

İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği

Uğur TÜRK

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü
turkugur@hotmail.com

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
yildiz@sau.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı; İşletmelerin büyümeleri ile kurumsallaşma gereksinimleri arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığını incelemektir, çalışma sağlıklı bir büyümenin hangi kurumsal çerçevede gerçekleştirilebileceğine dair bulguları içermesi açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla farklı büyüklük ve sektörlerdeki firmaların daha yoğun şekilde yer almakta olduğu Sakarya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan, firmalara yönelik anket yapılmıştır. Çalışma sonucunda, firmalardaki büyümenin başlangıç aşamasında, kurumsal değerler önemliyken, büyüme süreciyle birlikte standartlar, süreçlerin planlanması, profesyonel çalışma ekibi ve değişik faktörlerin farklı seviyelerde önem taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Büyüme, Büyüme Safhaları, Kurumsal Öncelikler

Investigation of the Relationship Between Companies Growth and Requirements of Institutionalization: Example of Sakarya Province

Abstract

The purpose of this study is for companies to determine whether or not there is a relationship between growth and institutionalization. By doing this study is important because it contains evidence of healthy growth companies in which institutional framework. Therefore, various company sizes and types were surveyed in Sakarya where first and second industrial zones are gathered intensively. As a result, at the initial stages of growth for companies corporate values are more important; along with the development process, standards, planning process, a professional working team and different factors at different levels may more important.

Key Words: Institutionalization, Growth, Growth Phase, Institutionalization Priorities

JEL Classification Codes : B15, N1, O42, O43

GİRİŞ

İşletmeler arasındaki rekabet ortamı, işletmelerin yaşamlarını sürekli kılabilmek açısından pek çok arayışa ve yeniliğe gidilmesine neden olmuştur. (Karpuzoğlu, 2004: 18). Bu nedenle, işletmeleri durağan bir unsur olarak görmemek ve şirketlerin de zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kısa sürmektedir, bunun en temel nedeni; firmaların büyüme evreleri içerisinde gereksinim duyulan kurumsal adımları zamanında uygulamaya koymamalarından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışma, firmaların büyümeleri ile kurumsallaşma gereksinimi arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Kurumsallaşmayla ilgili literatürlerde birçok yayının bulunmasına rağmen, firmaların "kurumsallaşma düzeyini" belirleyen, "kurumsallaşmanın boyutlarını" tespit eden ve bunları büyüme ile kıyaslayan çalışmaların sayısının yetersiz olması açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, işletmenin kurumsallaşma düzeyine ilişkin değerlendirmeler; firmaların hukuki yapısı, türü, sektörü ve büyüklük faktörleri ile firmaların sahip olduğu yönetim anlayışı, insan kaynağı, örgüt yapısı ve planlama boyutları açısından tespit edilmeye çalışılmıştır çünkü firmaları birbiriyle kıyaslamadaki en temel faktörler bunlardır.

Çalışmada metodoloji olarak anket (Ek-1) tercih edilmiştir. Araştırmada örneklem çerçevesi olarak Sakarya ilindeki "1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde" faaliyette bulunan işyerleri seçilmiştir. Bunun nedeni ise Sakarya İlinin gelişme sürecindeki bir sanayi yapısına sahip olmasıdır.

1. Kurumsallaşma Kavramı

Genel olarak kurumsallaşma; firmaların belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmaların mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler (Ülgen, 1990: 103). Diğer bir deyişle, bu kavramlar yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen, onlardan bağımsız olan kavramlardır. Bunlar vizyon, misyon, politika, ilke ve değerlerdir. Dolayısıyla kurumsallaşma hedefi güden firmaların vizyonunun, idealist firma amaçlarının, çalışanların ve yöneticileri birbiriyle bağlayan ilke ve değerlerin saptanmış olması gerekli olan ön şarttır.

Diğer bir açıdan değerlendirildiğinde, bir yönetim anlayışı olan kurumsallaşma; sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin düzgün bir şekilde uygulanmasıdır (Hodgetts ve Kuratko, 1995: 28). İşletme yönetimi açısından bu derece önemli olan bu değişim, kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Değişimlerin sürekli ve giderek ivme kazanan bir şekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişim alanlarının giderek genişlediği, iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için günün

koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar (Karpuzoğlu, 2004: 71) . Bazı işletmeler geçmiş dönemlerde elde etmiş oldukları başarılarına ulaşmak için, kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılığısına düşmektedirler. Fakat günümüzde değişim hızı artmış ve firmalar bu ortamda avantaj sağlayabilmek için yeni arayışlara girmek durumunda ve/veya zorunluluğunda kalmışlardır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, firmalara avantaj kazandırabilecek olan kurumsallaşma kavramı; örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiflerden ele alınabilecek bir olgudur. Kurumsallaşma kavramı çevresel açıdan ele alındığında, “çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” şeklinde ifade edilebilir (March, 1996: 278).

Yukarıdaki tanımlamadan anlaşılacağı gibi kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (March, 1996: 279).

Kurumsallaşma teorisi, örgütsel varlığın ve devamlılığın nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanır (Carney ve Gedajlovic, 2002: 2). Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar. İşletmelerin uyum düzeyi, kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler çevresel koşullara daha çabuk uyum sağlar. İşletmeler için geçerli olan evrensel değerlere karşı daha duyarlı ve işletmeyi kişisel uygulamalardan ve değer yargılarından uzak tutacaktır (Levinthal ve Myatt, 1994: 45).

Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında kurumsallaşmış olan şirketler çevreleriyle tam manada bir bütünlük oluşturmuşlardır.

March'ın değişimle kurumsallaşma arasında kurmuş olduğu ilişkiyi, farklı bir bakış açısıyla ele alan Jon Katzenbach kurumsallaşmayı değişimle açıklamaya çalışmaktadır. Jon Katzenbach'a göre; zaman içerisinde farklı değişimler oluşacak ve bu değişim sürecinde gerek girişimci gerekse firmalar farklı strateji ve politikalar geliştireceklerdir. Firmaların mevcut değişime öncelikli olarak hazırlıklı olmaları, onları kabullenmeleri ve değişime etkin şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir (Katzenbach, 1992: 310).

Yukarıda belirtilen değişimden kasıt işletmelerin büyümeleri ve bu büyüklük içerisinde yönetecekleri değişkenleri ve bunların sürdürülebilirliğini sağlamalarıdır. Burada farklı büyüklüğe sahip olan firmaların buldukları düzeyde ne tür kurumsal adımlar atmaları üzerinde durulması amaçlanmaktadır. Literatürde büyüme ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ele alan ve büyümenin kurumsallaşma ile olabileceğini belirtilen çalışmalar

olmasına rağmen, bu çalışmalar hangi büyüme düzeyinde kurumsallaşmanın hangi safhasında bulunulması gerektiği üzerinde durmaması, yapılan bu çalışmayı önceki çalışmalardan ayıran en önemli özelliktir.

