümünde devlet ve siyasetçilere yardımcı olmasıyla KOBİ'lerin önemi daha çok artmaktadır. Bu sorunları çözenin ana unsurları olarak yeni iş yerlerini oluşturma, her ülke ekonomisinin uzun vadeli istikrarını sağlamanın önemli faktörü sayılan orta sınıfın oluşturulması gibi sıralanabilir. Zira KOBİ'ler, devlet bütçesinin önemli bir gelir kaynağıdır.⁷⁹

1.8. KIRGIZİSTAN EKONOMİSİNDEKİ TÜRK İŞLETMELERİNİN YERİ

1991 yılında Kırgızistan'ın bağımsızlığını kazanması ve ilk olarak Türkiye tarafından tanınması iki ülke arasındaki ekonomik ilişkilerin temelini atmıştır. 29 Mayıs 1991 yılında ülkeler arası ticari ve ekonomik işbirliğin geliştirilmesi amacıyla “Ticari ve Ekonomik İşbirliği” protokolü imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre her iki ülke aralarında yapılacak ticari ilişkileri kolaylaştıracak şekilde kendi yasalarında belli düzeltmeler yapmıştır.⁸⁰

⁷⁸ Kapalova, 15.

⁷⁹ www.group-global.org, 2.

⁸⁰ K. Düyşembieva, “Problemı i Perspektivı İntensifikatsii i Soverşenstvovaniya Kırğızsko-Turetskih Svyazey”, (Kırğız-Türk İlişkilerini Yoğunlaştırma ve Geliştirmenin Sorunları ve Geleceği), Erişim Tarihi 15 Aralık 2014, <http://arch.kyrlibnet.kg>

Türkiye ve Kırgızistan arasındaki ikili ticaret hacmi, ilk defa 2005 yılında 100 milyon dolar seviyesini aşmış ve 2012 yılında 302,6 milyon dolara ulaşmıştır. Türkiye'nin Kırgızistan'a yaptığı ihracatın hacmi 2000-2012 yılları arasında yaklaşık 15 kat artmıştır. Öte yandan, resmi istatistiklere göre, Türkiye'nin Kırgızistan'da toplam 285 milyon doları aşan yatırımı mevcuttur. Türk işadamları, sadece 2012 yılında 20,2 milyon dolar yatırım yapmışlardır, günümüzde ise bu rakamın 1 milyar dolara ulaştığı hesaplanmaktadır.⁸¹

Aşağıdaki Tablo 1.4'te Kırgızistan'da faaliyet gösteren 400 civarında Türk işletmelerinin söz konusu ülkeye yatırım yapma nedenleri 5'li Likert ölçeği ile hesaplanmıştır.

Tablo 1.4. Türk İş Adamlarının Kırgızistan'a Yatırım Yapma Nedenleri

Yatırım Yapma Nedenleri	Ortalama*
Büyük Rekabetin Olmaması	1,97
Coğrafik konum	2,03
Gelecekte beklenen piyasanın büyümesi	2,07
Ucuz işgücü	2,21
Gelirin Türkiye'ye gönderme fırsatı	2,33
Yüksek karlılık	2,42
Piyasanın lojistik olanakları	2,56
Kültürel benzerlikler	2,66
Kırgızistan'daki büyük piyasa (Ticaret hacmi)	2,67
Yabancıların çalışması için uygun yasal düzen	2,7
İstikrarlı para siyaseti	2,97
Ekonomik, siyasi ve sosyal risklerin düşük olması	3,23
Vergi avantajları ve teşvikler	3,36

Kaynak: Ebert Fonu, *Rol i Vospriyatie Turtsii v Tsentralnoy Azii: Fakti iz Ekonomiki Kırgızstana, (Türkiye'nin Orta Asya'daki Rolü ve Algılanması: Kırgızistan Ekonomisinden Bilgiler)*, Ebert Fonu Yayınları, Bışkek 2012, s. 22.

*Beşli Likert ölçeğine göre 1-Çok yetersiz; 2-Tatmin edici değil; 3-Orta/idare eder; 4-İyi ve 5-Çok iyi anlamına gelmektedir.

⁸¹ T. C. Ekonomi Bakanlığı Bışkek Ticaret Müşavirliği, *Kırgızistan Ticaret ve Yatırım Ortamı Raporu*, 2013, Erişim tarihi: 20 Şubat 2015, www.ekonomi.gov.tr, 76.

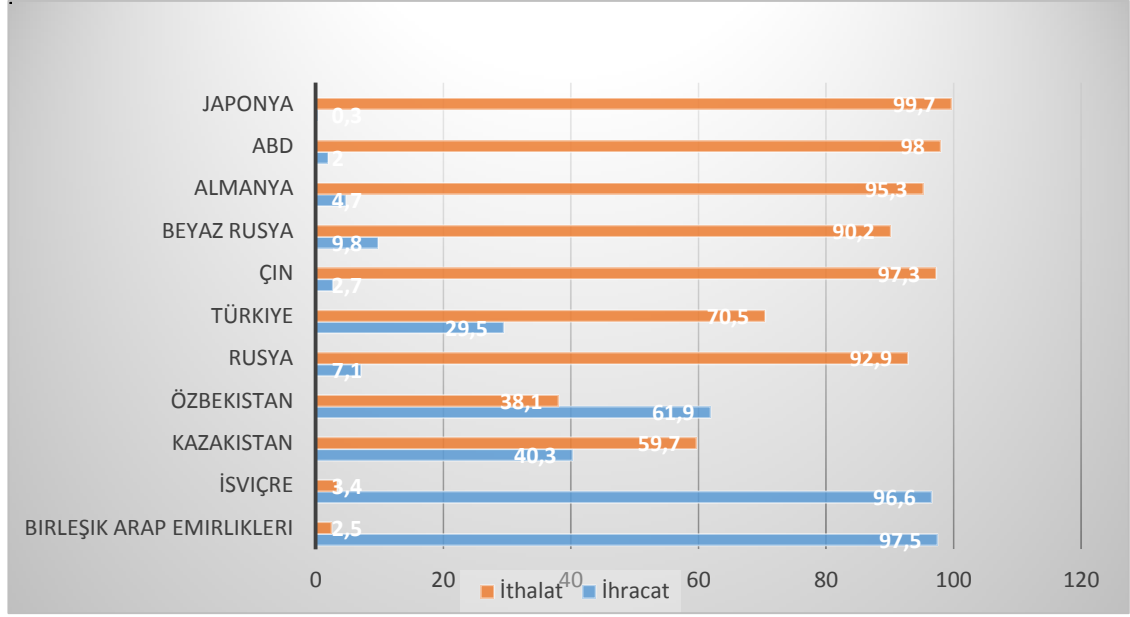
Kırgızistan ile Türkiye arasındaki ticaret hacmi Kırgızistan'ın toplam ihracatının %4,8'ini (meyve, uçak yakıtı, pamuk) ⁸² ve ithalat ise %3,4'ünü⁸³ teşkil etmektedir. Bu rakamların daha yüksek olmasında Kırgızistan'ın ekonomik sorunları bir engel oluşturmaktadır. Kırgızistan'da bugünkü günde var olan sorunlar; düşük gelir düzeyi, sermaye birikiminin yetersiz olması, yüksek enflasyon oranı, işsizlik, dengesiz gelir dağılımının varlığı, ekonomik gelişmişlik bakımından bölgesel dengesizliklerin varlığı, üretim düzeyinin yetersizliği, teknolojik yetersizlikler, ekonominin ihtiyaç duyduğu iyi yetişmiş, eğitilmiş, kalifiye elemanların yetersiz olması, bilgi iletişim teknolojilerinden yeterince yararlanamama, ileri üretim teknolojilerine yeterince sahip olamama olarak belirtilebilir.⁸⁴ Bu sorunlar farklı düzeylerde olmakla birlikte Türkiye için de geçerli olarak düşünülebilir. Yukarıda sıralanan problemlerin çözümü ve dolayısıyla her iki ülkenin ekonomik açıdan gelişimi için küçük ve orta ölçekli işletmelerin katkısı büyük olacağı düşünülmektedir. Aşağıdaki şekilde Kırgızistan'ın bazı ülkelerle olan dış ticaret ilişkileri yüzde olarak gösterilmiştir.⁸⁵

⁸² Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, *Kırgız Respublikasının Tışkı Soodası 2009-2013, (Kırgızistan'ın 2009-2013 yy. Arası Dış Ticareti)*, Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Bişkek 2014, 10.

⁸³ Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, 11.

⁸⁴ Urdaletova, Anarkül, Yılmaz, Cengiz ve Özdil Tuncer, *Küreselleşen Dünyada Kırgızistan ve Türkiye Arasındaki Ekonomik İlişkilerin Girişimcilik Boyutuyla İncelenmesi*, 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi: 07-10 Mayıs 2008 – Bişkek, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, Bişkek 2008, 176.

⁸⁵ Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, 9.



Şekil 1.3. Kırgızistan'ın Bazı Ülkeler ile Dış Ticaret İlişkileri

Şekil 1.3'deki verilere göre Kırgızistan ile Türkiye arasındaki ticari ilişkilerin %29,5'i ihracat ve %70,5'i ithalata denk gelmektedir.⁸⁶

Kırgızistan'da bugün, Türk girişimciler tarafından kurulmuş 300 civarında firmada, 5.000'in üstünde Kırgız vatandaşına istihdam sağlanmaktadır. Ayrıca Bişkek Serbest Bölgesi'nde 12 Türk sermayeli işletme bulunmaktadır. Söz konusu işletmeler, 384 kişi için iş imkânı sağlamaktadırlar. İşletmelerin faaliyetlerinin temel alanı; gıda ürünleri, baskı ve matbaa, tekstil ürünleri, kâğıt ürünleri, plastik ürünleri ve kablo üretimidir.⁸⁷ Türk firmaları genel olarak; içecek, bisküvi, şekerleme, çikolata gibi çeşitli gıda ürünleri yanında, mobilya, temizlik maddeleri, çay, un, tuz, şeker, boya, PVC ve plastik boru, yapı malzemeleri üretimi ile alışveriş merkezi işletmeciliği, marketçilik, bankacılık, tekstil üretimi, matbaa, turizm acenteliği, eğitim işletmeciliği, inşaat gibi çok çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedirler.⁸⁸ Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerinin çoğu KITİAD'ın üyesidir. Kırgızistan- Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği (KITİAD), Kırgızistan ve Türkiye işadamları arasında dayanışma sağlamak amacıyla 1996 yılında 16 Kırgız-Türk firmasının öncülüğünde kurulmuştur.⁸⁹

⁸⁶ Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, 52.

⁸⁷ T.C. Ekonomi Bakanlığı Bişkek Ticaret Müşavirliği, 77.

⁸⁸ T.C. Ekonomi Bakanlığı Bişkek Ticaret Müşavirliği, 76-77.

⁸⁹ Kırgızistan-Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği (<http://www.kitiad.org>).

Tablo 1.5. Türkiye’den Kırgızistan’a İhraç Edilen Ana Ürünler (2012).

№	ÜRÜN ADI	DEĞERİ (milyon dolar)
1	Sentetik/suni elyaftan kadife şeklinde dokunmuş hazır eşya	21.647
2	Diğer kıymetli metal-kaplamalarından mücevherci eşyası	15.566
3	Tişört, fanila, atlet vs. Giyim eşyası; pamuktan (örme)	13.022
4	Diğer elektrikli fırınlar, ocaklar, ızgaralar vb.	7.271
5	Tabanı kauçuk/plastik, yüzü dokuma maddesi diğer ayakkabı	7.016
6	Vinil klorür polimerlerinden monofil, çubuk, profiller-eni kesiti >1mm	6.582
7	Süveter/kazak/hırka/yelek vs. pamuktan (örme)	6.283
8	Hijyenik havlular ve tamponlar, bebek bezleri ve benzeri hijyenik eşya	6.158
9	Diğer elektrik iletkenleri (gerilimi= $\leq$ 80 v. için)	5.841
10	Gümüşten mücevherci eşyası, aksamı (kıymetli metallerle kaplı/yaldızlı/değil)	3.409

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı Bışkek Ticaret Müşavirliği, *Kırgızistan Ticaret ve Yatırım Ortamı Raporu*, T. C. Ekonomi Bakanlığı, Bışkek 2013, s. 84.

1.8.1. Kırgızistan’da Türk Firmaların Karşılaştığı Sorunlar

Kırgızistan ile iş yapan Türk firmalarının dikkate alması tavsiye edilen sorunlu hususlar aşağıda özetlenmiştir:⁹⁰

Bankacılık sektöründe ticari kredi maliyetlerinin yüksek (%20-23/yıl) ve sürelerinin kısa (1 yıl) olmasından dolayı Türk girişimcileri finansman konusunda sıkıntı yaşayabilmektedirler;

➤ Bazı spesifik alanlarda kalifiye eleman bulunmasının zor olması ve Türkiye ile arasında uzun mesafenin olması dolayısıyla ulaşım masraflarının fazla olması, ihracatçı firmalarımızın taahhüt yerine getirme, teknik servis hizmeti sunma veya yerinde satış takibi konularında sıkıntılar yaşamalarına sebep olabilmektedir;

➤ Yabancı yatırımcılarla yerel yatırımcılar arasında bazı durumlarda haksızlık söz konusu olmaktadır. Kırgızistan, bazı ekonomik önem taşıyan konularda kendi

⁹⁰ T.C. Ekonomi Bakanlığı Bışkek Ticaret Müşavirliği, 78.

yatırımcılarına serbest rekabet prensiplerine aykırı olacak şekilde öncelik verebilmektedir;

➤ Bazı Türk iş adamı ve yatırımcıların, zaman zaman, bireysel olarak yürürlükteki hak ve kuralların dışına çıkmaları sonucu, ciddi ve kurumsal Türk yatırımcılara karşı yerel halkın olumsuz tepkileri ortaya çıkabilmektedir;

➤ İki ülke arasında, karayolu kotalarının dağıtımı ve transit geçişlerde sorunlarla karşılaşılmaktadır;

➤ Kırgızistan'da sanayi üretiminin azlığı ve yetersizliği, Türk yatırımcıların üretimleri için ihtiyaç duydukları hammaddeleri uygun fiyat, kalite ve miktarda bulma konusunda sıkıntılar doğurmaktadır;

➤ Muhasebe kayıtlarının bazı Türk girişimciler tarafından düzgün tutulmaması, gerekli evrakların uygun beyan edilmemesi, kurumsal ve ciddi Türk yatırımcıların da vergi dairesi ve ilgili bazı kurumlar tarafından belirsiz zamanlarda denetlenmesine sebep olmaktadır;

➤ Geçmiş zamanlarda, otelcilik, karayolu yapımı, konut inşaatı gibi alanlarda faaliyet gösteren bazı firmalar, Kırgız Devleti uygulamalarından veya Kırgız ortaklar ile doğrudan yaşadıkları sıkıntılardan dolayı mağdur olmuşlardır.⁹¹

⁹¹ T.C. Ekonomi Bakanlığı Bışkek Ticaret Müşavirliğı, 85.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA ve KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASI

2.1. KURUM ve KURUMSAL YAPI KAVRAMLARI

Kurum, hukuk içinde ve yasalarla düzenlenmiş olarak kimi görevleri yerine getirmek üzere devlet veya toplum tarafından oluşturulan örgütlü nitelikteki düzenler anlamına gelen “kuruluş” kelimesi ile eş anlamlı kullanılabilmektedir.⁹² İktisadi açıdan kurumlar, “kurallar” veya “davranışsal kalıplar” çerçevesinde değerlendirilmekte, kurumlar, insanlar arasındaki eşgüdümü kolaylaştıran toplumun veya örgütlerin kuralları olarak veya zaman içinde süregelen karmaşık davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır.⁹³

Kurum; organize olmuş, yerleşmiş bir prosedür, sosyal bir düzen, sıra ile standardize edilmiş işlemler topluluğu, sosyal yapıli rutin programlar ve kurallar dizisi; sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan, herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan, biyolojik olarak hiçbir zaman sonlanmayan, grup ideallerini temsil eden ve sürekli kontrol edilen bir sistemdir.⁹⁴

Kurum kavramı, toplumsal olarak inşa edilmiş ve normal koşullarda sürekli yeniden üretilen kural sistemleri, kurumsallaşma da bir sosyal örüntünün bu niteliğe kavuşma süreci olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵ Kurumlar, insanoğlunun insani etkileşimi şekillendirmek için geliştirdiği her türlü kısıtlamayı içerir.⁹⁶

Verilen tanımlar ışığında kurumların, günlük hayatta kurallar koyarak belirsizliği azaltan, bireylerin tercihlerini belirleyici ve sınırlandırıcı ve insan etkileşimi için bir rehber niteliği taşıyan unsurlar oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin sokakta

⁹² Özer Özankaya, *Davranış Bilimlerine Giriş 2*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Ankara 1983, 86.

⁹³ Hakan Mihçı, “İktisat Yazınında Kurum ve Kurumsal Değişim Kavramları Üzerine Bir Not”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 2000, 489- 498.

⁹⁴ Gürol, Yonca Köralp, *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2005, 19.

⁹⁵ L. R., Jepperson, *Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (Kurumlar, Kurumsal Etki ve Kurumsallaşma. Kurumsal Analizdeki Yeni Kurumsallaşma), Chicago Üniversitesi Yayınları, Chicago 1991, 143-163.

⁹⁶ Nazmi Tutar, *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa 2009, 46.

selamlaşırken, otomobil kullanırken, borç para isterken, bir iş kurarken, ölümlerin defnedilmesi işlemlerinde ya da benzeri durumlarda, bunların nasıl yapılacağını bilmesi ya da kolayca öğrenilebilmesi kurumların bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kurumların bir kavram ve yapıdan ibaret olduğu ve toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri ifade ettikleri söylenebilir.⁹⁷ Kurumlar, içinde bulundukları toplumun nesnel koşullarını daha belirgin hale getirmek ve sağlamlaştırmak için oluşturulurlar. Bu yüzden aşağıda sıralanan işlevlere sahiptirler:⁹⁸

a. Kurumlar, insanların sosyal davranışlarını kolaylaştırmaktadır, çünkü insan nasıl yaşayacağını bilmek zorunda olmadan belli rol ve ilişkileri toplumdaki kurumlardan öğrenmektedir;

b. Kurumların, toplumsal kültürünün istikrarlığını ve eşgüdümünü sağlamada görevleri vardır. Öyle ki, kurumsal hale gelmiş düşünme ve davranış yolları insanlar için bir güvenlik aracıdır;

c. Kurumlar, toplumun sistemli ve ideal düzeydeki beklentilerini içermektedir. İnsanların nasıl hareket edecekleri önceden belli olduğundan davranışları kontrol etme işlevi ve sapma hallerinde, toplumsal baskılar yoluyla bu durumu giderme işlevi sağlamaktadır.

Tablo 2.1. Bazı Kurumlar, Görevleri ve İşlevleri

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

Kaynak: Kocacık, Faruk, *Toplumbilim Ders Notları*, (3. bs.), Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, 2003, s. 118.

⁹⁷ Douglass C. North, *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*, (Çev.: Gül Çağalı Güve), (1. bs.), Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2002, 10.

⁹⁸ Mustafa Aydın, *Kurumlar Sosyolojisi*, (2. bs.), Vadi Yayınları, Ankara 2000, 16.

Birçok tanımı olan kurum kavramının temelini oluşturan belirgin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:⁹⁹

1. Kurumların oluşması ve varlıklarını sürdürmesi belirli amaçlara ve kurallara bağlıdır. Somut örnek olarak borsalar, ürün piyasaları, kredi piyasaları, döviz piyasaları, emek piyasaları, mali piyasalar, semt pazarları, sözlü ve yazılı anlaşmaların birçoğu verilebilmektedir.

2. Kurumlar, belirlenen bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar ve bu gerçekleştirme biçimi süreklilik göstermektedir.

3. Kurumlar, sürekliliğini sağlayabilmek için kendilerini geliştirir ve yönetirler.

4. Kurumlar, insan ve toplum arasındaki ilişkileri, aynı zamanda diğer alt kurumlarla olan ilişkileri düzenlerler. Siyasi partiler, sendikalar, dernekler, kooperatifler, vakıflar gibi yasal örgütler; gelenekler, töreler gibi kültürel ve etik kurallar örnek verilebilir.

Kurumların sosyolojik olarak ortaya çıkışı, insanların belli ihtiyaçlarını karşılamak üzere eyleme yönelmeleri, daha sonra bu eylemlerin süreklilik kazanarak bir nevi alışkanlığa dönüşme, alışkanlıkların geleneklere, geleneklerin de kurallaştırılarak normlara dönüştürülmesi sonucu gerçekleşmektedir.¹⁰⁰

2.1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Günümüzdeki işletmecilik anlayışının ulaştığı son nokta; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarda sınırlamayan, araştıran ve kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, finansal kaynaklarını rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik anlayışıdır.¹⁰¹

Yukarıda belirtilen söz konusu işletmecilik anlayışının düzeyi ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını oturturlar ve

⁹⁹ Aydın, 14.

¹⁰⁰ Köşemihal, Nurettin, *Sosyoloji Tarihi*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1955, 259.

¹⁰¹ Roger Allred ve Allred S. Russels, *The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession*, (Aile İşletmesi: Hayatta Kalma ve Başarının Güç Enstrümanları), Berkley Kitapları, New York 1997, 33.

oturmuş olan bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekle getirerek kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkilerler ve kendilerine özgü kurumsal bir kimlik yaratırlar.¹⁰²

Genellikle KOBİ’lerde kurumsallaşma, işletmeyi sistemli bir yapıya kavuşturma, kişilerden ziyade belirli kurallara, standartlara ve prosedürlere göre işletim, işletmeyi dışarıda oluşan koşullara uyarılama, istikrarsız, dağınık ve dar teknik faaliyetlerden uzaklaşarak, denge, düzen, belirlilik ve sosyal bütünleşmeyi sağlama, kurumsal bir kimliğe sahip olma, kurumun yönetimini yani geleceğini güvenceye alarak sürekliliğini sağlama gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır.¹⁰³

Kurumsallaşma, “Bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak kurumsal yapısını oluşturması; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.”¹⁰⁴ Bu durumda kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını oluşturmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların dağıtımını gerektirmektedir.¹⁰⁵

Kurumsallaşma, farklı şekillerde farklı algılanmaktadır. İşletmelerde kurumsallaşma genellikle, bazı organizasyon ve idari yetersizlikleri olan işletmelerin kurum olma süreçlerini ifade etmekte kullanılmaktadır. Ancak bilindiği gibi işletmelerin kurum olamamasının sebebi sadece organizasyon ve idari yapı yetersizliği değildir. Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş bir oluşumu ifade eder.¹⁰⁶

¹⁰² Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, (4. bs.), Hayat Yayınları, İstanbul 2004, 71.

¹⁰³ Ayşehan Çakıcı, “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 2008, 2.

¹⁰⁴ Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul 2004, 42-53.

¹⁰⁵ Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003, 11.

¹⁰⁶ Ak, Bihder Güngör, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2010, 70.

Dolayısıyla kurumsal olma bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme süreci anlatır.¹⁰⁷

Kurumsallaşma, bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir.¹⁰⁸ Çoğunlukla bir takım kurumsal ve idari eksiklikleri olan bir şirketin kurum olma süreci anlamında kullanılmaktadır.¹⁰⁹ Kavrama yasallaşmış kurallar açısından bakıldığında işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir.¹¹⁰ Konuya çevresel uyum açısından bakıldığında ise kurumsallaşma çevresel değişme ile birlikte organizasyonel standartlaşmanın sağlanmasıdır.¹¹¹ Başka bir tanıma göre kurumsallaşma, örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak belirtilmiştir.¹¹²

Kurumsallaşma, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için işletmede çalışan en üst kademedeki personelden, en alt kademedeki personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamının oluşmasını sağladığı söylenebilir. Böylece işletmenin içinde bulunduğu ortamı analiz etme ve anlama gibi hem çalışanların hem de işletmenin kapasitelerini artırıcı faaliyetler sağlanmış olduğu görülmektedir.¹¹³

Toplumsal anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir. Kurumsallaşma ise bir örgütün farklı zaman ve mekânlarda benzer tepkileri verdiğini, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş birtakım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade

¹⁰⁷ Aydın Ural, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004, 17.

¹⁰⁸ Mustafa Gözalan, "Kurumsallaşma Üzerine", *Active Dergisi*, Aralık-Ocak 1998, 1-2.

¹⁰⁹ Ural, 17.

¹¹⁰ J. W. Meyer ve B. Rowan, "Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony", (Kurumsal Örgütlerin Mit ve Töreni Olarak Resmi Yapıları), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 21(6), 1998, 340-341.

¹¹¹ J. G. March, "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", (Kurum Faaliyetleri Teorisindeki Devamlılık ve Değişimler), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 18(2), 1996, 278-279.

¹¹² Gürol Yonca Köralp, *Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye'de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler Arasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, 5.

¹¹³ Ak, 71.

eder. Kurumsallaşmış bir işletme, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven biçimi olarak nitelenir.¹¹⁴

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 güçlendirmektedir.¹¹⁵

Bir işletmeyi büyük güçlülere ve fedakârlıklara katlanarak bizzat kuran, onu küçük ölçekten başlayıp belirli bir büyüklüğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmeyi kurumsallaştırmak basite indirgenecek bir olay değildir. Bu nedenle işletme sahibi kurumsallaştırma kararını geciktirmek eğilimine girebilir. İşletme sahibi, işletmesinde kurumsallaştırma kararını geciktirerek işletmenin zamanında profesyonel yöneticilerin eline teslim etmemenin faturasını çok ağır bir şekilde ödeyerek, kendi elleriyle kurduğu işletmesinin batmasına yine kendisi neden olabilir. Kurumsallaşma kararının verilmesi güç, fakat yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Bir girişimci için uzun vadede önemli olan ve onu daha çok mutlu kılacak alternatif, muhakkak ki yarattığı eserin sürekli büyüyerek devamlılığını sürdürebilmesidir.¹¹⁶

Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığa ve kurallar dizisine bağlanması, işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur.¹¹⁷

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekici, ilke

¹¹⁴ Ural, 18.

¹¹⁵ Sevki Özgener, “Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 2000, 310-324.

¹¹⁶ Ak, 72.

¹¹⁷ Yazıcıoğlu, İ., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”, *Pusula Dergisi*, Sayı 2, 2008, 42-43.

ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir ifade ile bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerlerden oluşur. Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme yöneticileri dâhil işletmede çalışan herkesi bağlar.¹¹⁸

Kurumsallaşmanın sağlandığı işletmelerde, çalışanların işlerini tam olarak yerine getirmelerini, yetki ve sorumluluklarını bilmelerini, kendi yetenekleri doğrultusunda işletmenin en üst düzeyde yararlanabileceği bir sistem ortaya çıkar. Bu varlık sayesinde çalışanların ve işletmelerin bu sistemden yararlandıkları ve kendilerini geliştirdikleri görülür.¹¹⁹

Günümüzde kurumsallaşma dendiğinde sadece prosedürleşme ve bürokrasi anlaşılmaktadır. Bürokrasi ise kamu kuruluşlarındaki abartılı dokümantasyonu ifade etmektedir. Fakat bunlar sistem ve prosedürler kurumsallaşma kavramının sadece bir parçasıdır. Vizyon, misyon ve değerler kurumsallaşma kavramının manevi yönünü oluştururken, sistem ve prosedürler maddi yönünü oluşturmaktadır. Kurumsallaşma maddi ve manevi yönü ile bir bütündür.¹²⁰

Kurumsallaşma kavramıyla ilgili diğer bir yanlış anlaşılma ise; kurumsallaşma denildiğinde genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonel yöneticilere bırakmaları anlaşılmaktadır. Fakat gerçekte bu yanlış bir anlayıştır, çünkü kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değil, tam tersine patronların işin başında olması ve profesyonel yöneticiler ve çalışanlarla birlikte etkin bir çalışma sisteminin kurulmasıdır.¹²¹

Buraya kadar yapılan tanımlamaları özetlemek ve ayrıca yapılan çalışmada temel alınacak olan kurumsallaşma kavramını tanımlamak gerekirse, kurumsallaşma “kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi” açıklamaktadır.¹²² Başka bir

¹¹⁸ T. C. Kahveci, *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007, 43.

¹¹⁹ Ak, 73.

¹²⁰ Necdet Sağlam, “Aile Şirketleri Kurumsallaşmaya Neden Sıcak Bakmalı”, Erişim tarihi: 10 Ocak 2007, <http://www.kobifinans.com.tr>

¹²¹ Ural, 20.

¹²² Adnan Nur Baykal, *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (Babalar, Oğullar ve Kızlar)*, (2. bs.), Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004, 24.

ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.¹²³

2.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Doğuşu ve Gelişimi

Bu bölümde kurumsallaşma olgusunun KOBİ olarak tabir edilen küçük ve orta ölçekli işletmeler için öneminin daha etkin bir şekilde anlaşılabilmesi için kurumsal yönetim anlayışının doğuşunu gerekli kılan ve kurumsallaşmanın ortaya çıkmasında etkin rol oynayan büyüme olgusu hakkında bilgiler yer almaktadır. Kurumsallaşma sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir. Kurumsallaşma uzun yıllar sürecektir. Kurumsallaşma çalışmalarının neticesinde oluşturulabilecek olan bir kavramdır. Bununla birlikte kurumsallaşmanın büyümesine kapılan bazı firmalar, bir an önce kurumsallaşma sevdasına bürünmekte ve kurumsallaşmanın kendilerine sağlayacak olduğu avantajlardan faydalanmak istemektedirler. Fakat daha önce de belirtildiği gibi kurumsallaşma bir anlık bir süreç olmayıp uzun yıllar neticesinde oluşturulabilecek olan bir sistemdir.¹²⁴

2.1.2.1. İşletmenin Kuruluş Dönemi

Bir miktar sermayesi olan ve bağımsız çalışmayı arzulayan veya zihninde bir iş planı bulunan ve bu planı risk sermayesi gibi kuruluşlardan destek alarak uygulamaya aktaran kişiler, öncelikle bir şirket olarak yerel pazarlara girerler. Bu işletmelerin kurucuları, aynı zamanda hem sermayedar hem de yönetici konumundadır. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınır. İşletmelerin yönetiminde büyük ölçüde ailelerin de etkisi vardır. Çalışanlar genellikle aile fertlerinden veya

¹²³ Uğur Türk, *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması)*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007, 43.

¹²⁴ Baykal, 25.

tanındıklardan oluşmaktadır. Çalışanlar arasında usta-çırak şeklinde bir etkileşim söz konusudur. Bilgi ve beceri babadan oğula geçmektedir.¹²⁵

İşletme kurulduğu bu ilk dönem içerisinde, henüz resmi bir yapıya dönüşmemiş, biçimsel olmayan bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmede henüz yazılı süreçler mevcut değildir. Temel olarak bu niteliklere sahip olan küçük işletmelerde kurumsal yönetim mekanizmasına, ilk kuruluş dönemi içerisinde gereksinim duyulmaz. Bunun temel sebebi ise bu firmaların küçük olmalarından kaynaklanan nedenlerden ötürü bu firmalarda kurumsallaşma kavramının bilinmemesi veya uygulanma gereksiniminin duyulmamasıdır. Küçük işletmelerde bu dönemlerde kurumsallaşma anlamında uygulanan ilk uygulamalardan biri kalite sistemlerinin firma bünyesinde oluşumunun planlanmasıdır.¹²⁶

2.1.2.2. İşletmenin Büyüme Dönemi

Küçük işletmelerin süreç içerisinde büyümeleri ve gelişmeye başlamaları ile birlikte bu işletmeler KOBİ olarak tabir edilen orta ölçekli işletmeler haline dönüşmekte ve bununla birlikte işletmelerin faaliyet kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. KOBİ'ler açısından büyüme bir değişim süreci olup yönetilmesi işletmenin geleceği açısından kritik bir özellik gösterir.

Günümüzde artan rekabet ortamında sağlıklı bir büyüme sürecinin elde edilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin tepe yönetimlerinin, en önemli sorumlulukları arasındadır. Büyümeyle gelen yeni ve karmaşık örgütsel yapıyı yönetmek yöneticiler için oldukça zor bir görev olmaktadır. Bu nedenle büyüme olgusunu anlamak ve sağlıklı bir büyüme sürecinin koşullarını belirlemek özellikle de KOBİ'ler için büyük bir öneme sahiptir.¹²⁷ Büyüme tatbiki bir başarının sonucudur, fakat plansız ve programsız bir büyüme sonuç itibarıyla hantal bir yapının oluşmasına sebep olabilir ve uzun dönemde olumsuz gelişmelere zemin hazırlayabilir.¹²⁸

¹²⁵ Turan Atılgan, "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç", Erişim tarihi: 10 Ocak 2007, <http://iibf.ogu.edu.tr>

¹²⁶ Uğur, 44.

¹²⁷ Karpuzoğlu, 2004, 9.

¹²⁸ R. N. Cardozo, Harmon, Brian ve Ardishvili, A., *Understanding New Business Growth, (Yeni İşletme Büyümesi Anlayışı)*, Uluslararası Girişimcilik, New York 1995, 8.

KOBİ'lerde büyüme süreci bir döngü neticesinde oluşmaktadır. İşletmelerde büyüme bir iş düşüncesinin ya da vizyonun ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Sonraki adımda vizyonu yaşama geçirmek için kaynaklar bir araya getirilir. Kaynaklar finansal, fiziksel, beşeri, nitelikte olabilir. Kaynaklar bir araya getirildikçe henüz çok yeni olan işletme, kendisine uygun pazar boşluklarına yerleşmek için bir araştırma ve keşfetme dönemine girer. İşletme pazara bir kez yerleştğinde genişlemeye başlar. Genişleme, belirli bir ürün ya da hizmetin müşteriye ilk kez satılmasıyla ölçülmeye başlanır. Aynı müşteri grubuna yapılan ek satışlar genişlemeyi temsil eder. Müşteri, ürün ya da hizmetler ilk halinden uzaklaşmaya başladığında değişiklik yaparak genişleme süreci başlamış olur. Yeni müşteri gruplarının, modellerin, ürünlerin ve ürün hatlarının eklenmesi çeşitlendirme-artırma anlamına gelir. Yineleme, çeşitlendirme gibi süreçler yalnızca ürün ve pazarın büyümesini değil içsel büyümeyi de tanımlamaktadır.¹²⁹ Büyüme süreci bu şekilde başlar ve devam eder.

Büyümeyle birlikte bir yandan KOBİ'lerin örgüt yapısında önemli değişimler yaşanırken, diğer yandan kurucunun gerekli olan her işlevi yerine getirdiği basit yapıdan daha biçimsel, yönetim basamaklarının ve bürokrasinin arttığı bir yapıya geçiş, yeni koşullara uyum sağlamak için aile üyesi ve profesyonel yöneticilerin yönetim tarzlarında bir takım değişimler olur. Büyümeyle birlikte artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi vb. gibi konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler.¹³⁰

Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, biçimsel olmayan yönetim anlayışıyla değil, profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanır. Küçük ölçekli işletmelerin büyüme süreci içerisinde, profesyonel yönetime geçiş süresi zor bir şekilde işler. İşletmenin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden, akrabalarından veya tanıdıklardan sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda işletmeye dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Bu aşamada genelde işletmeyi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici,

¹²⁹ Cardozo vd., 9-11.

¹³⁰ John Magretta, *Governing the Family Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom*, (Aile İşletmeleri: Krister Ahlstrom İle Bir Görüşme), Harvard İşletmecilik Dergisi, Londra 1998, 117.

işletmeyi kendi çocuğu gibi görmeye başlar, işletmenin tüm yönleriyle ilgili deneyim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır.¹³¹

Firma sahip yöneticisinin çıkaracağı sorunlarla birlikte firma büyümesi ile ilgili diğer türlü sorunlar da çıkabilmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi kurumsallaşma, organizasyonun kişilerden bağımsız olarak saptanmış amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi ve kendi varlığını koruması süreci olarak tanımlanmaktadır. Fakat örgüt yapısında profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran birtakım unsurlar vardır.¹³²

- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılamadığı, aşırı merkeziyetçi bir karar alma süreci;
- Çok az oranda yetki devri ve yönetim konusunda yalnızca birkaç yöneticiye aşırı bağlı olma;
- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitiminin yetersiz olması;
- İşletmeye egemen olan ataerkil yapı gösterilebilir.

Yukarıda sayılan temel sebeplerden ötürü küçük işletme yöneticilerin özellikle karar alma sürecinde aşırı tutucu olmaları, bu tip işletmelerin en büyük engelini oluşturmaktadır. Bu sebepten ötürü özellikle de büyümekte olan KOBİ'lerin yoğun rekabet şartları içerisinde yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla; yeni stratejiler geliştirmeleri ve bunları uygulamaya koymaları gerekmektedir. Bu stratejilerden en önemlisi ise kurumsallaşmadır. KOBİ'lerin sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi ve etkin bir örgütsel yapıya ulaşabilmeleri için kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.¹³³

Ele alınan bilgiler çerçevesinde uzun dönemde kalıcı olmak isteyen firmaların neden kurumsallaşmak zorunda olduğu da anlaşılıyor. Firmaların kuruluşunda firmayı gelişme sürecine sokan, kurucuların kişisel özelliğidir; çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden de bizzat kurucuların kendileridir. Fakat firmanın bu ilk sahiplerinin fiziksel güçleri ve ömürleri sınırlıdır. İkinci kuşağın ise birinci kuşağın niteliklerini

¹³¹ Timothy Hatten, *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*, (Küçük İşletme: Girişimcilik ve Ötesi), Prentice-Hall, New Jersey 1997, 347.

¹³² Hatten, 347.

¹³³ Cardozo vd., 12.

taşıması olasılığı çok azdır.¹³⁴ Bu açıdan ele alındığında bir firma kurumsallaştığında firmayı gelişme sürecine sokan firmanın vizyonu, çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden unsurlar, firmanın misyonu, ilke ve değerleri olmaktadır.¹³⁵

2.1.3. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları iki grupta incelenebilir. Bunlar rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlardan ilki örgütü kapalı bir sistem olarak kabul eden ve klasik örgüt teorisi ile örtüşen Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı iken, ikincisi örgütü sosyal bir varlık olarak kabul eden Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımıdır.¹³⁶

2.1.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı'nda araştırmacılar, biçimsel organizasyon yapısını benimsemişlerdir. Bu yaklaşım, çevresel koşulların değişmediğini varsayarak insan faktörünü göz ardı etmiş ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulamıştır.¹³⁷

Yaklaşımın ilgi alanı; departmanların işlevleri, örgüt içi değişim ve bu değişimin nedenleridir. Bu problemlere geçici çözümler bularak gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları göz ardı edip önceden tanımlanmış sorunlarla ilgilenir. Yine bu yaklaşım sadece biçimsel organizasyonla ilgilenmekte, yani biçimsel olmayan organizasyonu göz ardı etmektedir. Dolayısıyla sosyal ilişkileri önemsememektedir¹³⁸ İnsan faktörünü dışlayıp çevresel değişimi dikkate almayan bu yaklaşım, klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir.¹³⁹

¹³⁴ Sağlam, <http://www.kobifinans.com.tr>

¹³⁵ Philip Selznick, "Institutionalism 'Old' and 'New'", (Kurumsallaşma: Eski ve Yeni), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, Haziran 1996, 270-277.

¹³⁶ Musa Şanal, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2011, 38.

¹³⁷ Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2002, 76.

¹³⁸ P. Holm, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers", (Kurumsallaşma Dinamikleri: Norveç Balıkçılarının Dönüşüm Süreci), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 40(3), 1995, 387-403.

¹³⁹ Şanal, 39.

2.1.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı “eski kurumsallaşma” olarak isimlendirilirken, Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı “yeni kurumsallaşma” olarak isimlendirilmektedir.¹⁴⁰ Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımında sadece içsel faktörler değil dışsal faktörler de dikkate alınmaktadır, dışsal faktörlerin dikkate alınmasıyla örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve örgütsel yaratıcılığın artırılması amaçlanır. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımında, örgütler birer sosyal varlık olarak kabul edilir, bu nedenle bireysel veya örgütsel amaçlar dikkate alınarak, biçimsel olmayan örgütlerin varlığı kabul edilmektedir.¹⁴¹ Ayrıca bu kuramın taraftarları örgütlerin sosyal varlık olduklarını da kabul etmişlerdir.¹⁴² Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımında biçimsel yapı yeniden tanımlanıp örgütsel etkileşim, uyum, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmiştir.¹⁴³

Burada diğer teoriden farklı olarak biçimsel yapının bir ögesi olan işin organize edilme şekli tespit edilirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir.¹⁴⁴ Dış çevre faktörlerinin dikkatle ele alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve örgütsel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceleri uygulanabilir hale getirmiştir.¹⁴⁵ Kurumsallaşma analizinde ele alınan bir diğer konu da kurum kültürüdür. Bu yaklaşımda çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları dil de önemlidir. Ayrıca kurumsal analizde yapılan araştırmalar deneysel, rasyonel analizde yapılan araştırmalar teorik bir nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma analizi sonucunda elde edilen bulguların geçerliliği rasyonel analiz sonucunda elde edilenlere göre daha yüksektir.¹⁴⁶

Aşağıdaki tabloda Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı arasındaki farklar gösterilmiştir. Tablodaki veriler incelendiğinde; rasyonel

¹⁴⁰ Selznick, 270-277.

¹⁴¹ Karpuzoğlu, 2004, 73.

¹⁴² Meyer ve Rowan, 340–363.

¹⁴³ Selznick, 270-277.

¹⁴⁴ T. Parson, Structure and Process in Modern Societies, (Modern Toplumlardaki Yapı ve Süreçler), *Free Yayınları*, Glencoe 1960, 73.

¹⁴⁵ Selznick, 270-277.

¹⁴⁶ Karpuzoğlu, 2004, 59.

yaklaşımın çevreye önem vermediği görülürken kurumsal yaklaşımda çevrenin örgüt faaliyetlerini etkileyen birincil faktör olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca rasyonel yaklaşımda problemlere geçici çözümler bulunurken, kurumsal yaklaşımda kalıcı çözümlerin bulunduğu ifade edilmiştir. İşletmeler için yüzeysel çözümler kurtuluş değildir, aksine daha büyük bir problemin doğuşudur.¹⁴⁷

Tablo 2.2. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır, organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanan gün	Gelecek
Dikkate alınan örgüt yapısı	Formel organizasyon	Resmi olmayan organizasyon
Problem çözme yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
Yöntem bilimi	Teorik	Ampirik (deneysel)

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 74.

2.1.4. Kurumsallaşma Öğeleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan belirleyici temel öğeler sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört başlık altında irdelenebilir. Bu kavramları kısaca aşağıdaki şekilde tanımlamak mümkündür.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Karpuzoğlu, 2004, 74.

¹⁴⁸ Karpuzoğlu, 74.

2.1.4.1. Sadelik

Sadelik işletmedeki organizasyon yapısının basit olmasıdır. Sadelik ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır. Sadelik kaynak kullanımında az zamanda, az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az insan gücüyle mal ve hizmet üretmektir.¹⁴⁹ Bir başka ifade ile yalın ve sade bir örgüt yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken, diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla bu sayede kurumun etkinliği artar. Bu açıdan kurumsallaşma çevre olgusu itibarıyla ele alındığında; işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi vb. gibiler var ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürler de az olacaktır. Yani organizasyon yapısı yalınlaşacaktır. Buna karşılık karmaşık bir çevrede gereksinim duyulan ilke ve prosedür miktarı fazlalaşacaktır.¹⁵⁰

Bu faktör ise firmanın faaliyette bulunduğu sektöre, firmanın büyüklüğüne, firmanın yapısına ve yönetim anlayışına bağlıdır. Sonuç olarak işletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyulur. Bu noktada işletmelerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak ortaya çıkar.¹⁵¹

2.1.4.2. Farklılaşma

Farklılaşma kavramı özellikle son 10 yıllık süreç içerisinde önem kazanan ve firmaları gerek yönetsel düşünce, gerekse örgütsel açıdan farklılık yaratmaya ve örgüt bünyesinde yeni düzenler oluşturmaya, böylece rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarına ve güçlü örgüt yapılarına kavuşmasını sağlayan bir kavramdır.¹⁵²

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez, ilk durumdaki organizasyon birimleri farklı örgütsel araçları

¹⁴⁹ Dalay, İsmail, *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul 2002, 454.

¹⁵⁰ Karpuzoğlu, 2004, 75.

¹⁵¹ Selznick, 275.

¹⁵² Silvano Arieti, *Creativity: The Magic Synthesis, (Yaratıcılık: Büyüleyici Sentez)*, Basic Books Yayınları, New York 2005, 2.

kullanmak durumunda kalırlarken; ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani resmi organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemleri kullanırlar. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizliği bulunan ve faaliyetlerle ilgili geribildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır.¹⁵³

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

2.1.4.3. Esneklik

Esneklik kavramı, işletmenin faaliyette bulunmakta olduğu çevrede veya örgütün bünyesinde meydana gelebilecek olan değişimlere karşı duyarlı olabilmesi ve bu değişimleri sahip olduğu esnek örgüt yapısı sayesinde örgüte fayda sağlamasıdır.¹⁵⁴

Esneklik konusuyla ilgili olarak işletme organizasyonları ile çevre arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri;¹⁵⁵

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

¹⁵³ Karpuzoğlu, 2002, 75-76.

¹⁵⁴ Göran Ekvall, "The Organizational Culture of Idea-Management: A Creative Climate for the Management of Ideas", (Fikir Yönetiminin Organizasyonel Kültürü: Fikir Yönetimi İçin Yaratıcı Ortam), *Harvard İşletmecilik Dergisi*, 2006, 2-3.

¹⁵⁵ Karpuzoğlu, 2002, 76-77.

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik, dolayısıyla tehlike ve tehditlerin artmasına neden olur. Bu belirsizlik, tehdit ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini zorlaştırmakta ve onları risk altına sokmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ve bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsar. Bu riskler aynı zamanda işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kar elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenirler.¹⁵⁶

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları kolay değildir. Bahsedilen uyumu sağlayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir.¹⁵⁷ Sonuç olarak işletmelerin bulunmuş olduğu çevre itibarıyla, çevresiyle uyumu yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir denebilir.

2.1.4.4. Özerklik

Kurumsal kimlik “bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve durumun yansımasıdır”.¹⁵⁸ Bir başka ifade ile kurumsal kimlik “bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin ismi, logosu, başlıklı kâğıdı, taşıt araçlarının tasarımı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici görünüşü ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı, vb. gibi unsurları içeren bir kavramdır”.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Arieti, 3.

¹⁵⁷ Karpuzoğlu, 2002, 77.

¹⁵⁸ Karpuzoğlu, 2002, 77.

¹⁵⁹ Karpuzoğlu, 2002, 77.

Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısacası, firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir. Burada kurumsal kimlik ile ilgili belirtilmesi gereken son nokta üç farklı kurumsal kimlikten söz edilebileceğidir. Kurumun her yerde tek bir görsel kimliği kullandığı tek çeşit kimlikte firma ve ürünler kolaylıkla anımsanır. Söz konusu durumu örnek olarak Shell, THY McDonald's vb. gibiler verilebilir.¹⁶⁰

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar incelendiğinde; bu organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler. Başka bir ifadeyle bu tür organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. İşletmelerin geleceğine hâkim olan sahipler ya da yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar.¹⁶¹

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

2.2. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma, toplumsal yapıların, değerlerin, kurumun üstlendiği sorumlulukların, toplumsal düşünce ve hareketler çerçevesinde yasa niteliğinde bir statü kazandığı süreci kapsamaktadır.¹⁶² İşletmelerde kurucu girişimci olmadan da işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesini ve işletmelerin en kârlı biçimde, işletmelerin sürekliliklerini sağlamak amacıyla işlerin profesyonel kişilere bırakılabilmesi için çalışmaların yapıldığı ve tedbirlerin alındığı dinamik sürece “kurumsallaşma süreci” adı verilebilir.¹⁶³

¹⁶⁰ Karpuzoğlu, 2002, 77-78.

¹⁶¹ Selznick, 270.

¹⁶² Özgener, 309-324.

¹⁶³ Ak, 83.

Kurumsallaşma çevresel değişimlere duyarlı olarak gelişim gösteren ve çevresel aktörlerin beklentilerine cevap vermenin sonucunda oluşan dinamik bir süreçtir. Çevresel değişimle birlikte kurumsallaşma süreci de süreklilik arz etmekte ve işletmenin doğuşu ile başlayıp yaşamı boyunca devam etmektedir.¹⁶⁴ Kurumsallaşmanın çevresel değişimlere uyum gösterebilmesi için işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, personel niteliklerinin, teknolojinin ve iş görme biçimlerinin bu değişime uyum sağlaması gerekir.¹⁶⁵ Kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:¹⁶⁶

- Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir;
- Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir altyapıya kavuşabilir;
- Kurumsallaşma tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir;
- Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerekli kılar.

Kurumsallaşma süreci literatürde aşağıdaki aşamalarda ele alınmaktadır. Bunlar; tüzel kişilik kazanma, varlığın sürekliliği, bireysel-örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma olarak sıralanmaktadır.¹⁶⁷

2.2.1. Tüzel Kişilik Kazanma (Kanunen Tanınma)

1994 yılında kurulan Dünya Ticaret Örgütü, uluslararası şirketlerin faaliyetlerinde, iletişim ve ulaşım alanındaki teknolojik gelişmelerin izlendiği ve ticareti düzenleyen kuralların uygulanması konusunda zorlayıcı bir mekanizma oluşturmuştur. Ticaretteki küreselleşmeye daha köklü bir hukuki altyapı kazandırmıştır.¹⁶⁸

¹⁶⁴ L. G. Zucker, W. W. Powell, ve P. J. Dimaggio, *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in the New Institutionalism, in Organizational Analysis, (Kurumsallaşmanın Kurumsal Süreklilik, Yeni Kurumsallaşma ve Kurumsal Analizdeki Rolü)*, Chicago Üniversitesi Yayınları, Chicago 1977, 70.

¹⁶⁵ Karpuzoğlu, 2004, 78.

¹⁶⁶ Burhan Aydemir ve Oya Aytemiz, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı: 17-18 Nisan 2004*, İstanbul 2004, 608-620.

¹⁶⁷ Karpuzoğlu, 2004, 78.

¹⁶⁸ Bülent Okur, *Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2003, 16.

İşletmelerin hukuki biçimini yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergeler de uymak zorundadır.¹⁶⁹

Günümüzde işletmelerin ekonomik ve ticari anlamda varlıklarının sürekliliğini sağlamak için hukuki altyapıyı tamamlamış olmaları gerekmektedir. Resmi bir niteliğe kavuşulmasıyla beraber; uyulması gerekli kural ve değerler işletmenin tüm üyelerince paylaşılan açık tanımlara dönüşmekte ve söz konusu standartlara uyulma derecesini denetleme büyük bir önem kazanmaktadır.¹⁷⁰

Bu çerçevede kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁷¹

2.2.2. Varlığının Sürekliliği

Kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı vardır. Değişen koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli hale getirebilirler. Bu da ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilir.¹⁷²

İşletme, varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu iktisadi bir çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet göstermektedir; bu çevrenin her zaman büyük değişimler gösteren piyasa koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüyüp gelişmesi

¹⁶⁹ Hacı Devrim Özuysal, *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006, 52.

¹⁷⁰ Mustafa Önder Pembe, *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004, 33.

¹⁷¹ Ebru Örmeci, *Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2005, 14.

¹⁷² Ak, 85.

gerekmektedir.¹⁷³ İşletmeler varlıklarını sürekli hale getirebilmek için kuruluş aşamasında büyüklük, üretim planı, kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir organizasyon yapısı oluşturmaktadırlar. Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde varlıklarını sürdürebilmektedir.¹⁷⁴

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 işletmeleri risk altına sevk etmektedir. İşletmenin varlığını tehdit eden bu dış çevre riskleri ya işletmenin iradesi dışında meydana gelen tehlikelerden ya da bu fırsatı yakalamak ümit ve çabasıyla işletmenin göze aldığı bir tehlikeden kaynaklanabilir. Bu sebeple işletmeler esnek davranabilmek ya da esnek bir yapıya sahip olmak zorunda kalmaktadır.¹⁷⁵ Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilir. Bu esnekliği sağlayabilmek için fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizinden yararlanılabilmektedir.¹⁷⁶

Varlıklarını devam ettiren işletmeler ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirmektedir. Yine kurumsal bir örgütte belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanlar örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlarsa örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize ederek uzun dönemli amaçlara ulaşabilmektedir.¹⁷⁷ Sonuç itibari ile işletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli kılmaktadır.¹⁷⁸

Kurumsallaşma sürecinin “varlığını güvencede bulundurma” unsurunun gerçekleştirilmesinde lider ve yöneticilere ciddi bir rol düşmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürekli kılabilimleri; işletme amaçları ile kişisel amaçların uyumlaştırılması,

¹⁷³ Okur, 14.

