

---

## Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi

### Perspectives of Institutionalization of Entrepreneurs and Professional Managers

Yrd. Doç. Dr. Cemil ULUKAN\*

**Öz:** Türkiye’de özellikle aile işletmelerinin ve KOBİ’lerin büyüme ve belirsizlik ortamıyla gelen sorunlarının çözümünün ancak kurumsallaşma ile mümkün olabileceği sıkça dile getirilmektedir. Bununla birlikte, konuyla ilgili hemen herkesin bir kurumsallaşma perspektifinin olması, yaşanan kavram kargaşası, kurumsallaşmanın içi boş bir kavram olarak kalmasına neden olmaktadır. Bu araştırmanın amacı, girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifinin ne olduğunun ortaya konulmasıdır. Böylece, aile işletmeleri ve KOBİ’lerin yönetsel sorunlarının çözümü için, kurumsallaşma kavramından ne anlaşıldığı ve bu kapsamda nelerin yapılması gerektiği yönünde ilgili yazına katkı sağlanabileceği düşünölmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Kurumsallaşma, KOBİ, girişimci, aile işletmesi, organizasyon.

**Abstract:** Small and medium sized enterprises (SMEs) and family businesses are encouraged to be institutionalized to overcome the problems associated with uncertainty and growth. It seems that the term is attached variety of different meanings in Turkish context, very far from the original institutional theory. Even fundamental organizational principles and generally accepted business practices are suggested as methods towards institutional transformation. The study aims to better understand the perspectives of entrepreneurs and professional managers towards institutionalization. Thus, understanding their expectations from the concept of institutionalization will help better grasp the problems of SMEs and family businesses and come up with appropriate solutions.

**Key words:** Institutionalization, SMEs, entrepreneur, family business, management.

---

\* Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Faköltesi 26470 Eskişehir  
Telefon: (222) 3350580/2764 Faks: (222) 335 06 33 E-posta: culukan@anadolu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu (%98.8) diğer ülkelere benzer şekilde küçük ve orta ölçekli işletmeler olup (Akgemci, 2001) bunların büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir. KOBİ’ler pek çok ülkede ekonominin ve uluslararası rekabetin temel itici güçleridir. Ülkemizde ise KOBİ’ler toplam katma değer ve istihdama önemli katkılarda bulunmalarına rağmen toplam ihracat ve toplam kredilerden aldıkları paylar oransal olarak düşük kalmaktadır. Bu durumun ekonomik, sosyal ve yönetsel pek çok nedeni vardır. KOBİ’lerin sorunları mesleki örgütlenmeler, Odalar, ilgili kamu kuruluşları, konuyla ilişkili süreli yayınlar, vb. farklı platformlarda tartışılmakta ve çözüm aranmaktadır. Yine de pek çok KOBİ kendi finansal ve yönetsel sorunlarına olanakları ölçüsünde kendileri çözüm bulma eğilimindedir.

Türkiye’de özellikle aile işletmelerinin ve KOBİ’lerin sorunlarının çözümünün ancak kurumsallaşma ile mümkün olabileceği konusunda girişimciler, gazete yazarları, işletme yöneticileri, danışmanlar ve akademisyenler görüş birliği içindedirler. Bununla birlikte, konuyla ilgili hemen herkesin bir kurumsallaşma perspektifinin olması, yaşanan kavram kargaşası, kurumsallaşmanın “içi boş bir kavram” olarak kalmasına neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşmanın odağındaki kişilerin, yani girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifinin ne olduğunun ortaya konulmasıdır. Böylece, aile işletmeleri ve KOBİ’lerin yönetsel sorunlarının altında yatan unsurların teşhisine ve çözümüne katkıda bulunmak mümkün olabilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsallaşma kavramı kısaca ele alınmaktadır. Türkiye’de kurumsallaşma yazını gözden geçirilerek kurumsallaşmaya yüklenen anlamlar tartışılmaktadır. Daha sonra uluslararası yazındaki kurumsallaşma kavramı incelenmekte ve Türkiye’deki yazın ile benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde Eskişehir’de gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir. Kurumsallaşmanın çeşitli boyutlarını yansıtan sorulara verilen karşılıklarla, işletme sahipleri/sahip yöneticileri ile profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik bakış açıları ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmaktadır. Son bölümde ise, kurumsallaşmanın Türkiye’de ele alınma biçiminin değerlendirilmesi, işletmelerin yönetsel sorunlarına katkısı açısından yapılması gerekenler tartışılmaktadır.

## 2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Türkiye’de kurumsallaşma kapsamında birbirine bağlı iki nokta ortaya çıkmaktadır: 1) Konuya ilişkin kavram kargaşası ve 2) Türkiye’ye özgü bir kurumsallaşma anlayışının ortaya çıkması ve gelişmesi.

