



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI

**KOBİLERDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ
KURUMSALLAŞMANIN KOBİLERE ETKİLERİ VE
PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK
İŞLETME MODELİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ayşenur CANDAN

BURSA-2018



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI

**KOBİLERDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ
KURUMSALLAŞMANIN KOBİLERE ETKİLERİ VE
PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK
İŞLETME MODELİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ayşenur CANDAN

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Zerrin FIRAT

BURSA-2018

TEZ ONAY SAYFASI

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı'nda 701518013 numaralı Ayşenur CANDAN'ın hazırladığı "KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ KURUMSALLAŞMANIN KOBİ'LERE ETKİLERİ VE PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK İŞLETME MODELİ" konulu Yüksek Lisans Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı 24/01/2018 günü 10:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin çalışmasının Başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna oy birliği (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Universitesi
Yrd. Doç. Dr. Zerrin FIRAT
Uludağ Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Şükrü DOKUR
Uludağ Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Universitesi

Doç. Dr. Osman TUĞAY
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Üye, Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

24/01/2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ KURUMSALLAŞMANIN KOBİ'LERE ETKİLERİ VE PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK İŞLETME MODELİ" başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih imza


24.01.2018

Adı Soyadı: Ayşenur Candan

Öğrenci Numarası: 701518013

Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı

Programı : Muhasebe Ve Denetim

Statüsü: Yüksek Lisans



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih 29/12/2017

Tez Başlığı: "KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ KURUMSALLAŞMANIN KOBİ'LERE ETKİLERİ VE PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK İŞLETME MODELİ"

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarında oluşan toplam 99 sayfalık kısmına ilişkin, 13/12/2017 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespiti programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: AYŞENUR CANDAN
Öğrenci No: 701518013
Anabilim Dalı: İŞLETME
Programı: MUHASEBE VE DENETİM
Statüsü: * Y.Lisans Doktora

Danışman
Yrd.Doç.Zerrin FIRAT

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Ayşenur Candan
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Muhasebe ve Denetim
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: XII+88
Mezuniyet Tarihi	: / / 20.....
Tez Danışmanı	: Yrd.Doç.Dr.Zerrin FIRAT

KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ

KURUMSALLAŞMANIN KOBİ'LERE ETKİLERİ VE PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK İŞLETME MODELİ

KOBİ'ler Dünya ülkelerinde ve Türkiye'de ekonomide en çok karşılaşılan işletmelerdir. KOBİ'lerin ekonomideki etkinliğini arttırmak ve işletme yapılarını geliştirmek ülke ekonomilerine olumlu etkiler yapmaktadır. KOBİ'lerin karşılaştığı sorunların kaynağının büyük ölçüde kurumsallaşma eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Çalışmamızda KOBİ'ler hakkında genel bilgi verildikten sonra KOBİ'lere sağlanan destekler incelenmiştir. Sonrasında kurumsallaşmanın ne demek olduğu, önemi ve kurumsallaşma süreçleri açıklanmaktadır. Son bölümde kurumsallaşma süreçlerini yaşayan bir KOBİ örneği verilmiş ve işletmede yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda kurumsallaşmanın işletmeye etkileri ve sağladığı yararları yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: KOBİ, Kurumsallaşma , Kurumsallaşma Süreçleri

ABSTRACT

Name and Surname : Ayşenur Candan
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Accounting and Audit
Degree Awarded : Master
Page Number : XII+88
Degree Date : / / 20.....
Supervisor :Yrd.Doç.Dr.Zerrin FIRAT

INSTITUTIONALIZATION PROCESSES IN SMEs, SMEs EFFECTS OF INSTITUTIONALIZATION AND SAMPLE BUSINESS MODAL IN RETAIL SECTOR

SME's are the most frequently encountered economies in the world and in the Turkish economy. Increasing the efficiency of SMEs in the economy and strengthening their operating structures have positive effects on the country's economy. It seems that the sources of problems faced by SMEs are largely due to the lack of institutionalization. In our study, after providing general information about SMEs, support provided by SMEs was examined. Then, the meaning of institutionalization, the processes of prosperity and institutionalization are explained. In the last part, an example of an SME structuring the periods of institutionalization was given and the work done at the firm was evaluated.

As a result of the evaluation, the positive effects of institutionalization on the operation and the obstacles to institutionalization are included.

Keywords: SME ,Institutionalization ,Corporation Process

ÖNSÖZ

Çağımızda ilerleyen teknoloji ile birlikte iletişim ve ulaşım araçlarının yaygınlaşması sonucunda ekonomik faaliyetlerde de bu ilerleme etkisini hissettirmektedir. İlgili faaliyetlerde istenen bilgiye erişimin son derece hızlı olduğu günümüzde ekonomide de rekabet artmıştır. Ekonomide büyük bir paya sahip olan KOBİ olarak bilinen işletmelerin mevcut rekabet koşulları altında sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi son derece önem kazanmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler üzerinde bir çalışma yapma isteği ve gereksinimi duymuş olup işletmelerin ekonomik faaliyetleri de gözlenerek bu çalışma yapılmıştır.

Konu seçmemde yardımcı olan, beni her adımında yönlendiren, emeklerini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösterip her türlü desteği sağlayan ve bir hocadan öte dost olan danışman hocam Zerrin FIRAT'a ,

Tez yazım sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve çalışmam boyunca yol gösteren hocam Şükrü DOKUR'a,

Yüksek lisans öğrenimim süresince her zaman bana destek olan, özellikle örnek işletme çalışmamda ilgili verileri elde etmemde yardımcı olan hem çalışma hayatımda hem de eğitim hayatımda bana verdiği emeklerden dolayı ablam Safa Nur DUMANLI'ya en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Beni bu günlere getiren ve her zaman arkamda olan anne ve babama desteklerinden dolayı teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYSAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)

1.1.KOBİ'LERİN DÜNYADA GELİŞİMİ VE EKONOMİDEKİ ÖNEMİ.....	3
1.2.DÜNYA ÜLKELERİNDE YAPILAN GENEL KOBİ TANIMLARI.....	4
1.3.TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMI.....	6
1.3.1.KOSGEB Tarafından Geliştirilen KOBİ Tanımı.....	6
1.4.KOBİ'LERİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE KOBİ'LERE YÖNELİK YASAL DÜZENLEMELER.....	7
1.5.KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	9
1.6.KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	10
1.6.1.KOBİ'lerin Avantajları.....	11
1.6.2.KOBİ'lerin Dezavantajları	12
1.7.KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR	13
1.7.1.Yönetim Sorunları	13
1.7.2.Finansman Sorunları	15
1.7.3.Pazarlama Sorunları	16
1.7.4.İhracat İşlemlerindeki Sorunlar	17

1.8.KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER	18
1.8.1.KOSGEB Tarafından Sağlanan Destekler	18
1.8.1.1. Girişimcilik Destek Programı	19
1.8.1.2. İş Birliği Güç Birliği Destek Programı	19
1.8.1.3. Genel Destek Programı	20
1.8.1.4.KOBİ Proje Destek Programı	20
1.8.1.5. KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programı	20
1.8.1.6. ARGE İnovasyon Endüstriyel Uygulama Destek Programı.	21
1.8.1.7. TEKNOPAZAR - Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı.....	22
1.8.1.8. Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı.....	22
1.8.1.9. Tematik Proje Destek Programı.....	22
1.8.1.10. Kredi Faiz Desteği.....	22
1.8.1.11. KOSGEB Laboratuvar Hizmetleri.....	22
1.8.2.TUBİTAK Destekleri.....	22
1.8.3.Kredi Garanti Fonu (KGF) Destekleri.....	23
1.8.4.Ekonomi Bakanlığı Tarafından Sağlanan Destekler.....	23
1.8.4.1.İhracat Destekleri.....	23
1.8.4.2.Yatırım Teşvik Sistemi.....	24
1.8.5.TOSYÖV Destekleri.....	24
1.8.6.Halkbank Tarafından Sağlanan Destekler.....	25
1.8.7. Üniversite İşbirliğinde KOBİ'lere Sağlanan Hizmetler.....	25

2.BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE KOBİLERE ETKİLERİ

2.1.KURUM VE KURUMSALCILIK KAVRAMLARI.....	28
2.2.KURUMSALLAŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE GELİŞİMİ.....	28
2.3.KURUMSALLAŞMANIN TANIMI.....	30
2.4.KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ.....	31
2.5.KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI.....	33
2.6.KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER.....	34
2.7.TÜRKİYEDE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER VE KOBİ'LERE ETKİSİ.....	34
2.7.1.Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Tarafından Yapılan Düzenlemeler ve KOBİ'lere Etkileri.....	35
2.7.2.Basel II Kriterlerine Göre Yapılan Düzenlemeler ve KOBİ'lere Etkileri.....	37
2.7.3.6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Yapılan Düzenlemeler ve KOBİ'lere Etkileri.....	38
2.8.KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	40
2.8.1. İşletmenin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durumu.....	41
2.8.2. İşletmenin Hukuksal Yapısı ve Tabi Olduğu Yasal Mevzuatlar.....	41
2.8.3.Kurum Kültürü Oluşturma.....	44
2.8.3.1.Misyon.....	45
2.8.3.2.Vizyon.....	45
2.8.4.İşletmenin Çevre Analizi.....	45
2.8.5.İşletme İçinde Kurumsal Süreçleri Oluşturma.....	46
2.8.5.1.Organizasyon Yapısı.....	46
2.8.5.2.İç Kontrol Sistemi.....	47
2.8.6.İşletmeye Değer Katma Süreci.....	50
2.8.6.1.AR-GE ve İnovasyon	50
2.8.6.2. Süreç Yönetimi ve Kalite Sistemleri.....	51

3.BÖLÜM

PERAKENDE SATIŞ SEKTÖRÜNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE BİR KOBİ ÖRNEĞİ

3.1.TEZ METODOLOJİSİ.....	54
3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	54
3.1.2.Araştırmanın Yöntemi.....	54
3.1.3.Araştırmanın Kısıtları.....	55
3.2.TÜRKİYE’DE PERAPOST DERGİSİ VE CRIF ARAŞTIRMA ŞİRKETİ ORTAKLIĞI İLE HAZIRLANAN PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÖNDE GELEN İŞLETMELER	55
3.2.1.Lc Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.	56
3.2.2.Koton Mağazacılık Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	58
3.2.3.Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.	60
3.3.KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE PERAKENDE MAĞZACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR KOBİ ÖRNEĞİ.....	62
3.3.1.Kurum Kültürü Oluşturma.....	62
3.3.1.1.İşletmenin Hukuksal Yapısı ve Yasal Mevzuat.....	62
3.3.1.2.İşletmenin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durumu.....	63
3.3.1.3.İşletme Misyonu ve Vizyonu	64
3.3.2.İşletmede Kurumsal Süreçleri Oluşturma	65
3.3.2.1.Organizasyon Şeması.....	65
3.3.2.2.Görev Tanımları	67
3.3.2.3.İç Kontrol Sistemi.....	69
3.3.3.İşletmeye Değer Katma Süreci.....	74
3.3.4.Kurumsallaşma Sürecinde Yapılan Çalışmalar.....	75
3.3.5.Kurumsallaşmanın Örnek KOBİ’ye Olumlu Etkileri.....	76
3.3.6. Kurumsallaşma Sürecinde Örnek KOBİ’nin Karşılaştığı Zorluklar.....	77
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA.....	82

KISALTMALAR

- AB:** Avrupa Birliği
AR-GE: Araştırma Geliştirme
BDDK: Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu
BİS: Bank for International Settlements (Uluslararası  demeler Bankası)
CE: Conformance Europeene
GİP: Gelişen İşletmeler Piyasası
ID: Identity
ISO: International Organization for Standardization (Uluslararası Standart  rg t )
İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KGF: Kredi Garanti Fonu
KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB: Küçük ve Orta  l ekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSGEM: Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü
KÜSGET: Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
RFID: Radio Frequency Identification
OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma  rg t 
SBA: Small Business Administration (Küçük İşletme Yönetimi)
SMMM: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
SPK: Sermaye Piyasası Kurulu
TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
TUBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TSE: Türk Standartları Enstitüsü
TTGV: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TTK: Türk Ticaret Kanunu
TOSYOY: Türkiye Küçük ve Orta  l ekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
VUK: Vergi Usul Kanunu
YMM : Yeminli Mali Müşavir

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Türkiye’de Hukuki Statülerine Göre İşletmeler.....	41
Şekil-2: Örnek İşletme Mağaza Organizasyon Şeması.....	66
Şekil-3: Örnek İşletme Ürün Denetim Süreci Şeması.....	72
Şekil-4: Örnek İşletme Kasa Denetim Süreci Şeması.....	73
Şekil-5: Örnek İşletme Muhasebe Denetim Süreci Şeması.....	74

GİRİŞ

Günümüz ekonomisinin yapıtaşını oluşturan işletmelerin başında KOBİ'ler gelmektedir. KOBİ'ler dünyadaki birçok ülkede ve Türkiye'de ülke ekonomilerinin büyük bir payını oluşturmaktadırlar. Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler olarak ekonomide var olan bu işletmelerin büyük çoğunluğu işletmelerinin sürekliliğini sağlayamamakta ve dağılmaktadır. Ekonomiye istihdam yaratma, ticari hayatı canlandırma gibi faydaları bulunan bu işletmeler buldukları ülke ekonomilerinde son derece önemli bir konumdadır.

KOBİ'ler gerek dünyada gerekse Türkiye'de ekonomilerin yaklaşık % 90'ını oluşturan işletmelerdir. Bu nedenle KOBİ kavramının önemi daha da artmıştır. Günümüzde ekonominin yapıtaşlarını oluşturan bu işletmelerin sorunlarına ilişkin çalışmalar hız kazanmaktadır.

Piyasada büyük bir paya sahip olan KOBİ'lerin etkinliğinin artması hem ekonomik büyüme hem de istihdam artışına neden olduğundan dolayı bu çalışmada KOBİ'ler incelenmiştir. Çalışmada, KOBİ'lerin piyasa içindeki faaliyetleri gözlemlenip karşılaştığı sorunlar belirlenmiştir. KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlarının başında yer alan yönetim sorunlarına çözüm olarak kurumsallaşma kavramı önerilmiş ve kurumsallaşmanın KOBİ'lerde olumlu sonuçlarının olduğu fikri desteklenmek amacıyla kurumsallaşma çalışmalarını sürdüren örnek bir işletmenin faaliyetleri incelenmiştir.

Birinci bölümde Dünya'da ve Türkiye'de yapılan KOBİ tanımlarına yer verilip, KOBİ'lerin Türkiye'deki gelişimi incelenmiş ardından başta KOSGEB olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından KOBİ'lere verilen destekler anlatılmıştır.

KOBİ'lere karşılaştığı sıkıntılara çözüm olarak sunduğumuz kurumsallaşma kavramını çalışmanın ikinci bölümünde geniş olarak ele alınmıştır. Kurumsallaşma işletmelerin daha planlı ve sistematik bir yapıda çalışmalarını destekleyen, düzgün bir şekilde ihtiyaçlara uygun yapıda oluşturulduğunda işletme başarısını arttıran ve büyümesini olumlu etkileyen bir kavramdır. Ancak KOBİ'ler mali yetersizlikler ve kurumsallaşma kavramının yanlış anlaşılmasından dolayı kurumsallaşma çalışmalarına gerekli özeni göstermemektedirler. Özellikle Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük

çoğunluğunun aile işletmeleri olması ve patron imajını korumaya çalışması işletmelerin kurumsallaşmaya bakış açısının olumsuz olmasına yol açmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde KOBİ büyüklüğünde bir işletmenin kurumsallaşma çalışmaları örnek olarak verilmiştir. İşletmenin örnek olarak seçilme nedeni kurumsallaşma sürecini ciddi olarak uygulamak ve işletmelerine değer katmak istemeleridir. Bu işletmenin faaliyetleri 2 yıl boyunca incelenmiş gelişmeler takip edilmiş bazı zamanlarda soru cevap şeklinde geri dönüşler alınmış ve bu güne kadarki sürecin gelişimi işletme sahipleri ile görüşülerek değerlendirilmiştir. Bu bölümde yapılan çalışmalar ve işletmeye sağladığı faydalar anlatılmış ayrıca KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı zorluklardan bahsedilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)

1.1.KOBİ'LERİN DÜNYADA GELİŞİMİ VE EKONOMİDEKİ ÖNEMİ

KOBİ'ler geçmişten günümüze çeşitli aşamalardan geçmiş olup günümüzde de dünyadaki önemliliğini sürdüren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonominin var olduğu günden itibaren insan gereksinimlerinin çeşitlenmesi sonucunda ticari faaliyetlerde gelişim göstermiş ve küçük işletme yapıları oluşmaya başlamıştır.

Sanayi devriminin yapılmasıyla birlikte buharlı makinelerin devreye girmesi ile seri üretime geçilmiş ve yığın üretim yapılmaya başlanmıştır. Yığın üretim yapan bu işletmeler, üretim maliyetlerini düşürüp, düşük fiyatlı mal satarak küçük işletmelerin faaliyetlerini zor durumda bırakmışlardır. Söz konusu gelişim esasen, sanayi devriminden sonra, serbest piyasa ekonomisini benimseyen toplumlarda daha fazla etkisini göstermiştir. Sonuçta, atölye tipi işletmeler yerlerini önemli ölçüde büyük işletmelere bırakmışlardır. Ancak, büyük işletmelerin kullandıkları üretim araçları için gerekli olan birçok ara malın KOBİ'ler tarafından üretilme zorunluluğu, onların piyasadaki varlıklarını devam ettirmelerine neden olmuştur.¹ Ayrıca 1970'li yıllarda yaşanan 1. ve 2. Petrol krizlerinde büyük işletmelerin zorlanmalarına rağmen küçük işletmelerin çok fazla etkilenmemesi ve dayanıklılık göstererek faaliyetlerini sürdürmesi ile KOBİ'lerin önemi anlaşılmıştır.

Genel olarak incelendiğinde dünya ülkelerinde KOBİ'ler ülke ekonomilerinin ortalama %95 'ini oluşturmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler ekonominin içinde devletlere vergi kaynağı sağlama, ticari hayatı canlandırma, büyük işletmelerin tedarikçisi olma gibi etkilerinin yanı sıra ülkelerde istihdamın arttırılmasında da önemli rol oynamaktadır. Ancak günümüzde gelişmiş ülkelerde küçük işletmelere yönelik uygulanan istihdamı arttırmaya yönelik politikalarla ziyade, üretimde, satışta ve yönetimde gelişim sağlayıp yenilikçi bir vizyon edinen küçük işletmelerin oluşumu

¹ Uğur Türk, KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2007, s.6.

desteklenmekte ve küçük işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve rekabet güçlerini attırabilmelerini amaçlayan politikalar benimsenmektedir. Bu sayede çağın şartlarına uygun dinamik girişimlerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.²KOBİ'lerin ülke ekonomilerine sağladığı yararlar incelendiğinde Dünya'da ve Türkiye'de bu işletmelerin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

1.2.DÜNYA ÜLKELERİNDE YAPILAN GENEL KOBİ TANIMLARI

KOBİ tanımı günümüzde hala tartışılan bir konu olmaya devam etmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde farklı ölçütler temel alınarak yapılan tanımlamalar mevcuttur. Günümüzde tüm dünyanın kabul etmiş olduğu ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır.

OECD tarafından yapılan tanım yaygın olarak kabul edilen KOBİ tanımıdır. OECD; KOBİ'leri çalışan sayısına göre mikro, çok küçük, küçük ve orta büyüklükte olmak üzere dört sınıfa ayrılmıştır. 1-4 kişi arası çalışanı olanlar mikro, 5-19 kişi arası çalışanı olanlar çok küçük, 20-99 kişi çalışanı olanlar küçük ve 100-500 kişi arası çalışanı olan işletmeler orta büyüklükte KOBİ olarak sınıflandırılmıştır.

OECD tanımı incelendiğinde KOBİ sınıflandırmasında çalışan sayısının kıstas olarak alındığı ve 500 kişiden az çalışanı olan işletmelerin bu tanım içine girdiği görülmektedir.

Avrupa Birliği tarafından yapılan KOBİ tanımı birçok ülkenin KOBİ'leri sınıflandırmasında dikkate alınan bir diğer tanımdır. Avrupa Birliği KOBİ tanımı yaparken işletme büyüklüklerini mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmeler olarak 3'e ayırıp sınıflandırmaktadır. Ayrıca kıstas olarak çalışan sayısı, yıllık ciro ve işletmenin aktif büyüklüğü ölçüt olarak kullanılmıştır. AB tarafından yapılan tanıma göre; çalışan sayısı 10 kişiden az olup, yıllık cirosu iki milyon Euro'yu geçmeyen ve toplam aktif büyüklüğü iki milyon ve iki milyon Euro'dan az olan işletmeler mikro ölçekli işletme olarak kabul edilir. Çalışan sayısı 50 kişiden az olup yıllık cirosu on milyon Euro'yu geçmeyen ve toplam aktif büyüklüğü on milyon ve on milyon Euro'dan

² Selman Karayılmazlar ve diğerleri, "Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlanma Kriterleri", *ÇOMÜ Dergileri*, C. II, S.1, 2017, s.155.

az olan işletmeler küçük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Çalışan sayısı 250 kişiden az olup, yıllık cirosu elli milyon Euro'yu geçmeyen ve toplam aktif büyüklüğü kırk üç milyon ve kırk üç milyon Euro'dan az olan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

Japonya'da kullanılan KOBİ tanımı sektör, sermaye büyüklüğü ve çalışan sayılarına göre sınıflandırılmıştır. İmalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmeler için sermaye büyüklüğü 300 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve çalışan sayısı 300'den az olanlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için sermaye büyüklüğü 50 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve çalışan sayısı 100'den az olanlar KOBİ kapsamına girerken ticari satış yapan işletmeler toptan satış yapanlar ve perakende satış yapanlar olmak üzere 2'ye ayrılmış ve toptan satış yapanlar için sermayesi 100 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve işçi sayısı 100'den az olanlar KOBİ olarak kabul edilmiş perakende satış yapan işletmeler için bu kriter sermaye büyüklüğü 50 milyon Japon Yen'ini geçmeyen ve çalışan sayısı 50'den az olan işletmeler olarak belirlenmiştir.

ABD'de KOBİ'ler için resmi bir tanım yapılmamıştır. Ancak SBA'nın yaptığı tanıma göre bir sınıflandırmanın mevcut olduğu görülmektedir Amerika Birleşik Devletleri'ndeki SBA'nın yaptığı tanım incelenecek olunursa; sektör bazında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Tanımlar sektörlere göre farklılık gösterirken bunun yanında çalışan sayısı ve yıllık hâsılata da ölçüt olarak alındığı görülmektedir. Üretimde ve toptan satışta faaliyet gösteren işletmeler için çalışan sayısına göre sınıflandırma yapıp, üretim yapan işletmelerde 500 ile 1500 çalışanı olanlarla toptan satış yapan işletmelerde 100 ile 500 çalışanı olanlar KOBİ tanımı içine girmektedir. Perakende satış yapanlar, hizmet sektöründe faaliyet gösterenler, tarımda faaliyet gösterenler ve yapı işlerinde faaliyet gösteren işletmeler yaptıkları hâsılata göre sınıflandırılmıştır. Buna göre; perakende satış yapan işletmelerden yıllık kazancı 5 milyon USD ile 21 milyon USD arasında kalanlar KOBİ kapsamına alınmıştır. Hizmet sektöründeki işletmelerden 2,5 milyon USD ile 21,5 milyon USD arasında kalanlar, özel yapı işlerinde 7 milyon USD' yi geçmeyenler ile tarımda faaliyet gösteren işletmelerden yıllık kazancı 0,5 milyon ile 9 milyon USD arasında olanlar da yine KOBİ kapsamına alınmıştır.³

³ Volkan Demir, "Dünya'da KOBİ Ölçeği Örnekleri ve Türkiye", *KOBİ Girişim*, Temmuz, 2014, s.32.

Hindistan’da yapılan KOBİ tanımında işletme büyüklükleri yatırım tutarlarına göre sınıflandırılmıştır. Üretim sektörü ve hizmet sektörü olarak yatırım tutarları değişiklik göstermektedir. Buna göre üretim sektöründe; sabit yatırım tutarı 2,5 milyon Hindistan Rupî’sinden az olan işletmeler mikro ölçekli, yatırım tutarı 2,5 ile 50 milyon Hindistan Rupî’si arasında olan işletmeler küçük ölçekli ve yatırım tutarı 50 ile 100 milyon Hindistan Rupî’si arasında olan işletmeler orta büyüklükte kabul edilmektedir. Hizmet sektöründeki sınıflandırma incelenirse; sabit yatırım tutarı 1 milyon Hindistan Rupî ’sini geçmeyen işletmeler mikro ölçekli, 1 ile 20 milyon Hindistan Rupî’si arasında olanlar küçük ölçekli ve sabit yatırım tutarı 20 ile 50 milyon Hindistan Rupî’si arasında olan işletmeler orta büyüklükte kabul edilmektedir.⁴

Çeşitli ülkelerde yapılan KOBİ tanımları incelendiğinde, işletmelerin büyüklüklerinin sınıflandırılmasında temel alınan ölçütler; işletmelerin yatırım tutarları, faaliyet gösterdikleri sektör, çalışan sayıları, sermaye büyüklükleri ve ciroları olarak sıralanmaktadır.

1.3.TÜRKİYE’DE KOBİ TANIMI

Türkiye’de de dünyada olduğu gibi tek bir KOBİ tanımı yoktur. Yapılan KOBİ tanımları kurumlara göre değişiklik göstermektedir. Ancak KOSGEB tarafından yapılan KOBİ tanımı ülkede genel kabul görmüş KOBİ tanımıdır. Ayrıca Avrupa Birliği KOBİ tanımına en yakın olanıdır. Çalışmada KOSGEB ‘in yaptığı tanımı kaynak olarak kullanılmaktadır.

1.3.1.KOSGEB Tarafından Geliştirilen KOBİ Tanımı

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı),ülkedeki küçük ve orta ölçekteki işletmelerin ekonomik faaliyetlerini geliştirmek ve desteklemek amacıyla kurulmuştur. KOSGEB KOBİ sınıflandırmasını işletmenin işçi sayısına ve yıllık hâsılatına göre yapmıştır. Buna göre;

⁴ a.g.m., s.33.

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

c) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak sınıflandırılmış ve KOBİ kapsamına alınmıştır.⁵

Bu tanım 18 Kasım 2005 tarihli resmi gazetede Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Kanununa dayanarak KOBİ yönetmeliğinde yer almıştır.

