

**T.C.  
NECMEİTİNERBAKANÜNİVERSİTESİ  
SOSYALBİLİMLERENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
İŞLETME BİLİMDALI**

**KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMANIN FİRMA  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Sedat TARHAN**

**YÜKSEKLİSANSTEZİ**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**KONYA-2022**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Sedat TARHAN		
	Numarası	19811101013		
	Ana Bilim /Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Tezin Adı	Kobi'lerde Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

**Sedat TARHAN**

(İmza)

.....



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ÖZET**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Sedat TARHAN		
	Numarası	19811101013		
	Ana Bilim /Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Tezin Adı	Kobi'lerde Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi			

Bu araştırmanın amacı, kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Konya ilinde un sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki 404 çalışan oluşturmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde kurumsallaşmanın finansal ve finansal olmayan performans üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından; tutarlılık ve profesyonelliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak kurumsallaşmanın alt boyutlarından şeffaflığın finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Diğer yandan kurumsallaşmanın alt boyutlarından; tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da regresyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Firma Performansı, Un Sanayi Sektörü.



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



### ABSTRACT

<b>Author's</b>	Name Surname	Sedat TARHAN		
	Student Number	19811101013		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Institutionalization on Firm Performance in SME's			

The purpose of this research is to analyze the effect of institutionalization on firm performance. The sample of the research consists of 404 employees operating in the flour industry sector in Konya. According to the results of the regression analysis; It has been revealed that institutionalization has a positive and significant effect on firm performance. Similarly, it has been determined that institutionalization has a positive and significant effect on financial and non-financial performance. From the sub-dimensions of institutionalization; It has been revealed that consistency and professionalism have a positive and significant effect on financial performance, but transparency, one of the sub-dimensions of institutionalization, does not have a significant effect on financial performance. On the other hand, from the sub-dimensions of institutionalization; It is understood from the results of the regression analysis that consistency, transparency and professionalism have a positive and significant effect on non-financial performance.

**Keywords: Institutionalization, Firm Performance, Flour Industry Sector.**

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖN SÖZ ve TEŞEKKÜR</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER VE KURUMSALLAŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. KOBİ Tanımı .....	3
1.2. KOBİ'lerin Sınıflandırılması .....	4
1.3. KOBİ'lerin Tarihçesi .....	5
1.4. KOBİ'lerin Özellikleri ve İşlevleri.....	6
1.5. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları .....	7
1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları .....	7
1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları .....	8
1.6. Dünyada KOBİ'ler .....	9
1.7. Kurumsallaşma.....	11
1.7.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	11
1.7.2. Kurumsallaşma Anlayışının Doğumu.....	12
1.7.3. Kurumsallaşmanın Önemi.....	17
1.7.4. Kurumsallaşmada Amaç .....	18
1.7.5. Kurumsallaşmanın Öğeleri.....	19
1.7.5.1. Sadelik .....	19
1.7.5.2. Özerklik .....	20
1.7.5.3. Farklılaşma.....	21
1.7.5.4. Esneklik .....	21

1.7.6. Kurumsallaşmanın Aşamaları .....	22
1.7.6.1. Kurumsal Kimlik.....	22
1.7.6.2. Kanunen Tanınma .....	23
1.7.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	23
1.7.6.4. Varlığın Sürekli Kılınması.....	24
1.7.7. Kurumsallaşmanın Göstergeleri .....	25
1.7.7.1. Profesyonel Yönetim .....	25
1.7.7.2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	26
1.7.7.3. Eşitlik veya Adalet .....	27
1.7.7.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.....	28
1.7.7.5. Kurum Kültürü .....	29
1.7.7.6. Karar Alma Şekli.....	30
1.7.7.7. Sorumluluk.....	30
1.7.7.8. Yetki Devri.....	31
1.7.8. Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncalar .....	31
1.7.8.1. Kurumsallaşmanın Yararları .....	32
1.7.8.2. Kurumsallaşmanın Sakıncaları.....	34
1.7.9. KOBİ’lerde Kurumsallaşma Süreci.....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### FİRMA PERFORMANSI

2.1. Performansın Tanımı .....	38
2.2. Firma Performansı Kavramı.....	39
2.2.1. Yenilikçi Performansı .....	40
2.2.2. Çalışan Performansı .....	42
2.2.3. Finansal Performans .....	44
2.2.4. Finansal Olmayan Performans .....	44
2.2.5. İşlevsel Performans.....	45
2.2.6. Çıktı Performansı.....	46
2.3. Performans Ölçümü .....	46
2.4. Firma Performansının Ölçüm Kriterleri .....	49
2.4.1. Performans Prizması Yaklaşımı .....	49
2.4.2. Lynch-Cross Performans Piramidi .....	50

2.4.3. Paydaş Karne (The Stakeholder Scorecard) Yaklaşımı .....	51
2.4.4. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı.....	51
2.5. Firma Performansı Boyutları.....	52
2.5.1. Etkenlik (Etkinlik) .....	52
2.5.2. Verimlilik .....	53
2.5.3. Kalite.....	54
2.5.4. Yenilik (İnovasyon) .....	54
2.5.5. Çalışma Koşullarının Kalitesi .....	55
2.5.6. Likidite Oranları .....	55
2.5.7. Müşteri Memnuniyeti.....	56
2.5.8. Müşteri sadakati.....	57
2.5.9. Bütçeye Uygunluk .....	58
2.6. Kurumsallaşma ve Firma Performansı .....	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSALLAŞMANIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu.....	64
3.2. Araştırmanın Amacı .....	64
3.3. Araştırmanın Önemi .....	64
3.4. Araştırmanın Yöntemi .....	65
3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması .....	65
3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	66
3.4.3. Verilerin Analizi .....	66
3.4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	66
3.4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	67
3.5. Araştırmanın Bulguları .....	68
3.5.1. Demografik Özellikler İle İlgili Araştırma Sonuçları.....	68
3.5.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	69
3.5.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	70
<b>SONUÇ .....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>96</b>
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	96

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 3.1.</b> Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri.....	66
<b>Tablo 3.2.</b> Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	69
<b>Tablo 3.3.</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonucu.....	70
<b>Tablo 3.4.</b> Kurumsallaşmanın Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	71
<b>Tablo 3.5.</b> Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 3.6.</b> Kurumsallaşmanın Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 3.7.</b> Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 3.8.</b> Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	74

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b> Kurumsallaşmanın Basamakları.....	36
<b>Şekil 2.1.</b> Performans Prizmasının Temel Unsurları.....	50
<b>Şekil 2.2.</b> Lynch-Cross'un Performans Piramidi .....	51
<b>Şekil 3.1.</b> Araştırma Modeli .....	67



**KISALTMALAR**

<b>a.g.e.</b>	Adı Geçen Eser
<b>a.g.k.</b>	Adı Geçen Kaynak
<b>a.g.m.</b>	Adı Geçen Makale
<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>DPT</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>Ed.</b>	Editör
<b>GSYH</b>	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
<b>IMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>IOSCO</b>	Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütü
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>OECD</b>	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>s.</b>	Sayfa
<b>SBA</b>	Küçük İşletme Yönetimi
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TAİDER</b>	Aile İşletmeleri Derneği
<b>TOBB</b>	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TÜSİAD</b>	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
<b>Vd.</b>	Ve Diğerleri
<b>YOİKK</b>	Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu

## ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bana yol gösterip sahip olduğu bütün bilgi ve birikimini benimle paylaşan tez danışmanım Prof. Dr. Adem ÖĞÜT hocama aynı zamanda bu süreçte beni destekleyen ve yardımlarını hiç esirgemeyen aileme teşekkürü borç bilirim.

**Sedat TARHAN**

**Konya,2022**



## GİRİŞ

Günümüz teknolojisinin yaygın bir şekilde kullanımı değişen çevre koşulları nedeniyle işletmeler yeni koşullara adapte olmaya çalışmışlardır. Bu noktadan hareketle işletmelerin, kar ederek büyümeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri amacıyla, dış çevre koşulları desteklenerek performansın artırılması bir gereklilik olmuştur. Nitekim sadece işletmenin gereksinimleri ile performansı arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar işletmelerin ömrünü uzatmaya yetmeyecek düzeydedir. Bu sebeple işletmeler, yetkinliklerini dikkate alarak sürekli gelişmekte olan piyasaya hızlı ve yerinde yanıt vermeleri gerektiği konusunda değişimler yaşamışlardır. Bu değişimler sonucu işletmeler, rekabet avantajı kazanmak ve kar paylarını arttırabilmek amacıyla, performansa önem vermeye başlamışlardır. Performans, işletme tarafından belirlenen hedeflere ne düzeyde yaklaşıldığını ifade eden bir kavramdır. Buna ek olarak belirlenen hedefleri üstlenen çalışanların, bu hedeflerin ne kadarını gerçekleştirdiği, bu hedefleri gerçekleştirirken sergilemiş olduğu tüm eylemlerin performans davranışını oluşturduğu görülmektedir.

Performans kavramına firma tarafından bakıldığında ise, işin yapılış şekli ya da kalitesi anlamına gelmektedir (Amaratunga, vd., 2000). Firma performansı arttırıldığı takdirde, işletme çevre koşullarında yaşanan gelişmelere daha hızlı adapte olmuş bir şekilde ve uygun cevapları kolaylıkla verebilecek durumda olacaktır. Bu da firmanın kar oranlarının artması ve varlığını idame ettirebileceği anlamını taşımaktadır. Firmaların performanslarını arttırmada birçok faktör etkili olmaktadır. Çalışmamızda performansı arttırmaya yönelik faktörlerden kurumsallaşma değişkeni üzerine odaklanılmıştır.

Kurumsallaşma süreci, toplumsal olarak öngörülen farklılaştırılmış davranış sisteminin örgütlenmesi ile belirli sorunların çözümüne yönelik eylemleri içermektedir. İçinde bulunulan koşullar gereği işletmeler bir takım değişimler yaşamaktadırlar. Bu değişimlerin firmaları olumsuz şekilde etkilemesinin önüne geçmek, kurumsallaşma olgusuyla mümkün olabilmektedir. Değişimlerin doğru yönetilmesi ile firmalar avantajlı duruma gelerek rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bu noktada kurumsallaşma süreci dikkat çekmektedir. Kurumsallaşan firmalar, kaynakları daha verimli kullanarak performans göstergelerinde artış

sağlanabilmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma günümüzde firmaların rekabet stratejilerinde önemi yadsınamaz bir rol oynamaktadır.

Kurumsallaşma ile firmalar kişilere bağlı olmadan firmanın hedefleri doğrultusunda kurulmuş bir sistem ile faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Doğru bir şekilde tasarlanmış ve uygulanmış bir kurumsallaşma süreci, firmanın mevcut kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlayarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsallaşmayı optimal biçimde benimseyip uygulayan firmalar, çevrede yaşanacak durumlara karşı esneklik kazanarak değişimlere karşı zamanında tepki verebilir duruma gelebileceklerdir. Buna ek olarak kurumsallaşmanın optimal düzeyde uygulanması ile rekabet koşullarında firma mevcut konumunu stabil tutabilir ve sonraki dönemlerde daha iyi bir konuma gelmesinin alt yapısını hazırlamış olacaktır. Kurumsallaşma ile birlikte işletmeler yeniliğe açık hale gelmektedir. Kurumsallaşma, çalışanların gelişmesine destek sağlayarak firmaya yeni fikirler sunmasını ve mevcut iş yöntemlerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Firma performansını yakından ilgilendiren kurumsallaşma günümüzde hala isteğe bağlı olarak uygulanan bir sistem olarak görülmektedir. Birçok ülkede şirketlerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler kurumsallaşmayı günümüzde hala yeterince benimseyememiş ve gerekliliği konusunda kesin bir karara varamamıştır.

Bu çerçevede araştırma sorusu "*kurumsallaşma firma performansı üzerinde etkili midir?*" şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın amacı, fabrikalar örneğinde, Konya ilinde faaliyet gösteren işletmelerde kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir.

Çalışmada ilk bölümde KOBİ'ler hakkında bilgiler verilerek kurumsallaşma ile ilgili yazın taraması yapılmış ve birlikte incelenmiştir. İkinci bölümde ise firma performansı ile ilgili literatür incelemesi yapıp kurumsallaşma ve firma performansı arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise çalışmanın metodolojisi ve uygulaması yer almaktadır. Veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve araştırma bulguları yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KOBİLER VE KURUMSALLAŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. KOBİ Tanımı

Bir ülkedeki iş kollarının yapısı ve o ülkenin gelişmişlik seviyesi gibi unsurlara bağlı olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) tanımları, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Aynı ülke içinde bile farklı kurumlar, bazen farklı tanımlar bulabilmektedir. Çeşitli hibe, destek, kredi ve ucuz veya ücretsiz danışmanlık hizmetlerinden yararlanan işletmeler için temel olarak KOBİ kavramı kullanılmaktadır. Tanım genellikle yıllık satış geliri, çalışan sayısı ve varlıkların büyüklüğü gibi nicel verileri kullanır (Yurttadur, 2009: 9).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) şeklinde kategorize edilen işletmeler, tüm dünya ekonomilerinde, yatırımları neticesinde üretim gerçekleştiren, istihdam yaratan ve dış ticarete yer alan ve bu aktiviteleri sonucu katma değer oluşturan ekonomik faaliyetin etkin unsurlarıdır. OECD bölgesinde bulunan ülkelerde, yaygın bir girişim biçimi olan KOBİ, 2016 yılındaki verilerle tüm firmaların yaklaşık %99'unu oluşturmaktadır. KOBİ yine aynı ülkelerde ekonomik aktivitenin %70'ini üslenmekte, istidamın %60 ana kaynağını oluşturmakta, yarattıkları katma değer ise %50 ile %60 aralığında yer almaktadır (OECD, 2017: 6).

Hukuksal bir tanımlamadan çok, iktisadi bir sınıflandırma olan KOBİ, her ülkenin gelişmişlik düzeyine göre farklı kriterlere göre tanımlanmaktadır. Hem ülkeden ülkeye hem de uluslararası organizasyonlar tarafından nitel ve nicel ölçütlere göre değişen farklı KOBİ tanımlamaları görülmektedir. Tüm dünyada geçerli olan ve kriterler açısından uzlaşmış ortak bir KOBİ tanımı ve sınıflandırması bulunmamaktadır (Türkmen ve Songür, 2010: 232).

KOBİ tanımı yapılırken, kurumsal yapıya sahip, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, sermaye yapısı, aktif büyüklüğü ve ciro olarak farklılaşan büyük işletmelerin dışında kalan işletmeler ifade edilmektedir. İşletmenin sahiplik

durumu, pazar payı, faaliyette olduğu lokasyon, teknoloji kullanım seviyesi gibi özelliklere ek olarak, ciro, istihdam, aktif büyüklük gibi nicel tanımlamalar da bulunmaktadır (Türkoğlu, 2002: 279).

## 1.2. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'ler belirli niceliksel ve niteliksel kriterler açısından benzer olsalar da üretim teknolojileri, üretim yöntemleri ve sektörler açısından geniş bir yelpazeyi temsil etmektedirler. KOBİ'ler faaliyet alanlarına, nihai tüketici veya büyük işletmeler için mal ve hizmet üretimine ve mülkiyet biçimlerine göre sınıflandırılabilir. KOBİ'ler sektörlerine göre şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010: 122):

- *İmalat işletmeleri:* Üretim ölçüğü nazarında çeşitli büyüklüklerde hammadde ya da yarı mamul kullanarak ürün üreten firmalardır.
- *Ticari işletmeler:* Toptan ya da perakende ürün alım-satımı gerçekleştiren firmalardır.
- *Hizmet işletmeleri:* Hizmet işletmesi, müşterilere yer, zaman, biçim ya da psikoloji açısından yarar sunan ve müşterilerin maddi olmayan gereksinimlerini gören bir işletmedir. İktisadi gelişme ilerledikçe, ekonomik hizmetler için tüketici talebi artar.

KOBİ'ler sahiplik durumları nazarında da kategorize edilmektedir (Doğan, 2010: 22):

- *Özel işletmeler:* Özel kişilere ait işletmelerdir. KOBİ'lerin çoğu özel işletmelerdir.
- *Devlet teşebbüsleri:* Sermayesi bir kamu şahsına ait bulunan teşebbüslerdir.
- *Karma işletmeler:* Sermayesi yarı ya da birbirine yakın olan, kamu ve özel kişilerin sahipliğinde bulunan işletmelerdir.
- *Yabancı sermayeli teşebbüsler:* Yabancı uyruklu şahısların teşebbüsleridir.

KOBİ'ler, pazara ya da büyük işletmelere dair faaliyetleri açısından da şu şekilde kategorize edilebilmektedir (Karataş, 1991: 28):

- *Pazar odaklı işletmeler:* Pazar odaklı işletmeler, büyük işletmelere, sözleşmeli üreticilere veya yedek parça üreticilerine uydu olmayan ve genellikle ürünlerini son kullanıcılar için üreten işletmelerdir.
- *Büyük işletmelere yönelik işletmeler:* Büyük işletmelerle çalışan KOBİ'ler tek bir şirkete ait olabilir veya herhangi bir şirkete bağlı olmaksızın faaliyet gösterebilir. Benzin istasyonları, büyük işletmeler için yarı mamul veya yedek parça üreten fabrikalar, yetkili servisler, büyük işletmeler için KOBİ örnekleridir.

### 1.3. KOBİ'lerin Tarihçesi

İnsanlık tarihinde geçen birkaç yüzyıl boyunca, kapitalizmin ortaya çıkmasıyla birlikte tüm üretim ve dağıtım süreçleri tamamen değişmiş ve bu ciltte ekonomik, politik ve sosyal yaşamın dinamikleri oluşmuştur. Tabii ki, böyle büyük bir değişiklik hemen meydana gelmemiştir. Avrupa'nın geleneksel tarım sistemini terk ederek sanayileşme sürecine girmesi başta olmak üzere, sonuçları günümüzde de devam eden bu dinamiklerin 1768 sanayi devrimi ile hayatımıza girdiği genel olarak kabul edilmektedir (Ar ve İskender, 2005: 2).

Yakın zamana kadar, üretim süreçlerinde baskın fikir, iş süreçlerinin mümkün olan en küçük parçalara bölündüğü Fordizm veya Taylorizm olarak bilinen kayış sistemi idi. Bu yapı, yekûn üretimin çok ufak bir bölümünü meydana getiren her işin, bu işin kompetanı olmuş birileri tarafından ya da makineler tarafından yürütülmesini ifade ediyordu. Böylece üretimde harcanan süre minimuma indirgenerek yekûn toplam üretimin artmasını şart koşulmuş oluyordu. Üretimin büyük bir bölümünün tek fonksiyonlu ve pahalı makinelerde gerçekleştirildiği bu sistem, zamanla hantal bir yapıya dönüşerek pazarın gelişimine ayak uyduramamıştır. Üstelik doğası gereği tatmin edici olmayan bu işler, işçilerin sendikalar aracılığıyla örgütlenmesine yol açmıştır. 1970'lerin sonunda iki petrol kriziyle birlikte eski üretim yöntemleri anlamını yitirmeye başlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler sonrası, üretimin büyük

şirketlerden ziyade çok sayıda küçük işletme tarafından yapılmasının ekonomi için daha karlı olacağı fikri kabul edilmeye başlanmıştır. 1980'lere gelindiğinde finansal liberalizasyon dünya çapında ivme kazanmaya başlamış ve üretime karşı yaklaşımlarda değişimler görülmüştür. Böylece, KOBİ'ler için yeni imkânlar açılmaya başlamıştır. Hükümetler bu yönde politikalar geliştirirken KOBİ'ler de giderek ekonomide kendilerine yer bulmaya başlamışlardır (Aykaç vd., 2008: 13).

Sanayi Devrimi'ne kadar temel olan Taylorist üretim birimleri; Sanayi Devrimi' sonrasında yerini KOBİ'lere bırakmıştır. KOBİ'ler üstün özellikleri sayesinde birçok ülkede ekonomik önemlerini hala korumaktadır. KOBİ'ler tek başlarına incelendiklerinde küçük işletmeler olarak görünse de birlikte incelendiklerinde ekonomik önemleri ortaya çıkmaktadır. Küreselleşmeyle yaşanan bilgi toplumuna geçişte, KOBİ'lerin değişime uyum sağlayan, esnek, yaratıcı ve krizlere dayanan yapıları KOBİ'lerin özellikle istihdam yönünden ekonominin ana aktörlerinden biri olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir vd. 2007: 175-176).

KOBİ'ler özellikle kriz dönemlerinde, sağladıkları istihdam ve üretimle birlikte ekonominin dayanağı haline gelmişlerdir. Üretim penceresinden bakıldığında ise KOBİ'ler, yaşanabilecek değişimleri öncesinde görerek, üretim hatlarını değişimlere uygun hale getirmeleri sayesinde piyasanın esnek aktörlerindedir. Serbest piyasa ekonomisi penceresinden ise oligopol ve monopol bulunmaması ana koşuldur. KOBİ'ler bu açıdan serbest piyasa ekonomisini desteklemektedir (Özdemir vd. 2007: 175-176).

#### **1.4. KOBİ'lerin Özellikleri ve İşlevleri**

Ülkemiz ekonomisinde de başka ülkelere benzer olarak KOBİ'ler çok önemlidir. KOBİ'ler, büyük ölçekli firmaların sağladığı hizmet ve mamullere benzer mamuller üreterek, rekabet oluşturmakta, aynı zamanda büyük şirketlerin kullandığı yarı ürün ve bitmiş ürünleri var ederek bu şirketlerin iktisadi kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler; istihdam, sayısal değer, üretim maliyeti ve taban mülkiyetinin yayılması gibi katkılarıyla serbest rekabete ve sosyal istikrara odaklanan bir piyasa ekonomisinin ana unsurudur (Bilen ve Solmaz 2014: 64).

KOBİ'lerin umumi özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kızılay 2009: 34):

- Az yatırımla büyük üretim ve çeşitlilik sağlamak,
- Bireysel tasarrufların teşvik edilmesi,
- Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlamak,
- Büyük işletmelerin desteklenmesi ve eksikliklerinin giderilmesi,
- Düşük yatırım maliyetleriyle iş yaratma,
- Ekonomik dalgalanmalara daha az eğilimli olması,
- Gelir dağılımındaki eşitsizliğin azaltılması,
- Teknolojik yeniliklere ve talepteki değişikliklere hızlı uyum,
- Demokratik toplumlarda ve liberal ekonomilerde siyasi ve sosyal sistemin dengeleyici unsurlarıdır.

### **1.5. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları**

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında, sahip oldukları özelliklerinden kaynaklanan birçok avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar şu şekilde özetlenebilir.

#### **1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları**

KOBİ'lerin sahip oldukları özellikleri nedeniyle bazı avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Civan ve Tekinkuş, 2002: 7-8):

- Büyük şirketlere üretim, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinde tamamlayıcı ve destekleyici hizmetler sunduklarından istihdam olanakları daha fazladır.
- Sabit kıymetlere yapılan düşük yatırım nedeniyle esnekliği yüksektir. Bu şekilde, piyasa talebindeki değişikliklere uyum süreleri hızlıdır.

- Küçük pazarlar büyük şirketler için çekici değildir ve KOBİ'ler küçük pazarlarda yüksek karlılık elde edebilir.
- Bürokratik işlemlerin sayısı azdır. Bu da hızlı karar vermeyi sağlayarak pazar fırsatlarını yakalama imkânı sunar.
- Müşteri sayısı büyük firmalara göre oldukça az olduğu için müşterilerini iyi tanır. Müşterilerle kişisel ilişkiler kurmak kolaydır. Ayrıca pazarlama, üretim ve hizmet açısından müşterilerinin ihtiyaçlarına hızlı yanıt verirler.
- Genellikle emek yoğun teknolojilerle çalışırlar ve düşük vasıflı istihdamları nedeniyle ülkedeki işsizliğin azalmasına katkıda bulunurlar.
- Buldukları bölgenin dengeli gelişimine ve çevrenin korunmasına katkıda bulunurlar. Çalışan sayısı sınırlı olduğu için kontrolleri kolaydır.

### 1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'ler avantajlara ek olarak bazı dezavantajlara da sahiptir. Bu dezavantajlar aşağıda sunulmuştur (Büyür, 2006: 35):

- KOBİ'lerin kredi temininde yaşadıkları zorluklar nedeniyle toplam banka kredileri içindeki payları küçüktür. Kredi bulmakta zorlanan firmalar ya yatırımlarının bir kısmını kendi kaynaklarından yapmakta ya da ertelemek zorunda kalmaktadır.
- Finansal kuruluşlardan krediye erişimi olmayan firmalar, krediden farklı finansman enstrümanları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları için bu tekniklerden çok az yararlanmaktadır.
- Özel finans ekibinin olmaması ve genellikle düşük teknoloji dağıtımının varlığı.
- İşe alınacak kalifiye eleman bulmakta yaşanan zorluklar.
- Mali analiz ve planlama konusunda nitelikli personel eksikliğinden dolayı başarılı olamama ihtimalleri vardır.

- Sosyal güvenlik primlerini ve vergilerini ödememek için kayıt dışı yollara başvurulması ve bu durumun şirketler arasında haksız rekabete ve devletin gelir dengesinde bozulmaya yol açması gibi dezavantajları bulunmaktadır.