### 2.1. Kurumsallaşmaya Yönelik Kavram Kargaşası

Kurumsallaşma ile aslında farklı anlamları olan kurumsal kültür, kurumsal yönetim (yönetişim) çeşitli kaynaklarda eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (bkz. Özkara, 1999; Haşit ve Develioğlu, 2004). Örneğin Özkara (1999:83), “kurum kültürünün” herkes tarafından paylaşılan değerler ve inançlar olduğunu; işletmenin bu sistem ve kurallar çerçevesinde yönetilmesine ise “kurumsallaşma” denildiğini aktarmaktadır. Yazara göre işletmelerde kurumsallaşma ne kadar gelişmişse kurum kültürü de o kadar gelişmiştir. Bu kültürü oluşturan

faktörler; inisiyatif kullanımı, risk alımı, hedef belirleme ve departmanların birlikte çalışabilmesi, çalışanların kendilerini tanımlama biçimi, ödül sistemi, terfiler, maaş parametresi ve iletişimin gerçekleştirilmesidir.

Karpuzoğlu (2003:72)'e göre kurumsallaşma "bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir".

Kurumsallaşmaya ilişkin yapılan diğer tanımlar ve açıklamalar da net bir perspektif sunmaktan uzaktır. Şöyle ki:

"...tek adam yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonelce bir sistemdir" (Us, 2003: s.1). "...bir sistem haline gelebilmek demektir" (Pazarçık, 2004:36) ... "Otomatik pilot", "cruise control" gibi; işadamlarını gereksiz kılmıyor, onların daha verimli olabilmelerini sağlıyor sadece" (Baykal, 2002:ix). "...bir işletmenin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve kamuoyu tarafından sevgiyle ve saygıyla kabul görmesidir" (Atılgan, 2003: s.1). "...iyi bir teknik altyapı, eğitilmiş personel, görev tanımları net bir biçimde yapılmış birimler ve örgütlenme ile istikrar içinde devam edecek hizmet anlayışıdır (Gün, 2003:s.8)." ... Kurumsal kelimesi kocaman bir sıfat(...) Büyük, güvenli, belki hantal, ağır, standartları belirlenmiş, iş ve süreç tanımları açık, kalabalık, saygıdeğer... (Türkmenoğlu 2003:s.1).

Yukarıdaki alıntılardan da görüleceği üzere, konuyu inceleyen yayınlarda kurumsallaşma kavramına ve içeriğine yönelik bir belirsizlik söz konusudur. Bundan öte, kurumsallaşma yazınında tatmin edici bir çerçeve ve içerik yoktur. Konular, belirli bir kuram çerçevesinde ve derinliğine inilmeden ele alınmamakta, araştırmaya dayalı bulgular yerine öyküler, anekdotlar ve benzetmelerden hareket edilmektedir. Kurumsallaşma konusuna aile işletmelerine ve küçük ve orta ölçekli işletmelere danışmanlık yapanlar tarafından daha fazla ilgi gösterilmektedir.

## **2.2. Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı**

Kurumsallaşma kapsamında öne çıkan ikinci özellik ise uluslararası yazından farklı olarak Türkiye'ye özgü bir kurumsallaşma anlayışının ortaya çıkışı ve gelişmesidir. Kurumsallaşma başlığı altında incelenen konular uluslararası yazında aile işletmeleri ya da küçük işletmelere yönelik olarak çeşitli başlıklar altında ele alınan konulardır. Bundan öte, Türkiye'ye özgü anlayış uluslararası yazının kastettiği kurumsallaşma kavramından (institüsyonalizasyon) oldukça uzaktır.

Özellikle örgüt sosyolojisinde kurum yalnızca iş örgütlerine işaret etmez; evlilik, aile, toplulaşma birer kurum olarak adlandırılırlar. Bu anlamda kurum, belirli bir aşama ya da özelliğe ulaşmış sosyal bir düzen ya da bir kalıptır (Jepperson, 1999). Kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırır (DiMaggio ve Powell, 1991). Örneğin bir işletmede, personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri, vb. eylemler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde işletmenin kurucusunun personele kar-

şı tutumu, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir. Buradaki kritik unsur davranışların, eylemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir. Kurumsallaşmış eylemlerin, davranışların ise her zaman olumlu, iyi anlamda görülmemesi gerekir; rüşvetin, yalanın, muhasebe hilelerinin kurumsallaşması gibi.

Jaffe'ye (2001, s.227) göre bir örgüt bir kurum olarak görülmeye başlandığında daha az rasyonel, daha az biçimsel, daha az amaç odaklılık gibi özellikler taşıyan sosyolojik bir niteliğe bürünmektedir. Örgüt sözcüğü "eylem" ve "değişimi" akla getirirken, kurum sözcüğü ise "istikrar" ve "devamlılığa" işaret etmektedir (Rowlinson 1997, s.82).

Türkiye'de "kurumsallaşma" işletmeleri; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. Oysa Meyer ve Rowan'a göre (1991, s.41) kurumsallaşmış kurallara bağlılık, örgütlerdeki etkinlik ölçütüyle çoğunlukla çatışma halindedir. Bunun tersine, etkinlik ve verimliliği arttırmak için faaliyetleri kontrol ve koordine etmek, bir örgütün kurumsallaşmış unsurlarla uyumunu zayıflatır, bu unsurlara olan desteği ve meşruiyeti azaltır.