Kurumsallaşma sürecinin en kritik ve başlangıç ögesi insan kaynaklarıdır. İşletme sahip ve yöneticilerinin yeterli bilgiye sahip olmadıkları, kurumsal olma bilinci olmadığı ve işletme yapısının finansal bakımdan küçük olduğu vb. birçok düşünceden dolayı, insan kaynaklarını gereksiz görmektedirler (Ulukan, 2005: 37). İşletmede kurumsallaşma bilincine sahip olmayan elemanlarla başlamak anlamsız olacaktır. Nitekim günümüzde birçok işletme sahip ve yöneticileri kendilerince kurumsallaşmış olduklarını düşünmektedir. Bu gibi işletmeler isimde kurumsallaşmış ama uygulamada eski düzenlerini devam ettirmektedirler. Kurumsallaşmanın başlayabilmesi için işletme sahip ve yöneticileri, kurumsallaşmayı bir kültür olarak algılamalı, devamlılığının sağlanabilmesi için de yeni kuşaklara aktarılması gerekir.

Kurumsallaşma uzun yıllar sürecektir olan çalışmaların neticesinde oluşturulabilecek olan bir kavramdır (Baykal, 2004: 48). Firmaların kurumsallaşma sürecinde bu durumun farkında olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte firmalar, kurumsallaşmanın kendilerine sağlayacak olduğu avantajlardan faydalanmak istemektedirler (Ulukan, 2005: 38). Fakat kurumsallaşma anlık bir süreç olmayıp, uzun yıllar neticesinde oluşturulan bir sistemdir.

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaları zorundadır. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar (Hodgetts ve Kuratko, 1995: 52). Bu unsur kurumsallaşmanın resmiyet kazanması açısından ilk basamağını teşkil etmektedir.

Bireysel ve örgütsel amaç uyumunu sağlamak: Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkaları ile ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri, misyonları ile vizyonları vardır. Firmalar vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize eder ve böylece sürekliliklerini sağlamaya çalışırlar. Bu açıdan ele alındığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, örgütsel amaçlarla bütünleştirmeye çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde ise; çalışan amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir kopukluk söz konusudur (Karpuzoğlu, 2004: 80). Selznick bir kurumun sadece formel yapının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir (Selznick, 1996: 273).

Kurumsallaşma organizasyonun ayırt edici bir kimliğe bürünmesini ifade eder. Bu noktada organizasyonun yaşı önem taşır. Yeni organizasyonlar

kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirilebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispeten daha kolay olacaktır. Diğer taraftan daha eski organizasyonlar faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa gereksinim duydukça yeni düzenlemeye gitmeye çalışacaktır. Bu durum yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirmesini gerektirdiğinden ayırt edici yeni kurumsal bir kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacaktır (Karpuzoğlu, 2004: 95-96).

2. İşletmelerin Büyüme Süreci İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma olgusunun 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 bilgi vermekte fayda vardır. Bu amaçla, çalışmanın bu kısmında kurumsallaşma olgusu gelişim süreci (küçük bir işletmeden daha büyük çaplı bir işletmeye) ve yönetim yapısı içerisinde (biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı) ortaya çıkan değişimler dikkate alınarak değerlendirilecektir.

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 ailelerinde etkisi vardır. Çalışanlar genellikle aile fertlerinden veya tanıdıklardan oluşmaktadır. Çalışanlar arasında usta-çırak şeklinde bir etkileşim söz konusudur. Bilgi ve beceri babadan oğla geçmektedir (Yılmaz, 2004: 19).

İşletme kurulduğu bu ilk dönem içerisinde, henüz formel bir yapıya dönüşmemiş, biçimsel olmayan bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmede henüz yazılı prosedürler 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 dolayı kurumsallaşma kavramının bilinmemesi veya uygulanma gereksiniminin duyulmamasıdır (Yılmaz, 2004: 23-25).

Zaman içerisinde küçük işletmeler büyümeyi amaçlamaktadır. İşletmelerde 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 ve 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 yerleştiğinde genişlemeye başlar (Reid, 2002: 198).

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 sürecini başlatmış olur. Yeni

müşteri gruplarının, modellerin, ürünlerin ve ürün hatlarının eklenmesi çeşitlendirme-artırma anlamına gelir. Yineleme, ürün çeşitlendirme gibi süreçler yalnızca ürün ve pazarın büyümesini değil içsel büyümeyi de tanımlamaktadır (Cardozo ve diğ.,1995: 9-11).

Küçük işletmelerde bu dönemlerde kurumsallaşma anlamında uygulanabilecek olan en temel kurumsallaşma unsurları organizasyonel yapının şekillendirilmesi, örgütsel kültürün oluşturulması ve bir kalite sisteminin firma bünyesinde oluşturulmasının planlanmasıdır.

2.2. İşletmenin Büyüme ve Gelişme Dönemi

Küçük işletmelerin süreç içerisinde büyümeleri ve gelişmeye başlamaları ile birlikte, bu işletmeler KOBİ olarak tabir edilen orta ölçekli işletmeler haline dönüşmekte, bununla birlikte işletmelerin faaliyet kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Bu işletmeler açısından büyüme bir değişim süreci olup yönetilmesi işletmenin geleceği açısından kritik bir unsurdur. 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 görevdir. Bu nedenle büyüme olgusunu anlamak ve sağlıklı bir büyüme sürecinin koşullarını belirlemek günümüzde önemlidir (Karpuzoğlu, 2004: 24; Baykal, 2004:9).

Büyümeyle birlikte bir yandan KOBİ'lerin örgüt yapısında önemli değişimler yaşanır. Söz gelişi, kurucunun gerekli olan işlevleri yerine getirdiği basit yapıdan daha biçimsel, yönetim basamaklarının ve bürokrasinin arttığı bir yapıya geçişi vardır. Diğer yandan da 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. 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 izleyebilir (Magretta, 1998: 117). 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 gereksinim duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden, akrabalarından veya tanıdıklardan sağlanmaya çalışılır. Bunların yeterli olmadığı durumlarda işletmeye dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. İşletmeyi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, işletmeyi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. İşletmenin tüm yönleriyle ilgili deneyim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister. Yetki devrinde isteksiz davranır (Hatten, 1997: 347).