1.4.KOBİ'LERİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE KOBİ'LERE YÖNELİK YASAL DÜZENLEMELER

Türkiye ekonomisinde KOBİ kavramı 1963 yılında başlayan kalkınma planlarında karşımıza çıkmaktadır. Bundan önceki dönemler incelendiğinde Cumhuriyetin ilk yıllarında yeterli sermaye ve girişimci olmadığından dolayı devlet tekelinde korumacı bir ekonominin mevcut olduğu görülmektedir. Zamanla bu durum değişmiş ve serbest ekonomiye geçiş çalışmaları başlanmıştır.1980 yılından sonra piyasa ekonomisine geçiş yapıldığından dolayı girişimcilere önem verilmiş ve küçük işletmelerin ekonomideki yeri arttırılmaya çalışılmış ve çeşitli destekler sağlanmıştır. KOBİ'lerin ekonomideki gelişimi incelendiğinde;

- Birinci Beş Yıllık Plan'da KOBİ'lerin sanayi kapsamı altında yer aldığı belirtilmiştir.
- İkinci Beş Yıllık Plan'da KÜSGEM olarak bilinen Küçük Sanayicileri Geliştirme Merkezi kurulmuştur. KÜSGEM'in tesisi Küçük sanayicileri desteklemek amacıyla atılan önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁵ Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, TC Resmi Gazete, 2005: madde 5.

- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plan'da KOBİ'lere yönelik faaliyetlerin yaygınlaştırılması amaçlanıp finansman, eğitim ve teknik danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması gerektiği vurgulanmıştır.
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde (1979-84) KÜSGEM olarak kurulan yapı KÜSGET olarak değiştirilmiş, Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı adını almıştır.
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1986-90) KOBİ'lerin önemli altyapı sorunlarını ortadan kaldıran Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Sitelerinin kurulmasını öngören düzenlemelerin yapılması gerekliliği gündeme gelmiştir.
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde (1990-94) KOBİ'lere yönelik faaliyetler daha da genişletilerek, onların her açıdan destekleyecek (eğitim, finansman, teknoloji, altyapı, organizasyon vb. sorunlarını çözecek bir takım tedbirlere yönelenmiş, ayrıca Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'in oluşturulmasına karar verilmiştir. KOSGEB'in kurulması ile küçük işletmelerin gelişimi için önemli bir adım atılmıştır. KOSGEB kurulduğu günden bu yana KOBİ'lere yönelik desteklerini çağın ihtiyaçlarını gözetererek ve ekonomideki gelişimleri takip ederek güncellemekte ve KOBİ'ler için çeşitli hibe ve destek programları oluşturulmaktadır.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde (1996-2000), KOBİ'lerin ekonomideki önemini vurgulamak amacıyla 1996 yılı "KOBİ Yılı" olarak ilan edilmiş, KOBİ'lere yönelik verilen desteklerin kapsamı genişletilerek proje, finansman, organizasyon ve teknoloji alanlarda da destekler sağlanıp , KOBİ'lere girişimcilik eğitimi verilmesi gibi konular bu planda yer almıştır.
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde (2001-2005) KOBİ'lere yönelik destek ve teşvikler ve bu amaçla gerçekleştirilen düzenlemeler daha da genişletilmiş, KOBİ'ler Kredi Garanti Fonu, Risk Sermayesi, Finansman Yatırım Ortaklığı, Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı gibi modern finansman araçları ve kurumlarının desteğinin alınması amaçlanmıştır.

- Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda (2007-2013) ise, KOBİ'lerin diğer işletmelere karşı rekabet yeteneklerinin artırılması hedeflenip, ihracat olanaklarının geliştirilmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır.⁶

2013 yılından günümüze kadar olan dönem incelendiğinde nitelikli işgücünün ve istihdamın artırılmasına yönelik politikalar uygulandığı ve özellikle kadın istihdamına yönelik çalışmalar yapıldığı görülmüştür. KOSGEB bu dönemde etkinliğini arttırmış olup genç girişimcilere ve kadın girişimcilere kredi ve hibe destekleri sağlanmıştır. Ayrıca KOBİ'lerin ihracattaki payını arttırmak amacıyla düzenlemeler yapılmıştır. KOBİ'lerin özellikle imalat sanayisinde etkinliklerinin artırılması amaçlanmış ve bu sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lere verilen yatırım destekleri artırılmıştır.

Görüldüğü gibi KOBİ'lere verilen önem neticesinde birçok düzenlemeler yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Günümüzde KOBİ'lerin rekabet şartlarına dayanabilen ve ekonomide dinamik rol oynayabilen bir duruma gelmesi amaçlanarak çeşitli destekler ve politikalar uygulanmaktadır.

1.5.KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Türkiye'deki işletmeler incelendiğinde bu işletmelerin %99,8'inin KOBİ'lerden oluştuğu görülmektedir. Bu oran ekonomide KOBİ'lerin ne derecede önemli olduğunu bize göstermektedir. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri TÜİK verilerinden faydalanılarak sıralanmıştır.

KOBİ'lerin en fazla faaliyet gösterdiği sektör 2014 yılı TÜİK verilerine göre %39,2 oranıyla ticaret sektörü olmuştur.

KOBİ'lerin imalat sektöründe %59,2 oranında düşük teknolojiye çalıştığı görülmüştür. Bu orandan anlaşıldığı üzere KOBİ'ler düşük teknolojiye daha çok insan gücüne dayalı üretim yapmaktadır. İstihdam yaratma gücünün yüksek olmasından da bu sonuç öngörülebilmektedir.

⁶ Mustafa Aykaç ve diğerleri, Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler, İstanbul: İTO Yayınları, 2008, s.136.

KOBİ'lerin ithalat ve ihracattaki payı incelendiğinde 2015 TÜİK verilerine göre; ihracatın %55,1'ini ithalatın %37,7'si KOBİ'ler tarafından yapılmıştır.

İhracattaki istatistikler incelendiğinde mikro ölçekli işletmelerin payı %17,7, küçük ölçekli işletmelerin payı %20,3 ve orta ölçekli işletmelerin payı ise % 17,1 olarak görülmektedir. Küçük ölçekli işletme büyüklüğündeki (çalışan sayısı 10- 49 arasında olan) KOBİ'lerin ihracattaki payının daha yüksek olması ekonomide bu büyüklükte işletmelerin sayısının daha yüksek olması ile bağdaştırılabilir.

KOBİ'lerin ithalat rakamları incelendiğinde işletmelerin %59,6'sı ticaret sektöründe, %33,1'i ise sanayi sektöründe faaliyet gösteren girişimler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.⁷ TÜİK verilerinden de görüldüğü üzere KOBİ'lerin en fazla faaliyet gösterdiği sektörün ilk sırasında ticaret sektörü gelmekte olup ithalatın da büyük bir kısmı bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler tarafından gerçekleşmektedir.

KOBİ'ler sektörel anlamda, ithalat ve ihracat işlemlerinde, teknoloji kullanımı ve istihdam gücü kriterlerine göre istatistiksel olarak incelenmiştir. KOBİ'ler Türkiye'de istihdam oluşturma konusunda büyük öneme sahiptir. Nitelikli işgücü, daha çok, büyük şirketlerde kullanılırken niteliksiz işgücü daha az maliyetli olduğu için KOBİ'ler tarafından kullanılmaktadır. Böylece niteliksiz işgücü istihdamı da sağlanmış olup mesleki gelişim ve meslek edindirme de sağlanmaktadır. Ancak KOBİ olup da daha sonra büyük ölçeğe geçen firmalara baktığımızda, nitelikli işgücü ve ürün geliştirmeye önem verip bu alanlara yatırım yapan firmalar olduğu görülmektedir.⁸Bu nedenle nitelikli işgücü istihdamı da KOBİ'lere yarar sağlayacak bir istihdam politikasıdır.

KOBİ'ler düşük sermaye ile kurabildiğinden girişimci olarak da ekonomide faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler hızlı karar alma mekanizmaları sayesinde ekonomideki değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelerin tedarikçileri olduğu için KOBİ'lerin daha nitelikli olması genel anlamda bütün ekonomiyi de olumlu etkileyecektir. Ülkenin büyümesi de KOBİ'lerin ekonomideki gelişimine bağlıdır. Rekabet gücü olan piyasa

⁷ Küçük ve Orta Büyüklükte Girişim İstatistikleri 2016, S.21540, 25 Kasım 2016, <http://www.tuik.gov.tr>, (30.06.2017).

⁸ Fatih Anıl, Pazarlamadan Perakendeye Hayata Dair, 5.b. , İstanbul: Yakamoz Kitap, 2016, s.30.

şartlarına dayanabilen KOBİ'ler büyümenin lokomotifi olacaktır. Bu nedenle KOBİ'lere gereken önem verilmeli ve karşılaştıkları zorluklar giderilmelidir.

1.6.KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

KOBİ'lerin büyük işletmelere göre birçok avantajı olduğu gibi çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. KOBİ'lerin dezavantajlarının birçoğu yönetim sıkıntılarından kaynaklanan sorunların çözümü için öne sürülen kurumsallaşma anlayışı ile çözülebilecek sorunlardır.

1.6.1.KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'ler düşük sermaye yapısı ile kurulan işletmeler olduğundan dolayı ekonomide yaygın olarak rastlanan işletme türüdür ve KOBİ'lerin birçok avantajı bulunmaktadır. KOBİ'lerin büyük işletmelere göre avantajlı olduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁹

- Tedarikçileri belli sayıda olduğundan dolayı yakın ilişki içine girip ürün takiplerini daha kolay yapabilmektedirler. Yine bu şekilde çalışan sayıları da çok yüksek olmadığı için çalışanları ile diyalog halinde olup iyi ilişkiler sağlanabilmektedir.
- Büyük çapta üretim yapmadıklarından dolayı pazarlama ve hizmet faaliyetlerinde esnek davranabilmektedirler. Ayrıca bu esnek yapıları sayesinde ekonomideki ani değişimlerden daha az etkilenmekte ve üretim kararlarını büyük işletmelere göre daha hızlı verip konjoktüre uyum sağlayabilmektedirler.
- KOBİ'lere yönelik bölgesel teşviklerin verilmesinin de etkisiyle bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlamaktadırlar.

⁹ Musa Türkoğlu, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİFBF Dergisi*, C.7, S.1, 2002, s.283.

- KOBİ'ler daha az yatırımla ürün ve hizmet sunduğundan dolayı piyasadaki ürün ve hizmet niteliğinin çeşitlenmesini sağlamaktadırlar.
- Genelde düşük teknoloji kullanan ve emek yoğun çalışan KOBİ'ler nitelikli personelden düşük vasıflı işgücü çalıştırarak işsizliğin aşağı çekilmesinde en önemli rolü olan işletmelerdir.
- Tüketici tercihlerine göre değişebilen esnek üretim tarzı, teknik yeniliklerde daha fazla verimlilik, üretimdeki boşlukların hızlı doldurulması gibi nedenlerle büyük işletmelere göre da avantajlı işletmelerdir.

Tüm bu sayılan sebepler nedeniyle KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde etkinliğinin artırılmasında çok büyük yararları bulunmaktadır. KOBİ'lerin talep esnekliğinin yüksek olması, istihdama olan katkısı, devlete sağlanan vergi gelirlerinin büyük bölümünü oluşturması gibi nedenlerle de avantajlı durumda bulunan işletmelerdir.

1.6.2.KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu eksikliklerin tespit edilip giderilmesi sonucu KOBİ'lerden sağlanan fayda arttırılabilmektedir. KOBİ'lerin öne çıkan dezavantajları şu şekilde sıralanmaktadır;¹⁰

- Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür,
- Yönetim, organizasyonda zafiyetleri vardır,
- Pazarlama, tanıtım, altyapı konusunda bilgi eksiklikleri vardır,
- Ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi genellikle düşüktür,
- İhracat potansiyelleri düşüktür,
- Öz sermayeleri yetersizdir,
- Küçük ölçekli ve dağınık yapılarıyla verimlilikleri düşüktür.

¹⁰ Orhan Koçak ve diğerleri, "Küreselleşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve İstihdam Yapıları: Yalova Örneği", *International Conference On Eurasian Economies*, 2015, s:552.

Yeterince kurumsallaşamamaları, sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkân vermemektedir. KOBİ'ler genel olarak şahıs işletmeleri olduğu için karar verici mercii işletme sahipleridir. İşletme sahiplerinin tek başına karar vermesinin yatırımların risklerini öngörmede çeşitli riskleri bulunmaktadır.

Günümüzde gelişen teknoloji ve artan internet kullanımı özellikle mikro büyüklükteki KOBİ'lerin hayatta kalma şansını yok etmektedir.

KOBİ'lerin dezavantajlı bulunduğu durumların sıralanan maddelerde görüldüğü üzere; teknik altyapı yetersizlikleri, bilgi eksiklikleri, yeterli mali kaynaklara sahip olamama ve yönetim konusunda yaşadıkları sıkıntıların etkileri büyüktür.

1.7.KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

KOBİ'lerin birçok avantajı olması yanında dezavantajları da bulunmaktadır. KOBİ'lerin dezavantajları yaşadıkları sorunlar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan başlıcaları ve en önemlileri; yönetim sorunları, finansman sorunları ve dış ticaret işlemlerinde yaşanan sıkıntılardır.

1.7.1.Yönetim Sorunları

Yönetim sorunlarından bahsetmeden önce yönetimin tanımını vermekte fayda vardır. Yönetim kavramının birçok tanımı olmakla birlikte genel olarak incelendiğinde bir amaca ulaşabilmek için insanların, parasal kaynakların gerekli donanımların ve zamanın birbirleriyle uyumlu olarak etkin ve verimli olarak kullanılması ve uygulama süreçlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹¹Etkin bir yönetim anlayışı için tüm bu faktörlerin birbirleriyle uyum içinde koordine edilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerde şirket sahibi ve yönetici aynı kişi olduğundan dolayı yönetim sorunları ortaya çıkmaktadır. İşletme belli bir büyüklüğe geldikten sonra bütün bu işleri işletme sahipleri tek başına yürütemez hale gelmektedir. Ancak yetkilerini bir başkasına devretmek, profesyonel bir yönetici ile çalışmak ya da dışarıdan danışmanlık hizmeti almaktan işletme sahipleri kaçınılmaktadırlar. Bunun sonucu olarak plansız büyüyen

¹¹ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayınevi, 2016, s.454.

işletmeler ortaya çıkmaktadır. Plansız büyüyen işletmelerde işletme içi düzen tam kurulamadığı ve etkin planlama yapılamadığı için işletmeyi sağlam temellere oturtmak güçleşmektedir. KOBİ'lerin özellikle aile işletmeleri olanların en fazla 3. kuşağa kadar gelebilmeleri bu konu ile yakından ilgilidir. Türkiye'de pek çok aile şirketi üçüncü kuşağa gelmeden yok olmakta, ayakta kalanlar ise el değiştirmektedir.¹² Sağlam işletmecilik anlayışı olmayan ve dağınık büyüyen işletmeler bir süre sonra gelecek ile ilgili öngörülerini sağlıklı bir şekilde yapamayıp yıkılmaktadır. Yönetimin sağlıklı olması yöneticilerin kararları yanında işletmedeki iş koordinasyonunun etkin olması yani iyi işleyen bir sistemin varlığına bağlıdır. Bu noktada planlama fonksiyonu çok önemlidir. Planlama fonksiyonunun etkin olması kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle işletmenin yönetim sorunlarının birçoğu kurumsallaşma anlayışı ile çözülebilecektir.

Bunların yanında KOBİ'lerin yönetim sorunları başka bazı nedenlerden de kaynaklanmaktadır. Bunlar:¹³

- KOBİ'lerin ilgili konularda planlama yapmadan hareket etmesi,
- İşletmelerin profesyonelleşmeye gidememesi,
- İletişim konusunda yaşanan kopukluklar ve sıkıntılardan kaynaklanan etkin iletişim kuramama sorunu,
- Birçok işletmenin organizasyon şeması olmaması sonucunda kişilerin görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesi ve yapılanma sorunlarının ortaya çıkması,
- İnsan kaynaklarının gereksiz ve büyük işletmelerde olması gereken bir bölümmüş gibi algılanıp yeterli önemin ve özeninin gösterilmemesi,
- Çalışanlar ile aile bireyleri arasındaki ilişkilerin profesyonel düzeyde olmaması sonucunda çalışanlar arası dengelerin kurulamaması ve ilişkilerin kurumsal bir kimlik kazanamaması,

¹² Yılmaz Sönmez, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*, 1.b, İstanbul: AZ Kitapevi, 2015, s.33.

¹³ Adem Çabuk, Ufuk Alpşahin Aksoy, "KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerine Etkileri", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.IX, S.16, s.45.

- İşletme sahibinin şirketin bütününe ilgilendiren konularla ilgili kararları tek başına alıp danışma merciinin olmaması,
- Yakın denetime ağırlık verilmesi, kontrollerin sistematik değil bireysel yapılması sonucunda değişen kişilere göre denetim yapılması ve denetim sistematığının oluşturulamaması ve bunun sonucunda objektif bilgilerin sağlanamaması,
- İşletme içinde yaşanan çıkar çatışmaları,
- İş akışını düzenleyen dokümantasyonun olmaması,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemini kavranamaması sonucunda bu faaliyetlerin yetersiz kalması,
- Harcama kontrolleri yapılırken aile bireylerinin harcamalarının dikkate alınmaması,
- Aile içi ilişkilerle şirket içi ilişkilerin karışmasıdır.

Yukarıda sayılan maddelerde yönetim sorunlarının başında kurumsallaşma eksikliğinden dolayı yaşanan sıkıntıların olduğu görülmektedir. İş akışlarının oluşturulamaması, işletme sahibinin tek söz sahibi olup yöneticilerden fikir almaması yine KOBİ'lerin birçoğunun aile işletmesi olmasından dolayı aile ilişkilerinin işletmeden ayrı tutulamamasının bu sorunların temelini oluşturduğu görülmektedir.

1.7.2.Finansman Sorunları

KOBİ'ler ekonominin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Ekonomide etkin faaliyet gösteren KOBİ'lerin karşılaştığı en büyük sorunların başında finansal sorunlar gelmektedir. Bu sorun sadece ülkemizde değil dünya ülkelerinin de uğraştığı bir durumdur. KOBİ'lerin belli başlı finansman sorunları şunlardır:¹⁴

- KOBİ'lerin bünyelerinde ayrı bir finans bölümü ya da finans uzmanları bulunmamaktadır. Bunun nedeni KOBİ'ler için bu durumun maliyetli olmasıdır. Yatırım, borçlanma gibi finansal kararları çoğu zaman işletme sahipleri vermektedir. İşletme bünyesinde bulunan muhasebe departmanı idari

¹⁴ <http://kobi.tobb.org.tr>, (03.06.2017).

ve mali işlerden sorumlu olduğundan finansman kısmında eksiklik yaşanmaktadır.

- KOBİ'ler sermaye yapılarının yetersiz olması nedeniyle öz kaynaklarını finanse etmekte sıkıntı yaşamaktadır. Özellikle ilk kuruluşlarında varlıklarını sürdürmek çoğu işletme için sancılı bir dönemdir. Bu nedenlerle KOBİ'lerin sermaye yapılarını güçlendirmesi gerekmektedir.
- KOBİ'lerin dış kaynaklı fon temini büyük işletmelere göre daha zordur. KOBİ'lerin artan faizler kredi maliyetleri yüksek olduğundan dolayı yabancı kaynak bulma konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar.¹⁵ Ayrıca bankalar kredi verirken işletmelerin ödeme gücünden çok verilen teminatları değerlendirmektedir.
- Küçük işletmeler sermaye piyasasının sağladığı imkânlardan yararlanamamaktadır. KOBİ'lerin bu nedenle kaynak bulma sıkıntıları yüksek düzeydedir. KOBİ'lerin Borsa İstanbul'da işlem görebilmeleri için gelişen işletmeler piyasası kurulmuştur. **Gelişen İşletmeler Piyasası**, büyüme potansiyelinde olan işletmelerin sermaye piyasasından fon sağlayarak bu fonların işlem göreceği şeffaf ve düzenli bir ortamda menkul kıymetlerini ihraç edebilecekleri bir ortam sağlanması hedeflemektedir.

Sermaye şirketleri dışında kurulan küçük işletmeler iflas durumlarında işletmenin varlıkları yanında kendi mal varlıkları ile de borçlardan sorumludur. Bu durum küçük işletmeler açısından risk oluşturmaktadır.

KOBİ'ler nakit yönetimi ve alacaklarının tahsilâtı konusunda da ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Piyasada yeterli para akışı olmadığı dönemlerde vadesi gelmiş alacaklarının tahsilâtını yapamamaktadırlar. Ayrıca verilen çeklerin ödenmemesi karşılıksız çek gibi durumlar da KOBİ'leri zor durumda bırakmaktadır.

KOBİ'lerin finansman sıkıntılarının başlıca nedenleri yeterli finansal güce sahip olamamaları ve kaynak bulma konusunda yaşadığı zorluklardan kaynaklandığı görülmektedir.

¹⁵ Nuri Hacıevliyagil, "KOBİ'lerin Finansman Sorununa Bir Çözüm Önerisi: Milli Ekonomi Modeli", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C:14, S:3, 2016, s.36.

1.7.3.Pazarlama Sorunları

Küreselleşme hareketleri ile birlikte dünyada bütün pazarlar birbirlerine açık hale gelmiş ve rekabet son derece kızışmıştır. Bu noktada işletmelerin pazarlama faaliyetleri daha da önem kazanmıştır. KOBİ'lerin pazarlama sorunları şunlardır;¹⁶

- Yeni ürün geliştirme güçlüğü, taklit ürünlerin çoğalması, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rakiplerin fiyat anlaşmaları ve ürün farklılaştırma zorlukları olduğu görülmüştür.
- KOBİ'ler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadır. İşletmeler günlük giderlerini anca karşılayabilmekte ve pazarlama faaliyetlerine yeterli kaynakları ayıramamaktadır. Reklam maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenlerden dolayı işletmeler pazarlama konusunda eksik kalmaktadır.
- KOBİ'lerde düzenli bir piyasa araştırması yapılmadan işletme kurulduğundan dolayı pazar payı belirsizdir.
- Genel olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde ihracat işlemleri sıkıntılı süreçlerdir. KOBİ'lerde alanında uzman personel eksikliği yaşandığından ve yabancı ülke mevzuatlarını yeterince takip edilip tanınmamasından dolayı dış pazarlara açılma konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.
- Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça imal eden küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı konumda bulunur. Talep tekeli elinde bulunduran büyük işletmeler küçük işletmeleri istediği şartları empoze etmektedir. Bu durumda küçük ve orta büyüklükte işletme üretimden vazgeçme yerine sabit maliyetlerinin bir kısmından vazgeçmeyi göze almak durumunda kalmaktadır.

Ayrıca KOBİ'lerin ihracat yaptıkları ülkeler sınırlıdır ve ilgili mevzuat süreçleri uzun zaman almaktadır.¹⁷ Bu ülkelerde yaşanacak bir siyasi ya da ekonomik istikrarsızlık KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir.

¹⁶ Ömer Torlak ve Nurettin Uçkun, "Eskişehir'de KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.V, S.1, 2005, s:213.

¹⁷ Cemile Çelik ve Himmet Karadal, "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:16, S:2, 2007, s.122.

KOBİ'lerin pazarlama konusunda yaşadığı sıkıntıların büyük çoğunluğu işletme kaynaklarının sınırlı olmasından dolayı ekstra maliyet unsuru oluşturan pazarlama giderleridir. Bunun yanı sıra küçük işletmeler hızlı değişen piyasa şartlarında ticaret yaptıkları ülkelerin ekonomik yapılarını çok iyi tanıyamamasından dolayı da pazarlama konusunda sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar.

1.7.4.İhracat İşlemlerindeki Sorunlar

KOBİ'lerin ihracat sorunları incelenirse; bu sorunların başında finansman sorunları, bilgi yetersizliği, bürokratik sorunlar, pazar sorunları, destek yetersizliği ve kota sorunlarının geldiği görülmektedir. İhracatta etkin olan firmaların en çok karşılaştığı sorunlar; kalite kontrollerinin ilgili ülkenin kalite standartlarını yakalayamaması sonucunda ortaya çıkan sıkıntılar ile fiyat ve maliyet ilişkisinin doğru kurulması sonucunda yaşanan gelir kayıplarıdır. Ayrıca Türk KOBİ'lerinin siparişe göre(fason) üretime yöneldikleri ve kendi markalarını yaratarak, kendi ürünlerini pazarlamada güçlük çektikleri görülmektedir. KOBİ'ler kendi markalarını yaratmadıkları ve kaliteli sürece rekabette üstünlüğü yakalayamayacaklardır.¹⁸ KOBİ'lerin özellikle yeni ürün geliştirip piyasada rekabet edebileceği ürünler üretmeleri gerekmektedir. Bu sayede yalnızca fason üretim yapmayıp kendi ürünlerini de geliştirebilme yeteneğine sahip olacaklardır.

KOBİ'ler yapılan ihracatın finansmanında finansal zorluklar yaşamaktadır. Birçok işletme döviz cinsinden kredi kullanıp borçlanmaktadır. Döviz kurlarındaki değişimden bu durumda çok etkilenmektedirler. Kurdaki ani bir yükseliş işletmelerin zarar etmesine neden olmaktadır.

KOBİ'ler genellikle emek yoğun çalışan işletmelerdir ve teknolojik gelişmeleri birçoğu yakından takip edememektedir. Bu durumda teknoloji gibi katma değeri yüksek olan ürünleri değil genelde tarım ve tekstil sektöründe ihracat yapılmaktadır. KOBİ'lerin ihraç ettiği ürünlerin niteliğini geliştirmesi gerekmektedir.

¹⁸ Hakkı Mümin Ay ve Esra Talaşlı, "Türkiye'de KOBİ'lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar", *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Mayıs,2007, s:179.

KOBİ'lerin ihracat sorunlarının başında döviz kurlarının değişkenliği yer almaktadır. Ayrıca diğer önemli sorunun katma değeri yüksek ürün ihracatının KOBİ'ler tarafından sağlanamamasıdır. KOBİ'lerin ihracat işlemlerindeki sorunları büyük ölçüde yönetimin kurumsallaşamamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca kurların değişken olması ihracatçıları tedirgin eden diğer bir faktördür. Bu nedenle ekonomik istikrar KOBİ'ler için önem arz eden bir konudur.

