



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 32 Volume: 7 Issue: 32

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**KURUMSALLAŞMA KÜÇÜK İŞLETMELER İÇİN BİR ÇÖZÜM MÜDÜR YOKSA YOK
OLMA NEDENİ MİDİR?
IS INSTITUTIONALIZATION A SOLUTION OR A REASON TO DISAPPEAR OF SMALL
ENTERPRISES?**

Ezgi CEVHER*

Öz

İşletmelerin sağlıklı büyümesi ve sürekliliğinin sağlanması açısından kurumsallaşma sürecinin iyi şekilde planlanması, anlaşılması ve uygulanması gerekir. Bu çalışmada, büyük bir çoğunluğu aile işletmesi niteliğinde olan küçük işletmelerin kurumsallaşma faaliyetleri eksenindeki mevcut durumları değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı kurumsallaşma sürecinde küçük işletmelerin olumlu ya da olumsuz yöndeki değişimlerini incelemektir. Her ne kadar kurumsallaşma küçük işletmeler için farklı avantajlar sağlasa da, dikkate alınması gereken olumsuz etkileri de vardır. Çalışmada kurumsallaşmanın katkılarını ve olumsuzluklarını ortaya koymak, küçük işletmelere uygulanabilir öneriler geliştirmek ve bu önerileri yöneticilerle paylaşmak hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Küçük İşletmeler, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim.

Abstract

In order to achieve balanced growth of enterprises and their sustainability institutionalization process should be well understood, planned and implemented. In the paper, current situation of small enterprises, most of which are family businesses, are evaluated in the context of institutionalization. The aim of the paper is to analyze negative and positive sides of transformation of small enterprises. Although institutionalization provides different advantages for small enterprises, it also has negative effects. In the study, it is aimed to determine the contribution and negative effects of institutionalization, to develop applicable recommendations for small enterprises and to share these recommendations with the managers.

Keywords: Small enterprise, Institutionalization, Institution Management.

GİRİŞ

Günümüzde giderek artan rekabet koşullarında önemli faaliyetler gerçekleştiren küçük işletmelerin hayatta kalma mücadelesi de oldukça önemlidir. Küçük işletmeler, çoğu ülkede mevcut işletmelerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Rekabet savaşını kazanan ve hayatta kalan küçük işletmeleri, kaybeden işletmelerden ayıran en önemli özellik ise kurumsallaşma düzeyleridir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler savaşı kazanmakta düşük olan işletmeler ise piyasadaki silinmektedir. Bu noktada kurumsallaşma olgusu küçük veya büyük tüm işletmeler için bir şart olarak kendisini kabul ettirmektedir.

* Yrd. Doç. Dr. , Süleyman Demirel Üniversitesi, Işparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

Kurumsallaşma işletmelere, çevreye nasıl ayak uyduracaklarını gösterirken aynı zamanda işletmelerde sistemli bir yapıyı ortaya koyar. Ancak bir örgütün çevresindeki baskıları dikkate alarak kurumsallaşması “nasıl kurumsallaştığı” sorusuna da bağlıdır. Bu çalışma, kurumsallaşma sürecinde küçük işletmelerin değişimlerdeki olumlu/olumsuz etkileri ortaya koymayı, küçük işletmelerdeki kurumsallaşma sürecine açıklık getirmeyi amaçlamıştır.

1. KÜÇÜK İŞLETMELER

Küresel rekabet, ekonomik gelişmişlik ve büyüme unsurlarına bağlı olarak günümüzde küçük işletmeler ortadan kalkmamış aksine daha da önemli hale gelmiştir. Bunda yaptıkları üretimin ülke ekonomisindeki toplam üretimin önemli bir bölümünü oluşturduğu gerçeği yatmaktadır. Küçük işletmeler özellikle esnek yapıya sahip olmaları sayesinde büyük teknolojik gelişmelerde, yeni teknolojiye geçişte, toplumdaki talep değişikliklerine bağlı olarak ortaya çıkan problemlerin çözümünde ve büyük ekonomik buhran dönemlerinde krizin atlatılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bakımdan küçük işletmeler, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarının odak noktası haline gelmiştir. (Dinçer, 2003: 435)

Tüm sanayileşmiş ülkelerde işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan küçük işletmeler sektörel gelişmişliğin ve büyümenin önemli bir aracı olarak kabul edilmektedir. Küçük işletmeler yeni ekonomilerde daha da önem taşımaktadır. Geleneksel ekonomilerde düşük maliyetli üretim söz konusu iken yeni ekonomide teknoloji, müşteri odaklı hizmet anlayışı hakimdir. Bu noktada küçük işletmelerin esnek örgüt yapıları gelişmelere kolay adapte olabilmeleri önemli bir ayrıntıdır. (Terence ve Khaled, 2003: 306)

Dünyada ve Türkiye’ de sosyal ve ekonomik açıdan bu denli önemli bir yere sahip küçük işletmelerin büyük bir oranını da aile şirketleri oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı ABD’ de %97,1, Almanya’ da %99,8, Japonya da %99,4, Türkiye’ de % 98,8 dir. Diğer yandan ABD de kayıtlı şirketlerin %90 ı, İspanya’ da % 80, İtalya’ da %95 i, ve Türkiye’ de %95 i aile şirkettir. (Birbil ve Özdemir, 2007) Bu bilgiye dayanılarak çalışmamızın son bölümünde küçük işletmelerin kurumsallaşma faaliyetleri, genel anlamda aile işletmeleri ekseninde incelenmiştir.

