

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI



KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMANIN
YATIRIMLA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR **Yakup İNALKAÇ**

MALATYA 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMANIN
YATIRIMLA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

HAZIRLAYAN

Yakup İNALKAÇ

Jürimiztarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans/ doktora tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarakAnabilim, Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Prof. Dr. Ali AKSOY.....

2. Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR.....

3. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL.....

İNönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih

vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Meltem KILBAT
Enstitü Müdürü

Unvan Ad Soyad
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof.Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“KOBİ'lerde Kurumsallaşmanın Yatırımla İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynaklarda hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtirim.

Yakup İNALKAÇ



ÖZET

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) esnek üretim kabiliyetleri, uyum yetenekleri ve dinamik kuruluş olma özellikleriyle ekonominin lokomotifleridir. KOBİ'ler ekonomik açıdan olduğu kadar sosyal açıdan da çok önemlidir. İstihdama olan katkıları ve orta sınıf karakterleriyle sosyal geçişi kolaylaştırıcı etkisi, toplumsal barışa da katkı sağlamaktadır.

KOBİ'ler için yatırım kararları, gelecekteki durumlarını belirleyecek olan hayati öneme sahip kararlardır. Doğru alınmış yatırım kararları işletmelerin piyasadaki rekabet güçlerini arttırmaktadır. Yatırım harcamalarından beklenen verimin elde edilmesi hem işletmelerin iktisadi başarısını hem de Türkiye ekonomisinin genel refah düzeyini arttırmaktadır.

İşletmeler, ulusal veya uluslararası pazarlardan ziyade rekabet ortamının sınırlı olduğu yerel pazarlarda faaliyet gösterdiklerinde, kişiye dayalı yönetsel anlayışı benimsemekte ve bu anlayışla karar alma mekanizmalarını hayata geçirmektedir. İşletmelerin pazarını genişletmesi durumunda, rekabet çevresi değişmekte, mali durumu, insan kaynağı ve üretim yönetimi ile ilgili konular karmaşıklaşmakta ve bu yönetim anlayışı ve karar alma mekanizmasıyla istediği ölçüde başarı elde etmesi, hatta hayatta kalması zorlaşmaktadır. Bu durum işletmelerin sistematik hareket etmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu ihtiyaçlar ve zorunluluklar günümüz işletmeciliğinde “Kurumsallaşma” kavramının önemini ortaya koymaktadır.

Yapılan tez çalışması ile işletmeler için önemli olan “yatırım” ve “kurumsallaşma” kavramlarının ilişkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda Ankara ilindeki KOBİ'ler'den anket yoluyla veriler toplanmıştır. Bu veriler, istatistik programı olan SPSS 22 ile değerlendirilerek elde edilen bulgular incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Yapılan çalışma ile, KOBİ'lerde kurumsallaşmayı belirleyen kriterlerin; yatırım yapma nedenleri, yatırım yapılan alan ve yatırımların değerlendirme yöntemleri ile ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Kurumsallaşma, Yatırım

ABSTRACT

SME Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) are the locomotive of the economy with their flexible production ability, adaptability, and dynamic corporation features. SMEs are as important economically as they are socially important. The facilitative impact of social passing by contributions to employment and middle-class characteristics is also contributed to the social peace.

The investment decisions for SMEs, are the decisions which has vital important and will determined the situation in the future. The investment decisions given right are increasing the competitive power of the corporations in the market. Obtaining the expected yield from investment spending are increasing both economic success of the corporations and general welfare level of Turkey economy.

The corporations are adopted the personally-based management approach and actualize the decision making mechanism by this approach when these are in service in the domestic markets which competition environment is limited rather than national and international markets. In case of the corporations are extended their market, their competition environment are changed, the matters with regard to financial situation, human resource, and production management are get more complicated, and getting success requested and keep in service are getting difficult by this management approach and decision making mechanism. This situation are discovered that the corporations have to be act systematical. All these needs and necessities are presented the importance of the "Institutionalization" concept at recent management.

The relationship between the "investment" and "institutionalization" concepts, which are important for corporations, has been investigated by this thesis study. Within this concept, the data are collected by questionnaire study from the SMEs located at Ankara province. These data was evaluated by statistics program SPSS 22 and obtained findings are examined and interpreted.

By performed study, it was concluded that the criteria determines the Institutionalization in the SMEs are in relation with investment reasons, invested area, and evaluation method of the investments.

Keywords: SME, Institutionalization, Investment

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay Sayfası	i
Onur Sözü	ii
Özet	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler	v
Kısaltmalar	viii
Tablolar	ix
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA

1.1. Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'lerin yeri.....	3
1.2. KOBİ tanımları.....	4
1.2.1. Türkiye'de KOBİ tanımı	4
1.2.2. Çeşitli birlik ve ülkelerde KOBİ tanımları.....	5
1.3. KOBİ'lerin sınıflandırılması	7
1.3.1. Nicel ölçütler	8
1.3.2. Nitel ölçütler.....	8
1.4. KOBİ'lerin önemi.....	9
1.5. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları.....	11
1.5.1 KOBİ'lerin avantajları	11
1.5.2. KOBİ'lerin dezavantajları	12
1.6. Kurumsallaşma kavramına genel bakış	14
1.6.1. Kurumsallaşmanın tanımı.....	15
1.6.2. Kurumsallaşmanın olası avantaj ve dezavantajları.....	16
1.7. Kurumsallaşma yaklaşımları.....	17
1.8. Kurumsallaşmanın unsurları	21
1.8.1. Bağlı olunan çevre	21
1.8.1.1. Kurumsal çevre	22
1.8.1.2. Teknik çevre.....	22
1.8.2. Formalleşme/Biçimselleşme.....	23
1.8.3. Standartlaşma.....	25
1.8.4. Toplumsallaşma	26
1.9. KOBİ'lerde kurumsallaşma sorunları	26
1.9.1. Stratejik yönetim.....	27
1.9.2. Kurumsal çevre.....	28
1.9.3. Merkezi yönetim	29
1.9.4. Büyüme ve gelişme planları	30
1.9.5. Aile şirketi anlayışı	30
1.10. KOBİ'lerin kurumsallaşma nedenleri.....	31
1.10.1. Küresel firmalarla rekabet	31
1.10.2. Değişimin rekabette belirleyici rolü.....	32
1.10.3. Teknolojinin değişmesi ve bilgi toplumuna geçiş	32

İKİNCİ BÖLÜM
YATIRIM, YATIRIMIN SINIFLANDIRILMASI, YATIRIM PROJESİ,
YATIRIM DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE KOBİ'LERİ YATIRIMA
SEVK EDEN NEDENLER

2.1. Yatırım kavramı	34
2.2. Yatırımın sınıflandırılması.....	34
2.2.1. Mali yatırımlar	35
2.2.2. Üretim yatırımları.....	35
2.2.2.1. Kuruluş yatırımları.....	35
2.2.2.2. Genişletme yatırımları.....	36
2.2.2.3. Yenileme yatırımları	36
2.2.2.4. Modernizasyon yatırımları	36
2.2.2.5. Darboğaz giderme yatırımları.....	37
2.2.2.6. Kalite düzeltme yatırımları.....	37
2.3. Yatırım projesi kavramı	38
2.3.1. Yatırım önerilerinin ortaya konması ve tanımlanması	39
2.3.2. Fırsatların değerlendirilmesi	39
2.3.3. Yatırım projelerinin seçimi	39
2.3.4. Projelerin uygulanması	40
2.3.5. Projelerin kabulünden sonra döngüsel olarak yeniden değerlendirilmesi	40
2.4. Yatırım değerlendirme yöntemleri	40
2.4.1. Yapılabilirlik (Fizibilite) etüdü	41
2.4.1.1. Ekonomik inceleme.....	41
2.4.1.2. Teknik inceleme	42
2.4.1.3. Mali inceleme.....	43
2.4.2. Sermaye bütçeleme yöntemleri	44
2.4.2.1. Statik yöntemler	45
2.4.2.1.1. Geri ödeme süresi yöntemi (GÖS)	45
2.4.2.1.2. Muhasebe getiri oranı yöntemi.....	47
2.4.2.2. Dinamik yöntemler	49
2.4.2.2.1. Net bugünkü değer yöntemi (NBD)	50
2.4.2.2.2. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO)	55
2.4.2.2.3. İç karlılık oranı yöntemi	59
2.4.2.2.4. Yıllık eşdeğer maliyet yöntemi	62
2.5. KOBİ'leri yatırıma sevk eden nedenler.....	63
2.5.1. Mevcut faaliyetlerin desteklenmesi.....	63
2.5.2. İşletmede kullanılmayan kaynakların varlığı.....	64
2.5.3. Rastlantılar	64
2.5.4. Yasal zorunluluklar	64
2.5.5. Verimliliği arttırma- kar yükseltme - maliyetleri azaltma isteği.....	65
2.5.6. Stratejik hedeflere ulaşım	65
2.5.7. Teknolojik gelişmeler	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMANIN YATIRIMLA İLİŞKİSİNİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın amacı.....	66
3.2. Anakütle ve örneklem.....	68
3.3. Araştırmanın kısıtları ve ön kabuller	69
3.4. Araştırmanın metodolojisi ve hipotezleri	70
3.5. Araştırmanın bulguları.....	74
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	113
KAYNAKÇA	129
EKLER	133
ÖZGEÇMİŞ.....	139



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GÖS	: Geri Ödeme Süresi
K1	: Kurumsallaşma 1 Düzeyindeki İşletmeler
K2	: Kurumsallaşma 2 Düzeyindeki İşletmeler
K3	: Kurumsallaşma 3 Düzeyindeki İşletmeler
K4	: Kurumsallaşma 4 Düzeyindeki İşletmeler
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB Başkanlığı	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
NBD	: Net Bugünkü Değer
NBDO	: Net Bugünkü Değer Oranı
Ort.	: Ortalama
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
Std.	: Standart Sapma
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YEDM	: Yıllık Eşdeğer Maliyet

TABLULAR

1.1. Avrupa Birliği Ülkelerindeki İşletme Sayı/Yüzde, İstihdam Sayı/Yüzde ve Gayri Safi Katma Değer/Yüzde Değerlerin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Durumları.....	3
1.2. AB'ye Göre KOBİ Tanımı.....	5
1.3. ABD için KOBİ Tanımı.....	6
1.4. Kurumsallaşmanın Olası Avantaj ve Dezavantajları.....	17
2.1. Geri Ödeme Süresi Yöntemi Örnek 2'ye ait Nakit Akış Tablosu	46
2.2. Geri Ödeme Süresi Yöntemi Örnek 2'ye ait Kümülatif Nakit Akış Tablosu	46
2.3. Geri Ödeme Süresi Yöntemi Örnek 3'e ait Nakit Akış Tablosu	47
2.4. Muhasebe Getiri Oranı Yöntemi Örnek 4'e ait Mali Göstergeler Tablosu.....	48
2.5. Net bugünkü değer yöntemi (NBD) Örnek 5' e Ait Gelir Ve Nakit Akım Tablosu	50
2.6. Net bugünkü değer yöntemi (NBD) Örnek 6' e Ait Proje Nakit Akım Karşılaştırma Tablosu.....	51
2.7. NBD Yöntemi ile Örnek 7' e ait Alternatif Ödemelerin Bugünkü Değeri	52
2.8. NBD Yöntemi ile Örnek 8'e ait Farklı İskonto Oranlarında NBD Değerleri Tablosu	53
2.9. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 9'a Ait Proje Nakit Bilgileri Tablosu.....	56
2.10. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 9'a Ait Net Bugünkü Değerler Tablosu	56
2.11. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 10'a Ait Proje A Nakit Bilgileri Tablosu.....	57
2.12. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 10'a Ait Proje B Nakit Bilgileri Tablosu.....	58
2.13. İç karlılık oranı yöntemi Örnek 11'a Ait Proje Net Nakit Akımı Tablosu	60
2.14. YEDM Yöntemi ile Örnek 12' e ait Maliyetlerin Net Bugünkü Değer Tablosu	62
3.1. KOSGEB Veritabanına Göre Türkiye ve Ankara'daki KOBİ Sayı ve Yüzdeleri.....	68
3.2. Örnek Kurumsallaşma Düzey Hesaplama Tablosu	71
3.2a. Örnek Kurumsallaşma Düzey Hesaplama Tablosu Devamı	72
3.3. KOBİ'lerin Sektörleri	75
3.4. 1. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri	75
3.4a.1. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri Devam Tablosu.....	76
3.5. 2. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri	76
3.6. 3. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri	77
3.7. 4. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri	77
3.7a.4. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri Devam Tablosu.....	78
3.8. KOBİ'lerde İstihdam	78
3.9. 1. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam	79
3.10.2. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam	79
3.11.3. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam	80
3.12.4. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam	80
3.13. KOBİ'lerin Şirket Türleri	81
3.14.1. Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri.....	81
3.15.2. Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri.....	82
3.16.3. Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri.....	82

3.17.4.Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri.....	83
3.18.KOBİ'lerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu.....	83
3.19.1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu.....	83
3.20.2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu.....	84
3.21.3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu.....	84
3.22.4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu.....	85
3.23.KOBİ'lerde Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	85
3.24.1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	85
3.24a.1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu Devam Tablosu	86
3.25.2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	86
3.26.3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	86
3.27.4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	87
3.28.KOBİ'lerin Yatırım Nedenleri.....	87
3.28a.KOBİ'lerin Yatırım Nedenleri Devam Tablosu	88
3.29.KOBİ'lerin Yatırım Yaparken Karşılaştıkları Güçlüklerin Sıklığı.....	89
3.30.KOBİ'lerin Yatırım Zamanlaması	90
3.31.1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması	91
3.32.2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması	91
3.33.3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması	91
3.34.4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması	92
3.35.KOBİ'lerin Yatırım Alanları	92
3.36.1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları	93
3.37.2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları	93
3.38.3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları	93
3.39.4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları	94
3.40.KOBİ'lerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi	94
3.41.1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi	95
3.42.2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi	95
3.43.3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi	95
3.44.4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi	96
3.45.Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Nedenleri Arasındaki İlişki.....	97
3.45a.Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Nedenleri Arasındaki İlişki için Devam Tablosu	98
3.46. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan İlk 6 Güçlük Arasındaki İlişki	103

3.46a. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan İlk 6 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-1.....	104
3.46b. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan İlk 6 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-2.....	105
3.47. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan Son 5 Güçlük Arasındaki İlişki.....	105
3.47a. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan Son 5 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-1.....	106
3.47b. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan Son 5 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-2.....	107
3.48. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırımın Zamanlaması, Yatırım Yapılacak Alan ve Yatırım Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki İlişki.....	110
3.48a. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırımın Zamanlaması, Yatırım Yapılacak Alan ve Yatırım Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki İlişkinin Devamı Tablosu	111



GİRİŞ

Dünyada işletmecilik anlamında "küreselleşme, teknoloji ve bilgi toplumu" gibi kavramlar ön plandadır. Küreselleşme ortamının oluşmasıyla Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) hem yerel rakipleriyle hem de küresel rakipleriyle rekabet etmek zorunda kalmaktadır.

Rekabet avantajının sağlanmasında KOBİ'lerin almış olduğu yatırım kararları, geleceklerini belirleyecek hayati kararlar olması nedeniyle önemlidir. Doğru verilmiş yatırım kararları KOBİ'lerin finansal ve kurumsal altyapılarını geliştirdiği gibi yanlış verilen yatırım kararları da nakit akışını olumsuz etkilemekte hatta ciddi yanlışlar KOBİ'ler için iflasla bile sonuçlanabilmektedir.

Türkiye Gayri Safi Yurtiçi Hasılasının yaklaşık % 20'sinin özel sektör yatırım harcamalarından oluşması nedeniyle, bu yatırımlardan beklenen verimin elde edilmesi, ülke ekonomisi açısından da kritik yere sahiptir.

Tüm bunlar yatırımların nedenlerinin ortaya konulması, yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerin bilinmesi, yatırımın zamanlamasının doğru değerlendirilmesi, yatırım alanının iyi belirlenmesi ve yatırımların projelendirilmesinin gerekliliğini ortaya çıkardığı gibi, bu konuda yaşanan sorunların tespit edilerek çözüm önerileri getirmenin önemini de ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri, pazardaki rekabette ayakta kalmalarını sağlayan unsurların başında gelmektedir. Kimin, hangi işi, ne şekilde yapacağını bildiği, işletme stratejilerinin, politikalarının ve müdahale araçlarının ortaya konulduğu, sistematik bir yönetim anlayışı olan kurumsallaşma, işletmelerin operasyon süreçlerine de etki edebilmektedir.

Yapılan çalışma; işletmelerin kurumsallaşmalarının, yatırım gibi çok önemli bir karar ve operasyonla ilişkisinin olup olmadığını anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında KOBİ'lerde kurumsallaşmanın yatırım ile ilişkisi incelenmiştir. Ankara ilindeki KOBİ'lerde yapılan çalışma ile kurumsallaşmanın yatırımın 5 boyutuyla ilişkisiyle ilgili hipotezler test edilmiştir. Araştırma kapsamında hipotezleri test edilen yatırım boyutları; yatırımın nedenleri, yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler, yatırımın zamanlaması, yatırım yapılacak alan ve yatırımların değerlendirme yöntemleridir.

Çalışma kapsamında kapsamlı bir literatür taraması yapılarak; KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve yatırım konuları ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu ile toplanan veriler incelenmiş, bulgular paylaşılmış ve tez kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümü KOBİ'lerle Kurumsallaşma ile ilgilidir. Bu kapsamda; Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'lerin yeri, KOBİ'lerin Türkiye'de, çeşitli birlik ve ülkelerde tanımları, KOBİ'lerin sınıflandırılması, KOBİ'lerin önemi, KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları, Kurumsallaşmanın tanımı, avantaj ve dezavantajları, Kurumsallaşma yaklaşımları, Kurumsallaşmanın unsurları, KOBİ'lerde kurumsallaşma sorunları ve KOBİ'lerin kurumsallaşma nedenleri açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü yatırım ile ilgilidir. Bu kapsamda; Yatırım kavramı, yatırımın sınıflandırılması, yatırım projesi, yatırım değerlendirme yöntemleri ve KOBİ'leri yatırıma sevk eden nedenler açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü yapılan araştırma ile ilgilidir. Bu kapsamda; Araştırmanın amacı, örneklem ve anakütle, araştırmanın kısıtları ve ön kabuller, Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın bulguları açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA

1.1. Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'lerin yeri

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) , ülkelerin toplam işletme sayısındaki oranları, gelişmeye yapmış oldukları katkı, ortaya çıkan katma değer ve inovasyon açılarından hem ekonomilerin hem de toplumsal istikrarın unsurlarıdır (Atilla, 2016:15).

Dünya'da şirketlerin yaklaşık % 96'sı KOBİ'dir. Ülke olarak değerlendirildiğinde Almanya, Fransa ve Japonya'da bu oran %99'u kadar yükselebilmektedir. İstihdama yapılan katkı değerlendirildiğinde ise en yüksek katkıda bulunan şirketlerin KOBİ'ler olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin istihdam içindeki paylarına ülkeler nezdinde bakıldığında ABD'de bu oranın %58 olduğu, İtalya'da ve Japonya'da ise bu oranın %80'lerin üzerine çıktığı görülmektedir (Arslan, 2003).

Almanya'da KOBİ'lere aktarılan kaynak miktarı 2013 yılı için 160 milyar Euro iken bu miktar 2014 yılında 180 milyar Euro'ya yükselmiştir. İngiltere'ye bakıldığında ülke çapında faaliyet gösteren 4,8 milyon işletmenin %99'unun KOBİ'lerden oluştuğu, bu şirketlerin istihdam sağladığı kişi sayısının 14 milyon olduğu ve KOBİ'lerin %48 oranında ciroya katkı sağladıkları görülmektedir (Aksümer, “KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri” 2015).