Yukarıdaki alıntılardan uluslararası yazın ile Türkiye'deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı anlamlarda kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun bir nedeni kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin Türkiye'de gerekli gereksiz, gerçek anlamı üzerinde düşünülmeden kullanılmasıdır. Ayrıca kurumsallaşma konusunda yazılmış eserlerde dile getirilen düşünceler, geliştirilen perspektifler genellikle uluslararası yazın incelenmeden oluşturulmakta, referans olarak Türkiye'de yapılan çalışmalar gösterilmektedir. Bu durum ise iki yazının birbiriyle ilişkisinin en alt seviyede kalmasına neden olmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULAR VE YORUM

Danışmanlar, akademisyenler, yazarlar ve gazeteciler kadar girişimciler ve profesyonel yöneticiler de kurumsallaşmanın gereğine ve önemine ilişkin düşüncelerini sık sık dile getirmektedirler. Peki, girişimciler ve profesyonel yöneticiler kurumsallaşma kavramıyla ne kastetmektedirler? Neden kurumsallaşma konusuna önem ve öncelik verilmesi gerektiğini öne sürmektedirler?

Kurumsallaşmadan beklenenlerin net olarak ortaya konulması, hangi kavramla anlatılırsa anlatılsın, küçük ve orta ölçekli işletmelerle aile işletmelerinin yönetsel sorunlarının anlaşılmasına, önceliklerin belirlenmesine ve çözüm yollarının üretilmesine katkıda bulunacaktır. Bu amaçla 2004 yılı içerisinde, 13 işletme sahibi ve 12 profesyonel yönetici ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. İki ayrı grupta görüşme yapılmasının amacı kurumsallaşmadan ne anlaşıldığı konusunda girişimciler ile profesyonel yöneticiler arasında farklılık olup olmadığının tespitidir.

Görüşme yapılan işletmeler, Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı olarak Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 40 işletme ile telefon görüşmesi yapılmış ve 25 işletme yüz yüze görüşmeyi kabul etmiştir. Görüşmede yukarıda sözü edilen sorular sorulmuş ancak, görüşmecilerin istedikleri konularda açıklama yapmasına izin verilmiştir.

Böylece işletme sahip ve yöneticilerinin bakış açılarının daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Görüşme yapılan işletmelere ilişkin diğer bilgiler çalışmanın sonunda yer almaktadır. Kapsam ve çerçeve itibarıyla niteliksel bir özellik gösteren bu çalışmada girişimci ve profesyonel yöneticilere aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Kurumsallaşmadan ne anlıyorsunuz?
- Kurumsallaşmanın olası yararları ve sakıncaları neler olabilir?
- Kurumsallaşmanın önündeki zorluklar nelerdir?
- Kurumsallaşmış bir işletmenin özellikleri nelerdir?
- Kurumsallaşma için hangi adımlar atılmalıdır?
- Firmanızda kurumsallaşma konusunda çalışma var mı?
- Kurumsallaşmasını tamamlamış olan firmalara Eskişehir'den ve Türkiye'den örnekler verebilir misiniz?

Görüşme kapsamında elde edilen sonuçlar alt başlıklar halinde aşağıda ele alınmaktadır

### 3.1. Kurumsallaşma Kavramından Anlaşılan

Tablo 1, kurumsallaşmadan ne anlaşıldığına ilişkin olarak, görüşülen kişilerin verdiği karşılıkları göstermektedir. İfadelerin karşısında yer alan koyu rakam, ilgili ifadenin farklı kişilerce kaç kez tekrarlandığını göstermektedir. Parantez içindeki P, profesyonel yöneticiyi, S ise işletme sahibini simgelemektedir. Örneğin, (2 P + 7S) bir ifadenin profesyonel yöneticiler tarafından 2 kez, sahipler tarafından 7 kez olmak üzere toplam 9 kez tekrarlandığı anlamına gelmektedir.

Tablo 1. Kurumsallaşma Kavramına Yüklenen Anlamlar

İfade	Sıklık
Profesyonel yönetim; profesyonellerin çalıştırılması	9 (2 P, 7 S)
İşlerin, standartların, prosedürlerin, kişilerin, vb. belirlenmesi	7 (4 P, 3 S)
Kişilerden bağımsız yapıların oluşturulması	6 (4 P, 2 S)
Yetki devri, yetkilendirme	6 (3 P, 3 S)
İşbölümü	3 (3 S)
İşletmenin ve personelin kontrolü	3 (3 S)
İşlerin uzman kişilerce yerine getirilmesi	2 (1 P, 1 S)
Kuralların varlığı	2 (P)
Personelin kararlarda etkin rol ve sorumluluk alması	1 (P)
Raporlama sisteminin kurulması	1 (P)
Şirketin büyümesi	1 (P)
Süreklilik	1 (P)
Objektif ölçütlerin ortaya çıkması	1 (P)
Herkesin işinin sahibi ve patronu olduğu bir yapı	1 (S)
Patrona bağlı olmadan yönetim kuruluna bağlı olma	1 (S)

Tablo 1' göre kurumsallaşma, en fazla profesyonel yönetim ve profesyonellerin işletmede çalıştırılması olarak algılanmaktadır. İşlerin, standartların, vb. belirlenmesi yani örgütlenme faaliyetleri ikici sırada yer almaktadır. Bunu kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulması ile yetki devri izlemektedir. İfadelerde farklı kavramlara yapılan vurgu, işletme sahipleri ile profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmaya kendi perspektiflerinden baktıklarının ipuçlarını vermektedir.