Yukarıda sayılan temel sebeplerden dolayı küçük işletme yöneticilerin özellikle karar alma sürecinde aşırı tutucu olmaları, bu tip işletmelerin en

büyük handikabını oluşturmaktadır. Özellikle de büyümekte olan KOBİ'lerin yoğun rekabet şartları içerisinde yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla yeni stratejiler geliştirmeleri ve bunları uygulamaya koymaları gerekmektedir (Çarıkçı, 2002: 23-25). Bu stratejilerden en önemlisi ise kurumsallaşmadır. Firmaların sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi ve etkin bir örgütsel yapıya ulaşabilmeleri için kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Yukarıda ele alınan bilgiler çerçevesinde uzun dönemde kalıcı olmak isteyen firmaların neden kurumsallaşmak zorunda oldukları anlaşılmaktadır. 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 taşıması olasılığı çok azdır (Çarıkçı, 2002: 32). Bu açıdan ele alındığında, bir firma kurumsallaştığında firmayı gelişme sürecine sokan firmanın vizyonu, çalışanlara yön gösteren ve onları motive eden unsurları, misyonu, ilke ve değerleri olmaktadır.

Kurumsallaşma amacıyla kurulan sistemler ve prosedürler, firmanın faaliyetlerini bu kavramlar doğrultusunda sürdürebilecek en uygun kişilerin yönetim kademelerinde yer almasını sağlayacak biçimde geliştirilmektedir. Öyle ki, firma ortakları bile olsa, firmaya zarar verebilecek herhangi bir faaliyeti yapmasına izin verilmemektedir. Bir anlamda firma, kendisini yok edebilecek firma ortaklarına karşı gerekli araçlarla donatılmış olmakta, böylece kurumsallaşma sayesinde firma kendi kendini korumuş olmaktadır. Bu yüzden firmanın uzun dönemde varlığının sürmesi amacı ile birinci kuşak tarafından başlatılan kurumsallaşma çabaları, firma üzerinde etkinliğin azalmasını istemeyen ikinci kuşak tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak baltalanmaktadır. Bir firmanın kurumsallaşmış sayılabilmesi için yönetimde üç kuşağın geçmesi gereklidir (Selznick, 1996: 273).

Yukarıda yapılan açıklamalar neticesinde işletmelerin büyüme süreci içerisinde farklı yönetsel ve operasyonel zorluklarla karşılaşacağı ve bu zorlukların üstesinden gelmesinin de planlı bir kurumsallaşma aşamasıyla oluşabileceği mümkündür. Böylelikle hem etkin bir büyüme hem de etkin bir kurumsallaşma süreci eş zamanlı olarak yürütülebilecek, böylelikle firmanın sürekliliği daimi bir hale dönüşebilecektir.

Firmaların kurumsallaşma açısından, tespit edilen seviye sınıflandırılması kaynaklardan derlenen bulgular yardımıyla, bağımsız ve güncel olarak tespit edilmiştir. Bu amaçla Scott ve Bruce'nin büyüme modeli, kurumsallaşma perspektifinden ele alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

Aşağıdaki tablo 1'de firmaların büyüme süreci içerisinde, kurumsallaşma yönünde ne tür yönelimler gösterebileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Ele alınan büyüme modeli normal bir firma için geçerli olabileceği kabul edilen 5 ölçek üzerinde oluşturulmuştur (1-Faaliyete başlama, 2-Tutunma, 3-Büyüme, 4-Genişleme, 5- Olgunluk). Genel olarak varlığını sürdüren ve büyüme açısından olgunluk seviyesine ulaşmış olan firmaların bu beş aşamayı izledikleri kabul edilmektedir (Scott ve Bruce, 1987: 49).

Tablo 1: Büyüme Süreci İçersindeki Kurumsallaşma Evreleri

Firmaların Kurumsallaşma Seviyeleri	5.					1
	4.					2
	3.					3
	2.					
	1.					
	0	Başlangıç	Tutunma	Büyüme	Genişleme	Olgunluk
Firmaların Büyüme ve Gelişme Süreci						
1- Kurumsallaşma açısında gelişme						
2- Kurumsallaşma açısında sabitleme						
3- Kurumsallaşma açısından kırılma						

Kaynak: Scott ve Bruce (1987: 48).

Yukarıda ele alınan tablo genel olarak bir firmanın normal bir büyüme süreci içersinde kurumsallaşmanın hangi aşamalarda ele alındığını ifade etmektedir fakat bazı firmalar vardır ki büyüklük açısından genişleme evresinde olmasına rağmen, kurumsallaşma seviyesi itibariyle birinci veya ikinci seviyededir. Bunun tersi durumlarının da olması söz konusudur. Araştırmada katılımcı firmalar arasında yer alan 7 firmada yukarıda belirlenen durum tespit edilmiştir. Bu firmalar büyüklük açısından büyüme ve genişleme aşamalarında yer almalarına rağmen kurumsallaşma düzeylerinin 1. ve 2. seviyelerde olduğu belirlenmiştir. Bunun temel sebebi ise bu firmaların aile şirketleri olması ve çok sayıda aile bireyinin bu firmalarda çalışmasından kaynaklanmaktadır.

Firmaların büyüme sürecinde sahip oldukları yapısal özellikler sebebiyle firmaların kurumsallaşma seviyelerinde bazen yükselme (1), sabitleme (2) veya kırılmalar (3) gerçekleşebilir. Alan araştırmasında karşılaşılmış olan işletmede, büyüklük itibariyle düşük bir seviyede yer almalarına rağmen kurumsallaşma yönünde büyük adımlar gerçekleştirmiş olan firmalar vardır.

Firmaların normal bir büyüme evresinde, hangi kurumsallaşma gereksinimlerine ihtiyaç duydukları ve/veya bu yönde ne tür adımlar attıkları aşağıdaki tabloda "farklı boyutlarda ve düzeylerde" ele alınmıştır.

Tablo 2: Büyüme Sürecindeki Kurumsallaşma Evreleri

Büyüme Süreci	Başlangıç	Tutunma	Büyüme	Genişleme	Olgunluk	
Kurumsallaşma Süreci	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	5. Seviye	
BOYUTLAR	Tepe Yönetimi	Doğrudan gözetim	Denetlenen gözetim	Yetki devri	Yerinden yönetime dayalı	Yerinden yönetime dayalı
	Yönetim Tarzı	Girişimci, bireysel	Girişimci, yönetsel	Girişimci, eşgüdümeye yönelik	Profesyonel yönetsel	Gözlemci
	Örgüt Yapısı	Yapılanma yok	Çok az	İşlevsel merkezi	İşlevsel, merkezkaç	Merkezkaç, işlevsel, ürünlere yönelik
	Sistem	Sistem yok	Doküman	Kalite Sistemleri	Yeni yönetim modelleri	Farklılık yaratma

Kaynak: Scott ve Bruce (1987: 48).