Avrupa Birliğinin 27 ülkesindeki toplam durum ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 1.1. Avrupa Birliği Ülkelerindeki İşletme Sayı/Yüzde, İstihdam Sayı/Yüzde ve Gayri Safi Katma Değer/Yüzde Değerlerin İşletmelerin Ölçeklerine Göre Durumları

	Mikro	Küçük	Orta	KOBİ Toplam	Büyük İşletme	Toplam
İşletme Sayı/Yüzde	19143521 %92,2	1357533 %6,5	226573 %1,1	20727627 %99,8	43654 /%0,2	20771281 %100
İstihdam Sayı/Yüzde	38395819 %28,5	26771287 %20,6	22310205 %17,1	87477311 %67,4	42318854 %32,6	1297961 %100
Gayri Safi Katma Değer(€Milyon)/Yüzde	1307360,7 %21,2	1143935,7 %18,5	1136243,5 %18,4	3587540 %58,1	2591731,5 %41,9	6179271,4 %100

Kaynak: Siggins, E. , vd. , (2012) “Growing the global economy through SMEs” , Edinburgh Group, London.

KOBİ'ler Türkiye'de 2013 yılı için işletme sayısında %99,8, istihdamda %74,2, maaş ve ücretlerde %54,7, ciroda %63,8, faktör maliyetinde %52,8 ve maddi mallarla ilgili yatırımda %53,3' lük bir yer teşkil etmiştir. 2013 yılında KOBİ'lerin en yoğun olarak faaliyet gösterdikleri sektör ticarettir. KOBİ'ler Türkiye'de 2014 yılında ihracatta %56,4, ithalatta %37,8'lik bir yer teşkil etmiştir. Sanayide ihracatın %35'ini, ticaret sektöründe ihracatın %60,7'sini; Sanayi'de ithalatın %33,3'ünü, ticaret sektöründe ithalatın %59,5'unu KOBİ'ler gerçekleştirmiştir. (Kurtaran, 2016:2).

Tüm bu istatistiki bilgiler KOBİ'lerin hem Dünya ekonomisinde ki hem de Türkiye ekonomisindeki yerinin çok önemli olduğunu göstermektedir.

1.2. KOBİ tanımları

KOBİ'lerle ilgili yapılan araştırmalarda karşılan zorluklardan biri KOBİ'lerin tanımlarında uluslararası bir tanımlamanın olmaması ve farklı tanımların farklı ülke ve kuruluşlar tarafından ortaya konmasıdır.

KOBİ'lerin tanımlaması bölgeler ve ülkeler nezdinde geniş ölçüde farklılıklar gösterse de KOBİ'lerin tanımlamasında kullanılan kriterler genellikle benzerlikler göstermektedir. Bunlar;

- Çalışan sayısı
- Yıllık net satış
- Yıllık mali bilanço toplamı

1.2.1. Türkiye'de KOBİ tanımı

4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazetede ki “ Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” in yürürlüğe girmesiyle KOBİ'ler için aşağıda belirtilen tanımlar ortaya çıkmıştır.

KOBİ'ler; “İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder.”

(<<http://www.resmigazete.gov.tr>>, 02.01.2017)

KOBİ tanımının dışında yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme tanımları da yapılmıştır.

- “**Mikro işletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeleri ifade eder.”

(<<http://www.resmigazete.gov.tr>>, 02.01.2017)

- “**Küçük işletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeleri ifade eder.”

(<<http://www.resmigazete.gov.tr>>, 02.01.2017)

- “**Orta büyüklükteki işletme:** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeleri ifade eder.”

(<<http://www.resmigazete.gov.tr>>, 02.01.2017)

1.2.2. Çeşitli birlik ve ülkelerde KOBİ tanımları

Avrupa Birliğinde KOBİ Tanımı üç kritere göre belirlenmektedir. Bunlar yıllık çalışan sayısı, yıllık net satış tutarı veya yıllık bilanço toplamı ve şirketin bağımsızlık durumudur. Şirketlerin bağımsızlık ilkesinde üst limit %25 olarak belirlenmiştir. Bu üst limite göre şirketin diğer şirket veya şirketlere %25’in üstünde ortaklığının bulunmaması gerekmektedir. (<<https://www.eusmecentre.org.cn>>, 02.01.2017)

Tablo 1.2. AB’ye Göre KOBİ Tanımı

İşletme Kategorisi	Çalışan Sayısı	Net Satış Hasılatı	veya	Mali Bilanço Toplamı
Orta Ölçekli KOBİ	< 250	≤ € 50 milyon		≤ € 43 milyon
Küçük Ölçekli KOBİ	< 50	≤ € 10 milyon		≤ € 10 milyon
Mikro Ölçekli KOBİ	< 10	≤ € 2 milyon		≤ € 2 milyon

Kaynak:(http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en , 02.01.2017)

Tablodan da anlaşılacağı üzere KOBİ vasfına sahip olmak için net satış hasılatı ya da mali bilanço toplamı opsiyonel kriterlerdir. Yani işletmenin iki şartı birden karşılaması gerekmekte, ikisinden birini karşılaması yetmektedir. Bununla beraber çalışan sayısı ve bağımsızlık durumu gerekli şartlardır. İşletmenin KOBİ vasfına sahip olması için bu iki kriteri de karşılaması gerekmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ tanımı farklı sektörler için farklı kriterler baz alınarak oluşmaktadır. Bu tanımı oluşturan Amerika'daki kuruluşlar, Birleşik Devletler Ticaret Ofisi (U.S. Department of Commerce) , Birleşik Devletler Tarım Ofisi (U.S. Department of Agriculture) ve Birleşik Devletler Küçük İşletmeler İdaresi (U.S. Small Business Administration) ' dir. İşletmelerin sektörleri Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemine (NAICS- North American Industry Classification System) göre belirlenmektedir. (Rogowsky, “ Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports” 2010)

Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ vasfı bir sektör için yalnızca çalışan sayısı baz alınarak belirlenirken diğer bir sektör için gibi maksimum gelir baz alınarak belirlenebilmektedir. Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemine göre onlarca farklı sektör için farklı kriterler yer almakla birlikte Amerika Birleşik Devletleri için aşağıdaki tabloda önemli sektörler için KOBİ tanımları yer almaktadır.

Tablo 1.3. ABD için KOBİ Tanımı

Sektör	Açıklama
Üretici Firmalar	<= 500 çalışan
Toptan Ticaret Firmaları	<= 100 çalışan
Tarım Sektörü Firmaları	750000 Dolar Yıllık Maksimum Gelir
Perakende Firmaları ve Hizmet Sektörü Firmaları	6,5 Milyon Dolar Yıllık Maksimum Gelir
Genel ve Ağır İş Makineleri Sektörü	31 Milyon Dolar Yıllık Maksimum Gelir

Kaynak: Siggins, E. , vd. , (2012) “Growing the global economy through SMEs” , Edinburgh Group, London.

Birçok ülke ve birlikte, KOBİ tanımları yapılırken temel kriter olarak çalışan sayısı dikkate alınmaktadır. Kimi zaman KOBİ tanımlamaları yapılırken Türkiye’de, ABD’de ve AB’de olduğu gibi net satış tutarı, mali bilanço tutarı veya işletmenin bağımsızlık durumu da çalışan sayısı kriteri ile birlikte aranabilmektedir.

Çalışan sayısına göre çeşitli ülkelerdeki KOBİ tanımlamaları ve konuyla ilgili açıklamalar aşağıda verilmektedir (<<https://en.wikipedia.org>>, 03.01.2017) ;

Mısır'da KOBİ tanımı kapsamına küçük işletme ve orta ölçekli işletme şeklinde iki tür işletme grubu girmektedir. Buna göre çalışan sayısı 10'dan az olan işletmeler küçük işletme sayılırken çalışan sayısı 10-50 arası olanlar orta ölçekli işletme sayılmaktadır. Etiyopya'da KOBİ'lerle ilgili kuruluşlar oluşturulmuş olup KOBİ tanımlamaları üzerinde çalışılmaktadır. Güney Afrika'da 5 veya daha az çalışanı olan işletmeler mikro işletme, 6-20 arası çalışanı olan işletmeler çok küçük işletme, 21-50 arası çalışanı olan işletmeler küçük işletme ve 50-200 arası çalışanı olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır. Güney Afrika'da Amerika Birleşik Devletlerinde olduğu gibi farklı sektörlerde farklı kriterler baz alınabilmektedir. Örneğin Güney Afrika'da tarım sektörü için orta ölçekli işletmenin çalışan sayısındaki üst limit 100'dür. Kanada'da 100'den az çalışanı olan işletmeler küçük işletme, 100-500 arası çalışanı olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır. Yeni Zelanda'da ise çalışan sayısı 19'dan az olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır.

1.3. KOBİ'lerin sınıflandırılması

KOBİ tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere farklı ülke ve birliklerde KOBİ'ler sınıflandırılırken değişik kriterler kullanılabilir. Öncelikli olarak üzerinde durulması gereken husus KOBİ'lerin sınıflandırılması ihtiyacının neden kaynaklandığıdır.

Ekonomi içindeki etkinliği hem istihdama katkı yönüyle hem de ekonomik katma değer yönüyle yüksek düzeyde olan KOBİ'ler baz alınmadan ülkelerin ve birliklerin sürdürülebilir ekonomik politika belirleyemeyeceği açıktır. Farklı ölçeklerdeki KOBİ'lerin avantajları, dezavantajları, ihtiyaçları, hedefleri, amaçları ve stratejileri birbirinden farklı olacaktır. KOBİ'ler için oluşturulan politikalar ve destek mekanizmaları da farklı ölçekteki KOBİ'lerin bahsedilen bu farklılıklarına göre belirlenebilecektir. Bu yüzden KOBİ'lerin sınıflandırılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'ler sınıflandırılırken farklı kriterler belirlenmekle beraber kullanılan ölçütler, nicel ve nitel olarak iki grupta gruplandırılabilir. (Tutar, Harran Üniversitesi, 2009:18)

1.3.1. Nicel ölçütler

İşletmelerin sınıflandırılmasında değere dayılı, ölçülebilir ve objektif kriterler nicel ölçütler olarak adlandırılmaktadır. Farklı çalışmalar, ülkeler ve birliklerin KOBİ'lerin sınıflandırılmasında kullandığı nicel ölçütlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Kulakoğlu, Gazi Üniversitesi, 2013:13) :

- “İşletmede istihdam edilen personel sayısı,
- Belirli bir süre içinde sipariş sayısı ve değeri,
- Belirli bir süre içinde kullanılan enerji ve malzeme miktarı,
- Ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı,
- Sabit varlıkların değeri (makine sayısı ve değeri, kullanma süresi),
- Yıllık amortisman tutarı,
- Arsa büyüklüğü,
- Kullanılan malzeme miktarı ve maliyeti,
- Toplam sermaye miktarı,
- İşletme kapasitesi,
- Kar miktarı,
- Katma değer,
- Ödenen vergi tutarı,
- İhracatın satış miktarındaki payı,
- Piyasa payı, satış hacmi vb. “

1.3.2. Nitel ölçütler

KOBİ'ler sınıflandırılırken nitel ölçütlerde baz alınabilmektedir. KOBİ'lerde ortaya çıkan en önemli özellik, işletme sahibinin hem girişimci hem de işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstüne alan genel bir yönetici olmasıdır. Bu nedenle söz konusu tanımlamada nitel özellik ön plana çıkmaktadır. Ancak, bu nitel özellikler

işletme sahibine ait nitel özellikler ve işletmenin kendisine ait nitel özellikler şeklinde belirtilebilir. İşletme sahibine ait nitel özellikler olarak ; işletme sahibinin, girişimci, yönetici ve ayrıca işletmenin fiili olarak çalışanı olması, işletmeyle işletme sahibi arasında kader birliğinin olması, işletme sahibinin en önemli gelir kaynağının işletme olması sayılabilir (Çağlar , İ. , ve C. , Savsar, “ KOBİ Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma ve Çorum Örneği” 2005). KOBİ’lerde işletmenin kendisine ait nitel özellikler ise aşağıdaki gibidir (Tutar, Harran Üniversitesi, 2009:20) :

- “Girişimcinin işletmede fiilen çalışması ve risk üstlenme sorumluluğunun bulunması,
- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletme sahipliği, Girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi (Yönetim biçiminin bireysellik düzeyi),
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- Yönetim ilke tekniklerinin uygulanma düzeyi (Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği),
- Sermaye piyasalarına katılma düzeyi,
- Finansman kaynaklarının genişliği,
- Mülkiyetin ve yönetim bağımlılığının derecesi,
- Hedef pazarın kapsama alanı (Pazar payı, pazardaki etkinlik ve güç),
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğe saygısı,
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması, potansiyel katkılarının değerlendirilmesi,
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği”

1.4. KOBİ’lerin önemi

“Küreselleşme, teknoloji ve bilgi toplumu” gibi kavramlar ekonomi ve işletmecilik dünyasında önemli yer teşkil etmektedir. Küreselleşme ortamı ile birlikte KOBİ’ler yerel rakipleriyle olduğu kadar küresel rakipleriyle de rekabet etmektedir. KOBİ’lerin önemi bu yüzden ülkemizde olduğu kadar dünyada da artmaktadır. KOBİ’ler üretim kabiliyetindeki esneklik, ekonomik çevre, ortam ve şartlara uyum yetenekleri ile kalkınmada sürdürülebilirliğin temel taşlarını oluşturmaktadır.

Dünyada petrol krizinin 1970'li yıllarda ortaya çıkmasıyla dünya ekonomilerinde enerji ve hammadde de büyük darboğazlar oluşmuştur. Özellikle ABD ve Batı Avrupa da büyük işletmeler büyük sıkıntılarla uğraşırken KOBİ'ler esnek yapılarıyla bu krizin daha kolay üstesinden gelmiştir (Sarıaslan, 1994:23).

KOBİ'lerin ekonomik refaha yaptığı katkılar aşağıdaki gibidir (Koç, 2008:24) :

- Girişimciliğin geliştirilmesi,
- Verimlilik artışı,
- Rekabetçi bir ekonomik yapının oluşması,
- Büyük işletmelerle olan tamamlayıcılık ilişkisi,
- Tüketici taleplerinin karşılanması,
- Ekonomik krizlerin etkisinin azaltılması,

Gelir dağılımının adaletli oluşmasına yapılan olumlu katkısı Rekabetçi piyasalar yeni işletmelerin piyasaya girmesini bekler. Ekonominin iç ve dış kaynaklı olumsuzluklara direnci ülke kaynaklarının verimli alanlara yönlendirilmesiyle gerçekleşir. Verimlilik ortamı en iyi rekabetçi piyasalarda oluşur. Bu açıdan KOBİ ve girişimciler verimli ve rekabetçi piyasaların olmazsa olmazlarıdır.

Daha öncede ifade dildiği gibi ekonomik açıdan KOBİ'lerin etkinliğinin önemli olmasının yanı sıra KOBİ'lerin etkisinin sosyal yönleri de bulunmaktadır. İstihdama yapmış oldukları katkılar ve orta sınıfa temsil etmesinin bir sonucu olarak KOBİ'lerin sosyal geçişkenliği kolaylaştırıcı etkisi toplumsal barışa da katkı sağlamaktadır.

KOBİ'ler tarafından sosyal gelişmeye yapılan katkılar aşağıdaki gibidir (Uludağ, 1996:86) :

- Gelir dağılımında adaletin oluşması,
- Bölgesel farklılıkların giderilmesi,
- Göçün ve göç sonucu oluşan olumsuzlukların azaltılması,
- Sosyal dışlanmanın önlenmesi şeklinde sayılabilir

KOBİ'lerin tüm bu özelliklerinin yanında asıl önemle üstünde durulması gereken husus, KOBİ'lerin dünün sanayi toplumunun değil, günümüzün ve yarınımızın bilgi toplumunun ürünü olacağıdır. Sanayi toplumları, büyük ölçekli işletmelerin egemen olduğu topluluklardır. Bilgi toplumu ise sanayi toplumunun mekanik yapısına göre daha hızlı ve esnektir. Bu özellikler KOBİ'lerin önemini göstermektedir (Müftüoğlu, 2002:136) .

1.5. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları

KOBİ'lerin yapılarından kaynaklı olarak ekonomik sistemde buldukları konum itibariyle çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlardan yararlanma ve dezavantajları bertaraf etme kapasiteleri KOBİ'lerin ayakta kalabilmelerini, pazarda yer edinebilmelerini, aile şirketi hüviyetinden kurtulup kurumsal bir işletme haline gelebilmelerini hatta bazen ölçeğini büyük işletmeye dönüştürebilmelerini sağlayabilmektedir. Tam tersi durumda ise KOBİ'ler dezavantajlar ile boğuşmaktan, çıkan fırsatları ve avantajlarını kullanamamakta, kimi durumda varlığını dahi sürdürememektedir.

KOBİ'lerin genel anlamda sahip oldukları avantajlar ve karşılaştıkları dezavantajlar aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

1.5.1. KOBİ'lerin avantajları

KOBİ'lerin genel anlamda sahip oldukları avantajlar aşağıda sıralanmıştır (Kaya, S. , ve L. , Alpkın, 2012 : 33-34) .

- Pazarı yakın takip eden KOBİ'ler müşterilerinin gereksinimlerini iyi bilmekte, personeliyle yakın bir koordinasyon inşa ederek üretimde, pazarlamada ve servis hizmetlerinde büyük ölçekli işletmelere göre daha esnek yapıda olabilmektedir. Bu türden bir esneklik kabiliyeti, dış çevrede meydana gelen değişikliklere doğru zaman ve yerde harekete edebilecek bir zemini KOBİ'ler için ortaya çıkabilmektedir.
- KOBİ'lerin ürün yelpazesi ve üretim miktarı büyük ölçekli işletmelere kıyasla sınırlı olsa da, bu üretim büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında daha az bir yatırımla gerçekleştirilebilmektedir. Üretim ile ilgili aktivitelerini nispeten daha az bir ürün yelpazesi, daha az üretim miktarı ve daha az bir yatırımla sürdürebilmelerinden dolayı, pazarın kaybedilmesi durumunun meydana getirdiği negatifliklerden daha az etkilenmektedirler. Diğer bir yandan, büyük işletmelere oranla sahip olunan sınırlı üretim hacmi, depolama ve üretim kaynaklı problemlerin de büyük işletmelere göre daha az yaşanmasına neden olmaktadır.

- Talebin sınırlı olduğu sektörlerde ve niş pazarlara erişmede büyük işletmeler ürün farklılaştırarak ya da sınırlı sayıda ürün üreterek bu ihtiyaca cevap vermekte zorlanırken KOBİ'ler sınırlı üretim kabiliyetleri ile bu ihtiyaçlara cevap verebilmektedir.
- Küçük ve orta ölçekli bir işletmenin kuruluş maliyetinin düşük olması ve kendi iş yerine sahip olmak isteyen girişimciler ile birlikte KOBİ sayısında artış olmaktadır. Ayrıca, Girişimciliğe hem devletlerin hem de Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşların kaynak aktarması KOBİ sayısındaki artışa katkı sağlayabilmektedir.
- Özellikle üretimde yaşanan ürün, makine ya da süreçle ilgili pratik aktivitelerin gerçekleşmesinde yaşanan problemler, KOBİ'lerde büyük işletmelere nispeten daha kolay çözülebilmektedir. Burada çalışan sayısının az olması, koordinasyonun kolaylığı ve işletme sahibinin sürece hakim olması problemin daha kolay bir şekilde çözümlenmesine katkı sunmaktadır.
- KOBİ'lerde işletme sahibi ve çalışanlar arasında ilişkinin geliştirilebilir düzeyi, büyük ölçekli işletmelere göre yüksek düzeyde gerçekleştirilebilmektedir. Eğer bu etkin şekilde gerçekleştirilebilirse, kurulacak işbirliği mekanizması ve aidiyet duygusu yüksek düzeyde ortaya çıkabilmektedir.