İşletme sahipleri kurumsallaşmadan en fazla profesyonel yönetim ve profesyonellerin işletmede çalıştırılması ile yetki devri ve yetkilendirme konuların akla geldiğini söylemiştir. Kuruluş aşamasında ve izleyen yıllarda, hemen hemen tüm işletme işlevlerinin sahip yönetici tarafından yerine getirildiği ya da yakın kontrolüne tabi olduğu işletmeler büyüdükçe, sahip yöneticilerin bedensel ve zihinsel kapasiteleri alışlageldik yöntemlerin ve davranış kalıplarının kullanılamamasına yol açmaktadır. Bu nedenle sahip yöneticiler profesyonel yöneticilerin istihdamı ve yetki devri ile üzerlerindeki yükü devretme eğiliminde olmaktadır.

Profesyonel yöneticiler kurumsallaşma kavramından en fazla, örgütte işlerin, standartların, sorumlulukların, vb. belirlenmesini ve kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulmasını anlamaktadır. Bu durum, profesyonel yöneticilerin kurumsal yapılarla kendi pozisyonlarını güçlendirmek, inisiyatif kullanmak ve işbölümünü vurgulamak istediklerini düşündürmektedir.

Tek adam yönetiminden uzak, düzenli işleyen bir örgüt yapısı ve profesyonelce yönetilen bir işletmeye duyulan özlem "kurumsallaşma" kavramıyla somutlaşmaktadır. Böylelikle işletmenin sahip olduğu büyüme potansiyelinin de açığa çıkarılması söz konusudur.

### 3.2. Kurumsallaşmanın Olası Yararları

Kurumsallaşmanın olası yararlarının neler olabileceğine ilişkin verilen karşılıklar şöyledir (Kişilerin ifade tarzına olabildiğince sadık kalınmıştır; parantez içindeki rakamlar ilgili ifadenin kaç kez dile getirildiğini göstermektedir):

- Kontrolü sağlamak kolaylaşır (2).
- İş bölümü daha sağlıklı işler (2) .
- Örgüt daha düzenli, sistemli çalışır (2).
- İşletmenin büyümesi sağlanır (2).
- İşletmenin ve işlerin devamlılığı sağlanır.
- İşletme sahipleri ve yöneticiler kendi işleri için zaman bulur.
- İşletme hedeflerine ulaşmak kolaylaşır.
- Hata yapma oranı düşer.
- İşler ehil olanlarca yerine getirilir.
- Yetki sorumluluk alanları daha açıktır.
- İş planları daha açıktır.

- Yetki/sorumluluk denkliği sağlanır.
- Dışa açılmak kolaylaşır.
- Kararlar daha kolay alınır.
- Farklı bakış açıları ortaya çıkar.
- Verimlilik artar.

İfadelerin incelenmesiyle kurumsallaşmadan beklenen olası yararların en fazla örgütleme fonksiyonu üzerinde odaklandığı görölmektedir. Örgütleme işlevinin ardından verimlilik artışı, kararların kolay alınması, hata oranlarında düşüş, yöneticilerin ayrıntılarla ilgilenmemesi, vb. yararların elde edilmesi beklenmektedir. İşbölümü, yetki ve sorumlulukların, uygun personel istihdamının önemine değinen ifadelerin ağırlığı, etkin bir örgütleme işlevine duyulan gereksinimi ve bunun gerçekleştirilmesinden sonra elde edilmesi beklenen sonuçlara işaret etmektedir.

### **3.3. Kurumsallaşmanın Olası Sakıncaları**

Görüşülen işletme sahipleri ve yöneticiler, kurumsallaşmanın olası sakıncalarına ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri dile getirmişlerdir:

- KİT'leşme ortaya çıkar, çalışanlar yalnızca kendi işlerine odaklaşır.
- [İşletme sahipleri için] Kontrol elden gidebilir.
- Kurumsallaşma sürecinin maliyeti yüksektir.
- Karar alma süreci uzar.
- Sistemin yavaşlaması.
- Tekrarlar artar.
- Koordinasyon eksikliği baş gösterir
- İşlere patron [işletme sahibi] gözüyle bakılmaz.
- Monoton bir iş ortamı ortaya çıkar.
- İşletme sahipleri işletme ölçeğinde kapsamlı düşünmeyi bırakırlar.
- Çalışanlar hantallaşır.
- Aşırı fonksiyonel bir yapı ortaya çıkar.