1.8.KOBİ'LERE SAĞLANAN DESTEKLER

KOBİ'lere destek veren kurum ve kuruluşlar günümüzde etkin bir şekilde çalışmaktadır. Başta KOSGEB olmak üzere birçok kurum KOBİ'lere sermaye, işgücü, makine ve teçhizat desteği ve kredi desteği sağlamaktadır. Ayrıca bu desteklerden bir kısmı hibe şeklinde olmaktadır.

1.8.1.KOSGEB Tarafından Sağlanan Destekler

KOSGEB Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı olarak KOBİ'lerin ekonomideki etkinliğini arttırmak ve onları desteklemek amacıyla kurulmuştur. KOSGEB'in uygulanmış ve uygulanmaya devam eden birçok projesi ve destek programları vardır. KOSGEB'in sağladığı destek programları şunlardır;¹⁹

- Girişimcilik Destek Programı,
- Genel Destek Programı,
- İş Birliği Güç Birliği Destek Programı ,
- KOBİ Proje Destek Programı,
- KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programı,
- AR-GE İnovasyon Endüstriyel Uygulama Destek Programı,
- TEKNOPAZAR - Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı,
- Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı,
- Tematik Proje Destek Programı,

¹⁹ <http://www.kosgeb.gov.tr>, (15.10.2017).

- Kredi Faiz Desteği,
- KOSGEB Laboratuvar Hizmetleri'dir.

KOSGEB tarafından sağlanan destekler KOBİ'lerin ihtiyaçları gözetilerek her yıl yeniden revize edilmektedir. Sağlanan destekler girişimcilerin yenilikçi düşüncelerini destekleyen, makine teçhizat gibi eksikliklerini gidermeye yönelik, finansman eksiklerini gideren projelerden oluşmaktadır.

1.8.1.1. Girişimcilik Destek Programı

Bu program girişimciliğin yaygınlaştırılıp başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla girişimcilere geri ödemesiz, geri ödemeli ve eğitim desteklerini birlikte sunmaktadır.

Bu destekten yararlanmak isteyenlerin öncelikle KOSGEB, çeşitli üniversiteler ve KOSGEB ile işbirliği olan çeşitli kurumlar tarafından verilen eğitimi tamamlayıp başarılı olması gerekmektedir.

Program kapsamında işletme kuruluşu için iki bin TL'ye kadar geri ödemesiz kuruluş desteği, on sekiz bin TL'ye kadar makine ve teçhizat desteği, otuz bin TL'ye kadar işletme giderleri için geri ödemesiz destek sağlanmaktadır. Ayrıca yüz bin TL'ye kadar geri ödemeli yatırım desteği sađlanmaktadır²⁰. Bu programın başvuruları sürekli açık pozisyonda tutulup 31.12.2017 tarihi itibariyle tek değişiklik yeni girişimcilerin artık firmalarını açmadan projelerini sunmaları gerekmektedir.

1.8.1.2. İş Birliği Güç Birliği Destek Programı

Bu programın amacı küçük işletmelerin bir araya gelerek ortak ürün tasarlayıp, geliştirip pazarlamasını sağlayıp orta yüksek ve ileri teknoloji alanında imalat yapmalarını teşvik etmektir. Bu bağlamda üç yüz bin TL'si geri ödemesiz olarak bir buçuk milyon TL'ye kadar destek verilmektedir.²¹ Bu program KOSGEB siteminde

²⁰<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi>, (15.10.2017).

²¹<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1228/isbirligi-gucbirligi-destek-programi>, (15.10.2017).

sürekli açık halde bulunmakta olup birden fazla işletmenin aynı sektörde birleşerek bir proje yapması gerektiğinden dolayı çok fazla talep görmeyen destekler arasındadır.

1.8.1.3. Genel Destek Programı

Bu program KOBİ'lerin daha nitelikli ve kaliteli mal üretmelerini sağlamak ve ekonomideki etkinliklerini arttırıp rekabet edebilmelerini sağlamak ve yurt içi ve yurt dışındaki pazarlarını genişletebilmeleri için fuar vb. destekler sağlayarak pazarlama konusunda kendilerini geliştirebilmelerini hedeflemektedir. Bu kapsamda; lojistik, nitelikli eleman sağlama, yurt içi fuar desteği ve yurt dışı iş gezisi gibi destekler sağlamaktadır.

Bu program KOSGEB siteminde sürekli açık olup işletmesini kurmuş ve faaliyetine devam eden firmalar tarafından yıllık olarak KOSGEB veri tabanındaki KOBİ beyannamelerini güncelleyenler yararlanabilmektedir.

1.8.1.4.KOBİ Proje Destek Programı

İşletmelerin finans, pazarlama, mali işler ve insan kaynakları alanlarında yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin kendilerinin oluşturdukları projelerin desteklenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Bu kapsamda yüz elli bin TL'ye kadar destek verilmektedir.²²Bu program yaklaşık 5 yıldır kapalı halde olup bu desteğe alternatif olarak KOBİGEL projeleri açılmaktadır.

1.8.1.5. KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programı

KOBİ'lerin katma değerlerini arttırmak amacıyla hazırlayacakları projelerde belirlenen giderlerin desteklenmesidir. KOBİ gelişim destek programı çağrı esaslı bir program olup her yıl destek unsurları yenilenerek tekrar açılmaktadır.

2017 yılında KOBİGEL –KOBİ Gelişim Destek Programı bünyesinde olan 'Üretim ve İhracatta Teknoloji Seviyesi Yüksek, Katma Değerli Ürünlerin ve

²²<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1226/kobi-proje-destek-programi>, (15.10.2017).

KOBİ'lerin Payının Arttırılması' projesi; imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler için destekler sağlamayı amaçlayan projedir. Bu kapsamda;²³

- Orta yüksek ve yüksek teknolojlili sektörlerin üretim ve ihracattaki ağırlığının arttırılması,
- Katma değeri yüksek üretim yapısına geçiş,
- İhracat kapasitesinin arttırılması ve yeni pazarlara açılım,
- Mikro ölçekli işletmelerde tasarım - mühendislik imkân ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve ölçek büyütme,
- Enerji verimliliğinin arttırılması amaçlanmaktadır.

Bu proje ile KOBİ'lerin teknoloji alt yapısı yüksek ürün üretip, ihracatlarını bu yönde geliştirmeleri ve katma değeri yüksek, rekabetçi ürün üretme yeteneklerinin arttırılması desteklenmektedir.

1.8.1.6.AR-GE İnovasyon Endüstriyel Uygulama Destek Programı

Endüstriyel Uygulama Programı ile yeni teknoloji ile üretilen ve yeni bir ürün ortaya çıkmasını amaçlayan girişimlerin KOSGEB tarafından desteklenmesidir.

Bu program KOSGEB siteminde sürekli açık olup işletmelerin AR-GE İnovasyon yatırımları için kullanılmaktadır.

1.8.1.5. TEKNOPAZAR - Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı

Teknolojik ürün tanıtım ve pazarlama destek programı teknolojik yeniliklere sahip KOBİ pazarını geliştirmek ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini sağlamak ayrıca AR-GE faaliyetleri ve teknolojik altyapı yetersizlikleri olan işletmeleri desteklemek ve bu konularda onları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu program kapsamında bölge ayrımı olmaksızın yüz elli bin TL'ye kadar geri ödemesiz destek verilmektedir.2017 yılında açılan yeni bir destek olup başvuruları halen devam etmektedir.

²³ <http://www.kosgeb.gov.tr>, (25.10.2017).

1.8.1.6. Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı

Gelişen işletmeler piyasası gelişime ve büyümeye açık KOBİ'lerin borsada işlem görmelerine olanak sağlayan ve sermaye piyasası araçlarından yararlanmaya olanak sağlayan bir programdır. Program dâhilinde Borsa İstanbul'da faaliyet gösterecek bu işletmelerin belirlenen masrafları KOSGEB tarafından karşılanmaktadır.

2016 yılından bu yana devam eden bu destek KOSGEB siteminde sürekli başvuruya açık durumdadır.

1.8.1.7. Tematik Proje Destek Programı

Bu program küçük işletmelerin meslek kuruluşları tarafından hazırlanacak projeler kapsamında kendilerini geliştirmesi için personel giderleri, hizmet alım giderleri, sarf malzeme gibi giderlerin KOSGEB tarafından desteklendiği bir programdır. Program başvurulara sürekli açık durumda bulunup çok sık tercih edilmemektedir.

1.8.1.8. Kredi Faiz Desteği

Bu program işletmelerin finansman sorunlarına yardımcı olmak amacıyla sağlanacak kredi faiz giderlerinin KOSGEB tarafından desteklenmesini içermektedir.

Program mevcut durumda kapalı olup uzun bir aradan sonra 2017 yılında bir kez açılmıştır. Projelerdeki kredi faiz desteğinden dolayı arada bir açıldığını söylemek daha yerinde olacaktır.

1.8.1.9. KOSGEB Laboratuvar Hizmetleri

KOSGEB bünyesinde Türkiye genelinde kurulmuş olan 11 metal, kauçuk ve plastik laboratuvarlarında bu işletmelerin ürün kalitelerini arttırabilmeleri amacıyla

teknik destek verme ve bilgilendirme amacıyla oluşturulan bir hizmettir.²⁴ Bu kapsamda laboratuvarlarda yapılan test maliyetlerinin yarısı KOSGEB tarafından karşılanmaktadır.

Sürekli açık bir program olup birçok firma tarafından tercih edilen bir programdır.

1.8.2.TUBİTAK Destekleri

TUBİTAK; Ulusal Destek Programı çerçevesinde çeşitli destekler sağlamaktadır.

Bunlardan KOBİ'ler için en önemli olanı KOBİ AR-GE Destek Başlangıç Destek Programı'dır.

KOBİ AR-GE Destek Başlangıç Destek Programı bünyesinde küçük işletmelerin AR-GE faaliyetlerinin yetersizliğini giderebilmek ve katma değeri yüksek ürünler geliştirebilmelerini sağlamak amacıyla KOBİ'lerin teknolojik alt yapılarını güçlendirmek ve teknolojik kapasitelerini geliştirmek istemektedir.²⁵ Bu amaçla; yeni ürün geliştirme, yeni makine geliştirme ve Dünya'da ve Türkiye'de yeni bir proje üretilmesini amaçlayan projelere çeşitli destekler sağlanmaktadır.

1.8.3.Kredi Garanti Fonu (KGF) Destekleri

KGF, KOBİ ve KOBİ dışı işletmelerin sermaye yetersizliği nedeniyle kaynak bulmasını kolaylaştırıp, onlara finansmanlarında kefalet sağlamak amacıyla kurulmuştur. KGF'nin üç tür kefaleti bulunmaktadır. Bunlar;²⁶

- Banka Talepli Kefaletler,
- Portföy Garanti Sistemi Kapsamında Risk Paylaşımına Dayalı Kefaletler,
- KOSGEB Geri Ödemeli Destekleri, TUBİTAK Transfer Ödemeleri, TTGV Destekleri, EXİMBANK Kredileri gibi Doğrudan Ödemeli Kefaletler'dir.

²⁴<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1234/kosgeb-laboratuvar-hizmetleri>, (15.10.2017).

²⁵ <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari>, (17.10.2017).

²⁶ <http://www.kgf.com.tr/index.php/tr>, (17.10.2017).

KOBİ'ler için sağlanan toplam kefalet her bir KOBİ için 1milyon TL'dir. Eximbank kredilerinde bu tutar 2 milyon TL'ye kadar çıkabilmektedir. KOSGEB tarafından sağlanan desteklerde yine bu tutar 1 milyon TL olup Hazine Müsteşarlığı tarafından fonlarda 1,5 milyon TL'ye kadar kefalet verilmektedir.

1.8.4.Ekonomi Bakanlığı Tarafından Sağlanan Destekler

Ekonomi Bakanlığı tarafından KOBİ'lere ve KOBİ sınıfı dışında kalan işletmelere çeşitli destekler sağlanmaktadır. Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan destekler; ihracat destekleri, yatırım teşvik sistemi ve hizmet sektörü destekleri olmak üzere 3 kategoriden oluşmaktadır.

1.8.4.1.İhracat Destekleri

Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan ihracat destekleri ile işletmelerin yurtdışı pazarına hazırlık süreci ile başlayan sonrasında pazarlama süreçlerinin gelişimi ile devam eden destekler sağlanmaktadır. İhracat destekleri kapsamında;²⁷

- Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği,
- Pazara Giriş Belgeleri,
- Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi,
- İhracatçıya Alıcı Kredisi ve Sigorta Tazmin Desteği,
- Fuar Katılım Desteği,
- Tasarım Desteği,
- Yurtdışı Birim, Marka ve Tanıtım Desteği,
- Markalaşma ve Turquality Desteği,
- Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları

gibi konularda çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu desteklerle işletmelerin ihracat işlemleri hakkında bilgi sahibi olması, ilgili ürün pazarını tanınması ve markalaşma konusunda destekleri kapsamaktadır.

²⁷ <http://www.ekonomi.gov.tr>, (28.6.2017).

1.8.4.2.Yatırım Teşvik Sistemi

Yatırım teşvik sistemi bölgeler arası gelir dağılımını düzenlemek, ithalat bağımlılığını azaltmak ve yüksek teknoloji ürün üretiminin sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Türkiye genelinde 6 yatırım bölgesi sınıflandırılmasına gidilmiş ve bölgeler arasındaki dengeyi sağlamak amacıyla öncelikli bölgelerde yatırımların artırılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda; Katma Değer Vergisi istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, faiz desteği ve yatırım yeri tahsisi gibi destekler sağlanmaktadır.

1.8.5.TOSYÖV Destekleri

TÖSYÖV; küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemek amacıyla kurulan bir vakıftır. KOBİ'lere yönelik birçok proje geliştirip başta KOSGEB olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşlarla işbirliğinde bu projeleri yürütmektedir. TOSYÖV'ün yürüttüğü bu projeleri incelersek; 'Türkiye'deki KOBİ'lerin Desteklenmesi Projesi' ve 'Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi' yürürlükte olan projelerdir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin Desteklenmesi Projesi;

Konrad Adenauer Vakfı ile TÖSYÖV işbirliğinde yürütülen bir projedir. Bu proje ile hedeflenen Avrupa'nın sosyo-ekonomik gelişmesinde çok önemli bir rol oynayan KOBİ'lerin Türkiye'de gelişimini sağlamak ve ekonomideki etkinliğini arttırmaktır. Bu amaçla TOSYÖV her yıl KOBİ'leri ilgilendiren çeşitli konularda birçok toplantı organize etmektedir.

Uygulamalı girişimcilik eğitimi;

KOSGEB ile ortak yürütülen girişimci olmak isteyenlerin bu programa başvurup eğitimi tamamladıktan sonra kendi işini kuranlara 30.000 TL geri ödemesiz, 70.000 TL geri ödemeli destekten oluşan "KOSGEB Yeni Girişimci Desteğine" başvurabilmeleri sağlanacak bir programdır.²⁸KOSGEB Yeni Girişimci Desteği ile birçok kişi işletmecilik eğitimi alıp kendi işini kurmayı başarmıştır. Özellikle işsiz nüfusun azaltılmasında bu projenin önemi büyüktür.

²⁸ <http://www.tosyov.org.tr/projelerimiz>, (28.6.2017).

1.8.6.Halkbank Tarafından Sağlanan Destekler

Halkbank KOBİ'lere KOBİ bankacılığı programı ile birçok destek vermektedir. KOBİ'lerin ihtiyaçlarına göre çeşitli kredi destekleri verilmektedir. Bunlar;²⁹

- Lisanssız Elektrik Üretimini Destekleme,
- Franchising Destek Paketi,
- Tarım Destek Paketi şeklinde sıralanmaktadır.

İhracat destekleri kapsamında; döviz kredisi, kalite belgeleri kredisi, yurt içi ve yurt dışı fuar kredileri, Eximbank kaynaklı kredilerin daha ucuz finansmanını sağlama şeklinde kredi paketleri bulunmaktadır.

1.8.7.Üniversite İşbirliğinde KOBİ'lere Sağlanan Hizmetler

Üniversiteler ülkelerde yüksek düzeyde bilgi üreten, bilimsel araştırmalar yapıp bunların sonucunda yeni buluşlar üreten ve ilgili sektörlerde mesleki anlamda üst düzey birikime sahip işgücü yetiştiren kuruluşlardır. Üniversitelerde faaliyet gösteren akademisyenlerin bilgi birimi ve araştırmalarının uygulama alanı bulması hem araştırmanın uygulanabilirliği ve topluma fayda sağlayabilmesi nedeniyle önemli bir konudur. Bilimsel araştırmaların ilgili sektörlerde sanayi ile buluşturmak amacıyla üniversiteler ile özel sektör arasında işbirlikleri oluşturulmuş olup Üniversite- Sanayi İş Birlikleri oluşturulmuştur. Özellikle 3. Kuşak Üniversite kavramının da ortaya çıkması ile bu oluşum önemini arttırmıştır. 3. Kuşak üniversiteler toplum ve sanayi işbirliğine daha çok dâhil olabilen, üretilen bilgilerin uygulanabilir hale gelmesini amaçlayan uygulanabilir araştırmaları faaliyete geçiren üniversiteler olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversiteler işbirliğinde sağlanan desteklerin başlıcaları sıralanmıştır. Bunlar;³⁰

- TUBİTAK tarafından üniversite iş birliğinde sağlanan Üniversite – Sanayi İşbirliği Destek Programı çerçevesinde yeni bir ürün üretilmesi ya da mevcut bir ürünün geliştirilmesi amacıyla KOBİ'lerin proje bütçesinin %75'i

²⁹ <http://www.halkbankkobi.com.tr/channels/KOBİ-Destek-Paketleri/244>, (27.10.2017).

³⁰ www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/akademik/ulusal-destek-programlari, (22.10.2017).

TUBİTAK tarafından desteklenip Proje bütçesinin %5'i kadar Yürütücü Kuruluşa 'Proje Kurum Hissesi' ve Proje ekibindeki kadrolu çalışanlara 'Proje Teşvik İkramiyesinin tamamı TÜBİTAK tarafından ödenmektedir.

- Kamu – Sanayi –Üniversite işbirliğinde Ticaret Odaları ve üniversiteler işbirliğinde çeşitli projeler üretilip destekler sağlanmaktadır.
- Üniversite- Sanayi İşbirliği içerisinde üniversitelerde Teknopark, Teknoloji Geliştirme Ofisleri, Laboratuvar hizmetleri, Araştırma Merkezleri kurulmaktadır.

Sanayi, teknik destekler, yeni buluş destekleri sağlanmakta olup özellikle KOBİ'lere yönetim konusunda desteklerin yetersiz kaldığı görülmektedir. KOBİ'ler çeşitli destek programları ile kurulup gelişimi sağlamakta ancak sonraki süreçlerde özellikle işletme yönetimi konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. İşletmeler plansız ve dağınık olarak büyümekte ve kurumsallaşma eksikliklerinden dolayı belli bir büyüklüğe geldikten sonra yönetim konusunda sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Türkiye'de 3. Kuşaktan sonra işletmeler sürdürülebilirliğini sağlayamamakta ve kurulan birçok işletme kısa zamanda faaliyetlerine devam edememektedir. Bu noktada üniversitelerdeki faaliyet gösteren akademisyenlerin KOBİ'lere özellikle yönetim alanında destek vermesi ve işbirliği sürecinde yönetim desteklerinin etkinliğinin artırılması önerilmektedir.

Bu bölümde, KOBİ tanımlarına yer verilip Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'lerin ekonomideki önemi anlatılmıştır. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve KOBİ'lerin avantajlı ve dezavantajlı yönleri incelenmiştir. KOBİ'lerin yaşadığı sorunların başlıcaları; yönetim sorunları, finansman sorunları, pazarlama sorunları ve ihracat işlemlerindeki sorunlar analiz edilip sonrasında KOBİ'lere başta KOSGEB olmak üzere sağlanan devlet destekleri açıklanmıştır. KOBİ'lerin ülke ekonomisinin gelişiminde kilit rol oynadığı günümüzde bu işletmelerin sorunlarının çözümü için verilen desteklerin takip edilmesi ve KOBİ'lerin ekonomide güçlü, uzun ömürlü ve rekabet edebilen işletmeler haline getirilmesi açısından önem kazanmaktadır.

2.BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE KOBİLERE ETKİLERİ

2.1.KURUM VE KURUMSALCILIK KAVRAMLARI

Toplumda işletmelerin kurum halini almasıyla birlikte bu terim yaygınlaşmış ve devamında kurumsalcılık ve kurumsallaşma kavramları ortaya çıkmıştır.

Kurum terimi toplumda örgütlenmiş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğu anlatmaktadır. Kurumsalcılık ise; örgütlerin, kurumsal çerçevelerindeki olgular tarafından kurgulandıklarını, onlara benzeme eğilimi gösterdiklerini ve biçimsel örgütlerin, teknik ve dönüşümsel karşılıklı bağımlılıklar yoluyla kurumsal çerçevelerine uyumlu duruma geldiklerini ileri süren bir kavramdır.³¹Kurumsalcılık kurumların uyguladığı prosedürlerin ve sosyal düzenin kurumsal amaçlarına ne kadar uyulduğunu belirlemeye yardımcı olan bir kavramdır.

Toplulukların örgütlenerek oluşturduğu kurumların işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin kurumsal bir yapıya dönüştürülebilmesi adına birbirleriyle uyumlu sitemler ve iş akışları oluşturup bunları şeffaf bir ortamda kontrol faaliyetleri içerisinde yürütmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Böylece de kurumsallaşma anlayışı ortaya çıkmıştır.

2.2.KURUMSALLAŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE GELİŞİMİ

Kurumsallaşma; kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkması sonucu önem kazanan bir kavramdır. Kurumsal yönetim kavramı; Amerika'da patlak veren şirket skandalları sonucunda gündeme gelmiştir. Şirketlerde yöneticilerin yaptığı suiistimler bu kavramın önemi arttırmıştır. Kavram zamanla gelişmiş ve tüm dünyada tartışılır hale gelmiştir. Kurumsal yönetim kavramıyla ilgili yasal düzenlemeler yapılmış ve sonrasında Kurumsal Yönetim İlkeleri oluşturulup kabul edilmiştir.

³¹ Erdal Şen, Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, 1.b., İstanbul: Beta Yayıncılık, 2017, s.6.

Kurumsal yönetim uluslararası kabul görmüş dört temel ilkeye dayandırılmıştır. OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999’da onaylanan Kurumsal Yönetim İlkeleri de bu dört ilke üzerine inşa edilmiştir. Bu ilkeler; adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluktur.³² Ana ilkeler birçok ülke için kaynak olmuş ve ülkelerin kendi mevzuatlarına göre geliştirilmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, şirketlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini çerçeve olarak kabul ederek toplumsal faydanın azamileştirilmesi hususuna odaklanmıştır. Türkiye’de SPK tarafından 2003 yılında yayımlanan ve daha sonra 2005 yılında revize edilen kurumsal yönetim ilkeleri şimdiki haline ulaşmış ve kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişimine katkı sağlamıştır.³³ Kurumsal yönetim ilkelerinin yayınlamasından sonra Türkiye’de başta SPK olmak üzere birçok kurum ve kuruluş bu ilkeleri kaynak alarak geliştirmiştir.

Globalleşmelerin getirdiği rekabet ortamında özellikle küçük işletmelerin ayakta kalabilmeleri için kurumsallaşma bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde kurumsallaşma çabaları; kurumsal yönetim anlayışı ve ilkeleri ışığında işletmeler için devam eden bir süreç olmaya devam etmektedir.

2.3.KURUMSALLAŞMANIN TANIMI

Kurumsallaşma herkes tarafından farklı anlamlar yüklenen bir kelimedir. Günümüzde kurumsallaşmaya dair birçok tanım yapılmaktadır. ‘İngilizce institutionalization olarak adlandırılan kurumsallaşma kavramı, Webster Sözlüğünde ‘kurum haline getirme, kurumsal karakter verme, bir kuruma biçimsel bir yapı ve kimlik kazandırmak’ olarak tanımlanmıştır.³⁴ Kurumsallaşma bu tanıma göre, kuruma has özellikler kazandırıp ona kendine has bir form vermeyi ifade etmektedir.

³² <http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1861-kurumsal-yonetim-ilkeleri>, (30.06.2017)

³³ İlhan Ege, “Finansal Performans İle Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: Bist Üzerine Bir İnceleme”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, S.9, Yıl 5, Mersin, s.101.

³⁴ Gürkan Haşit, Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim, Bursa: Ekin Kitapevi, 2009, s.54.

Kurumsallaşmaya işletme sahipleri ve yöneticiler açısından baktığımızda, işletmenin kişilere bağımlı olmadan günlük işleyişini sağlayabilmesi ve prosedürlerin yerine getirilebilmesi; değişen çevre koşullarını takip eden sistemler kurulması, gelişimlerine uygun olan organizasyon yapısı oluşturulması ve kendileri tarafından benimsenen iş yapma yöntemleri belirleyip bunları uygulayabilmesidir.

Bütün bu çalışmalardan hareketle genel olarak kurumsallaşma; ne olursa olsun her türlü iletişim ve işleyişte belirli kurallara göre hareket etme ve buna paralel olarak da bir sistem haline gelebilmektir.

Kurumsallaşma kavramı özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin belli bir büyüklüğe ulaştıklarında önem kazanmaktadır. İşletmeler belirli bir büyüklüğe geldiğinde kurum sahiplerinin bu kavramı anlamlandırması önem kazanmaktadır. Çünkü bu noktada kurum sahiplerinin yetenekleri yeterli olmamakta maliyet muhasebesi, insan kaynakları, verimlilik ve sürdürülebilirlik konularında uzman kişilere ihtiyaç duyulmaktadır.