¹⁷⁴ Örmeci, 14.

¹⁷⁵ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul 1996, 49.

¹⁷⁶ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (2. bs.), Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, 160.

¹⁷⁷ Münir Çiftçi, *KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 2006, 44.

¹⁷⁸ Özuysal, 53.

iş görenlerin işletme varlığının sürekliliği üzerinde odaklanmaları, işletmelerin varlığına risk ve tehlikelerin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varılması ve çeşitli önlemler alınması, kısa vadeli amaç ve planların yanı sıra uzun vadeli olanlara da önem verilmesi ile mümkündür. Ayrıca çevresel değişimler karşısında dinamik ve esnek bir yapı sergileyen işletmelerin, varlıklarını sürdürme konusunda diğer işletmelere göre çok daha başarılı oldukları gözlenmektedir.¹⁷⁹

2.2.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu

Örgüt, birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerden olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek için çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak tanımlanabilmektedir. 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.¹⁸⁰

Bireyler örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm bireylerin kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt iletişimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilmektedir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek, örgütsel etkililiğin gerçekleştirebileceği ileri sürülebilmektedir.¹⁸¹

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanmaktadır.¹⁸² 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 bulundurmalıdır.¹⁸³

¹⁷⁹ Pembe, 33.

¹⁸⁰ Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, (4. bs.), Beta Basım Yayım, İstanbul 1998, 149.

¹⁸¹ Okur, 18.

¹⁸² Özuysal, 53.

¹⁸³ Özuysal, 53.

Her örgütün temelini birey oluşturmaktadır. Bireyin en belirgin rolü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılır. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlarına ulaşmada örgütlerden yararlanmaktadır. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri, yani vizyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanmaktadır ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaktadırlar. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbiriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilmektedir.¹⁸⁴

Kurumsallaşma sürecinin bu unsuru, iş görenlerin kişisel ihtiyaç ve amaçları ile işletmenin ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bireylerin sosyal varlıklar oldukları ve kişisel amaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerde görev almayı istedikleri ve aynı şekilde örgütlerin kendilerine özgü misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin bulunduğu ve bunlar doğrultusunda varlıklarını güvence altına alarak sürdürmeye çabaladıkları gerçeği göz önüne alındığında değer özdeşleşmesinin önemi ortaya çıkmaktadır¹⁸⁵

Bir işletmenin kurumsallaşma sürecinde bireysel ve örgütsel amaç uyumu ast ve üstlerin amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçların belirlenmesi, organizasyonun en üst kademesinden başlayarak bir amaçlar hiyerarşi şeklinde organizasyon alt kademelerine kadar inmektedir. Böylece en üst yönetim tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde organizasyonun alt kademelerine inmekte ve organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır.¹⁸⁶ Kurumsallaşmamış olmanın bir sonucu olarak bireysel ve örgütsel amaçların uyuşmadığı, ortak değer yargılarının paylaşılmadığı işletmeler çalışanlar açısından bireysel çıkar ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayan araçlar olmaktan öteye geçmemektedir.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Karpuzoğlu, 2004, 71.

¹⁸⁵ Pembe, 34.

¹⁸⁶ Örmeci, 15.

¹⁸⁷ Pembe, 34.

2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum olarak organizasyon kavramı ayırt edici bir kimlik kazanmayı ifade etmektedir.¹⁸⁸ Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının tek bir güç oluşturacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansıtılmasıdır.¹⁸⁹

Bir kurum kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşmektedir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak kurumun geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım etmektedir. Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılmaktadır.¹⁹⁰

Kurumlarda, kurumsallaşma sürecinde yeni bir kültürel yapı oluşturabilmenin öğeleri; gerçekçi ve revize edilmiş bir vizyon, oluşturulan değişim odaklı yapı, kültürel değişim sürecinin tüm örgüt tarafından desteklenmesinin sağlanması ve bütün bunları işler hale getirecek strateji odaklı bir karar mekanizmasıdır. Kurumsallaşmanın önünü açacak olan kültürel değişimin dayandığı ana noktaları ise; planlama, kurumsal iletişimin kalitesi, bilgili ve yetenekli yöneticiler, fonksiyonlar arası işbirliği ve örgütün her kademesindeki çalışanların kişisel sorumluluğu şeklinde özetlemek mümkündür.¹⁹¹

Belirli yetenek, özellik ve yönetimlere, yetişme koşullarına sahip iş görenlerin istihdam edilmesi, işletmeye özgü yöntem ve kararların süreçlere dâhil edilmesi, belirli iş ve tutum alışkanlıklarının bulunuyor olması; işletmede ortak bir dil ve kültürün yaygınlaşmasını sağlayacak ve işletmeyi diğer işletmelerden ayırt edici bir yapıya kavuşturacaktır.¹⁹² Kurumun çalışanların oluşturduğu yapıdan ve düzensizlikten sıyrılıp, programlar ve prosedürlerle iş yapma şekillerinin belirlendiği, buna ek olarak kurum içindeki tüm ilişkilerin net bir şekil aldığı kurumsallaşma süreci, kurumun tanınması aşamasında kendine has bir kimlikle ifade edilmesine ve diğer şirketlerden farklı ve

¹⁸⁸ Atılgan, <http://iibf.ogu.edu.tr>

¹⁸⁹ Örmeci, 16.

¹⁹⁰ Okur, 19.

¹⁹¹ Şenol, Gökhan ve Gönel, Gökçe, "KOBİ'lerdeki Kültürel Değişim ve Kurumsallaşma Sürecindeki Etkileri", *1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı: 11-12 Aralık 2004*, İstanbul, 364-380.

¹⁹² Pembe, 34.

ayırt edici bir görünüme bürünmesine olanak sağlamaktadır. Kurumsallaşma, günümüz iş dünyasında işletmelerin muhakkak sahip olması gereken bir yapıdır.¹⁹³

Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır. Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.¹⁹⁴

Kurumsallaşma ne biz tamamen kurumsaliz denecek bir sonuç; ne de biz hiç kurumsal değiliz denecek bir başlangıçtır. Bir şirketin kurulması ve faaliyete başlaması için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekmektedir. Diğer bir deyişle işletmeler için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu vardır. Dolayısıyla kurumsallaşma başlangıcı “0” noktası olan bir olgu olarak düşünülmemelidir. Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterileri, tedarikçileri, çalışanları tatminli; her zaman pazar değişimlerini ve rakip stratejilerini önceden görerek pazara hemen adapte olan, hatta pazarı yönlendiren bir firma da bulmak pek mümkün değildir. Bu nedenle kurumsallaşma tamamlanabilen %100’ü işaret eden bir son nokta da değildir. Sonuç itibarıyla durum değerlendirildiğinde, firmaların kurumsallaşma sürecinde bulundukları noktanın “0” ile “100” noktası arasında değişeceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle ancak firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden bahsedilmektedir.¹⁹⁵

Kurumsallaşmanın zamanı iyi ayarlanmalı, özellikle işletmelerin kötü zamanlarında kurumsallaşmaya yönelik girişimlerden çok, işletmelerin büyüme ve gelişme dönemlerinde bu çabaları daha sağlıklı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir.¹⁹⁶ Kurumsallaşmanın bir günde olup biten bir iş olmadığı, dinamik bir süreç olduğu kabul edilmelidir.

Ancak kurumsallaşma mutlaka profesyonel yöneticilerle çalışma zorunluluğu anlamına da gelmemelidir. Gerçek ortaklıkların, farklı kişilerin bir araya gelerek

¹⁹³ Şenol ve Gönel, 364-380.

¹⁹⁴ Uzun, Ali Kamil, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Başarı Faktörleri”, Erişim tarihi: 28 Ekim 2007, <http://www.ozdogrular.com>, 40.

¹⁹⁵ Karpuzoğlu, 2004, 45.

¹⁹⁶ Abdullah Soysal, *Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Kahramanmaraş 2007, 14.

yetenek ve sermayelerini birleştirmeleri ve birbirlerinin zayıf yönlerini kapatarak beraber çalışmaları işletmenin gelişmesi için olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Kurumsallaşma, sürekliliği şahısların varlığına bağlı olmayan bir sistem oluşturmaktadır. Her olguda olduğu gibi kurumsal yapılarda da sistemi oluşturan belli başlı unsurlar ilişki halinde olmalı, sağlıklı bir işleyiş kurulmalıdır. Kurumsallaşmada operasyonel işlerin daha sistemli bir şekilde işlemesi amaçlanmaktadır.¹⁹⁷

Bir işletmenin sistem haline dönüşmesinin işletme için maddi ve/veya manevi açıdan sağlayacağı faydaları;¹⁹⁸

- Krizlere karşı daha dayanıklı bir işletme yapısına kavuşulması neticesinde krizlerin daha kolay atlatılabilmesi;
- Performansın artması;
- Düşük maliyetli ulusal ve/veya uluslararası finansal kaynaklara erişebilme imkânı, uluslararası sermaye piyasalarından kaynak temin edilebilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi;
- Rekabet gücünün artması yanı sıra rekabet ortamı oluşturarak sektör ve piyasaların canlanmasının sağlanması;
- Ulusal ve uluslararası arenada şirket itibarının ve şirkete güvenin artması;
- Yurtiçi ve/veya yurtdışı menşeli firmalarla ortaklıklar kurulmasının kolaylaşması;
- Şirket değerinin artması;
- Sürdürülebilirliğin ve gelecek kuşaklara geçişlerin sağlanması şeklinde sıralamak mümkündür.

Kurumsallaşmış işletmelerin çok olması ülke ekonomilerine de yansımaları olacağından dolayı ülke için de yararları ele alınmıştır.¹⁹⁹

- Ülke imajının yükselmesi;
- Sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi;
- Yabancı sermaye yatırımlarının artması;

¹⁹⁷ Asuman Sönmez, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları*, 92(25), 51-90.

¹⁹⁸ Sönmez, 51-90.

¹⁹⁹ Şenol Babuşcu ve Adalet Hazar, “SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık”, *Danışma ve Alıştırma Akademisi*, Sayı 51, Ankara 2007, 334.

- Ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması;
- Krizlerin daha az zararla atlatılması;
- Kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması;
- Ülkede yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi şeklinde sıralanabilir.

2.3. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir.²⁰⁰

2.3.1. İşletme Anayasası (Formalleşme)

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar işletmenin anayasasını meydana getirir.²⁰¹ İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir. Tüm işletmeler için işletme anayasasının varlığı, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir.²⁰²

Formalleşme kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir ve kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler örgütsel eylemlerin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki birim ya da fonksiyonun daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır. Formalleşme ile

²⁰⁰ İ. Yazıcıoğlu, ve H. Koç, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(502), 2009, 500-501.

²⁰¹ N. Bilgin *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007, 2.

²⁰² Yazıcıoğlu ve Koç, 4.

yönetimsel eylemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak formüle edilir ve kaydedilir.²⁰³ Bu şekilde işletmelerde denge oluşur ve çalışanlar ve yöneticiler için yönlendirici standartlar konmuş olur. Formel yapı işletmenin iş aktivitelerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetimsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan biçimsel yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır.²⁰⁴ İşletme anayasasının olması işletme çalışmalarına denge kazandırıp iş kontrolü ve koordinasyonunu sağlayarak²⁰⁵ bu tür yapıların daha uzun süreli yaşamalarına neden olmaktadır.

Formelleşmiş işletmeler işletmelerin sürekliliğini ve büyümesini sağlayan eylemler gerçekleştirir. Formelleşme ile birlikte işletmeler kurumsallaşmış işletmelerle daha çok ve verimli iş yapar hale gelmektedir.²⁰⁶ Formalleşen işletmelerin eylemlerinde belirlilik bulunmaktadır. Bu da başka kurumlarca aranan ve arzulanan bir durumdur. Diğer örgütler bu özelliklere sahip işletmelerle iş yapmayı tercih etmektedirler. Bunun sonucu olarak da işletmelerin müşteri yelpazesi gelişir ve kaynaklarında artış ortaya çıkar. Formelleşme pazarlama taktiklerinin de kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Prosedürlere ve kurallara bağlanan taktiksel uygulamalar çalışanlarca daha iyi kavranır, uygulanır ve süreklilik kazanır. Formelleşme belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmaktadır.²⁰⁷

İşletme çalışanlarınca rollerin bilinmesi, belirsizliği azaltarak kimin ne yapacağını sınırlandırmaktadır. Bu sayede işletme içinde koordinasyon kolaylaşarak kurumsallaşma artmaktadır. Formelleşme çalışanların işletmeye bağlılığını artırmaktadır. Bunun temel nedeni işletme içerisinde görev tanımlarının ve

²⁰³ O. C. Ferrell ve Steven J. Skinner, "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", (Market Araştırma Kurumlarındaki Etik Davranış ve Bürokratik Yapı), *Market Araştırma Dergisi*, 25(1), 1988, 103-109.

²⁰⁴ Jeffrey D. Ford ve Deborah A. Schellenberg, "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance", (Kurumsal Performansı Değerlendirmedeki Kavramsal Konuların Bağlantıları), *Yönetim Akademisi Dergisi*, Sayı 7, 1982, 49-58.

²⁰⁵ Fahri Apaydın, "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 2009, 11.

²⁰⁶ Suzanne Staggenborg, "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement", (Seçmeli Hareketlerde Profesyonelleşme ve Formelleşme Şartları), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 53(4), 1988, 585-606.

²⁰⁷ John R. Kimberly, "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization", (İşletme Kurmadaki Sorunlar: Başlatma, Yenilik, Kurumsallaşma), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 19(9), 1979, 437-457.

sorumlulukların belirlenmesidir.²⁰⁸ Nitekim formalleşme geçmiş deneyimlerden yararlanmayı ve çalışanların yeteneklerini artırmalarını sağlamaktadır. Formalleşme rutin işlerin en iyi uygulamalarını kurallaştırır ki bu da işletmelerin yeteneğinin artmasını sağlamaktadır.²⁰⁹ İşletme yeteneğini artıran formalleşme işletmelerin etkili ve etkin olmasını sağlamaktadır.

Formalleşen işletmeler uzmanlar sayesinde tedarikçilerle ve müşterilerle daha iyi ilişki kurmaktadır. Zira uzmanlar bu tür ilişkileri devam ettirecek ve düzenleyecek yeteneğe ve bilgiye sahiptirler ve konuya hâkim olmaları ilişkinin kalitesini ve süresini olumlu etkilemektedir. Bu ise işletmelerin adaptif yeteneğini artırdığı gibi diğer kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Örgütsel hafıza öğrenen örgütlerde araştırılan bir kavramdır ve bireysel hafızadan farklı olarak fonksiyon görmektedir. Şayet çalışanlar işletmeden ayrılrsa bile örgütsel hafıza ile işletmeler bilgi ve deneyimlerini sonraki nesillere aktarabilmektedir. Örgütsel hafızayı oluşturan unsurlar ise bilginin enformasyon sistemlerinde, operasyon prosedürlerinde, misyon ifadelerinde, örgütsel hikayelerde ya da rutinlerde kodlanması ve kaydedilmesidir.²¹⁰ Bu nedenle formalleşme örgütsel hafızayı artırarak işletmenin kapasitesini yükseltmektedir.

Formalleşmenin olmadığı durumlarda alt iş birimleri arasındaki bağ gevşek olmaktadır. Yönetici değişimi ile birlikte bağın gevşek olduğu işletmelerde ise çatışmalar söz konusu olabilmektedir.²¹¹ Ayrıca bu durumda işler sisteme uygun olarak değil kişilere bağlı olarak yürütüleceğinden belli pozisyonundaki kişilerin işten ayrılması firmadaki işlerin aksamasına neden olabilir

2.3.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır.²¹² İşletmelerin profesyonelleşmesi;

²⁰⁸ Ford ve Schellenberg, 49-58.

²⁰⁹ Paul S. Adler ve Bryan Borys, "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", (Bürokrasinin İki Türü: Etkinleştirici ve Zorlayıcı), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 41(1), 1996, 61-89.

²¹⁰ Stanley F. Slater ve John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", (Market Oryantasyonu ve Öğrenen Örgüt), *Ticaret Dergisi*, 59(3), 1995, 63-74.

²¹¹ Ferrell ve Skinner, 103-109.

²¹² L. B. Barnes ve A. Hershon, "Transferring Power in the Family Business", (Aile İşletmelerindeki Güç Devri), *Aile İşletmeleri Dergisi*, 7(4), 1994, 379.

yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir. İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur çalışan profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar.²¹³ Profesyonellerin önemli bir özelliği de belirli konularda uzmanlaşarak o konularda derin ve uzman bilgiye sahip olmalarıdır.²¹⁴

İşletmelerde profesyonellerin çalışması işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan ilki; işletme üyelerince profesyonelliğin yüksek olarak algılanması, işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını artırmaktadır. Bir diğeri ise işletmelerde profesyonellerin çalışması diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanımakta ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerini sağlamaktadır.²¹⁵ Profesyoneller bunu ise diğer kurumlarda çalışanlarla kurdukları kişisel ilişki ya da mesleki kuruluşlardaki ilişkileri sayesinde yapabilmektedirler. Bir başka olumlu sonuç ise profesyonelleşme beraberinde daha iyi koordinasyonu da getirmektedir. Profesyoneller bunu işletmeyi biçimsel yapıya dönüştürerek sağlamaktadırlar. Profesyonel yöneticiler işletmelere denge oluşturmaya çalışmaktadır. Bunu ise işletmeyi formalleştirerek yapmaktadırlar ki bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır.

Profesyonel yöneticiler kişisel başarı ve tatmin aramaktadırlar. Kişisel başarı onlar için kariyer oluşturduğundan son derece önemlidir. Kişisel başarıyı ise işletmeleri başarılı kılarak elde etmektedirler. Profesyonel yönetimle birlikte çalışanlarda yönetim normlarına uyulduğu inancı oluşmaktadır. Bu da işletmede normların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Normların oluşturulması ise örgüt kültürünü güçlendirmekte ve

²¹³ Richard H. Hall, "Professionalization and Bureaucratization", (Profesyonelleşme ve Bürokratikleşme), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 33(1), 1968, 92-104.

²¹⁴ Edward J. Zajac ve James D. Westphal, "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", (Market Değerindeki Sosyal Yapılanma: Borsa Tepkileri Üzerine Kurumsallaşma ve Öğrenen Örgütler), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 69(3), 2004, 433-457.

²¹⁵ Lawton R. Burns ve Douglas R. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-Organizational Networks", (Matris Yönetimli Programların Kabulü ve Sonlandırılması: Örgütsel Özelliklerin ve Örgüt İçi Ağların Etkileri), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 36(1), 1993, 106-138.

işletmeyi kurumsallaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal ve davranışsal değişiklik yapmaya zorlamaktadır. Özellikle bünyesinde profesyoneller olan işletmeler bu profesyoneller sayesinde diğer örgütlerde oluşan değişimi takip etme imkânına sahip olmaktadırlar. Profesyonel yöneticiler girişimci olmakta ve yeteneklerini başka işletmelere transfer edebilmektedirler. Bu açıdan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi işletmelerin bilgi ve tecrübesini artıracığından işletmelerin adaptif yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir.²¹⁶

İşletmelerin meşruluğu için baskı işletme dışından olabildiği gibi, işletme içerisinde profesyonel çalışanların olması da içsel baskıyı oluşturmaktadır. İçsel baskının etkisi işletmelerde yoğun olarak hissedildiğinde ise yönetim meşruluk kazanıp bu baskılara cevap vermektedir ve bu da kurumsallaşmayı sağlamaktadır. İşletmenin profesyonelleşmesi için işletmede profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı oluşturulursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır. Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayabileceği gibi uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır. Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir.²¹⁷

Bu şekilde çevresel değişim takip edilerek geliştirilen yeni normlar işletmede uygulanabilir. Mesleki kuruluşlarla işletmeler çalışanlarının bu kuruluşlara üye olması ile temasa geçmektedir. Bu kuruluşlar ise işletmelere normatif baskılar uygulamaktadır. İşletmeler meşruluk kaynağını oluşturan bu kurumların bu baskılarına onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Yönetim fonksiyonlarından biri de kontroldür ve profesyonellik yönetsel kontrolü kolaylaştırmaktadır. İşletmelerde eylemlerin, davranışların ve

²¹⁶ Jean E. Wallace, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", (Profesyonel ve Profesyonel Olmayan Örgütlerde Örgütsel ve Profesyonel Sorumluluklar), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 40(2), 1995, 228-255.

²¹⁷ Aaron Cohen ve Yardena Kol, "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses", (Profesyonellik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İsraili Hemşireler Üzerinde Yapılmış Ampirik Bir Çalışma), *Yönetim Psikolojisi Dergisi*, 19(4), 2004, 386-405.

performansın kontrolü sağlandığında ve ödül ve ceza sistemi ile desteklendiğinde kurumsallaşmanın sağlanması hızlanmaktadır.²¹⁸

2.3.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki; karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücüdür. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm iş görenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir.²¹⁹

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde esas, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir.²²⁰

2.3.4. Hesap Verebilirlik

Kurumsallaşmanın önemli boyutlarından biri olan hesap verebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskısı sonucunda, eylemlerinden topluma karşı sorumlu olması ve eylemleri ile ilgili doğru, tam, önyargısız ve ilgili bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesidir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, işletme eylemlerinin sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması ve yönetimin işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesidir. İşletmelerin meşru kurumlara

²¹⁸ W. Richard Scott, "The Adolescence of Institutional Theory", (Kurumsal Teorinin Gelişimi), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 32(4), 1987, 493-511.

²¹⁹ M. Topaloğlu, ve H. Koç, *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007, 100.

²²⁰ K. Keenan, *Zamanı Doğru Kullanma*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1996, 46.

dönüşmesi yönünde işletmeyle ilgili çıkar gruplarının baskıları sonucunda işletmelerin hesap verebilirliğe sahip olması gerekmektedir.²²¹

Kurumsallaşma sosyal değerlere saygıyı gerekli kıldığından bu sözleşme ile işletmeler toplumun bir parçası haline gelip kabullenilmektedir. İşletmeler çeşitli kurumlar üzerinde anlaşılan standartlara ve ilkelere uyarak hesap verebilir olmaktadır. Bu ilkeler güvenilir olma, saygı, sorumluluk, adil olma, başkalarına özen ve vatandaşlık gibi kavramları içermektedir. Bütün bunlar rekabetin işlerliğini ve rekabetin sadece toplum için değil işletmeler için de fayda sağlamasına olanak vermektedir. İşletmeler paydaşların çeşitli baskıları nedeni ile hesap verebilir olmaya zorlanmaktadır. İşletmeler prensipleri, standartları ve kuralları ile eylemleri konusunda hesap verebilir olmaları gerekmektedir. Aksi durumda paydaşlar işletmelere gerekli desteği sağlamamaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili paydaşların ulaşımına açık olması yani işletmenin saydam olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır ve bu ise işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktadır.²²²

Hesap verebilirlik ve saydamlık işletmelerin güvenilirliğini artırmakta ve bunun sonucu olarak güven kazanılmaktadır. Standartlaşma hesap verilebilirliği artırmaktadır. İşletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi, saydamlığı ve hesap verebilirliği kolaylaştırmaktadır. Aslında devlet, mesleki kuruluşlar ve sektörel kuruluşlar işletmelerin bu yönde standartlaşması konusunda baskı oluşturmaktadır. İşletmeler hesap verebilir olmaya zorlayan unsurlardan biri de tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketiciler boykot ve aktif eylemlerle işletmelere tepki gösterebilmektedir. Tüketicilerin kültürel yapısı, çevresel kaygılar gibi unsurlar da işletmelerin eylemlerini yönlendirebilmektedir. Tüketici hareketleri işletmelerin kamuoyundaki ününü etkileyerek, boykotlarla ve çeşitli eylemlerle hesap vermeye zorlamaktadır. Farklı hedefleri olan sivil örgütler de işletmeleri hesap verebilir olmaya zorlamaktadır. Özellikle çevreci örgütler işletmelerin çevreye olan duyarlılığını sürekli irdelemekte ve aksi durumlarda tepki göstermektedir. Mesleki ya da endüstriyel örgütler de işletmeleri hesap verebilir olmaya zorlamaktadırlar. Bunlar çoğunlukla devlet düzenlemelerinden kaynaklanmaktadır. Devlet çıkarttığı yasalarla işletmeleri bu tür örgütlerin bir parçası olmaya zorlamaktadır. Düzenleyici kurumlar işletmelerin

²²¹ Apaydın, 16.

²²² Zajac ve Westphal, 433-457.

geliştirilen standart ve normlara uyarak saydam ve hesap verebilir olmalarını sağlamaktadır.²²³

Bunu ise hisse sahipleri gibi paydaşlarla ilişkileri geliştirerek ve onlara gerekli bilgileri aktararak sağlayabilmektedir. Aksi durumda ise akreditasyon ve sertifikasyon alamayacaklarından işletmelerin faaliyetleri sınırlandırılabilir. Hesap verebilirlik ve saydamlık ekonomik sistemlerdeki yolsuzlukları ortadan kaldırmaya katkıda bulunmaktadır. Yolsuzluk kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasını etkilediğinden etkililiği ve etkinliği azaltmaktadır.²²⁴

2.3.5. Kültürel Güç

Kültürel güç örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme içerisinde yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar ve değer ve ilkelerin işletme üyelerince kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Örgütsel kültür bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar.²²⁵

Güçlü örgüt kültürü etkililiği artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bunu ise çalışanların katılımını artırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak yapmaktadır.²²⁶ Güçlü kültürün bu özellikleri etkililiği artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır. İşletmeler meşruluk kazanma düşüncesi ile sosyal aktörlerin değerlerine uyum sağlama çabasıdadır. Bunu ise işletme içerisinde sosyal çevredeki kültürle uyumlu değerler oluşturarak yapabilmektedirler. Meşruluk kazanmanın önemli bir kaynağı üst kültürel çevredir. Bu üst kültürel çevreyi işletmelerin içinde bulunduğu toplum oluşturmaktadır.²²⁷

²²³ Thomas B. Lawrence, Monika I. Winn ve P. Devereaux Jennings, “The Temporal Dynamics of Institutionalization”, (Kurumsallaşmanın Geçici Dinamikleri), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 26(4), 2001, 624-644.