### 1.6. Dünyada KOBİ'ler

Türkiye ve dünya iktisadi yaşamında KOBİ'ler oldukça önemli yapılardır. KOBİ'lerin üretime, yatırıma veya istihdama katılımı yadsınamaz. Aşağıda verilen rakamlarla bu katkı gösterilmektedir (Cansız, 2008: 5):

- Amerika Birleşik Devletleri'nin iktisadi yapısında üretim oranı yüzde 36,2, Almanya yüzde 49, Japonya yüzde 52 ve Fransa'da yüzde 54'tür.
- Yatırımlardaki oranları ise Amerika Birleşik Devletleri'nde %38, Almanya'da %44, Japonya'da %38'dir.
- Ülkemizdeki işletmelerin yüzde 99,5'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. İstihdamın yüzde 78'ini ve yaratılan katma değer yüzde 36'sını da KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Doğru ve etkin destek programlarının tasarlanması, uygulanması ve sonuçlarının gözlemlenmesi ile desteklenecek KOBİ'lerin belirlenmesi önemli ve gereklidir. Destek sonuçlarının ekonomiye, KOBİ'lere ve KOBİ'lerin bulunduğu pazara faydasının bilinmesi strateji geliştirmek için gereklidir (Cansız, 2008: 12).

Hem Türkiye'de hem de dünyada KOBİ'lere verilen desteklerin bazıları şunlardır (Cansız, 2008: 14):

- AR-GE desteği,
- Dış piyasalara giriş teşviki,
- Dış ticaret ve özel ihracat kredisi,
- Gelişme ve büyüme planları belirlenmiş, hayata geçirmek adına faal kaynak ve destek arayan firmalar,
- İhracat için gözle görünür uygulamalara girmiş ya da mevcut durumda ihracat gerçekleştiren firmalar.

- İşyeri destek programları,
- Kefalet (teminat ) yardımı.
- KOBİ yatırım kredisi,
- Kredi garanti teminat finansmanı,
- Kredi ve teminatlar,
- Küçük yatırım teşvikleri,
- Mali yardımlar,
- Öz sermaye yardımı,
- Üretim yatırımlarının teşviki,
- Ürün, piyasa ya da teknolojiye büyük bir gelişim gösteren ve/veya gösterme ihtimali bulunan firmalar,
- Yatırım kredileri,
- Yeni faaliyete giren firmalarda vergi ötelemeleri,
- Yeni faaliyete giren firmalara fonlar,
- Yenilikçilik teşvik programı,
- KOBİ'ler için uygun iş atmosferinin oluşturulması,
- Şirketlerin mahalli seviyede oldukları platformda gelişmelerinin sübvansede edilmesi,

ABD, küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişimi için iyi bir kurumsal altyapıya sahiptir. Öte yandan, düşük açılış / kapanış maliyetleri, iyi gelişmiş bir risk sermaye sistemi, yönetim ve iş danışmanlığı sağlayan kaynak zenginliği ve girişimciliği teşvik eden bir vergi sistemi de etkilidir. Ayrıca üniversiteler, işletmelerin yeni ürünlerini araştırma, yenilik yapma ve ticarileştirme yeteneklerini artırmaya çalışmaktadır. Küçük İşletme Yönetimi (SBA), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmelere verilen desteği düzenler. SBA'nın 3 ana hedefi vardır (Cansız, 2008: 16):

- Kamu alımlarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin oranını yükseltmek,
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabette elini güçlendirmek.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermayeye ulaşmasına yardım etmek,

Bu hedeflere ulaşmak için geliştirilmiş birçok program bulunmaktadır. KOBİ'lere destek sağlamak üzere geliştirilmiş bu programlar, piyasada sunulan finansman ve diğer araçlardan yararlanamayanlar için geliştirilmiştir.

Genel olarak KOBİ alanında atılan adımlara bakacak olursak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde iş kurma sürecinin kolaylaştığını, KOBİ'ler için yapı ruhsatı prosedürlerinin iyileştirildiğini, tapu ve kredi paylaşımı sürecinin kolaylaştığını tespit edebiliriz. Bu süreçte özellikle genç ve kadın girişimciler ile KOBİ'ler aracılığıyla kredi temininin kolaylaştırılması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, hem işletmelere hem de bireylere kredi vermeyi kolaylaştırmak için birçok faktörün bir arada bulunması gerekir. Bu anlamda kredi riskinin doğru ölçülmesi ve etkin risk yönetimi esastır (YOİKK, 2010: 31).

## **1.7. Kurumsallaşma**

Dünya ekonomik ve sosyal olarak 1990'lı yıllardan bu yana hızla bir değişim yaşamaktadır. Dünyada yaşanan bu gelişmeler işletmelerin aralarındaki rekabeti de değiştirmiş ve farklı bir boyuta taşımıştır. İşletmelerin günümüzde yaşanan bu hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi ve zorlu rekabet ortamında rakiplerine karşı avantajlı konuma gelip faaliyetlerine devam edebilmeleri için kurumsallaşmış bir yapıya ve kurumsal bir kimliğe sahip olmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmış işletmeler kendilerine fayda sağlayan değerleri bünyesinde barındırırken değişime ve gelişime açık olmayan değerleri bünyesinde barındırmaz. Bu nedenle, kurumsallaşma işletmelerin hızla değişen bu koşullara ayak uydurabilmeleri için büyük bir öneme sahiptir (Büte, 2010:6).

### **1.7.1.Kurumsallaşma Kavramı**

Kurumsallaşma, en basit ifade ile tüm iletişim stratejilerinde belirlenmiş kuralların varlığıdır (Fındıkçı, 2014: 102). Şirketin prosedürlere ve normlara bağlı

kalarak, kendine has özellikler ile fark yaratarak özel bir kimliğe bürünmesi kurumsallaşma olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 72). Kurumsallaşma, şirketin oluşturulan sisteme bağlı olarak yönetilmesidir (Büte, 2010:7).

Aile şirketlerinde kişiye bağlılık diğer şirketlere oranla daha yüksektir. Bağlılığı en aza indirgeyerek, oluşturulmuş sistemlere göre yönetim anlayışı benimsenmektedir. Kurumsallaşma şeklinde anılan bu süreç, şirketler adına yok sayılamayacak bir yönelim olmaktadır (Özcan, 2015: 23). Kurumsallaşma şirketlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için gereken değişim ve normlaşma sürecini tamamlamalarıdır (Alayoğlu, 2003: 62).

Kurumsallaşma kavramını örgütlerin sosyal yapısı kapsamında değerlendirdiğimizde, şirkette faaliyetlerin yerine getirilmesinde davranış ve değerlerin bir bütünlük oluşturacak şekilde düzenlenmesi olarak tanımlayabiliriz. Kurumsallaşma, şirket içinde bir sistem oluşturularak görev alan bütün bireylerin sisteme uyum sağlaması ile değer kazanır. Kurumsallaşma kavramı şirketlerde daha çok büyüme evresinde ön plana çıkar (Özcan, 2015: 180).

Şirketlerde kurumsallaşma ile devamlılığın sağlanması amaçlanır. Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için yeniliklere açık olunmalı, buna bağlantılı olarak değişime ayak uydurulmalıdır. Şirketlerin kurumsallaşması için; yönetim şekilleri, işin yapılma yöntemleri, organizasyon yapıları, üretim sistemleri, insan ilişkileri ve düşünce tarzları gibi konularda değişime uyum sağlamaları şarttır (Eriş, 2019: 57).

### **1.7.2.Kurumsallaşma Anlayışının Doğumu**

Sir Adrian Cadbury liderliğindeki komisyonun 1992 yılında İngiltere’de oluşturulan ve “Cadbury Raporu” adıyla da bilinen, güncel manada kurumsal yönetim kavramı ilk kez “The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance” ile tartışılmaya başlanmıştır. 1997-1998 yıllarında yaşanan Asya krizi, kurumsal yönetim ilkelerinin şekillenerek belli ölçülerde netleşmesini önemli derecede etkilemiştir. Öyle ki Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)’nün “Millstein Raporu” adı ile de anılan (Corporate Governance: Improving

Competitive nessand Access to Capital in Global Markets) bir rapor hazırlanarak 1999’da Kurumsal Yönetim standartlarına ilişkin bir dizi kural yayımlanmıştır (Aydın, 2010: 11).

Ekonomik, sosyal ve politik olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşım olan kurumsallaşmada, kurumların nasıl ortaya çıktığı, sosyal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişki, örgütlerin yapısı ve işleyişi ve kurumsal olup olmadıkları kurumsallaşma yaklaşımının araştırdığı alt temalardır. Araştırmacıların ve yazarların bu konudaki görüşleri farklıdır. “Hatta bu araştırmacıların üstünde basit bir şekilde müşterek oldukları husus, kurumlaşmanın ne olduğunun yanı sıra ne olmadığıdır” (Koçel, 2015).

Bu noktada benzer bir yaklaşım Petter Holm (1995), tarafından ileri sürülmüştür. Holm, “Kurumlar nedir, nasıl çalışırlar, kasıtlı olarak mı oluşturulurlar, ne zaman ve nasıl değışirler?” sorusunu gündeme getirmiş ve kurumların sosyologlar arasında son dönemde sıklıkla dile getirilen revaçta bir konu olmasına karşın bu hususta bir konsensüse varılamadığını ifade etmiştir (Holm, 1995: 398).

Kurumsallaşma kavramını ve sürecini, literatüre sokan ilk insan, çevreyle olan münasebeti ön plana çıkararak 1949 yılında “Doğal Sistem Modeli”ni geliştiren Philip Selznick’tir. Selznick’in modeli; “organizasyonlar adına en mühimi araçlar değil, yaşamlarını sürdürmeleri” olduğunu belirtmiştir (Scott, 1996: 64). Selznick kurumsallaşma kavramını, “Örgütün farklı bir kimlik edinmesi ve sosyal gereksinim ve baskıların sonucu olarak hassas ve esnek bir organizmaya dönüşmesi sürecidir” şeklinde tanımlamıştır (Selznick, 1996: 271).

Sosyolojik bir yaklaşım olan kurumsallaşma yaklaşımına göre kurum, sosyal yapıda organize olarak var olmuş ve onaylanmış, işleyişi bilinen bir sosyal ağlar düzenini ve topluluğunu tanımlamaktadır. Örnek verecek olursak, sözleşme, sigorta, organizasyon bir kurum örneğidir. Bunlardan bir kısmı kültürel bir kısmı ise iktisadi ve yapısal ağırlıklı yerleşik bir ilişkiler düzenidir. Herhangi bir olayın yahut davranışın kurum olarak görülmesi olayın geçtiği çevre koşulları, ilişki özellikleri ve analiz edilecek sorunlara ekseriyetle bağlı bulunmaktadır (Koçel, 2015).

Kurumsallaşma, bir organizasyonun değişik yerlerde ve değişik anlarda benzer tepkiler ürettiğini ve bir dizi yerleşik prensip ve politikaya uygun faaliyet gösterdiğini öne sürmektedir. Kurumsallaşmış bir şirket, çalıştığı iş alanında düzenli ve emniyetli bir organizasyon şeklinde algılanmaktadır (Ural, 2004: 17-21).

March ise kurumsallaşma kavramını, çevresel uyum çerçevesinde değerlendirmiştir. Kurumsallaşmayı; “Çevresel farklılıklarla beraber organizasyonel değişimin ve bu değişim neticesinde standardizasyonun elde edilmesidir” olarak tanımlayan March’a göre kurumsal organizasyon yapıları, çevresel değişim ile gelişen, bu değişimi öğrenen ve yeni vaziyete göre standartlar geliştiren yapılardır (March, 1996: 278- 279).

Yerli yazında kavramı tanımlayan yazarlardan biri olan Ozankaya’ya göre kurumsallaşma, “Bir şirketin işlevlerini yapabilme durumunu izah eden, beraberce örgütlenen ve ahenkli bir bütünlük sağlayan fikirler, tutumlar ve normlar ile bunları somut bir biçim haline getiren vasıtalar, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden meydana gelen bir bütündür” (Ertaş, 1996: 4).

Özetle; kurumsallaşma kavramını bir organizasyonun, işletmenin kendine ait iş yapma usul ve yöntemlerinin bulunması, kişi veya kişilere bağımlı olmak yerine kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması ve bu şekilde diğer örgüt yapılarından özgün ve fark yaratan bir kimliğe sahip olması şeklinde meydana gelen bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Bütün bu tanımlamalara bakılacak olursa kurumsallaşmış örgüt yapıları iç ve dış yapılardan etkilenmektedir. Bu etkileşimi takiben kendi yapılarını dönüştürerek dış çevresindeki aktörleri de etkileyerek dönüştürmektedir. Kurumsallaşmanın önemli ve üstünde sıkça durulan bir konu olmasının sebebi bir işletmenin büyümesi ve süreklilik kazanabilmesi için önemli bir faktör olmasından gelmektedir. Şirketin gelişmesi ve devamlılığı arasında kuvvetli bir bağ vardır. Bilhassa Türkiye gibi ülkelerde üç kuşaklık yaşam süresine sahip işletme sayısı bir hayli azdır. Müftüoğlu tarafından yapılan bir araştırma, kurulan işletmelerin ekseriyetinin yaşam süresinin kurucusunun yaşam süresiyle sınırlı kaldığını bizlere göstermektedir (Müftüoğlu, 1997: 229).

Kurumsal çevreyi meydana getiren temel aktörler, devlet ve profesyonel yapılarıdır (Scott, 1987: 493-511). Bu iki temel aktörün yanı sıra müşteriler, alıcılar, satıcılar, olası müşteriler, rakipler ve hatta şirketin müşterisi olmayacak insanlar dahi kurumsal çevreyi meydana getiren unsurları var etmektedir. Kurumsal kuramla birlikte kurumsal çevrenin varlığı göz önüne alınmıştır. İşletmelerin çevresel kurumlara uyumu, işletmenin meşruluk kazanıp, çevrenin parçası olmasını sağlamıştır (Lawrence vd., 2001: 624-40).

Ekonomi ve finans alanlarında faaliyetlerini sürdüren OECD, IMF, IOSCO gibi kuruluşlar vasıtası ile son 20 yıl içerisinde düzenleyici ve kural koyucu uluslararası kaideler oluşturulmuştur. Bu sayede bahsi geçen kuruluşlar, yerel otoriteler aracılığıyla ulusal çapta ortaya çıkarak zaman içerisinde tüm küresel sistemi etkileyen finansal skandal ve krizlerin önüne geçmek için çeşitli tavsiye kararlar almaya başlamıştır. Uluslararası çevrelerde Barings Bank (1995) veya Sumitomo Bank (1997) örneklerinde gözlemlenen krizler, Avrupa Para Krizi (1992-93), Meksika Krizi (1994-95), Güneydoğu Asya Krizi (1997-98), Rusya Krizi (1998) ve Brezilya Krizi (1999) örnekleri ile devam etmiştir. Başlangıçta bir şirketin ardından ilgili şirketin bulunduğu sektörün ve daha sonra bu şirketin bulunduğu coğrafyayı da aşarak küresel boyutlara ulaşan bu krizler uluslararası boyutta OECD'nin 1999da, ulusal arenada ise SPK'nın 2003'de "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni yayınlamasına sebep olmuştur (Çonkar vd., 2003: 82-83).

Ülkelerin kendi bünyelerinde yaptığı çalışmaların yanı sıra OECD 'de kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarını hızlandırmış ve 15 Kasım 2002 yılında Paris'te uluslararası kurumlar, patron ve çalışan temsilcilerinin katıldığı bir görüşme yapılmıştır. Yapılan bu toplantı ile daha önce 1999'da yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim Prensiplerinin" ve hâlihazırdaki kurumsal yönetim eksiklikleri belirlenmeye çalışılmış ve geliştirilmesi gereken yeni sahalar belirlenmiştir. OECD ilk kez 1999'da yayımladığı 'Kurumsal Yönetim İlkelerine' bazı eklemeler yaparak 2004'te yeniden yayımlamıştır. Bunun yanı sıra Basel Komitesi de 1999 Eylül ayında 'Bankalarda Kurumsal Yönetim' konulu bir doküman yayımlamıştır (Aydın, 2010: 11).

2002 yılında Worldcom ve Enron isimli şirketlerin iflası ile ABD tarihinin en büyük iki iflası gerçekleşmiştir. Enron'un iflası, 'Worldcom Skandalı' ve bir diğer iletişim şirketi olan Global Crossing'in iflası üzerine ekonomideki olumsuz gidişatı gidermek ve yatırımcı güvenini tekrar kazanabilmek adına ABD'de 2002 yılı Temmuz ayında 'Sarbenas-Oxley' kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun "Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonuna" (SEC) kayıtlı tüm işletmeleri kapsamaktadır. "Sarbenas - Oxley Kanunu" her ne kadar büyük skandallar yaşandıktan sonra yürürlüğe girmiş ise de köklü değişiklikler barındırması nedeniyle tüm dünyada ki kurumsal yönetim ilkelerini ciddi manada etkilemiştir. Ayrıca ilgili kanun halka açık işletmeler için geliştirilmiş en önemli düzenleme olması nedeniyle de ayrı bir önem teşkil etmektedir (Aydın, 2010: 12).

Sarbenas-Oxley Kanunu çoğunlukla kurumsal yönetim ile alakalı düzenlemeler taşımaktadır. Bunun yanı sıra kanunun özünde, çalışan ve yöneticilerin görevlerini, görev tanımlarına uygun ve tam olarak yapmasını sağlamak, yapmayanları en ağır şekilde cezalandırmak bulunmaktadır. Kanun ile ABD'de bağımsız denetimin olduğu yeni bir sistem inşa edilmiştir (Aydın, 2010: 12).

Ülkemizde Kurumsal Yönetim ile alakalı hususlar, Sermaye Piyasası Kanunu alt başlığı içinde Türk Ticaret Kanunu'nda bulunmaktadır. Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ABD ve AB'de ki gelişmelere paralel olarak gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde yapılacak değişikliklerle önemli katkılar sağlayacağına inanılmıştır. Bu kapsamda TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği) tarafından 2002 yılında 'Kurumsal Yönetim Kodu En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi' ismiyle bir rapor hazırlanmış ve yayımlanmıştır. Bu raporu takiben SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından önce 2003 yılı Ocak ayında 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi Taslağı', ardından aynı yıl içerisinde Temmuz ayında 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi' yayımlanmıştır. Bu çalışmalarda belirlenen ilkelerin uygulanması hususu isteğe bağlı bırakılmıştır. Görüldüğü üzere Kurumsal Yönetim kavramının ülkemizde ki geçmişi oldukça yenidir (Aydın, 2010: 14).

### 1.7.3.Kurumsallaşmanın Önemi

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğu KOBİ'dir. İşletmeler belirli bir büyüklüğe kadar işletme kurucusu ve çevresindeki sınırlı sayıdaki çalışan ile hızlı bir şekilde gelişme gösterebilmekte ve çok etkin işletilebilmektedir. Ancak işletmelerin büyümesiyle karmaşıklaşan fonksiyonlar büyük sorunlar yaratmaya başlamaktadır. Eğer işletmeye sistemsal bir yaklaşım, yani kurumsal bir yaklaşım kazandırılmazsa işletmenin faaliyetlerinde aksamalar, bozulmalar yaşanmaya başlanacaktır (Yılmaz, 2014: 1).

Kurumsallaşma; tekrarlanan eylemlerin topluluklar içerisinde nasıl standartlaştığını veya kurala bağlı bir nitelik kazandığının araştırılmasıdır. Örneğin bir işletmede personelin ödüllendirme ve ceza yöntemleri, birbirleriyle iletişim biçimleri, karar alma yöntemleri, müşterilerle olan iletişim tarzları gibi eylemler ve genel davranış şekilleri kurumsallaşmış olabilir. Aynı şekilde işletme sahibinin çalışanlara karşı duruşu ve davranışı ile aile üyelerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir (Baraz, 2006: 121).

Kurumsallaşma, verimliliği artırır, belirsizliği ortadan kaldırır, şeffaflığı ve profesyonelleşmeyi sağlar. İşletmelerin uzun süre gelişerek ayakta kalabilmesi ve kuşaktan kuşağa geçmesi için, işletmelerin kurumsallaşması çok önemlidir (Yılmaz, 2014: 1).

Pek çok ülkede şirketlerin büyük bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. Rekabet savaşını kazanarak varlığını sürdürmeyi başaran küçük işletmeleri, diğer başarısız işletmelerden ayıran en önemli fark ise kurumsallaşma düzeyleridir. Kurumsallaşma düzeyi yukarıda olan işletmeler rekabet savaşında başarılı olmakta ve kurumsallaşmayı başaramamış işletmeler ise piyasadan silinmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma kavramı KOBİ'ler veya büyük tüm işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir (Cevher, 2014: 583).

Zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve çevresel değişimlere uyumlu bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmek adına işletmeler, kurumsallaşmaya gerek duymaktadır. Kurumsallaşma sistemsal bir olgudur. İşletmelerin harici çevresiyle

iletişiminde uyguladığı uygun ve denetimli eylemler sistemi ve bu sistemin neticesinde ortaya çıkan uygulamaların, kuralların ve işleyişin uygulanması süreci kurumsallaşma olgusu şeklinde ifade edilmektedir (Cevher, 2014: 588).

#### **1.7.4.Kurumsallaşmada Amaç**

Kurumsallaşmada ana amaç, kurumların ana faaliyetlerini yerine getirirken bireylerden ve bireylerin yönetimlerinden bağımsız duruma gelmesi ve yönetimde süreklilik halinin sağlanmasıdır. Kurumsallaşma, şirketlerin çevreye uyum sağlamak için çabalaması ve belirli sonuçlara ulaşmasıdır. Ulaşılması hedeflenen bazı sonuçlar; meşruiyet, öngörülebilirlik, istikrar, uyumluluk ve kaynak artırımı şeklinde sıralanabilir (Erdirençelebi, 2012: 195).

Kurumsal yönetim kavramı, yasalara, piyasa koşullarına ve yönetim biliminin temel kriterlerine uygun olarak oluşturulan ilkelere göre hareket etmek ve bir kuruluşu mevcut çıkar çatışmalarından mümkün olduğunca izole etmektir. İyi kurumsal yönetimin uygulanması, kurumsal yönetim ve denetim konusunda hesap verebilirlik, açıklık ve sorumluluk ile şirketin doğası gereği işleyen bir yargıyı gerektirir (Erdikler, 2006).

ABD’de yapılan araştırmalar, aile şirketlerinin yarısından fazlasının ikinci kuşaktan sonra kapandığını, 3. kuşağa geçen şirketlerin ise %17’den az olduğunu göstermektedir. Bu durum Türkiye’de de pek farklı değildir. TAİDER Aile İşletmeleri Derneği tarafından yapılan araştırmaya göre, ikinci kuşağa geçen aile şirketlerinin oranının %30, üçüncü kuşağa geçen şirketlerin oranının %12 ve 4. kuşağa geçen şirketlerin oranının ise %3 olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında aile şirketlerinin çoğunun kurumsallaşma sürecine girmemeleri durumunda 2. kuşaktan sonra devam ettirilemeyeceği söylenebilir (Akkın, 2019: 49-50).

Kurumsallaşmanın temeli, önceden belirlenen standartlarla kurulan bir sistemin ve bu sistemdeki tüm bireylerin etkin kullandığı ortak bir dilin oluşturulmasıdır. Şirketlerin ayakta kalabilmeleri için gereken kurumsallaşma, aynı zamanda şirketin yenilik ve değişime açık olmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Kurumsallaşma sayesinde profesyonel kişiler, şirketlerin icra faaliyetlerini

devralırken, yönetim kurulu ise denetim, uzun vadeli plan ve stratejik kararlar konusunda görev almaktadır. Kurumsal yönetimle amaçlananlar;

- Pay sahiplerinin haklarının korunması,
- Hakların etkin kullanımı,
- Pay sahiplerinin eşitliği,
- Tüm pay sahipleri için şeffaf bir bilgilendirme,
- Finansal tablolar ve performans raporlarıyla örgütün yönetimine dair etkin uygulamaların yürütülmesi,
- Kuruma, pay sahiplerine ve kamuoyuna hesap verebilirliği sağlamak için şirketin iç/dış denetim yönetimini kontrol altında tutmak (Akkın, 2019: 50).

#### **1.7.5.Kurumsallaşmanın Öğeleri**

Sadelik, özerklik, farklılaşma ve esneklik işletmelerin kurumsallaşma derecelerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Kurumsallaşma derecelerinin ölçülmesinde kullanılan öğelerin açıklamalarına aşağıda kısaca yer verilmiştir.

##### **1.7.5.1.Sadelik**

Sadelik, işletmenin mevcut organizasyon yapısında belirli değişiklikler sonucunda aşırı olan durumların sade bir biçime kavuşturulmasıdır. Sadelik aynı zamanda işletmelerin kullanmakta oldukları kaynakları azaltıp daha kısa sürede ve enerjiyle daha verimli çalışarak üretimin devam ettirilmesidir (Kıran, 2007: 42).

İşletmelerde sadeliğin finansal sonucu daha düşük girdi maliyetleri ve daha yüksek oranda kar etmektir. Günümüzde işletmeler, basit bir bürokratik sisteme sahip olmadıkları için bu duruma çok fazla rastlanılmamaktadır. Bu karmaşık bürokratik sistem aynı zamanda işletmelerin hızlı karar almalarını da etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler kuruluş aşamasında yapılarını sade bir biçimde oluşturmalıdırlar. Sadelik, işletmeyi karmaşıklıktan kurtarıp yanlış kararlar almayı

engelleyen bir unsur olduğundan kurumsallaşmanın daha yüksek düzeyde olmasını isteyen işletmeler için büyük bir öneme sahiptir (Bilgin, 2007: 34).

### 1.7.5.2.Özerklik

Selznick kurum ve kurumsallaşmayı tanımladığı sırada kurumsallaşmış işletmelerin, örgütlenmelerin ve organizasyonların kendilerine özgü kuralları, özellikleri ve diğerlerinden ayırt edici kimliklerinin var olduğunu ya da olmak zorunda olduğunu savunmuştur (Selznick, 1996: 271).

