

## Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları

**Yrd. Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI**

*Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MERSİN*

**Araş. Gör. Burcu Şefika ÖZER**

*Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MERSİN*

### ÖZET

*Araştırmada, Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşma tanımı ve kurumsallaşmayı nelerin engellediğine ilişkin kişisel değerlendirmelerini almak amaçlanmıştır. Alınan değerlendirmeler içerik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu KOBİ sahip/yöneticilerine göre, kurumsallaşma, yapı ve işleyişin düzenli ve kurallı hale gelmesidir. Kurumsallaşmanın önündeki engellerin finansal, yönetsel ve bilgisel faktörler olarak görüldüğü belirlenmiştir. Kurumsallaşma konusunda belli bir bilgi ve ilgi düzeyine sahip olsalar da, bunun yeterli düzeyde olmadığı, bunun da kurumsallaşma niyetini olumsuz etkilediği söylenebilir.*

*Anahtar Kelimeler: KOBİ, Kurumsallaşma, Mersin*

### Definition and Obstacles of Institutionalisation By The Views of Managers and Owners of SMEs Operating In Mersin

### ABSTRACT

*In this research, it has been proposed to find out the personal evaluations of the managers and owners of SMEs operating in Mersin, related to the meaning of institutionalisation and the barriers in front of institutionalisation. Personal evaluations were investigated through content analysis. According to the managers/owners in question, institutionalisation mean a systematic and a regular structure and operation. It has been determined that obstacles pertaining to institutionalisation have been seen as financial, managerial and epistemological factors. Even that they have knowledge and interest in institutionalisation at a certain level, but not sufficient, may be claimed to influence negatively institutionalisation intention.*

*Key Words: SMEs, Institutionalisation, Mersin*

### GİRİŞ

Ekonomiye kazandırdığı dinamizm ile bir ekonomiyi canlı tutan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ekonomik kalkınma sürecinde önemi giderek artmış ve günümüzde tüm ekonomilerin bel direği olmuştur (Sariaslan 2001: 29). Bu nedenle de Türkiye'de 1930'lardan beri destek amaçlı yapılanmalara gidilmiş ve 1990'larda teşviklerin kapsamı daha da çeşitlenerek artmıştır (Çamkerten 2001:102).

Üretim potansiyelleriyle ve istihdam olanaklarıyla öne çıkan KOBİ'lerin, kalıcı olmalarını ve etkin yönetilebilmelerini sağlamak, pek çok ülke ekonomilerinin çözüm aradığı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşma ile KOBİ'ler, kurallara dayalı, sistemli bir yapıya bürünmekte, iş çevresine (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler v.b.) ve topluma kurumsal güven

verebilmektedir. İşletmesini ve aile ilişkilerini kurallara bağlayan ve gelecekteki yöneticilerini bugünden yetiştiren KOBİ'lerin sürekliliği, daha olanaklı hale gelmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin en önemli sorunlarından birinin, kurumsallaşamamak olduğunu ortaya koymaktadır (Karpuzoğlu 2000; Okur 2003; Aydınlık ve Karagülle, 2006; Tetik ve Uluyol 2005).

Kurumsallaşmış bir işletme olmak, KOBİ sahiplerinin arzu ettiği bir durum olsa da, bu konudaki birtakım engelleyici faktörler, onları kurumsallaşamamış veya görünürde kurumsallaşmış konumda tutmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerde kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşma sorunsalı güncelliğini korumaktadır. Türkiye'de 150 üst düzey yönetici ile yapılan bir araştırmada (Fındıkçı 2007: 99) katılımcıların tamamına yakını (%94) şirketlerinde kurumsallaşma ve planlama sorunu olduğunu belirtmiştir. Söz konusu sorunun, yanlış kanı ve eksik bilgiyle de ilişkili olabileceği sanılmaktadır. Bu araştırma, kurumsallaşmanın ne olduğunu ve engelleyici faktörlerini, KOBİ sahiplerinin bakış açısından ele almayı amaçlamaktadır. Makalede, KOBİ'lerde kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın önündeki engellere kısaca değindikten sonra, Mersin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ sahipleriyle yapılan araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

## I. KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA

Genellikle yazında KOBİ'lerde kurumsallaşma, işletmeyi sistemli bir yapıya kavuşturma (Baraz 2006: 124) kişilerden ziyade belirli kurallara (Fındıkçı 2007: 86) standartlara ve prosedürlere göre işletim (Karpuzoğlu 2004: 72) aileyi ve işletmeyi dışarıda oluşan koşullara uyarlama (Tetik ve Uluyol 2005: 20) istikrarsız, dağınık ve dar teknik faaliyetlerden uzaklaşarak, denge, düzen, belirlilik ve sosyal bütünleşmeyi sağlama (Selznick 1996: 271), kurumsal bir kimliğe sahip olma (Leaptrott 2005: 216) kurumun yönetimini yani geleceğini güvenceye alarak sürekliliğini sağlama gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma, paylaşılan kuralların geliştirilmesiyle ilgili olup, süreçleri ve yükümlülükleri içermektedir. Bu yükümlülükler, iş çevresi aktörlerinden topluma kadar uzanmaktadır (Shorfman 1994: 239). Türkiye'de kurumsallaşmaya yüklenen anlamın, tek adam yönetiminden uzak, düzenli işleyen bir örgüt yapısı ve profesyonelce yönetilen bir işletmeye duyulan özlem olduğu düşünülmektedir (Ulukan 2005: 32-34). Kurumsallaşmayla ilgili bu vurgulamalardan hareketle kurumsallaşmış KOBİ'leri, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, güçlü örgüt kültürleriyle, kurallara göre işleyen, iş ve faaliyetleri standartlaştıran, iş çevresi elemanlarına olan yükümlülüklerini yerine getiren ve aile-iş ilişkilerini de belirli kurallara bağlayan kısaca profesyonelce yönetilen işletmeler olarak tanımlamak olanaklıdır.

Kurumsallaşma ile işletmenin büyümesi ve sürekliliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi buradan gelmektedir. Türkiye'de üçüncü kuşağa kadar süregelen işletme sayısı oldukça azdır. Yapılan bir araştırmanın (Müftüoğlu 1997: 229) önemli bulgularından biri, kurulan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yaşam süresinin kurucunun yaşam süresiyle

sınırlı kaldığıdır. Oysa ekonomik kalkınma ve büyümenin, kurumsallaşarak süreklilik kazanmış işletmelerin sayısının artmasıyla ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin başarısı ve sürekliliği için önemli araçlar ve öneriler sunan yayınlara (Allred ve Allred 1997; Fındıkçı 2007), ulusal ve uluslar arası kongrelere ve devlet teşvik ve desteklerine şahit olunmaktadır.