²²⁴ Thomas D’unno, Melissa Succi ve Jeffrey A. Alexander, “The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change”, (Farklı Örgütsel Değişimlerdeki Kurum ve Piyasa Güçlerinin Rolü), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 45(4), 2000, 679-703.

²²⁵ Jonathan Z. Gottlieb ve Jyotsna Sanzgiri, “Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations”, (Kurumlardaki Karar Vermenin Etik Boyutlarına Doğru), *İşletme Etiği Dergisi*, 15(12), 1996, 1275-1285.

²²⁶ Janice Langan-Fox ve Philomena Tan, “Images of a Culture in Transition; Personal Constructs of Organizational Stability and Change”, (Geçişlerdeki Kültür İmajı, Örgütsel İstikrar ve Değişimlerdeki Kişisel Yapılar), *İş ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*, 70(3), 1997, 273-293.

²²⁷ Scott, 493-511.

Kültür, kişilerin ve grupların davranışlarını etkilediğinden ve şekillendirdiğinden işletmede güçlü kültürün oluşması, üyelerin istenilen davranışlarda bulunmalarını sağlayacağından kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır. Grup normları grup üyelerinin davranışlarını düzenlemek için gruplarca adapte edilen biçimsel olmayan kurallardır. Bu normlar yazılı olmamakla ve açıkça tartışılmamakla birlikte grup üyelerinin davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı etkileri vardır. Örgütsel normların oluşmasında örgütsel kültürün önemli bir yeri vardır.²²⁸

Normlar kültürün bir bileşenidir ve toplum kültürü örgüt normlarını da etkilemektedir. Normlar grupların fonksiyonlarını ifade etmektedir. Normların oluşması grup değerlerinin ne olduğunu ve grubun ayırt edici özelliği ve kimliği için neyin temel oluşturduğunu belirler. Normların oluşması ile birlikte grup üyeleri rollerini daha iyi anlayabilmekte ve bu da grubun işletmelerin hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamaktadır.²²⁹ Grup normları tahmin edilebilirliği artırmaktadır. Tahmin edilebilirlik eylemlerin kestirilmesi ve bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır. Tahmin edilebilirlik kurumsallaşmanın doğurduğu önemli sonuçlardan biridir. Bu nedenle normların oluşması kurumsallaşmayı da beraberinde getirmektedir. Normlar grup üyelerinin tatminini artırarak kişiler arası çatışmaları azaltmaktadır. Kişiler arası çatışmanın azalması koordinasyon ve iletişimi artırmaktadır. Bunlar ise kurumsallaşmayı hızlandıran unsurlardır.²³⁰

2.3.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının oluşmuş olmasıdır. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan

²²⁸ Gottlieb ve Sanzgiri, 1275-1285.

²²⁹ Zajac ve Westphal, 433-457.

²³⁰ Daniel C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms", (Grup Normlarının Gelişmesi ve Uygulanması), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 9(1), 1984, 47-53.

kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır.²³¹

Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm bireylerin işletme süreçlerine dâhil olmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir.²³²

2.3.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.²³³ İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel iş görenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır. Aile işletmelerinde, aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere göre daha kısa olmasına neden olmaktadır. Diğer yandan iletişim sisteminin oturtulamadığı işletmelerde de ileride çok ciddi sorunlar yaşanabilmektedir.

2.4. KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMA AMAÇLARI

Kurumsallaşma, işletmelerin değişerek çevreye adapte olma çabasıdır. Değişim çeşitli güdülerden kaynaklanmaktadır. Bu bazen kurumların baskısı sonucu olurken bazen de içsel baskıdan kaynaklanabilmektedir. İşletmeler kurumsallaşma ile belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlardan bazıları meşruluk ve uygunluk

²³¹ Y. Taş ve A. Akdemir, “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler”, Erişim tarihi: 11 Eylül 2009, <http://www.sabem.saglik.gov.tr>, 5.

²³² H. Özler, D. E. Özler ve G. E. Gümüştakin, “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 2007, 437-450.

²³³ Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2003, 23.

kazanma, tahmin edilebilir olma, kaynak artırma ve dengeye ulaşmadır.²³⁴ Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın temel ve birincil amacı olan meşrulaşma pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlar ve düzenlemelere uygun eylemler ve yapı geliştirerek, işletmelerin yasal bir kurum olmasını sağlama çabasıdır. Meşruluk yasallık ya da işletme eylemlerinin örgüt çevresince kabullenilmesini ifade etmektedir.²³⁵ İşletme eylemlerinin örgüt çevresince kabul görmesi bu eylemlerin yasal olmasıyla doğru orantılıdır. Eylemler yasal oldukça örgütün çevrece kabul görmesi de artmaktadır. Meşruluk dışsal geçerliliktir ve sosyal normlar seti tarafından uygun olarak tanımlanmaktadır.²³⁶

Toplumlar ve pazar çevresini oluşturan aktörler pazarın işleyişini sağlamak için normlar oluşturmaktadır. İşletmeler bu normlara uymaları durumunda pazar çevresinin bir parçası olmakta ve diğer kurumlarca ilişki kurulabilen bir örgüt haline gelmektedirler. Normlara ve düzenlemelere uyum sağlamak meşru olmayı sağlar.²³⁷ Bu nedenle işletmeler içerisinde normların oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler toplumsal normlara uyumlu normlar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler. Meşrulaşma işletmelerin kaynaklara ulaşma ve yaşamını devam ettirmesini sağlamaktadır. Bu da işletmelerin performansını etkilemektedir. İşletmeler kaynak sağlayıcıların güvenini meşrulaşarak kazanıp daha fazla kaynağa ulaşabilmektedirler.²³⁸

2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından biri de tahmin edilebilirlik kazanmaktır. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin ve değişik durumlarda

²³⁴ Apaydın, 8.

²³⁵ Frank Boons ve Lars Strannegard, "Organizations Coping with Their Natural Environment", (Örgütler Kendi Doğal Çevresiyle Baş Etmektedir), *Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Bilimleri*, 30(3), 2000, 7-15.

²³⁶ Zajac ve Westphal, 433-457.

²³⁷ Burns ve Wholey, 106-138.

²³⁸ Apaydın, 9.

işletmelerin nasıl tepki vereceğinin temelde diğer kurumlarca ve yine çalışanlarca öngörülebilmesi olarak tanımlanabilir.²³⁹

Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin kestirilmesini ve bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır. İşletme ile iş yapan aktörlerin işletmenin eylemlerini kestirmesi belirsizliğin azalmasını sağlamaktadır. Belirsizlik paydaşların kuruma olan güvenini azaltmakta ve kuruma yatırım yapmalarını engellemektedir. Tahmin edilebilirlik sonuçların değişken olmaması olarak açıklanabilir. Tahmin edilebilirlik müşterilerin tatminini artırmaktadır. Çünkü bu sayede müşterilerin kontrole sahip olmaları sağlanmaktadır. Şüphesiz ki hiçbir zaman değişken bir ortamda yüzde yüz belirlilik olamaz. Belirliliğin yüksek olduğu oranda planlama daha kolay olmakta ve geleceğe dönük daha sağlıklı öngörüler yapılabilmektedir. Bu da işletme ile iş yapan örgüt yöneticilerinin tatmin duygusunu artırmaktadır.²⁴⁰

Tahmin edilebilirlik işletmelere güveni artırmakta ve diğer kurumlarla olan ilişkileri güçlendirmekte ve süreklilik kazandırmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeler tahmin edilebilirlik düzeylerini artırmaktadır. Bu da diğer kurumlarca istenilen bir durumdur ve tahmin edilebilirliğini artıran işletmeler performanslarını da artırmaktadırlar.

2.4.3. Denge Kazanma

Bir diğer kurumsallaşma amacı ise örgütsel denge kazanmaktır. Denge değişen pazar şartlarına adapte olabilmek için işletmelerin örgüt kapasitesini geliştirerek, geniş yelpazeli müşteriye ulaşmasını ve değişen ürün talebine hizmet edebilmesini sağlayacak esnek, etkin ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirmesi ve bunu yaparken de geçmiş deneyimlerinden yararlanarak yeni yetenekler geliştirmesi ile elde edilen örgütsel durumdur. Denge kimi araştırmacılarca örgüt yapısının zamanla sabit kalması olarak açıklanmaktadır.²⁴¹

Kurumsallaşmanın kendisi de çevresel değişime adaptasyon çabası olduğu için örgüt yapılarının da zamanla değişmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle denge kavramı daha farklı algılanmalıdır. Denge ve değişim çelişen kavramlar olarak gözüксе bile temelde

²³⁹ Feldman, 47-53.

²⁴⁰ Kimberly, 437-457.

²⁴¹ Scott, 493-511.

birbirini tamamlayan kavramlardır. İşletmelerin değişimi sağlarken yetenek ve tecrübelerini de kullanması dengeyi sağlayan unsurlardır. Eğer işletmeler mevcut yetenek ve tecrübelerini bir tarafa bırakarak her şeye yeniden başlama yoluna giderlerse işletme içerisinde kargaşa oluşmakta ve işletme verimliliği ve etkinliği azalmaktadır. Bu da müşterilerle olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Böyle bir değişime müşterilerin uyum sağlaması beklenemeyeceğinden müşteri kayıpları kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeler yapılarını dinamik olarak dengeli yapmaya çalışmaktadır.²⁴²

İşletmeler tamamen var olan süreç yeteneklerini bir tarafa bırakmayarak onlardan yararlanmasını bilmeli ve onları geliştirmek için yeni deneyim ve bilgilerden yararlanmalıdır. Değişen çevrede adaptif olabilmek için ağlar kurulmalı, hiyerarşi azaltılmalı, daha az merkezi olmalı ve daha küçük boyutlarda işletmeler yaratılmalıdır. Kurulan ağlarla çevredeki değişim takip edilerek ona adapte olma sağlanmaktadır.²⁴³

2.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma

Kurumsallaşmanın diğer bir nedeni ise işletme kaynaklarını artırma arzusudur. Kaynak bağımlı teorisi çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak gördüğünden işletmenin dışarıya bağımlı olduğunu ortaya koymaktadır²⁴⁴ Bu nedenle işletmeler çevreden gelen taleplere uygun cevap vererek çevreden daha fazla kaynak elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Meşru, uygun ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar güven duyacağından, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmaktadır. Ayrıca yine kaliteli insan kaynağına bu tür işletmeler daha kolay ulaşabilmektedir, çünkü eğitilmiş insanlar çalışacakları kurumları seçerken yukarıda belirtilen özellikleri aramaktadırlar. Kurumsallaşan işletmelere diğer örgütler güven duymakta ve onlarla uzun süreli ilişkilere girmektedir.²⁴⁵ Bunun sonucunda ise işletmeler kaynaklarını artırmaktadırlar. İş dünyasında önemli bir kavram

²⁴² Apaydın, 9.

²⁴³ Andrew C. Boynton ve Victor Bart, "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", (Esnekliğin Ötesinde: Dinamik Olarak İstikrar Örgütleri Kurma ve Yönetme), *California Yönetim Dergisi*, 34(1), 1991, 53-66.

²⁴⁴ Burns ve Wholey, 106-138.

²⁴⁵ Robert W. Ruerkert, Orville C. Walker ve Kenneth J. Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", (Pazarlama Faaliyetleri Örgütü: Yapı ve Performansın Devamlılık Teorisi), *Pazarlama Dergisi*, Sayı 49, 1985, 13-25.

olan güven; ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle kurumsallaşma işletmeler için son derece önemlidir.

2.4.5. Uygunluk

Uygunluk, yani eylemlerin ve tutumların normlara uygun olması işletmelerin varlıklarının uzun süreli olması için gereklidir. Zira uygun işletmelerin yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar vb. gibi kurumlar tarafından sağlanan kaynaklara ulaşma yeteneği artmaktadır. Uygun olarak görülmeyen işletmelere hisse sahipleri yatırım yaparak risk almak istemezler. Uygunluk sosyal davranışa denge ve mana veren organize, yerleşmiş prosedürler ya da standartlaşmış etkileşim sistemlerinin edinilmesi ile ortaya çıkar. Sonuç olarak uygunluk ortak referans çevrenin değer ve normlarına bağlı olma ve kurallara ve kanunlara uyma ile ortaya çıkar.²⁴⁶ Kurumsallaşma işletme çalışanlarının eylem ve kararlarını hem güçlendirmekte hem de sınırlandırmaktadır. Bu da işletmelere uygunluk kazandırdığı gibi istikrar da kazandırmaktadır.

2.5. KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA FONKSİYONLARI

Araştırmanın bu bölümünde kurumsallaşmanın fonksiyonları hakkında bilgiler verilmiştir. Öncelikle kurumsallaşma fonksiyonları planlama, örgütlenme, yürütme ve koordinasyon, denetim fonksiyonu olarak sıralanabilir. Bu dört fonksiyon bir işletmenin kurumsallaşması için son derece önemli olup en az birinin eksik olduğu durumda firmanın kurumsallaşması tamamlanmış olduğu söylenemez. Ayrıca bu fonksiyonların birbiriyle uyum içinde olması da göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir unsur olarak kurumsallaşma derecesini etkilemektedir.

2.5.1. Planlama Fonksiyonu

Planlama fonksiyonu firma yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisidir, çünkü planlama demek adı üstünde işletme amaçlarının saptanması, neyin nasıl kimin tarafından yapılacağına karar verilmesi, işletme stratejisinin belirlenmesi demektir. Başka bir ifade ile planlama; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından

²⁴⁶ Regina McNally, "The Institutionalization of Relationship Marketing", (Pazarlama İlişkilerinin Kurumsallaşması), *Amerika Pazarlama Birliği, Konferans Yayınları*: 2002, 179-184.

yapılacağından önceden kararlaştırılması sürecidir.²⁴⁷ Planlama firmanın bulunduğu yer ile olmak istediği yer arasındaki yolu tarif etmektedir.

Kurumsallaşma yolunda giden işletme demek planlamaya önem veren işletme demektir. Sadece günlük rutin sorunların çözümüyle uğraşan değil söz konusu sorunların çözümüyle yanı sıra geleceğe yönelik planlar yapan, uzun vadeli amaçlara yönelik çalışan işletmeler kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletme olarak sınıflandırılabilir. Bir firma için geleceğe dönük stratejik planlar yapma son derece önemlidir. Bu şekilde çalışan firmalar kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek olağanüstü problemlerle daha kolay baş edebilmektedir.²⁴⁸

Günümüzde bazı işletmelerinin yaptığı gibi sadece günlük sorunların çözümüyle meşgul olduğundan olası tehdit ve fırsatları göz ardı etmesi ileride olabilecek avantaj veya dezavantajlardan da habersiz kalarak firmaların çöküşüne yol açabilmektedir. Tehditler olması durumunda onlara karşı gelememe firmanın çöküşüne, olumlu koşulları değerlendirememesi ise firmanın durgunlaşmasına sonuç olarak da son bulmasına neden olabilir. Dolayısıyla çevre ile bağlantıları zayıf olan bu tür KOBİ'lerin amaçlarından uzaklaştıkları ve varlıklarını bir sonraki nesle aktarmada zorluklarla karşılaştıkları görülür.²⁴⁹

Kurumsallaşma düzeyi yüksek firmalarda işletme misyon, vizyon, siyaseti, ilke ve değerleri saptanmış ve etkin bir şekilde icra edilmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerde veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden aktif bir şekilde yararlanılmaktadır. Dolayısıyla planlama ile ilgili kararların alınmasında ve değerlendirmelerin yapılmasında profesyonel kişilerin ve danışmanların yardımından faydalanılarak alınan kararların objektif olma olasılığı çok yüksektir. Bu şekilde çalışma karar verme sürecinde farklı düşünceleri gündeme getireceği, dolayısıyla işletme çıkarlarının yükseleceği düşünülür. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'lerde stratejik plana çok büyük önem verilmektedir. Zira stratejik plan, işletme varlığının sürekli olması ve işletmenin kurumsal kimlik kazanmasının bir unsurudur.²⁵⁰

²⁴⁷ Tutar, 46.

²⁴⁸ Uğur, 57.

²⁴⁹ Tutar, 47.

²⁵⁰ Tutar, 47.

Planlamanın KOBİ gelişimi için çok fazla olumlu yönleri olması ile birlikte KOBİ yöneticilerinin planlamanın ne olması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı gözlenmektedir. Hatta birçok yönetici planlama yapmayı gereksiz bir masraf olarak görmekte ve günlük işlerle ilgilenme eğilimi taşımaktadır.²⁵¹ Planlama yaparken KOBİ yöneticisi çoğu zaman kendi tecrübe ve sezgilerine dayanmakta olup planı kendi kafasında taşımakta ve yazılı şekilde yapmamaktadır. Genellikle bu tür işletmelerde bir planlama uzmanına gereksinim duyulmadığı düşünülmektedir. Bu durumda KOBİ'lerde daha çok kısa vadeli planlar yapılmakta, uzun vadeli planlama yoluna gidilmemektedir.²⁵²

2.5.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Kurumsallaşma fonksiyonlarından biri de örgütlenme fonksiyonudur. Bu fonksiyon, planlama sürecinde saptanan amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısını kurmayı içerir. Bu yapının kurulması için ise, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş görenlerin belirlenmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi, yer, araç ve yöntemlerin saptanması gereklidir.²⁵³ İşletmelerde örgütlenme fonksiyonu yürütülürken ilk önce iş tanımları, bölümlere ayırma, iş denetimi, yetki devri ve yetkilendirme gibi konulara önem verilmelidir.²⁵⁴ Bu fonksiyonu yerine getirememiş işletmelerde ise yazılı iş tanımları bulunmayıp firma işçileri hiçbir alanda uzman olmayıp işletme yöneticisinin her konudaki isteklerini yerine getirmektedir. Departmanlara ayırma organizasyon performansının artırılması amacıyla örgütleri çeşitli birimlere bölme, her birini birer yönetici emrine verme, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını iş tanımları ile belirleme ve bu ayrımı organizasyon yapısına uygulamadır. Aynı amaca yönelik birbirleri ile benzer nitelikteki işler aynı birim içerisinde toplanarak, zaman ve enerji maliyetleri azaltılır, tamamlanma süreleri kısaltılır.²⁵⁵

²⁵¹ Akın, Bahadır, "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim," *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, 1996, 46-50.

²⁵² Alpugan, 160.

²⁵³ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul 1990, 103.

²⁵⁴ Uğur, 56.

²⁵⁵ Uğur, 56.

Genelde KOBİ'lerde basit ve biçimsel olmayan bir örgüt yapısı bulunmaktadır. İş bölümü uygulaması daha kolay olabilmektedir. Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır, yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Ancak böyle bir durumda, yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına ve uzmanlaşma düzeyinin çok düşük seviyede olmasına neden olabilmektedir.²⁵⁶ İşletme yöneticisinin firma çalışanlarını teker teker denetleyemeyeceğinden dolayı direk emir verebileceği ve belli konularda rapor isteyebileceği orta düzey yöneticilerin olması şarttır. Bu koşul örgütlenmenin önemli unsurlarından biridir. Böyle bir sistemin kurulması işletmenin daha sistematik bir şekilde çalışarak işlerin aksamasına engel olacaktır.

Yöneticinin örgüt yapısını kurarken dikkat etmesi gereken son nokta ise yetki devri ve yetkilendirme ile ilgilidir. Yetki devri, karar verme yetkisinin gerektiği durumlarda alt kademelere devredilmesi anlamına gelir ve yöneticilerin astlarına devredecekleri yetki düzeyinin belirlenmesinde kullanılır. Bir örgütte tüm kararların yönetici tarafından verilmesi zordur. İşletme sahipleri profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceği, pratik bilgilerinin ve tecrübenin yetersiz oluşu, işletmeye getireceği maliyetin yüksekliği gibi nedenlerden dolayı yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar.²⁵⁷ Bununla birlikte önem vermeyen yöneticiler, karar verme yetkisi bir merkezde toplanan, yani merkeziyetçi bir yönetim tarzını seçmektedir. Zira KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyi arttıkça yöneticilerin merkeziyetçi yönetim tarzı, başka bir ifade ile tüm yetkileri kendi ellerinde bulundurma arzusu yerini yetki devri ve yetkilendirme almaktadır.²⁵⁸

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli özelliği organizasyon yapısının karmaşıklıktan uzak yalın ve sade bir örgüt yapısına sahip olmasıdır. Dolayısıyla bu tür işletmelerde bilgi akımı ve iletişim daha hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu ise örgüt çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini arttırır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde iş tanımlarının mevcut

²⁵⁶ Müftüoğlu, M. Tamer, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler*, (3. bs.), EGS Bankası Yayınları, İstanbul 1997, 123.

²⁵⁷ Hüseyin Özgen ve Selen Doğan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları," *Dış Ticaret Dergisi*, 3(9), 1998, 47.

²⁵⁸ Karpuzoğlu, 2002, 145.

olması ve iş bölümü ile uzmanlaşmaya önem verilmesi de söz konusudur. Bununla ilgili diğer bir sorun ise personel ve personel eğitimiyle ilgilidir. Personel araştırması yapılmadığı için, bilinçli bir personel seçimi de yapılamamaktadır. KOBİ'lerde emek yoğunluğunun yüksek oluşu ve siparişe göre iş yapmalarından dolayı çok yönlü elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Mevcut personel eğitimine işletmenin finansal yetersizliğinden ya da sahip yöneticinin isteksizliğinden dolayı ağırlık verilmemektedir.²⁵⁹

Sonuç olarak yöneticiler personel eğitimine önem vererek çalışanların bilgi ve tecrübe kazandıkları işlerde çalıştırılmasına, yani uzmanlık alanlarında görevlendirilmelerinin performanslarını, dolaylı olarak da işletmenin performansını arttıracığının farkına varmaları tavsiye edilir. Dolayısıyla işlerin icrası sırasında personel eğitim, uzmanlaşma ve iş bölümü hususlarına yüksek oranda önem vermeleri faydalı olur.²⁶⁰

2.5.3. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonları

Yürütme fonksiyonu planlanan işlerin icra edilmesi sürecidir. Örgüt yapısı oluşturulduktan sonra şirket amaçları dâhilinde yürütme fonksiyonları uygulanır. Yürütme fonksiyonu şirketin büyüklüğüne göre değişir. Küçük işletmelerde sadece mal veya hizmet üretmek ve daha sonra bunun pazarlamasını yapmaktır. Büyük şirketlerde ise sadece bunlarla sınırlı değildir. Çalışanların izin günlerinden kariyer planlamasına, şirkete yeni eleman alımından, elemanların eğitimine kadar her şey yürütme fonksiyonuna dâhildir.²⁶¹

KOBİ'lerdeki yürütme ve koordinasyon fonksiyonu işe alma, yerleştirme, terfi, ücretleme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi unsurları içermektedir. Bazı durumlarda kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde iş adayının veya mevcut personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır. İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar,

²⁵⁹ Özgen ve Doğan, 47.

²⁶⁰ Uğur, 58.

²⁶¹ Aşan Cihan, *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010, 24.

eğitim sürecine tabi tutulurlar ve böylelikle kişi-iş ve kişi-işletme uyumu sağlanır ve iş tatmini artar.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek KOBİ'ler diğer firmalardan farklı olarak yoğun iletişim nedeniyle resmi olmayan ilişkiler kuvvetlidir. Bir başka ifade ile samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması söz konusudur. Ayrıca girişimcilerin küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlarla birebir ilişki içerisinde olmaları ve personelden bir kısmının, şirketin kurulmasından itibaren işletme yöneticisi ile beraber çalışmaları, işletmedeki aile havasının oluşmasını ve mevcut ortamın korunmasını destekler. Dolayısıyla iş görenlerin motivasyonları, işletmeye olan bağlılıkları yüksektir.²⁶²

Küçük ve orta boy işletmelerde koordinasyon sürecinde yönetici; emir vermek, önderlik etmek, çalışanları motive etmek, haberleşmeyi sağlamak gibi faaliyetleri yerine getirir.²⁶³ KOBİ'lerde daha çok sözlü emirler verilmekte olup işletmenin küçük olması nedeniyle yüz yüze görüşme, yazılı emir ve yönergelerle göre daha iyi anlaşılmakta ve daha etkili olmaktadır.²⁶⁴ Ayrıca bu tür işletmelerde çok sıkı karşılaşılan sorun ise yöneticilerin otoriter, demokratik veya çalışanları serbest bırakan liderlik biçimlerinin belli özelliklerini bir arada kullanmasıdır, yani firma sahiplerinin önemli bir kısmı otoriter liderlik biçimini benimsemiş olmasına çok sık rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra KOBİ'lerde işçi sayısının az olması nedeniyle, kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, prim, gıda yardımı, öğrenim yardımı, yakıt yardımı gibi sosyal hizmetler yoluyla çeşitli yararların sağlanması kişi başına düşen maliyetleri yükseltmekte ve sahip yöneticiler böyle bir motivasyon programını düzenlemekten kaçınmaktadırlar.²⁶⁵

KOBİ'lerde koordinasyon genellikle tek kişinin sorumlu olduğu bir fonksiyondur. Bunlarda karşılaşılan en önemli sorun da belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı biçimde işletme sahip yöneticisi tarafından yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte gündeme

²⁶² Uğur, 59.

²⁶³ Alpugan, 261.

²⁶⁴ Sema Yeşilyurt, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Başarılı Olabilmelerinde Yönetim-Yöneticinin Önemi ve Uygulamadan Örnekler*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994, 21.