Örgütleme sürecinde aşırıya kaçılması durumunda ortaya çıkabilecek aşırı bürokratik ortam ve işletme sahibinin/sahiplerinin geri planda kalmasıyla işletmenin denetimini kaybedebileceği korkusu, kurumsallaşmanın işletmelere getirebileceği olası sakıncalar olarak algılanmaktadır. Öte yandan işletmenin girişimcilik yeteneklerinde azalma olacağı düşüncesi de olası sakıncalar arasında görölmektedir.

### 3.4. Kurumsallaşma Sürecinin Önündeki Zorluklar

Kurumsallaşma sürecinin önündeki engeller konusunda aşağıdaki ifadeler dile getirilmiştir:

- Personele karşı güven eksikliği (3),
- Yöneticilerin eski düşüncelere sıkı sıkıya bağlı olması (2) İşletme sahiplerinin iknasının güç olması,
- İşletme sahiplerinin işletmeyi ve işleri sürekli kontrol isteği, yetki devrine yanaşmalarını (2),
- Kurumsallaşmaya yönelik inancın olmaması, kurumsallaşmanın tepe yönetimi tarafından benimsenmemesi,
- Profesyonellere müdahale,
- Denetimin elden gideceği korkusu,
- Sahip ve yöneticilerin kendilerini yeterli görmeleri,
- Mevcut yapıyı değiştirmenin çok zaman alması ve parasal kaynak gerektirmesi,
- Personel bulma sıkıntısı,
- Kuşaklar arası çatışmalar,
- Aile ilişkilerinin baskın olması,
- Otokratik yönetim tarzının egemenliği,
- Yeniliklerden korkma.

Kurumsallaşma sürecinin önündeki engeller daha çok insan unsuru üzerinde odaklanmaktadır. Profesyonel yöneticilere duyulan güven eksikliği, işletme sahiplerinin yönetimi paylaşmaya karşı duydukları isteksizlik ve işletmeyi kendi denetimleri altında tutma isteği, algılanan kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerdir.

### 3.5. Kurumsallaşmış İşletmelerin Özellikleri

Kurumsallaşma kavramının kişilerin düşüncelerinde nasıl somutlaştığını belirlemek üzere, kurumsallaştığına inanılan işletmelerin göze çarpan özelliklerinin neler olduğu sorulmuş ve aşağıdaki karşılıklar alınmıştır:

- Rahat çalışma ortamlarının varlığı (3); gözetimci, işlere müdahil olmayan yönetim.
- Bağımsız bir yapı (2); değişime açık çalışanlar.
- İşletme daha biçimsel bir yapıya sahiptir (2).
- Yetki sorumluluk alanları belli, kiminle muhatap olunacağı belli (2). Tek kişiye bağımlılık yoktur.
- Şirketin temsili profesyonel yöneticilerle yapılır. Profesyonel bir kadro işin başındadır. İşlere ve olaylara profesyonel bir gözle bakılır.
- Düzgün bir organizasyon şeması, tanımlı görevler vardır.



- Büyüme sürekli, işletme kârlıdır, işletme piyasada tanınır, çalışma sistemini oturtmuştur.
- Hangi durumda nasıl davranılacağı bellidir.
- Standartlar oturmuştur.
- Süreçler hızlı işler, kararlar hızlı alınır.
- Şirket anayasası vardır

Çalışanların işlerini sürekli müdahalelerden uzak, rahat bir çalışma ortamının varlığı, kurumsallaşmış bir işletmenin en sık ifade edilen özellikleridir. Yine, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği ve bunun sonucunda da iş süreçlerinin ve karar alma süreçlerinin hızlandığı, işletme yönetiminde profesyonel yöneticilerin öne çıktığı bir yapı kurumsallaşmış bir örgüt yapısına duyulan özleme işaret etmektedir.

### **3.6. Kurumsallaşma Yönünde Atılacak İlk Adımlar**

Kurumsallaşmaya karar veren bir işletmenin atması gereken ilk adımlar konusunda aşağıdaki fikirler öne sürülmüştür:

- Uygun insan kaynakları sağlanarak işe başlanmalıdır (5). Sosyal yönü güçlü insanlar istihdam edilmeli ve yetkilendirilmelidir.
- Yönetimi paylaşma düşüncesinin oluşması gereklidir. Bir sonraki kuşağın yetiştirilmesi ve yetenekli profesyonellerin bulunması gereklidir (2).
- Organizasyon şemasının uygunluğu kontrol edilmeli, iş dağılımı yeniden yapılmalıdır (2).
- Öncelikle kurumsallaşma düşüncesinin benimsenmesi ve üst yönetimin iknası gereklidir. Daha sonra kurumsallaşmanın getiri ve götürü hesabı yapılmalıdır.
- Kurumsallaşma sürecini en tepeden başlatmalı, direnç noktalarını belirlemeli, değişime açık olanlarla çalışmalıdır.
- Yönetim kurulu yeniden organize edilmeli, işletme dışından kişiler kurulda yer almalıdır.
- ISO 9000 kapsamında plan ve programların uygulanması gereklidir.
- Kurumsallaşmaya niyetlenmek, işlevler arası öncelikleri belirlemek gereklidir.
- İşletmenin gücünü ve sınırlarını bilmek gereklidir.
- Alınan kararların kurullardan çıkması, kişisellikten uzak olması gereklidir.