KOBİ'ler genellikle aile işletmesi niteliğinde olduğu için, verilen kararlar, profesyonel bir yönetici kadrosunun kararı olmaktan çok, bir aile kararını ya da tek kişi kararını yansıtmaktadır. Bundan dolayı, kişilere bağlı olan bu kararlarla çalışanların inisiyatif kullanmaları konusunda çerçeve oluşturabilecek uzun dönemli stratejik kararlar alınmamakta yada alınan kararların alt yönetim kademelerine duyurulması yeterince etkili bir biçimde sağlanamamaktadır (MPM 2002: 27). Uzun dönemde kurumun planlı büyümesi, başarısının devamlılığı, adil ve sorumluluk bilinciyle, işletme ile ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi kurumsallaşmanın gerekliliğine işaret etmektedir. Ayrıca, bir örgüt kurumsallaştığında, üyeleri veya kurucusundan ayrı bir kimliği ve yaşantısı olmaktadır (Robbins 1998: 594). Bunun yanı sıra, küreselleşme ve buna bağlı olarak küresel bir işletme olma zorunluluğu, değişimlerin rekabetteki belirleyici rolü, teknolojinin kritik öge haline gelmesi, kurumsal baskı ve beklentilerin artması da kurumsallaşmayı gerektirmektedir (Bayer 2006:140). Dolayısıyla, KOBİ'lerin kurumsallaşmalarını tamamlamaları önemli hale gelmektedir.

Genellikle iş çevreleri, mikro ve küçük ölçekli işletmeler için kurumsallaşmanın gerekli olmadığı kanısındadır. Oysa araştırmacılar, henüz küçük bir işletmeye temel ilkelerin oluşturulması, işletmeye bir kişilik ve sistem kazandırılması gerektiğini ileri sürmektedir (Doğan 1998: 158; Tetik ve Uluyol 2005: 20). Temel ilkeler şirket küçükken yerleştirilmelidir (Çapan 2005:656). Daha kuruluş aşamasında, sade, düzenli, planlı, belirgin, güven veren işletme olmayı politika olarak benimsemek, bunu sürdürmek ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, hangi faaliyet alanında ve hangi ölçekte olursa olsun bütün işletmeler için sağlıklı bir başlangıç olacaktır.

## II. KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMALARININ ÖNÜNDEKİ DARBOĞAZLAR

Kurumsallaşmanın tüm yararlarına karşın, gereken ilgiyi görmediği, işletmenin kurumsallaşmasında belli bir bilinç düzeyine erişilmiş olmakla beraber aile ilişkilerinin kurumsallaşması konusunda yeterli bir bilince ulaşılmadığı (Çakıcı ve Özer 2008: 104), çoğu zaman kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılmadığı (Fındıkçı 2007: 293) uygulamacıların kurumsallaşma lehinde görüşler belirtmelerine karşın bu yönde ciddi bir çalışma içinde olmadıkları (Ulukan 2005: 37) söylenebilmektedir. Araştırmalara dayanan bu saptamalar, kurumsallaşma konusundaki düşünsel engelleri teşkil edebilir. Bunun kültürel özelliklerimizden kaynaklanan boyutları olabileceği gibi bilinç, niyet, beceri gibi yöneticinin özelliklerinden ve aile işletmesi olmaktan kaynaklanan boyutları da olabilir. Kurumsallaşmayı engelleyen unsurlar temel olarak dört grupta incelenmektedir (Özdevecioğlu 2004: 107-131):

**1.Yetersiz Bilgi:** Kurumsallaşmanın tam olarak ne anlama geldiğini bilmeyen işletme sahipleri, maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte, ülke şartlarında gereksiz olarak görebilmektedir. Diğer taraftan, KOBİ sahiplerinin kurumsallaşma ile anladıkları, aile üyeleri yerine, profesyonel çalışanlar istihdam etmenin zorunluluğudur. Halbuki, kastedilen aile üyesi veya dışarıdan alınan çalışanın profesyonelleştirilmesidir.

**2.Yönetime-örgüte ait sorunlar:** Aile işletmelerinin kendilerine has yapılanmaları, istihdam koşulları, görev bölüşüm ve tanımlarında yaşanan belirsizlikler, ast-üst ilişkilerinin, yetki ve sorumlulukların, performans kriterlerinin, işe alım ve çıkarılma koşullarının resmiyet kazanmamış olması, yetkinin merkezileştirilmesi gibi sorunlar, kurumsallaşmanın önündeki engeller olarak kabul edilmektedir.

**3.Aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar:** Ailenin kendi iç işleyişi, kültürü, aile üyeleri arasındaki çatışmalar ve akrabaların kayrılmasıdır.

**4.Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle ilgili sorunlar:** Sermaye sıkıntıları, planlama ve denetim yetersizliği, personelin eğitim düzeyinin düşük olması yanı sıra modern yönetim, pazarlama ve muhasebe anlayışı yerine geleneksel bakış açısının hakim olmasıdır.

Bir başka çalışmada (Bayer 2005: 131-140), kurumsallaşamamanın temel nedenleri olarak; vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin belirsizliği, gelişme planlarının yokluğu, kurumsal çevrenin etkisinin önemslenmemesi, katılımcı yönetim kültürünün eksikliği, merkezi yönetim anlayışı, yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli (gelişime açık ve başarılı kişilerin önünü kesme, bilgi ve becerisi olmayan itaatkar kişileri yetkili hale getirme, diktatörlük kurma gibi) ve kan bağıının profesyonellikten önde tutulması gösterilmektedir. Bu engellere; aile ile işletmenin ayrıştırılamaması, patronun kontrolü ve gücü elinde tutma isteği, aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasındaki zorluklar, profesyonel yönetici istihdamını gereksiz görme, standartların, görev tanımlamalarının ve kuralların zaman kaybı olarak görülmesi ile öğrenilmiş ve alışılmış yöntemlerin, sistemli ve bilimsel yöntemlere tercih edilmesi ("biz babamızdan-ustamızdan böyle gördük" anlayışı) ilave edilebilir.

Öte yandan 'küçük olsun benim olsun' anlayışı büyüme ve profesyonel yönetime geçmenin önünde önemli bir bariyer oluşturmaktadır (Akgemci vd. 2008: 17). KOBİ sahipleri kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördükleri için genellikle kendilerini aşan profesyonel yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar. Ayrıca kurumsallaşma değişimi gerektirir. Pek çok işletme sahibi bu değişim ve dönüşüm sürecinin risklerini göze alamadıkları ve bu süreci yönetemedikleri için kurumsallaşmaya soğuk bakmaktadır (Fındıkçı 2007: 93-111).

Kültürel normların da kurumsallaşmada etkisi olduğu savunulabilir. Türkiye'deki yaygın kültürel yapının, yüksek güç aralığı (büyüğe ve statüsü yüksek olana mutlak saygı anlayışı) dikey toplulukçu ve ataerkil özellikler gösterdiği araştırma bulgularında yer almaktadır. Mesleksizlik, kayırmacılık, çifte standart, katılımcı yönetime ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, iş

yaşamında evrenselci bir tutum yerine, kuralların değişebileceği öznelci bir yaklaşım yaygındır (Sümer, 2000: 83). Kültürel özelliklerimiz bazı önermelerde de yerini bulmaktadır (“Ben her şeyi bilirim”, “Küçük olsun ama benim olsun” “Babama bile güvenme” gibi). Bu bakış açısının, büyük işletmelerde dahi, kurumsallaşmanın yerleşmesi ve yaygınlaşmasını engellediği söylenebilir.