Büyümeyle kurumsal gelişim evrelerini açıklayan yukarıdaki tabloda, genel olarak işletme büyüme süreci itibarıyla esnek, biçimsel olmayan ve girişimci özelliklere sahip bir yapıdan; daha biçimsel, etkin yönetsel yapının söz konusu olduğu, yeni yönetim tekniklerine önem veren uzun dönemli hedefler belirleyen ve bu hedeflere erişmek amacıyla stratejik planlamalar yapan v.b. bir şekil almaktadır (Scott ve Bruce, 1987: 49). Yukarıdaki tablodan çıkarılabileceği gibi, işletmelerin belli bir ölçüğe ulaşmaları neticesinde, ortaya çıkan hantal yapının ortadan kaldırılması için kurumsallaşmadan başka bir çare söz konusu değildir. Diğer yandan bazı firmaların yukarıda belirtilmiş olan tüm evreleri sırasıyla geçemedikleri, birçok işletmenin de evrelerin hepsini tamamladığı, belirli bir evrede çok uzun süre kaldıkları, incelenen kaynaklar ve yapılan alan araştırmalar neticesinde söylenebilir (Ertaş, 1996: 57-58).

Bu açıdan ele alındığında firmaların büyüme süreçlerini verimli bir şekilde sürdürebilmeleri, etkin bir yönetim anlayışı ve örgütsel yapıya kavuşabilmeleri için "kurumsallaşmanın" öneminin farkına varmaları ve bu yönde profesyonel, kalıcı ve sağlam adımlar atmaları gerekmektedir.

3. Araştırmanın Genel Çerçevesi

Sakarya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların büyüme ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir anket yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi, amacı, çerçevesi, sınırlılıkları ve araştırma neticesinde elde edilen bulgular ve yorumlar bu kısımda ele alınacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; işletmelerin büyümeleri ile kurumsallaşma gereksinimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Bununla beraber, kurumsal gereksinimlerin ne tür olduğu, bunların nasıl giderileceği ve büyümenin nasıl daha sağlıklı bir şekilde sürdürüleceğini tespit etme amacı taşımaktadır. Araştırmada ayrıca anket kapsamına girmiş olan 33

firmedan yola çıkarak Sakarya'da faaliyette bulunan firmaların kurumsallaşmaları hakkında genel bir değerlendirme yapılacaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Örneklemin farklı büyüklük, sektör ve hukuki statüdeki firmalardan oluşması çıkacak olan sonuçların daha iyi şekilde değerlendirilmesi, sayısal olarak bazı verilerin firmaların sahip olduğu temel özelliklere göre kıyaslanabilmesi açısından bu alan araştırmasında anket çalışmasının uygulanmasına karar verilmiştir.

Çalışmada örneklem olarak Sakarya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri belirlenmiştir. Araştırmanın örneklem çerçevesi olarak bu bölgelerin belirlenmesinin nedenleri aşağıda belirtilmiştir.

- Küçük, orta ve genellikle büyük ölçekli firmaların bu alanda faaliyette bulunması,
- Bu alanda faaliyette bulunan firmaların büyüme eğiliminde olmaları,
- Farklı sektörlerden firmaların bu alanda faaliyette bulunması,
- Uluslararası firmaların bu bölgede faaliyette bulunması,
- Firmaların hukuki statülerinin net oluşu.

Araştırmanın yapıldığı Adapazarı 1. Organize Sanayi Bölgesinde toplam 32 firma bulunmaktadır. 4 firma hakkında resmi olarak kayıt olmaması sebebiyle, bu firmalar anket çalışmasına dahil edilmemiştir. 2 firmada da karşılık bir muhatap bulunamadığı için anket çalışmaları bu firmalarda yürütülemedi. 1. Organize Sanayi Bölgesindeki anket çalışması kapsamına toplam 26 firma dahil edilip, geri bildirim alınan firma sayısı ise 21'dir. 1 işyerinde de yapılan anket çalışması sonucunda ortaya çıkan verilerin analiz için yetersiz olması sebebiyle, değerlendirme kısmında kapsama alınmamıştır. 25 firma üzerinden değerlendirildiğinden de ankete katılım oranı %80'dir.

Veri toplama aşamasında ana kütlede yer alan toplam 49 firmanın 33 tanesinden (22 firma 1. OSB'den, 11 firmada 2.OSB'den) sağlıklı veriler elde edilmiştir. Bu veriler yüzde, frekans, standart sapma, t-testi, kolerasyon ve anova analizlerine tabi tutulmuştur.

3.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel varsayımı, işletmelerin sahip olduğu karakteristik özelliklere göre kurumsallaşma düzeylerinin farklı seviyelerde yer alabileceğidir. Araştırma, Sakarya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan ve bu araştırmaya katılmayı kabul eden firmalarla sınırlı tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Teorik bulgular ışığında, çalışmanın araştırma problemi "örnekleme yer alan firmaların, şirket özellikleri ile kurumsallaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırılması" olarak belirlenmiştir. Şirketlerin sahip oldukları özelliklerle kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için oluşturulan hipotezler şunlardır;

H1: Firmaların hukuki statüleri ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Firmaların türü ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Firmaların faaliyette oldukları sektörle kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Firmaların büyüklükleri ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği

Anket çalışmasının ikinci ve üçüncü bölümlerinde, iki farklı ölçek kullanılması sebebiyle, araştırmanın güvenilirlik düzeyi de iki farklı düzeyde analiz edilmiştir.

İlk aşamada ikili kıyaslamalar ele alındığında araştırmanın güvenilirliği Alpha (α)=0,8981'dir. Analiz edileceği gibi bu oran ankete verilen cevapların tutarlılık seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Soruların genel ortalaması 1,4407 ve sorular arasındaki ortalama korelasyon 0,2866 olarak bulunmuştur.

5'li Likert ölçeğinde ele alınan ölçeğin genel güvenilirliği Alpha (α)=0,7762'dir. Yapılan analizde, anketin 3. bölümünün 1. kısmındaki 2 nolu soru silindiğinde ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,8596$; 2. kısımdaki 3 nolu soru silindiğinde $\alpha=0,8334$ ve 4 nolu soru silindiğinde $\alpha=0,8417$; dördüncü kısımdaki 3 nolu soru silindiğinde $\alpha=0,8356$ çıkmaktadır. Bu durumda, ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek ($0,80 < \alpha < 1$) olması için belirtilen sorular ölçekten çıkarılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmada ölçek olarak Tekli ölçek ve genellikle Likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili soruların oluşturulmasında geniş bir literatür taraması yapılarak daha önce kurumsallaşmaya verilen önemi ölçmede kullanılan bir anketten (Seymen vd., 2005:616) ve kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir çalışmadan (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:502) yararlanılarak kullanılan anket oluşturulmuştur.

Yapılan çalışmada bu alanda daha önceden çalışma yapan uzman görüşlerine başvurularak yapısal geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda, grup farklarıyla yapısal geçerliliğin sağlanması amacıyla pilot bir uygulama yapılmıştır. Bu amaçla farklı büyüklüklerde yer alan firmalar çalışan sayısına göre 3 gruba ayrılmıştır. Farklı gruplar üzerinden yapılan uygulamada pilot anket uygulamasında korelasyon katsayısı 0,53 olarak tespit edilmiştir.