Kurumsallaşma sürecinde en kritik öğenin insan kaynakları yani profesyonel kadrolar olarak görüldüğü açığa çıkmaktadır. Uygun insan kaynaklarına sahip olmadan kurumsallaşma çalışmalarına başlamak anlamsız olacaktır. Diğer yandan işletme sahiplerinin kurumsallaşma düşüncesini benimsemesi, desteklemesi ve sonraki kuşakların kurumsallaşmış bir işletme yapısına uygun olarak yetiştirilmesi gereklidir.

### 3.7. Süregelen Kurumsallaşma Çalışmaları

Algılanan kurumsallaşma lehindeki düşüncelere karşın bu yönde ciddi anlamda bir çaba gösterilmediği, pek çok işletmede işin “temenni” boyutunda kaldığı gözlemlenmiştir. Görüşme yapılan 25 işletmeden 10’unda kurumsallaşma yönünde hiçbir çaba yoktur. Kurumsallaşma çabalarının bir program dahilinde olmamakla birlikte informal olarak yürütüldüğü işletme sayısı yalnızca 2’dir. 3 işletmede kurumsallaşma yönünde çalışmaların yürütüldüğü bir tanesinde ise bu çalışmaların yeni başladığı ifade edilmiştir. Üç işletmede kurumsallaşma yönündeki çabaların varlığına ISO 9000 kapsamında yapılan çalışmalar gösterilmiştir. 2 işletme kurumsallaşma çalışmalarının başladığını ancak biri çalışmaların başarısız olduğunu diğeri ise çeşitli nedenlerden başarı şansının düşük olduğunu ifade etmiştir. Bir işletme çalışmaların başladığını ancak çok yavaş sürdüğünü, diğeri ise hazırlıklarının sürdüğünü ifade etmiştir. Benzer şekilde diğeri bir işletme kurumsallaşma konusunda üretim yaptıkları ana sanayi kuruluşundan eğitim aldıklarını söylemiştir. Yalnızca bir işletme kurumsallaşma konusunda detay vermiş ve bu kapsamda organizasyon şeması yenilendiğini ve yetki ve sorumlulukların yeniden belirlendiğini dile getirmiştir.

### 3.8. Kurumsallaşmış İşletmelere Örnekler

Görüşülen işletme sahip ve yöneticilerinden “kurumsallaştığına inanılan işletmelere Eskişehir ve/veya Türkiye’den örnekler” vermesi istenmiş ve kurumsallaştığına inanılan işletmeler için genellikle iki gruptan çıkmıştır. Birinci grup, iş yapılan ve içyapısı, işleyiş tarzı göreceli olarak iyi bilinen yerel ve ulusal ölçekteki işletmelerdir. İkinci grup ise, hemen herkesin faaliyetleri ya da işleyiş konusunda belirli bir izlenime sahip büyük işletmeler (Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, vb.). Bununla birlikte görüşülen kişiler, genellikle dile getirdikleri örneklerin yüzde yüz kurumsallaşmadıklarını ancak bu konuda önemli mesafeler kaydettiklerini ifade etmişlerdir.

## 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İş örgütlerinin büyümesi, özellikle aile işletmelerinin ve KOBİ’lerin yaşam eğrilerinin biçimlenmesinde en kritik faktörlerden birisidir. İşletmenin kuruluş yıllarında girişimci ya da kurucu ortakların enerjisi, işlerin ve işlevlerin kendilerince ya da aile üyelerince yerine getirilmesine olanak vermektedir. Pazarın gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan büyüme, girişimcileri eninde sonunda fiziksel ve zihinsel kapasitelerinin sınırına ulaştırmaktadır; artık her işe yetişememekte, her şeyi kontrol edememektedirler. İşletmenin kuruluşunu takip eden yıllarda -bir şekilde- yeterli olan gözetim, denetim mekanizmaları ve iş yapma biçimleri işletme belli bir büyüklüğe eriştikten sonra yetersiz kalmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde aile ile iş ilişkilerinin birbirine karışması sorunların büyümesine yol açmaktadır. Siparişlerin yetiştirilemediği ya da pazar kaybının hızlandığı, işletme içi iletişimin aksama ya başladığı, iş tatmininin en alt seviyeye indiği, iş fırsatlarının kaçırıldığı bir noktada, işlerin ve pazarın gereklerine uyum sağlayabilmek üzere çeşitli önlemlerin alınması gereklidir. İşte kurumsallaşma-Türkiye’de algılanan biçimiyle- düşüncesi bu noktada devreye girmektedir. Oluşturulacak kurumsal bir yapıyla büyümenin getirdiği sancılardan kurtulmanın mümkün olacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma, girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma kavramıyla daha çok işletmenin kurucusu ve/veya sahiplerinin daha geri planda kalarak yetkilerinin bir bölümünü sonraki kuşaklara ve profesyonel yöneticilere devrettiği; işlerin belli bir sistematik çerçevesinde, kişisellikten uzak yürütüldüğü; kuralların, düzenin ve standartların ön plana çıktığı örgütsel yapılar olarak ifade edilmektedir. Kurucuların işlevinin işlerin ve iş yapma biçimlerinin gözetim ve denetimi üzerinde odaklanması öngörülmektedir. Bir başka deyişle, girişimcinin tek başına şekillendirdiği yapıdan takım çalışmasına yatkın, daha biçimsel örgütlenmelere geçiş arzu edilmektedir. Kurumsallaşma çabalarında aşırıya gidilmesi neticesinde ise girişimciler ve profesyonel yöneticiler işlerin yavaşlayacağı, bürokrasinin artacağı, örgütün hantallaşacağı ve dinamizmini yitireceği, denetimin kaybolacağı, karar sürecinin uzayacağı gibi olumsuzluklardan çekinmektedirler.