2.4.KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzde kurumsallaşma yöneticiler ve diğer ilgili taraflarca birçok soru işareti barındıran ve tartışılmaya devam eden bir kavramdır. Bu soru işaretlerinden bazıları: ³⁵

- Kurumsallaşma işletmeler için gerekli midir yoksa gereksiz midir?
- Kurumsallaşma gerekli ise bunun ölçütü nedir?
- Kurumsallaşma işletmeye olumlu etki katar mı yoksa katmaz mı?
- Her şirket kurumsallaşmalı mıdır yoksa kurumsallaşmamalı mıdır?
- Kurumsallaşmanın önemi nedir?
- Kurumsal olmanın anlamı nedir? şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumsallaşmanın işletmenin kurulduktan sonra büyümeye başladığı süreçte daha sağlam ve planlı olarak büyümesini sürdürmesi ve düzgün bir alt yapı oluşturmasında

³⁵ Hasan Baltalar, “Kurumsallaşma Süreci”, *Kurumsallaşma Kavramına Süreç Yaklaşımı*, 15.07.2008, <http://www.hasanbaltalar.com>, (30.06.2017).

büyük bir önemi vardır. Doğru karar alma mekanizmaları bulunmayan dağınık olarak bir noktaya gelmiş bir işletmenin kurumsallaşması da zor olacaktır. Kurumsallaşma, bugün kurumsallaşmaya karar verdikten sonra belli kuralları koyup bunları uygulamak anlamına gelmemektedir. Kurumsallaşmaya karar vermek işletmenin geçmiş dönemlerdeki faaliyetlerini de incelemeyi gerektirmektedir. Bu nedenle işletme kurulduktan sonra ne denli planlı ve disiplinli bir yönetim anlayışı sürdürürse kurumsallaşması o denli doğru temeller üzerine atılmış olacaktır. İşletmenin belli bir büyüklüğe ulaşmadan kurumsallaşması bazı görüşlere göre yerinde bir karar değildir. İşletmeye ekstra maliyet yükler. Ancak kurumsallaşmanın ilk aşaması kalite belgeleri almak, departmanlaşmaya gitmek şeklinde algılanmamalıdır. Daha basit anlamda planlı hareket etmek devamında kurumsallaşmanın gerektirdiği diğer şartların sağlam bir şekilde oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Bu sayede kurumsallaşmanın önemi daha erken algılanmış olunacaktır. Türkiye ekonomisinin %95'ini oluşturan KOBİ ölçeğinde aile işletmelerinin ayakta kalabilmesi kurumsallaşmasına bağlıdır. Bu nedenlerle özellikle KOBİ'lerde kurumsallaşmanın gerekliliği ve önemi son derece önemlidir.

Kurumsallaşmanın özellikle işletmelerin kendilerini keşfetmesini, kendini tanıyan işletmenin etkin stratejiler belirlemesini ve karşılaşılabilecek riskleri belirleyip önlemler alınmasını bu sayede sektörde daha sağlam bir yer edinmesini sağlamaktadır.

2.5.KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

Günümüzde girişimciler ve sektörde faaliyet gösteren ilgili kişiler tarafından kurumsallaşma, kurumlar için hayati önem taşıyan gerekli bir mevzu iken tercihe bağlı bir ihtiyaç gibi algılanmaktadır. Ancak kurumsallaşma gerek sektörde faaliyet gösteren işletmeler gerekse ülke ekonomisi açısından büyük bir öneme sahiptir. Şeffaf, adil, ahlaki, hesap veren ve sorumluluk sahibi bir yönetim sistemini öngören ve doğuran kurumsallaşma,³⁶

- Kurumlarımızın yaşamının uzatılması ve sürekliliğinin sağlanması,
- Büyük ölçeklerin kolay yönetilebilir olması ve büyümenin önünün açılması,
- Nesiller arası geçiş ve verasetin sancısız olması,

³⁶ Süleyman Erdemir, "Kurumsallaşma: Süreci, Yararları ve Sorunları", *Kurumsallaşma ve Türkiye*, (30.06.2017), s.1.

- Kurumlarımızın, nitelikli insan kaynağı için cazip hale gelmesi dolayısıyla performansının artması,
- Paydaşlar arası güven ve dayanışmanın artması ve kalıcı hale gelmesidir.
- Gelir ve muamelede adalet,
- Ulusal iş ahlakının yerleşmesi,
- Verimlilik ve kalitenin artması,
- Kalkınma ve refahın artması,
- İşveren, iş gören, müşteri, tedarikçi, devlet ve toplum arasındaki İletişim ve huzurunun artması,
- Dünyadaki ulusal rekabet gücümüzün artması sonuçlarını doğurmaktadır.

Kurumsallaşmış bir firmanın itibari de artmaktadır. Müşteriler ve tedarikçiler açısından güvenilir bir hale gelmesi rakiplerine karşı daha güçlü olması sonucunu doğurmaktadır. Çalışanları açısından da güven sağlayan işletmede işgücü verimliliği de artmaktadır. Sektörde iş arayanlar açısından ilgi gören bir işletmenin daha nitelikli çalışanlara sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca finans kuruluşları tarafından da güvenli ve sağlam bir yapıda intiba gösteren işletmelerin daha az riskli görüldükleri için borçlanma maliyetleri de azalmaktadır. Bu sayede kaynak kullanımında verimlilikleri yükselmektedir.

Kurumsallaşma markalaşmayı da getirmektedir. Bir markaya duyulan güven o işletmenin kurumsallaşması sonucu ortaya çıkmakta ve marka haline gelen işletmelerin bulunduğu sektörde kalıcılığı artmaktadır. Bu sayede sürekliliği sağlayan işletmelerin büyüme sürecine girip daha sağlam bir yapıda büyümelerini sürdürdükleri görülmektedir.

Sürdürülebilirliğini sağlayan işletmelerin nesiller arası geçişleri de sağlanmakta ve özellikle Türkiye ekonomisinde en yaygın işletme yapısı olarak görülen aile işletmelerinin en büyük sorunu olan kuşaklararası geçişin 2. ya da 3. Kuşakta ömrünün tükenmesi sorununa çözüm getirilebilmektedir. Kurumsallaşmanın olası sakıncaları incelenecek olunursa;³⁷

- Karar alma süreçleri uzar.

³⁷ Cemil Ulukan, "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:V, Sayı:2 , 2005, s.35.

- Sistem yavaşlar ve tekrarlar artar.
- Çalışanlar hantallaşır şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumsallaşma yanında bürokrasiye de getirmektedir. Her görevin belli kişilere ait olması sonucunda iş süreçleri uzamaktadır. Hızlı karar alınması gereken durumlarda işletme için sakıncalı bir durum ortaya çıkabilmektedir. Ancak kurumsallaşmanın ana tanımında işleyişin kişilerden bağımsız bir şekilde devam etmesini sağlayabilme konusunun burada önem kazandığı görülmektedir. Bu noktada görevi yapacak kişiye bağımlılığı ortadan kaldırmak için alternatif kurallar koyulması gerekmektedir.

İşletme sahiplerinin kurumsallaşma sürecinde profesyonel yöneticilerden faydalandıkları görülmektedir. Bu doğru bir yaklaşımdır ancak bazı iş sahipleri bu süreci yanlış algılayıp işletmeden elini ayağını çekmektedir. Bunun sonucunda işleyişten haberi olmayan ve bir süre sonra firmasını tanımayan iş sahipleri ortaya çıkmakta ve görevlendirdikleri yöneticilere bağımlı bir hale gelmektedirler. Bu da iş sahiplerinin kontrolü kaybetmesine neden olmaktadır.

2.6.KURUMSALLAŞMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Kurumsallaşmanın işletmelerde işler hale gelebilmesi için öncelikle kurumsallaşma önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın önündeki engellerin neler olduğu sorusuna profesyonel yönetici ve iş sahipleri tarafından en fazla belirtilen konular şöyle sıralanmaktadır;³⁸

- Personele karşı güven eksikliği,
- Yöneticilerin eski düşüncelere sıkı sıkıya bağlı olması,
- İşletme sahiplerinin iknasının güç olması,
- İşletme sahiplerinin işletmeyi ve işleri sürekli kontrol isteği, yetki devrine yanaşmamaları
- Kurumsallaşmaya yönelik inancın olmaması, kurumsallaşmanın tepe yönetimi tarafından benimsenmemesi,
- Profesyonellere müdahale,
- Denetimin elden gideceği korkusu,

³⁸ Ulukan, "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", s.36.

- Sahip ve yöneticilerin kendilerini yeterli görmeleri,
- Mevcut yapıyı değiştirmenin çok zaman alması ve parasal kaynak gerektirmesi,
- Personel bulma sıkıntısı,
- Kuşaklar arası çatışmalar.

Bunların yanında kurumsallaşmanın önünde başka engellerin olduğu da görülmektedir. İş sahiplerinin geleceği planlamadan günü kurtarmayı amaçlamaları, uzun vadeli amaçlarının mevcut olmaması, işletme misyonunun netleştirilememesi, eleman işe alma sisteminin etkin olmayışı, özellikle aile işletmelerinde aile üyelerinin şirket kurallarını ihlal etmesi, girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren konuları profesyonel yöneticilere danışmadan kendi başına alması, araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmaların eksik olması şeklinde sıralanmaktadır.

2.7.TÜRKİYEDE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER VE KOBİLERE ETKİSİ

Kurumsal yönetime yönelik ilgi öncelikle ABD’de 1930’ların Büyük Buhran’ından sonra artmaya başlamıştır. Sonrasında 20. yüzyıl boyunca gelişerek Amerika, İngiltere, Almanya Japonya önde olmak üzere birçok ülke kurumsal yönetim ilkeleri oluşturup bunları yayımlamışlardır. Türkiye’de bu ülkeleri takip edip kurumsal yönetim anlayışını geliştirmiş ve çeşitli kurumlar tarafından kurumsal yönetim ilkeleri hazırlanmıştır.³⁹

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından 2002 yılında ‘Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu’ yayınlanarak kurumsal yönetim kavramının Türkiye’de uygulanması amaçlanmıştır. Sonrasında 2003 yılının Temmuz ayında SPK tarafından yayımlanan ‘Kurumsal Yönetim İlkeleri’ ile birçok ülkenin kurumsal yönetim ilkeleri revize edilerek Türkiye için Kurumsal Yönetim İlkeleri açıklanmıştır.⁴⁰SPK’nın bu ilkeleri yayımlaması kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenip geliştirilmesinde önemli bir adım olmuştur. Ayrıca İMKB tarafından bu ilkeler yayımlandıktan sonra 2007 yılında kurumsal yönetim endeksi hesaplanmaya başlanmıştır.

³⁹ A. Osman Gürbüz, Yakup Ergincan, Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, 1.b. , İstanbul: Litaratür Yayıncılık, 2004, s.16.

⁴⁰ <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0>, (01.07.2017).

Kasım 2005'te Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı TBMM Başkanlığı'na sunulmuş ayrıca kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeleri de içeren Bankacılık Kanunu yayımlanmıştır. Haziran 2009'da Borsa'da işlem gören işletmelerin ilgili tarafları bilgilendirme zorunluğu getirilmiş ve bildirimlerini duyurabileceği Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) internet sitesini faaliyete geçirmiştir. Sonrasında kurumsal yönetim ilkelerine uygun revize edilerek sermaye şirketlerinin yükümlülüklerine düzenlemeler getiren 6102 sayılı TTK (Türk Ticaret Kanunu) 01 Temmuz 2012 yürürlüğe girmiştir.

Kurumsallaşma çalışmalarına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde Türkiye'de bu konuda SPK ve TÜSİAD'ın önemli çalışmalar yaptığı görülmektedir. Özellikle bu kurumların Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin uyarlanmasına yönelik çalışmaları kurumsal yönetim anlayışının ülkede yerleşmesine öncü olmuştur. Sonrasında kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu olarak düzenlenen Türk Ticaret Kanunu ile de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya sokulması amaçlanmıştır. Süreç incelendiğinde kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde yerleşmesinde kısa sayılabilecek bir sürede birçok gelişme yaşanmıştır.

2.7.1.Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Tarafından Yapılan Düzenlemeler ve KOBİ'lere Etkileri

Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulama zorunluluğu bulunan şirketler SPK 'nın yaptığı düzenlemelere göre 3 gruba ayrılmaktadır. Bunlar:⁴¹

- a) Birinci Grup: Piyasa değerinin ortalaması 3 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 750 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıklar,
- b) İkinci Grup: Birinci Grup dışında kalan şirketlerden, piyasa değerinin ortalaması 1 milyar TL'nin ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerinin ortalaması 250 milyon TL'nin üzerinde olan ortaklıklar,

⁴¹ Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine Ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ,TC Resmi Gazete,2011:madde 5.

c) Üçüncü Grup: Gelişen İşletmeler Piyasasında ve Gözaltı Pazarında işlem gören ortaklıklar ile birinci ve ikinci gruba dâhil olan ortaklıklar hariç olmak üzere, Borsa şirketlerinin tamamı.

Yukarıdaki şatları taşıyan işletmelerin SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyma yükümlülükleri vardır. Ancak c bendinde yer alan Gelişen İşletmeler Piyasasında işlem gören şirketler KOBİ ölçeğinde işletmelerdir.

SPK kapsamındaki işletmeler KOBİ kapsamında yer alan işletme büyüklüklerinin üzerinde yer alan işletmelerdir. KOBİ şirketleri SPK kapsamındaki işletme büyüklüklerinde olmadığından kurumsal yönetim ilkelerini uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak bu noktada istisna bir durum ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerin yatırım yapmak ve kendilerine fon sağlamak için dış kaynak bulma sıkıntısı en büyük sıkıntılarının biri olduğundan; bu ihtiyacı gözeten sermaye piyasası kanununca finansman sıkıntısı çeken KOBİ'lere sermaye piyasası tarafından bir pazar kurulmuştur. Bu pazar; BİS'de faaliyet gösteren halka arz pay piyasaları içinde yer alan sermaye piyasalarından fon sağlamak için ihraç edecekleri sermaye piyasası araçlarının işlem görebileceği 'Gelişen İşletmeler Pazarı'dır.

GİP'te işlem görmesi planlanan şirketler özellikle küçük ve orta ölçekli, faaliyetlerine yeni başlamış, fon ihtiyacını sermaye piyasaları aracılığı ile karşılamak isteyen, ancak ihraç sürecinin ortaya çıkardığı yükümlükleri yerine getirebilecek ve maliyetleri karşılayabilecek yeterlikte olmayan şirketlerdir.⁴²Bu piyasanın oluşturulması ile KOBİ büyüklüğündeki işletmelerinde sermaye piyasası araçlarından yararlanabilmesi amaçlanmaktadır.

Bu piyasa KOBİ'lerin kurumsal kimlik kazanması zorunluluğunu da beraberinde getirdiğinden kurumsallaşma sürecinde önemli bir yer teşkil etmektedir. SPK'da faaliyet gösteren işletmelerin finansal tablolarını 'Kamuyu Aydınlatma Platformu' da ilgili taraflara duyurup doğru ve düzenli raporlar sunma sorumlulukları bulunmaktadır. İlgili kişilerce bu platformda yer alan KOBİ'ler daha profesyonel ve güvenilir olarak algılanıp büyüme sürecinde rakiplerine karşı üstünlük kazandığı görülmektedir.

⁴² Filiz Akdaş, "Gelişen İşletmeler Pazarında Tahsisli Sermaye Arttırımı", SPK Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Ankara, 2010, s.25.

2.7.2. Basel II Kriterlerine Göre Yapılan Düzenlemeler ve KOBİ'lere Etkileri

1970'li yılların ilk yarısında sabit kur sisteminin terk edilmesi ve 1974 yılında yaşanan petrol krizi sonucunda, uluslararası döviz ve bankacılık piyasalarında büyük dalgalanmalar yaratan sorunlara ortak bir çözüm bulmak amacıyla, 1974 yılı sonunda İsviçre'nin Basel kentinde bulunan ve 17 Mayıs 1930'da, Avrupa Merkez Bankalarının bankası olarak faaliyette bulunmak ve uluslararası ödemeler sistemini düzenlemek amacıyla kurulmuş olan Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) nezdinde "Bankacılık Düzenleme ve Denetim uygulaması Komitesi" adında bir komite oluşturulmuştur.⁴³ Komite ilk olarak Basel I kriterlerini yayımlayarak ekonomik krizlerin etkilerini minimum düzeye indirmek amacı ile bankaların sermayelerinin riskli aktiflere oranının %8'den az olmaması kuralını getirmiştir. Sonrasında gelişen piyasalarda bazı eksikliklerin olduğu görülmüş ve bu eksikliklerin giderilmesi amacıyla 2004 yılında Basel II prensipleri yayımlanmıştır. Basel II ile birlikte bankalarda risk yönetimi yapılması ve bu sayede daha güçlü bir bankacılık sistemi oluşturmak istenmiştir.

Basel II'ye göre KOBİ yıllık toplam cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler olarak tanımlanmıştır. Basel II kapsamında KOBİ kriterinin Türkiye'deki KOBİ şirket büyüklükleri incelendiğinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu noktada Türkiye'de ekonominin %95'ini oluşturan KOBİ'ler Basel II'ye uyumda finansman maliyetlerinin yükselmesi gibi sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ'lerin finansman sıkıntılarını aşabilmeleri için öncelikle sermaye yapılarını güçlendirmesi gerekmektedir.⁴⁴ Güçlü bir sermaye yapısına sahip KOBİ'lerin kredi maliyetleri diğerlerine göre daha düşük olacaktır. KOBİ'lerin kendilerine bu konuda yol gösterebilecek finans ve muhasebe bilgisine sahip personel istihdam etmeleri gelişmeleri yakından takip edebilmeleri için faydalı olacaktır.

Finansal bilgilerin yanı sıra niteliksel bilgi ve faktörler de derecelendirme sürecinde dikkate alınmaktadır. Daha iyi bir derecelendirme notu alabilmek için

⁴³ Şenol Babuşcu, Basel 2 Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi, Ankara: Akademi Yayınevi, 2005, s.28.

⁴⁴ Cenan Aykut, "Basel II Standartları", *Ekonomik Sorunlar Dergisi*, S.30, 2008, s.9.

KOBİ'lerin dikkat etmesi gereken bazı temel faaliyet ve özelliklere aşağıda yer verilmiştir:⁴⁵

- KOBİ'ler yönetim yapıları güçlendirmeli ve personel seçimine dikkat etmesi alanında nitelikli personel istihdamı sağlamı gerekmektedir.
- İşletme amaçları iyi belirlenip ürün ve hizmet gelişimi sağlanmalıdır.
- Muhasebe departmanına gerekli önem verilmeli özellikle kontrol ve risk yönetimi gibi konularda eksiklikler giderilmelidir.
- Finansal yönetim konusunda başarılı olabilmek için finansal faaliyetlerde şeffaflık sağlanmalıdır.
- İç süreçler, ürün / hizmet ve teknoloji yakından takip edilmeli ve revize edilmelidir.
- Satış ve pazarlama faaliyetleri, pazar konumu gibi konular rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla karşımıza çıkan önemli konulardır.
- Güvenilirlik ve açık iletişim de önemli olan diğer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıdaki maddeler incelendiğinde bunları sağlayan ve etkin bir şekilde yöneten bir KOBİ'nin kurumsallaşma yolunda da büyük bir mesafe almıştır.

2.7.3.6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Yapılan Düzenlemeler ve KOBİ'lere Etkileri

Kurumsal yönetimin adillik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk olarak 4 temel ilkesi olduğu ve kurumsallaşmanın temelini de bu temel ilkelerin oluşturduğu bilinmektedir. 14.2.2011 tarihinde resmi gazetede yayımlanan 6012 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak ve bu konuda birçok yeniliğe yer veren bir kanun olarak oluşturulmuştur. Böylece kurumsal yönetim ilkeleri Türkiye'de hukuksal bir boyuta dayandırılmıştır. 6012 sayılı TTK'de kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler beş ana başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklar:

1.Kuruluş Düzeyinde Yapılan Düzenlemeler

- Kurucu Menfaatleri (m.348)
- İnternet Sitesi (m.1524)

⁴⁵ Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri, Türkiye Bankalar Birliği, Eylül 2004, https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/821/Konferans_KOBI_Kitapcigi.pdf, (30.03.2017)s.25.

2. Pay Sahipleri Açısından Yapılan Düzenlemeler

- Eşit İşlem İlkesi (m.357)
- Pay Sahiplerinin Şirkete Borçlanma Yasağı (m.358)

3. Yönetim Kurulu Düzeyinde Yapılan Düzenlemeler

- Profesyonel Yönetim (m.359)
- Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı (m.392)

4. Genel Kurul Düzeyinde Yapılan Düzenlemeler

- Genel Kurul İç Yönetmeliği (m.419)
- Oyda İmtiyazın Sınırlandırılması (m.479)

5. Denetim Konusunda Yapılan Düzenlemeler

- Denetçi (m.397)
- Özel Denetçi (m.438,444)
- İşlem Denetçisi (m.351,554) şeklinde sıralanır.

TTK 357. Maddede pay sahiplerinin eşit haklara sahip olduğu belirtilmiştir ve bu madde adillik ilkesi gereği önem arz eden bir maddedir. 358. maddede ise ortakların sermaye borçlarını yerine getirmedikçe ve şirketin karı geçmiş yıl zararlarını karşılamadığı sürece borçlanmayı sınırlandırmıştır. Bu maddede sorumluluk ilkesinin gereği önemlidir. 392. madde ile yönetim kurulu üyelerinin şirketlerin iş ve işlemleriyle ilgili bilgi isteme ve soru sorma hakkının olduğu belirtilmiştir. Kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin uygulanması açısından önemli bir maddedir. 397. maddede denetim kapsamına giren anonim şirketlerin finansal tablolarının gerçeği yansıtmayı yansıtmadığı ve doğruluğunun denetlenmesi konusu vurgulanmaktadır. Bu da hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkesi gereği önem arz etmektedir.

Ayrıca yeni TTK'de anonim şirket yeniden tanımlanmış ve kurumsal yönetim ilkeleri temelinde yapılanmaları için yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden en önemlisi Uluslararası Finansal Raporlama ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Uyum ile getirilen düzenlemedir. İlgili düzenlemeler Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yasada yer alan hesap verilebilirlik ve şeffaflık blokları ile bağlantılıdır. Bu kapsamda KOBİ'lere yönelik geliştirilen Muhasebe Standartları, söz konusu bloklar çerçevesinde Kurumsal Yönetim İlkelerinin küçük ve orta boy işletmeler için de

uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir.⁴⁶Yeni TTK ile Muhasebe Standartlarına uyumu gerekli kılan düzenlemelerle kurumsallaşmanın en önemli gereklerinden olan şeffaf yönetim anlayışı uygulanmaya başlanmıştır.

Bir diğer deyişle yeni TTK anonim şirket şeklinde yapılanan KOBİ'ler için uygulamada önem arz etmektedir. 6012 sayılı TTK ile ekonomide faaliyet gösteren işletmelerin daha düzenli bir yapıya kavuşması denetim anlamında kolay denetlenebilirliğin sağlanması ve kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve sağlam temellere oturtulması amaçlanmaktadır.

2.8.KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma kavramı süreç içindeki olayların gelişimi olarak tanımlanması yaygın olarak görülen bir tanımdır. Kurumsallaşma belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan değişimlerin süreci olduğu için öncelikle süreç kelimesinin açıklanması gerekmektedir. Türk Dil Kurumu süreç kelimesini, “aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi” olarak tanımlamaktadır. İş dünyasında yaygın olarak kullanılan tanım ise: “Bir girdiyle başlayan, iç ve dış kaynakların kullanıldığı, müşteriden gelen talep ile bu girdiye bilgi, hammadde, finans gibi katma değer ekleyerek belirli bir çıktı üreten, birbiriyle bağlantılı adımlar dizisidir” şeklindedir. Kurumsallaşmanın bir süreç olarak nitelendirilmesinin nedeni, süreç tanımlamasındaki unsurları barındırıyor olmasıdır.⁴⁷

Çalışmanın bu kısmında kurumsallaşma sürecinin aşamalarının neler olduğu belirlemek ve bu aşamalarda neler yapılması gerektiğini saptamak, saptanan fikirlerin uygulanabilir hale getirilmesi ve sürecin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi konuları üzerinde durulacaktır. Kurumsallaşma sürecinde en önemli nokta belirlenen kural ve prosedürleri uygulamaya sokabilmektir.

Kurumsallaşma sürecinde öncelikle işletmenin geçmişi ve mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bu noktada işletmenin hukuksal durumu ve yasal mevzuatta tabi olduğu hükümler, kurum kültürü, işletmenin dış çevresi, işletme

⁴⁶ Ferruh Tunç,“ Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı”, Yeni TTK'da Kurumsallaşma ile İlgili Düzenlemeler, Antalya,2011,s.3,4.

⁴⁷ Birol Elevli, “Bafra Kayıtlı İstihdamın Özendirilmesi Projesi”, İşletmelerin Kurumsal Kapasitelerinin Geliştirilmesinde Yenilikçi Yaklaşımlar, s.35-36.

içi kurumsal süreçlerin oluşturulması, iç kontrol sisteminin oluşturulması, denetim faaliyetlerinin nasıl yapılacağı belirlenmelidir. Bu aşamalar tamamlandıktan sonra işletmeye değer katma süreci olarak adlandırılan süreçte markalaşma adına atılan adımlar ile AR-GE ve İnovasyon faaliyetleri incelenmektedir.

2.8.1. İşletmenin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durumu

İşletmelerin mevcut durumunun daha iyi anlaşabilmesi için tarihsel gelişimi incelenmelidir. İşletmenin ne zaman kim tarafından hangi amaçla kurulduğu, aile işletmesi mi yoksa ortaklık yapısında mı kurulduğu, aile işletmesi ise kaçınıcı kuşakta olduğu, aile anayasasının olup olmadığı, hangi sektörde faaliyet gösterdiği, çalışan sayısı gibi konular kurumsallaşma aşamasında işletmenin kendini tanıması açısından son derece önemlidir. Her sektörün özellikleri ve pazar yapısı değişkenlik gösterdiğinden dolayı sektör analizi de iyi yapılmalıdır.