3.6. Veri Çözümleme Yöntemi

Yapılan anket çalışmasında, firmaların kurumsal yönetim fonksiyonlarından hangilerine sahip oldukları ve kurumsallaşma için gerekli olan yönetsel fonksiyonların ne derece uygulandığına yönelik olarak sınıflandırma yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak kurumsallaşma fonksiyonlarını belirlemek için yönetsel kriterlerin mevcut olup olmadığı sorulmuştur. İlgili seçeneklerin veri çözümlemedeki puanlamaları ise 1=evet, 2=hayır olarak belirlenmiştir.

İkinci olarak, kurumsallaşma fonksiyonlarıyla ilgili yönetsel fonksiyonlara firma yetkililerine katılıp katılmadıklarını tespit etmek amacıyla anketi cevaplayanların “tamamen katılıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “kararsızım”, “kısmen katılmıyorum”, “hiç katılmıyorum” şeklinde fikirlerini belirtmeleri istenmiştir. İlgili seçeneklerin veri çözümlemedeki puanlamaları ise 1=tamamen katılıyorum, 2=kısmen katılıyorum, 3=kararsızım, 4=kısmen katılmıyorum, 5=hiç katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra, yukarıdaki puanlama ile değerlendirmeye alınan veriler, anketin birinci bölümü için yüzde ve frekans yöntemiyle çözümlenmiştir. İkinci bölümde kurumsallaşma fonksiyonlarından hangilerinin firmaların örgütsel bünyelerinde mevcut olup olmadığını tespit etmek amacıyla yüzde ve frekans dağılımı yöntemiyle analiz yapılmıştır. Her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları da yapılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, kurumsallaşma fonksiyonlarının firmalarda uygulanma düzeyini tespit etmek amacıyla firmaların yapısal özelliklerine göre (Şirket türü, hukuki yapısı, kuruluş yılı v.b.) 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak; firmaların yapılarına göre bağımsız (independent) örneklem için t testi, yapıyla ilgili diğer değişken için ise tek faktörlü Anova testi uygulanmıştır. Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 12 for Windows programıyla yapılmıştır.

4. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yapılan alan araştırması neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilecektir. Bu amaçla öncelikli olarak tanımlayıcı bulgulara daha sonra da katılımcıların firmaları ile ilgili olarak vermiş oldukları cevaplarında değerlendirilmesine yer verilecektir.

Tablo 3'te araştırmaya katılım göstermiş olan 33 firmanın sektörel dağılımına ait olan veriler görülmektedir.

Tablo 3: Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör Adı	Firma Sayısı (f)	Oranı (%)
Otomotiv	7	21
Makine İmalatı	6	18
Elektrik-elektronik	4	12
İnşaat	4	12
Çelik İmalatı	3	9
Tekstil	2	6
Diğer	7	21
TOPLAM	33	100

Araştırmaya değişik sektörlerden farklı firmaların katılmış olması, araştırmanın çeşitliliğini artırdığı gibi, sektörel farklılığın kurumsallaşma

üzerindeki rolünü anlamamızda ve böylece sektörel alandaki kurumsallaşma düzeylerini de belirlememize yardımcı olacaktır.

Tablo 4'te ankete katılan firmaların hukuki statülerine ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4: Firmaların Hukuki Statüsü

Firmanın Hukuki Yapısı	Firma Sayısı (f)	Oranı (%)
Anonim Şirket	19	57,5
Limited Şirket	14	42,5
TOPLAM	33	100

Kurumsallaşma açısından değerlendirildiğinde, ankete katılmış olan firmalar sahip oldukları hukuki statüleri sayesinde, kurumsallaşma gereksinimlerinin önceliklerden birisi olan, hukuki statüyü yerine getirmiş olmaktadır. Ankete katılan tüm firmalar, rasyonel yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektiren hukuki yapıya sahiptirler. A.Ş.'lerde yönetim kurulu, genel müdür; Limited Şirketlerde ise şirket müdürü bulunması yasal bir zorunluluktur. Fakat bu ifadeden "hukuki statüsü olan her firmanın, kurumsal bir şirket olduğunu ifade etmek yanlış olur". Çünkü birçok firma hukuki statü kazanmalarına rağmen, halen geleneksel yöntemlerle yönetilmektedir.

Aşağıdaki tablo 5'te ankete katılan firmaların, faaliyet yıllarına ait olan veriler yer almaktadır. Tabloda görüleceği gibi, firmaların tamamı 5 yıldan daha fazla süreden beri sektörlerinde faaliyette bulunmaktadırlar. 16 ve üstü yıldan bu yana faaliyette bulunan firma toplamı 17'dir. Firmaların sektörlerinde belli bir uzmanlık ve bilgi seviyesine ulaştıkları varsayılabilir (SATSO, 2012).

Tablo 5: Firmaların Faaliyet Yılı

Faaliyet Yılı	Firma Sayısı (f)	Oranı (%)
6-10 Yıl Arası	7	21
11-15 Yıl Arası	9	27
16-20 Yıl Arası	6	18
21-25 Yıl Arası	3	9
26 ve üstü	8	24
TOPLAM	33	100

Kurumsallaşmayla firmaların faaliyet yılları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bunun temel dayanağı, firmaların faaliyet yılları artıkça, faaliyette buldukları alanda liderliklerini korumak ve/veya önder firma pozisyonuna ulaşabilmek için, örgütsel anlamda yeni atılımlar yapacak olmalarıdır. Firmaların faaliyet yılının çok olması kurumsallaşmanın artması

için olumlu bir etken olabilir. Fakat bu şirket sürekli olarak gelenekçi bir yönetim anlayışı çerçevesinden, profesyonel yöneticiler haricindeki kişiler tarafından idame edilmişse, bu taktirde faaliyet yılı kurumsallaşma açısından olumlu bir etki yaratmaz. Örneklem kapsamında yer alan firmalarda yapılan incelemelerde bu tarz bir duruma rastlanmamıştır.

Aşağıdaki 6 nolu tabloda firmaların çalışan sayılarına göre büyüklükleri verilmiştir. Firmaların büyüklüklerine yönelik olarak yapılan değerlendirmede, firmaların çalışan sayıları temel alınmıştır. Diğer faktörlere nazaran (Örn: Sermayesi, cirosu, teknolojik seviyesi v.b.) tespit kolaylığının daha kolay olması, uygulamada daha doğru ve güvenilir geri bildirimlerin alınabilmesi açısından, firmaların büyüklüklerinin tespitinde çalışan sayıları baz alınmıştır.

Tablo 6: Firmaların Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Firma Sayısı (f)	Oran (%)
10–49 Arası Çalışan	12	36
50–249 Arası Çalışan	19	57
250 ve üstü Çalışan	2	6
TOPLAM	33	100

Firmaların çalışan sayılarıyla kurumsallaşma düzeyleri arasında bir ilişkinin var olduğudur. İlişkinin yönü ise; firmaların çalışan sayısı arttıkça, kurumsallaşma düzeylerinin ve/veya kurumsal örgüt yapısına duyulan ihtiyacının artacağıdır.