Özerklik kavramını daha iyi anlayabilmek için kelime anlamından yola çıkacak olursak TDK'de bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir kanuna tabi olarak kendini idare etme hakkı, muhtariyet, otonomi şeklinde geçmektedir. İşletmede özerklik kavramı da insandaki gibidir. İşletmenin kendine özgü has kuralları, kaideleri ve politikaları vardır. Karar verirken dışarıdan bağımsız, kendine has kültürüyle, işletmenin misyon ve vizyonuna uygun olarak karar vermektedir. Bu durum işletmeyi farklılaştırmaktadır. Bu farklılaştırma sonucu işletmenin bir nevi kimliği oluşmaktadır. Sadece kurumsallaşmış işletmelerde bu durum görülebilmektedir. Nihayetinde özerklik kurumsal kimliği oluşturmaktadır (Şengün, 2011: 29).

Kurumsal kimlik kavramı ise işletmelerin misyon, vizyon, işletmenin logosu, yöneticiler ve daha birçok işletmeyle ilgili bilginin hem dış çevre hem de işletme açısından bilgilendirilme aracı olarak kullanılmaktadır (Kıran, 2007: 44).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde özerklik unsuru tam olarak uygulanmakta veya uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu sayede işletme kendi kimliğini kazanır, yenilikçi, bağımsız ve taklitçilikten uzak bir yapıya kavuşur. İşletmeler kurumsallaşamaz veya kurumsallaşma seviyelerini yükseltmezler ise taklitçi olmaktan ileriye gidemeyeceklerdir (Bilgin, 2007: 38).

Kurumsallaşabilmiş işletmelerde yönetim özerkliği sağlanmıştır. Bu sayede işletmelerde daha hızlı ve daha kurumsal kararlar verilebilmektedir. Dolayısıyla

piyasada oluşan fırsatlar kaçırılmaz, gereksiz prosedürlerle uğraşılmaz, çalışanın verimi ve kârlılıkta arttırılmış olur (Mucuk, 1998).

Kurumsallaşmış işletmelerde yönetim özerkliğini elinde bulunduran patron/yönetici, özerklikten faydalanarak hızlı, bağımsız ve özgürce kararlar verebilmektedir. Bu da işletmenin hızını ve verimliliğini arttırırken, işletmenin de kurumsal kimlik kazanmasına katkıda bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşma sonucu özerklik elde eden işletmelerde, yönetimlerin daha demokratik olduğu gözlenmektedir. Kurumsallaşma ve özerklik birbirlerini hem tamamlamakta hem de desteklemektedir (Özdevecioğlu, 2004).

### **1.7.5.3.Farklılaşma**

İşletmelerin sahip oldukları yapısal dinamikleri, dışsal etkenlerden oldukça fazla etkilenmektedir. İşletmenin bu dış etkenlerden kendini korumak için kendini esnetmesi ve farklılaştırması, kurumsallık düzeyini yukarı taşıyan bir etkidir. Bu duruma karşılık, dışarıdaki etkenlerin durgun olduğu durumlarda işletmelerin farklılaşmaya gitmesi çok gerekli ve önemli değildir. İşletme, iç ve dış dinamikler olarak tamamen farklılaşmış ise kurumsallaşma düzeyi ve entegrasyon tepkisi yüksek olmaktadır (Kıran, 2007: 43).

İşletmedeki birimlerin aralarındaki farklılaşma düzeyi yükseldikçe aynı oranda entegrasyon tepkisi de artmaktadır. Bu entegrasyonu sağlayan faktör, işletmenin kurumsallaşma seviyesini mevcut durumdan daha yukarı taşımaktadır (Kıray, 2010: 6).

### **1.7.5.4.Esneklik**

İşletmelerin buldukları piyasadaki fırsatları yakalayarak, bu fırsatların sonucunda büyüme göstermeleri; çevre faktörlerinin değişim hızının sürekli artması nedeniyle ortaya çıkan, işletmeler için çeşitli tehlikeler yaratarak işletmelere tehdit oluşturan ve işletmelerin kendilerini geliştirmelerini engelleyen belirsizlik ortamlarında davranışlarının esnek olmasına bağlıdır (Çatal, 2010: 342). İşletmelerin esnek bir yapıyla çevresine uyum sağlama kabiliyeti kurumsallaşma düzeyinin

yüksekliğini, çevreye uyum sağlama konusunda katı davranması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü ifade etmektedir. Esnek bir yapıyla birlikte çevresine uyum sağlayan işletmelerin varlıklarını uzun yıllar sürdürdükleri görülmektedir (Sungurtekin, 2008: 59).

### **1.7.6.Kurumsallaşmanın Aşamaları**

Kurumsallaşma dinamik ve farklı değişkenlerin birlikte etkilendiği bir süreçtir. Örgütün çevresinin, hedeflerinin, çalışmakta olan işgörenlerin sahip olduğu niteliklerinin ve iş yöntemlerinin bu kurumsallaşma süreciyle birlikte değişime uğrayıp uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasında ve örgütün çalışanları tarafından benimsenip, örgütün sahip olduğu misyon ve değerleriyle ilişkilendirilmesi için aşağıda verilen unsurları da içinde barındırması gerekmektedir (Bilgin, 2007:42).

#### **1.7.6.1.Kurumsal Kimlik**

Kurumsallaşma yolundaki örgütlerin tümü için kendini ifade ettiği bir kimlik zaruri olmakla birlikte kurumsallığın da gerekliliklerindedir. Kurumsallaşmanın son aşaması olarak değerlendirilen kurumsal kimlik, yapısal olarak oturmuş kurumsal işleyişi ifade edecek biçimde hazırlanmalı ve örgütün dış dünya ile ilişkisinde en önemli enstrüman olduğu göz ardı edilmemelidir. Kurumsal kimliğin oluşumunda şirket yaşının önemi tartışılmazdır. Daha köklü işletmelerde kimlik oturmuş ve şirketi ifade etme noktasında da daha yerinde bir yapıya bürünmüş olur. Yeni işletmelerde ise kimlik kendini ifade etme çabasıyla birlikte oluşturulmaya başlanmakla birlikte hızlı bir seyirde gerçekleşen kimlik tam anlamıyla işletmeyi yansıtmayabileceği gibi önemli bir kısım ayrıntılar da gözden kaçmış olabilmektedir. Bunun yanı sıra profesyonel ekiplerce oluşturulan kimlik çalışmalarında bu ihtimal daha düşük olup daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak da mümkün olmaktadır. (Bayer 2003: 80).

### **1.7.6.2.Kanunen Tanınma**

Bir örgütün kurumsal bir özellik edinmesinin ilk basamağı kanunen tanınmasıdır. Bu tanınma, yürürlükte olan yasa ve yönetmeliklere uygun hareket edilmesi anlamına gelmektedir. Kanunlarla belirlenen koşullara uyulması ve bu kuralların benimsenmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Bilgin, 2007: 79).

Örgütler yasal konularla ilgili gereklilikleri yerine getirmenin yanı sıra sosyal yaşam kurallarını da dikkate almaları sayesinde kurumsallaşma yolunda ilerleyebilmektedir. Selznick'e göre (1996) örgütler; yasa, yönetmelik ve tüzük gibi formal örgüt bileşenleri ile beraber, informal örgüt bileşenlerini legal olarak görülen formal bir biçime dönüştürerek de kurumsallaşmayı sağlamaktadırlar.

### **1.7.6.3.Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu**

Kişi ve gruplardan oluşarak bunların kendi aralarındaki ilişki ağlarıyla gelişen ve kendine has hedefleri gerçekleştiren yahut gerçekleştirebilmek için çeşitli yollar arayan sosyal organizmalar örgüt şeklinde ifade edilmektedir. Her örgüt, kendi yapısına uygun ve sürekliliği olan sağlıklı bir yapı oluşturabilmeyi kendine görev addeder. Bahsedilen sürekliliğin gerçekleştirilebilmesi için örgütler yönetsel amaçların belirlemiş olduğu yapıyı değişen ve dönüşen şartlara uyumlu şekilde kurmak hedefiyle bireysel ve örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önüne almalıdırlar. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu, üst ve astların amaçlarının birlikte yer aldıkları bir süreç içinde belirledikleri ve sorumlu oldukları saha ile elde edecekleri sonuçları birlikte karşılaştırdıkları süreci ifade etmektedir. Ayrıca bazı zaman dilimlerinde belirlenen amaç ile sonuçta elde edilenin gerçekleşip gerçekleşmediğini yine birlikte analiz ettikleri bir süreçtir. Amaçların belirlenmesi süreci, bir amaçlar hiyerarşisi biçiminde organizasyon yapısının en üst yönetim basamağından başlayarak en alt basamağa kadar iner. Yaşanan bu süreç sonucunda en üstte bulunan yönetim ekibi tarafından belirlenen temel amaçların daha detaylı alt amaçlar şeklinde organizasyon yapısı içerisinde alt kademelerde bulunanlara inmesiyle birlikte bir amaç birliği sağlanmakta ve organizasyon bir bütün olarak hedefe kanalize olmaktadır (Koçel, 2015).

Bütün örgütlerin temelini birey oluşturur. Bireylerin burada en önemli özellikleri ise sosyal bir varlık olmalarıdır. Ancak bir birey başka kimseler yahut gruplarla ilişki kurarken öncelikle şahsi ihtiyaç ve çıkarlarını göz önünde tutarak dikkate alırlar. Dolayısıyla bireyler kendi ihtiyaçlarını giderebilmek maksadıyla örgüt yapılarına dâhil olurlar. Özet olarak, birey kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek adına örgüt yapılarından bir araç olarak yararlanmak hedefindedir. Bireylere benzer şekilde örgütlerin de kurulma sebepleri yani misyonları bulunmaktadır. Örgütler, misyonlarını gerçekleştirebilmek adına belirlemiş olduğu hedefleri yenileyerek sürekliliklerini sağlar. Bu noktadan hareketle gerek örgütsel amaçlar, gerekse bireysel amaçlar birbirleriyle ahenk içinde olursa gerçekleşebilir. Bu ahengin yakalanamadığı durumda bu iki amaçtan bir tanesinin gerçekleşebilmesi adına diğer amaç gerçekleşiyorsa bu durumda her iki taraf adına da bir kayıp yaşanacaktır (Dinçer, 2004).

#### **1.7.6.4.Varlığın Sürekli Kılınması**

Çevresel değişimlerin ve sektörel gelişimlerin oldukça hızlı meydana geldiği günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için bu değişim ve gelişimleri yakından takip etmeleri ve uyum gerektirenler yönünde de süratle revizyon sağlamaları işletmelerin devamlılığı için kaçınılmaz bir hal almıştır. Sürdürülebilirlik kavramının ekonomik alanda hemen her noktaya yerleştiği ve büyük önem taşıdığı günümüz şartlarında işletmelerin varlığının sürekli kılınması da bu bağlamda çevresel uyum neticesinde mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda işletmeler, dağıtım kanallarını güncellemek, yeni trendlere uyum sağlamak, yeni pazarlara açılmak, sürekli olarak tüketicinin hafızasında kalabilmek için reklam ve tutundurma faaliyetlerini güncellemek gibi aktivitelere ihtiyaç duymaktadırlar (Karpuzoğlu 2001: 79).

Kurumsallaşabilen işletmeler, sürdürülebilirlik noktasında hem yapısal hem de işlevsel olarak belirli standartlar oluşturabildikleri gibi yenilenme noktasında da bir kısım sistematik işleyişlere sahiptirler. Bu, işletmeler için bir avantaj olup sürekliliği engelleyecek faktörlerin engellenmesi ve önceden bu faktörleri belirleyebilmek kabiliyetine sahip olması itibarıyla güçlü bir konum edinmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin sabit ve durağan yapıdan kurtulup dinamik bir yapı

edinmelerine katkı sağlayan kurumsallaşma, işletmenin çevresel uyumunda önemli bir katkı mekanizması olup gelişim kanallarının çeşitlendirilmesinde altyapının oluşumunu sağlamaktadır (Bayer 2003: 79). Bu itibarla, kurumsallaşma, işletmenin uzun vade yapılanmasına da yardımcı olarak bu yapılanmanın planlanması için gerekli verilerin elde edilmesi bağlamında sistematik bir yapı olma özelliği sergilemektedir. Bu duruma ek olarak kurumsallaşma, işletmelerin sürdürülebilirliklerine yani varlıklarının sürekli kılınmasına önemli imkânlar oluşturacaktır.

### **1.7.7.Kurumsallaşmanın Göstergeleri**

İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken kişilere değil belirli bir model çerçevesinde oluşturulmuş bir sistem ile yönetilmesi gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede olup olmadığı ya da ne derecede olduğunu belirleyen evrensel kriterlere gereksinimi vardır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500; Koç ve Aylan, 2017: 564-567). Bu kriterler aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.7.7.1.Profesyonel Yönetim**

Profesyonel yönetim kavramı, temel karar organlarının ve diğer kademedeki bulunan kişilerin uzmanlık ve yetenek esasına dayanılarak göreve getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Günümüzde kurum içindeki bir yöneticinin birden fazla görevi olabilmektedir. Ancak kurumun ölçeği büyüdükçe, çalışan personel sayısı arttıkça, aynı kişinin iki göreve birden yetişmesi mümkün olmamakta ve alınan kararlarda isabet oranı azalmaktadır. Bu noktada yönetimin profesyonel yöneticilere bırakılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Dursun, 2004: 19-20).

Profesyonelleşme, kurumun gelişim trendine bağlı olarak uygulanması gereken bir zorunluluktur. Kurumun bünyesinde 50 kişinin çalışması ile 1.000 kişinin çalışması arasında büyük farklar bulunmaktadır. Yeni koşulların varlığı yeni yönetim tekniklerine olan ihtiyacı gün yüzüne çıkarmaktadır. Bu anlamda kurum bünyesinde profesyonel çalışanların çoğalmasının kurumun kurumsal kimlik kazanmasına katkıları büyüktür. Profesyonel yönetimin sağladığı diğer yararlar ise; işlerin aksamadan devam etmesi, yönetim boşluğunu engellemesi ve bir krizin önüne

geçilmesidir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, yönlendirici pozisyonuna gelecek yöneticinin iyi seçilmesi durumudur (Akdoğan, 2000: 42).

Profesyonelleşme beraberinde iyi bir koordinasyonu da getirmektedir. Koordinasyon formal yapıyı kuruma getirerek gerçekleştirilmektedir. Koordinasyon kurum içinde dengelerin kurulmasına yardımcı olarak, kurumsallaşmanın artmasına katkı sağlamaktadır. Profesyonel yöneticilerin amacı kariyer elde etmektir. Kariyer elde etmeye giden yol ise kurumu başarılı bir konuma ulaştırmaktan geçmektedir. Profesyonel bir yönetim sonucunda çalışanların kurallara daha fazla uyduğu inancı hâkimdir. Bu da kurum bünyesinde kuralların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bünyesinde profesyonelleri barındıran kurumlar, diğer kurumlarda olan değişimi takip etme imkânına sahip olmaktadır (Apaydın, 2009: 14).

Bunlara ek olarak, kurumda profesyonellerin çalıştırılması profesyonelleşmeyi sağlamada tek başına yeterli değildir. Uygun profesyonel ortamın oluşturulması ve aşırı olmayan bürokratik ortamın varlığı da profesyonel yönetim için gereklidir (Cevher, 2014: 588).

#### **1.7.7.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bir işletmenin rekabette öne geçmesi için en kritik kaynağın insan kaynakları (İK) olduğu bilinmektedir. Bilhassa İK yönetimi uygulamalarını kullanan işletmeler, personelinden en verimli biçimde faydalanmaya çalışmaktadır (Fey ve Björkman, 2001: 59). Kurumsallaşma, çevresel baskılar ve iş kanunları ile uyumlu olması gereken kurallara uygun bir organizasyon yapısı var ederek çevreden destek sağlama sürecidir. Bu süreçte organizasyonel faaliyetlerin en mühim amacı iş sürekliliğini sağlamaktır. Kurumsallaşma özellikle işletmeler belirli bir büyüklüğe ulaştığında ve müteşebbisin bütün işlere ayak uyduramadığı zamanlarda elzemdir (Bayer, 2005: 124). İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde bazı değişiklikler yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, iş yapısında bu değişiklikleri yapmak için kritik öneme sahiptir. Kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi birbiriyle ilişkili kavramlardır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek şirketlerde İK bölümü işlevlerini eksiksiz bir şekilde yapabilmek için iş yapısında yerini almaktadır. Ayrıca

işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde insan kaynaklarının kurumsallaşma hedefi ile uyumlu bir vizyona sahip olması ve fonksiyonlarını uygularken bu amaç doğrultusunda hareket etmesi fazlasıyla önemlidir (Işık ve Çiçek, 2019: 129-130).

### **1.7.7.3.Eşitlik veya Adalet**

Adillik ilkesi, işletmenin paydaşlarının tümüne konumlarını da gözeterek adil davranması, ayrımcılık yapmamasıdır. Bu ilke ile birlikte kabul edilen maddeler keyfi kararlar vermeye yasal olarak sınırlama getirmektedir.

Örneğin; Hissedarlar ile toplumun çıkarlarının çatışması söz konusu olduğunda, bu iki paydaş grup arasında ortak payda oluşturmalıdır. Yine adillik ilkesi sonucu aynı paydaş sınıfın içinde kişi ve kurumlara da eşit davranma gerekliliği vardır. Örneğin; müşteriler olarak bakıldığında, işletme aynı müşterilere aynı davranışta bulunmalıdır veya hissedarlar grubu olarak bakıldığında aynı tip hissedarlar aynı oy hakkına sahiptir, büyük-küçük, yerli-yabancı, çoğunluk-azınlık ortak ayrımı yapılmamalıdır. Ayrıca içerden bilgi sahibi olanların fırsat eşitliğini bozarak ticaret yapması söz konusu olamaz. Örneğin yöneticilerin, işletme payları üzerinden sahip oldukları bilgileri kullanıp hisse senedi ticareti yapmalarına izin verilemez. Aynı şekilde, adillik ilkesi gereği yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticilerinin bir olay veya işlemde işletmeyle çıkar çatışması durumunda yönetim kuruluna önceden beyanı söz konusu olmalıdır. Yöneticilerin gerek kendini gerekse yakınlarını ilgilendiren konular karar sürecine dâhil edilmemelidir. (Sermaye Piyasası Kurulu, 2005).

Şirketlerde personel alımı ve meslekte ilerleme durumlarında fırsat eşitliğinin tanınması, çalışanların yetenek, bilgi, karakterlerinin haricinde başkaca unsurlara bakılmamasını kapsamaktadır. Personel arasında lisan, din, ırk ve fikir farklılıklarının ayırt edici olmamasıdır. Örneğin; Ödüllendirirken veya cezalandırırken tarafsız bir tutum gereklidir. Eşit işe eşit ücret de bu ilke çerçevesinde değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 21).

İşçiler fırsatlara, ücretlere ve ilgili haklara erişimde eşitsizliklerle karşı karşıyadır. Eşit olmayan sistemler, şirketlerde eşitliği engelleyen örgütsel çalışma

politikaları, süreçleri ve etkileşimlerinden oluşur. Eşitsizlikler herhangi bir organizasyonda meydana gelebilir. Bu eşitsizlikler sadece cinsiyete bağlı değildir, aynı zamanda ırk, yaş ve engellilik gibi faktörler şeklinde de görülebilir. Sınıf, ırk ve cinsiyet eşitsizlikleri, geleneksel bürokratik örgütlerde, özellikle daha yüksek hiyerarşik seviyelerde yaygın olarak görülmektedir. Düşük hiyerarşilere ve ekip yapılarına sahip kuruluşlar, merkezi olmayan kararlar verme eğilimindedir. Örneğin, güç ve ücretler gibi eşitsizliklerin şekillenmesi ve devam etmesi daha az olasıdır (Gustafsson, 2018: 26-28).

#### **1.7.7.4.Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**

Strateji; bir örgütün hedeflemiş olduğu noktaya ulaşması için uzun vadede etkili olması beklenen bir karar veya birbirini takip eden kararlar silsilesidir. Kavram özü itibariyle askerlikten gelmez. Strateji kavramı içerisinde, uzun soluklu fikir yürütme, etrafı iyi gözlemleme ve hedefi buna göre iyi tespit etme gibi unsurları barındırmaktadır. Dolayısıyla strateji kavramı denildiğinde; vizyonu açık, geleceğe yönelik, planlanmış yol ve yöntemler ile belirlenmiş hedeflerden bahsedilmektedir (Özer, 2015: 71).

Stratejik yönetim, kurumun karakteri, süreci, şimdiki durumu ve geleceğe yönelik verdiği kararlarla alakalıdır. Kurumun maksadını belirlemeye yarayan stratejik yönetim; İK, ekonomi, önderlik, vatandaş, kaynaklar, ürünler, sistemler, riziko, konum, zaman ve rekabetle alakalı konularda çerçeve çizen bir kavramdır (Morden, 2007'den akt. Önder ve Aydın, 2016: 226-227). Stratejik yönetim; kurumun amaçlarına ulaşabilmesi adına stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama yapılması, saptanan bu stratejilerin yerine getirilmesi, incelenmesi ve denetlenmesi süreçlerinden meydana gelmektedir. Stratejiyi bir yönetim şekline sokmak stratejik planlama sayesinde mümkün olmaktadır. Stratejik planın ardından bu plan stratejik yönetimin aracı haline gelmektedir (Aydın, 2012: 98).

Stratejik planlama konusunda birçok tanım bulunmakla birlikte, Bayraktar ve Yıldız (2007: 289) stratejik planlamayı; kurumun olduğu yerden ulaşmak istediği yere ulaşmasını sağlayan eylemler şeklinde tanımlamışlardır. Stratejik planlama

olmadan kurumların rekabette sürekliliklerini temin etmeleri mümkün gözükmemektedir. Stratejik planlama bir kere yapılan bir planlama değildir. İç ve dış tüm paydaşların katılımını gerektiren çok yönlü bir süreci ifade etmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 70).

Sonuç olarak kurumlar stratejik yönetimleri ve stratejik planları sayesinde değişime yönelik hedeflerini belirleme imkânına sahip olacaklar ve yeni hedeflerini daha rahat saptayacaklardır. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışını benimsemeyen ve stratejik planı bulunmayan kurumlar geleceklerinden emin olamayacaklardır. Çünkü kurumun geleceği belirlenmemiş ve kurum plansız bırakılmış olacaktır. Bu belirsizlik durumunda kurumun başarısız olacağını söylemek mümkündür. Stratejinin bulunmadığı kurumlarda kaynakların etkin ve verimli kullanılmayacağı belirtilmektedir (Güçlü, 2003: 81).

Stratejik yönetime sahip olan kurumlar çevreyi değerlendirme kabiliyetleri sayesinde karşılaşılabilecekleri değişiklikleri tahmin etme imkânına kavuşmaktadırlar. Stratejik yönetim, kurumlara dışa açıklık özelliği kazandırarak, dışa kapalı olmaktan kaynaklanan çöküş sürecinin oluşmasının önüne geçilmesine katkı sağlamaktadır. Kurumlar stratejik yönetim sayesinde kendilerini değerlendirme imkânı elde ederek, hangi amaçları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerini nesnel bir bakış açısından görme şansına kavuşmaktadırlar (Ertan, 2010: 26-27).

#### **1.7.7.5.Kurum Kültürü**

Kültür, bilginin organizasyonunu kolaylaştıran bir olgudur. Kültür, örgütsel değerlerin veya davranışın çalışanlara aktarılmasına aracılık eden bir değerler ve inançlar bütünüdür (Apaydın, 2007: 53).

Kurumsallaşmanın esas prensiplerinden biri olan kültürel iktidar prensibi; bu, örgütsel değerleri kabul etmek ve kabullenmektir (Özkalp ve Kirel 2001: 195). İşletmelerde kültürel gücün etkinliği, örgütte bulunanların bu kültürü kabul etmesi ve desteklemesiyle sağlanabilir. Kültürel güç büyüdükçe denetim sisteminin yükü hafifler. Kuvvetli bir kültürel sistem de üretkenliği artırır (Kiracı ve Alkara, 2009: 167).

Çalışanlar, kuruluşlarına daha bağlı hale geldikçe, kültürel güçleri de artar. Kültürel gücün büyümesi ile denetim sistemi basit bir şekilde işleyebilir (Noble vd., 2002: 26). Kültürel güçle beraber kurum daha başarılı çalışmalar gösterebilir. Dolayısıyla örgütlerinden iyi performans bekleyen yöneticilerin kurum kültürünü anlamaları ve kontrol etmeleri gerekmektedir (Gülsünler, 2002: 288).

#### **1.7.7.6.Karar Alma Şekli**

Karar alma, işletme faaliyetlerinin önemli konularından birisidir. Başka bir ifadeyle yönetimin kalbi de denilebilir. Karar alma yetkisine sahip kişi tarafından, amacın gerçekleşmesi için alternatifler içerisinde uygun olanın seçimi karar alma olarak tanımlanır. Karar alma bir süreçtir. Söz konusu süreç “problemin belirlenmesi, problemin tanımlanması, alternatiflerin var edilmesi, alternatiflerin yorumlanması ve ideal alternatifin belirlenmesi ve eylem” aşamalarından oluşmaktadır (Yeşil ve Erşan, 2011: 319).

İşletmelerde sürekliliğin sağlanabilmesi durumunda işletmelerin kurumsallaşmasından söz etmek mümkündür. Kuruluş aşamasında girişimcide olan karar alma yetkisi, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için zamanla sonraki kuşaklara ve profesyonel yöneticilere geçmektedir. Söz konusu değişim kurumsallaşma süreci için atılan önemli bir adımdır (Aydınlık ve Karagülle, 2006).