Gerçekte kurumsal olmayan işletmelerin, kurumsallığın bazı belirteçlerini bünyelerine katarak görünürde kurumsal oldukları belirtilmektedir (Atıla ve Küskü 2006: 193). Kurumsallaşmadıkları halde, “biz kurumsal bir işletmeyiz” yanılığısına düşmek, kurumsallaşma yolunda ilerleme sağlamayı engelleyebilir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, işletmenin kurumsallaşması ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olmak üzere iki temelde ele alınmaktadır. İşletmenin kurumsallaşma belirteçleri arasında; güçlü bir örgüt kültürü, proaktif liderlik, eğitim ve yetiştirme olanağı, beceri sahibi, verimli çalışan insan kaynakları, örgütün yapısı, istihdam politikaları ve profesyonelleşme ile iş ve süreçlerin standartlaştırılması sayılmaktadır (Akat ve Atılğan 1992: 21). Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının belirteçleri arasında ise; aile işletmesi anayasasının hazırlanması, yönetim kurulunun oluşturulması, aile meclisinin oluşturulması, devir planlamasının yapılması sıralanmaktadır (Fındıkcı 2005: 150-200; Karpuzoğlu 2004: 160). KOBİ sahipleri, kurumsallaşma belirteçlerinden bazılarını bilmekte ve sadece bildiklerini ve de önemsediklerini uygulayarak kurumlaştıklarını düşünebilmektedir. Bunun yanı sıra, kurumsallaşma, finansal güç gerektirir, kurullarla hareket etmek hızı yavaşlatır, görev tanımları esnekliği kaybettirir, dışarıdan yönetici istihdamı, kontrol ve gücü azaltır gibi endişeler söz konusu olabilmektedir. İşletme sahibinin kurumsallaşmayı işin yönetimini tamamen bırakması olarak algılaması da önemli bir darboğaz oluşturabilir. Ayrıca işletme sahipleri, kurumsallaşmak gereğine inansa da bunu nasıl gerçekleştirebileceğini bilmemeleri de engel teşkil edebilir.

Bu nedenlerle KOBİ sahip/yöneticilerinin kurumsallaşmayı nasıl algıladıkları başlı başına bir darboğaz oluşturabilir. Dolayısıyla, kurumsallaşmayı nasıl tanımladıkları ve neleri kurumsallaşmanın önünde engel gördükleri irdelenmesi gereken bir konudur.

### **III. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

#### **A. Araştırmanın Amacı**

Mersin’de faaliyet gösteren KOBİ’lerde kurumsallaşma durumunu saptamaya yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu makalede; Mersin’de faaliyet gösteren KOBİ sahip/yöneticilerinin kurumsallaşmadan ne anladığı ve kurumsallaşmanın önündeki engellere ilişkin görüşlerine yer verilmektedir. Böylelikle kurumsallaşamama sorunsalını anlamaya katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Bu çerçevede araştırma soruları, şu şekilde belirlenmiştir:

- 1- KOBİ sahip ve yöneticileri kurumsallaşmayı nasıl algılamakta ve tanımlamaktadır?

- 2- KOBİ sahip ve yöneticileri hangi faktörleri kurumsallaşmanın önünde engel olarak görmektedir?
- 3- KOBİ sahip ve yöneticileri hangi faktörleri, kendi işletmelerinin kurumsallaşamama nedeni olarak görmektedir?

### **B.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada KOBİ sahip ve yöneticilerine iki açık uçlu ve bir kapalı uçlu olmak üzere üç soru yöneltilmiştir. Bu sorular, kurumsallaşma algısı ve kurumsallaşmanın önündeki engellere ilişkindir.

Araştırmanın ana kütesini Mersin il merkezinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" tanımı dikkate alınmıştır. Buna göre, 10-49 arası çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler küçük, 50-250 arası çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler ise, orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'ndan (MTSO) alınan "1997 İmalat Sanayi Envanteri"ne göre 10+ çalışanı olan işletmelerin sayısı 194'tür. Yine MTSO'dan alınan bilgilere göre, Mersin'de faaliyet gösteren imalat sektöründeki 10-250 arası çalışanı olan KOBİ sayısı tahmini olarak 300'dür. Anketler, kolayda örnekleme kullanılarak 1 Mart -30 Nisan 2007 tarihleri arasında yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmış, çok az işletmeye ise e-posta ile ulaşılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonunda 77 kullanılabilir anket sayısına ulaşılmıştır. Anketin geri dönüş oranı yaklaşık olarak %27'dir.

Açık uçlu sorular, kodlamaya dayalı içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi yapılan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar, bağımsız iki hakem\* tarafından da değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken, araştırmacının bulunduğu ana tema ve kodlardaki kelime tekrar sıklığı her bir hakem tarafından bağımsız olarak yeniden yapılmış ve bulunan sonuçlar hakemin bulunduğu kod sayısı/toplam kod sayısına oranlanmıştır. Her bir hakemin hesaplamaları ayrı ayrı değerlendirilip ortalamaları alınmıştır. Bu değerlendirme sonucunda bulunan kodların, araştırmacının kodlarıyla karşılaştırılmasıyla, işletmelerin kendi kurumsallaşamama nedenlerinin sorulduğu açık uçlu sorunun güvenilirliği %94,4 ve kurumsallaşmayı nasıl tanımladıklarına ilişkin açık uçlu sorunun güvenilirliği ise %92,0 olarak bulgulanmıştır.

---

\* Doç. Dr. Ayşe ŞAHİN ve Araş. Gör. Dr. Mehmet Nasih TAÇ

#### IV.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Makalenin bu kısmında, araştırma yapılan KOBİ'lerle ilgili genel bilgiler, KOBİ sahip ve/veya yöneticilerinin kurumsallaşma algısı, kurumsallaşmanın önündeki engeller sunulmaktadır.

##### A. KOBİ'lere İlişkin Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %18'i, 1970-1989 yılları arasında kurulmuşken %82'si, 1990 yılından sonra kurulmuş olup; bunun da %39'u 2000 yılı ve sonrasında kurulmuştur. Bazı işletme sahipleri faaliyetlerini çok uzun zamandır devam ettirdiklerini, ancak, şirketleşmeye 1990'lı yıllarda başladıklarını belirtmiştir.