²⁶⁵ Tahir Akgemci, *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara 2001, 24.

gelen en önemli koordinasyon sorunları arasında, kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması, KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılmaması, örgüt içi iletişim biçiminin sahip veya ortakların uygulamalarına bağlı gelişip şekillenmesi, işbirliği ve ekip çalışması ruhunun sahip, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri olarak sıralanabilir.²⁶⁶

2.5.4. Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi ve planlardan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Dolayısıyla bu fonksiyon, amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlar.²⁶⁷

Denetim ile sadece işçiler değil üretim süreci, işlerin işleyişi, malzeme ve ürün kalitesi, çalışanların ortamı gibi birçok husus denetim altındadır. Kontrol sonuçları yönetime aktarılır. Bu sonuçlar ışığında, yönetim gerek gördüğü takdirde planlamasında, örgüt yapısında değişime gidebilir. Denetim planlama gibi sürekli bir iştir. Planlama gibi alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır. KOBİ'lerin planlamaya gereken önemi vermemeleri sonucu denetim yapılamaması sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin belli dönemler itibarıyla ulaştığı sonuçlar değerlendirilememektedir.²⁶⁸ Denetimin rapor edilmesi, sonuçların rapor edilip, gereken kararların alınması, uzun vadede şirketin çok işine yarayacaktır. Buradan alınacak raporlar gelecekte hangi aşamalardan hangi aşamalara geldiğini gösterecek bir araç olmakla beraber, standartların sağlanması açısından da çok önemlidir.²⁶⁹

Etkin denetim mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazanması için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, raporlama sisteminin kurulması, iş süreçlerinin belirlenmesi, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması ve sapmaları zaman geçirmeden yöneticiye iletilmesi gereklidir. Denetim alanlarından ilki ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek KOBİ'lerde, mal ve/veya hizmet

²⁶⁶ Akgemci, 25.

²⁶⁷ Uğur, 60.

²⁶⁸ Nevzat Aypek, *Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği*, KOSGEB Yayınları, Ankara 1998, 79.

²⁶⁹ Aşan, 25.

üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarı mamul, enerji, teçhizat vb.) miktar ve kalite bakımından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride doğabilecek hatalar için baştan önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ikinci denetim alanını oluşturur. Üretim esnasında ve üretimin özellikle kritik aşamalarında yapılan bir denetimdir. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılarına dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler icra edildikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce periyodik olarak yapılır. Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde girişimcinin tüm işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması ve küçüklüğün getirdiği avantajları işletmenin bünyesinde barındırması nedeniyle denetim alanları üzerinde etkinlik kolaylıkla sağlanabilir.²⁷⁰

Ayrıca bu fonksiyonun etkin olabilmesi için plandan sapmaları zaman geçirmeden göstermesi, işletme faaliyetlerine uygun denetim kriterlerinin kullanılması ve denetimin iş akışını yavaşlatmaması da önemlidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerlendirme esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi mevcuttur. Performans değerlendirme sisteminde işlerin icra edilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılma istek ve başarısı üzerinde durulur. Bu sistem ile çalışanların değerlendirilmeleri ve elde edilen bulgular doğrultusunda da işletmede çalışmaya devam etmelerine ya da çalışmalarına son verilmesine karar verilir. Sonuç olarak işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. İşletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum söz konusu ise bu durum işletmeler açısından bir başarı göstergesidir ve bu uyumun yüksekliği işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini gösterir.²⁷¹

²⁷⁰ Uğur, 60.

²⁷¹ Uğur, 60.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve KIRGIZİSTAN’DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ TÜRK İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Hızlı bir şekilde değişen dünya ve girişimcilik ortamı işletmeleri de sürekli arayış içinde olmasına ve kendilerini yenilemesine neden olmaktadır. Bulundukları pazarlarda diğer işletmelerle rekabet edebilir halde olmak için örgüt yapılarını ve iş stratejilerini en iyi biçimde organize etmeleri son derece önemli hale gelmiştir. İşletmelerin günümüzde rekabet edebilmeleri ve yaşamlarını etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri, işletmelerin “kurumsallaşma düzeyleri” ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır.²⁷² Bu yüzden işletmelerin verimli çalışabilmeleri ve dinamik bir şekilde gelişebilmeleri için kurumsallaşma sürecine önem vermeleri ve kurumsallaşmanın gerektirdiği şartlara göre faaliyet göstermeleri beklenmektedir.

Araştırmada işletmelerin istikrarlı bir şekilde gelişmeleri için çok önemli olduğu bilinen kurumsallaşma süreci Kırgızistan’daki küçük ve orta ölçekli Türk işletmeleri açısından değerlendirilmiştir. Üç bölümden oluşan çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, kapsamı ve sınırlılıkları, örnekleme yöntemi, veri toplama ve analiz yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama aracının seçilmesi, geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması, yorumlanması, değerlendirilmesi, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analizi ve bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Bunun için bahsedilen anket çalışması sonucu elde edilen veriler SPSS 20.0 analiz programında oluşturulan veri tabanına girilerek ortaya çıkan sonuçlar tablo, grafik ve şekiller aracılığıyla analiz edilmiştir.

Bir sonraki bölümlerde Tablo 3.1’de gösterilen araştırma modeline göre kurumsallaşma boyutları ile ilgili hazırlanan anket sonuçları ele alınmıştır.

²⁷² Karpuzoğlu, 2004, 71.

Tablo 3.1. Araştırma Modeli: Kurumsallaşma Boyutları

Formalleşme	- İşletme anayasasının olması
Profesyonelleşme	- Sade ve yalın örgüt yapısı - Müşteri ve tedarikçi memnuniyeti ile ilgili araştırma ve çalışmalar - İşletmede görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi - İşletmede çalışanların işletmedeki görevleri, rolleri, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak açıkça belirlenmesi - İşletmede oturmuş /standart adil bir ücretlendirme ve kariyer sisteminin olması - İnsan kaynakları bölümünün olması - İşletmenin üretim ya da hizmetlerinin ve tedarik ettiği tüm malların düzenli olarak kayıt altına alınması
Yetki Devri ve Yetkilendirme	- İşletmede yetki devri ve yetkilendirmenin etkin bir şekilde uygulanması
Hesap Verebilirlik	- Düzenli bir muhasebe sisteminin mevcudiyeti - İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama - Çalışanların herhangi bir SGK' da kaydının olması
Kültürel Güç	- Uygun bir motivasyon sisteminin uygulanması - Çalışanlara düzenli eğitimler verilmesi
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	- İşletmede demokratik, katılımcı ve esnek yönetim anlayışının mevcudiyeti - İşletmede karar alma süreçlerinde alt kademe yöneticilerin de görüşlerinin alınması - İşletmede çalışanlarla yapılan düzenli toplantılar
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	- Çok yönlü olarak işleyebilen etkin bir iletişim sisteminin varlığı

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Günümüz küreselleşen dünyasında ülkelerin ekonomileri de birbiriyle bağlantılı olarak karşılıklı bağımlılık şartları altında çalışmaktadırlar. Ülkeler arasında ticari alanda birçok anlaşmalar yapılarak gelişmiş ülkeler tarafından gelişmekte olan ülkelerin ekonomisine oldukça büyük miktarda yatırımlar yapılmaktadır. Karşılıklı yapılan ve her iki taraf için de avantajlı olan ihracat ve ithalat işlemleri ülkeler arasındaki ilişkilerin sadece ticari değil kültürel, siyasi, sosyal alanlarda da gelişmesine yol açmaktadır.

Kırgızistan ve Türkiye arasındaki ilişkiler Kırgızistan 1991 yılında bağımsızlığına kavuşmasıyla başlayıp bugüne kadar dinamik bir şekilde gelişmektedir. Bugün Kırgızistan’da inşaat, ticaret, hizmet, kafe işletmeciliği vb. gibi alanlarda çalışan 400’ü aşkın küçük ve orta ölçekli Türk işletmesi faaliyet göstermektedir.

Ülke içinde bu kadar çok sayıda bulunmasına rağmen söz konusu işletmelerin örgüt yapısı, kurumsallaşma düzeyleri ve herhangi bir organizasyon şeması veya organizasyon el kitabına uygun çalışıp çalışmadıkları araştırmacılar tarafından analiz edilmemiştir. Bu yüzden böyle bir araştırma Kırgızistan genelinde faaliyet gösteren Türk işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Sonuç olarak firmalarda mevcut olan kurumsallaşma sorunlarını saptayarak onları çözüm yollarını tavsiye etmektir. Bu doğrultuda yapılan araştırmanın asıl amacı; Türk işletmelerinin Kırgızistan ekonomisindeki konumunu güçlendirerek yurtdışından gelen diğer işletmelerin yanında daha çok rekabet edebilmeleri için öneriler sunarak onların gelişmesine katkıda bulunmaktır.

Bu amaçla Kırgızistan’ın başkenti Bişkek şehrinde, Talas ve Tokmok illerinde bulunan Türk işletmelerinin yöneticileriyle yapılmış anketler ve genel olarak araştırma sonucu elde edilen veriler analiz edilmiştir. Dolayısıyla ülkede faaliyet gösteren işletmeler için faydalı olabileceği ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalara da yol gösterici bir çalışma olabileceği düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Araştırmanın ana kütesini Kırgızistan’daki inşaat malzemeleri üretimi ve pazarlama, gıda maddeleri, temizlik ürünleri üretimi, mobilya ve beyaz eşya üretimi, tekstil pazarlama, hizmet sektörü, kafe işletmeciliği vb. gibi sektörlerde faaliyet gösteren 400’ü aşkın küçük ve orta boy Türk işletmeleri oluşturmaktadır. İşletmelerin sınıflandırılması 0-9 arası küçük işletme, 10-49 arası orta işletme ve 50-249 arası büyük işletme şeklinde yapılmıştır. Söz konusu işletmeler Kırgızistan’ın çeşitli şehirlerinde faaliyet göstermesi ve işletme sayısının oldukça fazla olması nedenleriyle çalışmanın tüm işletmeleri kapsayacak bir şekilde yapılması yüksek maliyetli ve çok zaman alıcı bir süreç olacağı hesaplanmıştır. Bu hususlar dikkate alınarak kapsam dâhiline alınan örneklemin ana kütenin özelliklerini yansıtacağı varsayılmıştır. Bu çerçevede imalat

(%20), ticaret (%50), hizmet (%23), inşaat ve diğer (%7) alanlarda faaliyet gösteren 100 şirket araştırmanın örneklemini olarak seçilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil ve ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Birincil kaynak olarak şirket el kitapları, şirket broşürleri, şirket resmi web sayfalarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak ise Atatürk Üniversitesi Kütüphanesi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Kütüphanesi, Kırgız Milli Kütüphanesi ve Rusya Devlet Kütüphanesinde bulunan Türkçe, Kırgızca, Rusça ve İngilizce kitap ve makaleler incelenmiş gerekli bilgiler alınmıştır. Bununla birlikte ilgili web sayfalardan da birçok kaynak elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak geliştirilen anketler ise hem internet üzerinden işletme yöneticilerine ulaştırılmış, hem de imkân dâhilinde ilgili yöneticilerle yüz yüze görüşme yolu ile uygulanmıştır. Sonuç itibarıyla toplam 100 adet geçerli anket elde edilmiştir. Araştırmanın analizleri yapılırken bu 100 anket sonuçlarından yararlanılmıştır.

3.3. ANKETİN HAZIRLANMASINA İLİŞKİN AŞAMALAR

Araştırmanın bu kısmında anket formunun hazırlanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Anket formunu hazırlayabilmek için ilk önce etraflıca konuyla alakalı literatür taraması yapılmış ve bunun sonucunda kurumsallaşma ile ilgili teorik bilgiler elde edilmiştir. Ayrıca araştırmanın ana kütesini oluşturan Kırgızistan'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Türk firmaları ile ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Buna ek olarak konuyla ilgili önceden hazırlanmış olan anket formları da incelenmiş ve gerekli bilgiler alınmıştır.

Bunun sonucunda katılımcıların yanlış anlama ihtimalini engelleyecek şekilde kısa ve anlaşılır soruları içeren ve üç bölümden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Ankete iştirak eden çoğu firma yöneticilerine anket formları bizzat araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve her ihtimale karşı beraber doldurulmuştur.

3.1.1. Anket Formunda Dikkat Edilen Hususlar

Genellikle anket uygulaması yapılırken en sık rastlanılan sorunların biri katılımcıların söz konusu ankete verdiği cevaplardan dolayı bazı sorumluluklar alma korkusunun olmasıdır. Bu nedenden dolayı çoğu zaman potansiyel anket katılımcıları

anket araştırmalarına katılmak istemezler. Dolayısıyla hazırlanmış olan anket formu firma adı, katılımcının adı ve soyadı, firmanın finansal bilgileri ile alakalı sorular sorulmamıştır. Soruların bu şekilde hazırlanmış olması katılımcıların daha rahat ve samimi bir şekilde soruları cevapladıkları beklenmektedir.

Ayrıca anketin başka amaçlarla kullanılabileceği şüphesini yok etmek amacıyla araştırmacının adı, okuduğu üniversite ve iletişim bilgilerini içeren bir giriş kısmı eklenmiştir. Bu bilgilerin verilmesi katılımcıların söz konusu anket araştırmasının sadece akademik amaçlara yönelik hazırlanmış olduğunu ispat etmek ve daha çok katılım sağlayabilmek için yararlı olmuştur.

3.3.2. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması

Araştırma anket formu oluşturulurken önceden yapılmış araştırmalar incelenmiş ve Prof. Dr. Önder Barlı'nın danışmanlığı altında orijinal bir anket formu oluşturulmuştur. Söz konusu anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm Kırgızistan'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli şirketmeler hakkında genel bilgiler elde etmeyi amaçlayan sorular içermektedir. Anket formunun ikinci bölümü şirketmelerin örgüt yapısı, üçüncü bölümü ise şirketmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili soruları içermektedir.

Pilot uygulama için Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk şirketmelerinde rastsal örnekleme yöntemiyle ön test yapılmıştır. Bu test için 20 şirketme yöneticisi tarafından cevaplanan anket formu alınmıştır. Elde edilen veriler aracılığıyla hazırlanmış olan sorulardaki bazı eksiklikler ortaya konmuştur. Ayrıca SPSS 20.0 programında güvenilirlik testi sonucu bazı eksiklikler tespit edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Araçların Güvenilirlik Analizi

Anket araştırmasının ikinci ve üçüncü bölümündeki soruların güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha Güvenilirlik Testi uygulanmıştır. Cronbach Alfa

Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kıstasları genelde şu şekildedir:²⁷³

- Alfa katsayısı 0,40' tan küçük: Ölçek güvenilir değil.
- Alfa katsayısı 0,41–0,60 arası: Ölçek düşük düzeyde güvenilir.
- Alfa katsayısı 0,61–0,80 arası: Ölçek oldukça güvenilir.
- Alfa katsayısı 0,81–1,00 arası: Ölçek yüksek derecede güvenilir.

Bu soruların güvenilirlik analizi yapılmış, aşağıdaki Tablo 3.24'te görüldüğü üzere sorular kendi faktörlerine yüklenmiş ve güvenilirlikleri literatürün genel kabul ettiği standarda uygun olarak çıkmıştır.

Tablo 3.2. Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	Alpha Katsayısı
İşletmelerin Kurumsallaşma Açısından İşletmelerin Örgüt Yapısı ile İlgili Sorular	16	,765
Kurumsallaşmanın Örgütsel Unsurları ile İlgili Sorular	21	,938

Tablo 3.2'de gösterildiği üzere Cronbach Alpha Testi sonucuna göre işletmelerin kurumsallaşma açısından işletmelerin örgüt yapısı ile ilgili soruların güvenilirlik düzeyi 0,765'tir. Bu sonuç ankete verilen cevapların oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşmanın örgütsel unsurları ile ilgili soruların güvenilirlik düzeyi ise 0,938'dir. Bu sonuç ankete verilen cevapların yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ ve BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde SPSS programında analiz edilen anket verilerinin sonuçları yorumlanmıştır. İlk önce anketin ilk bölümünde yer alan işletmelerle ilgili genel bilgiler elde etmeyi amaçlayan soruların cevapları analiz edilmiştir. Bir sonraki

²⁷³ H. Büber, *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki: İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2008, 91.

bölümde işletmelerin aile işletmesi olup olmaması ile ilgili sorulan soruların analizi yapılmış ve ülkede faaliyet gösteren işletmelerin aile işletmesi olma oranı hesaplanmıştır. Ayrıca ülkedeki işletmelerin ne kadarı ihracat ve/veya ithalat yapıp yapmadıkları ile ilgili sorulan sorunun da cevapları analiz edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular işletmelerin örgüt yapısı ile sorulan sorular olup ankete katılan firmaların kurumsallaşma sürecine başlayıp başlamadıklarını analiz etmeye yöneliktir. Anketin son üçüncü bölümünde yer alan sorular işletmelerin kurumsallaşma düzeyini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Dolayısıyla sorulan toplam 18 soru için faktör analizi uygulanmış ve bu sorular 5 faktöre ayrılarak yorumlanmıştır.

3.4.1. İşletmelere Ait Frekans Tabloları

Anketin ilk bölümünde yer alan sorular ankete katılan işletmeler ile ilgili genel bilgiler elde etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla işletmenin faaliyet süresi, çalışan toplam kişi sayısı, işletmenin sahiplik yapısı vb. gibi sorulan soruların cevapları yorumlanmıştır.

Tablo 3.3. Katılımcının İşletmedeki Görevi

	Frekans	Yüzde
Alt Düzey Yönetici	22	22,0
Orta Düzey Yönetici	41	41,0
Üst Düzey Yönetici	28	28,0
Diğer	9	9,0
Toplam	100	100

Ankete katılan firma çalışanlarının %41'i orta düzey yönetici, %28'i üst düzey yönetici, %22'si alt düzey yönetici, kalan %9'u ise diğerlerdir (firma sahibi, firma çalışanı). Anket katılımcılarının %70'ten fazlası üst ve orta düzey yönetici olması ankete verilen cevapların güvenilirliği ve doğruluğu açısından son derece önemlidir.

Tablo 3.4. İşletmelerin Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	38	38,0
6-10 yıl	32	32,0
11-20 yıl	29	29,0
20 yıl ve üzeri	1	1,0
Toplam	100	100

Ankete katılan işletmelerin %38'i 0-5 yıl arası, %32'si 6-10 yıl arası, %29'u 11-20 yıl arası ve %1'i ise 20 yıldan fazla faaliyet göstermektedir. Verilen cevaplara göre işletmelerin çoğu (%70'i) 10 yıldan daha az bir süre faaliyet göstermektedir. Bunun ana sebepleri olarak çalışmanın birinci bölümünde sıralandığı gibi ülkede mevcut olan ekonomik ve siyasi sorunlar gösterilebilir. Ayrıca az süredir faaliyet gösteren firmaların kurumsallaşma düzeyi de düşük olduğu varsayılabilir.

Tablo 3.5. İşletmelerin Sahiplik Yapısı

	Frekans	Yüzde
Şahıs	13	13,0
Limited Şirket	54	54,0
Anonim Şirket	20	20,0
Kolektif Şirket	13	13,0
Toplam	100	100

Ankete katılan işletmelerin %54'ü limited şirket, %20'si anonim şirket, %13'ü ise şahıs ve kolektif şirket olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ülkedeki işletmelerin %74'ü anonim ve limited şirkettir. Başka bir ifade ile bu tür işletmeler kurumsallaşmanın göstergesi olan birkaç şartı (yönetim kurulu, organizasyon şeması, organizasyon anayasası, organizasyon el kitabı vb.) yasal olarak kuruluş döneminde yerine getirmek zorundadır. Fakat bu şartların yürürlükte değil sadece kâğıt üstünde yerine getirilmesi firmaların kurumsallaşması açısından olumlu sonuçlar vermeyecektir. Ne yazık ki önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi bu şartların sadece kâğıt üzerinde

icra edilmesi Kırgızistan'da sadece Türk işletmeleri tarafından değil yerel ve diğer işletmeler tarafından da çok sık rastlanan bir durumdur.

Tablo 3.6. İşletmelerin Faaliyet Alanı

	Frekans	Yüzde
Üretim/İmalat	20	20,0
Ticaret	50	50,0
Hizmet	23	23,0
Diğer	7	7,0
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan işletmelerin %50'si ticaret, %23'ü hizmet, %20'si imalat ve %7'si diğer (inşaat) alanlarda çalışmaktadır. Toplam 100 firmanın ancak %20'sinin imalat işletmesi olması ülkenin üretici değil tüketici nitelikte olduğunu göstermektedir. Anket katılımcılarının yarısının ticaret alanında faaliyet göstermesi ülkeye çoğu mal ve hizmet ürünlerinin Türkiye'den getirilmesini ifade etmektedir. Bu sonuçlar ülkenin ekonomik açıdan çok zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7. İşletmede Çalışan Toplam Kişi Sayısı

	Frekans	Yüzde
0-9 arası çalışan	32	32,0
10-49 arası çalışan	55	55,0
50-249 arası çalışan	12	12,0
250 ve üstü çalışan	1	1,0
Toplam	100	100

Ankete katılan işletmelerin %55'inde 10-49 arası, %32'sinde 0-9 arası, %12'sinde 50-249 arası ve %1'inde 250 ve üstü çalışan istihdam edilmektedir. Bazı araştırmacılar KOBİ'lerin sınıflandırmasını işletmede çalışan sayısına göre yapmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ülkede faaliyet gösteren Türk işletmeleri genel olarak küçük ve orta ölçekli işletme olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8. İşletmedeki Profesyonel Yöneticilerin Sayısı

	Frekans	Yüzde
Çalışmıyor	12	12,0
1-4 arası	58	58,0
5-8 arası	17	17,0
9-12 arası	5	5,0
13 ve üzeri	8	8,0
Toplam	100	100

Ankete katılan işletmelerin %58'inde 1-4 arası, %17'sinde 5-8 arası ve %8'inde 13 ve üzeri profesyonel yönetici çalışmaktadır. Katılımcıların %12'si ise firmada profesyonel yönetici çalışmadığını ifade etmiştir. İşletmelerin %12'sinde profesyonel yöneticilerin bulunmaması bu işletmelerin çoğunun aile işletmesi olması veya firma yöneticisinin aynı zamanda firma kurucusu olması ile alakalı olabilir. Tabii bu tür işletmelerde kurumsallaşma olgusundan bahsetmek biraz zordur.

Aşağıda ele alınan anket sorularının cevapları firmaların aile işletmesi olup olmaması ve eğer işletme aile işletmesi ise firmada çalışan aile üyelerine ayrıcalıklar uygulanıp uygulanmadığını tespit etmeye yönelik analiz edilmiştir. Bilindiği gibi aile işletmelerinde firmada çalışan aile üyelerine daha gevşek kurallar uygulanmaktadır ve elbette bu durum işletmenin kurumsallaşmasını ters yönde etkilemektedir.

Tablo 3.9. İşletmelerde Firma Sahibinin Aile Fertlerinin Çalışması

	Frekans	Yüzde
Çalışmıyor	62	62,0
1-4 arası çalışan	30	30,0
5-8 arası çalışan	4	4,0
9-12 arası çalışan	4	4,0
Toplam	100	100

Ankete katılan firma katılımcıların %62'si işletmede firma sahibinin aile fertlerinden kimse çalışmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %30'unda 1-4 arası, %4'ünde ise 5-8 arası ve 9-12 arası firma sahibinin aile fertleri çalıştığını cevaplamışlardır.

Tablo 3.10. İşletmenin Kaçınıcı Kuşak Aile İşletmesi Olduğu ile İlgili Bilgiler

	Frekans	Yüzde
Aile İşletmesi Değil	64	64,0
1.kuşak	20	20,0
2.kuşak	14	14,0
3.kuşak ve üzeri	2	2,0
Toplam	100	100

Aile işletmesi olup olmaması, eğer aile işletmesi ise kaçınıcı kuşaktaki aile işletmesi olduğu ile ilgili sorulan sorulara katılımcıların %64'ü firmanın aile işletmesi olmadığı cevabı vermiştir. Katılımcıların %20'si 1. kuşak, %14'ü 2. kuşak ve %2'si 3. kuşak ve üzeri aile işletmesi olduğunu ifade etmiştir.

Aşağıda sıralanan beş soru işletmelerini aile işletmesi olarak nitelendiren toplam 36 firma yöneticilerine sorulmuştur.

Tablo 3.11. Firmada Çalışan Aile Fertlerine Yapılan Ödemeler

	Frekans	Yüzde
Hiçbir Zaman	5	13,9
Nadiren	11	30,6
Bazen	8	22,2
Çoğunlukla	8	22,2
Her zaman	4	11,1
Toplam	36	100

Araştırmaya katılan firma üyelerinin %30,6'si nadiren, bazen ve çoğunlukla %22,2'si ve %11,1 her zaman ücret/maaş ödemesi yapılırken işletmede çalışan şirket sahibinin aile üyelerinin pozisyon ve yaptıkları işin güçlüğü/önemi dikkate alındığını

belirtmişlerdir. Diğer yandan anket katılımcılarının %13,9'u firmada aile üyelerine maaş ödemesi yapılırken işin güçlüğü ve önemi gibi unsurlar dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.12. Üst Düzey Toplantılara Katılım

	Frekans	Yüzde
Hiçbir Zaman	7	19,4
Nadiren	11	30,6
Bazen	14	38,9
Çoğunlukla	4	11,1
Her zaman	0	0
Toplam	36	100

Ankete katılanların %38,9'u bazen ve %30,6'ı nadiren işletmede yapılan üst düzey toplantılara katılanların çoğu firma sahibinin aile üyelerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda katılımcıların %19,4'ü hiçbir zaman üst düzey toplantılar sadece aile üyelerinin katılımıyla gerçekleşmediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte bu tür toplantılar hep aile fertlerinin katılımıyla gerçekleşmediği sonucu elde edilmiştir.

Tablo 3.13. Aile Üyelerinin İşletmede Çalışma Kriterleri

	Frekans	Yüzde
Hiçbir Zaman	5	13,9
Nadiren	8	22,2
Bazen	17	47,2
Çoğunlukla	4	11,1
Her zaman	2	5,6
Toplam	36	100

Anket katılımcılarının %47,2'si bazen, %22,2'si nadiren işletme sahibinin aile üyelerinin işletmede çalışabilmeleri için belli kriterler uygulandığını belirtmiştir. Diğer yandan katılımcıların %13,9'u işletmede çalışabilmek için aile üyesi olmak yeterli olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 3.14. Çalışanların Özel Yaşantılarının İşletmeye Yansıması

	Frekans	Yüzde
Hiçbir Zaman	16	44,4
Nadiren	10	27,8
Bazen	6	16,7
Çoğunlukla	2	5,6
Her zaman	2	5,6
Toplam	36	100

Araştırmaya katılanların %44,4'ü hiçbir zaman işletmede çalışan şirket sahibinin aile bireylerinin özel yaşantıları (eşleri, çocukları, kardeşleri, anne ve babalarıyla ilgili olumlu ya da olumsuz ilişkileri) işletmeye yansımadığını belirtmiştir. Katılımcıların %27,8'i nadiren ve %16,7'si bazen özel hayatın işletme faaliyetlerine yansıdığını ifade etmiştir.