#### **1.7.7.7.Sorumluluk**

İnsanların gönüllü olarak topluma ve çevrenin daha iyi bir yapıya sahip olmasına yardım etmesi sosyal sorumluluk algısıdır (Carrol, 1999: 271). Örgütün çevreye olan duyarlılığını ifade etmesi örgütsel anlamda sosyal sorumluluk algısı olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşun pazarı, çalışanları ve tedarikçileri bu çevresel zafiyet bünyesinde. Örgütler, içinde bulunduğumuz dönemde etrafa karşı sosyal sorumluluk eylemleri yürüterek bu bilince sahip olduklarını göstermek istemektedirler (Davran, 2005: 76). Bu çalışmalarını gönüllü bir şekilde yaparak, organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak adına gerekli olan karlılık seviyesini de muhafaza etmeleri gerekmektedir. Kuruluşun bu sorumlulukla ilgili olarak ortaya çıkan masrafları dengeleyebilmesi gerekmektedir (Drucker, 1996: 122).

Bir firmanın kendisini dış ortamda doğru yansıtabilmesi adına, sosyal sorumluluklarına yönelik kendi yaklaşımlarını uygulaması gerekir. Bu eylemler kendini tanıtmada da işe yaramaktadır (Cevher, 2014: 588). Şirketlerin sosyal sorumluluk çalışmalarına verdiği değer müşterilerde güven ve kalite duygusu oluşturmaktadır. Ayrıca bu iç çalışmalar yüksek karlılık bakımından da önemlidir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk, şirketlerde bir pazarlama stratejisi şeklinde benimsenmiştir (McWilliams ve Siegel, 2001: 119).

#### **1.7.7.8.Yetki Devri**

Yetkilendirme kavramına literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Koçel'in yetkilendirme tanımı "personelin kendilerini güdülenmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif alarak eylemde bulunma isteği duydukları durumları kontrol edebileceklerini düşündükleri, organizasyonun amaçlarına yönelik doğru ve anlamlı gördükleri çalışmaları yerine getirmelerine imkan veren çalışmaları ve şartları belirtmektedir" şeklindedir. Yetki devri kavramı yetkilendirmeden farklı olarak hiyerarşide üstün astına sahip olduğu yetkiyi belirli şartlarda devretmesidir. Bu kısımdaki esas farklılık devredilen yetkinin istenildiğinde geri alınabilir olması ve astın sahip olacağı yetkiyi üstünün adına kullanması sebebiyle sorumluluğun astta olmamasıdır. Yetkilendirmede ise yetki verilen kişinin profesyonel anlamda bilgisine güvenilmesi sebebiyle kararları kendi adına almakta ve sorumluluğu üstlenmektedir (Bakan, 2004: 186-187).

Yetki devrinde asıl amaç, sorumluluğun yöneticide olmasına rağmen, yöneticinin gerekli görmesi ya da yetkisini devrettiği kişi tarafından işin yapılması durumunda sonuçların daha iyi olacağı düşüncesi ile geçici olarak kendisine ait yetkinin asta devredilmesidir (Narmambetova, vd. 2016).

#### **1.7.8.Kurumsallaşmanın Yararları ve Sakıncalar**

Kurumsallaşma, bir örgütün faaliyetlerini bireylere bağımlı olmadan sürdürmesini ve geliştirmesini sağlayan bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu bağlamda kurumsallaşmanın doğru adımlarla uygulanması, tüm aşamalarda geçerli kılınması ve kurumun yönetim yapısına uyarlanacak yöntemlerin belirlenmesi, hayatta kalma,

verimlilik, kâr, müşteri memnuniyeti, dış dünya ile uyum ve uyum gibi faydaları artıracaktır (Güngör, 2008: 97). Kurumsallaşmanın avantaj ve dezavantajlarını tespit ederek kurumsallaşmayı daha başarılı bir şekilde idrak etmek ve değerlendirmek olasıdır. Kurumsallaşma ile örgütler, idari bütünlüğü oluşturan, denetimin kolaylaştırıldığı, personel ile diyalogun kolaylaştırıldığı, aile bireylerinin idari kararları çok fazla değiştiremediği, süreklilik ve gelişmenin merkeze alındığı bir sistem içinde sürece dahil edilmektedir (Genç vd. 2008: 370).

### **1.7.8.1.Kurumsallaşmanın Yararları**

Kurumsallaşma günümüzde şirketler, girişimciler ve bireyler için çok önemli bir ön koşul olsa da isteğe bağlı bir gereklilik olarak görülmektedir. Ancak kurumsallaşma hem kuruluşlar hem de ülke ekonomisi için çok önemlidir. Sorumlu, adil, ahlaki, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim sistemi kullanır. Kurumsallaşma gerçekleştirilirken, personelin aile ilişkilerinden ziyade yetenekleri, kariyerleri, deneyimleri ve iş hayatındaki başarıları göz önünde bulundurularak kurumun menfaatleri doğrultusunda tarafsız bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlar. Kurumsallaşma ile tatmin edici bir ücretlendirme politikası oluşturulmaktadır. Uzun vadeli doğru bütçelemenin uygulanmasıyla, kuruluşun gelecekteki planlamayı gerçekçi bir şekilde tahmin etmesine olanak tanır. Bu, deneyimli yöneticilerin karar verme sürecine katılmasını sağlar ve kuruluşla ilgili dış kararları objektif olarak değerlendirmeye yardımcı olur. Kontrol mekanizması düzgün çalışır. Aile üyelerinin ve kuruluşta aktif olan diğer paydaşların haklarını yazılı olarak belirler. Eğitim durumu ve rekabet başarısını artırır. Bu da kurum çalışanının fikir üretebilen bir insan olmasının önünü açar. İşletme yeniliğe açık hale gelir, değişim ve gelişimi destekler. Risk almanın kapısını açar ve alternatif yöntemleri ortaya çıkarır (Erdemir, 2020: 1).

Kurumsallaşmanın örgütlere sağladığı başlıca faydalar şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2005);

- Kurumsallaşma, tüm organizasyonun konumuna uygun olarak hazırlanırsa amacına ulaşabilir.

- Kurumsallaşma, personelin şirket sahibi ile olan ilişkisinden bağımsız olarak eğitim, deneyim ve iş yeteneklerine göre değerlendirilmesine olanak tanır.
- Adaletli ve doğru bir ücret politikasının oluşmasını sağlar.
- Geleceği doğru ve gerçekçi bir şekilde tahmin etmenizi, uzun vadeli sağlıklı ve planlı bir bütçe yapmanızı sağlar.
- Profesyonellerin karar alma mekanizmasına katılımını sağlayarak dış iş kararlarının objektif olarak değerlendirilmesini sağlar.
- Denetim faaliyetinin sağlıklı işlemlerini sağlar.
- Bankaların ve finans kuruluşlarının şirketi kolay ve basit bir şekilde değerlendirmesini sağlar.
- Kuruluştaki faaliyette bulunmayan aile fertlerinin ve kuruluştaki faaliyette bulunmayan şirket menfaat sahiplerinin haklarını yazılı olarak dönüştürür.
- Bir organizasyonun rekabet ortamında başarı şansını artırır.
- Çalışanların fikir üretebilen, ileriye bakabilen ve fikri hayata geçirebilen kişilerden oluşmasını sağlar.
- Firmanın sürekli gelişmesini sağlayarak organizasyon için yenilik sağlar
- Doğru zamanda risk koşullarını tanımlar
- Organizasyonda nesilden nesile geçişin sağlıklı ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlar.

Kurumsal kurumun itibarı da artar. Tedarikçiler ve tüketiciler açısından güvenilir hale gelmesi onu rekabete karşı daha dirençli kılmaktadır. Çalışanlarıyla da güven inşa eden bir şirket, üretkenliği de artırır. Sektörde iş arayanların ilgisini çeken organizasyonun daha nitelikli çalışanlara sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca özellikle bankalardan olmak üzere güçlü yapısı ve güveni olan kurumlar daha az riskli kabul edildiğinden borçlanma maliyetleri de düşmektedir (Candan, 2018: 33).

### 1.7.8.2.Kurumsallaşmanın Sakıncaları

Her şey gibi kurumsallaşmanın da sakıncaları vardır. Sürdürülebilirlik açısından nesilden nesile geçişi sağlayan kurumsallaşma, çoğu işletmenin ömrünü kısaltmaktadır (Erkan, 2012: 77-78). Kurumsallaşmanın dezavantajlarını şöyle sıralamak mümkündür (Candan, 2018: 33):

- Kurumsallaşmanın her şirket için aynı koşullarda ve aynı anda yapılmaması,
- Kurumsallaşmayla personel yalnızca işine odaklanır,
- Kurumsallaşma ile şirket sahiplerinin denetimi kaybedilebilir,
- Kurumsallaşma pahalı bir süreçtir,
- Kurumsallaşma karar verme sürecini uzatabilir,
- Kurucular, profesyonellerle değişim ve dayanışma hizmeti almakta zorlanırlar.
- Kurumsallaşma aile sorunlarını önleyemez,
- Kurumsallaşma tekrara neden olur ve tekrarı arttırır, bu da çalışan verimliliğinin düşmesine neden olur,
- Kurumsallaşma, mevcut mali kaynakları kontrol etmeyi zorlaştırır ve uygun olmayan borç ve yatırımlara yol açabilir.

### 1.7.9.KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma, değişen çevre koşullarına ve çalışanların değişen özelliklerine, teknolojideki gelişmelere ve giderek artan rekabet ortamına karşılık sürekliliği ön planda tutan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla işletmelerin meydana gelen değişimlere uyum sağlaması ve örgütün amaç ve misyonunun tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi önemlidir. KOBİ'lere özel olarak baktığımızda kurumsallaşmanın sağlanması çeşitli süreçleri içermektedir. Hukuken tanınma, işletmenin varlığının devam ettirilmesi ve çalışan ile örgüt arasındaki uyumun sağlanması bu süreçte tartışılan konulardan bazılarıdır (Karpuzoğlu, 2004: 78).

Küreselleşmeyle birlikte hızla değişen rekabet ortamı karşısında şirketler var olmaya devam edebilmek için değişime uyum sağlamaktadır (Bayer, 2004: 91). Bu çabalar şirketlerde kurumsallaşma sürecini beraberinde getirmiştir. Kurumsallaşma süreci düzensiz bir yapı olmayıp, kurum içindeki personel değişiminden dengeli ve düzenli bir şekilde yürütülen faaliyetlere kadar her alanda ilerlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Selznick, 1996: 271).

Her işletme bazı yönetsel ve organizasyonel sorunları çözmelidir. Mülkiyetin yasal yapısı, bir işletmenin organizasyon yapısını önemli ölçüde etkiler. Yasal çerçeve, işletmelerin faaliyet gösterdikleri topluluğun dinine, örf ve adetlerine, gelenek ve göreneklerine saygı göstermelerini sağlayan yasa, yönetmelik ve tüzük gibi unsurları içerir. Bu unsurlar, işletmenin yürüttüğü faaliyetleri kontrol etmek için gereklidir (Türk, 2007: 52).

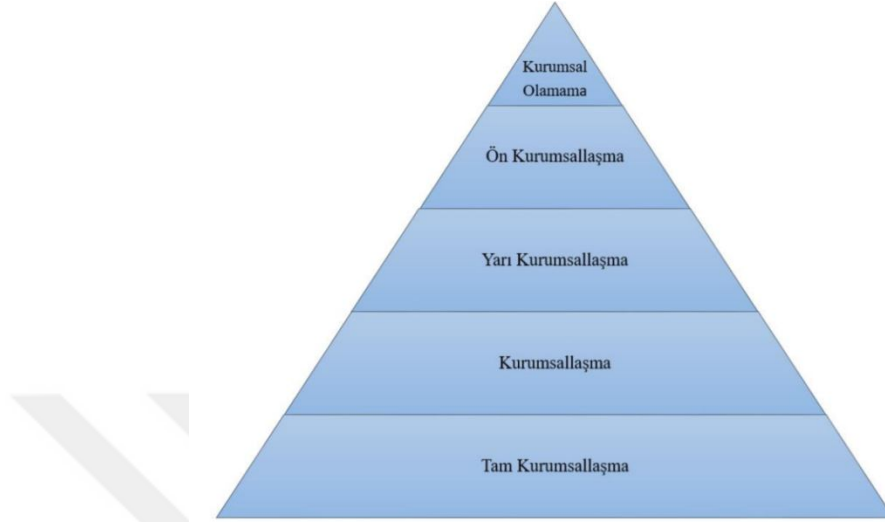
KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinin bir diğer unsuru da işletmenin varlığının korunmasıdır. İşletme, sahip olduğu kaynaklar, dağıtım kanalları ve üretim alanının kapasitesi gibi ana faktörleri göz önünde bulundurarak, kuruluş amacına uygun olarak sorumluluklarını ve faaliyetlerini şekillendirir. Bu süreçte çevredeki değişiklikler de ön planda kalmaktadır. Çevresel değişiklikler ve diğer önemli faktörler dikkate alındığında, işletmelerin daha uzun bir süre varlıklarını sürdürecekleri açıktır (Karpuzoğlu, 2004: 79).

Kurumsallaşma sürecinde değerlendirilen bir sorun da, çalışanlar ve örgüt arasındaki amaç eşgüdümünün oluşturulmasıdır. Çalışanlar, kişisel arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak vazifelerini yapmaktadır. Aynı şekilde, kuruluşların da kendi amaç ve hedefleri vardır. Kurumsallaşma sürecinde çalışanların amaçları örgütün amaçları ile birleştirilir (Karpuzoğlu, 2004: 80).

Kurumsallaşmayı sağlamak için işletmelerin sadece resmi niteliklere sahip olmaları kâfi değildir. Selznick'e (1996: 273) göre kişi ve grup arasında uyum ve değer özdeşleşmesinin sağlanması kurumsallaşma bakımından da önemlidir.

Kurumsallaşma sürecinde her bir unsurun belirli bir doğrultuda işlemesi neticesinde işletmenin kurumsal seviyeye girmesi öngörülmektedir. Bu süreç

kurumsallaşmama, kurumsallaşma öncesi, yarı kurumsallaşma, kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma şeklinde olmaktadır (Tavşancı, 2009: 15-18).



**Şekil 1.1.** Kurumsallaşmanın Basamakları

**Kaynak:** Tavşancı, 2009: 15-18

*Kurumsal Olmama:* Bu aşamada işletme için kurumsallıktan bahsedilemez. Kısa vadeli bir süre olan bu basamakta işletme, kurumsal olmak için bazı uygulamalar yürütmektedir.

*Ön Kurumsallaşma:* Kurumsallaşmanın başladığı aşama olan ön kurumsallaşmada, işletme idarecileri ve çalışanların normlarıyla işletmeyi kurumsallaşmaya iten sebepler için içine dâhil olarak kurumsal olma aşamasında bazı kurallar saptanmaktadır.

*Yarı Kurumsallaşma:* Kurumsallaşmanın orta seviyede yaşandığı aşamadır. Bu aşamada yetki, mesuliyetler, takip edilecek yollar ve kurallar net bir şekilde ortaya konmuş, problem çözme şekilleri belirlenmeye başlamıştır.

*Kurumsallaşma:* Bu aşamada işletme kendini kurumsal bir kimlik şeklinde algılamaya başlamıştır. Bu aşamada, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal normlara adaptasyon sağlanmıştır ve işletme her açıdan şeffaf bir yapıya ulaşmıştır. Burada profesyonelleşme süreci sürdüğünden tam bir kurumsallaşmaya geçişten bahsedilmemektedir.

*Tam Kurumsallaşma:* Kurumsallaşmanın tepe noktası olan tam kurumsallaşmayla işletme, başta kültürel bakımdan olmak üzere, normlar, direktifler ve kurallar bakımından profesyonel bir aşamaya gelmiştir.

Neticede iş süreçlerinin bireyler ya da bireylerden ziyade belirli süreçlere bağlı bir şekilde standartlaştırılmış/şeffaf bir şekilde yürütülebilmesi ve işletmede yukarıdan aşağıya tüm çalışanların tutarlı ve uyumlu bir şekilde çalışmasıdır. Sistemle ilişkili sistem ve mekanizmalara bağlılık, ilkelerin bağlayıcılığı (Bursalı, 2018: 509), değişen çevresel (ekonomik, politik vb.) koşullara uyum sağlama yeteneği sayesinde her alanda “kimlik” yaratmaktadır. Etkinlik ve talepten bağımsız, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir yaklaşım kurumsallaşmanın göstergelerinden bazılarıdır.

Kurumsallaşma aslında bir durumdan çok bir süreci belirten bir yapıya ve her yeni durum karşısında tekrar organize olma yeteneğine sahip olduğundan, tamamlanma ömrünü bir işletmenin ömrüne benzetebilirsiniz.

## İKİNCİ BÖLÜM

### FİRMA PERFORMANSI

#### 2.1. Performansın Tanımı

Kelime anlamı olarak performans, yapma, yerine getirme, uygulama ve bir görevi başarabilme anlamını taşımaktadır. Firma açısından ise performans, işin yapılaş şekli ya da kalitesi anlamına gelmektedir (Amaratunga, vd., 2000). Öte yandan işletme açısından amaçlı ve planlı bir etkinlik neticesinde sağlanan, nitel açıdan belirleyen bir kavramdır (Akal, 2002). Performans ölçümü ise işletmenin verim ve etkinliğinin değerlendirilmesine ilişkin işlemdir (Chin ve Pun, 2003). Yukarıda ve literatürde yer alan benzeri tanımlardan bir firma performansının değerlendirilmesinin firmanın kuruluş amaçlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiğinin değerlendirilmesi olarak anlamak mümkün olmaktadır.

Performans terimini, belirli bir zaman içerisinde ortaya çıkarılmış mal veya hizmet miktarı şeklinde bir tanım ile açıklamak mümkündür. Literatüre de ise “etkinlik”, “verim”, “çıktı” ifadeleriyle, bununla birlikte bireyin özellikleri ve motivasyonu arasındaki etkileşimin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak ifade edilmektedir (Helvacı; 2002: 156).

Performans, bir birey, grup ya da örgütün hedefledikleri amaçlara ulaşma konusunda ne durumda olduklarını belirlenen hedeflere ne kadar ulaşılabildiğini nicel ve nitel olarak tanımlayan bir kavramdır. Bununla birlikte bir bireyin örgüt tarafından kendisine yüklenmiş görevleri yerine getirmek için yapmış olduğu bütün eylem ve davranışlar performans davranışı olarak tanımlanmaktadır (Baykal vd. 2018: 118).

Performans kavramına farklı olaylar ve süreçlere göre birden fazla anlam yüklenmektedir. Farklı farklı anlamları içinde barındıran bu kavramın içinde birçok faktör bulunmaktadır. Bu nedenle performans kavramına kesin bir tanım yapabilmek güçtür (Öztaş ve Gürcüoğlu, 2018: 538)

Performans kavramı örgüt yöneticileri için çok önemli bir yere sahiptir. Performans, iş görenlerin içinde buldukları örgütün ulaşmak istediği amaçlara ulaşması için nitel ve nicel katkıların toplamı olarak tanımlamak mümkündür. İşgörenlerin bireysel performanslarının yeterli ya da fazla olması, örgütün performansını etkilemekte bu nedenle de bireysel performansın örgütün hedeflerine ulaşması için önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır (Aslan, 2017: 70)

## 2.2. Firma Performansı Kavramı

Firma performansı, içinde çok fazla faktörü barındıran ve bu faktörlerin hepsinin birleşip ortaya çıkardığı bir başarı göstergesidir. Bu neden bir örgütün performansı ortaya konulduğunda bu performansın ortaya çıkmasında ve oluşmasında onu etkileyen her türlü faktörün ifade edildiği anlaşılmalıdır (Yavuz, 2010: 147)

Firma performansı, örgütün satış ve pazar payındaki büyümeyi ayrıca karlılığı gösteren çok boyutlu bir kavram olup örgütün hedeflerine ne oranda yaklaştığını, hedeflerini ne oranda gerçekleştirdiğini ve işin sonucunda ortaya konan çıktıların belirli bir dönem bağlamında bütünsel ölçümü olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle firma performansı, işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan finansal verilerin faaliyet gösterdikleri sektör ortalamalarına ve işletmenin amaçlamış olduğu değerlere ulaşma oranına ilişkin bilgileri sunmaktadır (Öğüt, 2019: 568).

Genel olarak bakıldığında firma performansı, belirli bir zaman içinde işletmenin gerçekleştirmek istediği hedeflere ulaşmak için sahip olduğu çevresel koşulları göz önünde tutarak, kaynaklarını etkin olarak kullanıp rakiplerine üstünlük sağlamak için oluşturduğu stratejilerin uygulanması sonucunda ortaya çıkan başarımlar ya da uygulama süreci esnasında işletmenin kendine kazandırmış olduğu kazanımlardır (Çalık vd. 2013: 143).

İşletme performansı başka bir deyişle işletmenin başarı düzeyi olarak da ifade edilebilmektedir. İşletmenin performans ölçümü sonunda ortaya konulan veriler, işletmenin hedeflerine ulaşmak için kullanmış olduğu stratejilerin doğruluğunu ve bu stratejilerin işletmeyi hedeflerine ne ölçüde taşıdığını göstermesi nedeniyle, stratejik

karar alma süreçlerinde de faydalanılan önemli verilerdir. İşletme performansı, işletmenin sadece ekonomik hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğini değil aynı zamanda da işletmenin çevresine olan uyumunu da göstermektedir ve işletmenin rakipleriyle olan rekabetinde önemli bir faktördür (Şanal ve Öztürk, 2019: 258)

Firmalara sunulan rekabet avantajı, firmaların performansının iş dünyasındaki en önemli değerlerinden biridir. Bir firmanın performansını belirli bir süre boyunca kontrol etmek, firmanın hedeflerine ulaşma düzeyini belirleyebilmektedir. Bir firmanın hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çabayı ölçmek, onun performansını açıklamaktadır (Akal, 2002: 1).

Cook'a (2011) göre bir firmanın performansı, bir firmanın hedeflerine ulaşma düzeyi ve endüstrinin ortalama veya gerçekçi değeridir. Bir firmanın performansını belirlemek, müşteri memnuniyeti ve iş başarısı düzeyini bulmak için kritik öneme sahiptir. Aynı zamanda firmanın performansının tanımlanması firma yöneticilerinin karar vermesini kolaylaştırmaktadır (Öztek, 2005: 22).

Firma performansını iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar: finansal göstergeler ve firmanın ekonomik hedeflerine ulaşp ulaşmadığını gösteren finansal olmayan göstergeler şeklindedir. Finansal göstergelerde yaygın olarak kullanılan değerler, piyasa değeri, hisse başına kazanç, fiyat kazanç oranı, borç oranı, brüt kar marjı, sermaye getirisi, işletme sermayesi şeklindedir. Finansal olmayan göstergeler ise müşteri memnuniyeti, hedefe ulaşma, çalışan memnuniyeti ve verimlilik gibi değerleri içermektedir. Bu değerlere ek olarak kalite, yenilikçilik (inovasyon), pazar payı gibi kavramlar da bazı çalışmalarda bir firmanın performansının göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Polat, 2010: 30).

### **2.2.1.Yenilikçi Performansı**

Bir diğer adıyla inovasyon performansı, firmaların iş dünyasında sürdürülebilirlik ve rekabet avantajını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan iş açısından firmanın yenilik yaratması, yeni iş avantajları ve rekabet avantajı sağlamanın yanında, firmanın performansını arttırmada da oldukça etkilidir. Günümüzün küresel rekabet ortamında, müşterilerin beklentileri sıklıkla

değişmektedir. Sektörde sürekliliği sağlamak için firmaların değişen müşteri beklentilerine cevap verebilmeleri gerekmektedir. Bu aşamada firmalar, yeni yollar ve stratejiler aramaya zorlanmaktadır. Firmalar, operasyonlarında, hizmetlerinde ve ürünlerinde yeniliklerle müşterilerinin beklentilerini karşılamaya çalıştığı takdirde performanslarının da artacağına bilincinde olmaktadır. Bu nedenle bir şirketin performansının belirlenmesinde inovasyon performansının göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Apaydın, 2008: 119-143). Yeniliğin yani inovasyonun birçok çeşidi bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Güleş ve Bülbül, 2003: 42):

- *Radikal Yenilik*: Yıkıcı inovasyon olarak da bilinmektedir. Var olan bir ürünün geliştirilmesi suretiyle, mevcut kalıpların dışına çıkılarak ve yeni kullanım alanlarının yaratılması neticesinde çığır açacak yeni bir ürün ortaya çıkarılmasıdır.
- *Kademeli Yenilik*: Firmanın mevcut ürünlerine, hizmetlerine, işlemlerine yahut yöntemlerine yapılan bir dizi küçük çapta iyileştirme ve yükseltmedir. Burada firmanın sahip olduğu ürün, hizmet ya da süreçler geliştirilmektedir.
- *Ürün Yeniliği*: ürün inovasyonu, Ar-Ge faaliyetleri neticesinde yeni ürünlerin üretilmesini içermektedir.
- *Süreç Yeniliği*: Firmaların yeni ürünler elde etmek için gerekli altyapıyı oluşturmaya süreç inovasyonu adı verilmektedir. Yeni teknolojiler genellikle süreç inovasyonunda kullanılır.
- *Örgütsel Yenilik*: Firma ile ilgili tüm birimlerdeki değişiklikler organizasyonel reformun bir parçasıdır. Örgütsel inovasyon kavramı son yıllarda özellikle önemli hale gelmiştir. Günümüzde çoğu işletme, rekabetçi bir ortamda avantaj elde etmek için ISO sertifikası almaya çalışmaktadır. Bu sertifikayı alabilmek için işletmelerin hemen hemen tüm kalite sistemlerini geliştirmeleri ve yükseltmeleri gerekmektedir.
- *Pazar Yeniliği*: Pazar inovasyonu, potansiyel pazarları ve yeni pazarları en iyi şekilde tanımlayarak hedef pazara yeni bir yaklaşım oluşturma sürecidir.