Araştırmadan, kurumsallaşma kavramıyla kastedilenin ne olduğu, kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşmaya duyulan ihtiyaç, kurumsallaşma için atılacak adımların neler olduğu gibi konularda benzer düşüncelerin dile getirildiği söylenebilir. Bununla birlikte kurumsallaşma yönünde atılan adımların yetersiz olduğu da açığa çıkmaktadır. Problemin kökleri ise derindedir. Örneğin kurumsallaşmanın temel adımlarından biri birtakım yetkilerin, sorumlulukların ve işlerin profesyonel yöneticilere devridir. Ancak profesyonel yöneticilerin istihdamı özellikle aile işletmelerinde ve küçük işletmelerde kritik bir konudur. Öyle ki profesyonel yöneticiler pek çok girişimci tarafından ailenin ya da yönetim grubunun içine sızan yabancılar olarak algılanmaktadır. Bazı girişimciler ise profesyonel yöneticileri tıpkı kendileri gibi düşünen ve davranan kuklalara çevirmeye çaba göstermektedirler. Bu nedenle işletme dışından birinin sağlayabileceği farklı bir perspektif de ortadan kalkmaktadır. “Küçük olsun bizden olsun” yaklaşımını benimseyerek yalnızca aile üyelerini istihdam eden girişimciler ya büyüme fırsatlarını kaçırmakta ya da işletmelerinin yok olmasına izin vermektedir.

Türkiye’ye özgü kurumsallaşma anlayışının yaygınlık kazanmasının önündeki engellerden bir diğeri girişimcilerin iş yapma biçimlerinde ve yönetim tarzında da köklü değişiklikleri yapma gerekliliğidir. Özellikle ilk kuşak yöneticilerin eğitim düzeyleri düşük olup büyük çoğunluğu işletmecilik eğitimi almamıştır. Tüm yetkilerin tek elde toplandığı, planlama, örgütlenme, denetim gibi temel yönetim ilkelerinin bile çoğu işletmede olmadığı görülmektedir. Diğer yandan, alışlageldik benmerkezci, otokratik, işletmenin geleceğinden ziyade mevcut işlerin devamına odaklanma gibi davranış tarzları işlerin daha da kötüye gitmesine yol açacaktır. Yetki ve sorumlulukların belirlenmemiş olması, işletmenin -eğer varsa- vizyonunun ve stratejilerinin tüm çalışanlarca paylaşılmaması, temel planlama, denetim mekanizmalarının olmayışı, işlerin düzenli ve sistematik bir biçimde yürütülmesine olanak vermemektedir.

Kurumsallaşma kavramının Türkiye’de aile işletmeleri ve küçük işletmelere özgü yönetimsel sorunlarının çözümüne yönelik politika ve yaklaşımları ifade etmesi, bu kavramla ilgili yanlış anlamaların artmasına neden olmaktadır. Görüşme yapılan kişilerden alınan yanıtlar, kurumsallaşma olarak ele alınan politika ve yaklaşımların, ayrı bir kuram olmaktan ziyade, aslında profesyonel yönetim anlayışının gerekleri olduğuna işaret etmektedir. Yapılan görüşmeler boyunca kurumsallaşma kapsamında sıkça dile getirilen yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yetki devri, iş bölümü ve uzmanlaşma, kuralların ve standartların konulması, örgüt kültürünün oluşturulması, yönetim kurullarının bileşimi ve etkinliği yalnızca aile işletmeleri ve KOBİ’lere değil tüm işletmelere hitap eden yönetim ve organizasyon konularıdır. Bu nedenle kurumsallaşma olarak algılanan ihtiyaç, aslında işletmelerin profesyonel yönetimine duyulan ihtiyaçtır.