1.5.2. KOBİ'lerin dezavantajları

KOBİ'lerin karşılaşmış oldukları dezavantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Mali yönden KOBİ'ler sermayenin yetersizliği ile karşılaşabilmekte, finansman temini noktasında ayrıntılı bilgiye sahip olmayabilmekte ve bunların sonucunda hem finans yapıları hem de finans yönetimlerinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Kulakoğlu, Gazi Üniversitesi, 2013:19) .
- Mesleki ve teknik eğitim altyapısının Türkiye'de zayıf olması, KOBİ'lerin istihdam etmiş oldukları personelin eğitime önem vermemesi veya kaynak aktarmaması, KOBİ'lerin üretim biçimleri itibariyle genellikle emek-yoğun işletmeler olmaları nedenleriyle KOBİ'ler yeterince uzmanlaşmış nitelikli elemana sahip olmayabilmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin mali yapıları da çalışanların çoğunu bu şekilde istihdam etmelerini engelleyebilmektedir (Taş, 2010: 60) .

- İstihdam ve finans yapıları itibariyle KOBİ'ler yerel pazarlardan dış pazarlara açılmakta güçlük çekebilmektedir.
- KOBİ'lerin pazarlama alanında hedef pazarlamaları belirlemede ve pazarlama stratejisi oluşturma konusunda sorunlar yaşayabilmektedir. Müşteri tercihlerini belirleme, tasarımın bu tercihlere göre dizayn edilmesi, kalite kontrol, tedarik ve lojistik gibi başlıklarda ortaya çıkan problemler bu sorunun temelinde yatan etmenlerdir.
- KOBİ'lerin kurumsallaşmaması da yaşadığı sorunların başında gelmektedir. Birimler arasındaki işbirliğinin, iletişimin yüksek düzeyde gerçekleştiği, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenerek uzman personele bırakıldığı kurumsallaşma, bu çalışmanın da ana unsurlarından biri olup ayrı bir başlıkta ayrıca değerlendirilecektir.

Yukarıdaki başlıkların dışında genel olarak KOBİ'lerin dezavantajlı duruma gelmesine neden aşağıdaki sorunlarda bulanmaktadır (KOSGEB Elazığ Müdürlüğü, 2015:6).

- İyi bir iş planı oluşturulmadan işletmelerin kurulması,
- Profesyonele işin devredilmesinde yaşanan isteksizlik,
- Ekonomide yaşanabilecek olan değişimlerin bilimsel olarak izlenmemesi veya tahmin edilmemesi,
- Teknolojinin takip edilmemesi,
- Yatırımın yüksek teknoloji alanında gerçekleşmemesi,
- Ar-ge, inovasyon gibi kavramlara yeterince önem verilmemesi ve fikri mülkiyet hakları gibi kavramlar hakkında yeterince bilgi sahibi olunmaması,
- Ortaklaşa iş yapma kültürünün eksikliği,
- Kurumsallaşamama,
- Kamu ihale kanuna göre girilecek ihaleler için, ihale şartnamelerini karşılayamama,
- Öz sermayenin yeterli oranda bulunmaması,
- Markalaşamama,
- AB ve hükümet hibelerinin talep etmiş olduğu bürokratik belgeleri karşılamakta zorluk çekmeleridir.

1.6. Kurumsallaşma kavramına genel bakış

Kurumsallaşma kavramının temeli, sosyoloji ve hukuk profesörü Philip Selznick'in 1948'de ortaya attığı "doğal sistem modeline" göre şekillenmiştir. Model "örgütler için en önemli olan şey araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır" fikrini ortaya atmaktadır (Ataman, 2001:193) .

Kurumsallık kavramının temelleri Selznick'e dayanmasına karşın, bu kavramın literatürde kabulü 1977 yılında Stanford Üniversitesinden John W. Meyer ve Brian Rowan tarafından kaleme alınan “ Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Mit ve Seremoni olarak Formal Yapı” makalesi ile birlikte kabul görmeye başlamıştır.

1900'lü yılların başlarından itibaren kurumsallık kavramına Amerikalı iktisatçılar tarafından vurguda bulunulmuş, bu yöndeki araştırmalar kurumlara olduğu kadar ekonomik düzenin kendisine de olmuştur. Çevre faktörünün örgüt teorisi ile birlikte sistem yaklaşımı çerçevesinde gündeme gelmesi, örgütler üzerinde çevre faktörünün etkili olması ve değişen çevre faktörüne uyum ihtiyacı sebepleriyle kurumsallaşma önem kazanmıştır.

1990'lı yıllarda Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Avrupa'da 1980'li yıllarda kullanılan “Kurumsal Yönetim” kavramı ile tanışmıştır (Güleş, vd. , 2013:223). Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de piyasanın hızlı değişimi ve küresel rakiplere karşı koyma zorunluluğu, kurumsallaşma kavramının önemini arttırmıştır. Kurumsallaşma ile birlikte işletmelerin, uyum yeteneği ve çevre faktörünün değişimlerine hızlı cevap verme kapasiteleri de artmıştır.

2000'li yıllarla beraber işletmecilik anlayışının sadece liderlik vasfıyla yürütülmesinin yetersiz kalacağı anlaşılmıştır. Liderlikten ziyade, yönetsel sistemler ve ekip çalışmasının önem kazanması bunun somut bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sınırlı rekabet ortamı ve pazarın ulusal veya uluslararası olmaktan ziyade yerel olduğu pazarlarda önemli olan kişiye bağımlılık durumu, günümüz şartlarında değişmiştir. Bu da işletmelerin yönetsel sistemlere ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak “Kurumsallaşma” kavramı günümüz işletmecilik anlayışında önemli bir yer tutmaktadır (Güleş, vd. , 2013:223).

KOBİ'ler genel anlamda aile işletmelerinden oluşmaktadır. Türkiye'de önde gelen sanayici ailelerin, aile şirketlerinden büyük holdinglere geçiş noktasında kurumsallaşmalarının önemi büyük olmuştur. KOÇ grubu, Sabancı grubu ve Eczacıbaşı

grubu bu süreçleri deneyimlemişlerdir. GÜNGÖR URAS milliyet gazetesinde, KOÇ grubu ile ilgili köşe yazısında şu şekilde belirtmektedir:

Rahmetli Vehbi Koç “Duvara dayanma yıkılır, insana güvenme ölür” atasözünü sık sık tekrarlar, Koç Topluluğu’nun yaşamasının, gelişmesinin, kişilere bağılıktan kurtulmasına ve kurumsallaşmasına bağlı olduğunu vurgulardı. Vehbi Koç’un hayattayken kurumsallaşma, profesyonel kadrolara dayalı bir kurum kültürü oluşturma çabaları, Koç Topluluğu’nda tepe yönetimdeki değişime rağmen topluluğun gelişimini sürdürmesini sağlıyor. (Uras, Milliyet, 23.02.2016)

1.6.1. Kurumsallaşmanın tanımı

Kurum ve kurumsallaşmanın araştırılması için öncelikle tanımlarının üzerinde durmak ve bu kavramların literatürdeki ve uygulamadaki anlamlarını ortaya koymak gerekmektedir.

Kurum Türk Dil Kurumunda “ Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlanmaktadır. (<<http://www.tdk.gov.tr>>, 16.01.2017)

Kurumun örgüt teorisi içinde tanımı ise “rutinlerden, programlardan ve kurallardan oluşmuş sosyal bir sistem” şeklindedir. (Holm, 1995:398)

Terim olarak kurum kavramı farklı bilimlerde, farklı değerlendirilmektedir. Yönetim ve organizasyon bilimi açısından “kurum” kavramı sosyolojik olarak kullanılan “kurum” kavramından farklı bir kavramdır. Tüzel bir kişiliği temsil eden ve maddi bir varlığa işaret eden “kurum” kavramı yönetim bilimi açısından kullanılmaktadır. Sosyolojik olarak kullanılan “kurum” kavramının ise fiziki veya tüzel bir yapısı yoktur. “Kurum” kavramı sosyolojik olarak kullanıldığında, yaşamın doğal akışı içinde kendiliğinden oluşmuş değer, gelenek veya görenekler çerçevesinde şekillenmiş aile gibi toplumsal birimler anlaşılmaktadır (Aktan, C.C. , ve T. , Vural, 2006: 2).

“Kurum”, uzun bir zaman dilimi içinde oluşmuş, yavaş bir değişim özelliğinde olan, kendine ait özellikleri barındıran bir oluşumu ifade eder, Bu yüzden “kurumsal” kurum özelliğine sahip olmayı, “kurumsallaşma” ise bu özellikleri sahip olmak için, geçirilmekte olan süreci ifade eder (Ural, 2004:18).

March, çevresel uyum açısından kavramı tarif etmiştir. Ona göre “ Çevresel değişim ile birlikte örgütsel değişim ve bu değişim doğrultusunda standardizasyon sağlanması” kurumsallaşmayı tarif etmektedir (March, 1996:279).

Kurumsallaşma işletmelerin bir “sistem” olma sürecini ifade eder. Bu sistem oluşurken, tüm alt sistemler tanımlar. Kurumsallaşma sürecinde, alt sistemlerin görev, sorumluluk, yetki ve rol düzeylerinin tanımlanmasının dışında, bu oluşan birimlerin etkileşim biçimleri, düzeyleri ve tüm sistemin karar alma ve harekete geçme mekanizması da belirlenir (Güleş, vd. , 2013:226).

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme kavramı kimi zaman birbirleriyle karıştırılabilmektedir. Aşağıdaki maddeler, bu iki kavram arasındaki farkları göstermektedir (Tuncel, 2011:33) :

- Kurumsallaşma kuralların belirli bir sistematik dahilinde yürütülmesidir. Profesyonelleşme ise bu kuralları, yetkin kişiler vasıtasıyla yürütme işlevidir.
- Kurumsallaşma tanımlı iş akışları üzerine kuruludur. Profesyonelleşme ise bu iş akışlarının hangi insan kaynağı ile yürütüleceği ile ilgilidir.
- Kurumsallaşma tanımlanmış tüm kural, iş akışı ve birimler gibi alt sistemlerden oluşmuş bir sistemi meydana getirme süreci iken, profesyonelleşme bu sistemin kimler tarafından ne şekilde idare edileceği ile ilgilidir.

1.6.2. Kurumsallaşmanın olası avantaj ve dezavantajları

Kurumsallaşmanın her türlü sorunu çözeceğini düşünmek birçok yanlıgıyı da beraberinde getirecektir. Öncelikle her değişim zor bir süreçtir ve değişime karşı her zaman bir direnç ortaya çıkabilmektedir. Bu direnç işletmenin kendi insan kaynağından olabileceği gibi örgütün dış çevresinden de kaynaklı olabilmektedir. Tedarikçilerin ve müşterilerin yeni oluşan duruma uyumu da kurumsallaşma sürecinde yaşanabilecek zorluklardan biridir.

Kurumsallaşmanın getirmiş olduğu muhtemel avantajların yanında dezavantajları da mevcuttur. Bu avantaj ve dezavantajlar genel olarak aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Tablo dışında işletmelerin kendi özelinde, sahip olabileceği başka avantajlar olabileceği gibi yaşayabileceği daha spesifik dezavantajlar da olabilmektedir.

Tablo 1.4. Kurumsallaşmanın Olası Avantaj ve Dezavantajları

Kurumsallaşmanın Avantajları	Kurumsallaşmanın Dezavantajları
İşletmelerin misyon, vizyon, plan ve programlarını belirlemesini sağlar	Kendi işine odaklanan çalışanlar ortaya çıkarabilmektedir
İşletmelerin görev, yetki, rol ve sorumlulukları belirlemesini sağlar	Karar alma süresi uzayabilmektedir
Çalışma biçimleri ve alınan kararlar gerekçelere dayanır	Kurumsallaşmaya geçiş sürecinin işletmelere belli miktarda maliyeti ortaya çıkarmaktadır
Aile üyesi işletme sahipleri ve profesyonellerin etkin biçimde beraber çalışmasına katkı sağlar	Sistemin yavaşlayabilmesine neden olabilmektedir
Organizasyon şemasının, strateji, amaç, hedef, faaliyetlerin belirlenmesi sağlanır	Koordinasyon sürecinde sorunlar meydana gelebilmektedir
Birimler arası, işbirliği ve iletişim düzeyi yükselir	Değişen koşullara karşı belli bir düzeyde direnç meydana gelebilmektedir
Ödül, teşvik, maaş düzeyi ve kariyer planlamasının belirlendiği performans değerlendirme sistemi ortaya konulabilmektedir.	Motivasyonun düşmesine neden olabilecek, monotonlaşmış bir çalışma ortamı ortaya çıkabilmektedir
Örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlar	Kurumsallaşma sürecinde ortaya konulan kurallar ve prosedürlerin çok katı olması durumunda yüksek düzeyde bürokratik işlemler meydana gelebilmekte, bu ise işlerin sürelerinin uzamasına neden olabilmektedir
İşlerin, işlemlerin ve faaliyetlerin görevli personelin izin sürecinde dahi devamlılığı sağlanır	İşletme sahip veya sahiplerinin kontrolü kaybedeceği kaygısıyla bu süreci belli bir ölçüde veya tamamen durdurabilecekleri örnekler ortaya çıkabilmektedir
İş planları, yatırım değerlendirme yöntemleri ile oluşturulan fizibilite raporları gibi dokümanlar vasıtasıyla işlemler yürütülebilmektedir	
İşletmelerin büyümesine, dışa açılmasına ve farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına katkı sağlar	
Hata yapma oranının düşmesine katkı sağlar	

Kaynak: Güleş, H. , vd. , 2013, Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum, s. 227.

1.7. Kurumsallaşma yaklaşımları

Kurum ve kurumsallaşma konsepti çeşitli yöntem ve yaklaşımlarla tanılandırılmıştır. İşletme bilimi açısından olduğu kadar sosyoloji açısından da kurumsallaşma teorisine yaklaşımlar mevcuttur. Kurumsallaşma yaklaşımları 4 ana başlıkta toplanabilir (Scott, 1987:493).

Değer Yaratma Prosesi Olarak Kurumsallaşma: Organizasyonlarda kurumsal teori yaklaşımlarından en erken dönemli ve en etkili olanlarından biri Philip Selznick ve öğrencilerinin kurumsallaşmayı değer yaratma prosesi olarak tanımladıkları yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, organizasyonel yapılar dış çevreden gelen etkileri engelleme veya etkileme için olduğu kadar, paydaşların bağlılık ve karakteristiklerine göre şekillenen adaptasyonel yapılardır. Bu yaklaşımın en özgün tarafı, organizasyonları yalnızca teknik gereksinimlerin karşılandığı bir yapı olarak değil, değer aşılması gereken yapılar olarak görmesidir. Selznick bu yaklaşımında organizasyonların tanımlı amaçlarına ulaşmak için teknik enstrümanlar olarak dizayn edildiğini, fakat aynı zamanda doğal boyutlarının olduğunu belirtmektedir. Buna göre organizasyonlar teknik yapıları ile beraber, dış çevreyle etkileşim ve adaptasyon sürecinin olduğu doğal boyuta da sahiptir. Selznick gerçekleştirmiş olduğu çalışmada çok sayıda eğitim, hizmet ve gönüllü organizasyonların durumlarını kurumsallaşma öncesi ve sonrası olmak üzere değerlendirilmiştir. Bu çalışmada kurumsallaşma öncesi hizmetlerin sürdürülebilir olmaktan ziyade teknik boyutta kaldığını belirlemiştir. Dış çevrenin yaratmış olduğu değişimler karşısında, değerler yaratarak adaptasyon sürecinin sağlandığı kurumsallaşma sonrasında ise hizmetlerin istikrar kazandığı ve organizasyonlarda kalıcı hale geldiği belirlenmiştir (Scott, 1987:493-494).

Gerçeği Ortaya Çıkarma Prosesi Olarak Kurumsallaşma: Kurumsal teorisinin ikinci ve üçüncü versiyonları Peter Berger'in sosyoloji çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmanın üstünde durduğu temel soru, sosyal düzenin kaynağının ve doğasının ne olduğudur. Bu çalışmada, sosyal düzen tartışmasında temel olarak tartışılan sosyal gerçeklik olgusunun aslında bir insan yapısı olduğu ve sosyal etkileşimle ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu çalışmada, kadın veya erkeğin biyolojik olarak sınırlı kısıtlamalar ve engellerinin olduğu, fakat bunun geniş şekilde yaygınlaşmasının, sosyal düzen olgusunun gelişmesiyle meydana geldiği belirtilmektedir. Berger sosyal düzenin bir insan ürünü olduğunu, daha doğrusu kesintisiz devam eden bir insan ürünü olduğunu belirtmektedir. Berger, sosyal düzenin ortaya çıkmasında üç sürecin olduğundan bahsettiği çalışmada, bu süreçleri; “eylem yapma”, “eylemi yorumlama”, “yorumladığı eylemi başkaları ile paylaşma” olarak tanımlamaktadır. Bu yorumların kurumsallaşması ile davranış şekilleri kalıplaşmakta ve benzer durumlara benzer tepkiler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla Berger zaman içinde, sürekli aynı tepkilerin tekrarlanmasını

kurumsallaşma olarak tanımlamıştır. Sosyal düzenin oluşmasıyla belli tepkiler, belli aktörler tarafından verilmektedir. Amirin emri veren kişi olması, işçinin ise emri yerine getiren kişi olması, rollerin endüstri dünyası açısından bir örneğidir. Çalışma, sosyal düzen gerçekliğinin ortaya çıkmasında gerçekleşen, “eylem yapma” , “eylemi yorumlama” ve “yorumladığı eylemi başkaları ile paylaşma” süreçlerinin kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için gereken üç ayrı aşamada meydana geldiğini belirtmektedir. Bu aşamalar; “dışsallaştırma” , “nesnelleştirme” ve “içselleştirme” ‘dir. Dışsallaştırma aşamasında gerçekleşmeyen veya nadir gerçekleşene eylemler vardır. Nesnelleştirme aşamasında, dışsallaştırma içinde değerlendirilen eylem yorumlanarak, aslında dışsallaştırılmaması gerektiği kararı verilir. İçselleştirme aşamasında ise bu yorum başkaları ile paylaşılarak yaygınlık kazanır. Paylaşılan bu yorumun geniş kitleler tarafından kabul edilmesi ve zaman içinde sürekli tekrar etmesiyle, eylem kurumsallaşmakta ve sosyal düzenin bir parçası olmaktadır (Scott, 1987:495-496).

Yapının Sembolik Özellikleri Olarak Kurumsallaşma: Kurumsallaşma ile ilgili bu yaklaşım, John W. Meyer ve Brian Rowan tarafından 1977 yılında yayınlanan makaleye dayanmaktadır. Bu kurumsallaşma yaklaşımı, neokurumsal yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda, sosyal süreçlerin veya kanunların teknik amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılabileceği ve bunların organizasyonel yapıları kurumsallaştıracığı ifade edilmektedir (Güleş, vd. , 2013:254). Yapılan çalışmanın en önemli unsurları aşağıdaki gibidir:

- Rasyonel kurumsal kurallar, iş aktivitelerinin ve formal organizasyonel formların etkinlik alanında gerçekleşir ve bu kurallar yapısal element olarak kabul edilir (Meyer ve Rowan, 1977:63-340).
- Organizasyonlar yapısal olarak sosyal gerçekliği yansıtır. En iyi uygulama miti, bu uygulamanın rasyonel olarak etkin olduğuna dayanır. Böylelikle bazı mitler yasal zorunluluk kazanır. Organizasyonlar, meşruluğunu sürdürmek için, kurumsal çevreleriyle eşbiçimli olmaya başlar. Meşruluk ise organizasyonların sürdürülebilirliğini arttırır. Dış kurumlara ve sosyal gerçekliğe bağlılık belirsizliği azaltır (Meyer ve Rowan, 1977:63-340).
- Sosyal olarak meşrulaşmış rasyonel elementlerle eşbiçimli olan organizasyonlar, kimi zaman bu yapı etkinliğini de azaltsa formal yapılarını, meşruluğunu

genişletmek, etkinlik ve yaşam sũrelerini uzatmak için devam ettirme eğilimindedirler (Meyer ve Rowan, 1977:63-340).