Yenilikçilik, iki farklı bakış açısıyla kavramsallaştırılmıştır. İlk perspektifte inovasyon, firma tarafından uygulanan davranışsal bir değişken olarak tanımlanırken, ikinci perspektifte inovasyon, organizasyonun değişime hazır olmasıdır. Çeşitli, yüksek kaliteli fikirlerin uygulanması, yeniliğin bir göstergesi olarak verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır. Yenilikçi performans, fikirlerden kaliteli fikirleri seçme ve bu fikirleri uyguladıktan sonra verimlilik ve etkililiğe ulaşma sürecidir. Yenilikçi performans, firmaların rekabet ortamında avantaj elde etmelerini sağlayan bir kavramdır (Eren, vd. 2001: 3102). Firmanın performansı, rekabetçi konumuna ve çevresel faktörlere ayak uydurabilmesine önemli katkı sağlamaktadır. Bu nedenle inovasyon performansı, bir firmanın performansını belirleyen en önemli kriterlerden biri olarak kabul edilmektedir (Bulut, vd. 2009: 520).

Araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynak miktarı, firmanın sahip olduğu yeni ürün sayısı ve pazara sürülen yeni ürün sayısı genellikle bir firmanın yenilikçi performansını belirlemek için kullanılır. İnovasyon kavramı sadece ürün ve üretim sürecine değil, aynı zamanda pazarlama stratejilerine de yansımaktadır. Firmaların yüksek inovasyon performansı, yönetim yöntemleri, üretim, tedarik ve dağıtım ile doğrudan ilişkilidir (Bulut, vd. 2009: 518).

### **2.2.2.Çalışan Performansı**

En basit tanımıyla firma çalışanlarının sorumlu olduğu işin tamamlanmasına çalışan performansı adı verilmektedir. Çalışan performansının yüksek olması, firmanın hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür (Ertan, 2008: 42).

Bir firmanın çalışanları görevlerini en etkin şekilde yerine getirdiğinde, firmanın genel performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle çalışan performansı firmalar için oldukça önemli bir konudur. Literatürde çalışan performansının tanımlarına bakıldığında kurumsal performans hedefleri, çalışan istekleri ve beklentileri gibi kavramların birbiriyle ilişkili olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanların performansı, firmanın hedeflerine ulaşmasında niteliksel ve niceliksel açıdan büyük öneme sahiptir. Çalışanların hem nitelik hem de nicelik olarak amaçlarına ulaşabilmeleri ve dolayısıyla performanslarını artırabilmeleri için örgüt

iklimi ile ilgili belirli şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu koşullar, çalışanların organizasyonun çevresine ilişkin algıları ve finansal fırsatlar gibi faktörleri içermektedir. Örgüt ikliminin yanı sıra örgüt kültürü, örgütsel destek, motivasyon, bağlılık gibi faktörlerin de çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Çalışan performansını etkileyen diğer faktörler ise kişilik özellikleri, beceriler, çalışma ortamı, çalışma isteği, yaş, cinsiyet ve çalışan ilişkileridir. Çalışan performansını belirlemek kolay bir süreç olmamaktadır. Burada sorulması gereken sorular, kimin ve nasıl değerlendirileceği sorularıdır. Bu aşamada insan kaynaklarına önemli bir iş düşmektedir (Ertan, 2008: 43).

İnsan kaynakları birimi, performans değerlendirmeleri aracılığı ile çalışanların başarılarını ve eksikliklerini görebilmekte ve onların gelecekteki çabalarına ilişkin değerlendirme yapabilmektedir. Bu yüzden firmaların kısa ve uzun dönemde hedeflerini gerçekleştirmeleri için etkin bir performans değerlendirme çalışmaları ortaya koymaları gerekmektedir. Performans değerlendirmesi neticesinde çalışanın motivasyonunun arttırılması da mümkün olmaktadır. Motive edilmiş bir çalışanın performansının artacağı ortadadır. Günümüzde performans değerlendirmeleri şu şekilde yorumlanmaktadır (Trahant ve Koonce, 1997: 8):

- Performans değerlendirme, firma açısından motivasyona dönük bir ihtiyaçken, çalışanlar açısından ise psikolojik bir gereksinimdir.
- Performans değerlendirme, kişiye çalışmalarına ilişkin bilgi sağlamaktadır. Bu ise performans değerlemenin temel amacını oluşturmaktadır. Bu şekilde gerek çalışanların gerekse de firmanın gelişimi sağlanır.
- Performans değerlendirme vasıtasıyla firmalar hem çalışanlarını daha yakından tanırlar hem de onların kariyerlerinin biçimlendirilmesine fayda sağlarlar.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim kurulmasına imkân tanınması açısından performans değerlendirme oldukça önemlidir.

- Çalışanların eksik kaldığı konular, performans değerlendirme vasıtasıyla belirlenirken, bu eksiklikler kurumun verdiği eğitimler aracılığı ile giderilmeye çalışılır.
- Çalışanların hedeflerine ulaşip ulaşmadığı, performans değerlendirme ile saptanmaktadır.

### **2.2.3.Finansal Performans**

Firmalar, ekonomik hedeflerine finansal performans yoluyla ulaşip ulaşamayacakları hakkında bilgi edinmektedirler. Çoğu firmanın temel amacı kâr elde etmek olarak kabul edilirken, finansal performansı ölçmek için kullanılan göstergeler, büyüme ve kârlılık olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın performansını belirlemek için öncelikle yatırım getirisi, karlılık, net gelir ve öz sermaye getirisi gibi finansal performans göstergelerine bakılmaktadır. Firmalar, finansal performans bilgilerinden yola çıkarak hedeflerine ulaşma düzeyini belirlemekte ve bu alanda stratejiler geliştirmektedir.

Firmaların temel finansal performans göstergeleri arasında (Lee, 1988):

- Kar elde etmek için kaynaklarını verimli kullanıp kullanmadığı,
- Yatırım getirisini (ROI) ve öz sermaye getirisini (ROE) ölçen firmanın satış getirisi (ROS)
- Varlık getirisi (ROA) bulunmaktadır.

Firmaların gerçekçi bir performans değerlendirmesi yapabilmesi için ortaya koyduğu hedeflerle doğrudan ilişkili finansal değişkenleri göz ardı etmemesi gerekmektedir (Bulut, vd. 2009: 515).

### **2.2.4.Finansal Olmayan Performans**

Firma performansının değerlendirilmesinde finansal olmayan performansta önemli bir rol oynamaktadır. Finansal olmayan performans örgütün üyelerini ve paydaşlarını kapsayarak onların performanslarının hangi seviyede olduğu ile ilgilenmektedir. Finansal performans genellikle gelir, aktif karlılık ve öz kaynak

karlılığı gibi değişkenleri kapsarken, finansal olmayan performans müşteri memnuniyeti, müşterinin firmaya olan sadakati, markanın sahip olduğu değer, mevcut yetenekli çalışanların istihdamını devam ettirmek, süreç yenilikleri, bilgiyi edinme ve kullanma ile pazar payı gibi değişkenleri kapsamaktadır. Yapılan araştırmalarda finansal ve finansal olmayan performans birlikte kullanılıp bu iki ölçüm sistemi de kullanan işletmelerin performans değerlerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56-57).

Finansal olmayan performans ölçümlerinde genel olarak hizmet sunulması ve mevcut süreçlerin iyileştirilmesi temel amaçlardır. Bu nedenle finansal olmayan performans belirli bir dönem sonunda işletmeye finansal sonuçlar olarak geri dönmektedir. Finansal performans, genellikle işletmenin yapmış olduğu yatırımın geri dönme oranı ve işletmenin yakalamış olduğu net kazançları esas almaktadır. Finansal olmayan performans ise, işletmenin uzun dönem performansı hakkında bilgi vererek işletmenin yöneticilerine işletmenin hedefleri hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır (Tek ve Gümüş, 2006: 10-11).

Finansal olmayan performans verileri, işletme hakkında geniş bir veri ölçütü sunması ve böylelikle işletmenin birçok boyutu hakkında bilgiler sağlaması, yatırımcı ve kredi kuruluşlarının finansal performans değerlendirme sonucunda ulaşamayacakları maddi olmayan değişkenlerin değerlendirilmesini sağlaması, işletmenin çalışanlar ile iletişimini artırıp hedefler ve amaçlarını onlara daha iyi aktarmasını sağlaması ve işletmenin faaliyetlerinde uzun döneme odaklanmasını sağlaması gibi birçok amaç ve kişi için bilgiler sağlamaktadır (Güner, 2009: 5).

### **2.2.5. İşlevsel Performans**

Firmaların yükselişiyle birlikte başarısını denetlemek adına bir nevi kontrol kalemi olarak firmaların eylemlerinin ortaya çıkarılması ve sentezlenmesinde işlevsel performans kullanılmaktadır. Firmaların getirileriyle beraber çıktısı, işlevsel performans ile denetlenmektedir. Yatırımın karı ve buna ilişkin rakamlar, firmanın yükseliş muvaffakiyeti ve işlevselliğin karlılığını ifade etmektedir (Goldstein ve Spiegelhalter, 1996).

Karlılık, yatırımın getirisiyle beraber varlıkların sağladıkları kazanç yüzdesini kapsamaktadır. Kar ise, müşterilere has strateji geliştirip değer katıp sunmak amacıyla gerçekleştirilen, eylemlerin etkin ve sürekli olmasının neticesinde kendiliğinden gelişmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006).

Kar, benzersizlik yaratmak ve bunları müşterilere tanıtmak için yürütülen faaliyetlerin etkinliğinin sonucudur. Kârı en üst düzeye çıkarmak için işlevselliğin çoğaltılması gerekmektedir. Geliştirilen ve sonrasında uygulanan fikirlerin maliyetinin düşük, gelirin yüksek olması firmanın performansının artmasında ve dolayısıyla yükselmesinde önemli olmaktadır. Yenilikçi firmaların sürekli olarak müşteri bulması, onların taleplerine cevap vermesi, kar oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu sürede yapılacak olan motivasyona dayalı iyileştirmeler ise performansı arttırmaktadır. Maliyeti hafifletme bu noktada gerek firma yöneticileri gerekse de diğer sorumluların başlıca görevlerini oluşturmaktadır (Aslan, 2018: 87-97).

#### **2.2.6.Çıktı Performansı**

Rakiplere nazaran firmanın ürün yelpazesinin genişliği ve fazla oluşu programlarının başarısıdır. Çıktı performansı, firma açısından çok önemli bir performans boyutudur ve örgütsel hedeflere ulaşmada bir belirleyicidir. Çıktı performansının ispatı, müşteri memnuniyetidir. Çıktı performansı, satışlardaki artış, talep yoğunluğu, Pazar payı ve rakiplere nazaran girmiş olduğu mücadelede ürün kalitesi ile ölçülmektedir (Karagöz ve Demirgil, 2009: 47-68).

#### **2.3. Performans Ölçümü**

Performans ölçümü ile ilgili elektronik kaynaklara bakıldığında performansın nasıl tartılacağı konusunda net bir fikrin olmadığı görülmektedir. Birden fazla ölçüte bağlı olunması, ölçümler arası değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Performans ölçümü ile ilgili tarihsel sürece bakıldığında, performans ölçümünün 1980 öncesinde başlangıçta finansal performansa bağlı olduğu görülecektir. Ancak 1980'lerden beri süregelen rekabet ve finansal göstergelerin performansı ölçmede yetersiz kalmıştır. 1980 sonrası dönemde finansal göstergelerin yanı verimlilik, kalite, müşteri talebine

cevap verme, yenilikçilik gibi kavramlar performans ölçümünde kullanılmaya başlanmıştır (Oyman, 2009).

Akal'a (2002) göre performans, bir firmanın belli bir zaman dilimi içinde sağlamış olduğu çıktı yahut belli bir zaman sürecinde sarf ettiği emektir. Bu tanım, firmanın hedefine ulaşması ve bu bağlamda belli görevleri yerine getirmesine dayanmaktadır. Bu şartlar altında performans, firma hedefinin geliştirilmesi için sergilenen çabaların ölçümlenmesidir (Özer, 2011).

Özel sektörde faaliyet gösteren firmaların kamuda faaliyet gösterenlere nazaran kamu yararı, nispeten daha az amaçlanan bir durumdur. Bu durumun en önemli kanıtı ise özelleştirilen firmalardaki karlılık artışlarının nedenleri arasında, verimlilik artışının sağlanmış olmasıyla beraber, ürün satış fiyatlarının arttırılması ve işçilerden sağlanan tasarrufların mevcut olması yatmaktadır (La Porta ve De-Silanes, 1999). Firmalar için sadece karlılık ve yatırım gibi finansal ölçütlere önem vermek tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanında verimlilik, günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşanmasından dolayı firmalar açısından önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans ölçütlerinin saptanmasında yönetim, çok boyutlu bir performans sistemi geliştirmeli ve kendisine dört temel soruyu sorarak ya da dört temel perspektiften bakmak suretiyle kullanması gereken performans ölçütüne karar vermelidir (Ahmed ve Abdalla, 2002). Bu sorulardan ilki; "Firma hissedarlarına nasıl bakıyor?" sorusudur. Bu soru aynı zamanda finansal perspektiftir. İkinci soru süreç perspektifi olan "Firma neleri daha iyi yapabilir?" sorusudur. Müşteri perspektifini yansıtan "Müşteriler firmayı nasıl görür?" sorusu üçüncü sorudur. Son soru ise yenilik ve öğrenme perspektifini yansıtan "Firma değer yaratma ve geliştirmeyi nasıl sürdürür?" sorusudur. Performans ölçüm sisteminin geçmiş çabalarının neticesinde bugün elde edilen sonuçları arasında bir denge sisteminin oluşacağı öne sürülmektedir (Hoque, vd., 2001).

Günümüze kadar olan süreçte, birçok araştırmacı ve yazar, işletmenin amaçlarını ortaya koyan farklı ölçütler saptamıştır. Ancak bu konuda üzerinde

durulan en önemli unsurlar, yüksek kalite, üretimin düşük maliyetle yapılması, bekleme süresinin azalması, ürün ve süreç yeniliği ve sürekli gelişmeyi teşvik eden stratejilere olan ihtiyaç olmuştur. Tarihsel süreç açısından bakılacak olunursa, performans belirlemede farklı göstergeler kullanılsa da firmaların performansının bütün yönlerinin ölçülmesine imkân tanıyacak etkinlik, verim ve girdilerden faydalanma, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık, kalite ve yenilik son zamanlarda firma performansının ana boyutları olarak kabul edilmiştir. Ölçüm açısından bu boyutlardan hangisinin kullanılacağına saptanmasında firmanın öncelikleri, amaç ve hedefleri ve hatta yönetimin değerleriyle beraber istekleri ön planda olmaktadır (Akal, 2002).

Firma, ekonomik bir organdır ve sosyal amaçları olsa da kar maksimizasyonunu sağlama en temel hedefidir (Aktan, 2009: 25-33). Ancak firmaların amacının sadece kar maksimizasyonu olması özellikle uzun dönemde firmaya verebilmektedir. Çünkü hisse senedi ihraç etmek suretiyle yahut hazine bonosuna yatırım yaparak bunu gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Ancak böyle bir durum söz konusu olduğunda hisse senedi başına geliri azalacaktır. Her ne kadar hisse gelirlerinin maksimize edilmesi firmanın bir amacı olsa da bu maksimizasyon riski ve beklenen gelirlerin süresini dikkate almamasından dolayı yetersiz kalmaktadır. Büyüme, firmaların bir amacı olmasına rağmen, plansız bir şekilde büyüme onları iflasa kadar sürüklemektedir. Firmalar için hayati öneme sahip bir değişken de verimliliktir. Fakat kar ve büyüme hedefi olmayan verimlilik, yalnız başına bir anlam ifade etmemektedir (Bayyurt, 2011: 577-592).

Performans göstergelerini iki grupta toplamak mümkün olmaktadır. İlk gruptaki göstergeler; karlılık, verimlilik, borsa karlılığı ve büyüme gibi işletmenin doğrudan amaçları arasında sayılabilecek göstergelerdir. İkinci göstergeler ise firmanın ilk grupta yer alan amaçlarını etkileyecek olan kalite, yenilik ve işletmelerin finansal yapısı şeklinde belirtilmektedir. Öte yandan ikinci gruba şans, yönetim şekli ve çevre gibi etkenleri de eklemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında firmaların hedeflerini etkileyebilecek birçok faktörün varlığından söz edilebilir. İkinci grupta yer alan göstergeler, firmaların hedeflerini doğrudan etkileyebileceğinden, firma

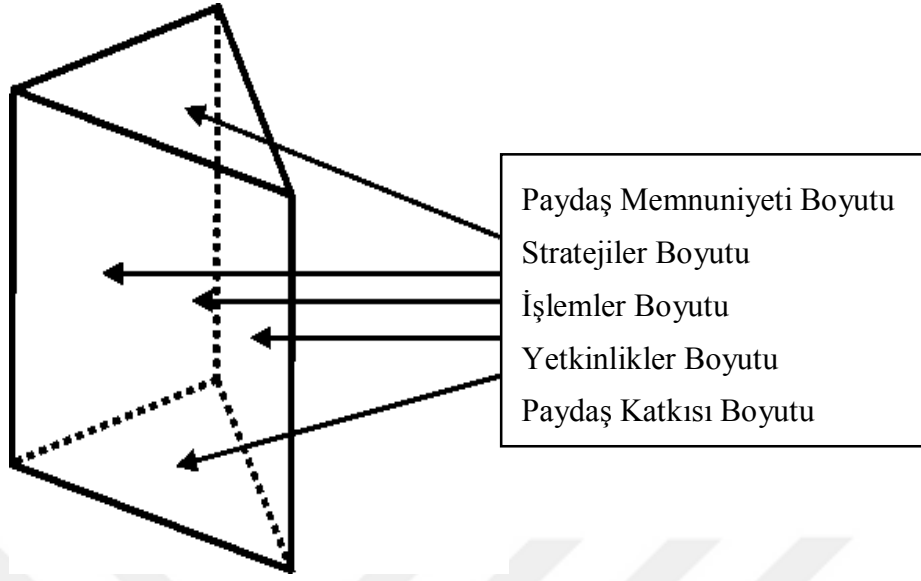
bunları ilk grupta yer alanlar gibi kontrol etmeli ve geliştirmeye çalışmalıdır. Firmaların karlılıkları açısından performanslarını değerlendirmede finansal ölçümler çok geniş bir kullanım alanına sahip olmaktadır (Yurdakul, 2003). Mali tablolar aracılığı ile sağlanmış olan bu ölçümler, firmaların ekonomik hedeflerine hangi ölçüde ulaştıklarının göstergesi şeklinde kabul edilmektedir. Finansal ölçümlere yönelik birçok eleştiri mevcuttur. Bunlar, sadece finansal veriler aracılığı ile firmanın doğru bir şekilde değerlendirilmiş sayılamayacağı (Barker, 1995) ve finansal ölçümlerle yalnızca geçmişe dönük olarak firmayı değerlendirmeye yarayacağı ve geleceğe ilişkin fazla bilgi veremeyeceği (Maines, vd., 2002) düşüncesine dayanmaktadır. Öte yandan firma performansını çevrenin dinamik olması gibi çevre koşulları (Luo, Park, 2001) ile işletme kültürü, kıt kaynaklara ulaşım becerisi, yönetim becerisi ve şans gibi gözlemlenemeyen çeşitli faktörler de etkilemektedir (Jacobson, 1990).

#### **2.4. Firma Performansının Ölçüm Kriterleri**

Gupta ve Meyer (1994)'e göre performans değerlendirme, paradoksal bir durumdur. Yapmış oldukları çalışmada performans değerlemede farklı yöntemlerden bahsetmişlerdir. Bu yöntemler, aşağıda başlıklar halinde açıklanacaktır (Elitaş ve Ağca, 2006: 347).

##### **2.4.1. Performans Prizması Yaklaşımı**

Neely ve Kennerly'nin ikinci nesil performans ölçüm yönetimi olarak kabul ettiği bu yöntemin beş boyutunda beş farklı faktör vardır. Bu faktörler; paydaş katkıları, beceriler, süreçler, stratejiler ve paydaş memnuniyeti şeklindedir. Bu yöntemin diğer yöntemlere göre avantajı, tüketiciler, yatırımcılar, tedarikçiler ve çalışanlar gibi tüm paydaşların beklenti ve isteklerini dikkate almasıdır. Performans prizması yaklaşımında organizasyonun stratejisi sorgulanmakta ve performans ölçümleri sağlam bir temele oturtulmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 549).

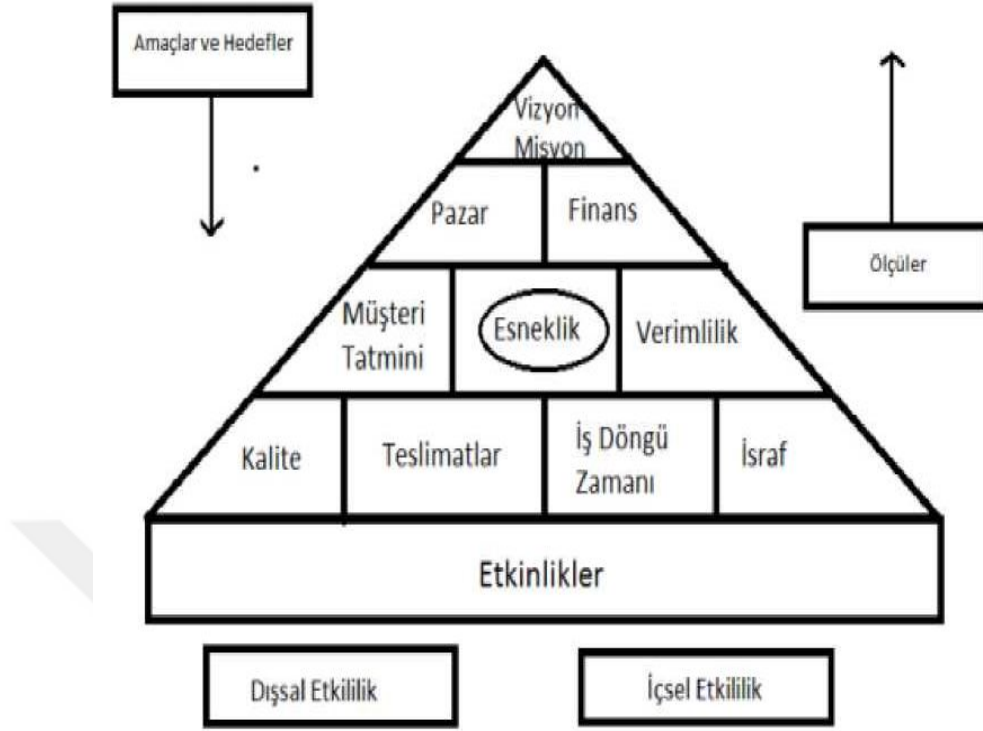


Şekil 2.1. Performans Prizmasının Temel Unsurları

**Kaynak:** Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7.

#### 2.4.2. Lynch-Cross Performans Piramidi

1991 yılında oluşturulan ilk performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan Performans Piramidi, Lynch-Cross tarafından oluşturulmuştur. Bu piramit, firmanın neyi nasıl başardığına odaklanmaktadır. Piramidin sağında dâhili organizasyon boyutları, solunda ise harici kullanıcılar için boyutlar yer almaktadır. Piramidin tepesinde örgütün misyon ve vizyonu yer almaktadır. Bir kuruluşun piyasa performansı, mali ve ticari ölçütler dâhil olmak üzere piyasa, nakit akışı, kar ve bilanço gibi unsurları içeren mali performansı içermektedir.



Şekil 2.2. Lynch-Cross'un Performans Piramidi

**Kaynak:** Canitez, 2015: 9.

#### 2.4.3. Paydaş Karne (The Stakeholder Scorecard) Yaklaşımı

Paydaş Karne Yaklaşımı, Atkinson ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde şirketin performansı paydaş bazında belirlenmektedir. Şirketin paydaşı olarak kabul edilen çalışanların, müşterilerin, ortakların ve tedarikçilerin beklentilerine odaklanan bu yaklaşım, sadece finansal performansa değil, aynı zamanda paydaşlar ve organizasyon arasındaki etkileşimlere de odaklanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 178).

#### 2.4.4. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı

Bir diğer adı dengeli karne, kurumsal karne ve dengeli ölçüm karnesi olan bu yaklaşımı Norton ve Kaplan 1990 yılında Türkçe adı "Başarıya Yön Veren Ölçütler" makalesiyle literatüre sokmuştur. Yaklaşım gerek finansal gerekse de finansal olmayan unsurları kapsamaktadır. Fakat firmanın performansı dâhili operasyonlar,

finansal büyüklük, öğrenme ve büyüme ile toplam müşteri ölçütleri olmak üzere yaklaşım dört boyutla ölçümlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 53).

## **2.5. Firma Performansı Boyutları**

Firmalarda performans boyutları firmaların benimsedikleri stratejiler ile yakından ilişkili olduğu için her firmada farklılık gösterebilmektedir. Literatür incelendiğinde genellikle etkenlik, kalite, yenilik, çalışma koşullarının kalitesi, karlılık ve satışların artışı firma performans boyutlarında en fazla kullanılan kriterlerdir. Firmalar bu kriterleri kullanarak işletmenin amaç ve hedefleri çerçevesinde performans ölçümlerinde hangi kriterlerin kullanılacağını seçip nelerin ölçüleceğini belirlemektedir (Öztürk, 2019:242).

### **2.5.1. Etkenlik (Etkinlik)**

Etkinlik kavramı, sözlükte istenen etkiyi ortaya çıkarmak şeklinde tanımlanmaktadır (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2009: 120.) Bu anlamıyla etkinlik, işletme hedeflerinin gerçekleşme seviyesini, işletmenin çıktuları ya da sonuçlarıyla ilişkilendirerek belirleme şeklinde ifade edilebilir. Bir başka tanımda ise etkinlik kavramı, “doğru şeylerin yapılması” olarak açıklanmıştır. Buradaki “şeyler” hedefleri ve faaliyetleri kapsar niteliktedir. Bu tanım çerçevesinde etkinlik, işletmede belirlenen hedeflerin, yürütülen faaliyetlerin, doğru olup olmadığının ve istenilen düzeyde ve miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesidir.