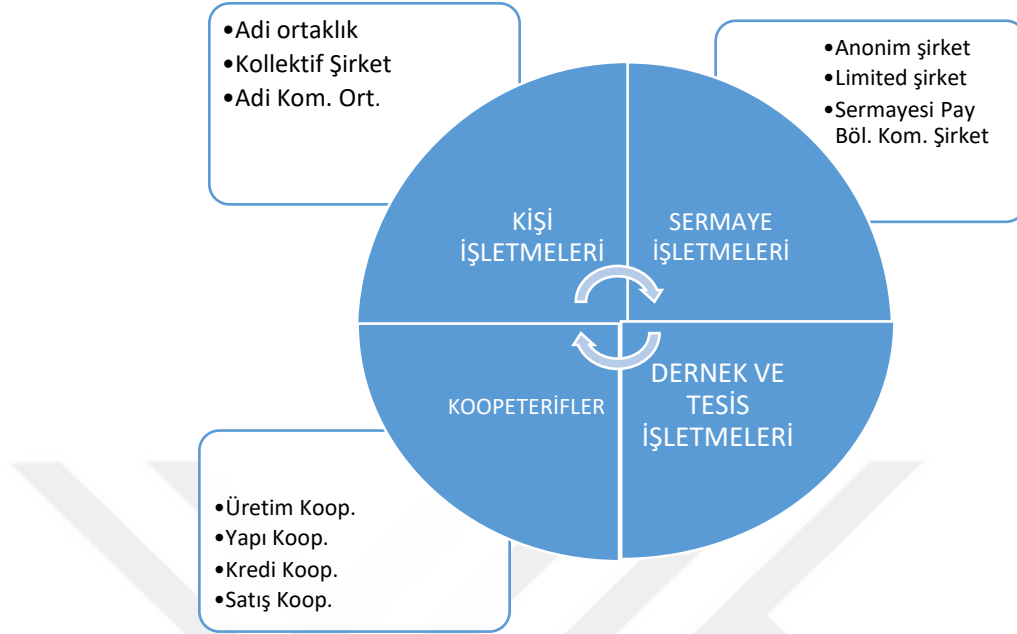
Türkiye'deki işletmeler incelendiğinde bu işletme yapıları büyük oranda aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci diğer işletmelere göre daha sıkıntılı bir süreçtir. Aile üyelerinin işletme üzerinde her türlü karar almaya yetkili kişi olarak görülmesi bu sıkıntıların başında gelmektedir. Özellikle 2. Kuşaktan sonra varislerin çoğalması ile birlikte birçok işletme aile kavgalarıyla birlikte bölünmelere ve yok olmaya mahkûm kalmaktadır. Aile işletmelerinde ikinci nesil yöneticilerin çok iyi yetiştirilmesi ve işinde uzman profesyonellerden destek destek almaları kendi aile işletmelerinin kurumsallaşması ve devamlılığı açısından önemli bir konudur.⁴⁸ Bu nedenlerden dolayı aile işletmesi şeklinde yapılanan KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde dikkat etmesi gereken noktalar bulunmaktadır.

2.8.2. İşletmenin Hukuksal Yapısı ve Tabi Olduğu Yasal Mevzuatlar

İşlemelerin faaliyetlerine başlamadan önce kuracakları işletmelerin tabi olduğu yasal mevzuatları öğrenmeleri gerekmektedir. Türkiye'de kurulabilecek şirket türleri ve özellikleri Türk Ticaret Kanunda belirtilmiştir. Özel İşletmeler 4 farklı statüde kurulabilmektedir. Bunlar; şahıs işletmesi, sermaye işletmeleri, kooperatifler ve dernek ve tesislerin işletmeleri şeklindedir.

⁴⁸ Aml, a.g.e. ,s. 27.

Şekil-1:Türkiye’de İşletmelerin Hukuki Statüleri



Kaynak: Tarafımızdan hazırlanmıştır.

Kollektif şirketler; ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan şirkettir. Kollektif şirket sözleşmesi yazılı şekle tabidir; ayrıca, sözleşmedeki imzaların noterce onaylanması veya şirket sözleşmesinin ticaret sicili müdürü yahut yardımcısı huzurunda imzalanması şarttır.(TTK m.211) Ancak kolektif şirket günümüzde tercih edilen bir şirket yapısı değildir.

Komandit şirketler; ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirket komandit şirkettir.(TTK m.304)Yine komandit şirketlerde çok fazla tercih edilmeyen bir şirket yapısıdır.

Anonim şirket, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız mal varlığıyla sorumlu bulunan şirkettir. Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur. (TTK m.329)Anonim şirketlerin sermayesi elli bin Türk Lirasından az olamaz. Şirket bir veya birden fazla kişi

ile kurulabilir. Hisselerini başka bir kişiye devretmeleri kolaydır, bu da işletmelerin sürekliliğini sağlamasında etken bir unsurdur. Anonim şirketlerin kanunda denetim şekilleri belirtilmiştir. Bu da onların şeffaf ve hesap verilebilirliği kolay bir yapı kazanmasını sağlar. Anonim şirketler büyümeye ve genişlemeye açık şirketlerdir. Sermaye piyasasında etkin olan işletmelerdir. Bu işletmeler yeniliğe ve gelişime açık olduğundan dolayı profesyonel yöneticilerle çalışmaktadırlar. Kurumsallaşma anlayışını sürdüren işletme yapısıdır. Günümüzde kendini geliştirebilen birçok KOBİ işletmesi bu yapıda hukuksal kimlik kazanmaktadır.

Limited şirket, bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulur; esas sermayesi belirli olup, bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşur. Ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler. (TTK m.573)Limited şirkette ortak sayısı 50'yi geçemez. Şirketin sermayesi en az on bin Türk Lirasıdır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğu limited şirket şeklinde yapılan işletmelerdir. Limited şirketlerin genellikle sermayeleri düşük olduğundan dolayı bankalardan kredi temin etme imkânları sınırlıdır ve anonim şirketler kadar büyümeye açık değildir. Ancak diğer işletme türlerine göre daha avantajlı bir yapısı olduğundan en çok tercih edilen işletme türüdür.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığının 2014 yılı verilerine göre Türkiye'deki işletmelerin; 94.828'nin anonim şirket,713.861'nin limited şirket olduğu ayrıca 37.790 kooperatif,496.530 şahıs işletmesi bulunduğu görülmektedir.⁴⁹Sermaye şirketleri içerisinde en limited şirketler en büyük sahip olmakla birlikte şahıs işletmesi sayısı da en sık rastlanan işletme türüdür.

Sermaye işletmeleri ortakların şirket borçlarından sorumluluğunun koymayı taahhüt ettiği sermaye miktarı ile sınırlı olduğundan dolayı günümüzde yaygın olarak kurulan işletme türüdür. Anonim şirketlerin çeşitli şartları olduğundan dolayı limited şirkete göre daha az kurulmaktadır. Anonim şirketler geniş iş hacmine sahip işletmeler olduğundan da sayısı diğer işletmelere nazaran daha azdır. Şahıs işletmeleri sayısı kuruluşu kolay olması ve sermaye koyma şartı olmaması nedeniyle tercih edilen işletme türüdür.

⁴⁹ Şirket İstatistikleri Bülteni, www.icticaret.gtb.gov.tr,2014,s.2. (18.08.2017).

Şahıs ve sermaye işletmelerin mevcut yasal düzenlemeler konusunda da bilgisi olması gerekmektedir. Yasal mevzuatta işletmelerin Maliye Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu başta olmak üzere faaliyet gösterdiği sektörün gerektirdiği yasal yükümlülükleri bilmesi gerekmektedir. Örneğin dış ticaret sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin gümrük mevzuatını bilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin ilgili prosedürlerin takibinde olması gerekmektedir. Devlet tarafından belirlenen sektörlere verilen teşviklerde takip edilerek işletmeler ilgili sektörlerde gelişim sağlayıp daha verimli yatırımlar yapabilmektedir.

2.8.3.Kurum Kültürü Oluşturma

Toplumda yaşayan her insanın farklı karaktere sahip olduğu gibi işletmelerinde kendilerine has karakteristik özellikleri bulunmaktadır. İşletmeler kurucuların düşünce, sosyal hayattaki yeri, amaçları, kendi kültür ve değerlerine göre şekil almaktadır. Kurum kültürü, bir örgüt içinde insanların nasıl davranması, birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir.⁵⁰Kurum kültürü işletmenin kendi kimliğini oluşturmaktadır. Bu nedenle dış bilgi kullanıcıları için işletmelerin kurum kültürünün önemli bir etkisi vardır.

Kurum kültürü işletmenin karakteridir de denilebilir. Aslında bütün işletmelerin kendi içlerinde yazılı olmayan ancak uygulanan davranışsal kurallar vardır. Örneğin işyerinde çalışanların giyim şekli, çalışanlar arası ilişkiler gibi unsurlar kurum kültürünü oluşturmaktadır.

Kurum kültürü oluştururken dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar vardır. Kurumun değerleri, misyonu ve vizyonu oluşturulurken bu kavramlar ile cümleler özenli seçilmelidir. İlgili kişiler tarafından bu kavramlar dikkat çekici ve gerçeği yansıtır olmalıdır. Kurum kültürü oluşturma sürecinde personel ile birlikte değerlendirmeler yapılması da önemli bir konudur. Personelle etkin bir iletişim kurulması ve bu süreçlerin içinde yer almaları kurumu benimsemeleri ve kendilerini orasının bir parçası olarak görmesini sağlamaktadır. Personelin görev tanımları yapılırken personele verilen sorumluluklar onların niteliklerine ve becerine göre adil

⁵⁰ Sevil Uzoğlu, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, *Kurgu Dergisi*,S:18,337,353,2001,s:342.

olarak dağıtılmalıdır. Böylece hem kurum içinde etkin bir iletişim sağlanıp hem de çalışanlar arası uyum sağlanmış olmaktadır.

2.8.3.1.Misyon

Misyon işletmenin kuruluş felsefesi, ana amacı ya da var oluş nedeni olarak tanımlanmaktadır.⁵¹ Misyon işletmenin tüm iç paydaşlarına kararların nasıl alınacağı, kaynak paylaşımının nasıl yapılacağı, pazar ve müşterilere nasıl bakılacağı ve yaklaşılacağı, işletmenin amacının odak noktasını nelerin şekillendireceği gibi konuları içerir.

Misyon işletmenin kendini ifade ediş şekli olduğundan ve niçin var olduğunu tanımladığından dolayı önemli bir kavramdır. Etkili bir misyon müşteri tercihlerini ve yatırımcılar için dikkat çekici olmalıdır. Misyonun gerçekçi olması ve uygulanabilirliği de son derece önemlidir. Misyonuna uygun hareket eden bir işletmenin müşteri ve yatırımcıları gözündeki olumlu intibaa oluşturmaktadır.

2.8.3.2.Vizyon

Vizyon işletmenin genel felsefesi içinde geleceğe yönelik amaçlarının belirlenmesidir. Warren Bennis ve Burt Nanus, bir vizyonun en kritik noktasının; gerçekçi bir görüşü içermesi gerektiği aynı zamandan güvenilir ve kurum için istenen ve çekici olan bir geleceği ve önemli pek çok konuda şimdi var olan durumdan daha iyi bir konumu açık olarak göstermesi olduğunu söylerler.⁵²Vizyonun işletme için ulaşılabilir olması ve gerçekçi bir amaç olması bu noktada önem arz etmektedir.

Vizyon gelecekle ilgili planları içerdiğinden dolayı süreç içinde anlam kazanan bir olgudur. Misyonda ana amaç belirtilirken vizyonda amaçlara ulaşma konusu önem kazanmaktadır. Etkin bir vizyonunun gerçekçi olması ve ulaşılabilir olması da önemlidir. Misyonda belirlenen ana amaç vizyonun yol haritasını göstermektedir. Bu nedenle vizyon oluşturmadan önce misyonun belirlenmesi gerekmektedir.

⁵¹ Şükrü Muslu, ‘‘Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi’’, *Emek ve Toplum Dergisi*, C.3, Y.3, S.5, 2014, s.14.

⁵² Rıdvan Yurtseven, ‘‘Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı’’, *Yönetim Dergisi* S.29,Ocak 1998,s:30.

2.8.4.İşletmenin Çevre Analizi

İşletmelerin yatırım kararı verirken ve faaliyetlerini sürdürürken dış çevre faktörlerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Dış çevredeki fırsatlar ve tehditler iyi analiz edilerek stratejiler belirlemek işletmenin uzun süreli olmasına ve sağlam adımlarla büyümesini etkileyecek önemli bir faktördür. Çevre analizi ulusal ve global düzeyde yapılması gereken bir analiz türüdür. Özellikle büyüyen işletmelerin yatırım kararlarını doğru almaları işletmenin sürekliliği açısından çok önemlidir. Genel çevre analizi yapılırken birçok alt çevre faktörünün incelenmesi gerekmektedir. Bu faktörler; politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevredir.⁵³ İşletmelerin dış çevresi makro çevre, yakın çevre ve rekabet çevresi olmak üzere 3 bölüme ayrılmaktadır. Makro çevreyi politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevresi oluşturmaktadır. Bulunduğu bölgedeki yasal düzenlemeler, teşvik programları, ilgili vergi mevzuatı dış ticaret yapan işletmelerde gümrük mevzuatı, ithalat ya da ihracat yapılan firmanın vergi mevzuatı gibi etmenler işletmenin karar alma sürecinde önemli faktörlerdir. Sosyal çevre analizinde işletmenin bulunduğu konumun pazara yakınlığı, üretim maliyetlerine etkileri, bölgenin istihdam yapısı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Ekonomik çevre ülkenin ekonomik yapısı, ekonomik krizler ve faiz oranları gibi konuların analizidir. İşletmenin çevre analizinde teknoloji de önemli bir faktördür.⁵⁴ Çıkan son teknolojik yeniliklerle işletmeler rakiplerine karşı bu teknolojileri kullanarak rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir. Örneğin; internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte e-ticaret önem kazanmıştır. Birçok firma satışlarını bu yöne kaydırmıştır. Çevre analizinde ayrıca tüketiciler ve pazar analizi, rakiplerin kullandıkları teknolojiler, rakiplerin sektördeki durumu, satıcılar ve pazarın analizi, finansal kuruluşlar incelenmesi gereken diğer faktörlerdir.

Çevre analizi yapılırken işletmenin faaliyetleriyle ilgili rakipleri, tedarikçileri, müşteri yapıları, karşılaşılabilecek olası riskler hakkında doğru bilgiler elde etmek bu analizden başarılı sonuçlar almak açısından son derece önemlidir.

⁵³ Sema Yiğit, Alperen M.Yiğit, “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma“, *Erciyes ÜİİBF Dergisi*, S.38, 2011, s.122.

⁵⁴ Yiğit, a.g.m., s.124.

2.7.5.İşletme İçinde Kurumsal Süreçleri Oluşturma

Kurumsallaşma sürecinde işletmeyi tanıma dış çevre ilişkisini inceledikten sonra işletmenin iç işleyişinin nasıl yürütüldüğü, işlerin organizasyonda sağlıklı bir şekilde yürüyüp yürümediği incelenmelidir. Bu bakımdan işletmenin organizasyon yapısı, çalışanların yetki ve sorumluluklarının neler olduğu, işletmede bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu sistemin denetlenip sağlıklı bir şekilde işlemesi kurumsallaşma çalışmalarının en önemli unsurlarıdır.

2.8.5.1.Organizasyon Yapısı

Organizasyon, belli amaçlara ulaşabilmek için yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç şeklinde tanımlanabilir. Organizasyon yapısı ise, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır.⁵⁵ İşletmelerde etkin işleyen bir organizasyon yapısı oluşturmak kurum içi işleyişin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir.

İşletmelerin organizasyon şemalarının oluşturulması ile işletme içi faaliyetlerin yürütülmesi daha sağlıklı bir yapı kazanır. Çalışanların görev ve sorumluluklarının bizzat farkında olması ve belirli kişilerin sorumluluğunda olması denetlenebilirliğin kolaylaştırmaktadır. Bu sayede iç denetim faaliyetlerinin de etkin bir şekilde yürütülmesine olanak sağlanmış olunur. Organizasyon yapısı belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiş işletmelerde işlerin aksama durumunda o işten sorumlu kişinin yetkisinde olduğundan işe karşı özen bilinci de artmış olacaktır.

Farklı büyüklükteki İşletmelerin organizasyon yapıları buldukları sektör, iş yaptıkları pazar, şirketin büyüklüğüne göre farklı şekillenmektedir. Örneğin holding şeklinde yapılan işletmelerin organizasyon şeması bir limited şirkete göre daha kapsamlı olmaktadır.

⁵⁵ Şevki Özgener, “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Un Sanayi Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s.143.

2.8.5.2.İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi, işletme organizasyonunda yönetim kurulunun, yöneticilerin ve çalışanların ilgili alanlarda faaliyetlerinde etkinliklerini, verimliliklerinin gözetilip; finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini ve yasal düzenlemelere uygunluğunun sağlanmasını amaçlamaktadır.⁵⁶ İşletmelerde etkin kurulan ve ihtiyaçlara cevap verebilen bir iç kontrol sistemi ile işletme içi denetim faaliyetlerinden sağlıklı sonuçlar alınabilmektedir.

Türkiye’de iç kontrol; tüm Dünya’daki birçok ülke tarafından kaynak olarak kabul edilen COSO İç Kontrol Modeli olarak bilinen iç kontrol standartlarının yer aldığı model temel alınarak oluşturulmuştur. COSO İç Kontrol Modeli temel standarttan oluşmaktadır. Bu standartlar; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme olarak belirtilmiştir.

Türkiye’de iç kontrol 2003 yılında yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu ile önem kazanmıştır. Bu kanun kapsamında İç Kontrol Standartları belirlenmiştir. Belirlenen bu standartlar özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için de kaynak niteliğindedir. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde açıklanan bilgiler doğrultusunda kontrol standartları şu şekildedir;⁵⁷

1.KONTROL ORTAMI STANDARTLARI

- Standart: 1. Etik Değerler ve Dürüstlük
- Standart: 2. Misyona, organizasyon yapısı ve görevler
- Standart: 3. Personelin yeterliliği ve performansı
- Standart: 4. Yetki Devri

2. RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI

- Standart: 5. Planlama ve Programlama
- Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

3. KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI

- Standart: 7. Kontrol stratejileri ve yöntemleri

⁵⁶ <http://www.denetimnet.net>, (22.05.2017).

⁵⁷ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, TC Resmi Gazete, 2007.

Standart: 8. Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi

Standart: 9. Görevler ayrılığı

Standart: 10. Hiyerarşik kontroller

Standart: 11. Faaliyetlerin sürekliliği

Standart: 12. Bilgi sistemleri kontrolleri

4. BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI

Standart: 13. Bilgi ve iletişim

Standart: 14. Raporlama

Standart: 15. Kayıt ve dosyalama sistemi

Standart: 16. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

5. İZLEME STANDARTLARI

Standart: 17. İç kontrolün değerlendirilmesi

Standart: 18. İç denetim

İç Kontrol Sisteminin ilk basamağını Kontrol Ortamı Standardı oluşturmaktadır. Bu aşamada kurumun tanınması ve kurumda çalışan personellerin iş tanımları yazılı hale getirilip organizasyon şemasındaki yerleri belirlenmektedir. Ayrıca bu aşamada yetki devri planlamalarının da yapılması gerekmektedir.

İkinci aşamada Risk Değerleme Standartları bulunmaktadır. Birçok işletme bu standarttı göz ardı etmekte ve bu noktada eksiklikler yaşanmaktadır. İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde riskli alanların öncelikle seçilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. Riskli alanların dikkate alınması ilkesi, kuruluşlarca uygun iç kontrollerin seçilmesini de ifade etmektedir. Bir başka anlatımla uygulanan kontroller gerektiği kadar, gerektiği zaman ve riskle orantılı olmalıdır.⁵⁸ Risk değerlendirme kontrollerinin etkin yapılabilmesi yeteri kadar ve gerekli önemde olan işlemlerin incelenmesi önemlidir.

Üçüncü aşama Kontrol Faaliyetleri Standartlarından oluşmaktadır. Bu aşama iç kontrol sisteminin en önemli noktasını oluşturmaktadır. Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve etkin bir şekilde sürdürülmesi bu standartın içinde yer almaktadır.

⁵⁸ M. Özer, Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/ Yöntemi, 2.b. ,Ankara: Adalet Yayınevi, 2015, s.74.

Dördüncü standartta kontrol ortamı, risk değerlendirme ve kontrol faaliyetlerinin izlenmesi yolunda ilgili kişilerle kurulacak bilgi ve iletişim yollarının nasıl sağlanacağı hangi bilgilerin kullanılacağı ve yöntemlerinin ne şekilde olacağı belirlenmektedir.

Son olarak beşinci standartta yer alan izleme ile iç kontrol sisteminin nasıl işlediği ve iç kontrol sistemi ile ulaşılmak istenen amaçların sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde ve iç kontrol sisteminde bir aksaklık olması durumunda bu durumun izleme standartları sonucunda düzeltilmesi amaçlanmaktadır. İşletmelerde etkin iç kontrol faaliyetlerinin sağladığı faydaları şöyle sıralanmaktadır,⁵⁹

İşletmede güvenliğin artması: İç kontrol ile birlikte her işlemin denetlenmesi ve şeffaf olması sonucu güvenilirlik artmaktadır.

Gereksiz kaynak kullanılmasının önlenmesi: Girdilerin ve çıktıların düzenli kontrolünün yapıldığı işletmelerde gerektiğinden fazla hammadde alımı vb. işlemlerde takip edilebilir olmaktadır ve kaynak israfı önlenmektedir.

İşletmede koordinasyon bozukluğunun giderilmesi: etkin bir iç kontrol sistemi işletmede üretim, dağıtım ve pazarlama süreçlerinin bir bütün halinde yürütülmesi ile gerçekleşir.

Yasal mevzuata uyum: kontrol faaliyetleri ile birlikte şeffaflık artmakta ve her işlemin ilgili yasalara uyumlu olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu sayede yasal mevzuat yükümlülükleri de yerine getirilmektedir.

Doğru finansal raporlama: Bütün bilgilerin doğru olduğu ve gizlenmediği ortamda sunulan mali tablolarda gerçeği yansıtmaktadır. Bu durumda işletmeler gerçek durumunu görüp olası bir tehditte önceden önlem alma kabiliyetine sahip olacaktır.

İç kontrol faaliyetlerinin düzgün bir şekilde işletmelerde yerleştirilmesi ve uygulanması ayrıca etkin işleyip işlemediğinin kontrolü son derece önemlidir. Bu faaliyetlerin işlenmesi ve geri bildiriminin sağlıklı bir şekilde alınması sonucu iç kontrol amacını sağlamış olacaktır.

⁵⁹ Mahmut Demirbaş, “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Y.4, S.7, 2015, s.173.

2.8.6.İşletmeye Değer Katma Süreci

Bu süreçte işletmeler belirli bir olgunluk seviyesini ve ekonomik büyüklüğü yakaladıktan sonraki dönemde yapılacak işlemleri içermektedir. Öncelikle işletmenin kurumsallaşmanın temel gereklerini yerine getirip bunların uygulanabilirliğini sağlıyor olması gerekmektedir. Bu süreçte, AR-GE ve İnovasyon faaliyetlerine yatırım ayrıca çeşitli kalite standartlarını yakalamak ve kalite standartlarını yazılı hale getirmek öne çıkan konular arasındadır.

2.8.6.1.AR-GE ve İnovasyon

İnovasyon sözlük anlamı, “rakipler üzerinde avantaj sağlamak veya yenilikçi olmak için tasarımda, üretimde veya ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek” olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon, kavram olarak hem “yenilenme” sürecini hem de bu süreç sonunda ortaya çıkan bir sonucu anlatmaktadır.⁶⁰ İnovasyon ile işletmelerin yeni ürün geliştirme ve geliştirilen ürünler ile diğer rakiplerine göre avantajlı hale gelmesini amaçlanmaktadır.

Günümüz ekonomisinde işletmelere en yüksek karlılığı sağlayan sektörler AR-GE ve yenilik alanında yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar hem işletme değerini yükseltmekte hem de uluslararası piyasalarda rekabet gücünü arttırmaktadır. Gelişmiş ülke ekonomileri incelendiğinde AR-GE ve İnovasyon faaliyetlerinin yüksek olduğu sektörlerin faaliyet gösterdiği görülmektedir. Türkiye’de ekonomideki temel sorunlardan biri de katma değeri yüksek ürün üretememektir.⁶¹ Bu durumun nedenleri arasında işletmelerin bu faaliyetleri yürütebilecek alt yapı yetersizliklerinin olması ve bu faaliyetler için gerekli finansman kaynağının olmaması gösterilmektedir. İşletmenin piyasa değerini yükselten bu faaliyetler kurumsallaşma anlayışı ile birlikte son derece önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma anlayışı ile birlikte gelen planlı ve etkin yönetim ayrıca geleceği öngörebilme ve işletmenin kendi yetkinliklerinin farkında olması bu faaliyetlerin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

⁶⁰ Edip Örüçü ve diğ., “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12.1.2011, s:58.

⁶¹ Örüçü, a.g.e., s.73.

KOBİ'ler açısından incelenecek olunursa; KOBİ büyüklüğünde bir işletme, faaliyetlerini yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak suretiyle büyük işletmelerle rekabet edebilmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin giremediği pazar alanlarına girmek, talep değişikliklerine uymak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izleme imkânına sahiptir.⁶² Böylece, KOBİ'ler yeniliklere giderek kendilerine daha geniş bir hareket alanı geliştirmiş olmaktadır.

Günümüz devlet politikalarında amaçlanan da teknolojik alt yapı oluşturabilen ve yaptığı teknolojik yatırımlar sayesinde ekonomide rekabet edebilme yeteneği kazanmış KOBİ'lerin sayısının artırılmasıdır. Bu nedenle KOBİ'lerin AR-GE ve teknolojik gelişimlere açık olması son derece önemli bir konudur.

2.8.6.2. Süreç Yönetimi ve Kalite Sistemleri

Günümüzde çeşitli müşteri portföyüne sahip işletmeler müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek amacıyla ürün ve hizmet üretimini sürekli geliştirme ve iyileştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Böylece sektörde kalıcılıklarını arttırıp büyüme eğilime geçebilmektedirler. Bu amaçla son yıllarda süreç yönetimi büyüyen işletmeler için dikkate alınan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç yönetimi; firma süreçlerinin bilgi ve iş akışı açısından en uygun hale getirilmesini sağlamak, kalite ve verimliliği arttırmak amacıyla; hataları ortadan kaldıracak, gecikmeleri en aza indirecek, anlaşılır, kolay uygulanabilir, müşterinin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilir, organizasyona rekabet avantajı sağlayacak, şekilde süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve sürekli iyileştirilmesidir.⁶³ Süreç yönetiminin işletmelere birçok faydası bulunmaktadır. Kolay uygulanabilen ve işletme için yararlı bilgilerin elde edilmesi sağlayan süreç yönetimi ile işletme içi işleyiş daha verimli olmaktadır.

Süreç yönetimi Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın İş Mükemmelliği Modelinde yer alan kriterlerden de birisi olduğu için kalite süreçleri ile de yakından ilişkilidir.

⁶² Öricü, a.g.e. ,s. 6.

⁶³ Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, <http://www.sgb.gov.tr>, s.8.

Süreç yönetiminin en önemli hedeflerinden birisi ürün kalitesini arttırmak olduğundan bu ilişki güçlenmektedir.

Kalite, bir mal ve hizmetin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin kendilerine özgü kalite politikaları edinmesi ve kalite süreçlerini uygulaması kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biridir. Uluslararası ve ulusal alanda birçok kalite standartları mevcuttur. Bu standartlar işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre çeşitlenmektedir.