1.1. Küçük İşletme Kavramı

Küçük işletmeler için evrensel bir tanım yapmak zordur. Çünkü küçük işletmeler her ülke için ekonomik bir anlam taşımakta ve bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla değişen ekonomik yapı, küçük işletmeyi tanımlayan kriterleri de değiştirmektedir.

Ancak genel anlamda işletmelerin gruplandırılması yoluna gidilerek tanımlamayı yapmak kolaylaşmıştır. Bu bağlamda işletmeler, küçük, orta ve büyük işletmeler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. İşletmelerin gruplandırmada kullanılan ölçütler ise nitel ve nicel ölçütlerdir. Nicel ölçütlerden başlıcaları; istihdam edilen personel sayısı, yıllık satış tutarı, sabit yatırım tutarı ve kullanılan enerji miktarıdır. Yönetim ve sermayeyi elinde bulduranların sayısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki yakınlık ile talep değişmelerine karşı tepki gösterebilme durumu ise işletmeleri gruplandırmada kullanılan nitel ölçütlerden bazılarıdır. Ülkemizde kullanılan en yaygın ölçüt ise istihdam edilen işçi sayısıdır. Buna göre 1-9 kişi istihdam eden işletmeler çok küçük, 10-49 kişi istihdam eden işletmeler küçük, 50-99 kişi istihdam eden işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır (Birbil ve Özdemir, 2007)

1.2. Küçük İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları

Küçük işletmelerin kendine özgü bir takım avantaj ve dezavantajları mevcuttur ve bunlardan dezavantaj durumunda olanlar pek çok alanda işletmeleri olumsuz etkileyebilmektedir. Küçük işletmelerin bu dezavantajlarını şu şekilde özetlemek mümkündür. (Çakıcı ve Özer, 2007: 89)

- Akraba kayırmacılığı,

- Varis seçiminde sorunlar,
- Görev, yetki ve sorumluluk dağılımının belirsizliği,
- Aile çıkarlarıyla işletme çıkarlarının kimi zaman farklılık göstermesi,
- Aile içi çatışmalar ,
- Geleneksel yönetim yaklaşımlarının sürdürülmesi

Küçük işletmelerin sahip olduğu avantajlar ise şöyle sıralanabilir: (Çakıcı ve Özer, 2007:89)

- Esnek örgüt yapılarının olması,
- Değişikliklere duyarlılık,
- Gerekli desteği gördüklerinde teknolojik yenilikler yapabilmeleri,
- Sade örgüt yapıları,
- Girişimcilik ruhuna sahip olmaları,
- Çoğunluğunda mevcut olan güçlü aile bağları,
- Aile işletmesi olanlarının kendi finansman kaynaklarına sahip olmaları ,
- Hızlı kararlar alabilmeleri,
- İşletme kültürünün işlerlik kazanmasında etkili olan değerlerin varlığı(çoğunlukla aile işletmelerinde),
- Güvenilir bir kurum imajına ve sahiplik duygusuna önem veren yöneticilerin varlığı

Sahip oldukları be avantaj ve dezavantajlar ile küçük işletmelerin performans profilini çizmek de oldukça karmaşık bir konu haline gelmektedir. Yöneticiler, çalışanların motivasyonları, işletmenin hedef ve yetenekleri, iç örgütsel faktörler, çevresel ilişkiler, altyapı ve işletmenin kaynakları şüphesiz ki hem hizmet hem de ürün kalitesi konularında işletmelerin performansını etkilemektedir. Bu noktada küçük işletmeler için rekabet avantajı da zor hale gelmektedir. (Morrison ve Teixeira, 2004: 167)

1.3. Küçük İşletmelerde Güçlü ve Zayıf Yönler

Küçük işletmelerin sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar, bu işletmelerin ekonomik sistemde varlıklarını sürdürmelerinde güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda kendilerine rekabet edebilme olanağı sağlayan güçlü yönlerini su şekilde sıralamak mümkündür: (Küçük, 2005: 208-210)

Küçük Sermaye ile Yatırım Yapabilme Özellikleri: İşletmenin kurulması, ilave istihdam sağlanması, yeni bir buluşun gerçekleştirilmesi vb. gereken ek sermaye tutarı büyük işletmelere göre oldukça düşük maliyet gerektirir.

Piyasaya Uyum Sağlama Yetenekleri : Tüketicilere olan yakınlıkları tüketici yeniliklerine olan yakınlıklarını artırmaktadır. Fiziki ve parasal yönden daha az sermayeye sahip olmaları yapı itibarıyla de değişimlerini kolaylaştırmaktadır.

Yönetim Bicimi: Yönetim sistemlerinin basitliği sayesinde küçük işletmelerde kararlar daha hızlı ve etkili şekilde alınmaktadır.

Üretim Yapısı: Küçük işletmeler genellikle önceden belli müşteriler için sipariş usulü üretimde buldukları için ürettikleri mal ve hizmetlerin satılmaması ve elde kalması gibi bir risk söz konusu değildir.