Etkinlik ile ilgili performans kriterleri şu şekilde sıralanabilir (Akal, 1998: 16):

- Satış personeli tarafından gerçekleştirilen satış kotası yüzdesi,
- Ürün ya da bölge başına müşteri devri,
- Programlardan sapma,
- Pazar payı,
- Müşteriler bakımından işletmenin itibarı,
- Gerçekleşen/planlanan projeler,
- Süresinde teslimi gerçekleştirilemeyen malların yüzdesi.

Etkinliğe odaklanan işletmelerin ilgilendikleri çeşitli hususlar bulunmaktadır. Bunlar; çıktı, satış, kalite, katma değer yaratma, yenilik ve maliyet azaltma olarak sıralanabilir. Bu belirtilenler çerçevesinde işletmeler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için kısa vadede yüksek kar elde etmek yerine uzun dönemde yüksek performans elde etmeye odaklanmaktadır (Smith, 1992: 8). Bu sebeple etkinlik kavramının, işletmelerin performans ölçümleri kullandıkları teknik performans göstergeleri arasında yer aldığı söylenebilir.

### 2.5.2. Verimlilik

Maksimum verimliliğe ulaşmak, işletmelerin ana hedeflerinden birisidir (Casey, 2002: 77). Verimlilik unsurunun bir ölçüt olarak kullanımı oldukça kolaydır. Verimlilik unsuru sayesinde işletmelerin performans durumları ve farklı bölümler arasındaki performans karşılaştırması hakkında bilgi edinilebilmesi mümkün olmaktadır. Verimlilik, bir işletmenin sahip olduğu sınırlı kaynakları, hangi şekilde tükettiğini ifade etmektedir. Bu süreçte yararlanılan girdiler, ürün ya da hizmet üretimi için ihtiyaç duyulan kaynağı, çıktılar ise üretilen mal ya da hizmetin toplam değerini belirtmektedir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 87). Verimlilik, kaynakların etkin ve doğru bir biçimde tüketimini gerçekleştirerek bu kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanılmasıdır (Özsever, vd. 2009: 45). Bir başka deyişle, üretim sürecinde gereken sınırlı kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılmasıyla birlikte daha düşük maliyetlerle daha fazla mal ya da hizmet elde edilmesi, verimlilik anlamına gelmektedir (Üstün, 2009: 602)

Verimlilik ölçüsünün tek başına bir anlamı bulunmamaktadır. Fakat önceki dönemler için hesaplanmış olan verimlilik ölçümleri ile kıyaslanarak anlamlı bir sonuç elde edilebilecektir. Yine benzer çıktılar üreten işletmelerin verimlilik ölçüleri de karşılaştırmaya esas olarak alınabilir (Rajiv vd., 1989: 529). Verimlilik sayesinde, kaynakların ne ölçüde etkin bir biçimde kullanıldığı değerlendirilmekte, tespit edilmektedir. Bir işletmenin verimliliği arttıkça, içerisinde bulunan koşullar aynı kalmak kaydıyla, başarı, karlılık ve rekabet gücü gibi kriterlerde de artış olacaktır (Önder ve Barış, 2006: 55). Verimlilik, performans ölçümü sırasında yararlanılan statik bir durum tespitinden ibaret değildir. Verimlilik, dinamik bir ölçüt olup

ekonomide rasyonel bir yöntemin takip edilmesini ifade etmekte, üretimin tüm aşamalarında etkili olmaktadır (Özdemir, 1991: 73).

### **2.5.3. Kalite**

Kalite genel olarak, sunulan mal veya hizmetin, kullanıcıların gereksinimlerini karşılama seviyesini ve ürünlerin teknik anlamda uygunluğunu, hatasız olmasını ifade etmektedir (Akal, 2005: 31). Bir diğer tanıma göre kalite, mal ve hizmetlerin tüketici ihtiyaçlarını optimum düzeyde karşılmasıdır (Stainer, 1995: 25). Kalite, özellikle üretimin yaygın bir biçimde kullanıldığı dönemlerde, rakip işletmeler karşısında avantaj elde etmenin önemli bir yolu olarak görülmüştür. Kalite sahip olduğu bu önemi korumakla birlikte bugün, olması gereken bir durum ve sorumluluk bilinciyle hareket etme şeklinde açıklanabilir. Kalite bir mal ya da hizmetin üretilme amacına ve isteğine uygun bir biçimde üretilmesini ifade etmektedir. Üretilen bir mal veya hizmetin tüketicileri tatmin etmesi, onların isteklerini karşılması gerekmektedir. Bu karşılama düzeyi, kalite kavramına karşılık gelmektedir (Efil, 2010: 61). Kalite ve işletmelerin performansları arasındaki ilişkinin incelendiği farklı araştırmalara göre, mal veya hizmet kalitesini daha iyi hale getirme yöntemlerinin işletmelerin performanslarının gelişmesinde oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır (Turunç, 2006: 52).

### **2.5.4. Yenilik (İnovasyon)**

İnovasyon, işletmenin gelecekte göstereceği başarı için bugünden yatırım yapmayı gerektirmektedir. İnovasyon kavramı, kaynaklara yeni değer meydana getirme, toplumun ihtiyaçlarını karşılarken işletmeyi daha karşı hale getirme süresi şeklinde tanımlanabilmektedir. İnovasyon kavramı günümüzde, değişim, yaratıcılık, gelişim ve risk alma gibi kavramlarla bütünleşmiş vaziyettedir (Akal, 2005: 37). İnovasyon kavramı, işletmelerin yeni düşüncelere açık olmalarını ifade etmektedir (Hurley ve Hult, 1998: 32). Yeni bir ürün veya hizmetin tanımı sırasında, yaratıcılığı, araştırmayı ve geliştirmeyi destekleme konusundaki isteği açıklamaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001: 28). Değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği rekabet ortamlarında, inovasyon performans gelişimine oldukça büyük katkı sunmaktadır. İnovasyon

yeteneğinin bulunması sayesinde işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmakta, performanslarını iyileştirmekte ve dinamizm kazanmaktadırlar. İşletmelerin inovasyon konusunda sergiledikleri performans; objektif anlamda patent sayısı ve onaylanan yeni proje sayısı gibi birtakım sayısal verilerden yola çıkılarak belirlenebilecektir. Bu performansın sübjektif olarak belirlenmesi ise yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ölçülmektedir (Hung vd., 2011: 48).

### **2.5.5. Çalışma Koşullarının Kalitesi**

Rekabet yarışı içerisinde, iş hayatında önem taşıyan çalışanların yaratıcılık seviyeleri ve gelişme açık olmaları, işletmeler açısından stratejik bir fayda sağlamaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların sundukları bu potansiyelden yararlanmanın, çalışma yaşam kalitesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yine uygulamada da, yapılan araştırmaları destekler nitelikteki görüşler hâkim vaziyettedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak işletmeler, çalışma yaşam kalitesini artıracak birtakım uygulamaları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Yılmaz, 2012:125). Bu doğrultuda gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanlarına kaliteli bir çalışma ortamı sunan işletmelerin ana özellikleri ifade edilmiştir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Akal, 2003: 83);

- Daha fazla çalışan katılımının sağlanması.
- İş ve aile arasındaki dengenin korunmasında daha fazla hassasiyet gösterilmesi.
- Karşılıklı iletişim imkânının daha fazla sunulması.
- Gelir paylaşımı noktasında daha hassas hareket edilmesi ve daha fazla gelir paylaşımı yapılması.
- Çalışma ortamının daha memnuniyet verici hale getirilmesi.

### **2.5.6. Likidite Oranları**

Likidite oranlarının kısa ve uzun vadeli olarak temelde iki farklı açıdan değerlendirilebilmesi mümkündür. Kısa vadeli likidite oranları, işletmelerin vadesi gelen borçlarını karşılayabilme yeteneklerini ifade etmektedir. Uzun vadeli likidite

oranları ise işletmelerin tüm borçlarını karşılayabilme yetenekleridir. Ancak çalışma sermayesi boyutu bakımından değerlendirildiğinde, kısa vadeli likidite oranlarının hesaplanması gerekmektedir (Aksoy ve Yalçiner, 2008: 167-168). Likidite oranları, daha çok işletmelerin bir cari yıl içerisindeki borçlarını ve yükümlülüklerini tespit etmek için kullanılmaktadır. Bunun yanında likidite oranlarında, işletmenin likidite pozisyonu hakkında da bilgi edinilebilmektedir (Okka, 2006: 86).

Cari oran, işletmenin brüt çalışma sermayesi ile bir yıldan daha düşük vadeye sahip borçlarını ne ölçüde karşıladığını ifade etmektedir (Köse, 2001: 42). Cari oran, finansal performansın tespitinde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Bu oran sayesinde işletmelerin kısa vadeli borçlarının tespiti mümkün hale gelmektedir (Acar, 2003: 27).

### **2.5.7. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri kavramı, bir işletmenin sunduğu bir mal veya hizmeti satın alan kişi şeklinde tanımlanabilir (Grigoroudis ve Siskos, 2010: 8). Fakat müşteri kavramının yalnızca ürünü satın alan kişileri değil üretilen mal ve hizmetlerden doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilenen herkesi kapsadığı söylenebilir. Müşteriler, bilançolarda gösterilmemelerine karşın bir işletmenin en değerli varlığı olarak nitelendirilebilir (Eroğlu, 2005: 9). Bu bağlamda müşteri memnuniyeti de bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve hedeflerine ulaşması bakımından büyük bir öneme sahiptir (Pizam ve Ellis, 1999: 326). Günümüzde müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları sürekli olarak bir değişim göstermektedir. Bu durum, işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri pazarlara ve müşterilere odaklanmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin, müşterilerin gelecek dönemlerdeki ihtiyaçlarını gidermeye yönelik birtakım stratejiler geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir (Tokgöz, 2016: 82). Müşterilerin memnuniyetleri hakkında bilgi sahibi olunması, işletmeler bakımından son derece büyük önem ifade etmektedir. Bu sayede işletmeler, sundukları ürün ve hizmetlerin kaliteleri hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Buna ek olarak memnuniyet, işletmeye ve markaya yönelik olumlu tutumları pekişmesini sağlamaktadır. Müşteri memnuniyeti sayesinde bireylerin tekrar satın alma davranışı sergileme ihtimallerinin arttığı söylenebilir (Pizam ve Ellis, 1999: 326). Bütün bu belirtilenler ışığında, müşteri memnuniyetinin

ölçümünün büyük önem ifade ettiği söylenebilir. Müşteri memnuniyeti ölçümü sayesinde müşterilerin tercih ve beklentileri etkili bir biçimde ortaya koyulmakta bu durum da işletmeler açısından temel bir performans standardı oluşturmaktadır (Grigoroudis ve Siskos, 2010: 8). Müşteri memnuniyeti, mevcut müşterilerin işletmeye olan bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bunun yanında fiyat elastikiyetini azaltmakta, işletme imajının da artmasına katkıda bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının sağlanması işletmeler bakımından kurumsal performans gösterme noktasında özel bir öneme sahiptir (İplikçioğlu ve Kaya, 2016: 186). İşletmelerin, yeni müşteri kazanabilmeleri, sahip oldukları mevcut müşterileri korumaktan çok daha zahmetli ve maliyetli bir uğraştır. Bundan dolayı işletmelerin de müşteri memnuniyetine odaklanmaları gerektiği söylenebilir. Özetle, günümüzde rekabetçi piyasa ortamı içerisinde müşteri memnuniyetini dikkate almayan işletmelerin uzun vadede başarısız sonuçlarla karşılaşacakları ve faaliyetlerini sürdüremeyecekleri söylenebilir. Bundan dolayı öncelikli olarak müşteri ihtiyaçları tespit edilmeli, sonrasında bu ihtiyaçları karşılayacak ürünler geliştirilerek pazarlama aşmasına geçilmelidir. Yine müşterilerle uzun vadeli ve sürekli ilişkiler kurulması da bir organizasyonun temel amaçları arasında kendisine yer bulmalıdır (Demir, 2012: 681).

### **2.5.8. Müşteri sadakati**

Müşteri sadakati kavramı, müşterilerin bir işletmeye karşı devamlı olarak olumlu tutumlar takınması ve satın alma davranışını yinelemeleri şeklinde tanımlanabilir. Rakiplere göre sunulan hizmetin daha kaliteli olması, işletmeye karşı müşterilerin sadakat duygularının gelişmesini sağlayacaktır (Demir, 2012: 679). Sadakat kavramı, müşterilerin davranışları ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Müşterilerin işletmeden satın alma işlemini yinelemeleri sadakatin davranışsal yönünü ifade ederken, satın alma ile sonuçlanmasa dahi müşterilerin işletme hakkında olumlu bir düşünceye sahip olmaları, sadakatin tutumsal yönünü açıklamaktadır. Müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti kavramları da birbirleriyle yakından ilişkilidir. Müşterilerin bir işletmeye karşı aidiyet ve sadakat duygusu beslemeleri için öncelikle müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir.

Dolayısıyla müşteri sadakati için uğraş gösteren işletmeler bakımından müşteri memnuniyetinin kilit bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Lars vd., 2000: 509).

### **2.5.9. Bütçeye Uygunluk**

Bütçeye uygunluk kavramı, üretim aşamasında ortaya çıkan masrafların elde edilen hasılatın çıkarılması yöntemiyle bulunmaktadır. Bütçeye uygunluğun, karlılık performansının önemli bir boyutu olduğu söylenebilir. Bunun yanında bütçeye uygunluk, karlılık elde etme amacının bulunmadığı, bir performans göstergesi olmadığı durumlarda da önem kazanmaktadır. İşletmelerin bütçeye uygunluk açısından gösterdikleri performansın iyiliği, planlanmış olan değerlerle gerçekleştirilen finansal pek çok değer arasındaki sapmaların düşük olmasına bağlıdır (Akal, 2005: 183).

### **2.6. Kurumsallaşma ve Firma Performansı**

Firma yapılarının biçimlendirilmesinde kurumsallaşma, önemli bir role sahip olmakta ve bu yapılar performansın farklı boyutlarını değişik açılardan etkilemektedir. Kurumsallaşma ile biçimlenen firmaların özellikleri ise doğrudan doğruya performansı etkilemektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 2). Araştırmacılar, işletme performansının işletmenin yapısı tarafından belirlendiğini vurgulamaktadır. Kurumsallaşma stratejileri, firmaların uyum sağlama yeteneklerini ve pazarlama eylemlerini etkilemek suretiyle doğrudan doğruya performans üzerinde etkili olmaktadır. Kurumsallaşmayla beraber çevresel kaynaklar, firmalar için daha erişilebilir hale gelmektedir. Firmaları kurumsallaştırmaya zorlayan kurumsal baskıların kullanmış oldukları mekanizmalar, firma performansı üzerinde uzun vadeli ve kapsamlı bir şekilde etkili olmaktadır. Kurumsal firmalar, küçük ve orta ölçekli kurumsallaşma yönünde hareket halinde olan firmaların gereksinim duyduğu fonlara sahiptirler. KOBİ'lerde kurumsallaşma arzusunun başında bu fonlara ulaşabilmek gelmektedir. Kurumsallaşmayla firmalar çevreyle daha uyumlu hale gelmekte ve bu ise onların performansını arttırmaktadır (Scott, 1987: 493).

Meyer ve Rowan (1977) tarafından ayrımı yapılan firmaların teknik ve kurumsal çevreleri firmaların işleyişi açısından farklı etkilere sahip olmaktadır. Ürün,

hizmet ve karlılık teknik çevreye ilişkin fiziksel çıktılardır. Kurumsal çevre ise işletmeyi meşru yapan ideolojiler ve süreçlerden oluşmaktadır. Firmanın teknik ve kurumsal çevreye ilişkin olarak giriştiği bütün eylemler, firma için bir değer sağlayıcıdır. Başka bir ifadeyle, firmaların yapmış olduğu tüm eylemler, onun işlevselliğini arttırmaktadır. Özellikle kurumsal çevre tarafından oluşturulan kurallar, makro açıdan tüm toplum düşünülerek geliştirildiği için firmalardaki teknik çevrenin işlevselliğini azaltabilmektedir. Fabrikalarda kurulması gereken atık arıtma sistemleri, buna örnek olarak verilebilir. Bu sebeple kurumsallaşma, işlevselliği önemli ölçüde azaltabilmektedir. Fakat uzun vadede özellikle pazarda ayakta kalabilmek açısından kurumsallaşma kaçınılmaz bir olgudur (Walker ve Ruekert, 1987: 19).

Burada kurumsallaşma sürecinde formalleşmeye de bir parantez açmakta fayda görülmektedir. Formalleşme; firmalardaki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının saptanarak yazılı bir vaziyete dönüştürülmesidir. Formalleşme, iş faaliyetlerini; kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler aracılığıyla tanımlayarak iş içindeki farklı işlevlerin tutarlılığını sağlayan bir iş yapısının oluşturulmasıdır. Formalleşme kapsamında sözleşmeler yapılmakta, bu da çatışmaların azalmasına ve performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Frazier, 1999: 241). Birtakım faaliyetler, resmi hale geldikçe, düzenleme artmakta, kontrol sistemi daha etkin kullanılmaktadır. Bu da işletme performansı üzerinde etkili olmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996: 29). Formalleşme, eşgüdümü artırmakta ve üretim maliyetlerini azaltmaktadır. Kuralların belirlenmesi işin formalleşmesini sağlamaktadır. Formalleşme, çalışan özerkliğini azaltmıyorsa, çalışanın işe bağlılığını ve dolayısıyla performansı artıracaktır (Wallace, 1995: 232). Formal prosedürler, çalışanın katılımını mümkün kılmakta ve dolayısıyla firma performansını yükseltmektedir. Öte yandan kurumsallaşma, bir performans değerlendirme ve beraberinde ödül sistemini de kapsamaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin etkin olması ve çalışanlara performansları karşılığında ödülleri verilmesi, ortaya konan stratejinin başarısını arttırmaktadır. Özellikle işlevselliğin artmasında formalleşmenin çok büyük bir etkisi bulunmaktadır (Jaworski ve Merchant, 1988: 35). Kurumsallaşma neticesinde yapılan mübadeleler, anlaşmalar,

kimin ne yapacağını tanımlanması ve belirlenmesi işlevselliği ve dolayısıyla performansı arttırmaktadır. Öte yandan formalleşme, eylemlerle politikalar arasında koordinasyon sağlamakta, bilgisi ve yeteneği yeterli olmayan çalışanlar tarafından yapılabilecek hataları minimuma indirmekte, uzmanların becerilerinden en yüksek seviyede faydalanmayı ve eylemlerin kontrolünü mümkün kılmaktadır. Formalleşme, standartlaşmayı mümkün kılarak maliyetleri düşürmektedir (Rust vd., 2002: 9).

Kurumsallaşma sürecinde firmaya dâhil olan profesyonellere karar ve hareket serbestisinin sağlanması, onların belirsizliklerle ve daha önceden görülmemiş problemlerle baş etmede eğitilmiş olmalarından ötürü önemlidir. Çünkü firmaya dâhil olan profesyonellere otonomi verilmesi performansı arttıracaktır (Wallace, 1995: 235). Profesyoneller, belli konularda uzman kişilerden oluşmaktadır ve bu kişiler, firmaya yenilik katacakları gibi kurumsallaşma sürecine uyum sağlamalarını da kolaylaştıracaktır (Ruekert vd., 1985: 16).

Firmalar kurumsallaşma sürecinde, güçlü bir kültür yaratırlar. İş hedeflerini destekleyen güçlü bir kültür, performansı artırıcı özelliğe sahiptir. Kültürü oluşturan ortak değerler, kurumsal stratejilerin uygulanmasında ve performansın artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bir firmayı konsolide etmeye zorlayan kurumsal baskıdan kaynaklanan normatif baskı mekanizmalarından biri olan edinme, firmanın teknik performansını artırarak üretim performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu normatif baskılar, firma içinde çeşitli normların geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Rekabet gücünü artıran ve stratejiye odaklanan bir kültür, işletme performansını artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996: 29). Firmada hâkim olan baskın kültür, çalışanların uyumlu olmasını, planlamaya odaklanılmasını ve firmanın taklit uygulamaları geliştirmesini sağlayarak pazarlamayı daha etkili hale getirmektedir. Sonuç olarak performansı artırıcı niteliğe sahip olmaktadır (Noble vd., 2002: 26). Öte yandan kurumsallaşma sürecinde güçlü bir kültürel entegrasyon sağlanmakta ve bununla beraber yatay ve dikey olarak ürün kalitesinde tutarlılık elde edilmektedir. Üretim sürecindeki iletişimin artması, bunun sebebinin oluşturmaktadır (Szymanski vd, 1993: 2).

Şeffaflık, kurumsal açıdan önemli bir diğer boyuttur ve firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Şeffaf firmalar, bilgileri kaydetme ve yayma konusunda daha verimli oldukları için daha iyi performansa sahip olmaktadır. Ayrıca firmalar, sosyal sorumluluk geliştirmekte ve müşteri değerine göre hareket etmektedirler. Bu ise, müşterilerin firmaya sempati duymasını sağlamakta ve firmayla daha fazla iş yapmasına sebep olmaktadır. Sosyal sorumluluk bağlamında yapılan eylemler, kısa vadede maliyetler üzerinde olumsuz etki yaparken orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Sosyal sorumluluk sahibi girişimciler, ürünlerine yüksek bir fiyattan değer verebilme olanağına sahiptirler. (McWilliams ve Siegel, 2001: 119).

Kurumsallaşmanın bir diğer önemli boyutu ise tutarlılıktır. Stratejide tutarlı olunması, maliyetleri düşürerek firma performansını yükseltmektedir. Bu sebeple kurumsallaşma stratejisinin uygulanmasını mümkün kılarak performansı arttırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996, 29).

Kurumsallaşmayla beraber, firmaların faaliyetleri ve neticesinde performansları doğrudan etkilenmektedir. Firmaların kurumsallaşmasıyla birlikte çevreye olan uyumları artmakta ve bu da firma performansını arttırmaktadır (Yıldız, 2010).

Boselie vd. (2003) tarafından yapılan bir çalışmada Holland ölçeğinde kurumsallaşma, firma performansı ve insan kaynakları etkileşimleri incelenmiştir. Araştırma neticesinde kurumsallaşma derecesi yüksek olan hastaneler ve yerel otoriteler gibi organizasyonların insan kaynakları sistemlerinin çalışanın devamsızlık süresindeki etkisinin kurumsallaşma derecesi az olan örgütlere nazaran daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan bu araştırmaya göre, kurumsallaşma derecesi düşük olan organizasyonların, yüksek olanlara göre insan kaynakları yönetimi hususunda isteklerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Alpay vd. (2008) tarafından kurumsallaşmanın performansla ilişkisi bağlamında ülkemizde faaliyet gösteren bazı aile işletmeleri ele alınarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma neticesinde, kurumsallaşmanın boyutlarından olan

tarafsızlık, şeffaflık ve doğruluk boyutlarının niteliksel firma performansı üzerinde pozitif etkisinin mevcut olduğu; ancak formalleşmeyle beraber profesyonellik boyutlarının niteliksel firma performansı ile bir ilişkisinin söz konusu olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan, tarafsızlık, doğruluk, formalleşme ve profesyonellik boyutlarının niceliksel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüş; buna karşın şeffaflık boyutunun ise firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2010) tarafından Konya ilinde perakendecilik sektöründe yapılan araştırma sonucunda, kurumsallaşmanın alt boyutu olan nesnellik ve firma performansının alt boyutu olan işlevsellik arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında çıktı performansı ile yenilik ve uyum sağlama performansı arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür. Şeffaflık ve işlevsellik, kurumsallaşmanın bir başka alt boyutunu oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışma neticesinde bu iki alt boyut ile çıktı performansı ve yenilik-uyum sağlama performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Son olarak yenilik-uyum sağlama performansı ve çıktı performansı ile profesyonelleşme arasında aynı ilişkinin söz konusu olduğu gözler önüne serilmiştir.

Zelka (2014)'nın firmaların kurumsal yönetim anlayışını uygulama seviyeleri ile performansları arasındaki etkiyi belirlemek amacıyla Borsa İstanbul İmalat Sanayi Sektörü'nde faaliyet gösteren firmaların 7 yıllık verileri incelenerek yapılan çalışmanın sonucuna göre, en büyük hissedarın pay oranının firmalarının performansları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra en büyük 3 hissedarın pay oranının firma performansı üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın yönetim kurulu büyüklüğü daha fazla olan firmaların, aktif kârlılığında artış olduğu saptanmıştır. Özetle firmaların performansları ile kurumsal yönetim yapıları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çoşkun (2016)'un gıda sektöründe faaliyet gösteren Türk aile şirketlerinde kurumsallaşma unsurları ve kıyaslama tekniklerinin firma performansı üzerinde ne tür bir etkiye sahip olduğunu belirlemek amacıyla un sanayi sektöründe faaliyet gösteren aile şirketleri çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarına

göre, aile şirketlerindeki kurumsallaşma ilkelerinin ve yeni nesil kıyaslama tekniklerinin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kıyaslama tekniklerine son derece önem verildiği ve üst yönetim tarafından benimsenip uygulandığı görülmüştür.