Uluslararası Kalite Standartları:⁶⁴

- **CE İşaretlemesi (Conformite Europeenne):** Avrupa Birliği Mevzuatı çerçevesinde ürünlerin serbest dolaşımının sağlanması amacıyla üretilen ürünün sağlık, çevre ve güvenlik uygunluğunu gösteren işaretlemedir.
- **ISO Standartları (International Organization for Standardization):** ISO Dünyada uluslararası kalite standartları hazırlayan ve yayınlayan bir kuruluştur. Sektörlere göre birçok ISO standartları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, AS 9100 Havacılık Sektörü Kalite Yönetim Sistemi,

ISO/TS/16949 Otomotiv Sektörü Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Standardı, ISO 22000 Gıda Güvenliği Standardı, ISO 9000, ISO 9001:2000, ISO 19011, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemi şeklindedir.

Ulusal Kalite Standartları: Türkiye’de yukarıda sayılı kalite standartlarına uyum konusunda çalışmalar vardır ve bu standartların hepsine tabii bulunmaktadır. Bu standartlara ek olarak TSE (Türk Standartları Enstitüsü) bulunmaktadır.

TSE (Türk Standartları Enstitüsü): TSE ülkemizde tüketicinin korunması ve ürün kalitesi standartlarını belirlemek amacıyla kurulan bir kuruluştur. TSE Uygunluk Belgesi alan işletmelerin Türk standartlarına uygun kalitede üretim yaptığını göstermektedir.

Bu bölümde, kurumsallaşmanın geçmişten günümüze gelişiminden başlanarak kurumsallaşmanın tanımı, önemi, yararları ve olası sakıncaları açıklanmıştır. Türkiye’de kurumsallaşma adına yapılan düzenlemeler SPK, TÜSİAD ve TTK mevzuatlarına göre KOBİ’ler açısından incelenmiştir. Sonrasında kurumsallaşma sürecinin barındırdığı unsurlar tek tek açıklanarak, işletmelerin kurumsallaşma sürecinde geçirdiği aşamalara

⁶⁴ http://kobitek.com/uluslararasi_kalite_belgeleri_ve_isaretleri, (30.09.2017).

yer verilmiştir. Bu noktada işletmenin tarihsel gelişimi ve mevcut durumundan başlanılarak kurum kültürü, çevre analizleri, işletme içi kurumsal süreçlerin yapılandırılması, iç kontrol sisteminin kurulmasına kadarki süreçler açıklanmıştır. Kurumsallaşma işletmeler yaşadığı sürece devam eden bir kavramdır. Bu süreçler işletmenin ihtiyaçlarına göre belirli olgunluğa geldikten sonra işletmeye değer katma süreçleri olarak devam etmekte bu noktada AR-GE altyapılı sistemler geliştirilmektedir.



3.BÖLÜM

PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE BİR KOBİ ÖRNEĞİ

Perakende satış sektörü açıklanıp devamında Türkiye’de öne çıkan perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bu bölümde temel alınmıştır. Öncelikle perakende mağazacılık sektöründe Türkiye’de önde gelen işletmelerin kurumsallaşma süreçleri ve gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında perakende mağazacılık sektöründe Bursa’da faaliyetlerini sürdüren ve kurumsallaşma sürecini yaşayan bir işletme üzerinden örneklemeler yapılmıştır.

3.1.TEZ METODOLOJİSİ

3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada KOBİ’ler için kurumsallaşmanın; büyümeleri ve marka olabilmeleri için önemli bir faktör olduğu ve işletmeler için gerekliliği vurgulanmıştır. KOBİ’lerin ekonomideki etkinlikleri artırılıp, işletme yapıları sağlam bir formda tutulursa bu ülke ekonomisinin de büyümesini sağlayacaktır. Bu nedenle KOBİ’lerin sorunlarının giderilip sermaye yapılarının güçlendirilmesi ve uluslararası sektörde faaliyet göstermesini sağlamak için kurumsallaşmaları son derece önemlidir. Araştırmada kurumsallaşmanın KOBİ’ler için önemi ve kurumsallaşma önündeki engellerin neler olduğu belirlenmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır.

3.1.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikle perakende mağazacılık sektöründe başarıyı yakalamış olan işletmelerden örnekler verilmiş ve gelişim süreçleri izlenmiştir. Özellikle bu işletmelerin kurumsallaşma stratejileri göz önüne alınarak kurumsallaşmanın onlara neler kattığı incelenmiştir. Sonrasında Bursa’da faaliyet gösteren KOBİ büyüklüğündeki bir mağazanın kurumsallaşma süreçleri incelenmiştir. Bu noktada gözlem metodu kullanılmış ve işletmenin kuruluşundan bu güne geçirdiği süreçler incelenmiştir.

Kurumsallaşma faaliyetlerine devam eden ve gelişen bu işletmeye kurumsallaşmanın sağladığı faydalar finansal tablolarındaki istatistiksel değişim yüzde yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.1.3.Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada işletme gizliliğinden ötürü belirli verilere ulaşılmış olup bunlar üzerinden çalışmalar yapılmıştır. İşletme yaşayan gelişen bir işletme olup kurumsallaşma süreçlerine yeni uyum sağlamaya çalıştığından dolayı kurumsallaşma süreçleri tamamlanmış değildir.

3.2.TÜRKİYE’DE PERAPOST DERGİSİ VE CRIF ARAŞTIRMA ŞİRKETİ ORTAKLIĞI İLE HAZIRLANAN PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÖNDE GELEN İŞLETMELER

Perapost Dergisi ve CRIF araştırma şirketi ortaklığı ile hazırlanan Türkiye’deki en büyük 100 perakendecinin yer aldığı listede giyim perakendecilerinin büyüklükleri 2015 bilançolarına göre şu sıralamadır.

Tablo 1: Türkiye’de Perakende Mağazacılıkta Faaliyet Gösteren En Büyük İşletmeler

(TL)

1.(3).LC WAİKİKİ	7.480.476.101
2.(11).KOTON	1.870.107.146
3.(12).BOYNER	1.779.634.66
4.(13).DEFACTO	1.639.175.597
5.(20).MAVİ	1.052.807.320
6.(38).COLIN’S	490.113.070

7.(40).KIĞILI	473.137.218
8.(45).DAMAT, TWEEN, DS DAMAT	400.000.000

Kaynak: www.retailer.net (20.09.2017).

Lc Waikiki perakende satış sektöründe 3. sırada yer alıp perakende giyim sektöründe de 1. sırada yer almaktadır. Sonrasında Koton'un; perakende satış sektöründe 11. sırada yer alıp perakende giyim sektöründe 2. sırada yer aldığı görülmektedir. Ardından perakende sektöründe 12. sırada yer alıp perakende giyim sektöründe 3. sırada yer alan Boyner gelmektedir. Bu şirketlerin nasıl büyüdüğü ve kurumsallaştıkları hakkında bilgi verilecektir.

3.2.1.Lc Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret AŞ.

Lc Waikiki 1988 yılında Fransız tasarımcı George Amoual ve ortağı tarafından Fransa'da kurulmuştur. 1997 yılına gelindiğinde grup, kendi markasını oluşturmak istemiş ve bu konuda araştırmalar yaparken , Fransız Lc Waikiki firmasını satın almaya karar vermiş ve satın almıştır. Lc Waikiki bir Türk markası olarak faaliyetine bundan sonraki süreçte devam etmiştir. Aynı yıl içerisinde Lc Waikiki Türkiye genelinde 21 mağaza ile hizmet vermeye başlamıştır. Yurtdışına açılmak isteyen şirket Avrupa'daki ilk mağazasını 2009 yılında Romanya'da açmıştır. Bu ilk adımdan sonra hızla yol alarak bugün; Arnavutluk, Azerbaycan, Bosna, Bulgaristan, Fas, Gürcistan, Irak, İran, Kazakistan, Kosova, Makedonya, Mısır, Polonya, Romanya, Rusya, Suriye, Suudi Arabistan, Ukrayna olmak üzere birçok ülkede mağaza açmıştır. 2011 yılında Tema Grup, adını “Lc Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.” olarak değiştirmiş ve markanın ismini işletme sicili olarak da kullanmaya başlamışlardır. Lc Waikiki markası sayesinde hazır giyim perakende sektöründe kazandığı başarılar ile Türk hazır giyim sektörünün önde gelen isimlerinden olmayı başarmıştır. 2018 yılı hedeflerinde yurt dışında 120 yurt içinde 30 mağaza açıp, %33 büyümeyi hedeflemektedir. Hissedarları;⁶⁵

⁶⁵ <http://corporate.lcwaikiki.com/kurumsal-politikalar>,(16.8.2017).

KÜÇÜK AİLESİ	49,91%	
DİZDAR AİLESİ	36,11%	
KISACIK AİLESİ	7,18%	
AMOUYAL AİLESİ	6,71%	
TAHA HOLDİNG AŞ.	0,04%	
YALÇIN ÇAĞLAR	0,04%	
M. MUSTAFA İŞCAN	0,01%	şeklindedir.

Şirket misyonu; “İyi giyinmek herkesin hakkı” inancından hareketle "insanları, tarzları ve bütçelerine uygun giydirerek iyi hissettirmek"tir. İşletme ürün fiyatlarını yükseltmeyerek her kesime hitap etmekte ve kalite ile fiyat dengesini iyi korumaktadır.

Şirket vizyonunda;2023 yılına kadar Avrupa'nın en başarılı ilk 3 işletmesinden biri olmayı amaçlayıp bu hedefleri doğrultusunda EBITDA karlılık oranı; çalışan, müşteri, tedarikçi memnuniyeti, sosyal sorumluluk, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik ilkelerini temel almaktadır.

İşletmenin büyüme süreci incelenirse;

1997 yılında TEMA Mağazacılık ihracatının büyük kısmını yaptığı Lc Waikiki'yi satın almıştır.

2000 yılından itibaren mağaza sayısı sürekli çoğaltılmaya başlanmıştır.

2009 yılında yurt dışına ilk mağazasını açarak uluslararası sektörde faaliyete başlamıştır. Uluslararası sektörde yabancı kalmamak için isimleri değiştirmemişlerdir.

2011 yılında Tema Grup adını Lc Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret AŞ olarak değiştirip markasının ismini şirkete vermiştir.

Lc Waikiki firmasını öne çıkaran etmenler şunlardır;

- Müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutup müşterilere yönelik satış, satış sonrası hizmetler, iade süreçleri konusunda mağduriyetleri en aza indirmeye yönelik çalışmalar yapılması ve mağaza tasarımını müşteri odaklı yapıp tüketicilerin mağaza içerisinde aradıkları ürünleri kolayca bulabilme avantajı sunması,
- Firmanın güçlü bir finansal yapısının bulunması,

- Bayilik sistemi vermeyip, müşteri ile arasındaki bağı da kaybetmemek amacıyla müşterinin nabzını kolayca tutabilme ve böylelikle yüzde yüz müşteri memnuniyeti sağlayabilme avantajı getiren kendi mağazasını açma yolunu tercih etmektedir. Bu yöntem ile, tasarımdan üretime ve üretimden satışa kadar tüm pazarlama sürecinin şirket bünyesinde ve tek elde toplanarak hâkimiyetin sağlanması amaçlanmaktadır.
- Firmanın, fiyat politikalarını belirlerken yalnızca belirli bir kesime değil, toplumun tüm katmanlarına hitap ediyor olması,
- Meydana gelebilecek ulusal/ uluslararası herhangi bir kriz ortamında, firmanın tedarik ve perakende ana kollarının birbirinden ayrı olması neticesinde, krizden daha az etkilenecek bir pozisyonda bulunması⁶⁶ gibi nedenler firmayı öne çıkartan etmenlerdir.

Marka isim değişikliğine gitmeyerek müşterilerinin zihninde kalıcılığı sağlamıştır. Ayrıca ismin yabancı olarak kalması ilerleyen zamanlarda yurt dışı pazarına açılmalarında işletme açısından kolaylık sağlamıştır.

Her alışveriş merkezinde ve şehir merkezinde kurulmasından dolayı insanlar tarafından ulaşılabilir olması müşteri portföyünü geniş tutmasını sağlamıştır. Ayrıca iade ve ürün değişimi konusunda müşterilerini asla mağdur etmemeleri ve iade aşamalarının kolay olması müşteri memnuniyetini arttırıp tercih edilmelerini sağlamaktadır.

3.2.2.Koton Mağazacılık Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ

Koton'un kuruluş hikâyesi incelendiğinde; bir deniz subayı ve biri öğretmen olan Yılmaz ailesi birikimleri olan 5000 dolar ile bir küçük bir dükkân açarak ihraç fazlası ürünler satmaya başlamalarıyla bu yolda ilerlemeye başlamışlardır. İşleri gittikçe büyüyen Yılmaz çifti ürün çeşitliliğini 100 000 gibi rakamlara çıkardıktan sonra bunların bir kısmını satmak üzere Lalelideki Willy adlı yabancı ile anlaşırlar. Buradan gelen toptan para ile Merter'de ilk dükkânını açarlar. 1990'lı yılların ortasında iki mağaza ve

⁶⁶ Ruhan İri, Mehmet Emin İnal, "Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: LCW Örneği", *Süleyman Demirel İİFBF Dergisi*, Y.2011, C.16, S.1 s.453,454.

1 imalathaneye sahip olmuşlardır. Yurt dışına açılmak amacıyla Almanya’da mağaza açmışlar ve bu mağazayı tutundurmayı başarmışlardır. Bu başarıda kurumsallaşmanın ve sistem oluşturarak gelişmelerinin büyük etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Bu noktada Arman Kırım hocadan profesyonel destek aldıklarını verdikleri bir röportajda ifade etmişlerdir.

2012 yılında yatırım ve girişim danışmanı Turkven’i 500 bin dolar karşılığında firmaya ortak etmiştir. Hissedarları;

YILMAZ ailesi %50

TURKVEN %50 şeklindedir.

KOTON’ un kurumsallaşma süreci şu şekildedir;

1988 -İlk mağaza İstanbul’da açıldı.

1995 - Tasarıma ve üretime odaklanmak için organizasyon yeniden tasarlandı.

1996 - Yurtdışında ilk mağaza - Münih’te açıldı.

1999 - Franchise sistemi başlatıldı.

2001 - Tasarım ekibi genişledi, ürün çeşitleri artırıldı, büyük ölçekli mağazalar açılmaya başlandı, Hızlı Moda markası olmaya dönük ilk adımlar atıldı.

2002 - Orta Doğu, Rusya ve Balkanlarda yeni mağazalar açıldı.

2005 - Türkiye’de 100, yurtdışında 39 mağazaya ulaştı.

2009 - Türkiye'nin En Değerli Markalar listesinde 26. oldu (2. moda markası) (Türkiye’nin en büyük iş dergisi Capital tarafından değerlendirildi)

2010 - Tüm Koton mağazalarında canlı yayın yapan Koton Radyo kuruldu.

2011 - Mayo koleksiyonuyla (Alessandra Ambrosio kampanyasıyla), Çocuk koleksiyonuyla ve Büyük Beden koleksiyonuyla bazı yeni kategorilere girdi.

2012 - AVM Yatırımcıları Derneği’nin araştırmasında “En beğenilen ve en çok tercih edilen kadın giyim markası” seçildi Türkiye'nin önde gelen risk sermayesi şirketi, Turkven ile ortaklık kurdu.

2014 - Türk Süper Markalar listesine seçildi.

2015 - Koton Güzellik markasıyla 150'den fazla ürünle kozmetik kategorisine girdi. Türk alışverişçiler tarafından "En Güvenilir Kadın Giyim Markası" seçildi.

Dördüncü kez AVM Yatırımcıları Derneği'nin araştırmasında "En beğenilen ve en çok tercih edilen kadın giyim markası" seçildi. Koton.com online alışveriş hizmeti sunmaya başladı.

Marka kategorilerinde "Koton Jeans" ve "Koton Kids" mağazaları açıldı.

Romanya'daki ilk cadde mağazasını açan Koton, Romanya'daki mağaza sayısını 16'ya çıkardı.

Fransa(Paris), Hırvatistan, Fas ve Almanya(Hamburg)'da ilk Koton mağazaları açıldı. Kapsayıcı İş Modeli'ni hayata geçirerek "Koton El Emeği" koleksiyonunu müşterileriyle buluşturdu.Koton.com açıldıktan sonraki ilk yılında 40 milyondan fazla trafiğe ve 20 milyondan fazla tekil kullanıcıya ulaştı.⁶⁷ Koton birçok aşamadan geçerek etkin büyüme stratejileri ve kurumsallaşma çalışmaları ile sektörde saygın bir işletme olarak yerini almıştır.

Koton yeniliğe ve kurumsallaşmaya verdiği önem neticesinde bu günlere sıfırdan gelmeyi başarmış bir işletmedir. İşletmenin gelişiminde 2 kilit noktası vardır. Bunlarda ilki yurtdışı pazarına açılmaları diğeri de Turkven ile ortak olmalarıdır. Bu sayede ekonomik olarak daha güçlü bir işletme olmayı başarmıştır. Ayrıca sürekli gelişim ve yenilik içinde olmaları profesyonel destek alarak işletmelerini sistemli bir yapıya dönüştürmeleri işletme başarısında önemli bir etmendir.

3.2.3. Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.

Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. ("Boyner") Boyner Grup'un bir üyesi olarak 1981 yılında faaliyete başladı. Boyner'in ilk mağazası, o zamanki adı olan "Çarşı" tabelası altında Bakırköy'de açıldı. Boyner, sektörde faaliyet gösteren güçlü markalarından YKM'nin % 63 oranındaki hissesini 2012 yılında satın almıştır. Sonrasında 2013 yılında geri kalan % 37'lik hissesini ve kalan marka haklarının

⁶⁷ <http://www.koton.com/tr/corporate/press-room>, (16.8.2017).

tamamını da satın alarak YKM Giyim ve İhtiyaç Maddeleri Ticaret ve Sanayi A.Ş. ve YKM Pazarlama A.Ş.'nin paylarının tamamına sahip olmuştur.⁶⁸ Böylece 3 şirket tek çatı altında Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. bünyesinde birleşip tek bir tüzel kişiliğe sahip olmuştur.

İşletmenin ortaklık yapısı şu şekildedir;

1. Boyner Holding A.Ş. %54,80
2. Mayhoola for Investments OPC %30,68
3. Diğer Ortaklar ve Halka Açık Kısım %14,52

Boyner Büyük Mağazacılık zaman içerisindeki değişim ve gelişimlerini sürdürerek sürekli büyümüş ve perakende giyim sektöründe Türkiye'deki önde işletmelerden ilk 3'te yer almayı başarmıştır. Bu süreçte grubun profesyonel yöneticisi ve sahibi olan Cem Boyner'in etkin yönetim stratejileri başarılarında etkili olmuştur. Kurumsallaşma anlayışı ile büyüyüp bugün holding olan Boyner'in yönetim politikaları incelendiğinde;

Boyner; Türkiye'de mağazacılık sektöründe birçok ilke imza atan bir firmadır. Çok katlı mağaza anlayışı bunlardan birisidir. Çok katlı mağazacılıkta kadın, erkek, çocuk, aksesuar şeklinde departmanlaşmaya gitmiş ve geniş bir müşteri portföyüne hitap etmeyi amaçlamıştır. Ayrıca ilk bayilik sistemi örneklerinden biri de yine Boyner imzası taşımaktadır. Boyner kurumsal süreçlerini sürekli geliştirmiş ve bu süreçte yapılan faaliyetlerini 2014 yılı faaliyet raporunda şöyle sunmuştur:

2011 yılında teknoloji yatırımları arttırılmış olup, bu yatırımlarla birlikte müşterilerin taleplerine uygun hizmet anlayışı benimsenmiş ve bu doğrultuda müşterileri alışkanlıkları belirlenip bunlara uygun tekliflere ulaşılmıştır. Bu sayede mağaza trafikleri de arttırılmıştır. Boyner.com.tr'nin geliştirilmesi, online sipariş-mağazadan teslimat, mağazadan kolay iade, mobil alışveriş gibi yeni hizmetler eklenip müşteri mutluluğu ve bağlılığı arttırılmış ve bunun sonucunda da satışlarda artış gözlemlenmiştir.

⁶⁸ <https://kurumsal.boyner.com.tr/pdf/BBMfaliyetraporTurk.pdf>, (4.9.2017).

2014 yılında online satış kanallarının güçlendirilmesi hedeflenip aynı zamanda İnsan Konakları'na yönelik de teknolojik altyapı yatırımları yapılmış ve sonucunda online satışların 2 katına çıktığı görülmüştür.

Sürdürülebilir tedarik zinciri kapsamında Boyner Grup bünyesinde tedarik zincirini sürdürülebilir kılmak için yeni projeleri başlatılmış ve 2015 yılında tedarikçilerle stratejik ortaklıklar kurularak birlikte büyüme hedeflerinin somut sonuçlarının görülmesi hedeflenmiştir.

Çalışan devir oranının azaltılması amacıyla “İş'te Arkadaşım” projesi başlatılmıştır. Mağaza ve merkez çalışanlarının referans oldukları adayların işe alımına öncelik verilmiştir. 6 ay ve 1 yıl olarak belirlenen sürelerde hala çalışmaya devam eden personelleri referans gösteren çalışanlar maddi olarak ödüllendirilmiştir.

Mağaza çalışanlarının ilgili görevli olduğu bölümlerdeki gözlemlerine göre sunmuş oldukları iyileştirici fikirlerini ortaya çıkarmak amacıyla “Fikir Atölyesi Projesi” başlatılmıştır.⁶⁹ Her mağazada bulunan Fikir Atölyesi ekipleri, Mağaza Müdürleri liderliğinde iyileştirici fikirleri ile farklılık yaratmak isteyen mağaza çalışanlarından oluşturulmaktadır. Bu ekiplerde yer alan ve yenilikçi fikirler üreten çalışanların fikirlerinin ortaklaşa değerlendirmesi neticesinde en iyi fikirler belirlenip uygulamaya konulmaktadır.

Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde işletmenin geçmişten bu güne sürekli iyileştirme ve kendini geliştirme yolunda adım atan bir şirket olma özelliği taşıdığı görülmektedir.

Boyner; gelişim ve büyüme yolunda personellerinin etkinliğini arttırmak amacıyla onlara yönelik projeler yapmaktadır. Bir kurumun eksiklerini en iyi işletmede zaman geçiren ve gözlemleyen çalışanlar fark eder mantığıyla personellerini bu tür projelere dâhil etmesi kurumsallaşma ve kendini yenileme yolunda başarılı olmasını sağladığı görülmektedir.

Çalışan devir oranını azaltmaya yönelik yaptığı proje incelendiğinde son derece önemli bir noktada güzel bir strateji uygulandığı görülmektedir. Bir işletmenin çalışan devir oranının yüksek olması çalışanların orada çalışmak istemediğinin ve yoğun

⁶⁹ <https://kurumsal.boyner.com.tr/pdf/BBMfaliyetraporTurk.pdf>, (4.9.2017).

personel değişimi sonucunda müşteriye oluşacak olumsuz izlenime neden olmaktadır. Kurumsallaşma bir sistemin oturtulmuş olduğunun göstergesidir bu tür bir durumda sistemde bir eksikliğin olduğu sinyali verilmektedir.

3.3.KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE PERAKENDE MAĞZACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR KOBİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde Bursa'da faaliyet gösteren ve kurumsallaşma anlayışını benimseyip işletmede yapılandırma süreçlerinde kurumsallaşma anlayışı ile hareket eden bir mağaza örneği verilmiştir. Öncelikle işletme hakkında genel bilgi verilmiş ardından kurumsallaşma süreçleri incelenmiştir. İnceleme yapılırken gözlem metodu kullanılmıştır. İşletme sahibi ile üst yöneticilere çeşitli sorular sorulup işletme hakkında bilgiler elde edilmiştir. Aynı zamanda haftanın belli günleri işletmeye gidilip gözlem yapılmış ve işleyiş yapısı ve zaman içerisinde geçirdiği gelişim 2 yıl boyunca izlenmiştir. İşletme gizliliğinden dolayı firma ismi kullanılmamıştır.

3.3.1.Kurum Kültürü Oluşturma

3.3.1.1.İşletmenin Hukuksal Yapısı ve Yasal Mevzuat

Örnek işletme Anonim şirket olarak tescil ettirilerek tüzel kişilik kazanmıştır. İşletme sermayesi bir milyon iki yüz elli bin TL olup ortalama 35 çalışanı bulunmaktadır. KOBİ ölçeğinde olan işletmenin 2 ortağı bulunmaktadır. İki ortak % 50 oranında eşit paya sahiptirler. İşletme aile şirkettir. Kurucu olan baba işletme ortaklığına dâhil olmayıp 2. kuşak olan iki kardeşe yönetimi bırakmıştır. Yönetici olarak büyük kardeş etkindir. Büyük kardeş hem yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdürmekte hem de işlerin takibinde sorumlulukları üstlenmektedir.35 personeli ve yıllık net satışları 9.377.087,74 TL olan işletme çalışan sayısı kriter olarak alındığında küçük ölçekli KOBİ, yıllık net satışları kriter olarak alındığında ise orta ölçekli KOBİ tanımı içinde yer almaktadır. Bu nedenle net bir sınıf ayrımına gidilememiştir.

İşletme yasal mevzuatın gerekliliklerini yerine getirmekte titizlik göstermektedir. Maliye'ye karşı vergisel sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla YMM ve SMMM danışmanlığında faaliyetlerini sürdürmektedir. Aynı şekilde Sosyal

Güvenlik Kurumu, KOSGEB gibi kurumlara karşı da sorumluluklarını özenle yerine getirip yasal mevzuatları takip edilmektedir. Ayrıca ithal ürün satışı da yapıldığından dolayı Gümrük ve Ticaret mevzuatı da takip edilmektedir.