Yeni Kurumsal Teori: Paul DiMaggio ve Walter Powell tarafından ortaya konulan çalışmaya gũre, organizasyonlarda standart uygulama şekilleri, profesyoneller tarafından zaman içinde yeterli bulunmayacak ve bu organizasyonlar piyasada başarılı gũrdũkleri uygulama şekillerini ve organizasyonları takip etmeye ve onlara benzemeye başlayacaklardır (Gũleř, vd. , 2013:256). Yapılan alışama da iki farklı yũnelim için alt başlıklar halinde eşbiimleşme hipotezleri ortaya konulmuştur. Bu yũnelimlerden biri organizasyonel yũnelim, diğeri ise alansal yũnelimdir. Bu iki yũnelim için ortaya konulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir (DiMaggio ve Powell, 1983:147-160).

Organizasyonel yũnelim hipotezleri;

- Organizasyonel olarak başka bir organizasyona bağımlılık derecesi arttıka, sũz konusu organizasyona yapısal ve davranışsal olarak benzeme derecesi yũkselir (DiMaggio ve Powell, 1983:154).
- Bir organizasyonun kaynak temini ihtiyaı ana unsur olduğa, kaynak sahibi organizasyona benzeme derecesi yũkselir (DiMaggio ve Powell, 1983:154).
- Bir organizasyonun kullandığı yũntemler ve elde ettiği sonuçlar arasındaki ilişki dũzeyi belirsizleştikçe, bu konuda başarılı olduğunu dũřũndũęũ organizasyona benzeme derecesi yũkselir (DiMaggio ve Powell, 1983:154).
- Bir organizasyonun hedeflerine ulaşma işteği yũkseldike, bu konuda başarılı olduğunu dũřũndũęũ organizasyona benzeme derecesi yũkselir (DiMaggio ve Powell, 1983:155).
- Bir organizasyonun yũneticilerinin, mesleki ve ticari birlikleri katılımı arttıka, alandaki organizasyonlara benzeme derecesi yũkselir (DiMaggio ve Powell, 1983:155).

Alansal yũnelim hipotezleri;

- Organizasyonların bir alanında, devlet kurum veya kuruluşlarıyla iş yapma zorunluğu arttıka, o alandaki tũm organizasyonlarda bir bũtũn olarak eşbiçimlilik dũzeyi de artış gũsterir (DiMaggio ve Powell, 1983:155).
- Bir alanda gũrũnen alternatif organizasyon modelleri azaldıkça, o alandaki organizasyonlarda, eşbiçimlilik dũzeyi artış gũsterir (DiMaggio ve Powell, 1983:155).

- Bir alanın kullanılacak teknolojileri ve ulaşılacak hedefleri belirsizleştikçe, o alanda meydana gelen bir değişime, o alandaki organizasyonların eşbiçimli olarak aynı değişimle tepki verme düzeyi artış gösterir (DiMaggio ve Powell, 1983:156).
- Bir alandaki organizasyonlarda profesyonellik düzeyi artış gösterdikçe, kurumsal olarak o alandaki organizasyonlarda eşbiçimlilik düzeyi artış gösterir (DiMaggio ve Powell, 1983:156).
- Bir alanın yeniden yapılandırılmasında veya o alanın organizasyonlar için ilk defa ortaya çıkmasında, eşbiçimlilik düzeyi artış gösterir (DiMaggio ve Powell, 1983:156).

Yaklaşımlar incelendiğinde, birinci yaklaşımın çevreye uyum kaygısıyla adaptasyon sürecine değindiği görölmektedir. İkinci yaklaşım da sosyal düzen olgusunun nasıl ortaya çıktığı açıklanırken, konu sosyolojik olarak ta ele alınmış, davranışsal kalıpların meydana gelme süreci üzerinde durulmuştur. Üçüncü yaklaşımda organizasyonların kabul ettiği mitler aracılığıyla meşruluğunu sürdürebileceği ve bu mitlerin ne olduğundan bahsedilmiştir. Son yaklaşımda ise organizasyonların kurumsallaşma yolunda eşbiçimleşme hipotezleri ortaya konulmuştur.

1.8. Kurumsallaşmanın unsurları

Kurumsallaşmanın unsurları 4 ana başlıkta toplanabilir. Bunlar kurum ve bağlı olduğu çevre, formalleşme/biçimselleşme, standartlaşma ve toplumsallaşmadır.

1.8.1. Bağlı olunan çevre

İşletmelerin içinde bulunduğu çevrenin etkileri yüksektir. Çevre işletmeleri ödüllendirebileceği gibi kimi yaptırımları da çevre üzerinde olabilmektedir. Her şeyden önce üretilen ürün ve hizmetler çevrenin beğenisine sunulmakta ve buradan elde edilen başarı organizasyonların yaşam süreçlerini belirlemektedir. Çevre tarafından ödüllendirilmeleri durumunda, işletmeler başarılı, karlı ve uzun ömürlü olmakta, başarısızlığa düşmesi ve uyum göstermemesi durumunda ise çevre tarafından yaptırımlara maruz kalmaktadır. Çevre çok geniş bir alanı kapsadığı için, işletmelerden yalnızca ürün

ve hizmet talebinde bulunmaz. Aynı zamanda işletmelerden toplum, din, hukuk tarafından benimsenen kural ve normlarla uyum halinde olma talebinde de bulunur.

İşletmelerin içinde bulunduğu çevre genel anlamda iki kısımda incelenebilir (Güleş, vd. , 2013:229) :

- Kurumsal Çevre
- Teknik Çevre

1.8.1.1. Kurumsal çevre

Herhangi bir işletmenin faaliyetlerini, bir ülkedeki kurumsal düzenlemeler ve kurumsal çevreden ayırarak değerlendirmek mümkün değildir. Herhangi bir ülkenin kurumsal karakteristiğini belirlemek için o ülkenin kurumsal çevresinin çok farklı boyutlarına odaklanmak gerekir. Kurumsal çevrenin üç ayrı boyutundan bahsetmek mümkündür. Bunlar düzenleyici boyut (regulatory dimension), geniş ölçüde paylaşılan sosyal bilgi boyutu (cognitive dimension) ve toplumun değerlerine vurgu yapan normatif boyuttur (normative dimension). Kurumsal çevrede yer alan düzenleyici boyut; kanunlar, düzenlemeler, teşvik edici ve engelleyici yazılı kurallardan oluşmaktadır. Kurumsal çevrenin zihinsel boyutu; Belli bir ülkede, aktivitelerin oluşması ve geliştirilmesinde, insanlar tarafından yaygın olarak gösterilen bilgi ve yetenekleri ifade etmektedir. Kurumsal çevrenin normatif boyutu; Bir ülkenin davranış şekillerinde ortaya çıkan, sosyal düzen, değerler, inançlar ve varsayımlardan oluşur (Novikov, 2014: 489-490).

Kurumsal çevrede görünen üç boyuttan düzenleyici boyut, kurallar ve teşvikler çerçevesinde iş yapış biçimlerine etki ederken, zihinsel boyut ve normatif boyut, işletmelerin halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları ve iletişim gibi unsurlarındaki davranış kodlarına etki etmektedir.

1.8.1.2. Teknik çevre

Teknik çevre işletmelerin verimlilikleri, performansları ile ödüllendirildiği ve ürünlerini ve hizmetlerini sunduğu çevredir. Bu çevrenin en önemli özelliği teknolojide ve taleplerde meydana gelen değişim hızıdır. Çevre ve işletmeler arasında karşılıklı

bağımlılık durumu vardır. Çevre, işletmelere sunmuş olduğu ürün ve hizmet için bağımlıyken, işletmede çevreye yaratılan iş hacmi nedeniyle bağımlıdır (Güleş, vd. , 2013:229) .

İşletmeler koordinasyonunu ve kapasitesini, çevresel değişim karmaşasından korumak için kullandıkları gibi, teknik çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamak için de kullanırlar. Teknik çevrede meydana gelen rekabet, işletmeleri kararlarında rasyonelleşmeye ve teknik çevreye uyumlaşmaya zorlar (Güleş, vd. , 2013:230) .

Kurumsal çevre ve teknik çevre incelendiğinde; teknik çevrenin daha çok kar amacı güden organizasyonlarda daha fazla etkili olduğu, kurumsal çevrenin ise toplumun değer yargılarıyla daha etkin bir ilişkinin olduğu kar amacı gütmeyen organizasyonlarda etkili olduğu söylenebilir. Bu aşamada, imalat ve hizmet sektörü açısından, teknik çevrenin ve kurumsal çevrenin etki alanının değerlendirilmesi yerinde olacaktır. İmalat sektörü, teknolojik değişimler, tedarikçi talepleri ve müşteri taleplerine hassasiyeti nedeniyle, teknik çevrenin daha yoğun olduğu etki alanı içinde yer almaktadır. Hizmet sektörü ise, halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları ve iletişim gibi alanlardaki hassasiyeti nedeniyle, kurumsal çevrenin daha yoğun olduğu etki alanı içinde yer almaktadır. Bu farklılık genellikle kurumsal çevrenin zihinsel ve normatif boyutunun meydana getirdiği bir durumdur. Bununla beraber kurumsal çevrenin düzenleyici boyutu açısından anlamlı bir farklılıktan söz etmek mümkün değildir. Kurumsal çevrenin düzenleyici boyutu, kanunlar, mevzuatlar, yazılı teşvik ve engelleyicileri içerisinde bulundurması nedeniyle, kar amacı güden organizasyonlarda, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda, imalat sektöründe ve hizmet sektöründe yoğun olarak etki yapmaktadır. Bu boyut, enerji ve çevre işletmelerinin uyması gereken mevzuattan, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının yazılı kurallarına kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkmasından, tüm organizasyonların bu boyutun yoğun etkisi altında olduğu söylenebilir.

1.8.2. Formalleşme/Biçimselleşme

Formalleşme işletmenin, birimlerinin, birimler arası ilişkinin, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu

aşamada işletmenin organizasyon şeması, gerçekleştirilen prosedürler, prosesler ve eylemler yazılı hale getirilmektedir. Formalleşmeyi işletmeler için kaçınılmaz kılan birinci etken, toplumların modernleşmesiyle, bireyler ve kurumlar arasındaki ilişki ağının karmaşıklığıdır. Bu karmaşıklığın yönetilebilmesi için tanımlı bürokratik kurallara ihtiyaç ortaya çıkmıştır. İkincisi ise, istenilen sonuçlara ulaşmak için, deneyim, tecrübe ve bilgi sonucu ortaya çıkan yazılı kural ve düzenlemelerin rasyonelliğidir. Rasyonel olduğu düşünülen bu kural ve düzenlemelerin, sonuçlara ulaşmada etkin bir rol oynadığı varsayılmaktadır (Güleş, vd. , 2013:231-232) .

Günümüzün modern işletmecilik anlayışında formalleşmeyi gözlemleyebileceğimiz birçok örnek mevcuttur. Kurumsal çevre başlığında da belirtildiği gibi kurumsal çevrenin düzenleyici boyutu, işletmeleri formalleşmeye zorlayan en önemli sebeplerden biridir. Örneğin çevre ve enerji ile ilgili yasal zorunluluklar işletmeleri bu konuda bazı düzenlemeleri ve kuralları işletme içinde uygulamaya zorlamıştır. Bu konuda işletmeler kimi zaman bağımsız değerlendiriciler, kimi zaman da akredite kuruluşlardan danışmanlık almak zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelerin formal bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmeler, formal bir yapıya geçmeyi, yalnızca yasal zorunluk olarak değil, aynı zamanda iş hacmini büyütmek için bir zorunluluk olarak da görebilmektedir. Kamu ihalelerinin şartnameleri veya uluslararası ticaret yapmak için gerekli Avrupa Birliği, Dış Ticaret veya Gümrük ile ilgili mevzuatların getirmiş olduğu kurallar gibi örnekler, işletmelerin iş hacmini büyütmek için formal yapıyı zorunluluk olarak görme nedenlerindedir. Eşbiçimlilik (izomorfizm) gibi yaklaşımlar da formal bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmelerin alanında başarılı buldukları organizasyonu taklit etmesi ve o organizasyona benzemeye başlaması olarak tanımlanabilecek izomorfizm, formal bir yapıda olan başarılı organizasyonu taklit etmeye başlayan diğer organizasyonların da formal bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır.

Endüstri devriminden, günümüz modern teknoloji çağına kadar işletme bilimi, nispeten az olan üretim miktarından, kitle üretime geçerken karşılaşılan sorunlar ve karmaşık ilişkiler ağına etkin çözümler üretmeye çalışmışlardır. Bu kapsamda üretim teknolojileri, devasa üretim miktarları, lojistik, artan personel sayısı gibi konu başlıkları üzerinde durulan konu başlıklarından sadece birkaçıdır. Bu kapsamda istatistiki kalite kontrol, ERP yazılımları, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlar ve teknikler ortaya

çıkmiştir. Temel olarak tüm bu yaklaşım ve tekniklerde kim, hangi işi, nasıl, ne zaman ve ne ölçüde yapacak gibi sorular cevaplandırılarak, işletme etkinliğinin artırılması hedeflenmiştir. Tüm bu yönleriyle formalleşme, kurumsallaşmanın temel bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

1.8.3. Standartlaşma

Standartlaşmanın çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yaygın olarak kullanılan tanım aşağıdaki gibidir:

Standartlaşma; Standartlaştırılacak mal veya hizmet için benimsenecek temel ölçü ve niteliklerin belirlenmesiyle; madde, mamul, metot ve hizmetleri saptanan ölçü ve sınırlara uygun olarak bir örnek hale getirme işlemidir. Standartlaştırma için temel ölçü ve kurallar; şekil, görünüş, boyut, hacim, tat, renk, sertlik, direnç, kimyasal bileşim gibi öğelerdir. Standartlaşma, değer elamanlarının karşılaştırılabileceği belirli fiziksel nitelikler ve kimyasal bileşimlerin saptanması ve sadeleştirme sürecidir. (<<http://nenedir.com.tr>>, 07.02.2017)

İşletmeler genel olarak ürün, meslek ve yönetim sistemi standardizasyonunu kullanmaktadır. Kalite konusunda yapılacak bir standartlaştırma işlemi, kalitenin kabul edilebilecek alt sınırı tayin etmektedir. Eğer kalite düzeyi belirlenen bu sınırın altında kalmışsa, ürün üretilmemektedir. Meslek standardizasyonları ise mesleğin gereği gibi olarak sahip olunması gereken minimum tecrübe, yeterlilik ve bilgi düzeyini ifade etmektedir. İşletmelerin önemli sistemi standardizasyonlarından biriside yönetim sistem standardizasyonlarıdır. Çevre, enerji, kalite, insan kaynakları yönetimi ve iş güvenliği gibi konular yönetim sistemi organizasyonunun örneklerindedir. Standardizasyon, ülke çapında uygulanıp numaralandırılabilirdiği gibi, daha geniş kapsamlı standardizasyonların varlığı da mevcuttur. Örneğin tüm Avrupa da geçerli olan ürün veya makine standardizasyonları mevcuttur. CE işareti tüm Avrupa da geçerli olan ve ürünün sağlık ve güvenlik işareti olarak kullanılan bir semboldür. Ülkemizde, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı, ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı, IIP İnsan Kaynakları Yönetimi ve SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı gibi standartlar kullanılmaktadır (<<http://www.dtajans.com>>, 07.02.2017).

Formalleşme, işletmenin yazılı kural ve düzenlemelerle genel bir yapı oluşturmaya ve görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanması iken, standartlaşmada gerek üretilen ürün ve hizmet özelinde, gerekse uygulanan yönetim anlayışında hem ürün veya hizmetin kalite düzeyi hem de eylemlerin niceliği ve niteliği hem de personelin hangi eylemi ne şekilde gerçekleştireceği ayrıntılandırılmaktadır.

1.8.4. Toplumsallaşma

Toplumsallaşma, diğer adı olan sosyalizasyon; bir toplumun değer yargılarının bireyler tarafından içselleştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle öğrenme süreci olarak ifade edilebilmektedir. Birey bu süreçte toplum tarafından kabul edilebilecek davranış şekilleri geliştirir. Yani bireye toplum tarafından çizilen rol ve yükümlülükler anlaşılır ve buna göre davranış kalıpları ortaya çıkar. Birey bu aşamada, toplumun kendisinden istediği davranışları, toplumun kültür, norm ve değerlerini öğrenir. Bunun içselleştirilmesi ile birlikte, birey söz konusu kültür, norm ve değerlere göre davranır (Güleş, vd. , 2013:231-232).

Organizasyonlarda ücret, çalışma saatleri, iş yükü gibi fiziksel etkenlerin yanında, örgüt yapısında ortaya çıkan amir-memur ilişkisi, iletişim şekli, mobbing gibi sosyal etkenlerde verimlilik artışını etkilemektedir. Hatta sosyal etkilerin, stres, depresyon, endişe gibi olumsuzluklara neden olma ihtimali daha yüksektir.

Kurumsallaşan işletmeler için toplumsal meşruiyet kavramı çok önemlidir. Bu organizasyonların yasallaşmasını sağlamaktadır. Örgütlerin yaşa döngüleri; yalnızca hammadde, malzeme, para, yönetim, üretim gibi fiziksel girdilerinin çıktılara dönüşme süreci şeklinde özetlenemez. Bireyin toplumdan istediği davranış kalıpları, örgütün hem iç çevresini hem de dış çevresini etkilemektedir. Toplumsallaşma, iç çevrede örgüt kültürünün oluşması, çalışan memnuniyeti gibi başlıkları etkilemekteyken, dış çevrede ise müşteri memnuniyetini ve tedarikçilerle ilişkileri etkilemektedir.

1.9. KOBİ'lerde kurumsallaşma sorunları

Kurumsallaşma, işletmeler için hem bir başlangıç hem de bir sonudur. Her işletme varlığını sürdürebilmek için kurumsallaşmalıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi KOBİ'ler Türkiye'de ve dünyada işletmelerin büyük çoğunluğunu meydana

getirmektedir. Kurumsallaşma işletmenin belirli bir ölçüye ulaşması ve işletme sahibinin tüm işlere yetişemediği zaman zorunluluk haline gelmektedir. Fakat KOBİ'lerde ki finansman, yönetim gibi sorunlar nedeniyle kurumsallaşma da bu etkilere bağlı olarak sorun haline gelebilmektedir.

1.9.1. Stratejik yönetim

Stratejik yönetim, "işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci" olarak tanımlanmaktadır. Fakat stratejik yönetim işletmenin günlük işlemlerinden ziyade, işletmenin uzun dönemde sürdürülebilirliğini sağlayacak ve işletmeye rekabet üstünlüğü avantajı sağlayacak bir yaklaşımdır (Ülgen, H. , K. , Mirze, 26).

Stratejik yönetim işletmelerde süreçsel bir yaklaşımdır. Bu anlamda stratejik yönetim uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için, bilgi toplama ve bu bilgileri analiz ederek, işletmenin alacağı kararlarda planlı bir şekilde uygulama prosesi olarak tanımlanabilir.

Etkin bir stratejik yönetimin etkinliği; işletmelerin, stratejilerini, politikalarını, hedef ve amaçlarını doğru belirleyebilmelerine bağlıdır. Stratejik yönetim sürecinin oluşturulmasına ilk aşama işletmeye ait misyon ve vizyonun belirlenmesidir.

Bir işletmenin vizyonu, en geniş ve basit anlatımıyla, çalışanların benimsediği, organizasyonun geleceğine ait bir resim demektir. Sanayi alanında ilk 500 firma arasında olmayan bir işletmenin, orta vadeli planında bu listeye girmek istemesi veya ulusal bir işletmenin küresel bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında etkin ve rekabet edebilen seviyeye gelmeyi hedeflemesi, o işletmenin vizyonu olarak ifade edilebilir.