DİE, 2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı (GSİS) verilerine göre, imalat sanayinde işletmelerin ortalama yaşam süreleri 9,1 olarak belirlenmiştir (CDDK 2006). Bu oranın küçük oluşu, Türkiye'de kurumsallaşmış, köklü gelenekleri ve işletme kültürü olan, markalaşmış, tanınmış işletme sayısının az olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin, %85,7'si limited şirket, %13'ü anonim şirket ve %1,3'ü ise şahıs işletmesidir. Limited şirket sayısının fazla olması, kuruluşunun anonim şirket kurmaya oranla daha kolay olmasıyla, şirket ortaklarının payları oranında şirket borçlarından sorumlu olmalarıyla ve şahıs işletmelerine oranla bir takım vergi avantajlarının bulunmasıyla açıklanabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına ilişkin bilgilere göre, işletmelerin %75,3'ünün küçük, %24,7'sinin ise orta büyüklükte işletme olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma yapılan işletmelerdeki toplam çalışan sayısı 3276'dır. Buradan hareketle ortalama çalışan sayısının 43 olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletme sahip/yöneticilerin, %4'ü ilkökul, %21'i lise, %13'ü ön lisans, %58'i üniversite mezunu olup, %4'ü lisansüstü eğitime sahiptir. İşletme sahip/yöneticilerin %75'inin eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun uzun vadede, kurumsallaşmanın algılanmasında veya uygulanmasında yarar sağlayacağı söylenebilir.

İşletmenin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği kritik bir sorudur. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, Türkiye'de üçüncü ve dördüncü kuşağa kadar süregelebilmiş KOBİ sayısı oldukça azdır. Türkiye'de aile işletmelerinin ömürleri 25-30 yıl dolayında olup, ancak % 15-20'si üçüncü kuşağa ulaşabilmektedir (Fındıkcı, 2005: 92). Mersinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin %75,3'ünü, kurucu kuşak yönetmeye devam etmekte, %11,7'sini ikinci kuşak, %2,6'sını üçüncü kuşak, %1,3'ünü ise dördüncü kuşak yönetmektedir. Birinci ve ikinci kuşağın yönetimi paylaştığı 6 işletme (%7,8), ikinci ve üçüncü kuşağın birlikte yönetmeye devam ettiği tek bir işletme bulunmaktadır.

Anketi yanıtlayanların %95'i erkek, %5'i kadındır. %99'u ortaklık şeklinde kurulmuş işletmelerden oluşan araştırma evreninde, eş durumundaki bayanların daha çok yönetimden uzak tutularak, sadece yasal yükümlülük için gereken ortaklık statüsünü yerine getirdiği görülmüştür. Türkiye'de kız çocukları, evlendikten sonra soyadları değiştiği ve damadın işe sahip olması tehlikesinden korkulduğu için, genellikle işletmenin başına getirilmediği görülmektedir

(Tileylioğlu, 2006: 15). Genellikle girişimcilik ve yöneticilik kadınlara göre bir iş olarak görülmemektedir. Ataerkil yapı ve cinsiyetçi rol ayrımı burada da karşımıza çıkmıştır.

### **B. KOBİ Sahip/Yöneticilerinin Kurumsallaşma Algısı**

Çizelge 1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan KOBİ sahibi ve yöneticilerine, kurumsallaşmanın onlar için ne anlama geldiği açık uçlu olarak sorulmuştur. Bu şekilde Mersin'deki KOBİ sahibi/yöneticilerin kurumsallaşma algılarının neler olduğu yapılan içerik analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. İçerik analizinde, kurumsallaşma algıları, altı başlık altında kategorilere ayrılmıştır. "Kurumsallaşma nedir" sorusuna yanıt olan bu kategoriler, yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi, süreklilik kazanmak, yüksek performans ve rekabet avantajı kazanmak, yönetimin profesyonelleşmesi, planlama ve denetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik şeklinde oluşmuştur.

**1.Yapı ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi:** Kurumsallaşma, %39,5 oranıyla en çok, işletmelerin yapı ve işleyişlerinin kurallı hale gelmesi olarak algılanmaktadır. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ve bunu sağlayan mekanizmaların yani, örgüt yapısının kurallar çerçevesinde gerçekleşmesi, kurumsallaşmanın temel argümanlarından sayılmaktadır. Anketi yanıtlayan işletme sahiplerinin %21'i, kurumsallaşmanın düzenli, sistemli bir örgüt yapısı kurmak olduğunu dile getirmiştir. Sistemli örgüt yapısı olan bir işletme, tüm işletme faaliyetlerinin olması gerektiği şekilde ve kendiliğinden işlemesi olarak algılanmaktadır. Kurumsallaşmayı, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması olarak tanımlayanların oranı %6,2'dir. Görev, yetki ve sorumlulukların sınırlarının KOBİ niteliğindeki işletmelerde net olarak belirlenmesi güç olmakla birlikte, aile üyelerinin kendi aralarında ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde çok başlılığın önlenmesi açısından gereklilik arz edebilir.

Öne çıkan bir diğer husus, kurumsallaşmanın, kuralların sözde kalmayıp, yazılı hale getirilmesi (%3,7) olarak tanımlanmasıdır. İşletmeye formel bir yapı kazandırmak, yeni çalışanların uyum göstermesini kolaylaştırmak, faaliyetlerin denetimini gerçekleştirebilmek gibi nedenlerle kuralların yazılı hale getirilmesi önemli kabul edilir.

Günümüz işletmelerinde, faaliyetlerin çeşitlilik göstermesi ve karmaşık hale gelmesi yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmaktadır. Özellikle işletmenin sahipleri veya tepe yöneticileri, ayrıntılarla boğulmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir. Ankete katılan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %2,6'sı kurumsallaşmayı, yetki devrinin yapılabilmesi olarak tanımlamışlardır. Çok düşük oranlarda da olsa, kurumsallaşmadan, işletmenin hem teknik hem de eğitim alt yapısının geliştirilmesi (1,2), işlemlerin kayıt altına alınması (1,2), standartlaşma (1,2), iş yükü ve sorumlulukların paylaşılması (1,2) da anlaşılmaktadır.

**2.Süreklilik:** KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %16'sı, kurumsallaşmanın işletmelerin süreklilik kazanması anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Bu sürekliliğin iki boyutu olduğu düşünülmektedir. Birincisi, işletmenin büyümesini, gelişmesini, başarılı yapısını sürekli kılmak (%9,9), diğeri ise işletmenin yaşam



süresinin uzun olmasını, nesilden nesile aktarılabilmesini sağlamak (%3,7) şeklindedir. Katılımcıların çok düşük bir oranı (%2.6), işletmenin çevreye uyum göstermesini, süreklilik kazanabilmenin yolu olarak göstermiştir.