Tablo 3.15. İşletmenin Yönetim Kurulu Toplantıları

	Frekans	Yüzde
Evet	33	33,0
Hayır	67	67,0
Toplam	100	100

Ankete katılanların %67'si işletmenin yönetim kurulu toplantılarına aile üyelerinin katıldığını, %33'ü ise katılmadığını ifade etmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.16'da Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerine firmanın ithalat ve/veya ihracat yapıp yapmadıkları ile ilgili sorulan soruya verdiği cevapların sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.16. İşletmenin Uluslararası Firma Olma Durumu

	Frekans	Yüzde
Evet	58	58,0
Hayır	42	42,0

Toplam	100	100
---------------	-----	-----

Ankete katılan işletmelerin %58'i işletmelerin ihracat ve/veya ithalat yaptıklarını %42'si ise yapmadıklarını belirtmiştir. Bir firmanın uluslararası olması firmalara uluslararası ticari hukukun şartlarını da yerine getirme yükümlülüğü getirmektedir. Bu tür işletmelerin uluslararası mal ve hizmet standartlarına da uyması gerektiği beklenmektedir. Dolayısıyla böyle firmalar kurumsallaşma yolunda ilerleyen firmalar olduğu da söylenebilir.

3.4.2. Kurumsallaşma Açısından İşletmelerin Örgüt Yapısının Analizi

Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular işletmelerin örgüt yapıları ile ilgili yorumları içermektedir. Kurumsallaşmada önemli olan husus örgütsel yapıda belirli standartlar oluşturabilmektir. Bu bölüm işletmenin anayasasının bulunması, organizasyon el kitabının bulunması, organizasyon şemasının olması, işletmenin danışmanlık hizmetlerinden yararlanması gibi soruların analizini içermektedir.

Araştırmanın bu kısmında örgütsel yapıya uygun standartlara sahip olma ile ilgili anket soruları oluşturulmuş ve cevaplar “Evet” ve “Hayır” şeklinde alınmıştır. Araştırmanın sonuçları Tablo 3.17’deki şekliyle oluşturulmuştur.

Tablo 3.17. İşletmelerin Örgüt Yapısı ile İlgili Kurumsallaşma Göstergeleri

Yapısal Kurumsallaşma Göstergeleri	Var		Yok	
	Fr.	%	Fr.	%
Firmadaki Kalite Sistemlerinin Mevcudiyeti	57	57	43	43
Organizasyon Şemasının Olması	76	76	24	24
Organizasyon Şemasının Uygulanması	66	66	34	34
Organizasyon El Kitabının Varlığı	43	43	57	57
İşletme Yönetim Kurulunun Mevcudiyeti	69	69	31	31
İşletme Yöneticisinin Kuruculuk Statüsü	58	58	42	42
İş Tanımlarının Mevcudiyeti	73	73	27	27
Stratejik Toplantıların Yapılması	87	87	13	13
Danışmanlık Hizmetinin Alınması	47	47	53	53

İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığı	58	58	42	42
Performans Değerleme Sisteminin Olup Olmadığı	64	64	36	36
Kariyer Sisteminin Varlığı	72	72	28	28
Eğitim Programlarının Düzenlenmesi	69	69	31	31
Hizmet ve Ürün Standartlarının Olması	95	95	5	5
İşletmenin Kurumsal Kimlik İmajının Varlığı	76	76	24	24
Veri Tabanının Mevcudiyeti	70	70	30	30

Ankete katılan firmaların %57'si ISO ve benzeri kalite sistemleri olduğunu, kalan %43'ü ise böyle bir sistemin olmadığını belirtmiştir. Firmaların uluslararası bir şirket olarak algılanabilmesi ve faaliyet gösterebilmesi için uluslararası kalite standartlarına uyması son derece önemlidir.

Araştırma sonucu firmaların %76'sında organizasyon şeması olduğu, %24'ünde ise olmadığı tespit edilmiştir. Ankete katılan firma yetkililerinin %57'si organizasyon şeması ile ilintili bir organizasyon el kitabının bulunmadığını, %43'ü ise bu tür kitabın olduğunu belirtmiştir. Ayrıca anket katılımcıların %73'ü işletme içerisinde kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağını gösteren yazılı iş tanımlarının olduğunu, kalan %27'si ise olmadığını belirtmiştir.

Anonim ve limited şirketler için organizasyon şeması, organizasyon el kitabı, işletme anayasası vb. gibi şartların yerine getirilmesi kanunen zorunlu kılınmıştır. Dolayısıyla bu tür işletmelerde organizasyon şeması, işletme anayasası, organizasyon el kitabı vd. firmanın kuruluş aşamasında hazırlanmaktadır. Ayrıca organizasyon şemasının etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması ile ilgili sorulan bir sonraki soruda katılımcıların %66'sı organizasyon şemasının etkin bir şekilde uygulandığını, %34'ü ise hiç uygulanmadığını ifade etmiştir. Başka bir ifade ile genelde küçük ve orta ölçekli işletmelerde kanunen yerine getirilmesi gereken hükümler sadece kâğıt üzerinde geçerli olup yürürlükte etkin bir şekilde uygulanmadığı görülmektedir. Bu durumda da aynı şekilde ankete katılan firmaların yarısından fazlası organizasyon şemasının etkin bir şekilde uygulanmadığını belirtmiştir.

Anket katılımcılarının %69'u işletmelerinde yönetim kurulunun mevcudiyetini belirtmiş, kalan %31'i ise işletmenin yönetim kurulu olmadığını ifade etmiştir. Genel

olarak ondan az sayıda işçi çalıştıran işletmelerde işletme yönetim kuruluna ihtiyaç duyulmamaktadır. Firma faaliyetleriyle ilgili tüm önemli kararları firma yöneticisi aldığından dolayı başka birileriyle danışma gereği de duymamaktadır. Ayrıca çoğu firmanın yöneticisi aynı zamanda firma kurucusu olduğu için hiç kimseye güvenmek istemiyor da olabilir. Bununla ilgili sorulan soruya anket katılımcılarının %58'i işletme müteşebbisinin aynı zamanda firma tepe yöneticisi olduğunu, %42'si ise firma yöneticisinin firma kurucusu olmadığını belirtmiştir. Buna göre firmaların yarıdan fazlası firmanın kurucusu tarafından yönetilmektedir.

Bir sonraki sorular firmadaki insan kaynakları ile ilgili bilgileri elde etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucu katılımcıların %58'i işletmede personel alım faaliyetleri, bu işlerle ilgilenen birim ya da kişi/kişiler tarafından yapıldığını, %42'si ise böyle bir birimin olmadığını ifade etmiştir. Ankete katılanların %64'ü işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin mevcut olduğu, %36'sı ise böyle bir uygulamanın olmadığını belirtmişlerdir. Ankete katılanların %72'si çalışanlar için kariyer yolları net ve açık olduğunu, %28'si ise bu yolun açık bir şekilde belirtilmediğini ifade etmiştir. Ankete katılanların %69'u çalışanlara yönelik olarak işletme içerisinde ve/veya dışarısında eğitimler verildiğini, %31'i ise hiç eğitim verilmediğini göstermiştir. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelerde eleman alımı ve/veya çıkarımı, çalışanların motive edilmesi, çalışanlar için kariyer yollarının net ve açık olması ve işletme içerisinde ve/veya dışarısında eğitimler verilmesi gibi şartlar düzenli bir şekilde yerine getirilmektedir.

Araştırma sonucu katılımcıların %87'si işletmede ileriye dönük planları ve stratejileri görüşmek üzere düzenli bir şekilde toplantıların yapıldığını, %13'ü ise bu tür toplantıların yapılmadığını belirtmiştir. İşletmelerde devamlı bir şekilde stratejik toplantıların yapılması bu işletmenin kurumsallaşma yolunda ilerlediğinin bir göstergesi olabilir. Zira bu tür toplantılar bugüne kadar yapılanları analiz edip geleceğe dönük planları yapmaya altyapı oluşturmaktadır. Önemli olan nokta; bu şekilde yapılan toplantıların rutin işleri görüşme ve günlük sorunları çözme ile alakalı çalışmalara dönerse işletmenin gelişmesini engelleyebilir.

Anket katılımcılarının %53'ü danışmanlık hizmetlerinden yararlanmadığını, %47'si ise bu tür danışmanlık hizmetlerinden yararlandığını belirtmiştir. Bir firmanın

işletme yönetimi ile ilgili danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak istememesi genel olarak ek maddi harcamalardan kaçmasıyla ilgili olabilir. Bundan dolayı çoğu firma yöneticisi işletmeyi kendi beceri ve tecrübelerine dayanarak yönetmeyi tercih etmektedir.

Anket katılımcılarının %76'sı işletme yönetimi tarafından belirlenmiş bir kurumsal kimlik imajının, yani işletme logosu, çalışanların giyim tarzı vb. gibi unsurların mevcudiyetini ifade etmiştir. Kalan %24'ü ise işletmenin bunun gibi kurumsal unsurlara sahip olmadığını belirtmiştir. Firmanın kurumsal kimlik imajına sahip olması müşteriler ve tedarikçiler tarafından tanınması ve uzun süredir piyasada kaldığı zaman da güven teşkil etmesi açısından son derece önemlidir.

Araştırma katılımcılarının %70'i işletme bünyesinde kullanılmakta olan ortak bir veri tabanının olduğunu, kalan %30'u da olmadığını belirtmiştir. Firmanın ortak elektronik veri tabanı kullanması çok yönlü ve hızlı bir şekilde işleyen iletişim sistemini kurması açısından çok önemlidir. Görüldüğü üzere son zamanlarda büyük şirketlerin çoğunda ortak elektronik veri tabanı sistemini geliştirdiğini izlemek mümkündür.

3.4.3. Faktör Analizi Sonuçları

Anket araştırmasının üçüncü bölümünde sorulan sorular firmaların kurumsallaşma düzeyini tespit etmeye yönelik geliştirilmiştir. Bu yönde sorulan birbiriyle ilişkili toplam 21 sorunun az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirmek için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi yapılırken 0,4'ün altındaki değerler dikkate alınmamıştır.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit etmek için KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bu test sonucu Tablo 3.18'de verilmiştir.

Tablo 3.18. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğin Ölçümü		,844
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık K Kare testi	1530,426
	Df.	210
	Sig.	,000

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi KMO testi sonuçları %84,4 (,844)’dir. KMO testi sonuçları $84,4 > 0,50$ şeklinde gerçekleştiği için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. KMO oranı $0,80 < 0,84 < 0,90$ arası bir değer aldığı için çok iyi olarak değerlendirilebilir. Tabloda görüldüğü gibi Bartlett testi (Sig.) anlamlı olduğundan dolayı değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur, başka bir ifade ile veri seti faktör analizi için uygundur.

Bir sonraki aşamada SPSS veri programında ilgili sorular için faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19. Döndürülmüş Faktör Değerleri Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans: %72,971	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
S8 İşletmede yetki devri ve yetkilendirmenin etkin bir şekilde uygulanması	,654				
S9 İşletmede demokratik, katılımcı ve esnek yönetim anlayışının mevcudiyeti	,800				
S10 İşletmede karar alma süreçlerinde alt kademe yöneticilerin de görüşlerinin alınma durumu	,874				
S11 İşletme çalışanlarının işletmedeki görevleri, rolleri, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak açıkça belirlenmesi	,526				
S12 İşletmede çalışanlarla yapılan düzenli toplantılar	,660				
S14 İşletmede oturmuş /standart adil bir ücretlendirme sisteminin varlığı	,566				
S21 Çalışanların herhangi bir SGK’ da kaydının olması bakımından işletmenin durumu	,511				
S1 Sadelik ve yalınlik bakımından işletmenin örgüt yapısı		,659			
S4 Düzenli bir muhasebe sisteminin mevcudiyeti bakımından işletmenin durumu		,545			
S18 İşletmenin üretim ya da hizmetlerinin düzenli olarak kayıt altına alınması durumu		,626			
S19 İşletmenin tedarik ettiği tüm malların düzenli olarak kayıt altına alınması durumu		,775			
S20 İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama bakımından işletmenin yeterliliği		,701			
S5 İşletme tarafından periyodik olarak müşteri memnuniyeti ile ilgili araştırma ve çalışmaların yapılması			,884		
S6 İşletme tarafından periyodik olarak tedarikçilerle ilgili araştırma ve çalışmaların yapılması			,786		
S13 Uygun bir motivasyon sisteminin uygulanması bakımından işletmenin durumu				,806	
S15 İşletmede oturmuş /standart adil bir kariyer sisteminin varlığı				,850	
S16 Çalışanlara düzenli eğitimler verilmesi bakımından işletmenin durumu				,614	
S17 Eleman alımları ve çıkarımlarının belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yapılması bakımından işletmenin durumu				,566	
S2 İşletmede, misyon, vizyon, yönetim yapısı ve stratejik planlar gibi unsurların belirtildiği bir işletme anayasasının mevcudiyeti					,837
S3 Çok yönlü olarak işleyebilen etkin bir iletişim sisteminin varlığı bakımından işletmenin durumu					,624
S7 İşletmede görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi					,502

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi değişkenin hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile en yakın ilişki içindedir demektir. Bu şekilde birinci faktör altında S8 (,654), S9 (,800), S10 (,874), S11 (,526), S12 (,660), S14 (,566), S21 (,511) değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptir. İkinci faktör altında S1 (,659), S4 (,545), S18 (,626), S19 (,775), S20 (,701) değişkenleri en büyük ağırlığa sahiptir. Üçüncü faktör altında S5 (,884) ve S6 (,786) değişkenleri en büyük ağırlığa sahiptir. Dördüncü faktör altında S13 (,806), S15 (,850), S16 (,614) değişkenleri en büyük ağırlığa sahiptir. Son olarak beşinci faktör altında S2 (,817), S3 (,624) ve S7 (,502) değişkenleri en büyük ağırlığa sahiptir.

3.4.4. Kurumsallaşmanın Örgütsel Unsurlarına Göre Bulgular

Anket araştırmasının üçüncü bölümünde firma yetkililerine işletmelerin kurumsallaşma düzeyini tespit etmeye yönelik 21 adet soru sorulmuş ve kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili boyutları beşli Likert ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir. Bu boyutların değerlendirilmesi 1-Çok yetersiz, 2-Tatmin edici değil, 3-Orta/İdare eder, 4-İyi ve 5-Çok iyi şeklindedir. Bu bölümde yer alan 21 sorunun cevaplarının genel ortalaması 3,63’tür. Bu değer firmaların kurumsallaşma düzeyinin iyi derecede olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.20. İşletmelerin Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı

FAKTÖR 1	Mod	Medyan	Ortalama	Standart Sapma
S8.İşletmenizde yetki devri ve yetkilendirmenin etkin bir şekilde uygulanması	4	4,00	3,47	1,105
S9.İşletmenizde demokratik, katılımcı ve esnek yönetim anlayışının mevcudiyeti	4	4,00	3,54	1,226
S10.İşletmenizde karar alma süreçlerinde alt kademe yöneticilerin de görüşlerinin alınma durumu	4	4,00	3,71	1,104
S11.İşletmeniz çalışanlarının işletmedeki görevleri, rolleri, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak açıkça belirlenmesi	4	4,00	3,61	1,205
S12.İşletmenizde çalışanlarla yapılan düzenli toplantılar	4	4,00	3,68	1,034
S14.İşletmenizde oturmuş/standart adil bir ücretlendirme sisteminin varlığı	4	4,00	3,96	,942
S21.Çalışanların herhangi bir SGK’da kaydının olması bakımından işletmeniz durumu	5	4,00	4,15	,999

Tablo 3.20’de yer alan değerler dikkate alındığında;

- yetki devri ve yetkilendirmenin etkin bir şekilde uygulanması,
- demokratik, katılımcı ve esnek yönetim anlayışının mevcudiyeti, karar alma süreçlerinde alt kademe yöneticilerin de görüşlerinin alınma durumu,
- çalışanların işletmedeki görevleri, rolleri, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak açıkça belirlenmesi,
- çalışanlarla yapılan düzenli toplantılar, oturmuş/standart adil bir ücretlendirme sisteminin varlığı,
- işletme çalışanların herhangi bir SGK’da kaydının olması bakımından, genel olarak işletmelerin iyi bir noktada bulundukları görülmektedir.

Ayrıca verilen cevaplar arasında çok fazla sapma olmadığı, cevap ortalamalarının genel olarak tüm cevapları eşit bir şekilde yansıttığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre ankete katılan firma yöneticileri tarafından kurumsallaşmanın en önemli boyutunu oluşturan işletmenin sahip olması gereken yönetim anlayışının iyi olması, Kırgızistan’da faaliyet gösteren Türk işletmelerinin kurumsallaşma yolunda emin adımlarla ilerlediklerini göstermektedir.

Tablo 3.21. İşletmelerin Sahip Olduğu Örgüt Yapısı

FAKTÖR 2	Mod	Medyan	Ortalama	Standart Sapma
S1.Sadelik ve yalınlık bakımından işletmenizin örgüt yapısı	4	4,00	3,59	1,164
S4.Düzenli bir muhasebe sisteminin mevcudiyeti bakımından işletmenizin durumu	4	4,00	3,94	,941
S18.İşletmenizin üretim ya da hizmetlerinin düzenli olarak kayıt altına alınması durumu	4	4,00	3,89	1,024
S19.İşletmenizin tedarik ettiği tüm malların düzenli olarak kayıt altına alınması durumu	4	4,00	3,91	1,036
S20.İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama bakımından işletmenizin yeterliliği	4	4,00	3,74	1,070

İşletmelerin sahip olduğu örgüt yapısını tespit etmeye yönelik sorulan soruların cevapları aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

- Sadelik ve yalınlık bakımından işletmenin örgüt yapısı,

-Düzenli bir muhasebe sisteminin mevcudiyeti bakımından işletmenin durumu,
 -İşletmenin üretim ya da hizmetlerinin ve tedarik ettiği tüm malların düzenli olarak kayıt altına alınması durumu

-İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama bakımından işletmenin yeterliliği gibi sıralanan sorulara ankete katılan işletme yetkilileri işletmenin iyi düzeyde sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca verilen cevaplar arasında çok fazla sapma olmadığı, cevap ortalamalarının genel olarak tüm cevapları eşit bir şekilde yansıttığı görülmektedir. Bir firmanın kurumsallaşması için son derece önemli olan sade ve yalın örgüt yapısı, etkin bir şekilde işleyen muhasebe sistemi, firmaya giren ve çıkan malların kayıt altına alınması durumu Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk firmalarında iyi düzeyde organize edilmiş olması çok iyi bir göstergedir. Ayrıca işçilere karşı iyi düzeyde uygulanan işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili şartlar işletmelerin bir makina olarak değil en alt düzey çalışanların da dikkate alındığı canlı bir sistem olarak çalıştığını göstermektedir.

Tablo 3.22. İşletmelerin Müşteri ve Tedarikçi Memnuniyeti ile İlgili Yaptığı Çalışmalar

FAKTÖR 3	Mod	Medyan	Ortalama	Standart Sapma
S5.İşletmeniz tarafından periyodik olarak müşteri memnuniyeti ile ilgili araştırma ve çalışmaların yapılması	4	4,00	3,62	1,062
S6.İşletmeniz tarafından periyodik olarak tedarikçilerle ilgili araştırma ve çalışmaların yapılması	4	4,00	3,55	1,019

Tablo 3.22’de gösterildiği gibi işletmelerde periyodik olarak müşteri memnuniyeti ve tedarikçilerle ilgili araştırmaların iyi şekilde yapıldığı tespit edilmiştir. Sürekli müşteri ve tedarikçileriyle ilgilenen, müşterisine önem veren işletmeler bugünün şartlarında kazanan tarafta olmaktadır, zira müşteri bir işletmenin gelişmesini direk olarak etkileyecek unsurdur. Ayrıca verilen cevaplar arasında çok fazla sapma olmadığı, cevap ortalamalarının genel olarak tüm cevapları eşit bir şekilde yansıttığı görülmektedir.

Tablo 3.23. İşletmelerin Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Bölümü

FAKTÖR 4	Mod	Medyan	Ortalama	Standart Sapma
S13.Uygun bir motivasyon sisteminin uygulanması bakımından işletmenizin durumu	4	4,00	3,38	1,062
S15.İşletmenizde oturmuş/standart adil bir kariyer sisteminin varlığı	4	4,00	3,50	1,068
S16.Çalışanlara düzenli eğitimler verilmesi bakımından işletmenizin durumu	4	4,00	3,40	1,128
S17.Eleman alımları ve çıkarımlarının belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yapılması bakımından işletmenizin durumu	4	4,00	3,72	,996

Tablo 3.23’de gösterildiği üzere işletmelerin oturmuş/standart adil bir kariyer sisteminin iyi bir şekilde uygulandığı ve eleman alımları ve çıkarımlarının belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yapılması bakımından işletmenin durumu iyi düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. İşletme çalışanlarına düzenli eğitimler verilmesi ve uygun bir motivasyon sisteminin uygulanması bakımından işletmenin durumu orta düzeydedir.

Tablo 3.24. İşletmelerin Profesyonelleşme Düzeyi

FAKTÖR 5	Mod	Medyan	Ortalama	Standart Sapma
S2.İşletmenizde, misyon, vizyon, yönetim yapısı ve stratejik planlar gibi unsurların belirtildiği bir işletme anayasasının mevcudiyeti	4	3,00	2,90	1,299
S3.Çok yönlü olarak işleyebilen etkin bir iletişim sisteminin varlığı bakımından işletmenizin durumu	4	4,00	3,46	1,141
S7.İşletmenizde görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi	4	4,00	3,54	1,068

Kırgızistan’daki Türk işletmelerinin çok yönlü olarak işleyebilen etkin bir iletişim sisteminin varlığı ve görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi iyi bir şekilde organize edildiği görülmektedir. Diğer taraftan misyon,

vizyon, yönetim yapısı ve stratejik planlar gibi unsurların belirtildiği bir işletme anayasasının mevcudiyeti bakımından işletmelerin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Fakat aynı zamanda anket katılımcılarının çoğu işletme anayasasının mevcudiyeti bakımından iyi düzeyde olduğunu izlemek mümkündür. Bundan dolayı bazı işletmelerin anayasanın olmasına önem veriyorken diğerlerin bu unsuru atladıkları sonucuna varılabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Kırgızistan’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Türk işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi üzerine yapılan araştırma sonuçları ve konuyla ilgili öneriler bu kısımda yer almıştır. Üç bölümden oluşan söz konusu araştırma Kırgızistan’da faaliyet gösteren Türk KOBİ’lerinin kurumsallaşma yolunda ilerlerken dikkate almaları gereken hususlar ile ilgili tavsiyeler bulunmaktadır.

Araştırmanın teorik kısmında etraflıca bahsedildiği gibi küreselleşen dünyada KOBİ’lerin hayatta kalabilmesi ve diğer firmalarla rekabet edebilir olması açısından kurumsallaşma sürecini tamamlamış olmaları son derece önemlidir. Bir firmanın kurumsallaşmış olması; söz konusu işletmenin sade bir örgüt yapısına sahip olması, firma içerisinde çalışanların kendi görev ve yetkilerini iyi bir şekilde bilmesi, firma yöneticisinin tüm çalışanlara adil bir şekilde davranması ve işletme içerisinde alınan kararlarda onların da görüşlerinin dikkate alınması, firma içerisinde düzenli olarak stratejik toplantıların yapılması, tüm mal ve hizmetlerin düzenli olarak kayıt altına alınması vb. gibi şartlar sağlandığı zaman mümkün olabilir. Ayrıca bir işletmede çalışanların yetenek ve uzmanlık özellikleri dikkate alınarak belli pozisyonlara yerleştirilmesi de işletmenin profesyonelleşmesi açısından önem taşımaktadır. Bir işletme çalışanları arasındaki iş bölümü uzmanlık esasına göre yapılmış ve kritik konumlarda profesyonel yöneticiler yer almış ise firmanın profesyonelleşme bakımından yeterli olduğu varsayılarak firmanın kurumsallaşma yolunda ilerlediğinden söz edilebilir.

Araştırmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi kurumsallaşma belli bir zaman içerisinde tamamlanabilir bir süreç değildir. Kurumsallaşma süreci, işletmelerin kuruluş döneminden itibaren firma yöneticisi tarafından uygulanan, bazı işletmelerde yüksek düzeyde bazılarında ise orta veya düşük düzeyde olan, firmaların gelişmesini doğrudan etkileyen ve işletmeler için önemi gittikçe artan bir süreç olduğu söylenebilir. Mevcut olan çok istikrarsız ve değişken piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek üzere küçük ve orta ölçekli işletmeler kurumsallaşma sürecine daha çok önem vererek bu yönde gerekli çalışmalar yaptığı görülmektedir. Bulunduğu piyasadaki norm ve kurallara uygun davranarak meşruluk kazanması, faaliyetlerinin istikrarlı ve tahmin edilir bir şekilde gerçekleştiğinden piyasada uzun süre kalabilmesi, dolayısıyla

işletmeye kaynak sağlama kolaylığını getirmesi vb. gibi birçok yararlarından ötürü kurumsallaşma süreci, firma yöneticileri tarafından göz ardı edilmeyip işletme faaliyetlerinin bu doğrultuda gerçekleştirilmesine dikkat edilmektedir.

Günümüz dünyasında KOBİ'ler ülkelerin ekonomik hayatlarındaki katkılarını daha çok hissettirmektedir. Gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde olmazsa olmaz konuma sahip olan KOBİ'ler gittikçe gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde de yerini belirlemeye başlamıştır. Ayrıca Kırgızistan gibi gelişmekte olan ülkeler için KOBİ'lerin olması ve aktif bir şekilde faaliyet göstermesi son derece önemlidir. Bilindiği gibi bu tür işletmeler değişen piyasa koşullarına karşı hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgesel kalkınmadaki rolleri, işsizliğin azaltılması ve yeni iş alanlarının açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özelliklerinden dolayı ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir işlev görmektedirler. Ayrıca KOBİ'ler gerek üretim gerekse de istihdam açısından ekonomiye canlılık katmaktadır. Özellikle sermayenin önemli kısmının büyük şehirlerde toplandığı Kırgızistan için bölgeler ve küçük ilçelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin açılması yerel halkın istihdamı, kırsal alanların gelişimi ve iç göçün engellenmesi açısından katkısı büyüktür.