3.3.1.2. İşletmenin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durumu

İşletmenin kurucu sahipleri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu alınan cevaplar doğrultusunda işletmenin tarihsel gelişimi ve ortaya çıkış şekli şu şekilde anlatılmıştır. 1972 yılında Almanya'ya giden işletme sahibinin babası oradaki alışveriş mağazalarını görür. Oradaki mağazacılık anlayışının çok gelişmiş olduğunu fark eder. Mağazaların içinde yürüyen merdivenler, kafeteryalar bulunmaktadır. Bu durum dikkatini çeker ve bunu Bursa'da yaşadığı ilçede bir mağaza açmak ister. Bursa'ya döndüğü zaman 1975 yılında şehirde olmayan Avrupa Standartlarında bir mağaza açar. Mağazanın içerisinde yürüyen merdiven ve butik bir kafeterya dâhil kontesp oluşturur. Ancak Bursa'da yaşadığı ilçe küçük bir ilçedir. Halk bu mağazaya garip bakar ve lüks görünen mağazaya girmeye çekinir. Bu işin burada yürümeyeceğini anlayan işletme sahibi şehir merkezinde bir yer arayışına girer. 1990'lı yılların başında bir ortak ile birlikte aynı konseptte mağazayı açarlar. Çocukları küçük yaştan itibaren mağazacılık sektörünün içinde büyür. İşletme sahibi çocuklarına bu işi devretmek amacıyla 2014 yılında şehrin gözde bir semtinde cadde mağazası açar. 3 katlı bir iş merkezi başlangıçta 10 yıllık olmak üzere kiralanıp, açılır. 1 yıl süren bir restorasyon süresinin sonunda hizmete başlar. Ortaklık yaptığı mağazadan farklı olarak çocuklarının vizyonu ile genç bir bakış açısıyla Bursa'nın ünlü caddelerinden birinde 3 katlı 1050 metrekare üzerinde yeni kimlikte bir mağaza açar. Özellikle cadde mağazacılığı fikri benimsenip her türlü konforun bulunduğu ve müşterilerinin kendilerini özel hissedebildikleri bir mağaza anlayışı benimsenmektedir. İşletme kaliteden ödün vermeden birçok yerli ve yabancı markayı müşterileriyle buluşturmaktadır. İşletme açıldığı günden bu güne sistemsel yenilikler, sürekli gelişim, yenilenme ve kurumsallaşma süreci devam ederek faaliyetlerini sürdürmektedir.

3.3.1.3.İşletme Misyonu ve Vizyonu

Kurumsallaşma süreçlerini yapılandıran işletmeler için misyon ve vizyon önemli kavramlardır. İşletmeyi tanımak isteyen müşteri ve yatırımcılar için işletme misyonu ve vizyonu ilk izlenim olmaktadır. Kurumsallaşma süreçlerini yaşayan örnek işletmenin;

Misyonu; Parkende mağazacılık sektöründe dünya markalarının hizmet anlayışını Türkiye’de uygulamak ve müşterilerinin kendilerini özel hissetmesini sağlamaktır.

Vizyonu: Avrupa Standartlarında mağazacılık anlayışına sahip olup işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve gelecek kuşaklarca işletmenin devamlılığını sağlamaktır.

İşletme misyon ve vizyonu doğrultusunda yurtdışı fuarlarına katılmakta, özellikle ithal ürün satışına önem vermektedir. İşletme müşterilerin yurtdışına gitmeden de istedikleri markaları onlara sunabilmeyi amaçlamaktadır. Ürün kalitesini düşürmemek ve seçkin markaları müşterilerine sunabilmek de diğer amaçları arasındadır.

İşletme sahibi ile yapılan görüşmeler sürecinde Avrupa standartlarında mağazacılık anlayışını şöyle ifade etmektedir; “AB standartlarında mağazalarda her 25 metrekareye 1 personel düşmektedir. Bizde müşterilerimize yeterli ilgiyi verebilmek ve istihdam artışına katkıda bulunabilmek amacıyla bu standartı önemsiyoruz. Ancak bu şuan uygulamaya konulamamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri maliyet kalemlerini yükseltmesi ve işletmenin kuruluş sırasında kredi yükünün fazla olmasıdır ancak hedeflerimiz arasındadır” diyerek misyon ve vizyonlarının dayanaklarını açıklamıştır.

3.3.2.İşletmede Kurumsal Süreçleri Oluşturma

Kurumsallaşma sürecinin en önemli aşamalarından biri de bu sürecin yapılandırılması ve işleyebilmesini sağlamaktır. İşletme içindeki kurumsal süreçleri oluşturmak için bir organizasyon şeması olmalıdır. Personelin görev tanımları yapılmış olmalı ve gerekli durumlarda personelin olası görevleri de göz önüne alınarak alternatifler oluşturulmalıdır. İç kontrol sistemi denetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde

yürütülebilmesi açısından son derece önemlidir. Kurumsal süreçler zaman içinde gelişip karşılaşılan sorunları süreçler yapılandırılarak çözüm üretilebilecektir. Bu nedenle kurumsallaşma süreci işletme yaşadığı sürece devam eden bir kavramdır.

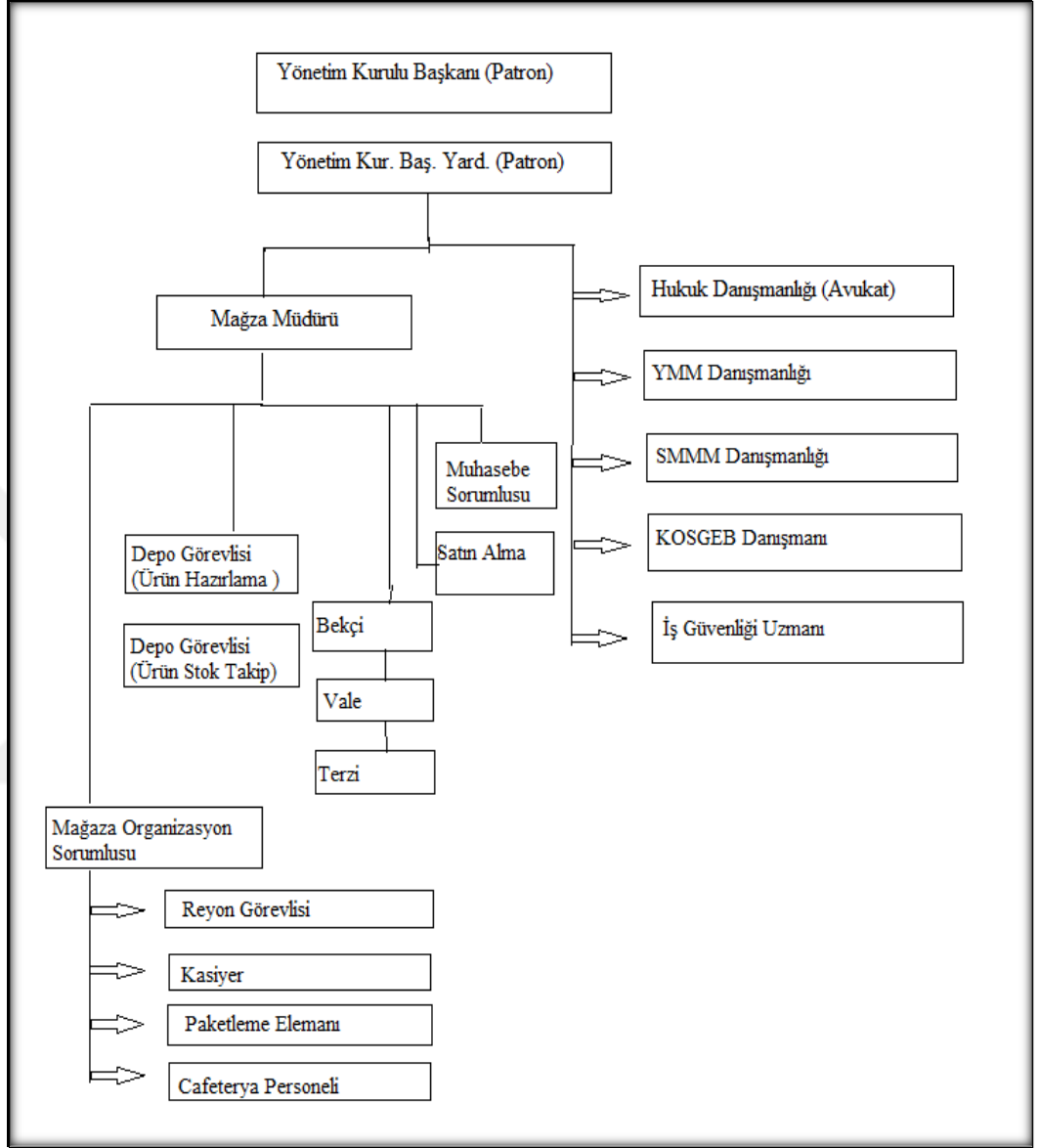
3.3.2.1. Organizasyon Şeması

Örnek KOBİ işletmesindeki organizasyon şeması oluşturulurken yaptıkları görevlere göre bir ayırım yapılmıştır. İşletmede mağaza içi personel, depo personeli ve dışarıdan sağlanan alınan danışmanlıklar olmak üzere 3 ayrı personel ana başlığı bulunmaktadır. Bunlardan depo personeli ve işletme içi personel önce mağaza müdürü sonrasında işletme sahibi denetimindeyken dışarıdan alınan profesyonel danışmanlıklar ayrı bir kategoriye alınmıştır.

Mağazada satış personelleri mağaza organizasyon sorumlusu tarafından koordine edilmektedir. Satış personellerinin organizasyondaki yeri önemlidir. Müşteri ile direk iletişim kuran bu personelin müşteriye karşı güler yüzlü ve özenli davranması en önemli görevlerindedir. Satış personelinin performansı mağaza organizasyon sorumlusu tarafından takip edilmektedir. Performansları rapor haline getirilip mağaza müdürüne sunulmaktadır. Depo personeli ve mağaza dışındaki diğer personel mağaza müdürüne bağlıdır. Dışarıdan alınan danışmanlıklar ile görüşmeler işletme sahibi ve mağaza müdürünün bilgisi dâhilinde yapılmaktadır.

Örnek işletmede organizasyon şeması şu şekildedir;

Şekil-3: Örnek İşletme Mağaza Organizasyon Şeması



Kaynak: Örnek İşletme Verilerinden Yararlanılmıştır.

3.3.2.2. Görev Tanımları

İşletmelerde görev tanımlarının yapılmış olması işletme içindeki işleyişte tüm personelin görevlerinin ve sorumluluklarının açıkça belirtilmesi açısından önem taşımaktadır. Örnek işletmede 35 personel bulunmakta personel dağılımı şu şekildedir;

- Mağaza müdürü
- Mağaza Organizasyon Sorumlusu
- Kasiyer – 2 personel
- Paketleme personeli
- Kafeterya personeli
- Reyon sorumlusu – 20 personel
- Stok Programcısı
- Ürün Hazırlama Personeli
- Muhasebe Sorumlusu
- Satın alma Personeli
- Bekçi – 2 personel
- Otopark Görevlisi (Vale) – 2 personel
- Terzi ‘dir.

Mağaza personelin yaptıkları işler doğrultusunda oluşturulan görev tanımları ise şu şekildedir:

Mağaza Müdürü: Müşteri iskontolarını belirlemek, ürün siparişlerini onaylamak, mağazadaki iç işleyişi kontrol etmek, günlük kasa raporlarının son denetimini yapmak, alıcılara yapılan ödemeleri onaylamak, mağaza olası bir sıkıntıda sorun çözme becerisinde bulunmaktır. Kısaca mağaza müdürü işletmenin beyni gibi bir fonksiyona sahiptir.

Mağaza Organizasyon Sorumlusu: Mağazadaki satış personellerinin iş bölümü yapmak, performanslarını takip etmek, mağazaya alınacak ürünlerin seçimini mağaza müdürü ile ortaklaşa bir şekilde yapmak ve siparişlerinden sorumlu olmak, mağaza dekorasyonu ve ürün yerleştirilmesinden sorumlu olmaktır. Ayrıca tedarikçi firmaların yaptığı yurtiçi ve yurtdışı fuarlarda mağaza müdürü ve işyeri sahibine eşlik etmek ve ürün seçimi yapmak bir başka görevidir.

Kasiyer: VUK' a göre fatura düzenlemek ve fatura düzeninden sorumlu olmak, gelen iade işlemlerini yapmak ve faturalarını kesmek, müşteri cari hesaplarını tutmak, kasa raporunu tutmak ve muhasebe departmanına bildirmek, gün sonunda kasa sayımı yapmak ve kasanın güvenliğinden sorumlu olmaktır.

Paketleme Personeli: Ürünlerin ambalajının yapılması, alınan ürünlerin paketlenmesi ve müşteriye verilmesi, hediye ürünlerin paketlenmesini yapmaktır.

Kafeterya Personeli: Mağaza içinde bulunan kafeteryada müşterilerin siparişlerini almak ve kafeteryanın temizliğinden sorumlu olmaktır.

Reyon Görevlileri (Satış Personeli) :Müşterilerin ürün seçiminde yardımcı olmak, ürünleri göstermek, reyonların düzenini sağlamak, müşterilere karşı güler yüzlü ve ilgili olmak, ürün tadilatlarını yaptırmak, stokta olmayan ürünlerin müşteri talepleri doğrultusunda siparişini vermek şeklinde görevleri sıralanmaktadır.

Ürün Hazırlama Personeli: Depoya gelen ürünleri paketlerden çıkarmak, bir hasar olup olmadığını kontrol etmek, ürünlerin fiyat etiketlerini takmak gelen ürünlerin resimlerini çekmek, ürünleri irsaliyesindeki ürün adetleriyle karşılaştırıp mağazada ilgili departmana çıkartmaktır.

Stok Programcısı: Depoya gelen ürünlerin sayımını yapmak, ilgili programa girmek, stok takibini yapmak, tedarikçi firmalar ile mutabakatları yapmak ve ürünlerin stok programından barkodlarını çıkartmak görevleridir.

Muhasebe Sorumlusu: Kasa raporlarını ve faturaları her gün kasadan teslim almak ve kontrolünü yapmak, personel işe giriş çıkışları, raporlarını sisteme girmek, özlük dosyalarını hazırlamak, cari mutabakatları yapmak, çek giriş çıkışlarını yapmak, tekdüzen muhasebe sisteminde evrakların muhasebe programına işlemek, banka hesaplarını muhasebe programına giriş yapmak, evrak düzenini sağlamak görevleridir.

Satın alma Personeli: Mağaza için gerekli alışveriş listelerini ihtiyaçlar doğrultusunda yapmak ve bunları satın almak, ilgili gider faturalarını muhasebe ile paylaşmak ayrıca depoya gelen giden kargo takibini yapmak görevleridir.

Bekçi: Mağazanın kapandığı saatten açılacağı saate kadar güvenliğinden sorumlu olmak görevidir.

Vale: Mağazaya gelen müşterilerin araçlarını teslim almak, otoparka yerleştirmek ve müşteri mağazadan ayrılacağı zaman aracını teslim etmek görevidir.

Terzi: Ürünlerin müşteri talepleri doğrultusunda tadilatını yapmak görevidir.

Dışarıdan alınan danışmanlık hizmetleri şu şekildedir;

Hukuk Danışmanlığı: Mağazanın İş Mahkemelerindeki olabilecek davalarını takip etmek, istenen konularda hukuki danışmanlık almak üzere sözleşmesinin olduğu bir hizmettir.

YMM Danışmanlığı: KDV denetimi yapılması 3 aylık periyotlarda muhasebe denetiminin yapılması ve finansal konularda danışmanlık hizmetleri alınmaktadır.

SMMM Danışmanlığı: 3568 sayılı meslek kanununun 2.maddesindeki görev tanımına göre Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri ve ilgili mevzuat hükümleri gereğince tutulması zorunlu defterleri tutmak, ilgili beyannameleri süresi içinde vermek, muhasebe sitemlerini korumak, işletmecilik, finans, mali mevzuat ve bunların uygulamaları ile ilgili işleri düzenlemek ve bunun gibi konularda müşavirlik hizmeti alınmaktadır.

KOSGEB Danışmanlığı: Küçük, orta, büyük büyüklükte KOBİ'ler için proje çalışmalarını yapmak, KOSGEB mevzuatını takip etmek ve işletmeyi mevzuat konusunda bilgilendirme hizmetleri alınmaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmeti: İşletmedeki personele iş sağlığı ve güvenliği eğitimi vermek, OSBG tarafından işyerine işyeri hekimi hizmetini sunmaktır.

.3.2.3.İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi işletmelerin kurumsallaşma yolunda en önemli kilit noktalarındandır. İyi kurulmuş bir iç kontrol sistemi ile kişilere bağlı olmaktan çıkan bir denetim mekanizması kurulmuş ve şeffaf, hesap verilebilir bir sistem oluşturulmaktadır.

Örnek işletmede iç kontrol sistemi henüz tamamlanmış değildir. İç kontrol sistemini etkin hale getirmek için çalışmalar yapılmaktadır. İşletme iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmak amacıyla denetim mekanizması çok iyi çalışan bir stok programı sistemi kurulmuştur. RFID isimli bu stok yönetim sistemi işleyişi şu şekildedir;

RFID; radyo sinyalleri yayan ve bunları tekrar geri toplayan okuyuculardır. RFID etiketleri; bu etiketlerin içinde bulunan ID numaralarının okuyucular tarafından tanınarak bilgilerin aktarımını sağlamaktadır. Okuyucular bir pos makinesi büyüklüğünde el terminalleridir. Ürün etiketlerinin içindeki ID'lerde ürünün rengi, bedeni, türü, stok numarası gibi ayrıntılı bütün özellikler ve aynı zamanda görselleri de bulunmaktadır. Depoya gelen ürünlerin sayımları yapılır ardından resimleri çekilir. İrsaliyedeki ürün sayısı ve sayım tutarlı ise RFID etiketleri basılır ve ürünler depodan oradaki RFID okuyuculara tanımlanarak mağazaya çıkarılır. Mağaza organizasyon sorumlusu elinde bulunan RFID el terminali ile ürünleri teslim alır ve ürün ile ilgili tüm bilgiler elinde bulunan okuyucuya geçmiş olur. Gelen ürün listesi ve elinde el terminalindeki bilgiler uyuşuyorsa ürünleri teslim alır. Eksik olması durumunda durumu mağaza müdürüne bildirir ve tedarikçi firma ile iletişime geçilir. Ürün satıldığında otomatik olarak stok güncellemeleri RFID sistemi tarafından kolaylıkla izlenmektedir. RFID sistemi sayesinde;

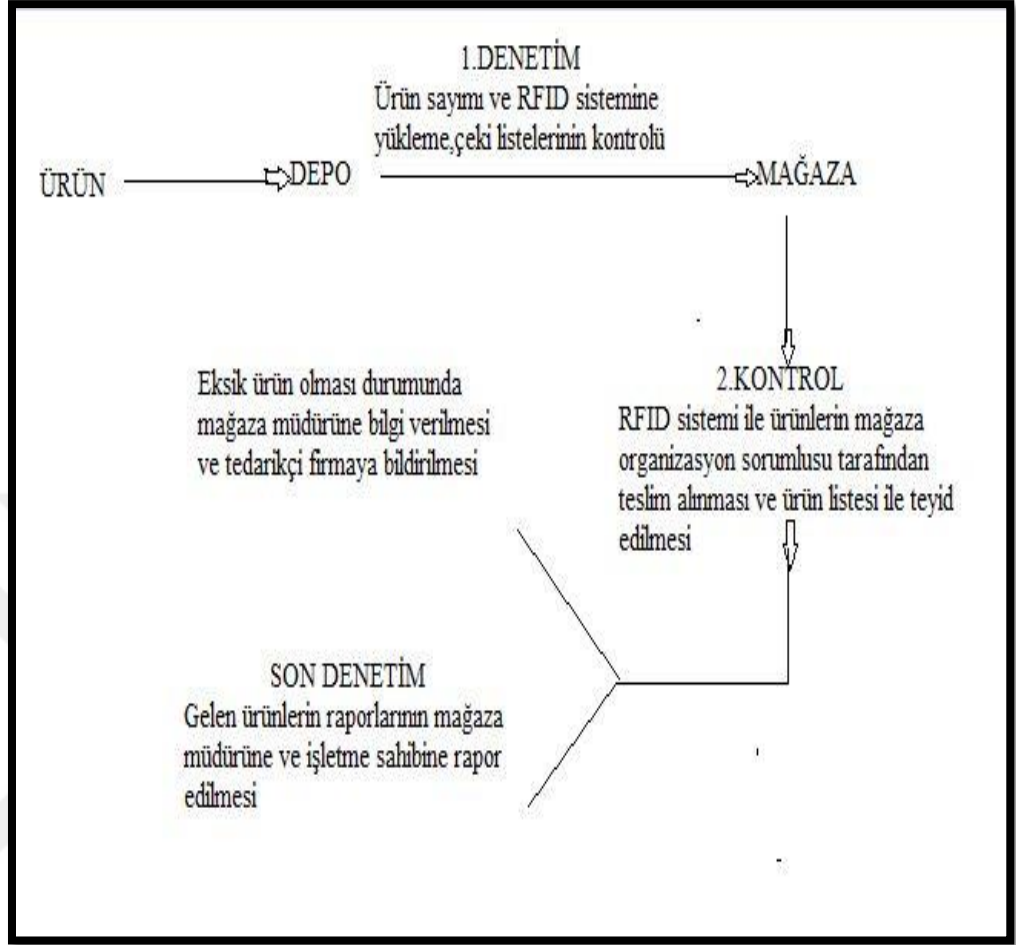
- Stoklar anlık olarak takip edilmekte ve gerçeği birebir yansıtmaktadır.
- Ürün takibi eksiksiz yapılmakta ve ürünlerin kaybolması ya da ulaşmaması gibi bir durum yaşanmamaktadır.
- El terminallerinde ürünlerin görseli de yer aldığından dolayı müşterinin beğendiği bir ürün stoklarda olmasa bile müşteriye gösterilerek hemen siparişinin verilmesi sağlanmaktadır.
- Okuyucular ürünlere tutularak stok sayımları çok kısa bir sürede tamamlanmaktadır.
- Kişilere bağlı bir kontrol sistemi ortadan kalkmakta ve teknoloji kullanılarak ürün denetimleri tamamlanmış olmaktadır.

Sistem ile ilerleyen süreçlerde ID' lere daha fazla bilgiler yüklenip detaylı raporlar çıkartılmak amaçlanmaktadır. Başlıca amaçlar ürüne kaç müşteri baktı ve bakan kaç kişi satın aldı, en çok satılan ürünlerin raporu, hangi müşterinin hangi tarz ürünleri daha çok satın alındığı, satın alınmayan ürünlerin neden alınmadığı, ürünün müşteriler tarafından kaç kez denendiği gibi bilgiler RFID sistemi sayesinde rapor olarak alınacaktır. Bu sayede stratejik yönetim de sağlanmış olunacaktır.

İç Kontrol Sisteminde 3 ayrı denetim yapılmaktadır. Bunlar ürün denetimi, kasa denetimi ve finansal denetim faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Ürün Denetim Süreci: Ürünler kargo ile depoya gelir. Gelen ürünlerin kolileri açılarak irsaliyedeki beden, renk, ürün kontrolü yapılır. Ürünlerin tek tek hasarlı olup olmadığı incelenir. Hasarlı ürün varsa iade için ayrılır. Ürünün doğru sayıda ve özellikte geldiğinin kontrolü yapıldıktan sonra RFID stok programına ürünler işlenir. Bu aşamada ürünlerin resimleri çekilip görselleri de bu sisteme yüklenir. Ürünlerin hazırlık aşaması bittikten sonra mağazaya çıkartılır. Mağazaya gelen ürünü mağaza organizasyon sorumlusu teslim alır. Elinde bulunan stok program takibi RFID terminali ile ürünleri okutur, ürün bilgileri elindeki terminale gelir. Tedarikçiler tarafından gönderilen ürün listesini de depo personelinden teslim alarak karşılaştırma yapar. Bu aşamada 2.kontrol sağlanmış olmaktadır. Ürünlerin geldiği ve yerleştirildiği bilgisi mağaza müdürüne verilir ve eksik ürün varsa bunun bilgisi de verilir. Son olarak ürün listelerinin raporunun mağaza müdürüne rapor edilmesi sonucu ürün denetim süreci tamamlanmış olur.

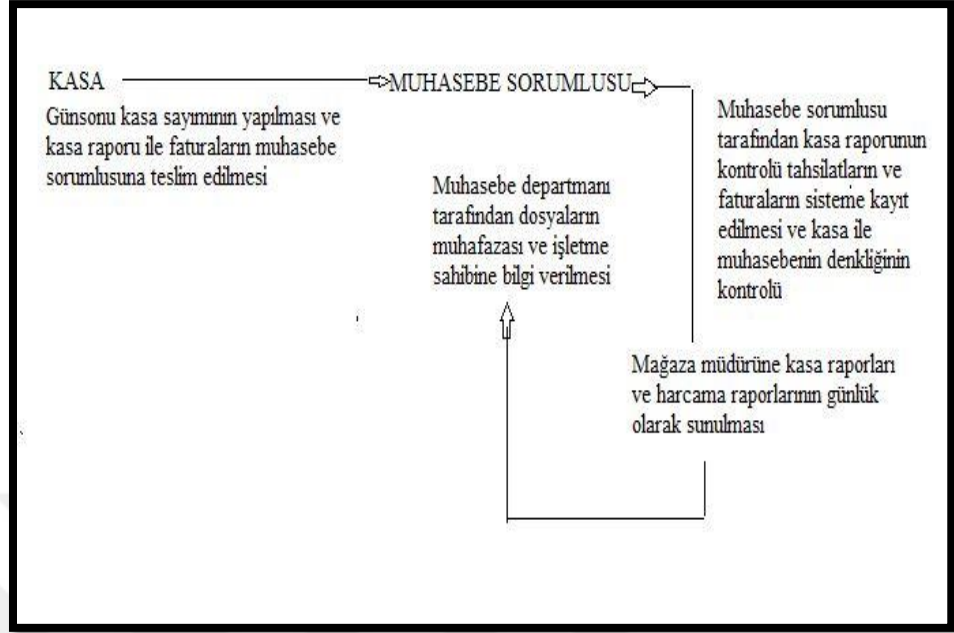
Şekil-4: Örnek İşletme Ürün Denetim Süreci



Kaynak: Örnek İşletme Verilerinden Yararlanılmıştır.

Kasa Denetim Süreci: Kasada çalışan personel kasanın güvenliğinden sorumludur. Gün sonunda kesilen faturalar, tahsilât makbuzları hazırlanır. Kasa sayımı yapılır ve raporlar alınır. Kasa raporlarını ve faturaları muhasebe sorumlusu günlük olarak teslim alır. Bunların bilgi girişlerini kullanılan muhasebe programına yapar. Muhasebe ve kasa denklığı sağlandıktan sonra kasa raporlarını ve harcamaları mağaza müdürüne ve işletme sahibine sunar. Kontrol teyit edildikten sonra bu raporlar muhasebe sorumlusu tarafından dosyalanır.