**Çizelge 1: KOBİ Sahip/Yöneticilerine Göre Kurumsallaşmanın Anlamı**

<b>KURUMSALLAŞMANIN ANLAMAMI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1.Yapı ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi</b>	<b>32</b>	<b>39,5</b>
* Düzenli, sistemli örgüt yapısı kurmak	17	21
* Görev, yetki ve sorumlulukların belli olması	5	6,2
* Kuralların yazılı hale getirilmesi	3	3,7
* Yetki devri	2	2,6
* Teknik-eğitim alt yapısının geliştirilmesi	1	1,2
* İş yükü ve sorumluluğun paylaşımı	1	1,2
* İşlemlerin kayıt altına alınması	1	1,2
* Standartlaşma	1	1,2
* Bürokratik yapı	1	1,2
<b>2.Süreklilik</b>	<b>13</b>	<b>16,0</b>
* Büyüme ve gelişmede süreklilik	8	9,9
* İşletmenin yaşam süresinin uzun olması	3	3,7
* Çevreye uyumlu bir işletme yaratmak	2	2,6
<b>3. Yüksek Performans ve Rekabet Avantajı</b>	<b>12</b>	<b>14,8</b>
* Güvenilir bir kurum olmak	4	4,9
* Kalite ve sıfır hata	3	3,7
* Rekabetin kurallarına uygun yapılması	2	2,6
* Müşteri memnuniyeti	2	2,6
* Markalaşma	1	1,2
<b>4. Yönetimin Profesyonelleşmesi</b>	<b>11</b>	<b>13,6</b>
* İşletme sahibi bulunmadan da işlerin yürüyebilmesi	6	7,4
* Uzman yöneticilerin olması	3	3,7
* Kararları tek kişinin (patronun) almaması	1	1,2
* Uygulamaların kişiye özel olmaması	1	1,2
<b>5. Planlama ve Denetim</b>	<b>10</b>	<b>12,3</b>
* Amaç belirleme	4	4,9
* Planlı çalışma	3	3,7
* İç denetim imkanı	3	3,7
<b>6. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik</b>	<b>3</b>	<b>3,7</b>
<b>Toplam</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

NOT: İki hakemin kodlamalarının yazarların yaptığı kodlamayla karşılaştırılması sonucu, güvenilirlik %92 olarak bulunmuştur.

**3.Yüksek Performans ve Rekabet Avantajı:** Kurumsallaşmanın, işletmelere yüksek performans sağlayan ve rekabet avantajı kazanmasına yardım eden bir olgu olması nedeniyle ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır. Bu başlıkta, güvenilir bir kurum olmak %4,9 oranıyla temsil edilmektedir. KOBİ sahipleri, işletmelerinin güvenilir olmasının kurumsal işletme olma yolunda önemli bir adım olduğunu düşünmekte, iş ve faaliyetlerini belgelendirmeye çalıştıklarını, ödemelerini ve siparişlerini zamanında yapmaya çalıştıklarını dile getirmektedir. Kurumsallaşmanın, işletmede üretimden başlayarak tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesi sürecinde kalite ve sıfır hata anlayışının hakim olması olduğunu belirtenlerin oranı, %3,7'dir. KOBİ sahiplerinin %2,6'sı, işletmelerin kurumsallaşmalarının, piyasada geçerli olan rekabet ortamında, kurumsal bir işletme kimliği, bilinciyle hareket edilerek, kurallara uygunluğun gözetilmesi olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca çok düşük oranda da olsa, müşteri memnuniyetinin sağlanmasının ve dünya çapında markalaşmasının kurumsallaşmış bir yönetim ve örgüt yapısıyla sağlanacağı dile getirilmiştir.

**4.Yönetimin Profesyonelleşmesi:** Kurumsallaşmanın, işletmenin profesyonel bir anlayışla yönetilmesi anlamını taşıdığını belirten KOBİ sahibi/yöneticilerin oranı %13,6'dır. Bu bağlamda, işletme sahibinin işlerin başında herhangi bir sebeple bulunmadığında da yürüyebilmesinin (%7,4), işletmede alanında uzman yöneticilerin bulunmasının (%3,7), uygulamaların kişiye özel yapılmamasının (%1,2) ve işletme faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında tek söz sahibinin, işletmenin sahipleri olmamasının (%1,2), işletmenin kurumsal olarak yönetildiği hakkında fikir verdiğini belirtmişlerdir.

**5.Planlama ve Denetim:** KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin %12,3'ü kurumsallaşmayı planlama ve denetim imkanı sunma ile açıklamışlardır. Kurumsallaşmanın, işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçlar, hedefler belirleyebilmesini sağladığını (%4,9) düşünmektedir. Gerçekte de kurumsallaşma, işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirleyerek, bu hedeflere gerçekleştirebilecek örgütsel mekanizmaları kurması süreci olarak ifade edilebilir. Bunun yanında planlı çalışma olarak algılanan kurumsallaşmanın, aynı zamanda işletmenin oto kontrol sistemini kazanabilmesine de olanak tanıdığı vurgulanmıştır. Bu sayede yaşanabilecek sorunların anında tespit edilerek, çözümlenmesi sağlanabilecektir.

**6.Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kurumsal yönetim anlayışının en temel ilkeleri arasında işletmenin her kademesindeki kişilerin şeffaf bir yapı sergileyebilmeleri ve her konuda hesap verebilir olmaları gelmektedir. İşletme sahiplerinden çok az bir kesimi de (%3,7) şeffaflık ve hesap verebilirliğin kurumsallaşma ile sağlandığını belirtmiştir.

### **C. Kurumsallaşmanın Önündeki Engellere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanlara, genel olarak işletmelerin kurumsallaşmalarının önündeki engelleri önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Çizelge 2, bu engelleri göstermektedir.

Çizelge 2'ye göre, en önemli engeli, "uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması" teşkil etmektedir. İkinci en önemli engel, "bilgi

eksikliği”dir. Üçüncü engel ise, “KOBİ’lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi” olarak görülmektedir. Diğer taraftan, “aile içi sorunlar, çatışmalar, fikir ayrılıkları”nın ve “kurumsallaşmayla ilgili işlemlerin vakit kaybı olarak görülmesi”nin en az önemli iki engel olarak görülmesi, KOBİ’ler adına sevindiricidir.

**Çizelge 2:** Kurumsallaşmanın Önündeki Engellerin Önem Derecesine Göre Dağılımı

KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	Önem dereceleri							Ağırlıklı puan		Sı- ra	
	Etki süz	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Top- lam		%
Bilgi eksikliği	27	22	13	10	3	1	1	-	299	23,3	2
Uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması	24	27	12	5	3	4	-	2	312	24,3	1
Kurumsallaşmayla ilgili işlemlerin vakit kaybı olarak görülmesi	51	1	5	8	3	3	2	4	106	8,3	7
İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmediğine inanılması	50	3	8	2	5	6	1	2	121	9,43	5
Yönetim yapısına ilişkin sorunlar (görev, sorumluluklara ilişkin belirsizlikler vb)	47	5	6	7	6	1	5	-	143	11,2	4
Aile içi sorunlar, çatışmalar, fikir ayrılıklarının olması	48	7	3	6	4	1	2	6	116	9,04	6
KOBİ’lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi	38	4	13	9	4	2	5	2	185	14,5	3
<b>Toplam</b>									1282	100	

Ağırlıklı puan=1.Derece Frekansx7+2.Derece Frekansx6+3.Derece Frekansx5+4.Derece Frekansx4+5.Derece Frekansx3+6. Derece Frekansx2+7. Derece Frekansx1

Kurumsallaşmanın önündeki engellerin en önemli bulunanı, “uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması”, işletmelerin genel finansal sıkıntılarını da yansıtan bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçük işletmelerde işletme fonksiyonlarına ilişkin faaliyetler, büyük işletmelerin aksine tek bir yönetici veya işletme sahibinin kendisi tarafından yürütülmektedir. Küçük işletme sahibinin/yöneticisinin elindeki, insan kaynağı, sermaye, makine, yöntem ve zaman gibi kaynaklar kısıtlı olduğundan, etkili yönetim becerileri daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında küçük işletmelerin, kaliteli işgücüne ve güçlü yöneticilik özelliklerine sahip olan çalışanlara daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir. Öte yandan alanında uzman kişileri istihdam etmenin maliyetli olduğunu düşünmektedirler. Kurumsallaşma konusunda danışmanlık hizmeti için ödenen bedel de bir maliyet olarak görülmektedir.