Müşteri ve İşletme Personeliyle Yakın İlişkiler: Müşteriye olan yakınlıkları karşılaşılan sorunlarda müşterilerin ilimli olmasına neden olur. Personelle olan yakın iliksiler ise işletme personelinin işletmeye sahiplik anlayışı ile yaklaşmasını sağlar.

Küçük işletmelerin değişen ve gelişen çevre koşulları karşısında belli başlı zayıf yönleri de aşağıdaki gibi belirtilebilir. (Dugimer, 2006: 12-16)

- İşletmenin denetimi konusunda bilgi ve uygulama eksikliği,
- Halkla ilişkilerin yokluğu,
- İşletmede ne tür eğitimlere ihtiyaç olduğunu bilememek,
- Etkili iletişim tekniklerine sahip olmamak,
- Üretimde kaliteyi her aşamada güvence altına alamamak,
- İşletme yönetiminde etkin karar verme tekniklerini bilememek,
- Bilgi toplumuna uygun bir kurumsal kültüre sahip olamamak,
- İşletme yönetiminde motivasyon teknikleri zayıflığı,
- İşletmedeki örgütsel yapılanmadaki zayıflıklar,
- İşletme çalışanlarının performansına bağlı ölçüm ve ücretlendirme sistemi eksikliği,
- Hataları genelde insanda aramak, sistemde aramamak
- İşletmelerin genelde stratejik planlarının olmaması,
- İşletme yönetiminde yetki devri anlayışında zayıflık
- TSE, ISO ve diğer standartların eksikliği,
- İşletmenin satışları ile üretim faaliyetlerini koordine edememek ve dengeyi sağlayamamak

Küçük işletmelerdeki en büyük sorunlardan biri de verimsiz yönetsel yeteneklerin varlığıdır. Öyle ki bu durum büyük işletmelerle kıyaslandığında küçük işletme yöneticilerinin düşük eğitim düzeyleri, becerileri ve eğitim faaliyetlerindeki yetersizlikleri ile alakalıdır. Küresel ekonomik şartlarda eğitim ve beceri gücü küçük işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve başarılı olmalarında gerekli bir unsurdur. Küçük işletme yöneticilerindeki bu yönetim yeteneği eksikliği işletme kurulduğunda kendilerini geliştirememeleri , fırsatları araştıramamalarıyla, çevresel baskıları görememeleriyle ortaya çıkar. Çoğu küçük işletmedeki bu durum yöneticilerin *stratejik miyop* olması olarak ifade edilebilir. (Walker ve diğ., 2007: 294,295)

1.4. Küçük İşletmelerde Örgütsel İşlevler

Küçük işletmeler, yönetim, üretim, pazarlama vb. işlevlerini şu şekilde yürütmektedirler: (Tekin, 2006: 124-196)

Yönetim İşlevi: Küçük işletmelerde genellikle bölümlere ve fonksiyonlara bağlı yönetim uygulanmaktadır. Bunun sonucunda işletmenin diğer fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finansman ve personel gibi bütün işlerle ilgili görevleri bir yönetici genellikle girişimcinin kendisi yerine getirmektedir. Yönetimin tüm fonksiyonlarının bir kişi tarafından (işletme sahibi veya yönetici) yerine getirilmesinin önemli zorlukları ve sorunları vardır. Uygulamada orta ve büyük işletmelerde yönetime sağlanan desteğin olmaması bu sıkıntı ve sorunlara neden olmaktadır.

Küçük işletme yöneticilerinin yönetim tarzına bakıldığında ise geleneksel yönetim yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır. Küçük işletme yöneticilerinde çok sık görülen bir yönetim tarzı olan geleneksel yönetim yaklaşımlarına göre işletmenin faaliyetleri o ana kadar nasıl

yürütülüyorsa o şekilde devam etmelidir. İşletmenin önündeki fırsat ve tehditler bu durumu değiştirmemektedir. Buna göre işletmenin önemli amacı işletmenin piyasadaki konumunun korunması olurken işletme sahibinin hedefi ise kendisinin işletme içindeki konumunun korunması olmaktadır. (Çarıkçı ve Titiz, 2001: 209)

Planlama: Küçük işletme yönetiminde girişimcilerin planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve planlamaya gereken önemi vermedikleri görülmektedir. Bu durum küçük işletmelerde başarısızlığa neden olmaktadır. Oysa ki yapılacak planlama ile işletme standartları oluşturulur, işler saha kolay hale gelir ve koordinasyon sağlanır.

Organizasyon : Organizasyonda işletmenin amaçları belirlenir, verimli ve etkin çalışma yöntemleri geliştirilir, plan politika ve stratejiler bunun yanında yetki ve sorumluluklar belirlenir. (Genç, 2007: 68) Küçük işletmelerde işletme sahibi işletmenin ulaşmak istediği hedefleri kendisi belirlemektedir. Personele verilecek görevleri ve bu görevlerin yapılmasından doğacak sorumlulukları da belirler. Görevlerle ilgili denetimi de kendisi yapar. Dolayısıyla küçük işletmeler için standardize edilecek bir organizasyon yapısı mevcut değildir. Her işletmenin içinde bulunduğu sektöre, personel sayısına, kullanılan teknolojiye, personelin özelliklerine göre değişen organizasyon yapısı kurulacaktır.