Ankete katılmış olan firmalar analiz edildiğinde, genel olarak çalışan sayısının yüksek olduğu firmalarda (250 ve üstü çalışan firmaların tamamı ve 50–249 arası çalışan firmaların bir kaçı) kurumsallaşma eğiliminin daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Bunun temel sebebi; firma yönetimleri tarafından çalışan sayısının fazlalığının ortaya çıkarabilecek olduğu hantallığın, kurumsal örgüt yapısı sayesinde aşılabileceğinin düşülmesidir (Baykal, 2004: 9).

Kurumsal yönetim anlayışının mevcudiyetine ve fonksiyonlarının uygulanırlığına yönelik olarak, firmaların yapısal özelliklerine göre (firmaların türü, hukuki statüleri, sektörleri, büyüklükleri) 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan “t testi, One-way Anova ve Tukey” testleri ile belirlenen hipotezlerin red ve kabulüne ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 7: Firmaların Hukuki Statülerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları

Boyutlar	Hukuki Yapı	N	T	P (sig)
Yönetimsel Boyut	Anonim	19	1,56	0,004
	Limited	14		
İnsan Kaynağı Boyutu	Anonim	19	2,87	0,003
	Limited	14		
Örgüt Yapısı Boyutu	Anonim	19	-1,35	0,001
	Limited	14		
Planlama Boyutu	Anonim	19	0,70	0,004
	Limited	14		

Tablo 7’de firmaların hukuki yapılarının, firmaların kurumsal yönetim fonksiyonlarının uygulanırılığı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı analiz edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma uygulamaları firmaların hukuki statüleri arasında 0,05 ($p<0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Böylece çalışmanın değerlendirme kısmında belirtilmiş olduğu gibi: "Firmaların hukuki statüsü ile kurumsallaşma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi doğrulanmıştır. Sonuç olarak Anonim Şirketlerin kurumsallaşmayla ilişkili görüşleri ($X=1,16$), Limited Şirketlerin yönelimlerine göre ($X=1,00$) daha olumludur şeklinde yorumlanabilir.

Aşağıdaki tablo 8’de firmalarının türleri, kurumsallaşma boyutlarıyla ilişkili yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: Firmaların Türlerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Firma Türü	N	F	P (sig)
Yönetimsel Boyut	Aile Şirketi	16	0,14	0,04
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		
İnsan Kaynağı Boyutu	Aile Şirketi	16	3,82	0,01
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		
Örgüt Yapısı Boyutu	Aile Şirketi	16	1,52	0,03
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		
Planlama Boyutu	Aile Şirketi	16	3,66	0,03
	Ortaklar Şirketi	9		
	Kurumsal Şirket	8		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ele alınan tüm boyutlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur. Söz konusu bu boyutlara ilişkin yönetici görüşleri arasında meydana gelen farklılığın hangi şirket türlerinden kaynaklandığına yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, ilgili farklılığın, şirket türlerinin kurumsal bakış açılarından farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Genel olarak, kurumsal şirketler ve kısmen de ortaklar şirketleri kurumsallaşma yönünde daha olumlu bir yaklaşım göstermektedir. Bu açıdan çalışmanın hipotezlerinden olan: "Kurumsallaşma yönetimin uygulanırılığı, firmaların türüne göre anlamlı bir farklılık gösterir" hipotezi kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 9'da firmalarının sektörel yapılarının kurumsallaşma boyutlarına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Bu çerçevede sektörel analizlerin yapılmış olduğu birinci bölümdeki verileri doğrulamak amacıyla aşağıdaki analiz yapılmıştır. Tablo incelendiğinde, yönetimsel ve örgütsel boyutta ($P=0,02$ ve $0,04$ & $p<0,05$) anlamlı bir farklılık söz konusuyken insan kaynağı ve planlama boyutlarında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Tablo 9: Firmaların Sektörlerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonuçları

Boyut	Sektör	N	F	P (sig)	Boyut	Sektör	N	F	P (sig)
Yönetimsel Boyut	Otomotiv	7	0,14	0,02	Örgüt Yapısı Boyutu	Otomotiv	7	1,84	0,04
	Makine	6				Makine	6		
	Elektronik	4				Elektronik	4		
	İnşaat	4				İnşaat	4		
	Çelik	3				Çelik	3		
	Tekstil	2				Tekstil	2		
İnsan Kaynağı Boyutu	Otomotiv	7	2,51	0,51	Planlama Boyutu	Otomotiv	7	3,12	0,23
	Makine	6				Makine	6		
	Elektronik	4				Elektronik	4		
	İnşaat	4				İnşaat	4		
	Çelik	3				Çelik	3		
	Tekstil	2				Tekstil	2		

Söz konusu bu boyutlara ilişkin yönetici görüşleri arasında meydana gelen bu farklılığın hangi sektörlerden kaynaklandığına yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın bazı sektörlerde kurumsallaşma faktörlerinin daha etkin uygulanmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre; otomotiv ve elektronik sektörlerinde faaliyette bulunmakta olan firmaların kurumsallaşma eğilimi diğer sektörlerle kıyasla daha fazladır.

Çalışmada büyüklük ölçütü olarak firmaların çalışan sayısı temel alınmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki tablo 10'te firmaların büyüklükleriyle ilişkili yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10: Firma Büyüklüklerinin Kurumsallaşma Kriterlerine Göre Yapılan Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Büyüklük	N	F	P (sig)
Yönetimsel Boyut	10-49 arası	12	0,14	0,06
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		
İnsan Kaynağı Boyutu	10-49 arası	12	3,82	0,52
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		
Örgüt Yapısı Boyutu	10-49 arası	12	1,52	0,001
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		
Planlama Boyutu	10-49 arası	12	3,66	0,02
	50-249 arası	19		
	250 ve üstü	2		

Yukarıdaki tablo da belirtildiği gibi, ele alınan tüm boyutlar arasında (İnsan Kaynağı Boyutu Hariç) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bunun temel sebebi firmaların çalışan sayısı arttıkça insanların gerekli olan yönetsel boyutlara daha fazla önem vermelerinden kaynaklanmaktadır. Yapılan analiz neticesinde “firmaların çalışan sayısı

artıkça, kurumsallaşma yönünde artan bir eğilimin olduğu” sonucuna varılmıştır.