İkinci önemli engel olan bilgi eksikliği ve üçüncü önemli engel olan, KOBİ’lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi birbirleriyle paralel bir izlenim vermekte, KOBİ’lerin kurumsallaşma konusunda bilgi eksikleri olduğu ve bu eksiklikleri giderecekleri kuruluşlardan yeterince hizmet görememeleri şeklinde açıklanabilmektedir.

Kurumsallaşmanın önündeki engellerden dördüncüsü yönetim yapısına ilişkindir. Yönetim yapısında sorunların yaşanmasının, daha çok görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmemesinden kaynaklandığı görülmektedir. İşletme

sahipleri, çalışanlarını yönlendirmekten çok kendileri iş görme yolunu tercih etmekte, çalışanlarına, uzman yöneticiye veya aile üyelerine tam olarak güvenememekte, yetki devrini gerçekleştirememektedir.

“İşletme büyüklüklerinin kurumsallaşmayı gerektirmediği” düşüncesi, kurumsallaşmayı engelleyen bir diğer nedendir. Az sayıdaki KOBİ sahibi ise, küçük olmalarını kurumsallaşmayı engelleyici bir faktör olarak görmemektedir.

Araştırmada ayrıca işletme sahibi/yöneticilerine, “sizin işletmenizin kurumsallaşamamasının en önemli sebebi nedir” şeklinde açık uçlu bir soru sorulmuştur. Verdikleri yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş, bu engeller; finansal engel, bilgisel engel, yönetsel engel, ölçek engeli ve belirsizlik engeli şeklinde, Çizelge 3’de görüldüğü gibi beş ana tema altında kodlanmıştır. Kelime tekrar sayısından yüzdelik hesaplamaları yapılmıştır.

**1.Finansal Engeller:** Katılımcıların %27’si kendi işletmesinin kurumsallaşamamasının nedenini, finansal darboğaz olarak göstermiştir. Danışman kuruluşlara ödenecek yüksek danışmanlık ücretleri ile standart belgelerini almak için ödenecek bedellerin birer maliyet unsuru olduğunu belirtenlerin oranı %15 dir. Finansal engeller kategorisi içinde belirtilen diğer bir engel (%12,9) ise, profesyonel yönetici çalıştırmanın ve kalifiye eleman sayısını arttırmanın, işletmeyi finansal sıkıntıya sokacağını düşünmeleridir. Ayrıca kurumsallaşma göstergeleri çerçevesinde örgüt kültürü oluşturabilmek için çalışanlara ödül ve teşviklerin verilmesi gerekliliğini düşünen bir işletme bunu sağlayacak finansal gücün olmamasından söz etmektedir.

**2.Yönetsel Engel:** İşletme sahip/yöneticinin kendisinden ve aile üyelerinden kaynaklanan sorunlardır. KOBİ sahip/yöneticilerinin %25’i bunu önemli bariyer olarak görmektedir. Bu engellerin başında geleneksel yönetim anlayışının, yetki, görev ve sorumluluk karmaşasının ve modern yönetim anlayışlarına kapalı bir örgütsel yapının varlığından kaynaklanan yönetim yapısına ilişkin engeller (8,6) yer almaktadır. Bunu, %7 oranla, yönetimde yer alan aile üyeleri arasında bir takım fikir ayrılıklarının yaşanması, çalışanların akraba olmasından kaynaklanan bazı kayırmacı uygulamaların bulunması, ataerkil aile yapısının özellikle baba ve oğulların veya kardeşlerin birlikte çalıştığı işletmelerde kendini hissettirmesinden bahsedilmektedir. Yine %7’lik oranla kurumsallaşmayı engelleyen bir etmen olarak, işletmelerin aradıkları kalifiye elemanlara ulaşamadıkları, bu nedenle sistemli örgüt yapısı kurmakta zorlandıkları görülmektedir. Bunun yanında kurumsallaşma yönünde yapılan çalışmalara zaman bile ayıramadığını belirten KOBİ sahipleri de bulunmaktadır.

**Cizelge 3:** Araştırmaya Katılan İşletmenin Kurumsallaşmasının Önündeki Engeller

<b>KURUMSALLAŞMA ENGELİ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1. Finansal Engeller</b>	<b>19</b>	<b>27,2</b>
* Kurumsallaşma faaliyetlerinin maliyetli olması ve bunu karşılayacak yeterli finansal güce sahip olunmaması	10	14,3
* Uzman yönetici çalıştıracak finansal gücün olmaması	9	12,9
<b>2. Yönetmel Engeller</b>	<b>17</b>	<b>24,2</b>
* Yönetim yapısına ilişkin sorunlar	6	8,6
* Yönetime katılan aile üyeleri arasında fikir ayrılıklarının yaşanması	5	7,1
* Kalifiye eleman eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	5	7,1
* Kurumsallaşma faaliyetlerini gerçekleştirmek için yeterince zamanın olmaması	1	1,4
<b>3. Bilgi Engeli</b>	<b>14</b>	<b>20</b>
* Bilgi eksikliği	12	17,1
* KOBİ'lere yeterli eğitim ve danışmanlık hizmetinin ücretsiz verilmemesi	2	2,9
<b>4. Ölçek Engeli</b>	<b>14</b>	<b>20</b>
* İşletme büyüklüğünün kurumsallaşmayı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunun düşünülmesi	8	11,4
* İşletmenin yeni kurulmuş olması	6	8,6
<b>5. Belirsizlik Engeli</b>	<b>6</b>	<b>8,6</b>
* Ülke ve sektöre ilişkin belirsizliklerin yaşanması	6	8,6
<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

NOT: İki hakemin kodlamalarının yazarların yapığı kodlamayla karşılaştırılması sonucu, güvenilirlik %94,4 olarak bulunmuştur.

**3.Bilgi Eksikliği:** Katılımcılar kurumsallaşmayı nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin bilgi açıklarının olduğuna işaret etmişlerdir(%20). KOBİ'lerin kurumsallaşma konusunda genel bir bilgi eksiklikleri olduğu gerçeğı bu araştırmada bir kez daha ortaya çıkmıştır. KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin bir kısmı, KOBİ'lere verilen eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin çok yetersiz olduğunu ifade etmiştir.