İletişim Olgusu : Küçük işletmelerde yaygın olarak biçimsel olmayan iletişim şekli görülmektedir. Personel işletme sahibinden bilgi almak için statüsünü ulanmadığı gibi, işletme sahibi de personelden bilgi almak için statüsünü kullanmaz. Bu durum işletme içindeki yakın ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Hiyerarşik kademe azlığı iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Ancak küçük işletmelerde yazılı iletişimin olmaması bazen önemli sorunlara yol açar.(Tekin, 2006:136)

Koordinasyon: Küçük işletmelerde yöneticiler işletme ve yönetim fonksiyonlarının yürütülmesini büyük ölçüde kendileri üstlendiği için koordinasyonu sağlamak daha kolaydır. Ancak koordinasyon yetersizliği söz konusu olursa işletme içi çatışmalara yol açar, amaçlara ulaşmayı engeller, para personel ve enerji israfı meydana gelir.

Üretim : Kısa sürede ve az sayıda makine ve teçhizat kullanılarak sınırlı sayıda işçiyle üretim yapılmaktadır. İşletme yöneticisi durumunda olan işletme sahibi tecrübeli, işin içerisinde yetişmiş bilgili biri olduğu için küçük işletmelerde yenilik ve esneklik konusunda bir avantaj söz konusudur.

Pazarlama Yönetimi: Küçük işletmelerde doğrudan pazarlama ve kişisel müşteri istekleri ön plandadır. Nitelikli ve etkili bir pazarlama ekibi kurulabilir. Pazarlamada fiyat, maliyet ve kalite seçenekleri mevcuttur. Satış giderleri ve maliyetler büyük işletmelere göre daha azdır. Ancak pazarlama araştırmaları yetersizdir. Pazarlama araştırmalarından yeterince yararlanma söz konusu olmayabilir ve sonucunda etkisiz bir pazarlama faaliyeti gerçekleşir. Çoğunlukla sınırlı ve dar pazarlara yönelme söz konusudur.

Büyük örgütlerin geleneksel pazarlama anlayışından farklılık gösteren pazarlama yapısı finansman sıkıntısı, pazarlama bilgi eksikliği, uzman eksikliği, zaman ve sınırlı kaynaklar nedeniyle de kısıtlı durumdadır. Pazarlama yönetiminde değişen çevre şartlarına cevap vermeleri de yöneticilerin gelişigüzel karar vermelerine bağlı olarak şans eseri ortaya çıkar. (Gilmore ve diğ., 2001: 6)

Finansman İşlevi: Küçük işletmelerde ayrı bir finansman bölümünün olmaması finansal alternatiflerin ve kredi şartlarının yeterince değerlendirilememesine neden olur. Optimal finansal kararların verilmesi, uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek gelecekte daha etkin finansal düzenlemelere gidilmesi çok zordur. Bu nedenle küçük işletmelerde sınırlı olan finansal imkanlar yeterince değerlendirilememektedir. Ayrıca bu işletmelerde yeni ortaklar almak konusunda bir isteksizlik, çekingenlik ve tedirginlik vardır. İşletme sahipleri işletme üzerindeki egemenliklerini başkalarıyla paylaşmak konusunda oldukça cimridirler. Kredi temininde de büyük işletmelere göre küçük işletmeler pek çok olumsuz şartlara sahiptir. Bu işletmeler kredilendirilirken de işletmenin performansı ve ödeme gücünden çok işletme

sahibinin kişisel olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır. (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 63-65)

2. KURUMSALLAŞMA

İşletmeler, iletişim hızına, rekabete ve değişime bağlı olarak varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsallaşma, örgütsel değişimi açıklayan aynı zamanda işletmelerin çevrelerine nasıl ayak uyduracaklarını gösteren sistemsel bir olgudur. Bu doğrultuda kurumsallaşma kavramı İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi süreci olarak anlaşılmaktadır.

Sosyal ve kültürel nedenler toplum içinde kurumsallaşmış ve kalıplaşmıştır. Doğal olarak kurumsal çözümler, işletmeler için kurumsallaşma çabaları onların yaşadığı çevre koşullarının değişmesinden, yeni koşullara adaptasyonu sağlayacak yaptırımlardan oluşabilir. Bu noktada işletmelerin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçların(kurumsallaşmaya ivme kazandıracak yaptırımlara dayalı yatırım ve vergi teşvikleri gibi) işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma , stratejik planlama yapmalarını sağlama insan ve finansal sermayelerini zenginleştirme gibi faydalı sonuçları olabilir. (Özler ve diğ., 2006: 439) Bu sayede kurumsallaşmayı öne çıkararak kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir.

Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, rasyonel yönetim ilkelerine, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını izleyen sistemleri kurması, gelişmelere uygun örgütsel yapının oluşturulması, iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirilmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi, işletmenin bir sistem haline getirilerek verimli bir iş ortamının oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir. (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 219)

2.1. Kurumsallaşmayı Oluşturan Kavramlar

İşletmeler, kurumsallaşma faaliyetleri sonucunda kapasitelerini artırmakta, büyüyebilmekte ve aynı zamanda uzun süreli yaşamalarını da sağlayabilmektedirler. Kurumsallaşma içinde yer alan formallesme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, tutarlılık ve sosyal sorumluluk kurumsallaşmaya katkıda bulunan kavramlardır. Bu kavramlar şu şekilde özetlenebilir: (Apaydın, 2008: 123-126)

- *Formallesme:* İşletmelerdeki yapılan eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi formallesmedir. Formalleşme ile işletme eylemleri, kurallar standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonu sağlanır. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceği belirlenir, bunlar yazılı hale gelir.
- *Profesyonelleşme ve Otonomi:* İşletmelerin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesine, işletme ikliminin profesyonelleri destekleyecek şekilde geliştirilmesine, işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunmasına bağlıdır. İşletme profesyonelleşmesi için sadece profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimin de oluşturulması, aşırı olmayan bürokrasi ortamının bulunması gerekir. Otonomi verilmesi ile de profesyoneller işletmeye entegre olabilmektedir. Profesyonelleşmek için aynı zamanda işletmenin profesyonel kurumların parçası olması onların eylemlerine katılmaları gerekmektedir. Bu kuruluşlar sayesinde işletmeler yapı ve davranış değişikliğine gitmektedir.
- *Kültürel Güç:* Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Güçlü kültür işletme performansını olumlu

yönde etkilemektedir. Güçlü kültür bu sayede işletmenin işlevselliğini artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlar.

- *Saydamlık*: Kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan saydamlık, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akısını sağlayarak topluma açık hale gelmesidir. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili paydaşlara açık olması meşruluğu kolaylaştırmakta bu ise kurumsallaşmayı sağlamaktadır.
- *Sosyal Sorumluluk*: Sosyal sorumluluk eylemleri gerçekleştiren işletmeler, tüketicilerde eylemlerinde toplum yararı göttükleri imajını oluşturarak güvenilir olduklarını ve ürünlerinin kaliteli olduğu düşüncesini oluşturmaktadırlar. Bu da tüketici davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle sosyal sorumluluk da kurumsallaşmanın bir parçası olarak görülmektedir.
- *Tutarlılık*: İşletmelerin verdiği sözü tutması, misyonu stratejisi eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri vermesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için işletme eylemleri ile hedeflerin uyumlu olması, benzer şartlarda işletmelerin benzer tepki vermesi, verdiği sözü tutması ve benzer sektördeki işletmelerle eylemlerinde benzerlik olması gerekmektedir.

2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

İşletmeleri, geleceğe taşınmanın en etkin yolu kurumsallaşma olarak gösterilmektedir. Hatta birçok işletme son yıllarda kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. İyi bir kurumsallaşma için ise başarılı bir *kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim* gereklidir. Bu konudaki en etkin sivil toplum kuruluşlarından biri olan Kurumsal Yönetim Derneği'ne göre, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. (Kiracı, 2009: 174,175)

Şeffaflık ilkesinde ifade edilen, şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır. *Hesap verebilirlik*, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve ortakların menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder. *Sorumluluk*, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır. *Adillik*, azınlık ve yabancı ortaklar dahil olmak üzere ortak korunması olarak ifade edilmektedir. Tüm işletmeler için bu ilkeler, büyük ölçüde kurumsallaşma sürecinde dikkate alınması gereken ilkelerdir.

2.3. Kurumsallaşmanın Temel Göstergeleri

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi açısından iş ve faaliyetlerini bir takım kurallara bağlaması ve bunların yazılı hale getirilmesi önemlidir. Kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılan şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiğidir. Bu da işletmenin sistemli bir yapıya kavuşturulmasıyla yakından ilgilidir.

Kurumsallaşmanın işletmelerde temel göstergeleri ise örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısının geliştirilmesi, sistemli bir örgüt yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında gerçekleştirilmesi, iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır. (Çakıcı ve Özer, 2007: 91)

Örgüt kültürü: Örgüt, insanların bir takım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü kavramı da örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada örgüt kültürü kişileri bir arada tutan, işletmenin bir kurum olarak algılanmasında önemli olan bir göstergedir. (Ateş, 2005: 53)

Yönetimin Profesyonelleşmesi: Profesyonel yöneticilerin varlığı, diğer yöneticilerden farklılık gösterdiği için profesyonellerin özelliklerin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Profesyonel yöneticilerin önemli bir özelliği belirli konularda uzmanlaşarak o konularda derin ve uzman bilgiye sahip olmalarıdır. Bu sayede işletmelerde profesyonel yönetici istihdam edilerek işletmelerin know-how ları artırılmaktadır. Mesleki bilgileri fazla olan profesyoneller bu sayede işletme kaynaklarını etkin olarak kullanabilmektedirler. Profesyonel yöneticiler işletmede koordinasyonu da işletmeyi, formal bir yapıya dönüştürerek sağlamaktadırlar. Bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır. Ayrıca profesyonel yönetimle birlikte işletmede normlar oluşturulmakta bu da örgüt kültürünü güçlendirmektedir. (Ateş, 2005: 53)