Başkurt (2016)'un aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları yönetimi ve firma performansına etkisinin ortaya konulması amacıyla Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren aile şirketleri çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuna göre, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve insan kaynakları uygulamaları firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Öğüt (2019)'ün kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Konya ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerin orta ve üst kademe yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın firma performansını pozitif ve anlamlı etkilediği, ayrıca kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelliğin firma performansını pozitif ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılık ve şeffaflığın finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde tutarlılık boyutunun finansal olmayan performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve kurumsallaşma boyutlarından profesyonellik ve şeffaflığın finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSALLAŞMANIN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisinin Konya ilinde un sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bağlamında analiz edilmesidir.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

İşletmeler arasındaki rekabet gün geçtikçe daha zorlu bir hale gelmektedir. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamında performanslarını arttırıp rakiplerine üstünlük sağlayacak geliştirmelere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada işletmelerin performanslarını arttırması, değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve kişilere bağlı kalmadan varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmesi için kurumsallaşmanın önemi göz ardı edilemez bir gerçek olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın amacı, un sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeler örneğinde kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmektir.

#### 3.3. Araştırmanın Önemi

Yoğun rekabet, ekonomik koşulların çok hızlı değişmesi, çevresel değişimlerdeki belirsizlikler gibi birçok güncel gelişmelerden dolayı işletmeler, yüksek performans göstererek, varlıklarını uzun vadede devam ettirebilmek ve ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmek için çaba göstermektedir. Araştırmanın yapılmış olduğu un sanayi sektörünün, ürünlerin stoklanma özelliğinin düşük olması, stoklama maliyetleri, yüksek nakliye giderleri gibi sektörel özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu işletmelerin yüksek performans göstermelerinin

hayati bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Bu çerçevede işletmelerin performansı birçok değişkene bağlı olarak değişebilmektedir. Bu araştırma bu değişkenlerden kurumsallaşma ile sınırlandırılmıştır. Tutarlı, şeffaf ve profesyonel uygulamalara dayanan kurumsal bir yapı oluşturularak, yüksek performans elde edilebilir. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı “*kurumsallaşma firma performansı üzerinde etkili midir?*” şeklindedir.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi başlığı altında metodolojik olarak izlenen yol hakkında bilgi verilmiştir.

#### 3.4.1. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, kurumsallaşma düzeyi Alpay vd., (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; tutarlılık (6 madde), şeffaflık (5 madde) ve profesyonellik (7 madde) olmak üzere 3 boyut, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

İkinci bölümde ise firma performansını ölçmek için Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; finansal performans (4 madde) ve finansal olmayan performans (5 madde) olmak üzere 2 boyut ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*).

Üçüncü bölümünde ise; çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi demografik sorulara yer verilmiştir.

### 3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya ilinde un sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Söz konusu işletmelerde çalışan toplam personel sayısı tespit edilememiştir. (Chi ve Qu, 2008: 627) geliştirdikleri formülde, evrendeki birim sayısının tespit edilememesi durumunda ulaşılmaması gereken örneklem hacminin en az 385 olduğunu ifade etmektedirler. Bu araştırmada, kullanılabilir 404 ankete ulaşılmıştır. Dolayısıyla örneklem hacminin yeterli olduğu ifade edilebilir.

### 3.4.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 3.4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırmada konu ile ilgili uzman kişilerin görüşleri alınarak, içerik geçerliliği kullanılmıştır (Baş, 2001: 188). Güvenilirliğin hesaplanmasında ise Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi uygulanmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

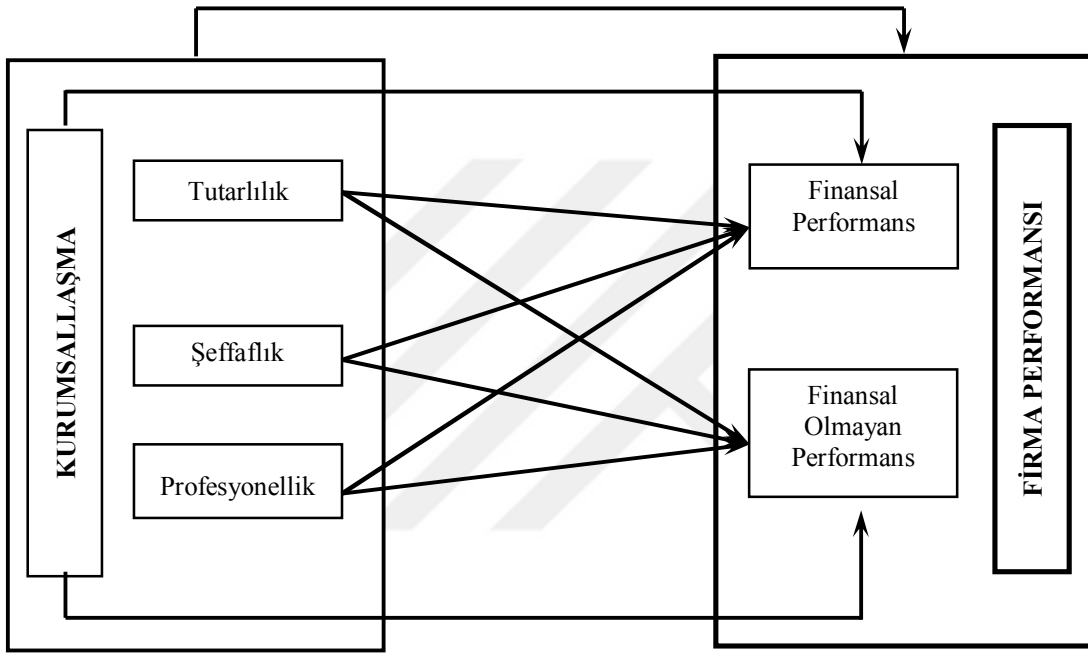
**Tablo 3.1.** Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
<b>Kurumsallaşma</b>	<b>18</b>	<b>0.96</b>
Tutarlılık	6	0.97
Şeffaflık	5	0.85
Profesyonellik	7	0.92
<b>Firma Performansı</b>	<b>9</b>	<b>0.93</b>
Finansal Performans	4	0.92
Finansal Olmayan Performans	5	0.92

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, değişkenler ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,70'in üzerindedir.

### 3.4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda ve literatürdeki araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

**Hipotez 1:** Kurumsallaşma, finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 1a:** Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 1b:** Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 1c:** Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Kurumsallaşma finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 2a:** Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 2b:** Kurumsallaşmanın şeffaflık boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 2c:** Kurumsallaşmanın profesyonellik boyutu finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Kurumsallaşma firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları**

Anket tekniği ile elde edilen verilerden hareketle yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### **3.5.1. Demografik Özellikler İle İlgili Araştırma Sonuçları**

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	n	Yüzde	Demografik Özellikler	n	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	331	81,9	Evli	228	56,9
Kadın	73	18,1	Bekâr	173	43,1
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Düzeyi</b>		
18-22 yaş arası	16	4,0	Lise	144	35,9
23-27 yaş arası	70	17,6	Önlisans	87	21,7
28-32 yaş arası	90	22,6	Lisans	147	36,7
33-37 yaş arası	34	33,7	Lisansüstü	23	5,7
38 ve daha fazla	88	22,1			
<b>İş deneyimi</b>					
1 yıldan az	23	5,7			
1-5 yıl arası	142	35,2			
6-10 yıl arası	100	24,8			
11 yıl ve üzeri	138	34,2			

n= 404

Demografik özelliklere ilişkin bulgular incelendiğinde; ankete cevap verenlerin %81,9'unun erkek, %18,1'inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %56,9'u evli, %43,1'i bekârdır. Çalışanların yaş aralığı dağılımı açısından incelendiğinde ise; %4,0'ü 18-22 yaş arası, %17,6'sının 23-27 yaş arası, %22,6'sının 28-32 yaş arası, %33,7'sinin 33-37 yaş arası ve %22,1'inin 38 ve daha fazla yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %35,9'unun lise, %21,7'sinin ön lisans, %36,7'sinin lisans ve %5,7'sinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. İş deneyimi açısından bakıldığında ise, %5,7'sinin 1 yıldan az, %35,2'sinin 1-5 yıl arası, %24,8'inin 6-10 yıl arası ve %34,2'sinin ise 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

### 3.5.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Kurumsallaşma ve alt boyutları ile firma performansı ve alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonucu

	<b>Art. Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1. Kurumsallaşma</b>	3,54	0,67	<i>1</i>						
<b>2. Tutarlılık</b>	3,61	0,71	,907**	<i>1</i>					
<b>3. Şeffaflık</b>	3,53	0,72	,932**	,783**	<i>1</i>				
<b>4. Profesyonellik</b>	3,49	0,73	,942**	,753**	,837**	<i>1</i>			
<b>5. Firma Performansı</b>	3,61	0,65	,725**	,647**	,663**	,702**	<i>1</i>		
<b>6. Finansal Performans</b>	3,52	0,67	,538**	,507**	,463**	,518**	,874**	<i>1</i>	
<b>7. Finansal Olmayan Performans</b>	3,68	0,75	,750**	,649**	,705**	,727**	,938**	,652**	<i>1</i>

\*\*  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü).

Yukarıdaki tabloda verilen analiz sonuçlarına göre; kurumsallaşma ( $r = 0,725$ ; Sig. $< 0,01$ ) ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde tutarlılık ile finansal performans ( $r = 0,507$ ; Sig. $< 0,01$ ) ve finansal olmayan performans ( $r = 0,649$ ; Sig. $< 0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yine şeffaflık ile finansal performans ( $r = 0,463$ ; Sig. $< 0,01$ ) ve finansal olmayan performans ( $r = 0,705$ ; Sig. $< 0,01$ ) arasında; kurumsallaşmanın diğer bir alt boyutu olan profesyonellik ile finansal performans ( $r = 0,518$ ; Sig. $< 0,01$ ) ve finansal olmayan performans ( $r = 0,727$ ; Sig. $< 0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu korelasyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

### 3.5.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Kurumsallaşmanın finansal performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir

**Tablo 3.4.** Kurumsallaşmanın Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilmemiş Beta	Stn.Hata	Stn. Edilmiş Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	Tolerans	VIF
F <sub>(1-402)</sub> = 163,467				.000**	,289	,287	1,853		
Sabit	1,605	,152							
Kurumsallaşma	,541	,042	,538	.000 **				1	1

\*\* p<0,01

Bağımlı Değişken: **Finansal Performans**

Kurumsallaşma bağımsız değişken ve finansal performans ise bağımlı değişken olarak modele girildiğinde, modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (F<sub>(1-402)</sub>= 163,467; Sig.=0.000 < 0.01). Analiz sonuçlarına göre; kurumsallaşma finansal performanstaki değişimin % 28,9'unun (R<sup>2</sup>= ,289) açıkladığı tespit edilmiştir. Bulgulara göre, kurumsallaşmanın (β= 0,538; Sig.< 0.01) finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuca göre **Hipotez 1 desteklenmiştir**.

Kurumsallaşmanın alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.5.** Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş Beta	Stn.Hata	Stn. Edilmiş Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	Tolerans	VIF
F <sub>(3-400)</sub> = 57,267				.000 **	,300	,295	1,870		
Sabit	1,591	,153							
1. Tutarlılık	,257	,067	,288	.000**				,355	2,821
2. Şeffaflık	-,045	,078	-,048	,566				,246	4,068
3. Profesyonellik	,314	,073	,342	.000**				,275	3,630

\*\* p<0,01

Bağımlı Değişken: **Finansal Performans**

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; tolerans değerleri 0.10'dan büyük, VIF (varyans etkileme faktörü) değerleri ise 10'dan küçüktür. Bu sonuçlara göre modelde çoklu bağıntı problemi olmadığı ifade edilebilir.

Kurumsallaşmanın alt boyutları (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken ve finansal performans ise bağımlı değişken olarak modele girildiğinde; modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $F_{(3-400)} = 57,267$ ;  $Sig. = 0.000 < 0.01$ ). Analiz sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın alt boyutlarının finansal performanstaki değişimin % 30,0'unun ( $R^2 = ,300$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın boyutlarından tutarlılık ( $\beta = 0,288$ ;  $Sig. < 0.01$ ) ve profesyonellik ( $\beta = 0,342$ ;  $Sig. < 0.01$ ) finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H1a ve H1c desteklenmiştir**. Ancak, şeffaflık ( $\beta = -0,048$ ;  $Sig. = 0,566 > 0,05$ ) boyutunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Bu bulguya göre **H1b desteklenmemiştir**.

Kurumsallaşmanın finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.6.** Kurumsallaşmanın Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilmemiş Beta	Stn.Hata	Stn. Edilmiş Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	Tolerans	VIF
$F_{(1-402)} = 515,562$				.000**	,562	,561	1,966		
Sabit	,683	,134							
Kurumsallaşma	,846	,037	,750	.000**				1	1

\*\* p<0,01

Bağımlı Değişken: **Finansal Olmayan Performans**

Kurumsallaşma bağımsız değişken ve finansal olmayan performans ise bağımlı değişken olarak modele girildiğinde, modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F_{(1-402)} = 515,562$ ;  $Sig. = 0.000 <$

0.01). Analiz sonuçlarına göre; kurumsallaşma finansal olmayan performanstaki değişimin % 56,2'sinin ( $R^2=,562$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Bulgulara göre, kurumsallaşmanın ( $\beta= 0,750$ ; Sig.< 0.01) finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **Hipotez 2 desteklenmiştir.**

Kurumsallaşmanın alt boyutları olan tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.7.** Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş Beta	Stn.Hata	Stn. Edilmiş Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	Tolerans	VIF
$F_{(3-400)}= 174,959$				.000 **	,568	,564	1,938		
Sabit	,730	,135							
1. Tutarlılık	,156	,059	,146	.009**				,355	2,821
2. Şeffaflık	,257	,069	,247	.000**				,246	4,068
3. Profesyonellik	,423	,064	,411	.000**				,275	3,630

\*\* p<0,01

Bağımlı Değişken: **Finansal Olmayan Performans**

Kurumsallaşmanın alt boyutları (tutarlılık, şeffaflık ve profesyonellik) bağımsız değişken ve finansal olmayan performans ise bağımlı değişken olarak modele girildiğinde; modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $F_{(3-400)}= 174,959$ ; Sig.=0.000 < 0.01). Analiz sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın alt boyutlarının finansal olmayan performanstaki değişimin % 56,8'inin ( $R^2= ,568$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın boyutlarından tutarlılık ( $\beta = 0,146$ ; Sig.< 0.01), şeffaflık ( $\beta = 0,247$ ; Sig.< 0.01) ve profesyonellik ( $\beta = 0,411$ ; Sig.< 0.01) finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H2a, H2b ve H1c desteklenmiştir.**

Kurumsallaşmanın finansal performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.8.** Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilmemiş Beta	Stn.Hata	Stn. Edilmiş Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	Tolerans	VIF
F <sub>(1-402)</sub> = 446,231				.000**	,526	,525	1,946		
Sabit	1,095	,121							
Kurumsallaşma	,710	,034	,725	.000 **				1	1

\*\* p<0,01

Bağımlı Değişken: **Firma Performans**

Kurumsallaşma bağımsız değişken ve firma performansı ise bağımlı değişken olarak modele girildiğinde, modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (F<sub>(1-402)</sub>= 446,231; Sig.=0.000 < 0.01). Analiz sonuçlarına göre; kurumsallaşma firma performansındaki değişimin % 52,6'sının (R<sup>2</sup>= ,526) açıkladığı tespit edilmiştir. Bulgulara göre, kurumsallaşmanın ( $\beta$ = 0,725; Sig.< 0.01) firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuca göre **Hipotez 3 desteklenmiştir.**

## SONUÇ

Kurumsallaşma süreci, toplumsal yaşamın önemli bir alanında bulunan belirli sorunların çözümüne yönelik, toplumsal olarak belirlenmiş, farklılaştırılmış davranış sisteminin örgütlenmesidir. Sosyal davranış ve örgütlenmenin ana birimlerini düzenlemek için normların oluşturulmasını ve tanımlanmasını, bu birimler arasında kaynak akışının düzenlendiği ölçütleri ve bu normların korunmasını sağlamak için yaptırımları ifade eden davranış sistemlerinin örgütlenmesi, onu oluşturan birimlerin, dış sistemlerle ilişkilerinin ve kendine özgü özelliklerini tanımlayan normların korunmasını içermektedir (Eisenstadt, 1964: 235-236). Bu çerçevede kurumsallaşma, yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut norm, değer ve yapı kalıpları çerçevesinde birleştirildiği ve sosyal ilişkilere istikrar ve öngörülebilirlik kazandıran önemi yadsınamaz bir süreç olduğu görülmektedir (Kimberly, 1979: 447).

Kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin sosyal düşünce ve eylemde kural benzeri bir statü kazandığı süreci içermektedir (Cooper vd., 2008: 677). Buna ek olarak kurumsal teori, kurumsallaşmaya bir süreçten ziyade bir sonuç olarak odaklanmıştır. Kurumsallaşma, bir sonuç olarak, örgütsel uygulamaları ve özellikleri çıkarların ve politikaların erişiminin ötesinde konumlandırır. Kabul edilebilir uygulamaların beklentileri belirli bir ortamda mevcuttur ve kuruluşlar meşruiyeti korumak ve hayatta kalma umutlarını artırmak için pasif olarak bunlara uymalıdır. Bir kurumsallaşma projesinin başarısı ve ortaya çıkan kurumun aldığı biçim, “onu destekleyen, karşı çıkan veya başka bir şekilde etkilemeye çalışan aktörlerin göreceli gücüne” bağlıdır. Kurumsallaşmanın önemli bir unsuru, aktörlerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri siyasi çabaların süregelen bir ürünü olmasıdır (Dillard vd., 2004: 510). Kurumsallaşmada en önemli kazanım, her bir işletmenin diğerinin eylemlerini tahmin edebilmesine olanak sağlamasıdır. Böylece kurumsallaşma evrensel ve politik olarak tarafsız olarak temsil edilmektedir (Cooper vd., 2008: 678).

Firmaların başarılı veya başarısız olmasının nedeni merkezi stratejilerdeki soruna işaret etmektedir. Firma başarısının veya başarısızlığının nedenleri, firmaların neden farklılaştığı, nasıl davrandıkları, stratejileri nasıl seçtikleri ve nasıl yönetildikleri gibi sorulara önemli bir şekilde bağlıdır. Başarılı bir firma, rekabetçi konumunun meyvelerinin bir kısmını sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla kullanmaktadır. Firma başarısının, üstün ve sürdürülebilir finansal performansa yol açan rekabetçi bir pozisyona veya bir dizi rekabetçi pozisyona ulaşmada kendini gösterdiği kabul edilmiştir (Porter, 1991: 95-96). Bu noktadan hareketle firma stratejisi, firma stratejisi gereği rekabet avantajının elde edilebilmesi amacıyla gerekli olan yolların seçim, uygulama ve değerlendirme aşamalarının tümünü içerirken, firma performansı ise bu aşamalar sonucunda elde edilen verilerle hedefe ne kadar yaklaşıldığının ve başarının ne düzeyde olduğunun ifade edilmesidir (Bulut vd.,2013; 211). İşletme performansları değişen rekabet ortamında detaylı bir şekilde ve farklı yönlerle ele alınmalıdır. Bu noktada işletmelerin performanslarının ölçülmesinde finansal performans ölçümlerinin yanı sıra finansal olmayan performans ölçümlerine de yer verilmelidir. Günümüz işletmeleri performans ölçümlerinde hem finansal performans ölçümlerini hem de finansal olmayan performans ölçütlerini kullanmaktadırlar. Performans ölçümleri işletmenin yapısına uygun ve koşullara göre değişebilir olmalıdır (Akman, Özkan ve Eriş, 2008: 94).

Finansal performans ölçütleri, bir işletmenin belirlediği hedeflerinin uygulanışının işletmenin büyümesine katkısının olup olmadığını göstermektedir. Finansal tablolar (bilanço, gelir tablosu gibi), finansal oranlar (likidite, finansal yapı, faaliyet gibi), finansal analiz teknikleri (karşılaştırmalı, eğilim gibi) ve maliyet tutarları (işçilik, hammadde gibi) finansal performans ölçütlerine örnek olarak gösterilebilir. Finansal performans ölçütleri işletmelerde en yaygın kullanılan performans ölçütleridir. İşletmelerde performansa dair ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda işletmeye katkı sağlayan ölçütlerdir. Finansal performans ölçütlerinin işletmenin uzun vadeli hedeflerini temsil etmesinden ve bu ölçütlerin işletme performansını bir bütün olarak ele alarak tarafsız bir şekilde değerlendirmesinden dolayı işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Finansal performans ölçütleri değişen koşullar nedeniyle finansal olmayan ölçütler ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır (Cavlak, 2021: 43).

Rekabet ortamının değişmesi ve yeni stratejilerin varlığı ile yeni ölçüm sistemi gerekliliği doğmuştur. Yöneticiler, eski ölçüm sistemine müşteri memnuniyetini, kaliteyi, pazar payını ve insan kaynaklarını ekleyerek sorunu gidermeye çalışmışlardır. Finansal olmayan ölçütler ile işletme yönetiminin performansını değerlendirmede daha yararlı ölçümler yapılabilmektedir (Eccles, 1991: 131). Finansal olmayan performans ölçütlerine çalışanlar ile ilgili ölçütler (hiyerarşi, eğitim, verim, döngü gibi), tedarikçiler ile ilgili ölçütler (temin, ödeme süresi, esneklik gibi), müşteriler ile ilgili ölçütler (bağlılık, iade, şikayet sayısı gibi), toplum ile ilgili ölçütler (sosyal, çevresel, hukuksal gibi) ve pazarlama, satış dağıtım ile ilgili ölçüt örnekleri verilebilir. Finansal olmayan ölçütlerin işletmeye, işletmenin kontrol mekanizmasının gelişmesine destek olması, çok uluslu işletmelerin stratejik olarak uyum sağlamasına yardımcı olması, yöneticilerin uzun vadeli hedeflerine yöneliminde yardımcı olması, yönetsel performansı tamamlayıcı, yatırımcıları destekleyici etkide olması ve finansal göstergelere olumlu etkilerinin olması gibi faydaları bulunmaktadır (Cavlak, 2021: 44).

Bu çalışmada, Konya ilinde un sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar örneğinde, kurumsallaşmanın firma performansı üzerindeki etkisi anket tekniği ile elde edilen verilerden hareketle analiz edilmiştir. Korelasyon analizi bulgularına göre; kurumsallaşma ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde yine kurumsallaşma ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Kurumsallaşmanın alt boyutu olan tutarlılık ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yine şeffaflık ile finansal performans ve finansal olmayan arasında; kurumsallaşmanın diğer bir alt boyutu olan profesyonellik ile finansal performans ve finansal olmayan performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu

korelasyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle kurumsallaşma düzeyi arttıkça firma performansının da artacağı ifade edilebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bulgulara göre; kurumsallaşmanın boyutlarından tutarlılık ve profesyonelliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, şeffaflık boyutunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur.

Kurumsallaşmanın finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da regresyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, kurumsallaşmanın boyutlarından tutarlılık, şeffaflık ve profesyonelliğin finansal olmayan performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak ise, kurumsallaşmanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırma sonuçları Alpay vd. (2008), Yıldız (2010), Zelka (2014), Çoşkun (2016), Başkurt (2016) ve Öğüt (2019) araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçlarından hareketle, işletmelerin firma performansını artırabilmesi amacıyla;

- İş ve işlemlerin bireylere bağımlı olmadan kesintisiz ve aktif bir şekilde işleyişini sağlayacak kurumsal bir yapı oluşturmaları,
- Şirket anayasası oluşturmaları,
- Katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri,
- Eleştirel anlayışa fırsat tanıyan kurum kültürünün oluşturulması ve geribildirimlerin dikkate alınması,
- Uygulamalarda şeffaf, adil, hesap verilebilir, tutarlı ve profesyonelliğin hâkim olduğu bir anlayışla hareket etmeleri önerilebilir.

Kurumsallaşma ve firma performansı değişkenlerinin anketi cevaplayanların algılamalarına dayalı olarak ölçülmüş olması, ayrıca araştırmanın Konya ilinde un sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar üzerinde yapılmış olması, bu araştırmanın temel sınırlılıkları olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, yapılacak değerlendirmelerde bu kısıtların dikkate alınması göz önünde bulundurulmalıdır. Genelleme yapabilmek için benzer araştırmaların farklı sektörlerde, kültürlerde ve ülkelerde yapılmasına ihtiyaç olduğu vurgulanmalıdır. Gelecekteki araştırmalarda, kurumsallaşma ve firma performansı değişkenlerinin farklı değişkenler üzerindeki etkileri yeni araştırma konuları olabilir.