Alan araştırmasının yapılmış olduğu iki Organize Sanayi Bölgesi arasındaki kurumsallaşma farklılığını kısaca özetlemek gerekirse, aşağıdaki sonuca ulaşılabilir. 1. OSB’de faaliyette bulunmakta olan firmaların çoğunluğu sahip oldukları özellikler itibariyle kurumsallaşma düzeyleri, 2. OSB’de faaliyette bulunmakta olan firmalara nazaran daha yüksektir. Bunun temel sebepleri, yukarıda ele alınmış olan kurumsallaşma boyutlarının 1.OSB’deki firmalar tarafından daha etkin şekilde uygulanmakta olmasıdır. 2. OSB’de faaliyette bulunmakta olan bazı firmalar sahip oldukları büyüklüğü sayesinde, kurumsallaşma yolunda önemli atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Genel olarak 1. OSB’de faaliyette bulunmakta olan firmaların organizasyonel yapılanma anlamında gelişmiş olmalarının temel sebepleri arasında, bu bölgenin daha önceden kurulmuş olması, firmaların ticari faaliyetlerinin yüksek olması, bu bölgedeki firmalara daha fazla destek verilmesi v.b. sebepler sayılabilir.

Yapılan çalışmada işletmelerin büyümeleri ile kurumsallaşma sürecine olan ihtiyacın paralel bir şekilde yürütüldüğü başka bir açıdan değerlendirildiğinde firmaların büyümelerinde kurumsallaşma adımlarının doğru ve zamanında atılmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tersine bir durumda ise o firmalar durağan bir yapı göstererek büyüyememekte veya belli bir süre sonra faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmaktadırlar. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsallaşma olarak tabir edilen ve organizasyona kurumsal bir kimlik kazandıran sürecin, büyümenin en önemli unsuru olarak görülmektedir.

Alan araştırmasına katılan firmalar yapıları itibariyle yukarıdaki bulguları desteklemektedir. Bu açıdan, alan araştırması kapsamında yer alan 33 firmanın 16’sı aile şirkettir. Alan araştırması kapsamında yapılan analizler ve değerlendirmeler neticesinde, örneklemin kurumsallaşma düzeyi hakkında şu söylenebilir; alan araştırması için seçilen bölgede faaliyette bulunan firmaların büyük çoğunluğunun kurumsallaşma sürecine başlamış oldukları (yaklaşık %80’ni), büyük bir kısmının (yaklaşık %35’i) kurumsal yönetim fonksiyonlarını ve kurumsallaşma gereksinimlerini bünyelerinde uygulamaya yönelik kararlar almış olmaları ve bazı büyük firmalarının da kurumsallaşmanın yüksek seviyelerinde yer aldıkları tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi tayin eden en önemli unsur ise kurumsallaşma perspektifine sahip olan firmaların büyüklük ölçülerinin diğerlerine göre fazla olmasıdır.

Yukarıda ifade edilmiş olan oranlar firmaların sahip oldukları yapısal özelliklerinin ortaya çıkarmış olduğu kurumsallaşma farklılığından kaynaklanmaktadır. Firmaların kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesini etkileyen faktörlerin tespitine yönelik olarak yapılan “t ve Anova testi” neticesinde, firmaların sahip oldukları büyüklük firmaların kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi ve kurumsallaşma sürecinin etkin oluşumunu belirleyen en önemli faktördür. Kurumsallaşma “çok yönlü ve farklı alt kriterlerden oluşan kombine bir olgudur”, bu kavramın yalnızca bir açıdan veya birkaç açıdan değerlendirilmesi kurumsallaşmanın yanlış anlaşılmasına ve firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yanlış tespit edilmesine sebep olmaktadır.

Bu açıdan alan araştırması neticesindeki kurumsallaşmayla ilgili diğer boyutlar ele alındığında, firmaların %87'si kurumsallaşmanın sac ayaklarından birisi olan kalite sistemlerine sahiptir ki bu kurumsallaşmanın ilk aşamalarında firmalarda oluşturulmakta olan bir kriterdir. Firmaların %48,5'inde firma yönetimi tarafından belirlenmiş bir kurumsal kimlik yapısı söz konusudur. Bu kurumsallaşmanın üst düzeylerinde yer almakta olan firmalar tarafından belirlenmiştir. Kurumsal kimliğin oluşturulmasında etkili olan misyon ve vizyon kavramları ele alındığında, firmaların %60,6'sında yazılı bir misyon ve vizyon mevcuttur. Kurumsallaşmanın misyon ve vizyon tanımı çerçevesinde şekillendiği düşünüldüğünde bu oranın daha da yükselmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Çalışmanın neticesinde öncelikle şu noktanın belirtilmesinde fayda vardır. Kurumsallaşma çabalarının net bir reçetesi yoktur, ancak her firma kendi özelliklerini analiz ederek, kurumsallaşma sürecini bünyelerinde gerçekleştirebilirler. Öncelikle firmaların kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmek için, çalışanların ve işletme amaçlarının birbiriyle uyum içersinde olması gerekmektedir. Bunun için çalışanların profesyonel şekilde davranmaları yanında, işletmelerinde çalışanların düşüncelerine önem vermeleri ve birlikte karar alma mekanizmasını bünyelerinde oluşturmaları gerekmektedir. Böylece oluşturulan katılımcı yönetim modeli sayesinde, kolektif bir çalışma ortamı oluşturulur.

Diğer bir husus, firmaların faaliyette bulunmakta oldukları çevreye bakarak farklılaşma derecelerini, başka bir ifadeyle diğer şirketlerden ayrılan özelliklerini belirlemeleri gerekmektedir. Firmaların çevrelerinin oldukça dinamik olması ve hızlı bir değişim sürecinin olması, modern yönetim uygulamalarının firma bünyesinde uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

Kurumsallaşma açısından firmaların karar alma sürecinde, kolektif katılıma ağırlık vermeleri önemli olan diğer bir husustur. Bu açıdan kolektif karar almanın, alınan kararların etkinliği ve çalışanların motivasyonlarını artırma açısından ne denli önemli olduğu açıktır.

Firmalar açısından dikkate alınması gereken noktalardan bir diğeri "firma bünyesinde bir sistemin oluşturulmasıdır". Burada sistemden kastedilen kalıplaşmaya gitmeyen ve kendisini yenileyebilen bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu da şartlara uyum sağlayabilen, esnek bir yaklaşımı gerektirmektedir. Burada söz edilen sistemler, üretim, planlama, stratejik planlama, insan kaynağı planlama, v.b. sistemleridir fakat sistem kurarken düşünülmesi gereken kavramlar, esneklik ve bütünselliktir.