İnsanlar temel olarak önemli gördükleri amaçlar için daha iyi bir performans göstermeye razıdırlar. Bu yüzden çalışanların işlerine bir anlam yüklemeleri önemlidir. Bir işletmenin veya o işletmenin yönetimin kadrosunun ortaya koyduğu vizyon, organizasyonel yaşama anlam kazandırabildiği ölçüde etkilidir.

Misyon, ne olduğumuz ve gelecekte ne olmayı arzuladığımız sorularının cevabıdır. Diğer bir ifadeyle organizasyona yön vermesi amacıyla belirlenmiş ve organizasyonu diğerlerinden farklı kılacak uzun dönemli görevler ve değerleri ifade etmektedir. İşletmeler, toplumun uygun bulduğu işlevleri yerine getirerek, kendilerini meşrulaştırırlar. Meşrulaşma çabası, her işletmenin misyon edinmesini zorunlu

kılar(Dinçer,1998:21).Misyon vizyona ulaştıran önemli bir araçtır. Vizyon takip edilen bir hayal, misyon ise bu hayale kavuşmada kullanılan özelleşmiş bir amaçtır.

Amaçlar, belirli bir süre ile sınırlanmış, ulaşılması hedeflenen sonuçlardır. Amaçlar soyut veya somut olabildikleri gibi, beşeri veya sosyal nitelikte ya da maddi veya manevi şekillerde olabilir. Misyon, organizasyon içinde tüm personel için geçerliyken, amaçlar ise birimler arasında farklılaşabilmektedir. Amaçlarda olduğu gibi hedefler misyonlara dayanılarak geliştirilmelidir.

Strateji, amaçlara ulaşmada kullanılan bir yol haritasıdır. Tüm bunlar amaç, strateji, misyon ve vizyon kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin nakit akışı problemleri, kısa dönemli ürün, sevkiyat, finans problemleri gibi yaşamakta olduğu sıkıntılar, bu işletmelerin amaç, hedef, misyon, vizyon, strateji, politika gibi kavramlar üzerinde daha az durmalarına neden olmaktadır. Bu ise KOBİ'ler kurumsal bir yapıya kavuşmalarının önündeki en büyük engellerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

1.9.2. Kurumsal çevre

İşletme çevresinin değişken yapıda olması, sürekli değişen faktörlerin varlığı belirsizlik düzeyini artırmaktadır. İşletmenin başarısı bu durumda çevreye adaptasyon derecesi yükseldikçe artmaktadır. İşletmeler tedarikçilerden, müşterilere kadar geniş bir yelpazede, sürekli olarak çevreyle iletişim halindedirler. Bu etkileşim karşılıklı olup, işletmenin çevreyi etkilediği durumlar olduğu gibi, çevrenin de işletmeyi etkilediği durumlar mevcuttur.

İşletmelerin; değişimlere uyma zorunluluğu, eř biçimlilik düzeylerini arttırmaktadır. Özellikle değişim hızı, karar mekanizmalarının alınmasında işletmeleri zorlamakta, bununla ilgili sistematik yaklaşımlara ihtiyacı arttırmaktadır. Dolayısıyla işletmeler yönetimsel karar alırken, çevreden bağımsız hareket edememektedirler. Yöneticilerin yanı sıra, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, yasal ve hukuki çevre, bürokrasi ve devlet bir bakıma karar mekanizmalarının bir parçası haline gelmektedir.

İşletmeler, bu koşullara birbirinden farklı tepkiler göstermektedir (Bayer, 2003:43) :

Kurumsal çevreye bütünüyle uyma: çevre kaynaklı tüm koşullara bütünüyle uyma yaklaşımıdır. İşletmeler bu koşullara; taklit ederek, gözlemleyerek uymaktadır.

Kurumsal çevreye nispeten uyma: Bu durumda ki işletmelerin yönetim kadroları, gelen talepleri dengeleme, kendi işletmelerine uygun hale getirme eğilimindedirler.

Kurumsal çevreye uymama: İşletmeyi çevresel etkiden tamamen kurtarmak için uygulanan bir yaklaşımdır. Bu durumda olan işletmeler, varlıklarını muhafaza etme konusunda ciddi zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Kurumsal çevreyi değiştirme: Bazı işletmeler, çevreyi, yaptıkları etki düzeyinde değiştirebilmektedir. Bu tür işletmeler, sektöre ve pazara yön veren, politika üreten işletmelerin arasından çıkmaktadır. Bu tür işletmelerin daha etkin yönetim için sürekli iyileştirme felsefesiyle, araştırma içinde olmaları ve bu konuyla ilgili çalışmalar yapmaları çevrenin değişmesinde etkili olmaktadır. Bu işletmeler tarafından uygulanan prosesler, belli bir süre sonra, pazarın dikkatini çekmekte, daha önceki uygulamaları değiştirebilmektedir.

İşletmeler, yasal konumlarını muhafaza etmek, toplumun takdirini kazanmak ve verimliliklerini arttırmak için kurumsal çevrenin isteklerine uyma eğilimindedirler. Bu süreç belli davranış kalıplarını beraberinde getirmekte, bu da kurumsallaşmayı beraberinde getirmektedir. KOBİ'ler esnek yapılarıyla, değişen çevreye uyum sağlayabilmekte daha hantal organizasyonlara göre avantaj sahibidir. Bununla beraber, kimi zaman beşeri kimi zaman mali kaynaklarında yaşadığı sıkıntılar nedeniyle, kurumsal çevreye uyum sağlamakta sorun yaşayabilmektedirler. Özellikle değişimin gerekli kıldığı maliyet yüksekse, KOBİ'lerin zorlanma düzeyleri artmaktadır. Organizasyonlardaki personeller arası ilişki düzeyinin geleneksel yapısı nedeniyle, yetki ve hiyerarşik yapı gibi personel sistemi değişimlerinde, değişime direnç düzeyi artabilmektedir.

1.9.3. Merkezi yönetim

KOBİ'lerde çoğu durumda işletmeler yetki devri konusuna soğuk yaklaşmakta ve bu da yetkinin tek elde ya da bir grupta toplanmasına neden olabilmektedir. Bu ise kurumsallaşmanın en önemli kavramlarından biri olan, organizasyon şemasının oluşturulması, yetki, görev ve sorumlulukların tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Konumu ve otoritesini işletme üstünde sağlamak isteyen KOBİ'ler bu anlamıyla kurumsallaşma sürecini başlatmamakta veya erteleyebilmektedir.

Kurumsallaşma sürecine giren işletmelerde ise yetkinin ve karar

mekanizmalarının çoğulcu bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Bu durum işletmelerde, kişi başına düşen iş yükünü optimum seviyeye çekebileceği gibi aynı zamanda kolektif aklın ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Çalışanların kuruma bağlılık düzeyleri ise işletme üstünde etkili olabildiğini gördüğü ölçütte, artma eğilimine girebilmektedir.

Bir takım çalışması olarak yönetsel faaliyetler, görevlerin hiyerarşik yapıda yukarıdan aşağıya belirlenmesi ile icra edilmektedir. Bu aşamada hem birimler arası hem de ast ile üst arasındaki bilgi akışı önem arz etmektedir. Kimi zaman iş yükünün dağılımına göre üstler astlara yetki devrinde bulunabilmektedir (Koparal, 2003:137).

1.9.4. Büyüme ve gelişme planları

KOBİ'lerde büyüme ve gelişme planlarının etkin olarak kullanılan araçlardan biri olmaması nedeni de kurumsallaşma sürecinin önündeki önemli sorunlardandır. İşletme yöneticileri genelde kısa vadeli kararlar üzerindeki yoğunlaşarak, o anki şartlar dâhilinde olabilecek en etkili yönetimi göstermeye çalışmaktadır. Ürünler, müşteriler, tedarikçiler, fiyat, kapasite, teknoloji, yasal zorunluluklar mevcut şartlar dâhilinde yönetilmektedir. Bu durumun en büyük dezavantajı, tüm bu bileşenlere ait sorunların kısa vadede çözülmesinin ortaya çıkardığı zorluklar ve aynı zamanda ortaya konulan çözümlerin geçici olabilmesinden dolayı tekrar edebilmesidir.

Kurumsallaşma sürecinde olan işletmelerde ve kurumsallaşma sürecini büyük ölçüde tamamlamış işletmelerde ise; Yapılan iş ve işlemler tanımlı olduğundan, problemlere kalıcı çözümler getirme olasılıkları fazlalaşmaktadır. Rutin olan proseslerini çözmüş olan bu işletmeler, geleceğe dair hedef ve amaçlarını ortaya koyabilmektedir. Hedef ve amacını belirlemiş işletmelerin ise politika, plan ve strateji ortaya koymaları da kolaylaşmaktadır. Büyüme ise tüm bu işlemlerin sonucunda, beklenmeyen ani değişimler olmadığı müddetçe daha muhtemel olarak ortaya çıkmaktadır.

1.9.5. Aile şirketi anlayışı

Aile şirketi, ailenin geçinmesini temin etmek ve mirasın farklı bireylere bölünerek küçülmesini engellemek amacıyla oluşturulan, ailenin geçimini temin eden birey tarafından idare edilen, yönetici kadrolarının büyük bir kısmı aileye mensup kişilerce

doldurulan, karar alma mekanizmasında aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir (Bayer, 2003: 51).

Aile şirketlerinde bireysellik güçlüdür. Bu işletmelerde bulunan profesyonel yöneticiler, aile bireylerinin astı konumundadır.

Aile şirketleri, yönetimin devamlılığı için kurumsallaşmadıkça, işletmenin yaşam süresi, kurucuların ve aile bireylerin ömrüyle sınırlı kalmaktadır. 2. (ikinci) ve 3. (üçüncü) kuşaklara işletmelerin devri çoğu durumda mümkün olmayabilmektedir. Aile şirketlerinde işletme sahiplerinin güven ve kontrol duyguları, yetki devrini zorlaştırabilmektedir. İşletme sahibinin kararı çabuk ve tek elden almak istemesi kadar, riski minimum seviyeye indirme isteği de bu duruma yol açabilmektedir.

KOBİ'lerde aile işletme yapısının oranı oldukça yüksektir. Diğer kuşaklara işletmelerin devam edebilmesini temin etmek için, işletmelerin kişiye bağımlı olmaktan kurtulup, kurallara bağlı kalması bu anlamda önem arz etmektedir.

1.10. KOBİ'lerin kurumsallaşma nedenleri

KOBİ'lerde büyüme ihtiyacı ile birlikte, kurumsallaşma ihtiyacı da eşzamanlı olarak ortaya çıkar. Kritik büyüme aşaması olarak değerlendirilebilecek bu aşama, büyüme aşamasında kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıktığı evredir. Bu aşamada KOBİ'ler yönetim, organizasyon, üretim, dağıtım, depolama gibi kimi başlıklarda planlı ve programlı bir yol haritası çizmektedir. Bu aşama büyümenin, sürdürülebilir olması ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu aşamadan, yalnızca eski ve yeni kuşak işletme sahipleri değil, aynı zamanda işletme bünyesinde çalışan tüm personel etkilenmektedir. Bu aşamanın KOBİ tarafından içselleştirilmesi sonucunda, değişim daha sancısız meydana gelmektedir.

Küresel firma olma isteği, değişimin iş hayatının ayrılmaz bir parçası olması, yoğun rekabet ve teknolojik değişimler KOBİ'lerin kurumsallaşma nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımlardan KOBİ'leri kurumsallaşma nedenleri dört grupta incelenecektir (Bayer, 2003: 55).

1.10.1. Küresel firmalarla rekabet

Globalleşme, ürün ve hizmet yelpazesinde geleneksel sınırların ortadan kalktığı bir süreci ifade etmektedir. Bu tüketicilere, ürün ve hizmet temini noktasında dar

sınırların ortadan kalktığı, daha çok alternatif imkanı sunarken; üreticilere ise artan talep doğrultusunda daha yüksek miktarda ve daha geniş ürün yelpazesinde üretim yapma imkanı sunmaktadır (Bayer, 2003: 55).

KOBİ'leri bu şartlarda kurumsallaşmayı hem bu fırsatlardan yararlanmak için hem de mevcut müşteri portföyünü diğer küresel rakiplerine kaptırmayarak sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli görmektedirler.

1.10.2. Değişimin rekabette belirleyici rolü

Değişim kavramı, toplumun tüm katmanlarında sürekli olarak meydana gelip, hayatın tüm aşamalarını etkilediği gibi, iş çevresi de bundan etkilenmektedir. Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı, teknolojinin değişim hızı gibi KOBİ'leri kurumsallaşmaya iten nedenler aynı zamanda iş çevresinde oluşan değişimi göstermektedir. Değişimin rekabet üzerinde belirleyici etkisi, iş çevresiyle sınırlı kalmamaktadır. Toplumun sosyal ve ekonomik yapısında meydana gelen değişimler, talebin yapısında da değişim meydana getirmektedir. İşletmeler talebin değişen yapısına göre konum almaktadır. Değişen trendler, teknoloji, moda gibi kavramlar, talepte meydana gelen bu değişimin belirleyici rolüne işaret eden olgulardır.

KOBİ'ler bu aşamada, bir sorunsalla karşı karşıya kalmaktadır. Çoğu işletme bu süreci yönetmek için, eski alışkanlıklarından vazgeçmezken, diğerleri bu durumun işletmeler açısından sürdürülebilir olmadığını, yeni teknolojilere, yeni taleplere, değişen koşullara uyum sağlaması gerektiğine karar vermektedir. Bu uyumu sağlamada nispeten daha başarılı olan KOBİ'ler, daha hızlı karar almak, belli eylemleri, belli kurul ve prosedürlere bağlamak ve profesyonel yönetime geçmek gibi nedenlerle kurumsallaşma sürecini başlatmaktadır.

1.10.3. Teknolojinin değişmesi ve bilgi toplumuna geçiş

Teknoloji insanlık tarihinin başladığı süreçten bu yana insanlar tarafından bulunmakta, geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Bu değişimler insanlık tarihi boyunca önemli dönüm noktalarını ortaya çıkarmaktadır. Ateşin bulunması, tekerleğin icadı, endüstri devrimi, bilgi toplumuna geçiş, insanlığın dönem noktalarını göstermektedir. Teknoloji, bilgi düzeyinin artmasıyla birlikte gelişmekte ve kullanım alanı genişlemektedir. Teknolojinin işletmelerin rekabet edebilirlikleri üzerinde yadsınamaz

bir yere sahiptir. Üretimin hızı, çeşidi, ürünlerin dağıtımı, pazarlaması bu değişimden sürekli etkilenmektedir. Bu şartlarda KOBİ'ler rekabet düzeylerini korumak, dahası arttırmak için teknolojiden ve bilgi toplumunun avantajlarından yararlanabilmektedir. Örneğin e-ticaret siteleri önceleri sadece belli işletmelerin tekelindeyken, şu anda herhangi bir işletmenin bu tür bir girişimi gerçekleştirmesinin önünde herhangi bir engel yoktur. Teknolojinin kurum içi, kurum dışı proseslerde ve haberleşmede etkinliği arttırması, KOBİ'lerin kurumsallaşmayla beraber işletme üstündeki kontrolünü kaybedeceği kaygısını azaltabilmektedir. Teknolojinin sunduğu imkânlar bu anlamıyla, kurumsallaşma kararını almayı kolaylaştırmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YATIRIM, YATIRIMIN SINIFLANDIRILMASI, YATIRIM PROJESİ, YATIRIM DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE KOBİ'LERİ YATIRIMA SEVK EDEN NEDENLER

2.1. Yatırım kavramı

Yatırımın kullanıldığı alanlara göre tanımlarında farklılıklar bulunmaktadır. Bireyler, işletmeler ve ekonomistler için içerdikleri anlam birbirinden farklıdır.

Bireyler için yatırım tasarrufların değerlendirilmesi demektir. Ekonomistler için yatırımın anlamı ise, belirli bir ülkede, belirli bir dönemde ekonomideki üretim araçlarına yapılan harcamalar yâni ülkedeki mevcut sermaye stokuna yapılan ilavelerdir. Ekonomideki yatırım harcamaları sermaye mallarına yapılan harcamalar, inşaat ve hammaddelere yapılan harcamalar ve yarı mamul ve mamullere yapılan harcamalar şeklinde gruplanabilir (<<http://www.finhat.com>>, 09.05.2017).

İşletme açısından yatırım, işletmenin amaçları doğrultusunda uzun süreli nakit girişi sağlamaya yönelik her türlü harcamadır (Sahapiro, 1991:2).

Tanımlardan anlaşıldığı üzere yatırımın maliyetinin olduğu, fakat geri dönüşüm beklentisiyle bu faaliyetin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Yani yatırım aslında risk içermektedir. Ancak işletmeler açısından karlılık, sürdürülebilirlik, verimlilik gibi unsurların yatırım olmadan gerçekleştirilebilmesinin mümkün gözükmemesi yatırım kavramının işletmelerin hayat döngüsü açısından önemini ortaya koymaktadır. Yatırımın risk içermesi sistematik bir yaklaşımla yatırımın planlanmasını ve bir proje dâhilinde gerçekleştirilmesini gerekli hale getirmektedir.

2.2. Yatırımın sınıflandırılması

İşletme yatırımları amaçlarına göre üretim yatırımları ve mali yatırımlar olarak iki üst başlık altında incelenebilir. Buradaki fark kaynakların mal ve hizmet üretim amacına tahsis edilip edilmemesinden gelmektedir. Mal ve hizmet üretim amacına tahsis edilen ve bu amaçla yapılan yatırımlar üretim yatırımlarıdır. Bu amacın dışında kazanç elde etmek için sermayenin yatırım aracı olmasına da mali yatırım denir.

2.2.1. Mali yatırımlar

Yukarıda da belirtildiği gibi mal ve hizmet üretimi amacının dışında sermayenin yatırım alanlarına tahsis edilmesidir. Bono, tahvil, banka mevduatı, hisse senedi alım işlemleri bu yatırım türüne girmektedir.

2.2.2. Üretim yatırımları

Mal ve hizmet üretimi amacıyla yapılan yatırımlardır. Bu yatırımlar (Özpeynirci, Niğde Üniversitesi, 1999:6-7) ;

- Kuruluş Yatırımları
 - Genişletme Yatırımları
 - Yenileme Yatırımları
 - Modernizasyon Yatırımları
 - Darboğaz Giderme Yatırımları
 - Kalite Düzeltme Yatırımları
- şeklinde gururlandırılabilir.

2.2.2.1. Kuruluş yatırımları

Yeni bir tesisin ortaya çıktığı yatırımlardır. Bu yatırım var olan bir kuruluş tarafından yapılabileceği gibi mevcut tüzel kişiliğe haiz bir işletme tarafından da gerçekleştirilebilir.

Bu yatırımlar mal ve hizmet üretimine yönelik olarak ana makine ve teçhizat ile yardımcı tesisleri içeren, gerektiğinde arazi-arsa, bina-inşaat harcamalarını da kapsayan yatırımlardır (Kabukçuoğlu, 2005:5-19).

Bu yatırım türü girişimcilik kavramıyla birebir ilişkilidir. İnsanoğlunun gereksinimlerinin ekonomik bedel ödeyerek karşılayabileceği gerçeği girişimci ruha sahip bir kısım insan tarafından kazanç elde etme fırsatı olarak değerlendirilmiştir. Girişimci olarak adlandırılan bu kesim ticari potansiyel gördüklerinde kar elde etmek amacıyla işletmelerini kurmaktadır.

2.2.2.2. Genişletme yatırımları

Mevcut bir üretim tesisinin kapasitesinin arttırıldığı yatırımlardır. Tüketici talebinin karşılanamaması firmaları bu yatırıma yöneltir. Nitekim bu yatırımı firmanın yapmaması durumunda sektöre yeni firmalar katılacak ve doğal olarak işletmenin pazar payının azalmasına neden olacaktır. Bu kapasite artışı üretim ünitesinin büyütülmesi veya ek üretim ünitesi kurulması şeklinde gerçekleştirilebilir.