## KAYNAKÇA

- ACAR**, Mustafa (2003). “Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (20), 21-37.
- AĞCA**, Veysel ve Ender Tunçer (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 8(1), 173-193.
- AHMED**, Awder ve Hasan Abdalla (2002). “An Intellegent System for Performance Measurement Selection”, **Proc. Instn. Mech Engr**: 216(4), 591-606.
- AKAL**, Zühal (1998). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 3. Basım, Ankara: MPM Yayınları No:473.
- AKAL**, Zühal (2002). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AKAL**, Zühal (2003). **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yoneti mi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yoneti mi.htm) , (21.04.2022).
- AKAL**, Zühal (2005). **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- AKDENİZ**, Ahmet ve Faruk Durmaz (1998). “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2), 85-99.
- AKDOĞAN**, Asuman. (2000). “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (16), 31-47.
- AKKIN**, Ahmet (2019). **Aile Şirketlerinde Yaşanan Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Çalışmaları**, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AKMAN**, Gülşen, Özkan Coşkun ve Hatice Eriş. (2008). “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 7(13), 93-116.
- AKSOY**, Ahmet ve Kürşat Yalçınır (2008). **İşletme Sermayesi Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

- AKTAN**, Coşkun Can (2009). “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1 (1), 25-33.
- ALAYOĞLU**, Nihat (2003). **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- ALPAY**, Güven, Muzaffer Bodur, Cengiz Yılmaz, Saadet Çetinkaya ve Laçın Arıkan (2008). “Performance Implications Of Institution Alization Process İn Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Conomy”, **Journal of World Business**, 43(4) , 435-448.
- ALTUNTAŞ**, Gültekin ve Dilek Dönmez (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 39 (1), 50-74.
- AMARATUNGA**, Dilanthi, David Baldry ve Marjan Sashar (2000). “Assesment of Facilities Management Performance- What Next?”, **Facilities**, 18(6), 66-75.
- APAYDIN**, Fahri (2007). **Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- APAYDIN**, Fahri (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10 (1), 1-21.
- APAYDIN**, Fahri. (2008). “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 4 (7), 119-143
- AR**, Aybeniz ve Hüseyin İskender (2005). “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama”, **Uygulama ve Denetim Mevzuat Dergisi**, 8(87).
- ASLAN**, Mesut (2017). **Bilgi Teknolojilerinin Çalışanların Performansı Ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Trb1 Bölgesindeki Kobi’lerde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bingöl.
- ASLAN**, Yakup (2018). “Firma Performansına Doğrudan Etki Eden Performans Kalemleri”, **Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2 (2), 87-97.
- AYDIN**, Ali (2010). **Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- AYDIN**, Sena (2012). **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun Getirdiği Yenilikler Çerçevesinde Hesap Verebilirlik ve Hesap Verme Mekanizmaları**. Ankara: Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- AYDINLIK**, Arzu Ülgen ve Ali Özgür Karagülle (2006). **Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama**, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile işletmesi Kongresi Kongre Kitabı, 58
- AYKAÇ**, Mustafa, Zeki Parlak, ve Süleyman Özdemir (2008). **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- BAKAN**, İsmail (2004). "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanları Yetkilendirilmesi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1),186-187.
- BARAZ**, Barış (2006). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, 120-129.
- BARKER**, Richard (1995). "Financial Performance Measurement: Not a Total Solution", **Management Decision**, 33(2), 31-39.
- BAŞKURT**, Gülcan (2016). **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYER**, Ertuğrul (2003). **Kurumsallaşma Yönelimli Entellektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- BAYER**, Ertuğrul (2004). "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(1), 91-103.
- BAYER**, Ertuğrul (2005). "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 7(3), 125-142.
- BAYKAL**, Elif, Cemal Zehir ve Mahmut Köle (2018). "Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi", **Akademik Hassasiyetler Dergisi**, 5(9), 111-133.
- BAYRAKTAR**, Berat Bir ve Asiye Kakırman Yıldız (2007). "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği", **Bilgi Dünyası**, 8 (2), 280-296.

- BAYYURT**, Nizamettin (2011). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Journal of Social Policy Conferences**, (53), 577-592.
- BİLEN**, Abdulkadir ve Hasan Solmaz (2014). “KOBİ’lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Diyarbakır Örneği”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 4(7): 60-79.
- BİLGİN**, Naciye (2007). **Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- BİLGİN**, Nuri. (2007). **Kimlik inşası**. İzmir: Aşina Kitaplar.
- BOSELİE**, Paul, Jaap Paauwe and Ray Richardson (2003). “Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotel Sandlocal Government”, **International Journal of Human Resource Management**, 8(14): 1407–29.
- BULUT**, Çağrı, Cengiz Yılmaz ve Lutfihak Alpkan (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, **Ege Akademik Bakış**, 9(2), 513-538.
- BULUT**, Çağrı, İge Pınar, S. Duygu Halaç, ve Ayşenil D. Öztürk (2013). “Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(2), 209-232.
- BURSALI**, Yeliz Mohan (2018). “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 32 (2), 505-531.
- BÜTE**, Mustafa (2010). “İşletmelerin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”. **Akademik Bakış Dergisi**, 22, 1-24.
- BÜYÜR**, Atıcı Gonca (2006). **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ’lerin) Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ’lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CANDAN**, Ayşenur (2018). **Kobilerde Kurumsallaşma Süreçleri Kurumsallaşmanın KOBİ’lere Etkileri ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- CANITEZ**, Fatih (2015). **Toplu Ulaşım İşletmelerinde Kurumsal Performans Yönetimi: İETT’de Kurumsal Karne Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- CANSIZ**, Mehmet (2008). **Türkiye’de KOBİ’ler ve KOSGEB**, DPT Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT: 2782, Ankara.
- CARROLL**, Archie B. (1999). “Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct”, **Business & Society**, 38 (3), 268–295.
- CASEY**, Catherine (2002). **Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization**, London: SAGE Publications.
- CAVLAK**, Hakan (2021). “İşletmelerde Kurumsal Performans Ölçütlerinin Seçimi, Nitelikleri, Tasarımı: Finansal-Finansal Olmayan ve Tek-Çok Boyutlu Performans Ölçütleri Sınıflandırması”, **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 6(1), 39-50.
- CEVHER**, Ezgi (2014). “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür? Yoksa Yok Olma Nedeni midir?”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(32), 583-593.
- CHİ**, Christina Geng-Qing ve Hailin Qu (2008). “Examining The Structural Relationships of Destination Image, Tourist Satisfaction and Destination Loyalty: an Integrated Approach”, **Tourism Management** 29, 624–636.
- CHİN**, Kwai-Sang, Henry Lau ve Kit-Fai Pun, (2003). “Development of Knowledge-Based Self-Assessment System For Measuring Organizational Performance”, **Expert Systems with Applications**, 24 (4), 43-455.
- CİVAN**, Mehmet ve Mehmet Tekinkuş (2002). **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci**, Gaziantep Örneği, Erciyes/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi VI. Bildiri Kitabı, Ankara.
- COOPER**, David J., Mahmoud Ezzamel ve Hugh Willmott (2008). “Examining “Institutionalization”: A Critical Theoretic Perspective”, **The Sage Handbook of Organizational institutionalism**, 673, 701.
- ÇALIK**, Metin, Remzi Altunışık ve Nihal Sütütemiz (2013). “Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 9(19), 137-162.
- ÇATAL**, Faruk M. (2010). “Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (Kobi) Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (2), 332-352.
- ÇAVUŞGİL**, Tamer ve Shaoming Zou (1994). “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, **Journal of Marketing**, 58(1), 1-21.
- ÇELİK**, Adnan ve Tahir Akgemci (2010). **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**. (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 122.

- ÇONKAR**, Kemalettin ve Ali H. Ata (2003). “Finansal Krizleri Önlemede Kullanılabilecek Kriz Rasyolarının Türkiye Açısından Değerlendirilmesi (1996-2003)”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2).
- ÇOŞKUN**, Zeynep (2016). **Gıda Sektöründe Hizmet Veren Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Unsurlarının ve Kıyaslama Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DAVRAN**, Hüseyin (2005). **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Perakende Sektöründe Bir uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİR**, Cengiz ve Mustafa K. Yılmaz (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25 (1), 69-88.
- DEMİR**, Şirvan Şen (2012). “Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 9(1), 672-695.
- DİLLARD**, Jesse F., John T. Rigsby, Ve Carrie Goodman (2004). “The Making And Remaking of Organization Context: Duality and The Institutionalization Process”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**,17(4): 506-542.
- DİNÇER**, Ömer (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım.
- DOĞAN**, Seyhun (2010). Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası: KOBİ Yaklaşımı ve Türkiye. **İstanbul Ticaret Odası**.
- DRUCKER**, Peter F. (1996). **Gelecek İçin Yönetim**. (Üçcan Fikret. Çeviri), İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- DURSUN**, Gülriş (2004). **Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratan Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri (Bir Örnek Olay Çalışması)**,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ECCLES**, Robert G. (1991). “The Performance Measurement Manifesto”, **Harvard Business Review**, 69(1), 131-137.
- EFİL**, İsmail (2010). **Toplam Kalite Yönetimi**, (7. Baskı), Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.
- EISENSTADT**, Shmuel N. (1964). “Institutionalization and Change”, **American Sociological Review**, 29(2), 235-247.

- ELİTAŞ**, Cemal ve Veysel Ağca (2006). “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 347-368.
- ERDEMİR**, Süleyman (2020). **Kurumsallaşma: Süreci, Yararları ve Sorunları, Kurumsallaşma ve Türkiye**, <https://dd.com.tr/index.php/makalearastir-maroportajmakaleler/kurumsallasma-sorunlari-surecleri-ve-yararlari/>, (12/09/2021).
- ERDİKLER**, Şaban (2006). Kurumsal Yönetim ve Uluslararası Yatırımcıların Beklentileri. **Referans Gazetesi**.
- ERDİRENÇELEBİ**, Meral (2012). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- EREN**, Erol (2001) **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Basım.
- ERİŞ** Sarıca M. (2019) **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Oluşturulmasında Kurumsallaşmanın Önemi ve İç Denetimin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ERKAN**, Mehmet (2012). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim**. Bursa: Ekin Yayınevi.
- EROĞLU**, Ergün. (2005). “Müşteri Memnuniyetinin Ölçüm Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 34(1). 7-25.
- ERTAN**, Hayrettin (2008). “**Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme**”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ERTAN**, Yusuf (2010). **Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ERTAŞ**, Aysel (1996). **Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- FEY**, Carl F. ve Ingmar Björkman (2001). “The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia”, **Journal of International Business Studies**, 32(1), 59-75.
- FINDIKÇI**, İlhami (2005), **Aile şirketleri**, İstanbul: Alfa Yayınları.

- FINDIKÇI**, İlhami (2014). **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, 5.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- FRAZIER**, Gary (1999). “Organizing and Managing Channels of Distribution”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 27 (2), 226-240.
- GENÇ**, Nurullah, Sertan Kocasaraç ve Müslüm Doğan (2008). **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi**, 3. **Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, , İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- GOLDSTEIN**, Harvey ve David Spiegelhalter (1996). “League Tables and Their Limitations: Statistical Issues in Comparisons of Institutional Performance”, **Journal of the Royal Statistical Society: Series a (Statistics in Society)**, 159(3), 385-409.
- GRİGOROUDİS** Evangelos ve Siskos Yannis (2010). **Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality**. New York: Springer.
- GUSTAFSSON**, Ida M. (2018). **Gender Equality in HRM: A Case Study in A Finnish Recruitment Agency**. Master's Thesis, Department of Management and Organization Hanken School of Economics, Helsinki.
- GÜÇLÜ**, Nezahat (2003). Stratejik Yönetim, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23 (2), 61-85.
- GÜLEŞ**, Hasan Kürşad ve Hasan Bülbül (2003). “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(1), 40-63.
- GÜLSÜNLER**, Makbule E. (2002). **Kurum Kimliği Sürecinin İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- GÜNER**, Fatih (2009). “Performans Değerlendirmede Paradigma Değişimi: Finansal Olmayan Ölçüler Finansal Ölçülerin Yerini Alabilir Mi?”, **Verimlilik Dergisi**, 2(7-24), 1-15.
- GÜNGÖR**, Bihter (2008). **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü**. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayıncılık.
- HELVACI**, Akif (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 1-2 (35), 155-169.

- HOLM**, Petter (1995). “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries”, **Administrative Science Quarterly**, 40(3), 398-422.
- HOQUE**, Zahirul, Mia Lokman ve Alam Manzurul (2001). “Market Competition, Computer Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Performance Measures: An Empirical Study”, **British Accounting Review**, 33 (1), 23-45.
- HUNG**, Richard Y. ,Bella Ya-HuiLien, BaiyinYang, Chi-MinWu ve Yu-MingKuo. (2011), “Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High-tech Industry”, **International Business Review**. 20(2), 213-225.
- HURLEY**, Robert. F. ve Tomas M. Hult (1998). “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, **Journal of Marketing** 62(3), 42-54.
- IŞIK**, Metin ve Berat Çiçek (2019). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncülük Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 17(2),128-149.
- İPLİKÇİOĞLU**, Güzin ve Ergün Kaya (2016). “Perakendecilik Sektöründe Müşteri Memnuniyet Düzeyinin Belirlenmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 13(1), 28-40.
- JACOBSON**, Robert (1990), “Unobservable Effects and Business Performance”, **Marketing Science**, 9(1), 74-85.
- JAWORSKI**, Bernard. J. ve Kenneth Merchant (1988), “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences”, **Journal of Marketing** 52(3), 23-39.
- KAPLAN**, Robert ve David Norton (1996). “Linking the balanced scorecard to strategy”, **California Management Review**, 39(1), 53-54.
- KARAGÖZ**, Murat ve Hakan Demirgil (2009) “Firma Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (2), 48.
- KARAPINAR**, Aydın ve Figen Ayıkoğlu (2009). **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Finansal Analiz**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- KARATAŞ**, Süleyman (1991). **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler**. İstanbul: Veli Yayınları.
- KARPUZOĞLU**, Ebru (2001). **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.

- KARPUZOĞLU**, Ebru (2004). **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 4. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.
- KIMBERLY**, John R. (1979). “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, And Institutionalization”. **Academy of management Journal**, 22(3), 437-457.
- KIRAN**, Burcu (2007). “Türkiye’de Reel Döviz Kuru İle Kısa ve Uzun Vadeli Sermaye Hareketleri İlişkisi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(1), 269-283.
- KIRAN**, Cihan (2007). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’ deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KIRAY**, Ahmet (2010). **İlköğretim İkinci Kademedeki Uygulanan Fen ve Matematik Entegrasyonunun Etkililiği**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KIZILAY**, E. (2009). **KOBİ’ler ve Dış Ticarete Karşılaştıkları Temel Sorunlar**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- KIMBERLY**, John R. (1979). “Issues In The Creation Of Organizations: Initiation, Innovation, And Institutionalization”, **Academy of management Journal**, 22(3), 437-457.
- KIRACI**, Murat ve İbrahim Alkara (2009). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya Eskişehir Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 (1), 167-197.
- KOÇ**, Hakan ve Serkan Aylan (2017). “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 19(2), 564-585.
- KOÇEL**, Tamer (2015). **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- KÖSE**, Ahmet, (2001), “Finansal Tabloların Oranlar Yoluyla Analizi”, **Meslek İçi Sürekli Eğitim Dergisi**, 39-44.
- LA PORTA**, Rafael ve Florencio Lopez-De-Silanes (1999). Florancio, “The Benefits of Privatization: Evidence From Mexico”, **The Quarterly Journal of Economics**, 114(4), 1193-1242.
- LARS**, Gronholdt, Martensen Anne ve Kristensen Kai (2000), “The Relationship Between Customer Satisfaction And Loyalty: Cross-Industry Differences”, **Journal Total Quality Management**, 11 (4-5-6), 509-514.

- LAWRENCE**, Thomas B., Monika I. Winn ve P. Devereaux Jennings (2001). "The Temporal Dynamics of Institutionalization", **Academy of Management Review**, 26(4), 624-644.
- LEE**, Witness, (1988). **The Collected Works of Witness**. New York: Living Stream Ministry.
- LUMPKIN**, G. Tom, ve Gregory G. Dess (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of The Environment and Industry Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, 16(5), 429-451.
- LUO**, Yadong ve Seung Ho Park (2001), "Strategic Alignment and Performance of market-Seeking Mncs in China", **Strategic Management Journal**, (22), 141-155.
- MAINES**,A. Lauren, Eli Bartov, Patricia M. Fairfield, D. Eric Hirst, Teresa E. Iannaconi, Russel Mallet, Catherine M. Schrand, Douglas J. Skinner ve Linda Vincent (2002). "Recommendations on Disclosure of Nonfinancial Performance Measures", **American Accounting Association Accounting Horizons**, 16(4), 353-362.
- MARCH**, G. James (1996). "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", **Administrative Science Quarterly**, 41 (2), 278-287.
- MCWILLIAMS**, Abigail ve Donald Siegel (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of The Firm Perspective", **Academy of Management Review**, 26(1), 117-127.
- MEYER**, John W. ve Brian Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363.
- MEYER**, Marshall W. ve Vipin Gupta (1994). "The Performance Paradox", **Research in Organizational Behavior**,16,309-369.
- MUCUK**, İsmet. (1998). **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- MÜFTÜOĞLU**, Tamer (1997), **Türkiye’de KOBİ’ler Sorunlar Öneriler**, İstanbul: EGS Bank Yayınları.
- NARMAMBETOVA**, Aizat, Salih. B. Avcı ve Önder Barlı (2016). "Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaşan Etmenlerin Belirlenmesi: Kırgızistan Örneği", **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 7(13) 191-192.
- NEELY**, A., Chris Adams ve Paul Crowe, (2001). "The Performance Prism in Practice", **Measuring Business Excellence**, 5(2), 6-12.

- NOBLE**, Charles, Rajiv S. Kumar ve Ajith Kumar. (2002). “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, **Journal of Marketing**, 66(4), 25-39.
- OECD** (2017) **Meeting of the OECD Council at Ministerial Level Paris**, 7-8 June 2017,6
- OKKA**, Osman (2006), **Finansal Yönetime Giriş**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- OYMAN**, Sumru (2009). “**Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme**”, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ÖĞÜT**, Emine (2019). “Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi” , **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(2), 565-578.
- ÖNDER**, Met ve Erdem Barış (2006). “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi” , **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (2), 53-73.
- ÖNDER**, Murat ve Güldenur Aydın (2016). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim: Kronik Uygulama Sorunsalı ve Yeni Perspektifler”, **Uluslararası Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(3), 225- 239.
- ÖZCAN**, E. Lütfi. (2015). **Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma**. Ankara: Ankara Ofset.
- ÖZDEMİR**, Mahmut (1991). “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **MPM Yayınları Verimlilik Dergisi**, 2, 169.
- ÖZDEMİR**, Süleyman, Halis Ersöz ve Halil Sarıoğlu (2007). “Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 53: 173-230.
- ÖZDEVECİOĞLU**, Mahmut (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller”, **Erciyes Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (2), 107–131.
- ÖZER**, M. Akif. (2015). “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (14), 69-84.
- ÖZER**, Özgür (2011). **Kurumsal Girişimcilik Ve Firma Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel Firmalarında Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- ÖZKALP** Enver ve Çiğdem Kirel (2001). **Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149.**
- ÖZSEVER**, Çiğdem, Tülay Gençoğlu ve Nihal Erginel (2009). “İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, (18): 45-58.
- ÖZTAŞ**, Nail ve Sinan Gürcüoğlu (2018). “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5 (14), 537-549.
- ÖZTEK**, Yaman (2005). “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 6, 19-22.
- ÖZTÜRK**, Derya (2019), **Örgütsel Yaklaşımlar-I-**, Eskişehir: Nisa Kitapevi.
- PELHAM**, Alfred ve David Wilson (1996), “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 24 (1), 27-43.
- PİZAM**, Abraham ve Taylor Ellis (1999). “Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 11(7), 326-339.
- POLAT**, Bilge Acar (2010). **Firma Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi**. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını.
- PORTER**, Michael E. (1991). “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, **Strategic Management Journal**, 12(S2), 95-117.
- RAJIV D. Banker**, Srikant M. Datar, ve Robert S. Kaplan (1989). “Productivity Measurement and Management Accounting”, **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, 4(4), 528-554.
- RUEKERT**, Robert, Orville Walker ve Kenneth Roering (1985), “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, **Journal of Marketing**, 49 (1), 13-25.
- RUST**, Roland, Christine Moorman ve Peter Dickson (2002), “Getting Return on Nuality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?”, **Journal of Marketing**, 66 (4), 7-24.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, 3. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.

- SCOTT**, Richard (1987), “The Adolescence of Institutional Theory”, **Administrative Science Quarterly**, 32 (4), 493-511.
- SCOTT**, W. Richard. (1996). “The Mandate is Still Being Honored: in Defense of Weber’s Disciples”, **Administrative Science Quarterly**, 41 (1)163-171.
- SELZNİCK**, Philip (1996). “Institutionalism “Old” and “New”“, **Administrative Science Quarterly**, 41(2),270-277
- SERMAYE PİYASASI KURULU** (2005). **Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi**, Ankara.
- SMİTH**, John (1992). “Creating Effectiveness”, **New Library World**, 93 (1), 8-14.
- STÄİNER**, Alan (1995). “Productivity, Quality And Ethics- A European Viewpoint”, **European Business Review**, 95 (6), 3-11.
- SUNGURTEKİN**, Pınar (2008). **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- SZYMANSKI**, David, Sundar Bharadwaj ve Rajan Varadarajan (1993), “An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship”, **Journal of Marketing**, 57 (3), 1-18.
- ŞANAL**, Musa ve Murat Öztürk (2019). “Örgüt Kültürünün Üretim İşletmelerinin Performansına Etkisi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 28(2), 257-271.
- ŞENGÜN**, Halil İ. (2011). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- TAVŞANCI**, Savaş (2009). **Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- TEK**, Nergis ve Yusuf Gümüş (2006). “Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, (19), 1-28.
- TOKGÖZ**, Emrah (2016). **Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- TRAHANT**, Bill ve Richard Koonce (1997). “12 Principles Of Organizational Transformating”, **Management Review**, 86(8), 8-17.
- TURUNÇ**, Ömer (2006). **Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi; Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- TUTAR**, Hasan ve Mehmet Altınöz (2010). “Örgütsel İklim’in İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 65(2), 195-218.
- TÜRK**, Uğur (2007). **KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması)**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TÜRKMEN**, Burcu ve Neşe Songür (2010). “KOBİ’lerde E-Ticaret Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: OSTİM Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23, 231-242.
- TÜRKOĞLU**, Musa (2002). “KOBİ’lerin Bölgesel Kalkınma Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7 (1), 277-300.
- URAL**, Aydın (2004). **Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma Sendromu**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ÜSTÜN**, Ayşe (2009). “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon”, **Türk Kütüphaneciliği**, 23(3), 602-608.
- WALKER**, Orville ve Robert Ruekert (1987). “Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework”, **Journal of Marketing**, 51 (3), 15-33.
- WALLACE**, Jean (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 40(2), 228-255.
- YATIRIM ORTAMINI İYİLEŞTİRME KOORDİNASYON KURULU (YOİKK)** (2010), Dünya Bankası İş Ortamı 2011 Raporu’na İlişkin Değerlendirme ve YOİKK Teknik Komitelerine Öneriler, Aralık 2010, 5.
- YAVUZ**, Çağla (2010). “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5 (2), 143-173.

- YAZICIOĞLU**, İrfan ve Hakan Koç (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (21), 497-507.
- YEŞİL**, Salih ve Esra Erşan (2011). “Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2) 319-320.
- YILDIZ**, Emre (2010). **Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YILDIZ**, Esra (2010). **Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YILMAZ**, Halil İ. (2014). **Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi. Tesam Türkiye Ekonomik, Siyasal ve Stratejik Araştırmalar Merkezi**, <https://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, (03/04/2022).
- YILMAZ**, Sevdije E., (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği”, **İş Ahlakı Dergisi**, 5(10),117-148.
- YURDAKUL**, Mustafa. (2003), “ Measuring Long Term Performance of a Manufacturing Firm Using the Analytic Network Process (ANP) Approach”, **International Journal of Production Research**, 41(11), 2501-2529.
- YURTTADUR**, Mustafa (2009). **KOBİ’lerde Sermaye Yapısı ve Kar Dağıtım Politikası’nın Büyüme Üzerine Etkileri**, Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finans ve Bankacılık Doktora Programı, İstanbul.
- YÜREĞİR**, Oya ve Gülsün Nakıboğlu (2007). “Performans Ölçümü Ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(2), 545-562.
- ZELKA**, Ahmet (2014). **Kurumsal Yönetimin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

## EKLER

### EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, kurumsallaşmanın firma performansına etkisi konusunda yazılan yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Sedat Tarhan, NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi

A. Kurumsallaşma ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Kurumsallaşma ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım işletmede her çalışan adil ücretlendirilir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletmede herkesin çalışması adil değerlendirilir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletmede personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletmede personel değerlemede herkese adil davranılır.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletmede personel seçimi, işin gereklerine göre yapılır.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletmede herkese tutarlı değerlendirme kriterleri uygulanır.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işletmede uzun vadeli planlar yapmak için, herkesin bilgilendirildiği bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işletmede çalışanlar, işletme hedeflerini açıkça bilirler.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işletmede bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini zor duruma düşürmez.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım işletmede herkesin eşit söz hakkına sahip olduğu verimli toplantılar düzenlenir.	1	2	3	4	5
11. İç denetimde, işletme sahiplerinin yanı sıra bölüm yöneticileri ve uzmanlar da değerlendirme sürecinde yer alırlar.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletmede üst yöneticiler için gelişim planları vardır.	1	2	3	4	5

13. Çalıştığım işletmede toplantılar daha önceden belirlenmiş bir çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım işletmede kurumsal süreçler hakkında belirgin, yazılı kurallar vardır.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım işletmede karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım işletmede sahipliğin gelecek nesile aktarılması ile ilgili bir plan vardır.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım işletmede her iş için iş tanımı yapılmıştır.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım işletmede toplantılarda tartışılan her konu daima kaydedilir.	1	2	3	4	5

**B. Firma Performansı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.**

Firma Performansı İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	6
1. Çalıştığım işletmenin karlılığı artmıştır.	1	2	3	4	5	6
2. Çalıştığım işletmenin pazar payı büyümüştür.	1	2	3	4	5	6
3. Çalıştığım işletmenin satış hacmi artmıştır.	1	2	3	4	5	6
4. Çalıştığım işletmenin maliyetleri düşmüştür.	1	2	3	4	5	6
5. Çalıştığım işletmede müşteri memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5	6
6. Çalıştığım işletmede müşteri sadakati artmıştır.	1	2	3	4	5	6
7. Çalıştığım işletmede çalışan memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5	6
8. Çalıştığım işletmede personelin işten ayrılma oranı azalmıştır.	1	2	3	4	5	6
9. Çalıştığım işletmenin kurumsal imajı olumlu yönde artmıştır.	1	2	3	4	5	6

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

<b>1. Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<b>2. Medeni durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
<b>3. Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 18-22 arası <input type="checkbox"/> 23-27 arası <input type="checkbox"/> 28-32 arası <input type="checkbox"/> 33-37 arası <input type="checkbox"/> 38 ve daha fazla	<b>4. Eğitim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>5. İş Deneyiminiz</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 arası yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri	

**Anket burada sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.**