Görüşme yapılan işletmelerin genelinde en temel yönetim ve organizasyon ilkelerinin bile uygulanmadığı görülmüştür. Etkili bir yönetim yapısının oluşturulması için yetkin profesyonel yöneticilerin istihdamı, mevcut yöneticilerin ve işgörenlerin mesleki eğitim gereksinimlerinin karşılanması, belli başlı yönetsel konularda danışmanlardan hizmet sağlanması, bu konuda atılabilecek adımlardır. Ancak her şeyden önemlisi, özellikle aile işletmelerinde, aile bireylerinin işletmeyi profesyonel bakış açısıyla değerlendirmeleri gereğidir. Çünkü çoğu girişimci kurmuş oldukları işletmeyi çocukları ya da oyuncakları olarak görmektedirler. Bu nedenle de işletme üzerindeki her türlü tasarrufta-profesyonelce olsun ya da olmasın- bulunma hakkını kendilerinde görmektedirler.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2001).** *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Baykal, A. N. (2002).** *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları*. Ankara: Sistem Yayınları.
- DiMaggio, P.J. - W.W.Powell (1991).** "Introduction" içinde P.J. DiMaggio - W.W.Powell (ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis:1-38*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jaffe, D. (2001).** *Organization theory: Tension and change*. New York, McGraw-Hill.
- Jepperson, R.L. (1999).** "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism" içinde P.J. DiMaggio - W.W.Powell (ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Karpuzoğlu, E. (2001).** *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003).** *İşletme Yöneticiliği*. 9.B. İstanbul: Beta.
- Meyer, J. - Rowan, B. (1991).** "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" içinde P.J. DiMaggio - W.W.Powell (ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis:1-38*. Chicago: University of Chicago Press.
- Özkara, M. (1999).** "Koç Holdingin Kurumsallaşma Başarısı" 7. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (27-29 Mayıs 1999, İstanbul Bilgi Üniversitesi)*.
- Pazarcık, O. (2004).** "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi" 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Sargut, S. (2001).** *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 2B. Ankara: İmge
- Tamer, M. (2003).** “Kurumsallaşmak mı önemli, profesyonellik mi?” *Milliyet* (26.6.2003).
- Türkmenoğlu, İ. (2003).** “Kurumsallaşma ve organizasyon” *NTV-MSNBC/ İnsan Kaynakları* [http://www.isguc.org/press\\_view.php?excall=15](http://www.isguc.org/press_view.php?excall=15) (15 Temmuz 2003).
- Rowlinson, M. (1997).** *Organizations and Institutions: Perspectives in Economics and Sociology*. Hampshire: MacMillan.
- Ulukan, C. (2004).** “Öğütlerin Kurumsallaşması mı Yoksa Süreçlerin Kurumsallaşması mı? Yeni bir Perspektif İhtiyacı”, *12. Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (27-29 Mayıs 2004), Uludağ Üniversitesi, Bursa.

*Ek 1. Araştırma Kapsamında Eskişehir’de Yüz Yüze Görüşme Yapılan İşletmeler*

	<b>İşletme</b>	<b>Sektör</b>	<b>Personel Sayısı</b>
1	Alpata	Taşıt Araçları ve Yardımcı İmalat Sanayii	45
2	Alpes	Metal Eşya Sanayii	145
3	Arıkan Kriko	Taşıt Araçları ve Yardımcı İmalat Sanayii	92
4	Atikoğlu Gıda	Un ve İşlenmiş Unlu Ürünler Sanayii	50
5	Ay Plastik	Plastik Ürünler Sanayii	65
6	Densaş	Isınma Gereçleri İmalat Sanayii	33
7	Baycan	Elektrik Makinaları ve Gereçleri İmalat San.	130
8	CCS Giyim	Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri İmalat San.	1310
9	Çetintaş Giyim	Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri İmalat San.	350
10	Demircanlar Yağ Sanayi	Yem, Yemek ve Diğer Gıda Sanayii	30
11	Deniz Döküm	Metal Ana Sanayii	35
12	Dekor Orman Ürünleri	Kereste, Parke ve Ambalaj Sanayii	147
13	Eskar (Çelikler Şirketler Grubu)	Yem, Yemek ve Diğer Gıda Sanayii	55
14	Güler Emaye	Isınma Gereçleri İmalat Sanayii	13
15	Güler Metal. A.Ş.	Metal Eşya Sanayii	18
16	ICF Isı Cihazları Fab.	Isınma Gereçleri İmalat Sanayii	120
17	Işık Madencilik	Madencilik	22
18	Kafaoğlu Metal	Metal Eşya Sanayii	63
19	Korel Elektronik	Elektrik Mak. ve Gereçleri İmalat Sanayii	146
20	Nova Kalıp	Plastik Ürünler Sanayii	141
21	Oğuzlar Tarım Ürünleri	Yem, Yemek ve Diğer Gıda Sanayii	52
22	Sarar Akaryakıt	Kimya ve Plastik Sanayii	13
23	Servo Elektronik	Elektrik Mak. ve Gereçleri İmalat Sanayii	23
24	Starplast Plastik	Plastik Ürünler Sanayii	53
25	Tanatar Kalıp	Metal Eşya Sanayii	86