2.2.2.3. Yenileme yatırımları

Bu tür yatırımlar mal ve hizmet üretiminin sürekliliği amacı ile sermaye tahsisini içerir. Bir başka ifade ile bu tür yatırımlar işletmenin üretimine devam edebilmesi için, aşınmış, yıpranmış, teknolojik gelişmeler sonucu eskimiş duran varlıkların yenilenmesini kapsar. Eskimiş ve tamir masrafı artmış fan ve kompresörlerin değiştirilmesi bu yatırımlara örnektir.

2.2.2.4. Modernizasyon yatırımları

İşletmelerin üretim tesislerinde mevcut üretim araçlarının teknolojik gelişmeler sonucu demode olması, yıpranmamış olmasına karşın teknolojinin sunduğu yeni olanaklar karşısında kullanımının ekonomik olmaması sonucu modern olanlar ile değiştirilmesine veya teknolojiye uygun parçaların eklenmesi veya makinede mevcut bir aksamın gelişmiş bir modeli ile değiştirilmesine yönelik yatırımlardır (Kabukçuoğlu, 2005:7).

Bu tür yatırımlar işletmelerin rekabet güçlerini arttırmaktadır. Firmanın teknik kapasitesinin arttırılması üretim fonksiyonlarında fire oranlarını azaltabileceği gibi kaliteyi ve üretim hızını da olumlu etkileyecektir. Bu durum ise ya firmanın daha çok ürün satarak Pazar payını arttırmasına ya da rakiplerine göre maliyeti düşürmesine neden olacaktır.

2.2.2.5. Darboğaz giderme yatırımları

İşletmelerin iş akış şemasında sistemin bazı bölümleri arasında kapasite açısından dengesizlik varsa bu üretim sürecinde darboğazın varlığından bahsedilebilir.

Bu darboğazın varlığı yarı mamul ve mamul stokunun oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum işletmelerin birim ürün üretim hızını azaltabileceği gibi birim ürün maliyetini de arttırmaktadır.

Bu durumun giderilmesi için ya darboğaz oluşan bölüme makine veya donanım eklenir ya da makine veya donanımdan bazıları değiştirilebilir.

Yatırım türü ne olursa olsun, bir yatırım kararı alınması demek alternatifler arasında seçim yapmak demektir. Doğru bir seçim yapabilmek için, bir başka deyişle gelecekle ilgili olarak alınan kararların isabet derecesinin yüksek olması için, bu seçimin rastgele alınmaması gerekmektedir. Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden işletmeye ve yatırıma uygun olanı seçilmeli ve sermaye bütçelemesi yöntemiyle işletmenin mali yapısının yatırım kararı ile birlikte ne duruma geleceği analiz edilmelidir.

Özellikle işletme açısından hayati bir önem taşıyan, bir bakıma işletmenin üretim ve satış kapasitesinin sınırlarını ortaya koyan, duran varlık yatırımları için alınacak kararlarda yatırımcıların mutlaka bir takım bilgi ve verilere sahip olması kaçınılmaz bir zorunluluktur.

2.2.2.6. Kalite düzeltme yatırımları

Mal ve hizmet üretiminde işletmeler için kalite unsuru rekabet avantajı açısından çok önemlidir. İşletmeler ya kalitesini korumak veya kalite düzeylerini arttırmak için yatırıma ihtiyaç duyabilirler. Bunun gerçekleştirilmesi gerek kullanılan teknoloji ve işgücü, gerekse uygulanan üretim sistemlerinde kalite düzeltme yatırımlarını zorunlu kılabilir.

2.3. Yatırım projesi kavramı

Birleşmiş Milletler Sınai ve Kalkınma Teşkilatı yatırım projesini, “ bir toplumda belirli bir zaman içinde, mal ve hizmetlerin üretimini arttırmak için bazı olanakları yaratma, genişletme ve/veya geliştirmeye dönük bir öneridir” şeklinde tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanım incelendiğinde yatırım projesinin farklı seçenekleri görülmektedir. Amaç olarak yazılan “ mal ve hizmetlerin üretimini arttırmak” sadece niteliksel anlamda ürün veya hizmet artışını değil aynı zamanda verimlilik ve maliyetin azaltılması amaçlarını da kapsadığı varsayılabilir. Çünkü belirli bir üretim sisteminde belli sayıda ürün üretilmesinde yaşanan maliyet düşüklüğü ya da verimlilik, bir önceki dönemde aynı sistemdeki bütçeyle yapılan daha fazla ürün veya hizmet artışı demektir.

“Yatırım projesi, ülke ekonomisi açısından tanımlandığında; ülke kaynaklarının, belirli bir süre içinde, mal ve hizmet üretimine dönük kullanılmasını öngören bir plan; yatırımcı açısından tanımlandığında ise; hukuki, ekonomik, teknik ve mali yapılabilirliğe sahip bir plandır.” (Güvenli, 2001:9)

Doğru verilmiş bir yatırım projesi kararı, işletme için en az maliyet ve en yüksek kar optimizasyonu ile işletmeye nakit artışı getirecek, aynı zamanda işletmenin büyümesine neden olacaktır. Mikro düzeydeki bu büyüme, ülke çapında bir büyümeye neden olacağı için yatırım projelerinin verimli olması ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

Yatırım projeleri içerdiği bu önemden dolayı şartları taşınmalıdır (Hunt, vd. , 1971:147) ;

- Yatırım projeleri belirli ve uzun ömürlü bir kapasite yaratmalıdır,
- İç ve dış ekonomiye mal ve hizmet arz etmelidir,
- Ekonomik girdi olan hammadde, işgücü ve sermaye mallarını kullanmalıdır,
- Mevcut alternatif yatırım projeleri içerisinde en uygun karar olmalıdır,
- Ekonomiye katma değer sağlayıcı nitelikte olmalıdır.

Yukarıdaki şartları içererek yeni bir tesisin kurulması, genişletme, modernizasyon, yenileme ya da darboğaz giderme çalışmalarının yapılması yatırım projesi olarak değerlendirilir.

Yatırım projelerinin başarılı yönetilmesi aşağıdaki aşamaların izlenmesine bağlıdır (Ağca, vd. , 2012:22) .

- Yatırım önerilerinin ortaya konması ve tanımlanması
- Fırsatların değerlendirilmesi
- Yatırım projelerinin seçimi
- Projelerin uygulanması
- Projelerin kabulünden sonra döngüsel olarak yeniden değerlendirilmesi

2.3.1. Yatırım önerilerinin ortaya konması ve tanımlanması

Yatırım önerilerinin ortaya çıkışı farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi bu nedenler işletmenin stratejik hedeflerinden rastlantılara ya da yasal zorunluluklara dayanabilmektedir. Yatırım önerilerinin ortaya konması girişimci ya da yatırımcıdan gelebileceği gibi çalışanlardan da gelebilir. Üretim alanında çalışan bir mühendis, müşteri isteklerini takip eden bir satış temsilcisi, fonksiyonel bir yönetici ya da herhangi bir çalışan yatırım önerisi ortaya koyabilir.

2.3.2. Fırsatların değerlendirilmesi

Girişimciler ve işletmeler tarafından bir fırsat belirlendiğinde bunun değerlendirmeye tabi tutulması ve fayda maliyet analizinin yapılması gerekir. Fırsatlar başlı başına yatırım projelerinin başlamasına neden olabileceği gibi herhangi bir yatırım projesi devam ederken ortaya çıkan bir fırsat o projenin yenilenmesi ya da değiştirilmesi ile de sonuçlanabilir.

2.3.3. Yatırım projelerinin seçimi

İşletmelerin elinde kabul edip seçim yapabilecekleri birçok yatırım projesi alternatifi bulunabilir. Uygulama sürecinden önceki bu aşamada firma fizibilite çalışması ve sermaye bütçeleme yöntemleri ile uygulayacağı projeyi seçmelidir.

2.3.4. Projelerin uygulanması

Daha önce proje konusunda da bahsedildiği gibi yatırım projelerinde de işletmeler başlatma, planlama, yürütme, izleme-kontrol ve sonlandırma süreçlerini izler. Yatırım projeleri de zaman, kaynak, kapsam, yöntem gibi unsurlar göz önüne alınarak uygulanır.

2.3.5. Projelerin kabulünden sonra döngüsel olarak yeniden değerlendirilmesi

Tüm bu açıklamaların neticesinde yatırım projesi için aşağıda verilen tanımda birleşmek mümkündür:

"Belirli bir yerde tesis edilerek, ekonomiden insan gücü, hammadde, mamul madde ve sermaye malları alarak ve bunlar üzerinde belirli bir teknolojiyi uyguladıktan sonra yine ekonomiye mal ve hizmet arz ederek mevcut ve gelecekteki talebin belirli bir kısmını karşılamaya yönelmiş faaliyetleri, girişimci ve/veya toplum yararına en az fedakârlıkla sağlamak amacı için önceden yapılan çalışmaların tümüne "Yatırım Projesi Çalışması" ve bu çalışmaların çeşitli alternatifler arasında en iyisini seçecek biçimde formüle edilmiş şekline "Yatırım Projesi" denir." (Kargül, 1996:6)

2.4.Yatırım değerlendirme yöntemleri

Yatırım değerlendirme yöntemleri İşletmeler fizibilite etüdü ve sermaye bütçeleme yöntemleri ile yatırım projesinin nihai kararını verirler. Yapılabilirlik etüdü ile (fizibilite) projeler teknik, mali ve ekonomik incelemeye tabi tutulur. İşletmeler fizibilite çalışmasına göre yatırım projesini değerlendirdikten sonra sermaye bütçeleme yöntemleri ile de bunu doğrulamaktadır. Sermaye bütçeleme yöntemi yapılabilirlik çalışmasının tamamlanmasından sonra gelir ve yapılabilirlik çalışmasında verilen ekonomik, teknik ve finansal verilere dayanır.

Sabit sermaye harcamaları makro anlamda ülkenin refahını, mikro anlam da ise işletmelerin geleceğini belirleyen ve üzerinde önemle durulması gereken bir faktördür. Türkiye GSYH'sinin yaklaşık %20'sini oluşturan özel sektör yatırım harcamalarından beklenen verimin elde edilmesi, hem Türk işletmelerinin iktisadi başarısı hem de Türkiye ekonomisinin genel refah düzeyi açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan

bakıldığında yatırım projelerinin değerlendirilmesinde fizibilite etüdü ile yetinilmemesinin, sermaye bütçeleme yöntemleri ile beraber yatırım projelerinin değerlendirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. Yapılabilirlik (fizibilite) etüdü

Fizibilite çalışması yeni bir iş veya proje geliştirme sürecinde belirli varsayımlar ve tahminler dâhilinde girişilecek yatırımın gerçekleşmesi ve sonuçları ile ilgili tespit ve değerlendirmeleri içeren bir süreçtir. Çalışmaya dâhil edilen varsayımlar genellikle kullanılacak teknoloji (binalar, donanım, üretim süreçler), finansman (sermaye gereksinimi, hacim, satılan malların maliyeti, ücretler), pazarlama (fiyatlar, rekabet, pazar koşulları) ve bunlara benzer unsurları kapsar. Fizibilite çalışması proje hakkında birçok anahtar değişkenin ve projeyi oluşturan parçaların bir araya getirilerek proje geliştirme sürecinde bütünleştirilmiş bir analizin yapıldığı ilk aşama olarak kabul edilebilir (Ağca, vd. , 2012:22)

Yapılabilirlik çalışması kısaca, yatırımcı veya girişimcinin nerede, ne kadarlık bir yatırım yapması gerektiğini, neyi hangi makine ve teknolojiyle nasıl üreteceği, nereye satacağı, ne kadar kazanacağı, vb. sorulara yanıt verebilecek nitelikte olmalıdır.

Fizibilite etüdü bir yatırım projesinin ekonomik, teknik ve mali yönlerinin kapsamlı bir incelemesidir. Bu incelemelerin sonucunda yatırım önerisinin kabul veya reddine karar verilebileceği için, yatırım projelerinin uygulanabilirliği açısından bu çalışma temel teşkil etmektedir. Fizibilite çalışmasında ki ekonomik, teknik ve mali etütler iç içe girmiş ve birbirini tamamlar niteliktedir. Genelde ekonomik, teknik ve mali bir sıralama esasına göre araştırma yapılmaktadır (Özpeynirci, Niğde Üniversitesi, 1999:23).

2.4.1.1 Ekonomik inceleme

Ekonomik inceleme söz konusu yatırım ile ilgili çeşitli araştırmalara dayanmaktadır. Bu araştırmalar aşağıdaki gibidir (Emiroğlu, 2010:144-150) :

- Satış ve pazarla ilgili araştırmalar
- Ürünle ilgili araştırmalar
- Fiyat ile ilgili araştırmalar
- Dağıtımla ilgili araştırmalar
- Tutundurma ile ilgili araştırmalar

- Sektörle ilgili araştırmalar
- Kuruluş yeri seçimi ile ilgili araştırmalar
- Kapasite seçimi araştırmaları

Proje ürününün içinde yer alacağı pazarın ve çevrenin durumunu, işleyişini, ürüne gösterecekleri reaksiyonu ve olası etkilerini önceden belirlemek amacı ile gerekli veri ve bilgileri toplayıp işlemeyi ve böylece ürünün pazardaki durumunun analizi yapılabilmektedir. Burada dağıtım kanalları, fiyat ve tutundurma araştırmaları, kapasite ürünün pazardaki ekonomik yerinin belirleyici faktörleri olacaktır.

2.4.1.2. Teknik inceleme

Ekonomik olarak uygun olduğu tespit edilen bir yatırım önerisinin ikinci aşaması teknik inceleme kısmıdır. Teknik analizde projenin daha çok mühendislik boyutu incelenir.

Bu aşamada üretim metodu, kullanılacak makine-teçhizat ve teknoloji konuları incelenir. Bu konulara göre incelenmesi gereken durumlar şunlardır:

- Üretim biçimi(tek, seri, kitle üretimi),
- Ağırlık verilecek üretim faktörü(emek yoğun, sermaye yoğun),
- Yan ürünlerin değerlendirme durumu,
- Atıkların durumu, (Uslu, 1998:129)
- Alternatif makine-teçhizat ve teknolojilerin maliyetleri, üretim sistemine entegrasyonu ve uyumluluk dereceleri,
- Personelin alternatif makine-teçhizat ve teknolojiler hakkında deneyimi ve eğitim ihtiyacının olup olmadığı,
- Alternatif makine-teçhizat ve teknolojilerin üretilen mal veya hizmet kalitesine etkisi,
- Alternatif makine-teçhizat ve teknolojilerin sektörde kullanım yoğunluklarında ki değişim hızı,
- Alternatif makine-teçhizat ve teknolojilerin çevreye ve yasal mevzuata uygunluk dereceleri,
- Alternatif makine-teçhizat ve teknolojiler için enerji ihtiyaç durumu,

- Alternatif makine-teçhizat ve teknolojiler için gerekli inşaat, arazi ve montaj durumlarıdır.

Tüm bu incelenmesi gereken durumlar, işletmeler için planlamanın, bilgi gereksinimlerinin ve raporlamaların ne kadar önemli olduğunu kanıtıdır. Muhtemel etkiler değerlendirilmeden alınacak kararların telafisi çok ağır olabileceği gibi mümkün de olmayabilir. Örneğin ithal edilen bir makinenin enerji kullanım durumunun yüksek verimlilikte, kaliteye etkisinin pozitif yönde ve çevre mevzuatına uygunluğunun tam olduğunu düşünelim. Fakat makinenin teknik ve uzmanlık gerektiren çalışma prensibinin bulunması, nitelikli işgücü temininde zorluk bulunması, ülkede muadil yedek parçalarının bulunmaması ve sürekli maliyetleri yüksek ithal yedek parça temin zorunluluğu ve makinenin mevcut üretim sistemini tamamen değiştirmesi gerekliliği gibi bilgiler tam araştırılmadan bu makinenin alınması durumu, işletmeye altından kalkamayacağı bir yük verecektir.

2.4.1.3. Mali inceleme

Mali incelemede projenin gerçekleşebilmesi için kuruluş döneminde gerekli sabit sermaye yatırım tutarı, üretim aşamasına geçtikten sonraki işletme sermayesi, yatırımın hangi kaynaklardan finanse edileceği ve işletme dönemi giderlerinin tahminleri yapılır. Bu tahminler neticesinde yatırım projesinin değerlendirilerek sonucunun ortaya konulması amaçlanır.

Kuruluş dönemi toplam yatırım tutarı, kuruluş döneminde gerekli sabit sermaye yatırım tutarı ile üretim aşamasına geçtikten sonraki işletme sermayesi gereksinimlerinin toplamıdır.

Yatırım tutarlarının hesaplanması iki bakımdan çok önemlidir.

- Gerekli harcama miktarı belirlenerek öz kaynak ve öz kaynak dışında ihtiyaç duyulacak kredi miktarı hesaplanır.
- Toplam yatırım tutarının büyük bölümünü oluşturan sabit sermaye tutarının belirlenmesi yoluyla amortisman miktarının saptanması mümkün hale gelir.

2.4.2. Sermaye bütçelemesi

Sermaye bütçelemesi uzun vadeli varlıklara veya bir yıldan uzun süreli fayda sağlaması beklenen varlıklara yapılan yatırımları belirleme ve seçme sürecidir (Fabozzi, F.J. , ve P. , Peterson, 2002:5) .

Kısıtlı sermaye sebebiyle birbirleriyle rekabet halinde olan işletmeler, yatırım fırsatlarından firma değerini en çoklayacak olanını seçmelidir. Bu karmaşık süreçte alınan yatırım kararları işletmelerin bugününü ve geleceğini belirlediğinden bu kararlar işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Sabit sermaye yatırımları üretim amaçlı reel varlıklara yapılan yatırımlardır. Sabit sermaye yatırımları uzun vadeli ve yüksek tutarlarda olduğundan büyük ölçüde geri dönüşü zor yatırımlardır. Başlangıçta yüksek nakit çıkışları gerektirmesi ve bu nakit çıkışlarını karşılayacak nakit girişlerinin genellikle yıllara dağılmış bir yapı sergilemeleri, alınan yatırım kararlarının önemini göstermektedir. Sermaye yatırımı kararlarıyla işletmeler, gelecekte katlanacağı maliyetleri ve bağlı kalacağı teknolojiyi belirleyerek dönüşü zor bir yola girmektedirler. Alınan yanlış kararlar milli bir servet olan reel varlıkların israfına, firmanın ağır borç yükü altına girmesine ve/veya oluşabilecek atıl kapasiteye katlanmasına sebep olacaktır.

Sermaye bütçelemesi kararları duran varlıklara yapılan yatırımları belirlediğinden işletmeler için çok önemlidir. Duran varlıklara fazla yatırım yapıldığında firma ağır bir sabit gider yükü altına girecektir. Yetersiz yatırım söz konusu olduğunda ise firma dinamik piyasa şartlarına ayak uyduramayarak rekabetçi gücünü kaybedecek ve bu durumda pazar payı azalacaktır. Sonuç olarak temel amacı firma değerini yükseltmek olan işletmeler, sermaye bütçelemesi kararlarıyla firma kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak firmanın değerini arttırmaya çalışmalıdır.

Yatırım projelerinin sermaye bütçelemesi yöntemleri ile değerlendirilmesi iki grupta incelenebilir:

- Paranın Zaman Değerini Dikkate Almayan Yöntemler(Statik Yöntemler)
 - Geri Ödeme Süresi Yöntemi
 - Muhasebe Getiri Oranı Yöntemi
- Paranın Zaman Değerini Dikkate Alan Yöntemler(Dinamik Yöntemler) (Emiroğlu, 2010: 302)
 - Net Bugünkü Değer Yöntemi

- Net Bugünkü Değer Oranı Yöntemi
- İç Karlılık Oranı Yöntemi
- Yıllık Eşdeğer Maliyet Yöntemi

2.4.2.1. Statik yöntemler

Statik yöntemler paranın zaman değerini dikkate almayan yöntemlerdir. Geri Ödeme Süresi Yöntemi ve Muhasebe Getiri Oranı Yöntemi, statik yöntemlerdir.