Genel olarak dışarıdan yapılan yatırımlar sayesinde ülkenin girişimcilik ortamını tamamlayan Kırgızistan için Türk işletmelerinin de rolünün büyük olduğu tartışılmaz. Ülkede faaliyet gösteren Türk işletmelerinin nicel olarak gittikçe artması nitel olarak ne durumda oldukları sorusunu yaratmaktadır. Araştırmanın teorik kısmında bahsedildiği üzere ülkede faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme niteliğindeki Türk firmalarının karşılaştıkları birçok sorunların mevcut olduğu bilinmektedir. Söz konusu problemler bazı işletmelerin faaliyet süresini etkileyerek kısa ömürlü işletmelerin artmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen ve kurumsallaşma sürecinin gerektirdiği şartları yerine getiren işletmeler dinamik bir şekilde gelişme gösterdiğini izlemek mümkündür.

Bir sonraki kısımda Kırgızistan'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Türk işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini arttırabilmeleri ve işletme içerisinde örgüt yapısı, yönetim biçimi, insan kaynakları bölümü ve diğer alanlarda olduğu tespit edilen bazı eksiklikleri giderebilmeleri yönünde birkaç öneri ve tavsiyeler sunulmuştur.

ÖNERİLER

A. İşletmelerin Sahip Olduğu Yönetim Anlayışı ile İlgili Öneriler

Kurumsallaşma yolunda ilerleyen bir firma yöneticisinin sahip olduğu yönetim anlayışı ve bu anlayışın işletme faaliyetlerine yansımaları son derece önemlidir. Bir işletme kurumsallaşma şartlarının gerektirdiği şekilde yönetim biçimini benimsemiş ise kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından birini yerine getirmektedir anlamına gelir. Bir firma yöneticisi tarafından yetki devri ve yetkilendirmenin yapılması da çok önemlidir. Firma yöneticisi tarafından belirlenmiş yetkilendirme ve kendisi olmadığı zaman onun görevlerini geçici olarak yerine getirebilecek şekilde yetki devrinin yapılması kurumsallaşmanın göstergesi olarak ifade edilebilir. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerinin yetki devri ve yetkilendirme bakımından iyi düzeyde olduğu görülmektedir. İşletme üst yönetiminin vizyon oluşturma, motivasyon sağlama vb. gibi daha önemli görevleri sağlıklı biçimde gerçekleştirebilmesi bakımından, özellikle rutin işlerde olduğu gibi gerekli alanlarda yetki göçeriminin işletmelerde çok iyi organize edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan araştırma alanında yer alan işletmelerin yetki devri ile ilgili çalışmalarını daha üst düzeylere taşımaları önemlidir.

Kurumsallaşmış işletmelerin sahip olması gereken diğer bir yönetim anlayışı demokratik, katılımcı ve esnek yönetim biçimidir. Emirlerin üst düzey yöneticiler tarafından verilip alt kademelerin sadece bunları gerçekleştirdiği bir yönetim biçimi demokratik ve katılımcı değildir. Bu şekilde işleyen bir yönetim süreci, çalışanların işletmeye bağlılıklarının azalması, yaratıcılıklarından yeterince yararlanılamaması, iş gücü devrinin artması, kaliteli üretim ve etkinliğin azalması gibi çok sayıda olumsuz sonuçların doğmasına neden olacaktır. Öte yandan işletme yönetiminin bütün yönetim süreçlerini esnek bir mekanizmaya dönüştürmesi de önemlidir. Her türlü çevresel değişime karşı yönetimin gerektiğinde devreye sokabileceği A, B, C planlarının çalışması gerekir. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu işletmelerde demokratik bir yönetim anlayışının ve yeterli bir esnek ortamın olduğu ifade edilmektedir. Ancak öneminden ötürü işletme yöneticilerinin demokratik, katılımcı yönetim ve esneklik konularında ısrarcı ve detaycı olmalarının gerekliliği bir kez daha vurgulanmaktadır.

Genelde küçük ve orta ölçekli işletmelerde son sözü söyleyen firma yöneticisi olmaktadır. Başka bir ifade ile diğer yöneticilere danışma gereği bile duyulmadan kararlar alınır ve icra edilir. Oysa karar alma süreçlerinde alt kademe yöneticilerin de yer alması ve sorumluluk üstlenmesi son derece önemlidir. Araştırma sonucuna göre alınan kararlara alt kademe yöneticilerin de katılması açısından söz konusu işletmelerin iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Alt kademe yöneticilerinin ve diğer çalışanların süreçlere daha çok katılmalarının bilinen çok sayıda faydasından ötürü işletmelerin bu hususla ilgili seviyesinin daha yukarılara taşınması tavsiye edilebilir.

İşletmenin bir sistem halinde faaliyet gösterebilmesi için firma çalışanlarının işletmedeki görevleri, rolleri, yetki ve sorumluluklarını bilmeleri mühimdir. Başka bir deyişle bahsedilen maddelerin yazılı bir şekilde belirtilmiş olması firmadaki karmaşayı engeller ve firmanın bir bütün olarak çalışmasını sağlar. Araştırma sonuçlarına göre firma yetkilileri firmaların iyi düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Firma işlerinin aksamaması açısından her çalışanın firmadaki kendi yetki ve görevlerini açık ve net bir şekilde bilmesi ve yerine getirmesi beklenmektedir. Her çalışanın tam ve net olarak firmadaki rol ve görevlerini bilmemesi işletmenin geleceği için de çok riskli olabileceğinden işletmelerin bu konuda çok iyi düzeyde organize edilmiş olması firmanın kurumsallaşması açısından istenen bir durum olduğu vurgulanabilir.

İşletme çalışanları tarafından tüm görev ve yükümlülüklerin kusursuzca yerine getirilmesi için söz konusu görevlerin yazılı bir şekilde belirtilmiş olması yeterli olmamaktadır. Bu yüzden firma üst düzey yöneticileri tarafından yapılan çalışmaların değerlendirilmesi ve ileriye dönük planların görüşülmesi amacıyla düzenli toplantıların yapılması son derece yararlıdır. Araştırmada konuyla ilgili sorulan sorunun cevaplarına göre firmaların iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanlarla yapılan düzenli toplantılar; bugüne kadar yapılan çalışmaları gözden geçirmek, çalışanların işlerini denetlemek ve sonuçlara göre yeni adımlar atabilmek için çok uygun bir alandır. Dolayısıyla firmanın ne şekilde ilerlediğini tespit etme bakımından son derece önemli olduğu için firma yöneticilerinin bu konuya gerekli önemi vermeleri ve işletmeleri daha üst düzeylere taşımaları tavsiye edilir.

Firma yönetimi tarafından çalışanlara karşı uygulanan standart ve adil bir ücretlendirme sisteminin mevcudiyeti çalışanların verimli bir şekilde çalışıp

çalışmamasını doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Firmada verdiği emeğin karşılığını alamadığını ve/veya diğerlerine göre daha az ücret aldığını düşünen bir çalışan hiçbir zaman firma için dürüst ve verimli bir şekilde çalışmaz. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmeleri bu konuda iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Firmanın tüm çalışanlarına yaptığı işin önemi ve zorluğu dikkate alınarak adil ve standart ücretin ödenmesi son derece önemli olduğundan firma yöneticilerinin bu konuda daha detaycı olmaları ve işletmeleri en üst seviyelere taşımaları önerisi sunulabilir.

Bir sistem şeklinde çalışan işletmelerin istikrarlı olması ve gelişme kat edebilmesi açısından firma çalışanlarının yeri çok önemlidir. Firma çalışanlarının firmaya duygusal olarak bağlanması onların daha verimli çalışmalarına sebep olur. Bunu sağlamanın en önemli yollarından biri çalışanlara firma tarafından değer verildiğini ve güvence altında olduklarını göstermektir. Araştırma sonuçlarına göre bu bakımdan ülkedeki Türk firmalarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Günümüzde çoğu işletme çalışanları için tatil organize etme, lojman tahsis etme, kreş ve diğer eğitim fırsatları sunma vb. imkânlar sunmaktadırlar. Bu tür olanaklar firma çalışanlarının firmaya daha çok bağlanmalarını ve geleceğe dönük planlarının da çalıştığı firma ile alakalı olmasını sağladığından dolayı aynı yöntemleri uygulama tavsiyesi Kırgızistan'daki Türk işletmelerine de sunulabilir.

B. İşletmelerin Sahip Olduğu Örgüt Yapısı ile İlgili Öneriler

Kurumsallaşmanın gerektirdiği gibi işletme örgüt yapısını organize etmek, kurumsallaşmak isteyen bir firmanın ilk etapta yerine getirmesi gereken koşul olarak kabul edilebilir. Firmanın sade ve yalın örgüt yapısına sahip olması firmadaki karmaşayı engeller ve çalışanların görevlerini daha net ve kolay yerine getirebilmesine yardımcı olur. Bununla ilgili firma yöneticilerine sorulan sorunun cevaplarına göre Kırgızistan'daki Türk işletmelerinin, sade ve yalın örgüt yapısına sahip olması açısından iyi düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Sade ve yalın örgüt yapısının olması kurumsallaşmanın ana boyutunu oluşturması nedeniyle işletme yöneticilerinin bu bakımdan işletmelerini bir kez daha değerlendirerek firmanın bu açıdan en iyi düzeye taşınması ısrarla tavsiye edilir.

İşletmede düzenli bir muhasebe sisteminin olması işletmenin gelir ve giderlerini hesaplamak, onları kontrol altında tutmak açısından çok önemli ve gereklidir. Araştırma sonuçlarına göre ülkedeki Türk işletmelerinin bu bakımdan iyi düzeyde olduğu görülmektedir. İşletmede eksiksiz ve düzen içerisinde işleyen bir muhasebe sisteminin olması her zaman iç denetim yapabilme kolaylığı getirmekle birlikte kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. İşletme faaliyetlerinin daha profesyonel bir şekilde organize edilmesi ve işletmenin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması açısından işletmedeki muhasebe sisteminin önemi bir kez daha vurgulanarak firma yöneticilerinin bu konuda çok dikkatli olmaları ve sistemin en iyi düzeyde çalışmasına önem vermeleri önerilebilir.

İşletmenin üretim ya da hizmetlerini ve tedarik ettiği tüm malları düzenli olarak kayıt altına alması firmanın ne yönde ilerlediğini görebilme, mal ve hizmetlerin akışını denetleyebilme kolaylığını getirir. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen bir işletmede bahsedilen sistemin tamamen oturmuş olması ve çok iyi bir şekilde çalışması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'daki Türk işletmelerinde bu konuda bazı eksikliklerin olduğu tespit edilmiş ve söz konusu sistemin tam oturmadığı görülmüştür. Firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin ve tedarik ettiği tüm malların düzenli olarak kayıt altına alınması çok gerekli ve önemli olduğundan işletmenin ürettiği ve tedarik ettiği mal ve hizmetleri düzenli olarak kayıt altına alması bakımından en iyi şekilde organize edilmiş olmasında fayda vardır.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği günümüzde işletmeler ve işletmelerdeki insan kaynakları açısından hayati önem taşımaktadır. Bir firmanın çalışanlarına işletmedeki çalışma süreleri boyunca sağlık ve iş güvenliği konusunda yeteri derecede garanti verebilmiş ise, firmanın kurumsallaşma yönünde çok ciddi adımlar attığı söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'daki Türk işletmelerinin işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama bakımından iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Konunun öneminden ötürü işletme yönetimlerinin işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında daha hassas davranarak eksiklikleri belirleyip tamamlamaları önerilir.

C. İşletmelerin Müşteri ve Tedarikçi Memnuniyeti Alanlarında Yaptığı Çalışmalar ile İlgili Öneriler

Kurumsallaşma yönünde ilerleyen firmalarda müşterilere çok önem verilmektedir. Müşteriler, bir firmanın gelişmesini etkileme açısından belki de ön sırada gelen şartlardan biridir. İşletmenin sunduğu mal ve hizmetleri değerlendirip onların uzun süre piyasada kalmasını sağlamak müşterilerin memnuniyet derecesine bağlıdır. Bu yüzden günümüzde çoğu işletme düzenli olarak müşterilerine yönelik çeşitli kampanyalar (hediyeler, çekilişler, indirimler vb.) düzenlemekte ve onların memnuniyeti ile ilgili çalışmalar yapmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'daki Türk işletmeleri müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalar bakımından iyi düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Bu tür çalışmaların önemi, müşterilerin beğenmedikleri noktaların tespit edilmesi ve onları düzeltme olanağı getirmesidir. Müşteri memnuniyeti, işletmelerin piyasada kalma sürecini etkileme, diğer firmalarla rekabet edebilme vb. gibi alanlarda son derece önemli olduğundan firma yöneticileri müşteri memnuniyetini arttırma amacıyla yapılan çalışmalara dikkatli bir şekilde davranmaları ve müşteri memnuniyetini en iyi düzeyde tutmaya çalışmaları önerilebilir.

İşletme tarafından periyodik olarak tedarikçilerle ilgili araştırma ve çalışmaların yapılması firmanın sağlıklı bir şekilde gelişmesi, kaynak sağlama kolaylığı getirmesi ve ortaya çıkabilecek olağanüstü durumlarda başka alternatiflere başvurabilmesi açısından son derece yararlıdır. Sermaye ve hammadde çok fazla bulunmadığı Kırgızistan şartlarında tedarikçi firmalara iyi izlenim bırakmak ve işletmenin kendi faaliyetleri için gerekli mal ve hizmet ürünlerini tedarik edebileceği firmaların durumu hakkında bilgili olmak çok önemlidir. Araştırma sonuçlarına göre ülkedeki işletmelerin bu bakımdan iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Siyasi ve ekonomik açıdan istikrarsız olan Kırgızistan şartlarında tedarikçilerle ilgili yapılan araştırmaların en iyi şekilde gerçekleştirilmiş olması ve bilgilerin düzenli olarak yenilenmesi işletme çalışmalarına önemli katkılar sağlayacağından dolayı firma yöneticilerinin bu konuda son derece hassas olmaları beklenmektedir.

D. İşletmelerin Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Bölümü ile İlgili Öneriler

İşletme yönetimlerinin çalışanları için uyguladıkları motivasyon araçlarının performans, bağlılık, kalite vb. gibi konular bakımından ne denli önemli olduğu bilinmektedir. Bu unsurun bakımından Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmeleri incelendiğinde ortalama olarak vasat bir profille karşılaşılmaktadır. Bu durum söz konusu işletmeler açısından önemli bir handikap oluşturmaktadır. Gerek kurumsallaşma, gerekse güdülemenin işletme açısından ortaya çıkaracağı olumlu katkılar düşünüldüğünde, söz konusu işletme yönetimlerinin kendi işletme şartlarını da dikkate alarak çalışanları için tatmin edici motivasyon paketleri hazırlamaları gereklidir.

İşletmelerde insan kaynakları departmanlarının uğraş alanlarından biri olarak bilinen kariyer yönetim sistemi işletme yönetimlerini oldukça zorlayan konulardandır. İyi bir kariyer yönetim sistemi bağlılık yaratma, motivasyon, iş tatmini, öz saygı vb. gibi pek çok bakımdan önemli sonuçlar üretecektir. Ayrıca işletmelerin kurumsallaşma göstergelerinden birini de ifade etmektedir. Bu bakımdan yapılan araştırmada Kırgızistan'daki Türk işletmelerinin iyi durumda olduğu tespit edilmiştir. Elbette söz konusu işletmelerin iyi düzeyde olmaları sevindirici olmakla birlikte, böylesine önemli bir konuda işletmeleri daha iyi bir konuma taşımak için çabaların devam etmesi de bir gereklilik olacaktır.

İşletmelerin faaliyette bulunduğu ortam çok değişken ve istikrarsız olduğundan çalışanların her koşulda çalışabilmeleri ve yeni koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından onlara sürekli eğitimlerin verilmesi, bilgilerinin yenilenmesi son derece önemlidir. Hızlı gelişen dünyada neredeyse her gün yeni yöntemler, teknolojiler ortaya çıkmaktadır, bunlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için çalışanlara firma içerisinde ve/veya dışarısında kısa süreli kursların verilmesi birçok firma tarafından uygulanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'daki Türk işletmelerinin bu bakımdan ortalama olarak vasat bir çizgide yer aldıkları görülmektedir. Genelde firma yöneticileri çalışanların eğitim görmesini gereksiz masraf olarak düşünmektedir. Yöneticiler daha bilgili ve günlük değişimlerden daha çok haberdar olan çalışanın firmaya daha fazla katkı sağlayabileceği, firmanın gelişmesini olumlu yönde etkileyebileceği hususunu göz ardı etmektedirler. İşletme yönetimlerinin rekabet, gelişme, kalite, etkinlik, güvenlik vb. gibi alanlarda işletmeleri daha ileriye

taşıyabilmeleri açısından; gerek yetiştirme ve gerekse eğitim amaçlı olarak çeşitli boyutları kapsayan eğitim paket programları düzenlemeleri önemle tavsiye edilmektedir.

İşletmelerde tüm çalışanlara karşı her konuda adil davranılması, eleman alımları ve çıkarımlarının belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yapılması işletmenin norm ve kurallara uygun çalıştığının göstergesidir. Bu bakımdan ülkedeki Türk işletmelerinin durumu iyi olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu kuralların herkese karşı eşit bir şekilde uygulanması işletme çalışanlarının kendi rol ve görevlerini bilmeleri ve görevlerini yerine getiremedikleri zaman olabilecek sonuçları tahmin edebilmesi açısından son derece yararlıdır. Dolayısıyla aksamadan, sistematik bir şekilde işleyen prosedürler işletme çalışanları arasında disiplin oluşturur ve herkesin kendi görevine karşı daha sorumlu davranmasına neden olur. Söz konusu işletmelerin kurumsallaşmaları bakımından bu konulardaki hassasiyetleri önemlidir. Bu bakımdan insan kaynakları birimlerinin standardize edilmiş süreçler geliştirmeleri gerekmektedir

E. İşletmelerin Profesyonelleşmesi ile İlgili Öneriler

Kurumsallaşma yönünde ilerlemek isteyen işletmenin her şeyden önce işletmenin misyonu, vizyonu, yönetim yapısı ve stratejik planları gibi unsurları belirtildiği bir işletme anayasasına sahip olmalıdır. İşletmelerin kuruluş aşamasında işletme anayasasının olması kanunen yerine getirilmesi gereken şart olmasına rağmen işletme anayasaları hazırlandıktan sonra devre dışı bırakılıp firma yöneticileri firmayı kendi beceri ve tecrübelerine göre yönetmeye çalışmaları en sık karşılaşılan sorundur. İşletme anayasasında yazılan hususların yerine getirilmesi birçok açıdan yararlıdır. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'daki Türk işletmelerinin işletme anayasası mevcudiyeti bakımından eksikliklerinin olduğu ifade edilmektedir. Çoğu işletme yöneticisinin formalite için anayasa hazırlaması, fakat gerçek hayatta anayasa ile alakalı hiçbir çalışma yapmaması Kırgızistan'daki Türk işletmeleri tarafından çok sık uygulanan bir yöntemdir. Firmanın misyon, vizyon ve stratejik planlarının belirtildiği işletme anayasasının olması ve işletme faaliyetlerinin de bu yönde gerçekleştirilmesi çalışmalarda düzeni sağlar ve günlük rutin işlerle değil geleceğe dönük çalışmalar yapmaya zemin hazırlar. Bunların yanı sıra yönetimin ve diğer paydaşların aralarındaki ilişkileri belirleyen, görev, sorumluluk ve yetkilerin paylaşımını şekillendiren bir

kurumsal anayasa işletmelerin büyümelerini sorunsuz bir şekilde devam ettirebilmeleri bakımından son derece önemlidir. Bu yönüyle işletme yönetimlerinin konuyu bilen profesyonel hakemler eşliğinde kurumsal anayasalarını hazırlamaları bir gerekliliktir.

Profesyonelleşmenin bir diğer önemli unsuru çok yönlü olarak işleyen bir iletişim sisteminin kurulmasıdır. İşletmelerde etkin bir iletişim yapısının kurulmasının performans, bağlılık, motivasyon, katılım vb. gibi pek çok açıdan ne denli önemli olduğu bilinmektedir. Son derece ketum, en az düzeyde çalışanları ile iletişim kuran ve katılımcılığı en az düzeyde sağlayan ve daha çok formel bir yapı arz eden yönetim biçimlerinin daha çok kurumsallaşmayı temsil ettiklerinin sanılması genel olarak rastlanan en önemli yanılgılardan biridir. Yönetimlerin interaktif bir etkileşim içerisinde olmaları yönetimi sanıldığı gibi sulandırmaz, tam aksine demokratik kültürün gelişmesine katkı sağlar, verimliliği artırır, fikirlerden daha çok faydalanılmasına kapı aralar. Araştırma sonuçlarına göre Kırgızistan'daki Türk işletmelerinde iyi düzeyde bir iletişimin olduğu vurgulanmaktadır. Firma içerisinde gelişmiş iletişim sisteminin olması son derece önemli ve işletme faaliyetlerinin aksamadan gerçekleştirilmesini etkileme konusunda son derece önemli olmasından dolayı firma yöneticileri işletmelerinde çok yönlü ve hızlı bir şekilde işleyen iletişim sisteminin en iyi düzeyde organize edilmesine ciddi manada odaklanmaları tavsiye edilir.

İşletme çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmiş olması işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Tanıdık, akraba ve yakınlık özelliklerine bakılmaksızın çalışanın beceri ve yeteneklerine göre belli pozisyona yerleştirilmesi işletmenin profesyonelleşmesinin en önemli göstergelerinden biridir. Araştırma sonuçlarından elde dildiği gibi Kırgızistan'daki Türk işletmeleri bu bakımdan iyi konumda olduğu tespit edilmiştir. İş bölümünün uzmanlık esasına göre yapılmış olması herkesin kendi görevini en iyi şekilde yapmasını sağlayacağından dolayı işletmelerin çalışanların görev, yetki ve sorumluluk dengesinin en iyi düzeye taşınmaları son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

- Adler, Paul S. ve Borys, Bryan, “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive”, (Bürokrasinin İki Türü: Etkinleştirici ve Zorlayıcı), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 41(1), 1996, 61-89.
- Ak, Bihder Güngör, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın 2010.
- Akgemci, Tahir, *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara 2001.
- Akın, Bahadır, “Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim,” *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, 1996, 46-50.
- Alayoğlu, Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2003.
- Allred, Roger ve Russels, Allred S., *The Family Business: Power Tools for Survival Success and Succession*, (Aile İşletmesi: Hayatta Kalma ve Başarının Güç Enstrümanları), Berkley Kitapları, New York 1997.
- Alpugan, Oktay, *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Özgün Matbaacılık, Ankara 1998.
- Altun, Salih, *Basel II Risk Yönetimi ve KOBİ’lere Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 2010.
- Apaydın, Fahri, “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 2009, 11.
- Arieti, Silvano, *Creativity: The Magic Synthesis*, (Yaratıcılık: Büyüleyici Sentez), Basic Books Yayınları, New York 2005, 2.
- Arunova, İ. A., ve Attokurov, A. K., Milli Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, *Innovatsionniy Potentsial Malogo i Srednego Biznesa v Kirgizskoy Respublike*, (Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmeciliğin Yenilikçi Potansiyeli), Milli Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Bışkek 2013.

- Aşan, Cihan, *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010.
- Atılğan, Turan, “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”, Erişim tarihi: 10 Ocak 2007, <http://iibf.ogu.edu.tr>
- Aydemir, Burhan ve Aytemiz, Oya, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı: 17-18 Nisan 2004*, İstanbul 2004, 608-620.
- Aydın, K., “KOBİ’lerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli’de Bir Örnek Çalışma”, *Pazarlama Dünyası*, 17(6), 2003.
- Aydın, Mustafa, *Kurumlar Sosyolojisi*, (2. bs.), Vadi Yayınları, Ankara 2000.
- Aypek, Nevzat, *Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği*, KOSGEB Yayınları, Ankara 1998.
- Babuşcu, Şenol ve Hazar, Adalet, “SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık”, *Danışma ve Alıştırma Akademisi*, Sayı 51, Ankara 2007.
- Bardakçı, Duygu, *Kalite Yönetim Sisteminin Türkiye’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Etkinliği ve Sağladığı Yararlar ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006, 7-8.
- Barnes, L. B. ve Hershon, A., “Transferring Power in the Family Business”, (Aile İşletmelerindeki Güç Devri), *Aile İşletmeleri Dergisi*, 7(4), 1994, 379.
- Baycan, Mahmut, *Bilgi Kaynağı Olarak KOBİ’lerin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2000.
- Baykal, Adnan Nur, *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (Babalar, Oğullar ve Kızlar)*, (2. bs.), Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.

- Bilgin, N., *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007.
- Boons, Frank ve Strannegard, Lars, “Organizations Coping with Their Natural Environment”, (Örgütler Kendi Doğal Çevresiyle Baş Etmektedir), *Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Bilimleri*, 30(3), 2000, 7-15.
- Boynton, Andrew C. ve Bart, Victor, “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”, (Esnekliğin Ötesinde: Dinamik Olarak İstikrar Örgütleri Kurma ve Yönetme), *California Yönetim Dergisi*, 34(1), 1991, 53-66.
- Burns, Lawton R. ve Wholey, Douglas R., “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-Organizational Networks”, (Matris Yönetimli Programların Kabulü ve Sonlandırılması: Örgütsel Özelliklerin ve Örgüt İçi Ağların Etkileri), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 36(1), 1993, 106-138.
- Büber, H., *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki: İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2008.
- Cansız, Mehmet, “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB”, *DPT Uzmanlık Tezleri, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü*, Sayı 2782, Ankara 2008.
- Cardozo, R. N., Harmon, Brian ve Ardishvili, A., *Understanding New Business Growth, (Yeni İşletme Büyümesi Anlayışı)*, Uluslararası Girişimcilik, New York 1995.
- Cohen, Aaron ve Kol, Yardena, “Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses”, (Profesyonellik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İsrailli Hemşireler Üzerinde Yapılmış Ampirik Bir Çalışma), *Yönetim Psikolojisi Dergisi*, 19(4), 2004, 386-405.
- Çakıcı, Ayşehan, “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 2008, 2.