Kurumsallaşmayla ilgili olarak firmaların dikkat etmesi gereken hususlardan sonuncusu ise büyüme-kurumsallaşma ilişkisidir. Bir kuruluşta kurumsallaşma gereğini ortaya çıkaran sebeplerden en önemlisi büyümedir. Büyüme aynı zamanda gerçekleştirilen işlerin gittikçe çatallaşmaya başlamasına da sebep olur, çünkü ne kadar çok müşteri, ürün, hammadde ve birim işin içine girerse iş akışı o ölçüde uzar. Bu sebeple firma büyümesi gerçekleşirken, bir yandan da iş basitleştirilmesine gidilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak firmaların kurumsallaşma anlayışını, bünyelerinde tam manada oluşturmalarının uzun bir süreç aldığı, zaman zaman kesintilere uğradığı saptanmıştır. Dikkati çeken diğer bir nokta ise, bazı firmalar kurumsallaşmanın kendilerine uygun görünen noktalarını ele alırken, kendilerine uygun olmadığını düşündükleri noktaları dikkate almamaktadırlar fakat kurumsallaşma birçok faktörden oluşan kombine bir kavramdır. Kurumsallaşma düzeyi bu faktörlerinin birbiriyle olan ilişkisine bağlıdır.

Çalışmanın uygulama bölümünde değinilmiş olduğu gibi, Sakarya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunmakta olan KOBİ'lerin kurumsallaşma eğilimini yükseltebilmek için, firmaların izlemeleri gereken "kurumsallaşma yol haritası" ile ilgili önerilere değinilecektir.

- Öncelikle firmaların kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmek için, çalışanların ve işletme amaçlarının birbiriyle uyum içerisinde olması gerekmektedir. Bunun için çalışanların profesyonel şekilde davranmaları yanında, işletmelerinde çalışanların düşüncelerine önem vermeleri ve birlikte karar alma mekanizmasını bünyelerinde oluşturmaları gerekmektedir.
- Kurumsallaşma açısından firmaların karar alma sürecinde, kolektif katılıma ağırlık vermeleri önemli olan diğer bir husustur. Bu çerçevede araştırma kapsamında yer almakta olan firmaların %60'ında kararların yalnızca üst yönetimce alınmakta olması, alınan kararların etkinliğini azaltacaktır. Bu açıdan kolektif karar almanın alınan kararların etkinliği ve çalışanların motivasyonlarını artırma açısından ne denli önemli olduğu açıktır.
- Firmalar tarafından dikkat edilmesi gerekli olan hususlardan bir diğeri ise, firmaların kurumsal bir kimlik oluşturmalarıdır. Alan araştırması bulgularının analizinde belirtildiği gibi, bu husus firmalar açısından kurumsallaşmanın ileriki aşamalarında gerçekleştirilebilen bir başarıdır. Fakat kurumsallaşmaya başlangıç aşamasında firmaların bu bilince sahip olmaları gerekmektedir. Bu amaçla öncelikli olarak firmalar tarafından misyon, vizyon, politika ve değerlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.
- Alan araştırması verilerine göre firmalar karar alma, insan kaynağının önemini farkına varma ve strateji geliştirme hususunda önemli adımlar atmaya başladıkları tespit edilmiştir. Bu çerçevede ankete katılan firmaların %48'5 inde insan kaynakları departmanı mevcuttur. İş süreçleri, personel temini, iş tanımlama v.b. gibi noktalarda da anket kapsamında yer alan firmalarda olumlu gelişmelerin söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle insan kaynağıyla ilgili olarak dikkati çeken hususlardan biri eğitimidir. Bu çerçevede firmaların %87,9'u çalışanlarına yönelik olarak gerek işletme içi gerekse işletme dışı eğitimler vermektedir. Fakat KOBİ'lerin özellikleri itibarıyla, çalışanlarına kariyer fırsatları sunamaması, iş gücü devir oranını artırmakta ve bu durum KOBİ'lerin büyümesini ve gelişimini engellemektedir. Bu açıdan firmalar eksik olan bu noktalarının gelişimi için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

- Kurumsallaşmayla ilgili olarak firmaların dikkat etmesi gereken hususlardan sonuncusu ise büyüme-kurumsallaşma ilişkisidir. Bir kuruluşta kurumsallaşma gereğini ortaya çıkaran sebeplerden en önemlisi büyümedir. Büyüme aynı zamanda gerçekleştirilen işlerin gittikçe çatallaşmaya başlamasına da sebep olur (Scott ve Bruce, 1987) . Çünkü ne kadar çok müşteri, ürün, hammadde ve birim işin içine girerse iş akışı o ölçüde uzar. Bu sebeple firma büyümesi gerçekleşirken bir yandan da iş basitleştirilmesine gidilmesi gerekmektedir.

Yukarıda ele alınan hususlar kurumsallaşmayla ilgili yalnızca temel noktalardır. Belirtilen noktalar birbiriyle bağımlı olan birçok alt kritere sahiptir.

Kaynakça

- Baykal, Adnan Nur (2004), *Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (Babalar, Oğullar ve Kızlar)*, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cardozo, R., N. Brian Harmon, A. Ardishvili (1995), *Understanding New Business Growth*, International Entrepreneurship, New York.
- Carney, Karen, Gedajloviç, Eric (2002), “The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the asean Region”, *Organization Studies* C.23, S. 1, 1 -29.
- Çarıklı, H., Murat O., Songül S. (2002) “Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri , Göller Bölgesi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:7, Isparta.
- Ertaş, Aysel, (1996), *Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Hatten, Timothy (1997), "Small Business: Entrepreneurship and Beyond", Prentice-Hall, C. 3, p.18-32, New Jersey.
- Hodgetts, M.Richard ve Donald Kuratko (1995), *Effective Small Business Management*, *The Dryden Pres*, Volume:5, p.38-54.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Katzenbach, Jon (1992), *Managing at the Speed of Change*, Villard Boks, New York.
- Levinthal, Daniel, Myatt, Jennifer (1994), “Co-evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing”, *Strategic Management Journal*, C. 15, p.45-62.
- March, G.James, (1996) “Continuity and Change in Theories of Organizational Action”, *Administrative Science Quarterly*, Volume:6, p.278-287.

- Magretta, John (1998), "Governing The Family Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom", *Harvard Business Review*, Volume: 1, p.78-89.
- Reid, Gavin V. (2002), *Analysing the Small Business Enterprises, Small Business Enterprise: An Economic Analysis*, Routledge, London.
- SATSO, (2012), *Sakarya İli 2002 İktisadi Raporu*, Reksa Reklamcılık Ltd, Sakarya.
- Scott, Mel ve Richard Bruce (1987), *Five Stages of Growth in Small Business*, Long Range, London.
- Selznick, Philip (1996) "Institutionalism 'Old' and 'New'", *Administrative Science Quarterly*, Volume: June, p.270-277.
- Seymen, Oya Aytemiz, Aydemir, Burhan, Taşçı Aslı (2004), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul, ss. 604-617.
- Ulukan, Cemil (2005), "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, s.29-42.
- Ülgen, Hayri (1990), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İrfan, KOÇ, Hakan (2009), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, s.497-507.
- Yılmaz, Erdoğan, (2003), *Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerin Sorunları ve Çözümleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Yılmaz, Beytullah (2004), "KOBİ'lerin Finansman Sorununa bir Çözüm Önerisi; Risk Sermayesi Finansman Modeli" *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı:33, s.58-73