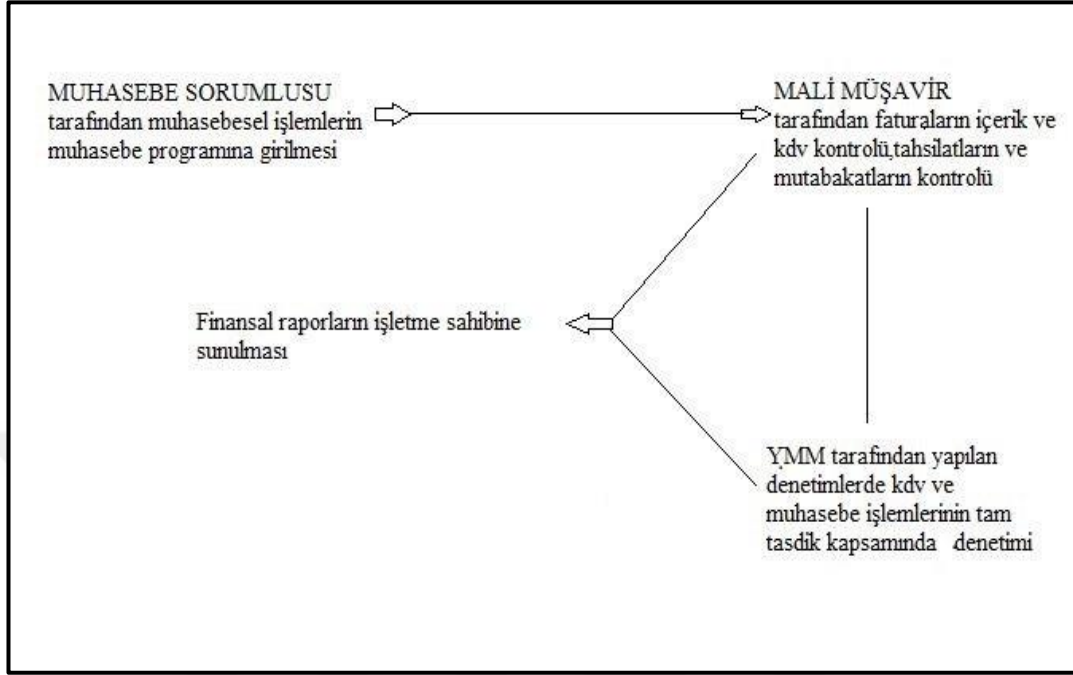
Şekil-5: Örnek İşletme Kasa Denetimi Süreci



Kaynak: Örnek İşletme Verilerinden Yararlanılmıştır.

Muhasebe Denetim Süreci: Muhasebe sorumlusu tarafından muhasebesel işlemlerin tamamlanması ve muhasebe programına kayıt edilmesinden sonra mali müşavir tarafından KDV, fatura içerikleri, çekler, banka hareketleri, cari mutabakatların incelenmesi ve özellikle finansal konuların denetimi yapılmaktadır. Ayrıca Yeminli Mali Müşavir tarafından yapılan aylık denetimlerle finansal konuların kontrolü yapıp muhasebe departmanı ve işletme sahibine raporlanmaktadır.

Şekil-6: Örnek İşletme Muhasebe Denetim Süreci



Kaynak: Örnek İşletme Verilerinden Yararlanılmıştır.

3.3.3.İşletmeye Değer Katma Süreci

İşletmeye değer katma sürecinde işletme; kurumsallaşma çalışmalarını büyük ölçüde tamamlamış ve işler hale gelen bir sistem oluşturduktan sonra işletme için ekstra çalışmalar yapma yeteneğini kazanmış olmalıdır. Çalışmaları yarım kalmış ve istenen geri dönüşlerin alınmadığı bir durumda bu süreçleri oluşturmak zor olacaktır. KOBİ işletmesinin belli bir olgunluğa gelmesi de önemlidir. Bu süreçte AR-GE çalışmaları, marka, patent, belgeleri, stratejik yönetim gibi işlemlerin yapılabilmesi için işletme için birer maliyet unsuru oluşturacaktır. Kurumsallaşma çalışmalarında istenen olgunluğa gelen KOBİ'lerde bu süreç başarılı bir şekilde uygulamaya sokulabilmektedir.

Örnek işletmede stratejik yönetime geçiş teknoloji alt yapılı bir sistem olan RFID ile uygulamada hatasız bir şekilde işlerliğini sürdürmesi ve daha da geliştirilerek müşteri tercihlerinin hangi ürünle yoğun olduğu belirlenip bu ürünlerin satışına ağırlık verilerek satışlarını arttırmak ve tercih edilmeyen ürünleri saptayarak bunların maliyet unsuru oluşturmasını engellemek ve gerekli takiplerin ve denetimlerin gerçekçi bir

ortamda sürdürülmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu nedenle bu sistem için önemli bir AR-GE bütçesi ayrılmıştır ve çalışmalar devam etmektedir.

3.3.4.Kurumsallaşma Sürecinde Yapılan Çalışmalar

Örnek işletmede kurumsallaşma adına atılan adımlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- İşletme kurucusu olan baba şirket ana sözleşmesinde ortak olarak yer almamış ve yönetim yetkilerini 2.kuşak olan iki kardeşe bırakmıştır. Bir aile işletmesi örneği de olan KOBİ bu adımla Türkiye’de kurumsallaşma çalışmalarında en büyük sıkıntılardan biri olan yetki devri sorununu aşmış olmaktadır.
- Başlangıçta bir SMMM bürosunda yapılan muhasebe işlemlerini 2016 yılından itibaren kendi bünyesinde muhasebe departmanı oluşturarak içeri çekmiş ve muhasebe denetimi sağlamıştır. İşletmenin içinde muhasebe departmanı olmadığı önceki süreçte müşteri tahsilâtlarında eksiklikler, evrak gecikmeleri ve eksikleri, tedarikçilerle yaşanan iletişim kopuklukları ve cari ekstreleri arasındaki takip eksikleri giderilmiştir. Ayrıca günlük raporlarla muhasebe ve kasa arasında uyum sağlanmış tüm gider kalemlerinin açıkça raporları çıkartılmış ve olası bir kayıt dışı faaliyet ya da hatanın önüne geçilmiş böylece şeffaflık ve hesap verilebilirlik sağlanmıştır.
- 2017 yılında YMM danışmanlığı alınmaya başlanmıştır.
- İşletmede personel alım süreçlerinde personel eğitimine önem verilmiş ve işe alım sürecinde özellikle satış personelinin alanında eğitilmiş ve deneyimli olmalarına önem verilmiştir.
- Eski stok sistemlerini değiştirerek teknoloji alt yapılı bir stok sistemi olan RFID’nın alt yapıları oluşturulmuş ve uygulamaya geçilmiştir. Günümüzde KOBİ’lerin ekonomide tutunabilmeleri için kendilerini rakiplerinden bir adım daha önde olması gerekmektedir. Bu sistemsel yenilik hızlı işleyen bir stok sistemi ile avantaj sağlamaktadır.
- Kurumsallaşma çalışmaları sürecinde işletmede sermaye yapısını güçlendirmek amacıyla nakdi sermaye artırımına gidilmiş ve sermaye 50.000,00 TL’den 1.250.000,00 TL’ye çıkartılmıştır.

Bu çalışmalara ek olarak KOBİ statüsündeki örnek işletmede KOSGEB'den bu süreçte aldığı destekler vardır. Bunlar:

- **KOSGEB Genel Destek Programı**

KOSGEB Genel Destek Programı kapsamında nitelikli eleman istihdamı desteği sağlamak amacıyla KOSGEB'e başvurulmuş ve başvuru onaylanmıştır. Proje kapsamında işletme 11.000,00 Türk Lirası nitelikli personel desteği alınmıştır.

- **KOBİ Gelişim Destek Programı**

KOBİ'lerin katma değerinin artırılması için verilen bu destek programı teknolojik alt yapılarını desteklemek amacıyla oluşturulmuş bir projedir. Örnek işletme teknolojik alt yapı çalışmalarına önem verdiğinden dolayı bu programa başvuru yapılmış ve proje KOSGEB tarafından onaylanmıştır.

Ayrıca çalışılan KOSGEB danışmanı ile sürekli gelişmeler takip edilmektedir. KOSGEB tarafından yayınlanan yeni destek programları işletme ihtiyacına göre değerlendirilmekte ve uygun görülen programlar için başvuru süreçleri başlatılmaktadır.

3.3.5.Kurumsallaşmanın Örnek KOBİ'ye Olumlu Etkileri

Kurumsallaşma sürecindeki örnek işletmenin yaptığı çalışmalar detaylı olarak incelenmiş ve sonrasında işletme sahibi ile yapılan değerlendirmeler sonucunda kurumsallaşmaya bakış açıları ve sağlanan faydaların başlıcaları şunlardır:

- Öncelikle yeni sistemleri takip etmek ve işletmenin yeni sistemlere açık olması değişen çevre şartlarına göre uyumu kolaylaştırdı ve işletmeye bir dinamizm kazandırmıştır.
- Teknoloji temelli bir sistem benimsenmesi sonucu otokontrol kişilere bağımsız olarak sağlanmaya başlandı. Örneğin bir personelin satış primi alıp alamayacağını belirleyen objektif bir bilgi önceden yok iken tüm sistemin tek bir elden işlemesi sonucu RFID sistemi ile otomatik olarak bilgi sağlanmaktadır.

- İşletmenin sürekliliğinin sağlanması ve gelecek kuşaklara aktarılması örnek işletmenin uzun dönem vizyonunu oluşturmakta ve bunun ancak kurumsallaşarak olabileceğini anlayış olarak benimsenmektedir.
- Finansal verilere bakıldığında işletmenin bu çalışmalara başladığından günümüze kadarki süreçte artış eğiliminde olduğu görülmüştür. İşletmenin yıllık net satışları her yıl bir öncekine göre yükselmiştir. Buna göre yıllık net satış tutarları şöyledir:

2014	2015	2016
3.093.192,02 TL	6.109.105,37 TL	9.337.084,74 TL

- Verilerden de görüldüğü üzere işletme 2015 yılında satışlarını bir önceki yıla göre % 197 arttırmış, 2016 yılında ise satışlardaki artış % 65 oranında olmuştur. Bu verilere göre işletme büyüyen bir KOBİ olma yolunda ilerlemektedir. 2014 yılında işletmenin kuruluş yılı olması ve ara dönemde açılması nedeniyle satış miktarı düşük kalmıştır. Ayrıca işletmede çalışan personel sayısı da bu süreçte artmış ve KOBİ sınıflandırmasında küçük ölçekli sınıftan orta ölçekli KOBİ sınıfına doğru bir gelişim gözlenmektedir.

3.3.6.Kurumsallaşma Sürecinde Örnek KOBİ'nin Karşılaştığı Zorluklar

İşletme sahibi yapılan değerlendirmeler sonucu KOBİ'lerin bu süreçte yaşadığı sıkıntılardan başlıcaları şunlardır:

- **Nitelikli personel bulmada yaşanan sıkıntılar:** Nitelikli eleman bulma sıkıntısı sonucunda pozisyona hâkim olamayan personeller için gerektirdiği sorumluluk ve beceriye sahip olmaması nedeniyle işlerin aksamasına neden olmaktadır.
- **Tutundurma çalışmaları:** Yeni bir iş girişiminde bulunan dönemde işletme yeterli sermayeye sahip olmadığından dolayı banka kredileri kullanılmakta ve uzun dönem süren bu krediler tutundurma döneminde işletmeye büyük maliyetler oluşturmaktadır.

- **Kur politikalarındaki dalgalanmalar:** Özellikle ithal hammadde ve ürün kullanan işletmelerin yaşadığı en büyük sıkıntılardan biri de kurlarda yaşanan dalgalanmalardır. Kurdaki ani bir artış ile işletme kazandığını zannederken kaybetmektedir. Bu nedenle kur politikaları üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.
- **Vergi oranlarının ve işçilik giderlerinin yüksek olması:** Vergi oranlarının ve vergi yükünün yüksek olması sonucu özellikle küçük ölçekli işletmeler faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmaktadır. Vergilerin yanı sıra işçi SSK ödemeleri, maaş ödemeleri, yol ve yemek giderleri birleştiğinde işletmelerin en yüksek maliyet kalemlerinden birini oluşturmaktadır.
- **Rekabet:** Küreselleşen ekonomi, internet kullanımının artması ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması sonucu ürünlere ulaşmak kolay hale gelmiştir. Müşteri alacağı ürünün fiyat bilgisini kolaylıkla diğer firmalarla karşılaştırabilir durumdadır. Bu nedenle işletmelerin aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerini ve fiyat politikalarını takip etmeleri ya da onlardan daha üstün bir hizmet anlayışı benimseyerek tercih nedenini arttırmaları gerekmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren örnek işletmeden edinilen bilgiler ve gözlemler sonucunda KOBİ'lerde kurumsallaşma süreçleri izlenmiştir. Kurumsallaşmanın işletmeye sağladığı faydalara yer verilip KOBİ'lerin ekonomide karşılaştığı sorunlar belirlenmiştir. Bu sorunların temelini yönetim sorunlarının oluşturduğu belirtilip bu konuda sağlanabilecek destekler için öneriler sunulmuştur.

SONUÇ

Ekonomide geniş bir paya sahip KOBİ'ler ülke ekonomisi açısından büyük öneme sahiptir. Günümüzde bu işletmelerin üzerinde önemle durulmakta ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm yolları araştırılmaktadır. Özellikle KOBİ'lerin rekabet gücünü arttıracak politikalara önem verilmekte ve KOBİ'lere teknolojik alt yapılarını geliştirmeye yönelik destekler verilmektedir.

Yapılan çalışmanın ilk bölümünde KOBİ kavramının nasıl ortaya çıktığı, ne anlama geldiği, dünyada ve Türkiye'deki tanımlarından bahsedilip, KOBİ'lerin önemi ve ekonomide karşılaştıkları sorunlara yer verilmiştir. Sonrasında Türkiye'de KOBİ'lere sağlanan destekler anlatılmıştır. İkinci bölümde kurumsallaşma kavramı açıklanmış olup kurumsallaşmanın süreçleri açıklanmış ve kurumsallaşmanın KOBİ'ler için önemi ve gerekliliğinden bahsedilmiştir. Son bölümde kurumsallaşma sayesinde Türkiye'de bu sektörde önde olan perakende mağazacılık sektöründen örnek işletmelere yer verilmiş ve sonrasında Bursa'da faaliyet gösteren bir KOBİ'nin kurumsallaşma süreçleri incelenmiş ve kurumsallaşmanın KOBİ'ler için gerekliliği işletmenin yıllık net satışlarındaki değişim gözlenerek ispatlanmaya çalışılmıştır. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Örnek KOBİ'nin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı en büyük sıkıntılar; yönetim sorunları, nitelikli personel bulma sorunu, kurlardaki ani değişiklikler, vergi oranlarının yüksekliği, personel giderlerinin yüksek maliyet kalemi oluşturması ve sermaye yapısındaki yetersizlikler ,dış kaynaklar kullanarak kurulan işletmenin tutundurma dönemindeki yaşadığı sıkıntılar ve yeterince AR-GE çalışmaları yapılmaması sonucu rakipleri karşısında geride kalması şeklinde sıralanmaktadır.

İşletme bu sıkıntıları aşmak amacıyla KOSGEB'den nitelikli personel istihdamı için destek almış yine KOSGEB'den destek alınarak teknolojik alt yapılı bir kontrol ve stok sistemi kurulmuştur. Sermaye yapısını güçlendirmek amacıyla 2016 yılında nakdi sermaye artımına gitmiştir. Rakip firmalara karşı daha önde olabilmek amacıyla müşteri memnuniyetine çok önem verilip fiyat politikaları takip edilmektedir.

Kurumsallaşma çalışmaları başladıktan sonra işletme içi denetim faaliyetleri daha objektif ve şeffaf hale gelmiştir. Organizasyon şemaları ve görev tanımlarının yapılması personelin yaptığı işin bilincinde olmasını sağlamıştır. Yeni sistemlerin

oluşturulması ve teknolojik alt yapılı bir sistem ile işletmenin dinamik kalması ve yeni nesillere aktarımı konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca bu sistemsel yenilikle güvenilir bilgi elde edilmeye başlanmıştır. İşletmenin yıllık net satışlarının her geçen yıl artış eğiliminde olması kurumsallaşma çalışmalarının başarıya ulaştığının gostergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Başlangıçta kuck lekli KOBİ sınıfına giren işletme zaman içinde orta büyüklükte KOBİ sınıfına girmeyi başarmıştır.

Kurumsallaşmanın KOBİ'lere yararlı olabilmesi için öncelikle işletme sahiplerinin buna inanması ve ilgili süreçlere yalnız kğit üzerinde değil uygulamada da sürdürülmesini sağlamalıdır. Bugün karar alınıp yarın uygulamadan kaldırılan bir bakış açısı KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinde onları başarıya götürmemektedir. Ayrıca devlet tarafından özellikte KOBİ'lerin en büyük sıkıntılarında biri olan kur politikalarındaki dalgalanmalar konusunda KOBİ'leri olumsuz etkilerden koruyacak önlemler alınmalı ve vergi sisteminde KOBİ'lere yönelik destekler sağlanmalıdır.

Özellikle KOBİ'lerin yaşadığı sıkıntıların önde gelen nedenlerinden biri de yönetim sorunlarıdır. İşletmeler firma sahipleri tarafından yönetilmekte ve işletmeleri büyüme dönemine girdiğinde bile kontrolü elden bırakmama adına profesyonel destek almaktan kaçınmakta bunun sonucunda plansız büyümüş ve kurumsallaşma anlayışını benimseyememiş işletmeler ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de işletme mrlерinin kısa olmasının en büyük nedenlerinden biri de KOBİ (büyük çoğunluğu aile işletmelerinin) yönetim sıkıntıları kaynaklı kurumsallaşmaya önem vermemeleridir. KOBİ'lere kuruluş aşamasında ve sonrasında çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından mali ve altyapı destekleri sağlanmaktadır. Özellikle KOSGEB bu konuda ülkede en çok takip edilen kuruluşlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu kurum ve kuruluşların da yönetim konusunda işletmelere yol gösterici olan desteklerinin yetersiz olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma bu konuda yetkinliğe sahip kişiler gözetiminde başarıya ulaşılabilen bir süreçtir. Bu nedenle kurumsallaşma çalışmalarında alanında uzman kişilerden destek almak önemlidir. Alanında uzman akademik personellerin piyasada faaliyet gösteren işletmelerle ortak çalışmalar yürütülmesine dair projeler önerilmektedir. KOSGEB-niversite İşbirliği adında işletmelere yönetim destekleri projeleri oluşturulabilir. Ayrıca bu sayede niversite eğitim gören öğrenciler sanayide

uygulamalı olarak iş süreçlerini gözlemlene imkânı bulabilir. KOBİ'lerin bir diğere sorunlarından olan kalifiye eleman bulma sıkıntısı öğrencilerin uygulama ile bu süreçlere katılması ve piyasayı öğrenmesi ile de işgücünün nitelik kazanmasına neden olacaktır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

ANIL Fatih, *Pazarlamadan Perakendeye Hayata Dair*, 5.b., İstanbul: Yakamoz Kitap, 2016.

AYKAÇ Mustafa ve diğerleri, *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’LER*, İstanbul : İTO Yayınları, 2008.

BABUŞCU Şenol, *Basel 2 Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi*, Ankara: Akademi Yayınevi, 2005.

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayınevi,2016.

GÜRBÜZ A. Osman ,Yakup Ergincan, *Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, 1.b. , İstanbul: Litatatür Yayıncılık ,2004.

HAŞİT Gürkan, *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim*, Bursa: Ekin Kitapevi, 2009.

MÜFTÜOĞLU Tamer, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’LER*, 6., Ankara: Turhan Kitapevi, 2007.

ÖZER M.Akif, *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/ Yöntemi* , 2.b., Ankara: Adalet Yayınevi, 2015.

SEBİLCİOĞLU Fikret ve Diğ., *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, 5.b., İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2013.

SÖNMEZ Yılmaz, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*, 1.b, İstanbul: AZ Kitapevi, 2015.

ŞEN Erdal, *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim*, 1.b., İstanbul: Beta Yayıncılık, 2017.

Süreli Yayınlar

AKDAŞ Filiz, “Gelişen İşletmeler Pazarında Tahsisli Sermaye Arttırımı”, *SPK Ortaklıklar Finansmanı Dairesi*, Ankara,2010.

AY Hakkı Mümin -TALAŞLI Esra, “Türkiye’de KOBİ’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Mayıs,2007,ss.173-184.

AYKUT Cenana , “Basel II Standartları”, *Ekonomik Sorunlar Dergisi*, S.30, 2008, ss.1-10.

ÇABUK Adem, AKSOY Ufuk Alptahin, “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerine Etkileri”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.IX, S.16,ss.39-57.

ÇELİK Cemile, KARADAL Himmet, “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:16, S:2, 2007, ss.119-138.

DEMİR Volkan, “Dünya’da KOBİ Ölçeği Örnekleri ve Türkiye”, *KOBİ Girişim*, Temmuz,2014,ss.32-33.

DEMİRBAŞ Mahmut, “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Y.4, S.7, 2015, ss.167-188.

EGE İlhan, “Finansal Performans İle Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: Bist Üzerine Bir İnceleme”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, S.9, Yıl 5, Mersin, 2013, ss.100-117.

ELEVLİ Birol, “Bafra Kayıtlı İstihdamın Özendirilmesi Projesi”, *İşletmelerin Kurumsal Kapasitelerinin Geliştirilmesinde Yenilikçi Yaklaşımlar*, ss.2-53.

HACIEVLİYAGİL Nuri, “KOBİ’lerin Finansman Sorununa Bir Çözüm Önerisi: Milli Ekonomi Modeli”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C:14, S:3, 2016, ss.32-50.

İRİ Ruhan-İNAL Mehmet Emin, “Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: Örneği”, *Süleyman Demirel İİFBF Dergisi*, Y.2011, C.16, S.1 ss.445-469.

KARAYILMAZLAR Selman ve diğerleri, “Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlanma Kriterleri”, *ÇOMÜ Dergileri*, C. II, S.1, 2017, ss.151-164.

KOÇAK Orhan ve diğerleri, “Küreselleşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve İstihdam Yapıları: Yalova Örneği”, *International Conference On Eurasian Economies*, 2015.

MUSLU Şükrü, “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, *Emek ve Toplum Dergisi*, C.3, Y.3, S.5, 2014, ss.15-171.

ÖRÜCÜ Edip ve diğ., “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, ss.58-73.

ÖZGENER Şevki, “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss.137-161.

TORLAK Ömer -UÇKUN Nurettin, “Eskişehir’de KOBİ’lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.V, S.1, 2005, ss.199-215.

ULUKAN Cemil , "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.5, S.2, 2005, ss.29-42.

UZOĞLU Sevil, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, *Kurgu Dergisi*, S:18, 337, 353, 2001, ss.337-353.

TUNÇ Ferruh, “Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı”, *Yeni TTK’da Kurumsallaşma ile İlgili Düzenlemeler*, Antalya, 2011, ss.3-4.

TÜRKOĞLU Musa , “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.7, S.1, 2002, ss.277-300.

YİĞİT Sema, Alperen M.Yiğit, “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”, *Erciyes ÜİİBF Dergisi*, S:38, 2011, ss.119-136.

YURTSEVEN Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, *Yönetim Dergisi*, S:29, Ocak 1998, ss.26-33.

Diğer Kaynaklar

BALTALAR Hasan “Kurumsallaşma Süreci”, *Kurumsallaşma Kavramına Süreç Yaklaşımı*, 15.07.2008, <http://www.hasanbaltalar.com>, erişim, (30.06.2017).

Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, <http://www.sgb.gov.tr>, erişim (1.09.2017).

ERDEMİR Süleyman, “Kurumsallaşma: Süreci, Yararları ve Sorunları”, *Kurumsallaşma ve Türkiye*, 2013, erişim, (30.06.2017).

Küçük ve Orta Büyüklükte Girişim İstatistikleri 2016, S.21540, 25 Kasım 2016, <http://www.tuik.gov.tr>, erişim, (30.06.2017).

Risk Yönetimi ve Basel II’nin KOBİ’lere Etkileri, Bankalar Birliği, Eylül 2004.

Şirket İstatistikleri Bülteni, www.icticaret.gtb.gov.tr, 2014, erişim,(18.08.2017).

TÜRK Uğur, KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2007.

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/821/Konferans_KOBI_Kitap_cigi.pdf, erişim,(30.03.2017).

<http://www.koton.com/tr/corporate/press-room>, erişim, (16.8.2017).

<http://kurumsal.boyner.com.tr/pdf/BBMfaliyetraporTurk.pdf>, erişim, (4.9.2017).

<http://www.retailer.net/turkiyenin-en-buyuk-100-perakendecisi-belirlendi/>, erişim, (16.8.2017).

<http://corporate.lcwaikiki.com/kurumsal-politikalar>, erişim, (16.8.2017).

<http://www.ekonomi.gov.tr>, erişim, (28.6.2017).

<http://www.tosyov.org.tr/projelerimiz>, erişim, (28.6.2017).

<http://kobi.tobb.org.tr>, erişim, (03.06.2017).

www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/akademik/ulusal-destek-programlari, erişim,(22.10.2017).

<http://www.denetimnet.net>, erişim, (22.05.2017).

<http://www.kosgeb.gov.tr>, erişim, (15.10.2017).

<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1228/isbirligi-gucbirligi-destek-programi>, erişim, (15.10.2017).

<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1226/kobi-proje-destek-programi>, erişim, (15.10.2017).

<https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari>, erişim, (17.10.2017).

<http://www.halkbankkobi.com.tr/channels/KOBI-Destek-Paketleri/244>, erişim, (27.10.2017).

<http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1861-kurumsal-yonetim-ilkeleri>, erişim, (30.06.2017).

<http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0>, erişim, (01.07.2017).

http://kobitek.com/uluslararasi_kalite_belgeleri_ve_isaretleri, erişim, (30.09.2017).

Resmi Kaynaklar

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, TC Resmi Gazete, 26738, 26.12. 2017.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine Ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, TC Resmi Gazete, 28158, 30.12.2011.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, TC Resmi Gazete, 25997, 18.11.2005.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	AYŞENUR CANDAN
Tez Adı	“KOBİ’LERDE KURUMSALLAŞMA SÜREÇLERİ KURUMSALLAŞMANIN KOBİ’LERE ETKİLERİ VE PAREKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK İŞLETME MODELİ”
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	İŞLETME
Tez Türü	YÜKSEK LİSANS
Tez Danışman(lar)ı	Yrd.Doç.Dr. Zerrin FIRAT
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih :

İmza:  24.01.2018