**4.Ölçek Engeli:** Kurumsallaşmanın sadece orta ve büyük ölçekli işletmeler için gerekli olduğunun düşünülmesidir. Araştırmaya katılan KOBİ sahiplerinin görüşleri alındığında, %20'si, ölçek büyüklüklerinin kurumsallaşmayı gerektirmediğine inanmaktadır. Bunun %11,4'ü işletmesinin kurumsallaşmayı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunu vurgularken, %8,4'ü, yeni kurulmuş olmalarını neden olarak göstermektedir.

**5.Belirsizlik Engeli:** İşletmelerin %8,36'sı, ülkenin ekonomik, siyasi istikrarsızlığının ve sektörlerinde yaşanan belirsizliklerin kendilerini de etkilediğini ifade ederek, gelecekle ilgili planlar yapmalarını engellediğini, dolayısıyla bunun kurumsallaşmalarının önündeki bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

## SONUÇ

KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki önemi ve ağırlıklı yeri tartışılmaz bir gerçektir. Bundan dolayıdır ki, çoğalmaları, gelişmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için, hem ülke hem de AB ekonomik kalkınma programlarında KOBİ'lere özel bir önem verilir ve desteklenir. KOBİ'lerin kendilerine has bazı üstünlükleri, süreklilik göstermelerinde önemli rol oynarken, bazı zayıf yönleri de sürekliliklerini tehdit edebilmektedir. Önemli üstünlükleri; daha esnek olmaları, değişikliklere daha duyarlı olmaları, desteklendiklerinde teknolojik yenilikler yapabilmeleri, sade örgüt yapıları ve girişimcilik ruhuna sahip olmalarıdır. Akraba kayırmacılığı, varis seçiminde sorunlar, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının, iş tanımlarının yapılmamış olması, aile çıkarlarıyla işletme çıkarlarının kimi zaman farklılık göstermesi, geleneksel yönetim yaklaşımlarını sürdürmeleri ise, önemli zayıflıkları arasındadır. Bu zayıf yönler, KOBİ'lerin kurumsallaşabilmelerinin önündeki darboğazları oluşturabilmektedir.

Araştırma, “kurumsallaşmanın darboğazları konusunda, KOBİ sahip ve yöneticilerinin görüşleri nelerdir”, “Kurumsallaşma algıları, bir darboğaz oluşturabilir mi ?” merakıyla yapılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle, KOBİ sahip ve yöneticilerinin bakış açılarından, kurumsallaşmanın önündeki engeller ve kurumsallaşma algılamalarına ilişkin şu çıkarımlardan bahsedilebilir:

Katılımcıların yaklaşık %40'ı kurumsallaşmayı “yapı ve işleyişin kurallı hale getirilmesi”, bu çerçevede düzenli, sistemli örgüt yapısı oluşturmak ve görev, yetki ve sorumlulukların belli olması olarak algılamaktadır. Bunu sırasıyla; süreklilik kazanma, yüksek performans ve rekabet avantajı kazanmak, yönetimin profesyonelleşmesi, planlama ve denetim ile şeffaflık ve hesap verebilirlik izlemektedir. Buradan hareketle, KOBİ sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşmanın ne olduğu konusunda belli bir bilinç düzeyinde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yetki devri, teknik-egitim alt yapısının geliştirilmesi, işlemlerin kayıt altına alınması, standartlaşma konularına sadece birer katılımcının değinmesi, çevre, insan kaynakları, örgüt kültürü boyutlarından hiç bahsedilmemesi, kurumsallaşmanın bazı göstergelerinin bilinmediğini düşündürmektedir. KOBİ sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşma algısı içinde, devir planının yapılması, aile işletmesi anayasasının hazırlanması unsurlarına hiç rastlanmamıştır. Araştırmalar, (Çakıcı ve Özer 2008 ; Atila ve Küskü 2006) yüksek düzeyde kurumsallaşmış KOBİ'lerden ziyade, düşük düzeyde kurumsallaşmış veya görünürde kurumsallaşmış KOBİ'lere işaret etmektedir.

Diğer araştırmalarda ifade edilen kurumsallaşma konusundaki bilgi açığı, bu araştırmada da ortaya çıkmıştır. Nitekim, bu araştırmada bilgi açığı, gerek kurumsallaşmanın önündeki engeller, gerekse kendi işletmelerinin kurumsallaşmasının önündeki önemli engellerden biri olarak gösterilmiştir. İşletme sahipleri/yöneticilerinin, kurumsallaşma konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, kurumsallaşmayı farklı algılamalarına neden olmaktadır. Bilgi açığı, aynı zamanda, kurumsallaşma niyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çoğu zaman işletme sahibinin işletmesinden tamamen uzaklaşarak, yönetimi dışarıdan

profesyonel bir yöneticiye bırakması gerektiği sanılmakta, kurumsallaşma faaliyetlerinin maliyetli olduğu ve küçük işletmelerin buna ihtiyacının olmadığı gibi düşünceler ortaya çıkmaktadır.

KOBİ sahip/yöneticileri, kurumsallaşmayı maliyetli bir iş olarak görmesi önemli bir darboğazı oluşturmaktadır. Bu durum da, bilgi eksikliği ile ilişkilendirilebilir. Burada iki türlü yanılı söz konusudur. İlki, kurumsallaşma aile üyesi olsun veya olmasın işlerin profesyonel bir tarzla yürütülmesi demektir. Bu, bazı KOBİ sahip ve yöneticilerince aile üyeleri yerine, dışarıdan eleman almak zorunluluğu şeklinde algılanmaktadır. İkinci yanılı ise, uzmanlaşmış, işin ehli insanların maliyetleri artıracığıdır. Bu durum, işçilik ücretlerini artırır. Ancak, uzun vadede uzman kişilerin işletmeye olan katkısı, düşük ücretli, ehil olmayan elemanların işletmeye verdiği zarardan daha büyük olabilir.

KOBİ'lerin bir taraftan kalifiye eleman bulamamayı kurumsallaşma engelleri arasında görürken, bir taraftan da kalifiye eleman çalıştıracak finansal gücüm yok demesi çelişkilidir. Nitekim araştırmada KOBİ sahip/yöneticileri, "uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması" nı en önemli bariyer olarak görmektedir. Bunu sırasıyla, "bilgi eksikliği" ve "kurumsallaşma konusunda eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi", "yönetim yapısı", "küçük olmaları", "aile içi sorunlar" ve " vakit kaybı olarak görülmesi" izlemektedir.

Kendi işletmelerinin kurumsallaşmasının önündeki bariyerler de aşağı yukarı benzerdir. "Finansal engeller", "yönetimsel engeller", "bilgi eksikliği" ve "ölçek sorununu", kurumsallaşamamalarının darboğazları olarak göstermektedirler. Önemli yanılılardan biri de, kurumsallaşmanın sadece orta ve büyük işletmeler için söz konusu olduğunu düşünmeleridir. Oysa, mikro ve küçük ölçekli de olsa, sistemli, düzenli, kuralları olan ve güven oluşturmuş bir yapının gerekliliği tartışılmazdır ve hiçbir maliyeti de yoktur.