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri: İşletmelerin amacı, işe devamın artırılması, kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması vb. şeklinde gösterilmektedir. Bütün bu faktörler, ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebilir ve işletme verimliliği bu şekilde artırılabilir. Bu durum hem üretim sektörü hem de hizmet sektörü için geçerlidir. Ayrıca personele iş doyumunu için uygun iş ortamı ve koşulları sağlayarak mesleki bilgi ve yeterliliğini artırmak gerekir ki bu da eğitimle başlar. Dolayısıyla işletmenin tüm basamaklardaki personelini belirli bir program dahilinde eğitim sürecine dahil etmek hem işletme performansını olumlu yönde etkiler hem de kurumsallaşmayı hızlandırır. (Bek, 2009: 109)

İç Denetim Faaliyetleri: İç denetim, işletmenin faaliyetlerini geliştirmek, faaliyetlere katkıda bulunmak üzere tasarlanmış bağımsız, tarafsız, güvence ve danışma sağlayan bir etkinliktir. Bu fonksiyon, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek üzere sistemli bir yaklaşım getirmek suretiyle kuruluşun hedeflerine ulaşmasına ve kurumsal yolda ilerlemesine destek olur. (Demirbaş, 2005: 173)

3. KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA

Küçük işletmelerin etkinliklerini arttırabilmeleri ve rekabet ortamında güven veren bir konuma gelebilmeleri, onların kurumsallaşma düzeyleriyle orantılı olarak değişmektedir. Değişim, teknolojik yenilik, küreselleşme gibi birçok önemli neden, küçük işletmelerin kurumsallaşma ihtiyacını doğurmaktadır. Özellikle de büyümeye başlayan küçük işletmeler için kurumsallaşma kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu büyüme sürecinde küçük işletme sahip veya yöneticisi, işletmesini başarılı bir şekilde yönetmek, işletmesinde üst basamaklara tırmanmak için işletmesi hakkında öğrenmesi gerekenleri öğretecek programlı bir yaklaşıma "kurumsallaşmaya" ihtiyaç duyar.

3.1. Küçük İşletmeler ve Kurumsallaşma

Girişimci yöneticiler, işletmesinin eski mevcut olumlu şartların kaybolmasından, sorunlar nedeniyle işletmenin itibar kaybetmesinden, çalışanların yeterince çaba sarf etmediğinden, çocuklarının işletmeyi sahiplenmediğinden bahsettiğinde kurumsallaşma gerekliliği gündeme gelmektedir. Ya da kurumsallaşma, küçük işletmelerin büyümeye başladığı noktada telaffuz ettikleri bir kavramdır.

Kavram, "çevresel değişim ile birlikte örgütsel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır" şeklinde tanımlanabildiği gibi; "örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci" olarak da tanımlanabilmektedir. (Karpuzoğlu, 2004: 72)

Sahipleri tarafından yönetilen, yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş daha çok yerel faaliyetlerde bulunan ve büyümesini genelde iç kaynaklarla finanse edebilen küçük işletmelerin (Özgener, 2003: 138) kurumsallaşma yolundaki değişim süreçlerinin olumlu ve olumsuz yönde özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin irdelenmesi ile kurumsallaşmanın küçük işletmeler için bir çözüm mü yoksa sorun mu olacağı sorusu yanıtlanmaktadır. Aşağıda

kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz getirilerine değinilen noktalar bu sorunun cevaplanmasına ışık tutacaktır.

3.2. Küçük İşletmelere Kurumsallaşmanın Katkıları

Küçük işletmelerde kurumsallaşma adına kurulan sistem, yenilikçilik ve rekabetçi olmak adına , işletme için uygun zamanda gerçekleştirilirse şu şekilde katkılar sağlamaktadır: (Özgener, 2003: 138)

- Karar verme yetkisinin üst kademede toplanmayıp işletme içerisine dağıtılmış olması, yetki ile birlikte sorumlulukların da dağıtılmasına ve kişilerin yoğun iletişim ağı yardımıyla bilgilendirilmeleri neden olmaktadır. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını tam bir sorumlulukla yerine getirmelerini sağlamaktadır.
- Kurumsallaşma çalışmalarını yürüten küçük işletmeler, kısa ve orta vadeli amaçlara ek olarak uzun vadeli amaçlar dolayısıyla stratejik planlar üzerinde dururlar. Bu şekilde işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek fırsat ve tehditleri değerlendirirler.
- Kurumsallaşma doğrultusunda işletme sistemlerinin revize edilmesi veya artı değer yaratmayan sistemlerin kaldırılması, bu sistemlerin örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmesi söz konusudur.
- Kurumsallaşma ile çalışanlara verilen önem artar, müşterilere sunulan hizmet ile kalite ve güvenilirlik yakından takip edilir, kamuoyuna karşı sorumluluk bilinci gündeme gelir.
- Çevre ile yakından etkileşim oluşur.
- Kurulan sistem sadelik ve esneklik ölçütünde oluşturulur.
- Profesyonel yönetici desteği sayesinde şirketin büyümesi hızlanır.
- Kurumsallaşma sürecinde marka yaratmak adına örgütün kurumsal dizaynı, kuruluşun tüm görsel araçlarının düzenlenmesi ile oluşturulur.
- Etkin danışmanlık hizmeti ile işletmeler yeni bir vizyon kazanır, denetim mekanizması kurulur, pek çok yönetimsel sorunlar çözülmeye çalışılır.