2.4.2.1.1. Geri ödeme süresi yöntemi (GÖS)

Nakit akımlarının, projenin yatırımını telafi edene kadar geçen zaman, geri ödeme süresi olarak adlandırılır. Bu yöntemde, belirlenmiş geri ödeme süresinden daha az geri ödeme süresi olan proje teklifi kabul edilip, uygulanmaktadır. Başka bir deyişle, geri ödeme süresi yönteminde en kısa süreli proje seçilir. Bu değerlendirmede, yatırımcının kabul edebileceği maksimum geri ödeme süresinin altında kalan projeler kabul edilirken, bu süreyi aşan projeler reddedilir. Seçilme kriterini sağlayan birden çok projenin varlığında, geri ödeme süresi en kısa olan yatırım tercih edilir (Emiroğlu, 2010:302).

Yatırımlarda geri ödeme süresi, yatırımın sağlayacağı net nakit girişlerinin zaman içinde değişiklik gösterip göstermemesine göre iki şekilde hesaplanır.

- Yatırımın sağlayacağı net nakit girişleri yıllar itibarıyla değişiklik göstermiyorsa geri ödeme süresi, yatırım tutarının net nakit girişlerine bölünmesi suretiyle hesaplanır. Bu durumda $GÖS = \text{Yatırım Tutarı} / \text{Yıllık Net Nakit Girişleri}$ formülüyle bulunur.

Örnek 1: A projesinin yatırım tutarı 120.000 TL'dir. Yatırımın on yıl boyunca, her yıl ortalama 15.000 TL net nakit girişi sağlayacağı tahmin edilmektedir. Bu durumda projenin geri ödeme süresi şu şekilde hesaplanır: $GÖS: 120.000 / 15.000 = 8$ yıldır.

- Yatırımın sağlayacağı net nakit girişleri yıllar itibarıyla değişiklik gösteriyorsa geri ödeme süresi, yatırımın her yıl sağlayacağı net nakit girişleri, yatırım tutarına eşit olacağı nokta bulunmak suretiyle hesaplanır.

Örnek 2: Yatırım tutarı 12.000.000 TL olan yatırım projesinin nakit akışı aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.1. Geri Ödeme Süresi Yöntemi Örnek 2'ye ait Nakit Akış Tablosu

Yıl	Nakit Akışı
0	-12.000.000
1	2.000.000
2	4.000.000

Bu yatırım projesinin geri ödeme süresi aşağıdaki gibi hesaplanacaktır:

Tablo 2.2. Geri Ödeme Süresi Yöntemi Örnek 2'ye ait Kümülatif Nakit Akış Tablosu

Yıl	Nakit Akışı	Kümülatif Nakit Akışı
0	-12.000.000	-12.000.000
1	2.000.000	-10.000.000
2	4.000.000	-6.000.000
3	8.000.000	2.000.000

Kümülatif Nakit Akışının negatif olduğu son yıl geri ödeme süresinin tam yıl olarak geçtiği süreyi verir. Örnek için bu 2 yıldır. 3. yılda 6.000.000 TL nakit akışı olması durumunda yatırım telafi olacaktır. 3. yılda 8.000.000 TL nakit akışı gerçekleşmiştir. Bunun için yatırımın o yıl içinde telafi edildiği nokta 6.000.000 TL' nin son yıl gerçekleşen nakit akışı olan 8.000.000 TL' ye bölümü ile hesaplanır. Buradan da 0,75 yıl elde edilir. Dolayısıyla bu yatırım için GÖS 2,75 yıldır.

Geri ödeme süresi yöntemi anlaşılması ve uygulaması kolay bir yöntem olduğundan işletmeler, bu yöntemden sıklıkla faydalanmaktadır. Geri ödeme süresi yöntemi işletmeleri kendini kısa sürede ödeyen projelere yönlendirdiğinden, belirsizliğin yüksek olduğu riskli yatırım ortamlarında ve likidite sıkışıklığı olduğu durumlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Hesaplanması kolay ve sonuçları anlaşılır olmasına karşın geri ödeme yönteminin bir takım dezavantajları mevcuttur. Yöntemin zayıf kaldığı noktalar aşağıdaki Örnek 3 yardımıyla açıklanacaktır.

Örnek 3:

Tablo 2.3. Geri Ödeme Süresi Yöntemi Örnek 3'e ait Nakit Akış Tablosu

PROJE	YILLARA GÖRE NAKİT AKIŞI (TL)				GERİ ÖDEME SÜRESİ(YIL)
	0.YIL	1.YIL	2.YIL	3.YIL	
A	-1.000.000	400.000	600.000	150.000	2
B	-1.000.000	-	1.000.000	150.000	2
C	-1.000.000	400.000	400.000	2.000.000	2,1

Geri ödeme süresi yönteminde paranın zaman değeri dikkate alınmamaktadır. Enflasyon nedeniyle oluşan değer kayıpları ve paranın faiz maliyeti dikkate alınmadığından uzun dönemli projelerin değerlendirilmesinde yetersiz bir araçtır. Proje A ve Proje B geri ödeme süresi yöntemine göre değerlendirildiğinde, iki projenin de geri ödeme süresi birbirine eşittir. Proje A erken nakit girişi sağlaması nedeniyle firma değerini daha fazla yükseltir. Fakat yöntem paranın zaman değerini dikkate almadığı için her iki projeyi de eşit değerlendirmiştir. Yöntemin geri ödeme süresinden sonra sağlanan nakit girişlerini dikkate almaması bir diğer dezavantajdır. Proje C 1 milyon TL tutarında yatırım harcamasına karşılık 2,8 milyon TL nakit girişi sağlamasına rağmen geri ödeme süresi yöntemine göre reddedilecektir. Böyle durumlar işletmeler için karlı, uzun dönemli ve firmanın değerini yükseltebilecek yatırım fırsatlarının göz ardı edilebilmesine neden olabilecektir.

2.4.2.1.2. Muhasebe getiri oranı yöntemi

Bu sermaye bütçelemesi yönteminde işletmelerin baştan belirlemiş olduğu kabul edilebilir muhasebe getiri oranının üzerindeki yatırımların kabulü esastır. Eğer farklı projeler arasında bu yöntemle göre seçim yapılacaksa muhasebe getiri oranı en yüksek olan yatırım seçilmelidir.

Ortalama muhasebe getiri oranı aşağıdaki formülle hesaplanır:

Muhasebe Getiri Oranı = Ortalama Net Kar : [(İlk Yatırım Tutarı-Dönem Sonu Defter Değeri) / 2] (Ercan, M.K. , ve Ü. , Ban, 2005:146)

Muhasebe Getiri Oranı, ortalama karın ortalama sermaye yatırımının bir yüzdesi olarak ifade edilmesidir. Bu yöntemin kullanılmasındaki amaç, bir projeden elde edilmesi beklenen getirinin önceden belirtilmiş bir limitle karşılaştırmaktır.

Muhasebe getiri oranı yöntemi Örnek 4 yardımıyla açıklanacaktır.

Örnek 4: İlk yatırım tutarı 10.000.000 TL olan yatırım projesi için tahmin edilen mali göstergeler aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.4. Muhasebe Getiri Oranı Yöntemi Örnek 4'e ait Mali Göstergeler Tablosu

Yıl	1	2	3	4	5
Gelirler	3.300.000	3.500.000	4.240.000	6.100.000	7.500.000
Giderler	1.200.000	1.400.000	1.650.000	2.300.000	3.280.000
Amortisman	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Kar	100.000	100.000	590.000	1.800.000	2.220.000
Vergi(%20)	20.000	20.000	118.000	360.000	444.000
Net Kar	80.000	80.000	472.000	1.440.000	1.776.000
Yıl	Net Kar	İlk Yatırım	Birikmiş Amortisman	Yatırımın Defter Değeri	
0	-	10.000.000	-	10.000.000	
1	80.000	10.000.000	2.000.000	8.000.000	
2	80.000	10.000.000	4.000.000	6.000.000	
3	472.000	10.000.000	6.000.000	4.000.000	
4	1.440.000	10.000.000	8.000.000	2.000.000	
5	1.776.000	10.000.000	10.000.000	-	

Bu göstergelere göre Muhasebe Getiri Oranı:

$$\left[\frac{80.000+80.000+472.000+1.440.000+1.776.000}{5} \right] : \left[\frac{10.000.000 - 0}{2} \right] = 0,153$$
 değeri Muhasebe Getiri Oranıdır.

Muhasebe getiri oranı, geri ödeme süresi yöntemi gibi basit ve kullanımının kolay olmasıyla beraber, yatırımın kendini ödeme süresi yerine karlılığını dikkate alması nedeniyle bir takım avantajlara sahiptir. Eğer yatırım projesi sürekli nakit akışı sağlıyor, amortismanlar yenileme yatırımı karşılamaya yeterli geliyor ve çalışma sermayesinde değişme görülüyorsa muhasebe getiri oranı yaklaşık olarak iç verim oranına eşit olmaktadır. Muhasebe getiri oranı yöntemi finansal kurumların temel varlıkları, finansal enstrümanlar olduğu için çok az amortisman veya çalışma sermayesi gerektirmesi

nedeniyle çoğunlukla yeni ürünlerin ve finansal kurumların hizmetlerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Seitz, N. , ve M. , Ellison, 2005:180). Yöntem karlılık odaklı olması nedeniyle, yöntemdeki veriler işletmelerin mali raporlama ve değerlendirme süreçlerinde rahatlıkla kullanılabilir.

Ancak bu yöntemin de bazı dezavantajları vardır. En önemli dezavantajı geri ödeme süresi yönteminde ki gibi, paranın zaman değerini dikkate almamasıdır. Bu yüzden nakit akışı daha yüksek olan ve uzun vadede daha çok kar getirmesi beklenen bir proje, kısa vadede aynı karlılık oranına sahip başka bir projeye eşdeğer görülebilmektedir.

Özellikle enflasyonist ortamlarda proje değerlendirmesinde paranın zaman değeri daha önemli hale gelmektedir. Ayrıca bu yöntemde yatırımın ekonomik ömrü dikkate alınmamakta, nakit akışları ve piyasa değeri yerine net kar ve defter değeri kullanılmaktadır.

2.4.2.2. Dinamik yöntemler

Paranın zaman değerini dikkate alan yöntemler dinamik yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Paranın faiz oranları, enflasyon ve risk gibi unsurlar nedeniyle oluşan bir fırsat maliyeti vardır. Bu maliyet paranın zaman değeri olarak da adlandırılmaktadır. Sermaye yatırımları uzun dönemli ve yıllara yayılmış nakit akımları sağlamaktadırlar. Bu yatırımların değerlendirilmesinde paranın zaman değerinin ihmal edilerek tüm nakit akımlarına eşit ağırlık verilmesi firmaların yanlış yatırım kararları vermelerine yol açacaktır. Günümüzde amacı işletme değerini maksimize etmek olan finans yöneticileri, yatırım projelerini değerlendirirken; paranın zaman değerini dikkate alan literatürde evrensel kabul görmüş modern yöntemlerden yararlanmaktadırlar.

Bu yöntemler indirgenmiş nakit akımları yöntemleri veya dinamik yöntemler olarak adlandırılır. Net Bugünkü Değer Yöntemi, Net Bugünkü Değer Oranı Yöntemi, İç Karlılık Oranı Yöntemi ve Yıllık Eşdeğer Maliyet Yöntemi bu yöntemlerdendir.

2.4.2.2.1. Net bugünkü değer yöntemi (NBD)

Bir yatırım projesinin net bugünkü değeri, yatırımın ekonomik ömrü içinde sağlayacağı nakit girişlerinin önceden belirlenmiş bir iskonto oranıyla bugüne indirgenmiş değerlerinin toplamı ile yatırımın yol açtığı nakit çıkışlarının aynı oranla bulunan bugünkü toplam değeri arasındaki farktır.

$NBD = \sum A_t / (1 + r)^t$ şeklinde formüle edilir. Burada, A_t t' inci yıldaki nakit akımını, n projenin ekonomik ömrünü ($t= 0, 1, 2, 3, \dots, n$) ve r iskonto oranını ifade eder (Emiroğlu, 2010:331-332).

Net bugünkü değer yönteminin uygulanışında en önemli husus iskonto oranının doğru belirlenmiş olmasıdır. İskonto oranı ile hesaplanacak net bugünkü değer arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. İskonto oranı yükseldikçe net bugünkü değer küçülecek, iskonto oranı küçüldükçe net bugünkü değer yükselecektir. Yatırımın ömrü de, nakit akımlarının indirgenmesine yönelik yöntemlerde yatırım kararını etkileyen faktörlerden biridir. Nakit akımlarının şimdiki değerleri, iskonto oranları yanında yatırımın ömrüne de bağlıdır.

Net Bugünkü Değer Yöntemi örnekler yardımıyla açıklanacaktır.

Örnek 5: 2 yıllık bir kuruluş ve 5 yıllık bir işletme dönemi(ekonomik ömrü) olan bir proje için gelir ve nakit akım tablosunun verileri(milyon TL) aşağıdaki gibi ve kurumlar vergisinin $V= \% 30$ olduğu varsayılırsa;

Tablo 2.5. Net bugünkü değer yöntemi (NBD) Örnek 5' e Ait Gelir Ve Nakit Akım Tablosu

	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5
1.Gelirler(G)	-	-	10	25	20	40
2.İlk Yatırım Tutarı (I)	20	30	-	-	-	-
3.İşletme Giderleri (Ç) (Amortisman ve Faiz hariç)	-	-	3	4	6	10
4.Faiz (F)	-	-	1	1	2	3
5.Amortisman (D)	-	-	3	3	3	3
6. Brüt Kar (G-Ç-F-D) (işletme dönemi için)	-	-	3	17	9	24
7.Vergi (G-Ç-F-D)(V)	-	-	0,9	5,1	2,7	7,2
8. Net Kar (G-I-Ç-F-D)(1-V)	-	-	2,1	14,9	6,3	16,8
9.Net Nakit Akımı (A) $A= (G-I-Ç-F-D) (1-V) + D$	-20	-30	5,1	17,9	9,3	19,8

Bu verilere göre iskonto oranının (veya indirgenme oranının) $r = \% 20$ olduğu varsayılırsa, projenin net bugünkü değeri aşağıdaki gibi olacaktır.

$$NBD = \sum A_t / (1 + r)^t$$

$$NBD = (-20 / (1+0,2)^0) + (-30 / (1+0,2)^1) + (5,1 / (1+0,2)^2) + (17,9 / (1+0,2)^3) + (9,3 / (1+0,2)^4) + (19,8 / (1+0,2)^5)$$

$$NBD = (-20) + (-25) + (3,54) + (10,36) + (4,48) + (7,96)$$

$$NBD = -18,66 \text{ (milyon TL)}$$

Net Bugünkü Değer Yöntemine göre, bir yatırım projesinin kabul edilmesi için, belirli bir iskonto oranı ile bugünkü değere indirgenmiş gelirlerin, aynı oranda bugünkü değere indirgenmiş yatırım giderlerini aşması gerekmektedir. Dolayısıyla $NBD > 0$ ise, yatırım projesi kabul edilir, $NBD < 0$ ise yatırım projesi reddedilir (Emiroğlu, 2010:333). Örnek 5 verilerine göre bu yatırım projesi reddedilecektir. Çünkü net bugünkü değeri negatiftir.

Değerlendirme, tek bir projenin reddedilip, kabul edilebileceği değerlendirmesine tabi tutulabileceği gibi alternatif projelerin birbirleriyle karşılaştırılması şeklinde de gerçekleşebilir. Bu durumda NBD değeri yüksek olan proje kabul edilir.

Örnek 6:

Tablo 2.6. Net bugünkü değer yöntemi (NBD) Örnek 6' e Ait Proje Nakit Akım Karşılaştırma Tablosu

Yıl	Proje A Net Nakit Akışı	Proje B Net Nakit Akışı	Proje A İndirgenmiş Net Nakit Akışı ($r = \% 10$)	Proje B İndirgenmiş Net Nakit Akışı ($r = \% 10$)
0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
1	100.000	1.000.000	90.909	909.090
2	250.000	750.000	206.611	619.834
3	500.000	500.000	375.657	375.657
4	750.000	250.000	512.260	170.753
5	1.000.000	100.000	620.921	62.092
NBD			806.358	1.137.426

Örnek 6' da A ve B projelerinin iskonto oranının $\%10$ olarak kabul edilmesi durumunda net bugünkü değerleri verilmiştir. NBD yöntemine göre her iki proje de

pozitif net bugünkü değere sahip olduklarından projelerin kabul edilmesini işletmenin lehinedir. Ancak işletme kaynaklarının sınırlı olması veya projelerin aynı konularla ilgili farklı yöntemler içermesi durumunda NBD' i yüksek olan B projesinin tercih edilmesi gerekmektedir. Yatırım getirilerinin NBD' si karşılaştırılırken NBD düzeyi en yüksek olan proje seçilmektedir. Maliyet karşılaştırmalarında da bu sistem kullanılmaktadır. Maliyet değerlendirmesinde ise, NBD' si minimum olan alternatif, en ekonomik olanıdır. Bu hesabın yapılabilmesi için ödeme ya da giderlerin yıllara göre dağılımını bilmek gerekmektedir.

Örnek 7: Bir marangozhane ve torna atölyesi satın alınmak istenmektedir. İki alternatiften birinde toplam fiyat 400.000 TL olup, 200.000 TL' si peşin, geri kalanı 5 eşit taksitte ödenecektir. İkinci alternatifte ise, toplam fiyat 520.000 TL olup ödeme planı hiç peşinatsız 5 eşit yıllık taksit şeklinde olacaktır. Yıllık faiz oranı % 40 olup, alternatiflerden hangisinin uygun olacağı NBD yöntemi ile hesaplanacaktır.

Tablo 2.7. NBD Yöntemi ile Örnek 7' e ait Alternatif Ödemelerin Bugünkü Değeri

Yıl Sonu (t)	İ=% 40 çarpanı	Alternatif 1		Alternatif 2	
		Yıl Sonu Ödemesi	NBD	Yıl Sonu Ödemesi	NBD
0	1	200	200	-	-
1	0,741	40	28,56	104	74,256
2	0,51	40	20,4	104	53,04
3	0,364	40	14,56	104	37,856
4	0,26	40	10,4	104	27,04
5	0,186	40	7,44	104	19,344
TOPLAM		400	281,36	520	211,536

Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi Alternatif 2'nin toplam fiyatı daha yüksek olmasına rağmen, bugünkü değeri belirtilen faiz oranına göre daha düşük olduğu için maliyet açısından alıcı için daha avantajlıdır.

Yatırımcının yatırım yapmayı düşündüğü alandan beklediği karlılık oranını iyi belirlemesi gerekmektedir. Aynı zamanda finansmanda ödenen faiz oranlarını da dikkate alması gerekir. Tüm bunlar proje değerlendirilirken ölçüt alınan iskonto

oranının belirlenmesi için gerekli bilgilerdir. Çünkü iskonto oranları NBD sonucunu değiştirir.

Farklı iskonto oranlarında alternatif iki projenin nakit akışına göre oluşan NBD'leri aşağıdaki örnekte hesaplanmıştır.