- Çelebioğlu, Ayça, *KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik 2012.
- Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, (2. bs.), Gazi Kitabevi, Ankara 2007.
- Çınar, Sema Ay, “Türkiye’deki KOBİ’lerin Finansman Sorunları”, [Elektronik Sürüm], *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 4(1), 2008, 2.
- Çiftçi, Münir, *KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 2006, 44.
- Çuburova, Canılbübü, *Osnovniye Predposilki Ekonomicheskogo Rosta v Kirgıztane*, (*Kırgızistan’daki Ekonomik Büyümenin Öncülleri*), Bışkek Yayınevi, Bışkek 1999, 1-2.
- D’unno, Thomas, Succi, Melissa ve Alexander, Jeffrey A., “The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change”, (Farklı Örgütsel Değişimlerdeki Kurum ve Piyasa Güçlerinin Rolü), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 45(4), 2000, 679-703.
- Dalay, İsmail, *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul 2002.
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul 1996.
- Döner, Alper Önder, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2003.
- Ebert Fonu, *Rol i Vospriyatıe Turtsii v Tsentralnoy Azii: Faktı iz Ekonomiki Kirgıztana* (*Türkiye’nin Orta Asya’daki Rolü ve Algılanması: Kırgızistan Ekonomisinden Bilgiler*), Ebert Fonu Yayınları, Bışkek 2012.
- Ekvall, Göran, “The Organizational Culture of Idea-Management: A Creative Climate for the Management of Ideas”, (Fikir Yönetiminin Organizasyonel Kültürü: Fikir Yönetimi İçin Yaratıcı Ortam), *Harward İşletmecilik Dergisi*, 2006, 2-3.
- Erol, Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, (4. bs.), Beta Basım Yayım, İstanbul 1998, 149.

- Erol, Mikail, “Ekonomik Kriz ve KOBİ’ler”, [Elektronik Sürüm], *Girişim ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 2010, 165-181.
- Feldman, Daniel C., “The Development and Enforcement of Group Norms”, (Grup Normlarının Gelişmesi ve Uygulanması), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 9(1), 1984, 47-53.
- Ferrell, O. C. ve Skinner, Steven J., “Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations”, (Market Araştırma Kurumlarındaki Etik Davranış ve Bürokratik Yapı), *Market Araştırma Dergisi*, 25(1), 1988, 103-109.
- Ford, Jeffrey D. ve Schellenberg, Deborah A., “Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance”, (Kurumsal Performansı Değerlendirmedeki Kavramsal Konuların Bağlantıları), *Yönetim Akademisi Dergisi*, Sayı 7, 1982, 49-58.
- Gottlieb, Jonathan Z. ve Sanzgiri, Jyotsna, “Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations”, (Kurumlardaki Karar Vermenin Etik Boyutlarına Doğru), *İşletme Etiği Dergisi*, 15(12), 1996, 1275-1285.
- Gözüalan, Mustafa, “Kurumsallaşma Üzerine”, *Active Dergisi*, Aralık-Ocak 1998, 1-2.
- Hall, Richard H., “Professionalization and Bureaucratization”, (Profesyonelleşme ve Bürokratikleşme), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 33(1), 1968, 92-104.
- Hatten, Timothy, *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*, (Küçük İşletme: Girişimcilik ve Ötesi), Prentice-Hall, New Jersey 1997.
- Holm, P., “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers”, (Kurumsallaşma Dinamikleri: Norveç Balıkçılarının Dönüşüm Süreci), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 40(3), 1995, 387-403.
- Işık, Nihat ve Delice, Güven, “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin İhracat Sorunları ve E-Ticaret Uygulamaları”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Karaman 2007, 77.
- İraz, R., “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sayı 15, 2006, 224-236.

- İşgüzar, Selma, *Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Ön Plana Çıkaran Temel Eğilimler ve Bu Eğilimlerin Konfeksiyon İşletmelerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997.
- Jepperson, L. R., *Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (Kurumlar, Kurumsal Etki ve Kurumsallaşma. Kurumsal Analizdeki Yeni Kurumsallaşma), Chicago Üniversitesi Yayınları, Chicago 1991.
- Kahveci, T. C., *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007.
- Kapalova, Altın, *Razvitie Malogo i Srednego Biznesa v Kirgızstane: Neformalnie Komunikatsii i Rol Jenşin*, (Kırgızistan'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Gelişimi: Resmi Olmayan İlişkiler ve Kadınların Rolü), (Rapor No: 25), Orta Asya Üniversitesi Gelişme Yüksekokulu, Bişkek 2014.
- Karpuzoğlu, Ebru, *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul 2004, 42-53.
- Karpuzoğlu, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, (4. bs.), Hayat Yayınları, İstanbul 2004.
- Karpuzoğlu, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul 2002.
- Keenan, K., *Zamanı Doğru Kullanma*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1996.
- Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, *Kırgız Respublikasının Tışkı Soodası 2009-2013*, (Kırgızistan'ın 2009-2013 yy. Arası Dış Ticareti), Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Bişkek 2014.
- Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, *Maloe i Srednee Predprinimatelstvo v Kirgızstane 2009-2013gg*, (Kırgızistan'daki 2009-2013 yy. Arası Küçük ve Orta Ölçekli İşletmecilik), Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Bişkek 2014.

- Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, *Statistiçeskiy Yejegodnik Kırgızskoy Respubliki 2013 (2013 Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Yıllığı)*, İstatistik Komitesi, Bişkek 2013.
- Kırım, Arman, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.
- Kimberly, John R., “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, (İşletme Kurmadaki Sorunlar: Başlatma, Yenilik, Kurumsallaşma), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 19(9), 1979, 437-457.
- Kocacık, Faruk, *Toplumbilim Ders Notları*, (3. bs.), Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas 2003.
- KOSGEB, *KOBİ Rehberi*, (1. bs.), KOSGEB Yayınları, Ankara 2002.
- Kotan, Alparslan Yasin, *Gümrük Birliği’ne Geçiş Sürecinde KOBİ’lerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.
- Köralp, Gürol Yonca, *Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler Arasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, 5.
- Köralp, Gürol, Yonca, *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2005, 19.
- Köşemihal, Nurettin, *Sosyoloji Tarihi*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1955.
- Kubayev, B. H. ve Düyşenaliyev, N. T., *Malıy i Sredniy Biznes v Kırgızstane*, (Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmecilik), Bilim ve Eğitim Yayınevi, Bişkek 2001.
- Kulçiy, L. Kim, ve Matveyeva, O. V., *Gosudarstvennoye Regulirovaniye Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızstane, Problemi i Perspektivi Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v Kırgızstane*, (Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin Devlet Tarafından Kontrolü, Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy

İşletmelerin Gelişme Sorunları), (Rapor No: 1), Ekonomik, Sosyal ve Bölgesel Girişimler Merkezi, Bişkek 1999.

Langan-Fox, Janice ve Tan, Philomena, “Images of a Culture in Transition; Personal Constructs of Organizational Stability and Change”, (Geçişlerdeki Kültür İmajı, Örgütsel İstikrar ve Değişimlerdeki Kişisel Yapılar), *İş ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*, 70(3), 1997, 273-293.

Lawrence, Thomas B., Winn, Monika I. ve Jennings, P. Devereaux, “The Temporal Dynamics of Institutionalization”, (Kurumsallaşmanın Geçici Dinamikleri), *Yönetim Akademisi Dergisi*, 26(4), 2001, 624-644.

Magretta, John, *Governing the Family Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom*, (Aile İşletmeleri: Krister Ahlstrom İle Bir Görüşme), Harvard İşletmecilik Dergisi, Londra 1998, 117.

March, J. G., “Continuity and Change in Theories of Organizational Action”, (Kurum Faaliyetleri Teorisindeki Devamlılık ve Değişimler), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 18(2), 1996, 278-279.

McNally, Regina, “The Institutionalization of Relationship Marketing”, (Pazarlama İlişkilerinin Kurumsallaşması), *Amerika Pazarlama Birliği, Konferans Yayınları*: 2002, 179-184.

Meyer, J. W. ve Rowan, B., “Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony”, (Kurumsal Örgütlerin Mit ve Töreni Olarak Resmi Yapıları), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 21(6), 1998, 340-341.

Mihçı Hakan, “İktisat Yazınında Kurum ve Kurumsal Değişim Kavramları Üzerine Bir Not”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 2000, 489- 498.

Müftüoğlu, M. Tamer, “Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları”, *Türkiye Esnaf-Sanatkâr ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü (TES-AR)*, Ankara 1993.

Müftüoğlu, M. Tamer, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, Ankara 1996;

Müftüoğlu, M. Tamer, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar-Öneriler*, (4. bs.), Turhan Kitabevi, Ankara 1998.

- Müftüoğlu, M. Tamer, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler*, (3. bs.), EGS Bankası Yayınları, İstanbul 1997.
- Mümin, Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, (7. bs.), Beta Yayınları, İstanbul 2009.
- North, Douglass C., *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*, (Çev.: Gül Çağalı Güve), (1. bs.), Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2002.
- Okur, Bülent, *Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2003.
- Örmeci, Ebru, *Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2005.
- Özankaya, Özer, *Davranış Bilimlerine Giriş 2*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Ankara 1983.
- Özgen, Hüseyin ve Doğan, Selen, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları,” *Dış Ticaret Dergisi*, 3(9), 1998, 47.
- Özgener, Sevki, “Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 2000, 310-324.
- Özkanlı, Özlem ve Namazalieva, Kızjibek, “Kırgızistan’da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, *Bilig*, Sayı: 39, 2006, 97-125.
- Özler H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E., “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 2007, 437-450.
- Özuysal, Hacı Devrim, *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006.
- Parson, T., *Structure and Process in Modern Societies*, (Modern Toplumlardaki Yapı ve Süreçler), Free Yayınları, Glencoe 1960, 73.

- Pembe, Mustafa Önder, *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004.
- Ruerkert Robert W., Walker Orville C. ve Roering Kenneth J., “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, (Pazarlama Faaliyetleri Örgütü: Yapı ve Performansın Devamlılık Teorisi), *Pazarlama Dergisi*, Sayı 49, 1985, 13-25.
- Scott, W. Richard, “The Adolescence of Institutional Theory”, (Kurumsal Teorinin Gelişimi), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 32(4), 1987, 493-511.
- Selznick, Philip, “Institutionalism ‘Old’ and ‘New’”, (Kurumsallaşma: Eski ve Yeni), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, Haziran 1996, 270-277.
- Slater, Stanley F. ve Narver, John C., “Market Orientation and the Learning Organization”, (Market Oryantasyonu ve Öğrenen Örgüt), *Ticaret Dergisi*, 59(3), 1995, 63-74.
- Soyhan, Cavit, *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetimsel Sorunları ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998.
- Soysal, Abdullah, *Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Kahramanmaraş 2007.
- Sönmez, Asuman, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları*, 92(25), 51-90.
- Staggenborg, Suzanne, “The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement”, (Seçmeli Hareketlerde Profesyonelleşme ve Formalleşme Şartları), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 53(4), 1988, 585-606.
- Şanal, Musa, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2011.

- Şenol, Gökhan ve Gönel, Gökçe, “KOBİ’lerdeki Kültürel Değişim ve Kurumsallaşma Sürecindeki Etkileri”, *1. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı: 11-12 Aralık 2004*, İstanbul, 364-380.
- Şimşek, Muhittin, *Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları, İstanbul 2002.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H., *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007.
- TSO, *Problemi Malogo i Srednego Biznesa Kirgizstana, (Kırgızistan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları)*, TSO, Bişkek 2013, 3.
- Tutar, Nazmi, *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa 2009.
- Türkmen, Mahmut, *Globalleşme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Dışa Açılmalarındaki Başlıca Örgütlenme Modelleri ve Uygulama Örnekleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999, 11.
- Uğur, Türk, *KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması)*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007.
- Uludağ, İlhan ve Serin, Vildan, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, İTO Yayınları, İstanbul 1990.
- Ural, Aydın, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Urdaletova, Anarkül, Yılmaz, Cengiz ve Özdil Tuncer, *Küreselleşen Dünyada Kırgızistan ve Türkiye Arasındaki Ekonomik İlişkilerin Girişimcilik Boyutuyla İncelenmesi*, 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi: 07-10 Mayıs 2008 – Bişkek, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, Bişkek 2008.

- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (2. bs.), Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, 160.
- Ülgen, Hayri, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul 1990.
- Wallace, Jean E., “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, (Profesyonel ve Profesyonel Olmayan Örgütlerde Örgütsel ve Profesyonel Sorumluluklar), *Yönetim Bilimleri Üç Aylığı*, 40(2), 1995, 228-255.
- WB ve IFC, *Vedenie Biznesa 2014 (İşletmecilik 2014)*, (11. bs.), Dünya Bankası Yayınları, Washington 2013, 3.
- Yatbaz, Ayhan, *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Halka Arz Yoluyla Finansmanı: Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2013.
- Yazıcıoğlu, İ., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”, *Pusula Dergisi*, Sayı 2, 2008, 42-43.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(502), 2009, 500-501.
- Yeğen, Hafize, *Küçük İşletmelerin Başlıca Özellikleri, Sorunları ve Konuyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1990.
- Yeşilyurt, Sema, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Başarılı Olabilmelerinde Yönetim-Yöneticinin Önemi ve Uygulamadan Örnekler*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1994.
- Yörük, N. ve Ban, Ü., *KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama*, Gazi Kitabevi, Ankara 2003.
- Yüzbaçoğlu, Güneş, *KOBİ’lerin Finansman Kaynakları ve Türkiye Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2002.

Zajac, Edward J. ve Westphal, James D., “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, (Market Değerindeki Sosyal Yapılanma: Borsa Tepkileri Üzerine Kurumsallaşma ve Öğrenen Örgütler), *Amerika Sosyoloji Dergisi*, 69(3), 2004, 433-457.

Zucker, L. G. - Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J., *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in the New Institutionalism, in Organizational Analysis*, (Kurumsallaşmanın Kurumsal Süreklilik, Yeni Kurumsallaşma ve Kurumsal Analizdeki Rolü), Chicago Üniversitesi Yayınları, Chicago 1977.

WEB - KAYNAKLARI

Atılğan, Turan, “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”. Erişim Tarihi: 10 Ocak 2007. <http://iibf.ogu.edu.tr>

Düyşembieva, K., “Problemı i Perspektivı İntensifikatsii i Soverşenstvovaniya Kırğızsko-Turetskih Svyazey”, (Kırğız-Türk İlişkilerini Yoğunlaştırma ve Geliştirmenin Sorunları ve Geleceği), Erişim Tarihi 15 Aralık 2014, <http://arch.kyrlibnet.kg>

“İş Ortamını Geliştirme ve KOBİ’lerin Gelişmesinin Önündeki Engelleri Kaldırma”, Erişim tarihi: 1 Temmuz 2014, www.group-global.org, 1.

Kalıkova, Gulnara, “İnvestitsii, Investitsionnaya Politika i Buduşeye Kırğızstana: V Poiskah Novıh Podhodov”, (Yatırımlar, Kırğızistan’ın Yatırım Politikası ve Geleceği: Yeni Yaklaşımlar Arayışı), Erişim tarihi: 3 Mart 2002, www.akipress.org

Kırğızistan-Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği. Erişim Tarihi 15 Mart 2015. (<http://www.kitiad.org>)

Sağlam, Necdet, “Aile Şirketleri Kurumsallaşmaya Neden Sıcak Bakmalı”, Erişim tarihi: 10 Ocak 2007, <http://www.kobifinans.com.tr>

T. C. Başbakanlık Türk İşbirliği Kalkınma Ajansı (TİKA). Erişim Tarihi: 5 Mart 2015. <http://www.tika.gov.tr/dosyalar/kırğızistan.doc>

- T. C. Ekonomi Bakanlığı Biřkek Ticaret Műřavirlięi, *Kırgızistan Ticaret ve Yatırım Ortamı Raporu*. (2013). Eriřim Tarihi: 20 şubat 2015, www.ekonomi.gov.tr
- Taş, Y. ve Akdemir, A., “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler”, Erişim tarihi: 11 Eylöl 2009, <http://www.sabem.saglik.gov.tr>, 5.
- Uzun, Ali Kamil, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Başarı Faktörleri”, Erişim tarihi: 28 Ekim 2007, <http://www.ozdogrular.com>, 40.

EKLER

EK 1. Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli Türk İşletmelerine Uygulanan Anket Formu.



SAYIN YETKİLİ

Bu anket formu, Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespiti ve kurumsal yapıları ile ilgili bilgi toplama amacı ile düzenlenmiştir. Çalışma, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölüm Başkanı Prof. Dr. Önder BARLI danışmanlığında akademik amaca yönelik yürütülmektedir. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Anket verileri başka bir amaca yönelik kullanılmayacak olup yalnızca bilimsel amaçlı olarak değerlendirileceğinden, Sizin ve işletmenizin kimlik bilgilerini belirtmeniz gerekmemektedir. Soruları cevaplamada gösterdiğiniz özen, sabır ve samimiyet için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Aizat NARMAMBETOVA

Yüksek Lisans öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İşletmedeki Göreviniz/Pozisyonunuz?

Alt Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Diğer ☐

2. İşletme Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?

0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-20 ☐ 20 yıl ve üzeri ☐

3. İşletmenizin Sahiplik Yapısı

Şahıs ☐ Limited Şirket ☐ Anonim Şirket ☐ Kolektif Şirket ☐ Diğer _____

4. İşletmenizin Faaliyet Alanı

Üretim/İmalat ☐ Ticaret ☐ Hizmet ☐ Diğer _____

5. İşletmenizde çalışan toplam kişi sayısı?

0-9 arası çalışan ☐ 10-49 arası çalışan ☐ 50-249 arası çalışan ☐ 250 ve üstü çalışan ☐

6. İşletmenizde çalışmakta olan profesyonel yöneticilerin sayısı?

Çalışmıyor ☐ 1-4 ☐ 5-8 ☐ 9-12 ☐ 13 ve üzeri ☐

7. İşletmede firma sahibinin kendi aile fertlerinden çalışmakta olan var mıdır?

Çalışmıyor ☐ 1-4 arası çalışan ☐ 5-8 arası çalışan ☐ 9-12 arası çalışan ☐ 13 ve üstü çalışan ☐

8. Eğer işletmeniz bir aile işletmesi ise kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

Aile İşletmesi Değil ☐ 2. Kuşak ☐
1. Kuşak ☐ 3. Kuşak ve üzeri ☐

Eğer işletmenizin bir aile işletmesi olduğunu kabul ediyorsanız 9-12. soruları cevaplayınız!

9. Ücret/maaş ödemesi yapılırken işletmede çalışan şirket sahibinin aile üyelerinin pozisyon ve yaptıkları işin güçlüğü/önemi dikkate alınmıyor mu (Yoksa ne iş yaparsa yapsınlar her aile üyesine aynı ödeme mi yapıyor)?

Hiçbir Zaman ☐ Nadiren ☐ Bazen ☐ Çoğunlukla ☐ Her zaman ☐

10. İşletmenizde yapılan üst düzey toplantılara katılanların çoğu firma sahibinin ailesinin üyelerinden mi oluşmaktadır?

Hiçbir Zaman ☐ Nadiren ☐ Bazen ☐ Çoğunlukla ☐ Her zaman ☐

11. İşletme sahibinin aile üyelerinin işletmede çalışabilmeleri için belli kriterler uygulanmakta mıdır (Yoksa yetenek, eğitim ve kıdem gibi özelliklerine bakılmaksızın şirket sahibinin yakını olmak işletmede çalışabilmesi için yeterli midir)?

Hiçbir Zaman ☐ Nadiren ☐ Bazen ☐ Çoğunlukla ☐ Her zaman ☐

12. İşletmede çalışan şirket sahibinin aile bireylerinin özel yaşantıları (eşleri, çocukları, kardeşleri anne ve babalarıyla ilgili olumlu ya da olumsuz ilişkileri) işletmeye yansımakta mıdır?

Hiçbir Zaman ☐ Nadiren ☐ Bazen ☐ Çoğunlukla ☐ Her zaman ☐

İKİNCİ BÖLÜM

№	Aşağıdaki soruları Evet ya da Hayır şeklinde cevaplayınız.	Evet	Hayır
1.	İşletmeniz ihracat ve/veya ithalat yapmakta mıdır?	☐	☐
2.	İşletmenizde İSO ve benzeri kalite sistemleri mevcut mudur?	☐	☐
3.	İşletmenizde Organizasyon Şeması mevcut mudur?	☐	☐
4.	İşletmenizdeki organizasyon şeması etkin bir şekilde uygulanmakta mıdır?	☐	☐
5.	İşletmenizde organizasyon şeması ile ilintili bir organizasyon el kitabı var mı?	☐	☐
6.	İşletmenizin mevcut bir yönetim kurulu var mıdır?	☐	☐
7.	İşletmenizin yönetim kurulunda aile üyeleri var mıdır?	☐	☐
8.	İşletmenizin müteşebbisi aynı zamanda tepe yöneticisi midir?	☐	☐
9.	İşletmeniz içerisinde kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağını gösteren yazılı iş tanımları var mıdır?	☐	☐
10.	İşletmenizde ileriye dönük planları ve stratejileri görüşmek üzere toplantılar yapılır mı?	☐	☐
11.	İşletmeniz danışmanlık hizmetlerinden yararlanmakta mıdır?	☐	☐
12.	İşletmenizde personel alım faaliyetleri, bu işlerle ilgilenen birim ya da kişi/kişiler tarafından yapılmakta mıdır?	☐	☐
13.	İşletmenizde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi mevcut mudur?	☐	☐
14.	İşletmenizde çalışanlar açısından, kariyer yolları net ve açık mıdır?	☐	☐
15.	İşletmenizde çalışanlara yönelik olarak işletme içerisinde ve/veya dışarısında eğitimler verilmekte midir?	☐	☐
16.	İşletmenizin hizmet ya da ürünleri belirli standartlara sahip midir?	☐	☐
17.	İşletmenizde yönetim tarafından belirlenmiş olan bir kurumsal kimlik imajı (logo, giyim tarzı, söylem vb.) var mıdır?	☐	☐
18.	İşletme bünyesinde kullanılmakta olan ortak bir (elektronik) veri tabanı mevcut mudur?	☐	☐

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

№	Kırgızistan’da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyleri (Aşağıdaki ifadelerde işletmenizin kurumsallaşma düzeyini gösteren bir takım boyutlar yer almaktadır. Lütfen bu boyutları yandaki ölçek anahtarını dikkate alarak cevaplandırınız).	Çok Yetersiz	Tatmin Edici	Orta/İdare Eder	İyi	Çok İyi
1.	Sadelik ve yalınlık bakımından işletmenizin örgüt yapısı	()	()	()	()	()
2.	İşletmenizde, misyon, vizyon, yönetim yapısı ve stratejik planlar gibi unsurların belirtildiği bir işletme anayasasının mevcudiyeti	()	()	()	()	()
3.	Çok yönlü olarak işleyebilen etkin bir iletişim sisteminin varlığı bakımından işletmenizin durumu	()	()	()	()	()
4.	Düzenli bir muhasebe sisteminin mevcudiyeti bakımından işletmenizin durumu	()	()	()	()	()
5.	İşletmeniz tarafından periyodik olarak müşteri memnuniyeti ile ilgili araştırma ve çalışmaların yapılması	()	()	()	()	()
6.	İşletmeniz tarafından periyodik olarak tedarikçilerle ilgili araştırma ve çalışmaların yapılması	()	()	()	()	()
7.	İşletmenizde görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi	()	()	()	()	()
8.	İşletmenizde yetki devri ve yetkilendirmenin etkin bir şekilde uygulanması	()	()	()	()	()
9.	İşletmenizde demokratik, katılımcı ve esnek yönetim anlayışının mevcudiyeti	()	()	()	()	()
10.	İşletmenizde karar alma süreçlerinde alt kademe yöneticilerin de görüşlerinin alınma durumu	()	()	()	()	()
11.	İşletmeniz çalışanlarının işletmedeki görevleri, rolleri, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak açıkça belirlenmesi	()	()	()	()	()
12.	İşletmenizde çalışanlarla yapılan düzenli toplantılar	()	()	()	()	()
13.	Uygun bir motivasyon sisteminin uygulanması bakımından işletmenizin durumu	()	()	()	()	()
14.	İşletmenizde oturmuş /standart adil bir ücretlendirme sisteminin varlığı	()	()	()	()	()
15.	İşletmenizde oturmuş /standart adil bir kariyer sisteminin varlığı	()	()	()	()	()
16.	Çalışanlara düzenli eğitimler verilmesi bakımından işletmenizin durumu	()	()	()	()	()
17.	Eleman alımları ve çıkarımlarının belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yapılması bakımından işletmenizin durumu	()	()	()	()	()
18.	İşletmenizin üretim ya da hizmetlerinin düzenli olarak kayıt altına alınması durumu	()	()	()	()	()
19.	İşletmenizin tedarik ettiği tüm malların düzenli olarak kayıt altına alınması durumu	()	()	()	()	()
20.	İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama bakımından işletmenizin yeterliliği	()	()	()	()	()
21.	Çalışanların herhangi bir SGK’ da kaydının olması bakımından işletmenin durumu	()	()	()	()	()

ANKETE KATILIM GÖSTERDİĞİNİZ İÇİN TESEKKÜR EDERİM

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Aizat NARMAMBETOVA
Doğum Yeri ve Tarihi	Talas, Kırgızistan, 15 Mart 1991
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler, 2012.
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Kamu Yönetimi, 2015.
Bildiği Yabancı Diller	Kırgızca, Türkçe, Rusça, İngilizce, Çince.
Bilimsel Faaliyetleri	2.İpek Yolu Konferansında “Kırgızistan’daki Türk KOBİ’lerinin Yeri” konulu sunum. Bişkek. 20 Mart 2015
	4.Uluslararası Türk Dünyası Ekonomik Forumunda “Kırgızistan’da Dini Grupların Teşkilatlanması ve Aktiviteleri” konulu sunum. Çorum. 7-10 Mayıs 2015.
	1.Uluslararası Öğrenciler Sosyal Bilimler Kongresinde “Kırgızistan’daki Türk İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi” konulu sunum. Ankara. 15-17 Mayıs 2015
İş Deneyimi	
Stajlar	Kırgız Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İdari İşleri Protokol ve Dış İlişkiler Bölümü, 2011.
Projeler	Kırgızistan’da Dini Grupların Teşkilatlanması ve Aktiviteleri, 2014-2015.
	Etnik Gruplar Arası Barışın Sağlanması ve Barış Eğitimi, 2014-2015.
	Kırgızistan’da Türkiye Bursları Öğrenci Seçimi: Diğer Ülkelerin Tecrübelerinden Yararlanma, 2015.
Çalıştığı Kurumlar	Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Orta Asya Araştırmaları Merkezi (ORASAM).
İletişim	
E-Posta Adresi	ayzat.narmambetova@gmail.com
Tarih	01.06.2015