3.3. Kurumsallaşmanın Olumsuz Getirileri

Bir örgütün kurumsal değişiminin açıklanmasında, örgütün yaşam evresini hangi aşamasında bulunduğu (kuruluş, büyüme, olgunluk ya da düşüş), örgütün içinde bulunduğu kurumsal kapsamın temel öğeleri (devlet, düzenleyici kurumlar, mesleki kurumlar, öncü ya da lider örgütler vb.), bu öğelerin örgütten bekleyişleri ve baskı kurma gücü, örgütün kurumsal öğeleri etkileme ve yönlendirme gücü, örgütün kurumsal çevresindeki değerlere uyma ya da içselleştirme derecesi, temel örgütsel kalıplardan örgüt üyelerinin tatmini ya da tatminsizliği ile kurumsal çevrede alternatif kalıpların varlığı temel değişkenler olarak incelenmelidir. (Özkara, 2000: 17) Kurumsallaşma ihtiyacı ilk olarak, işletmelerin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. (Ateş, 2005: 123)Çünkü işletmenin finansman ihtiyacının çok arttığı büyüme evresinde; yönetim, pazarlama, üretim ve finansman işlevlerinde nitel değişim ve kurumsallaşma ihtiyacı ortaya çıkar.

Büyüme noktasına gelmeyen işletmelerin kurumsallaşma çabası içine girmesi ise ancak işletmeye ayak bağı olmaktadır çünkü kurumsallaşma adına kurulan sistemin katı kuralları işletmeyi kısırlayamaz duruma getirmektedir. Kurumsallaşma için koyulan kurallar, atılan adımlar bürokrasinin artmasına, giderek sisteme egemen olmasına ve bir süre sonra da işleyişin yavaşlamasına neden olmaktadır. Bu noktada küçük işletmelerde zamansız yapılan kurumsallaşma çalışmaları, gereksiz iş yükünden dolayı işletmeleri meşgul eder. Bu doğrultuda da işletmelerin pratikliği azalmaktadır.

Kurumsallaşma çalışmaları kapsamında kurulan yönetim sistemleri de (ISO 9000 vb) işletmeler için ancak faydalı bir araçtır, tek başlarına işletmeyi bir kurum haline getiremezler.

3.4. Kurumsallaşma Önündeki Engeller

Küçük işletmelerin kurumsallaşamaması ve buna bağlı olarak da istenen gelişmelerin sağlanamamasının belli başlı nedenleri vardır: Bu nedenler, finansal yapı, rekabet koşulları, yasal uygulamalar ve aile işletmelerine özgü birinci kuşak neslin geleneksel misyonlarına bağlılıkları olarak sıralanmaktadır. (Aksoy ve Çabuk, 2009: 48)

Uzun dönem finansal kaynaklar eksik olabilir ya da var olmayabilir. Bu durum kurumsallaşmanın önünde bir engel olarak görülmektedir. Çekirdekten yetişen ve şirket yönetimince uygun bulunan kişilerin çalıştırılması, teknik uzmanlık yetersizliğine neden olur ve bu da kurumsal bir yapı kurmada önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer işletmelerle işbirliği olmaması ve yoğun ve baskıcı rekabet koşulları da kurumsallaşma önündeki engellerdendir. Ayrıca piyasadaki bankacılık, eğitim ve girişimci desteği gibi yetersizlikler de küçük işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Aile işletmesi niteliğindeki küçük işletmelerde aile içi ilişkiler, birinci kuşağın misyonlarına ve geleneksel değerlerine bağlılığı da kurumsallaşmayı engeller. Çünkü birinci kuşak aile bireyleri değişime ayak uydurmada zorlanmakta, sıkı sıkıya bağlı oldukları geleneksel değerlerin başarı için anahtar olduğunu düşünmektedirler. Bu da işletmelerin kurumsallaşma yolunda gelişme sağlayamama nedenlerindedir.

3.4. Küçük İşletmeler İçin Kurumsallaşma Önerileri

İşletmelerin kurumsallaşması, daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi işletmenin bir sistem haline gelmesi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bunu sağlayacak profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Girişimci, henüz sağlıklı yerinde iken şirketi kurumsal temeller üzerine oturtmak amacıyla kurumsallaşma çalışmalarına destek vermeli bu sayede kişilerden bağımsız bir yapı kurabilmelidir.

Önemli bir kurumsallaşma önerisi, küçük işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri açısından *en uygun eorede kurumsallaşmaları gerektiği* yönündedir. Küçük işletmelerde sürekliliğin sağlanması, illaki kurumsallaşmaları şeklinde değil, kurumsallaşmayı doğru zamanda uygulamaya başlamalarıyla alakalıdır. O halde kurumsallaşmanın gerekliliği bizzat işletmenin kendi mevcut durumuna bağlıdır.