Yazında kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde, en büyük engellerden biri olarak görülen aile ilişkilerinde çatışmalar, sorunlarının yaşanması, mirasın dağılımı, işletmenin kime devredileceği gibi konular çok fazla engel olarak gösterilmemiştir. Katılımcı işletmelerin %75'inin kurucu kuşak tarafından yönetiliyor olması, bu sorunlarla henüz yüzleşmediklerini göstermektedir.

Araştırmada ortaya çıkan önemli sonuç, kurumsallaşmaları konusunda KOBİ'lerin yalnız bırakılmamalarının gerektiğidir. Dolayısıyla, bilgi açığının giderilmesi, önerilerimizin başında gelmektedir. Bu bağlamda, kurumsallaşma konusundaki bilgi açığı, KOSGEB, Ticaret ve Sanayi Odaları ve üniversiteler işbirliğiyle verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle giderilmeye çalışılmalıdır. KOBİ sahipleri de, bu konuda gayret içinde olmalı, eğitimlere vakit ayırmalıdır. Kurumsallaşma konusunda başarılı işletmelerle kıyaslamaya gitmelidir. Akademisyenler de, kurumsallaşmayla ilgili araştırmalarının sonuçlarını onlarla paylaşmalı, bilgi vermelidir.

Ayrıca KOBİ sahipleri, raporlama, belgelendirme, süreçleri standart hale getirme, görev, yetki ve sorumlulukları, işe yerleştirme, atama, yükseltme ile ilgili kriterleri kısacası tüm faaliyetleri kurallı hale getirmelidir. Mutlaka kişilere bağlı

olmayan, işletme sahibinin ömründen bağımsız bir kurum geliştirmeye çalışmalıdır. Tüm bu çalışmalara, işletmeler daha kuruluş aşamasındayken başlamalı, büyümeyi beklememelidir. Bu, işletmenin sağlıklı kurumsal temellere oturtulmasını sağlar.

KOBİ sahipleri yaşlı olmasalar da ölüm, hastalık ve kaza gibi olasılıklara karşı, kız-erkek evlat ayrımı yapmaksızın işletme mülkiyetini ve işletme yönetimini devredeceği varisi belirlemeli ve bu doğrultuda yetişmesini sağlamalıdır. Tüm karar ve politikalarda tek belirleyici olmamalıdır. Yetişmiş yöneticisi ve insan gücü yoksa büyük zahmetlerle biriktirdiği servet, yokluğunda eriyebilir. Büyümenin, sürekliliğin, yönetimin geleceğini belirlemekten ve kurumsal çevrelerde güven oluşturmaktan, bunun da kurumsallaşmaktan geçtiğinin bilincine varılmalıdır. Sermaye birikimini yaratmakta zorlanan bizim gibi ülkelerde, servetin kurumsallaşması hem işletmelerin hem de ülkenin geleceği için büyük önem taşımaktadır.

Araştırma, sınırlı sayıda KOBİ sahip ve yöneticilerine gidilerek yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yalnızca Mersin ilindeki KOBİ'leri kapsamaktadır. Ancak, sonuçların Mersin ili dışındaki KOBİ'ler açısından da yararlı olacağı düşünülmektedir. Benzer konulu çalışmaların sektörler itibarıyla Türkiye genelinde yapılması, kurumsallaşma sorunsalını daha iyi anlamayı ve kıyaslama olanağı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

- AKAT, İlker ve Turan ATILGAN (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara: TOBB Yayınları.
- AKGEMCİ Tahir, Halil ELİBOL ve Burcu ERŞAHAN (2008). "Aile İşletmelerine Genel Bakış" *Yöneticinin El Kitabı* (Editör: T.Akgemci, Ş. Aslan ve M.Düşükcan), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 1-31
- ALLRED, Roger C. ve Russell S. ALLRED (1997). *The Family Business: Power Tools For Survival, Success and Succession*, Berkley Books, New York
- ATILA, Emre ve Fatma KÜSKÜ (2006). "Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 191-199.
- AYDINLIK, Arzu Ülgen ve Ali Özgür KARAGÜLLE (2006). "Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 58-63.
- BARAZ, Barış (2006). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 120-129.
- BAYER, Ertuğrul (2005). "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi Ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 125-142.
- ÇAKICI, Ayşehan ve Burcu Şefika ÖZER (2008). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi" *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18): 87-110
- ÇAMKERTEN, Bayram (2001). "Türkiye'de KOBİ Destekleme Uygulamaları" *1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi*, Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı, 23-26 Haziran 2001, Bişkek- Kırgızistan, 101-109
- ÇAPAN, Selami (2005). "İşletmelerde Kurumsallaşma ve Sinerjik Yönetim Sisteminin Uygulanması" 2. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2-3 Aralık 2005, İstanbul, 656-663



- CUMHURBAŞKANLIĞI DEVLET DENETLEME KURUMU (2006), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının 2002, 2003, 2004 Yılları Eylem ve İşlemlerinin Araştırılıp Denetlenmesine İlişkin Rapor”, <http://www.cankaya.gov.tr/html/DDK/kosgeb.htm>, (29.06.2007).
- DOĞAN, Selen (1998). “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 13: 143-167
- FINDIKÇI, İlhami (2005). *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Basım.
- FINDIKÇI, İlhami (2007). *Aile Şirketleri*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım
- FINDIKÇI, İlhami (2006). “Köklü Aile Şirketlerinin Tılsımı” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 292-295
- GÜN, Cengiz (2005). “Kurumsallaşma Anlayışı Ya Da Sorunu”, ([www.caginpolisi.com.tr](http://www.caginpolisi.com.tr)), (03.05.2005).
- KARPUZOĞLU, Ebru (2000). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (2002). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler Sorunlar-Öneriler*, 5. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- LEAPTROT, J. (2005). An Institutional Theory View of the Family Business. *Family Business Review*, 18 (3): 215-228.
- OKUR, Bülent (2003). *Ulusal ve Uluslar Arası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın önündeki Bazı Engeller”, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 107-131
- ROBBINS, Stephan P. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, New Jersey: Prentice Hall.
- SARIASLAN, Halil (2001). “Avrasya ve Türkiye’de KOBİlerin Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi” 1. *Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi*, Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı, 23-26 Haziran 2001, Bişkek- Kırgızistan, 27-35
- SELZNICK, Philip (1996). ”Institutionalizm “old” and “new”, *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277.
- SHARFMAN, Mark (1994). “Changing Institutional Rules: The Evolution of Corporate Philanthropy, 1883-1953”, *Business & Society*, 33(3): 236-269.
- SÜMER, Canan (2000). “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım” *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Editör: Zeynep Aycan) Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 57-90
- TETİK, Nevzat ve Osman ULUYOL (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları Malatya Aile Şirketleri Uygulaması*, Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- TİLEYLİOĞLU, Alaaddin (2006). “Aile Şirketleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 15-22.
- ULUKAN, Cemil (2005). “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5 (2): 29-42.