Kurumsallaşma ve küçük işletmelerin örgütsel yapıları göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin faaliyetlerini şu yönde yürütmeleri kurumsallaşmayı bir sorun değil çözüm haline getirecektir: (Alayoğlu, 2003: 66)

- Küçük işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak uzun vadeli stratejiler geliştirilmeli,
- İşletme içinde tüm bilgilere tüm örgüt üyelerinin ulaşması sağlanmalı ve üyelere eğitimler verilmelidir.
- İşletme büyüdükçe konusunda uzman profesyonel yöneticiler çalıştırılmalıdır.
- Her üyenin ve diğer çalışanların karar süreçlerine katılımı sağlanmalıdır.
- Görevler tanımlanmalı, şirket anayasası hazırlanmalıdır.
- Kurumsallaşma sürecinde danışmanlardan hizmet alınmalıdır.
- İşler standart hale getirilmeli, bürokrasi yeterli düzeyde oluşturulmalıdır.
- Standartlarda yazılı kuralların ötesine geçebilecek esneklik sağlanmalıdır.

SONUÇ

Küçük İşletmeler varlıklarını etkin şekilde devam ettirebilmek için kurumsallaşma sürecine gitmektedirler. Ancak kurumsallaşma arayışı başka bir şey, kurumsallaşmayı gerçekleştirmek daha başka şeydir. Dolayısıyla kurumsallaşmanın küçük işletmeler tarafından

iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu amaçla gelişen ve değişen rekabet ortamında kurumsallaşma çalışmaları küçük işletmeler için doğru zamanda başlatılmalıdır. İşletmelerin kendi mevcut durumlarına bakarak kurumsallaşma adımını atmaları başarıyı sağlayacaktır. Bu noktada kurumsallaşmayı gerçekten istemelerinin ve kurumsallaşma faaliyetlerini uygulamalarının da önemi büyüktür. Aksi takdirde kurumsallaşma çalışmaları günümüzde pek çok küçük işletmenin karşı karşıya bulunduğu "danışman kuruluşlara ve danışmanlara ödenen ücretler, değişime direnç, aile üyelerinin ve çalışanların yüzeysel bakış açısı" ndan öteye geçemez. Ayrıca kurumsallaşmanın bürokrasi ve iş yükü olumsuzluklarını kendi lehine çevirebilen küçük işletmeler için yönetici ve çalışanlar bu sürece destek olmalıdır. Küçük işletmelerin bu bağlamda kurumsallaşma çalışmaları ile yazılı kurallar ötesine geçebilmeleri ve yenilikçi rekabetçi olmaları sağlanacaktır. Kurumsallaşma tüm bunlar dikkate alındığında küçük işletmeler için bir çözüm yolu olabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKSOY, Ufuk Alpşahin; ÇABUK Adem, "Kobi'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri " < <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s16/makale/c9s16m3.pdf> >, (Erisim Tarihi: 27.08.2009)
- ALAYOĞLU, Nihat (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, İstanbul
- APAYDIN, Fahri (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri" ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7
- APAYDIN, Fahri (2009) "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1
- ATEŞ, Özgür (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yay. No. 56, Haziran
- BEK, Hafizullah (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)", Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 17
- BIRBİL, Dilek; OZDEMİR, Özlem (2007). " Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu" Kasım < www.kutso.org.tr/dosyalar/doc/kurumsallaşma.doc>, (Erisim Tarihi: 27.08.2009)
- CAKICI, Ayşehan; OZER, Burcu (2007). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi" Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10 Sayı, Aralık
- CARIKCI, İlker ve TITİZ İsmet (2006). "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Önemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri" CÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1
- DEMİRBAŞ, Mahmut (2005). "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4, Sayı:7, 2005/1
- DİNÇER, Ömer (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın
- DUGİMER (Dicle Üniversitesi Girişimcilik Merkezi), (2006). Kobi Yönetimi Eğitimi, s. 12-14
- GÜMÜSTEKİN, Eren ADSAN Ebdur (2006). "Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", 2. Aile İşletme Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul, 14-15 Nisan
- GENÇ, Nurullah (2007). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık
- GILMORE, Audrey ve dig (2001). SME Marketing in Practice, Marketing Intelligence & Planning 19/1
- KANGAL, Figen Güven(2007). Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) ,Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KARPUZOĞLU, Ebru (2008). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları: 114, 2004
- KİRACI, Murat; ALKARA, İbrahim (2009). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I S I)
- KUÇUK, Orhan(2005) . Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- MORRISON, Alison and TEIXEIRA, Rivanda (2004). "Small Business Performance: A Tourism Sector Focus", Journal of Small Business and Enterprise Development Volume 11 · Number 2
- MUFTUOĞLU, Tamer, DURUKAN Tülin (2004). , Girişimcilik ve Kobiler, Gazi Kitabevi, Şubat
- ÖZGENER, Şevki (2003). "Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran
- ÖZKARA, Belkıs(2000). "Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu". Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Temmuz
- ÖZLER, Hayrettin ve diğ.(2006). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma" Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 17
- TEKİN Mahmut (2006). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, 5. Baskı, Şubat 2006
- TERENCE, Tse ve KHALED Soufani (2003). "Business Strategies for Small Firms in The new Economy", Journal of Small Business and Development Volume 10, Number 3, 2003
- WALKER, Elizabeth ve diğ. (2007). "Small Business Owners: Too busy to train?", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.14, No.2.