Örnek 8:

Tablo 2.8. NBD Yöntemi ile Örnek 8'e ait Farklı İskonto Oranlarında NBD Değerleri Tablosu

	YIL	Proje A Net Nakit Akışı	Proje B Net Nakit Akışı	Proje A İndirgenmiş Net Nakit Akışı	Proje B İndirgenmiş Net Nakit Akışı
2.DURUM İSKONTO ORANI %5	0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
	1	200.000	0	190.476,19	0
	2	450.000	0	408.163,26	0
	3	450.000	400.000	388.726,91	345.535,03
	4	500.000	500.000	411.351,23	411.351,23
	5	300.000	1.200.000	235057,84	940.231,39
	NBD				633775,43
3.DURUM İSKONTO ORANI %10	0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
	1	200.000	0	181.818,18	0
	2	450.000	0	371.900,82	0
	3	450.000	400.000	338.091,66	300.525,92
	4	500.000	500.000	341.506,72	341.506,72
	5	300.000	1.200.000	186.276,39	745.105,58
	NBD				419.593,77
4.DURUM İSKONTO ORANI %20	0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
	1	200.000	0	166.666,66	0
	2	450.000	0	312.500	0
	3	450.000	400.000	260.416,66	231.481,48
	4	500.000	500.000	241.126,54	241.126,54
	5	300.000	1.200.000	120.563,27	482.253,08
	NBD				101.273,13
5.DURUM İSKONTO ORANI %30	0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
	1	200.000	0	153.846,15	0
	2	450.000	0	266.272,18	0
	3	450.000	400.000	204.824,76	182.066,45
	4	500.000	500.000	175.063,89	175.063,89
	5	300.000	1.200.000	80.798,72	323.194,88
	NBD				-119.194,30

Örnek 8' de görüldüğü üzere NBD yöntemi iskonto oranı seviyesine göre farklı sonuçlar vermektedir. İskonto oranı yaklaşık %10 seviyesine kadar B projesi yüksek net bugünkü değer sağlarken, %10 düzeyinden sonra A projesi yüksek net bugünkü değer sağlamaktadır. Diğer bir deyişle %10 düzeyine kadar olan iskonto oranları için B projesi tercih edilirken, %10 düzeyi ve bu seviyeden büyük oranlar için A projesi tercih edilmektedir. Bu matematiksel hesaplama aynı zamanda ekonomik bir gerçeği de ortaya koymaktadır. Yüksek iskonto oranlarında B projesinin cazibesini yitirmesinin temel nedeni; projenin geç nakit girişi sağlaması ve bu nedenle bu nakit girişlerinin daha riskli olması ve dolayısıyla da bugünkü değerlerinin daha düşük olmasıdır. Ayrıca 5. durum olan iskonto seviyesinin % 30 olduğu durumda NBD her iki proje için de negatif olduğundan bu seviyede her iki proje de reddedilmelidir.

Bir yatırım projesinin değerlendirilmesinde, iskonto oranını seçerken aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir (Emiroğlu, 2010:340) :

- Borç alınan finansman kaynakları için ödenen faiz oranı (sermaye piyasasında geçerli faiz oranı)
- Yatırımcının yatırım yapmayı düşündüğü alandan beklediği karlılık oranı,
- Yatırım konusunun nitelikleri ve riski, (Özellikle üretim teknolojilerinin hızla değiştiği sektörler. Örneğin; Bilişim teknolojilerinde risk derecesi yüksektir.)
- İşletmenin sermaye maliyeti,
- Benzer yatırım konularındaki karlılık oranları

NBD yöntemi, yatırım projelerinin tüm nakit akışlarını ve paranın zaman değerini de dikkate alarak değerlendirdiği için en çok tercih edilen sermaye bütçeleme yöntemlerinden birisidir. Ancak bütün bu avantajlarına rağmen bu yöntemde eleştirilen bazı yönleri bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, NBD yönteminde kullanılacak iskonto oranı önceden belirlenip tüm dönemlerde sabit alınmaktadır. Yönteme dışarıdan eklenen bu değişkenin olduğundan yüksek veya düşük hesaplanması Örnek 8' de görüldüğü üzere oldukça farklı sonuçlar verebilmektedir. Ayrıca iskonto oranının sabit olarak kabul edilmesi riskin ve teknolojik değişimin yüksek olduğu sektörlerde yanlış yatırım kararlarının verilmesine neden olabilecektir. Bu dezavantajın üstesinden gelmek için her dönemin nakit akışları farklı iskonto oranları ile indirgenmelidir. Ancak her dönem için ayrı iskonto oranı hesaplanması oldukça zor olmaktadır.

Yöntem, yatırımın karlılık oranı hesaplamaktan ziyade, önceden belirlenen nakit akışına göre yatırımları değerlendirmektedir. Yatırım fırsatları alternatifleriyle karşılaştırılırken, yatırımın net getirisini tutar olarak hesaplanmasına rağmen yatırımın karlılığı gösterilmemektedir. Projelerin net bugünkü değer tutarları yerine karlılık oranına göre kıyaslanması işletmeler için daha avantajlıdır. Sonuçta yatırımcılar, projenin önceden belirlenen nakit akışına göre kabul edilebilir olup olmadığından çok, projenin sağladığı getiri ile ilgili olmaktadır. Ayrıca projenin yüksek NBD'e sahip olması her zaman için yüksek karlılığa sahip olduğunu göstermemektedir.

2.4.2.2.2. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO)

Bu yöntem de, yatırımın ekonomik ömrü boyunca sağladığı gelirlerin belirli bir iskonto oranıyla başlangıç yılına indirgenmiş bugünkü değerinin, projenin gerektirdiği yatırım harcamalarının aynı oranda bulunmuş bugünkü değere bölünmesiyle bulunan oran hesaplanır (Philippatos, 1973:115).

Bu yöntem literatür de karlılık indeksi ve yarar-maliyet oranı olarak da ifade edilmektedir.

Net Bugünkü Değer Oranı (NBDO) = $(\sum A_T / (1+r)^t) : (\sum I_T / (1+r)^t)$ şeklinde formüle edilir (Emiroğlu, 2010:340). Burada, A_t t' inci yıldaki nakit akımını, I_T t' inci yıldaki yatırım harcamasının tutarını, n projenin ekonomik ömrünü ($t= 0, 1, 2, 3, \dots, n$) ve r iskonto oranını ifade eder.

Yöntem NBD yönteminden türetilmiş olup; bugünkü değerlerin farkı yerine bugünkü değerlerin birbirine oranı söz konusudur. Bu da yöntemin birim yatırım karşılığında sağlanan değerinin ölçülmesine olanak sağlamaktadır.

Formülün yapısı gereği net bugünkü değer oranı bire eşit olduğunda, net bugünkü değer sıfıra eşit olacaktır.

Bu matematiksel olgudan hareketle NBDO>1 olduğu durumlarda, proje pozitif net bugünkü değer sağlayarak, kabul edilebilir bir proje olarak uygulanabilecektir.

Örnek 9: Bir işletmenin 5 yıllık ekonomik ömrü olan, % 20 iskonto oranı uygulanan projesi NBDO yöntemiyle değerlendirilecektir.

Tablo 2.9. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 9'a Ait Proje Nakit Bilgileri Tablosu

Yıllar	Projenin Nakit Girişleri	Projenin Nakit Çıktıları	İskonto Oranı % 20
0	-	800.000	
1	100.000	200.000	
2	220.000	-	
3	400.000	-	
4	400.000	-	
5	600.000	-	
TOPLAM	1.720.000	1.000.000	

Nakit Girişlerinin Net Bugünkü Değeri = $(0 / (1+0,2)^0) + (100.000 / (1+0,2)^1) + (220.000 / (1+0,2)^2) + (400.000 / (1+0,2)^3) + (400.000 / (1+0,2)^4) + (600.000 / (1+0,2)^5)$

Nakit Girişlerinin Net Bugünkü Değeri = $0 + 83.333,33 + 152.777,77 + 231.481,48 + 192.901,23 + 241.126,54 = 901.620,35$

Nakit Çıktılarının Net Bugünkü Değeri = $(800.000 / (1+0,2)^0) + (200.000 / (1+0,2)^1)$
= $800.000 + 166.666,66 = 966.666,66$ ve **NBDO** = $901.620,35 / 966.666,66 = 0,932$

olarak hesaplanır. Bu değer 1' dan küçük olduğu için proje reddedilmelidir. Projenin net nakit akım bilgileri ve net nakit akımlarının NBD' leri aşağıdaki gibi olacaktır.

Tablo 2.10. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 9'a Ait Net Bugünkü Değerler Tablosu

Yıllar	Net Nakit Akımı	NBD	İskonto Oranı % 20
0	-800.000	-800.000	
1	-100.000	-83.333,33	
2	220.000	152.777,77	
3	400.000	231.481,48	
4	400.000	192.901,23	
5	600.000	241.126,54	
Toplam	720.000	-65.046,31	

Tablo 3.10.'a ait bilgiler incelendiğinde projenin NBD' inin negatif olduğu ve projenin reddedilmesi gerektiği de anlaşılmaktadır. Ayrıca NBDO yöntemi kullanılırken bulunan ve birbirine oranlanan Nakit Girişlerinin Net Bugünkü Değeri ve Nakit Çıktılarının Net Bugünkü Değeri arasındaki fark -65.046, 31 olmaktadır ve bu projenin Net Bugünkü Değerini vermektedir.

Tek bir projenin uygulanabilirliği kararları dışında alternatif projeler karşılaştırılırken NBD ve NBDO yöntemleri farklı kararlar verebilmektedir.

Örnek 10: Aşağıda 3 yıllık ekonomik ömrü ve % 10 iskonto oranına sahip alternatif A ve B projeleri için net nakit girişleri (NNG), net nakit çıkışları (NNÇ), net nakit akımları(NNA) ve bu değerlerin iskonto oranlarıyla indirgenmiş NBD bilgileri mevcuttur.

Tablo 2.11. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 10'a Ait Proje A Nakit Bilgileri Tablosu

PROJE A				İSKONTO ORANI % 10
Yıllar	NNG	NNÇ	NNA	
0	-	1.000.000	-1.000.000	
1	500.000	-	500.000	
2	700.000	-	700.000	
3	900.000	-	900.000	
TOPLAM	2.100.000	1.000.000	1.100.000	
Yıllar	NNG-NBD	NNÇ-NBD	NNA-NBD	
0	-	1.000.000	-1.000.000	
1	454.545,45	-	454.545,45	
2	578.512,39	-	578.512,39	
3	676.183,32	-	676.183,32	
TOPLAM	1.709.241,16	1.000.000	709.241,16	

Proje A için;

$$\text{NBDO} = 1.709.241,16 / 1.000.000$$

$$\text{NBDO} = 1,70$$

$$\text{NBD} = 709.241,16$$

Net bugünkü değer oranı 1' den büyük ve Net Bugünkü değeri pozitif olduğu için proje A tek başına değerlendirildiğinde kabul edilebilir bir projedir.

Tablo 2.12. Net bugünkü değer oranı yöntemi (NBDO) Örnek 10'a Ait Proje B Nakit Bilgileri Tablosu

PROJE B				İSKONTO ORANI % 10
Yıllar	NNG	NNÇ	NNA	
0	-	400.000	-400.000	
1	300.000	-	300.000	
2	400.000	-	400.000	
3	500.000	-	500.000	
TOPLAM	1.200.000	400.000	800.000	
Yıllar	NNG-NBD	NNÇ-NBD	NNA-NBD	
0	-	400.000	-400.000	
1	272.727,27	-	272.727,27	
2	330.578,51	-	330.578,51	
3	375.657,40	-	375.657,40	
TOPLAM	978.963,18	400.000	578.963,18	

Proje B için;

$$NBDO = 978.963,18 / 400.000$$

$$NBDO = 2,44$$

$$NBD = 578.963,18$$

Net bugünkü değer oranı 1' den büyük ve Net Bugünkü değeri pozitif olduğu için proje B tek başına değerlendirildiğinde kabul edilebilir bir projedir. İki proje NBDO oranına göre değerlendirildiğinde, NBDO oranı yüksek olan, dolayısıyla karlılığı daha yüksek olan Proje B tercih edilecektir. İki proje NBD değerlerine göre değerlendirildiğinde, NBD değeri yüksek olan, dolayısıyla daha yüksek getiri sağlayan Proje A tercih edilecektir. Yöntem belirlenmesinde işletmelerin ihtiyaç ve beklentileri devreye girmektedir. Karlılık odaklı strateji gereği işletmeler düşük getiri oranına sahip iş, sektör ve projelerden çekilebileceği gibi, nakit ihtiyacı ve sermaye gereksinimi dolayısıyla yüksek nakit getirisi sağlayan projeleri de öncelikleri yapabilmektedir.

2.4.2.2.3. İç karlılık oranı yöntemi

İç karlılık oranı yöntemi, paranın zaman değerini dikkate alan farklı disiplinler tarafından da sıklıkla kullanılan yatırımın net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen iskonto oranıdır (Ercan, M.K. , ve Ü. , Ban, 2005:151).

$\sum A_T / (1+r)^t = 0$ eşitliğini sağlayan r değeri iç karlılık oranını vermektedir. Burada, A_t t' inci yıldaki nakit akımını, n projenin ekonomik ömrünü ($t= 0, 1, 2, 3, \dots n$) ve r iç karlılık oranını ifade eder.

Bulunan iç karlılık oranı, baz aldığımız iskonto oranından yüksek ise proje kabul edilir. Birden fazla proje söz konusu ise en yüksek olan iç karlılık oranını veren proje kabul edilir. Formüldeki r değeri deneme yanılma yöntemiyle bulunmaktadır.

Deneme yanılma yöntemi uygulanırken değişik iskonto oranlarıyla projenin farklı net bugünkü değeri hesaplanır.

İskonto oranları yükseldikçe net bugünkü değerler düşecektir. Bu aşamada pozitif en küçük değer ve negatif ilk değer arasında enterpolasyon ile nakit akımını tam sıfır yapan iskonto değeri bulunur.

Enterpolasyon yöntemi kullanılırken aşağıdaki formülle iç karlılık oranı bulunur.

$$i_r = i_{ps} + [(NBD_{ps}) * (i_{ni} - i_{ps}) : (NBD_{ps} + NBD_{ni})]$$

i_r = Projenin iç karlılık oranı;

NBD_{ps} = Pozitif değeri en küçükleyen iskonto oranı üzerinden hesaplanan Net Bugünkü Değer;

NBD_{ni} = Negatif değeri ilk defa ortaya çıkaran iskonto oranı üzerinden Net Bugünkü Değer; (formülde eksi işareti dikkate alınmadan işlem yapılır).

i_{ps} = Pozitif Net Bugünkü Değeri en küçükleyen iskonto oranı;

i_{ni} = Negatif Net Bugünkü Değeri ilk defa ortaya çıkaran iskonto oranı (Boyacıoğlu, 1994:93).

Örnek 11: Yatırım miktarı 1.000.000 TL ve senelere göre net nakit girişleri sırasıyla 100.000 TL, 300.000 TL, 600.000 TL ve 800.000 TL olan projenin iç karlılık oranı hesaplanacaktır.

Tablo 2.13. İç karlılık oranı yöntemi Örnek 11'a Ait Proje Net Nakit Akımı Tablosu

Yıllar	Proje Net Nakit Akımı	%0 İskonto	% 5 İskonto
0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
1	100.000	100.000	95.238,09
2	300.000	300.000	272.108,84
3	600.000	600.000	518.302,55
4	800.000	800.000	658.161,97
NBD		800.000	543.811,45
Yıllar	Proje Net Nakit Akımı	%10 İskonto	% 15 İskonto
0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
1	100.000	90.909,09	86.956,52
2	300.000	247.933,88	226.843,10
3	600.000	450.788,88	394.509,73
4	800.000	546.410,76	457.402,59
NBD		336.042,61	165.711,94
Yıllar	Proje Net Nakit Akımı	%20 İskonto	% 25 İskonto
0	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
1	100.000	83.333,33	80.000
2	300.000	208.333,33	192.000
3	600.000	347.222,22	307.200
4	800.000	385.802,46	327.680
NBD		24.691,34	-93.120

Örnek incelendiğinde projenin net nakit akımları % 5 iskonto oranı yükseltilerek Net Bugünkü Değerlerine indirildiğinde pozitif en küçük değeri %20 de aldığı ve negatif ilk değeri % 25 iskonto değerinde aldığı görülmektedir. Buradan bu proje için iç karlılık oranının % 20-% 25 arasında bir değer olduğu anlaşılmaktadır. Baz alınan iskonto oranı % 20 den düşükse mevcut proje bu yöntemle göre kabul edilebilir durumdadır. İşletme bu aşamadan sonra gerçeğe en yakın iç karlılık oranına hala ihtiyaç

duyuyorsa enterpolasyon yöntemini kullanacaktır. Mevcut proje için enterpolasyon formülü aşağıdaki gibi uygulanacaktır.

$$i_r = i_{ps} + [(NBD_{ps}) * (i_{ni} - i_{ps}) : (NBD_{ps} + NBD_{ni})]$$

$$i_r = 0,2 + [(24.691,34) * (0,25-0,20) : (24.691,34 + 93.120)]$$

$$i_r = 0,2 + [(1234,567) : (117811,34)]$$

$$i_r = 0,2 + 0,0104 = 0,2104$$

Dolayısıyla % 21,04 mevcut projenin iç karlılık oranıdır.

İç karlılık yöntemi, NBD yönteminden farklı olarak, iskonto oranı belirleyip buna göre nakit akışlarının bugünkü değerlerine göre projenin uygulanabilir olup olmadığına bakmak yerine NBD' i sifıra eşitleyen iskonto oranını bizzat kendisi bulur. Böylece iskonto oranının yanlış hesaplanması sonucu ortaya çıkabilecek yanlış kararlardan sakınılmış olunur.

Ayrıca bu oran yatırımcıya, proje finansmanda kullanabileceği maksimum faiz oranının ne olması gerektiği konusunda net bir ölçü vermektedir (Emiroğlu, 2010:343).

Yöntemin bazı dezavantajları mevcuttur. Karlılık noktasında analiz yapıldığından daha az karlı fakat nakit girişini daha çok sağlayacak projeler bu yöntemde reddedilecektir. Eğer işletmenin nakit ihtiyacı ve sermaye gereksinimini önemli ölçüde arttıracak projelerin durumu mevcutsa, işletmeler iç karlılık oranı yöntemini NBD yöntemiyle beraber değerlendirip karara varmalıdır.

Geleneksel yatırım projeleri başlangıç yılında nakit çıkışı gerektiren ve ilerleyen yıllarda nakit girişleri sağlayan projelerdir. Net nakit akımlarının normal olmaması, yani birden fazla sayıda pozitif nakit akışından negatif nakit akımına geçiş olması iç karlılık yönteminde sorunlar yaratır. Nakit akımlarının pozitiften negatife dönüştüğü her nokta NBD'in sıfır olduğu noktadan geçiş demektir. NBD'i sifıra eşitleyen iskonto oranı iç karlılık oranı olduğuna göre nakit akımlarının işaret değiştirdiği her nokta farklı bir iç karlılığı ifade eder. Birden fazla sayıda bu oranın olması da değerlendirmeler anlamsızlaşır. Böyle durumlarda dikkate alınması gereken yöntem net bugünkü değer yöntemi olmalıdır. Çünkü net bugünkü değer yöntemi mevcut yöntem gibi sonuçları oran olarak vermemektedir (Lee, 1985:317).

Tüm bu dezavantajlara rağmen iç karlılık oranı, yatırım projelerinin değerlendirilmesinde zaman etkenini ve yatırımın ekonomik ömrünü dikkate alan,

yatırımın sağlayacağı para girişlerini hangi iskonto oranı ile bugünkü yatırım değerine eşit hale geleceğini hesaplayan objektif bir yöntemdir.

2.4.2.2.4. Yıllık eşdeğer maliyet yöntemi

Aşağıdaki formülle yıllık eşdeğer maliyet hesaplanır.

$$YEDM = NBD * (1 + r)^n * r : [(1+r)^n - 1]$$

YEDM = Yıllık eşdeğer maliyet

NBD = Proje maliyetinin net bugünkü değeri

r = İskonto oranı

n = Projenin ekonomik ömrü (Brealey, vd. , 2003:135).

Farklı ekonomik ömrü olan projelerin maliyet karşılaştırmalarında, net bugünkü değer yöntemi sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Bu gibi durumlarda yıllara göre eşdeğer maliyetin bulunup en küçük maliyet değerini veren projenin kabul edilmesi gerekir. Bu durumlarda yıllık eşdeğer maliyet yöntemi kullanılır.

Örnek 12: A işletmesi yüksek teknolojiye sahip X makinesini veya daha düşük teknolojiye sahip Y makinesini satın alacaktır. X makinesinin ekonomik ömrü 2 yıl, fiyatı 1.000.000 TL ve yıllık bakım gideri 300.000 TL' dir. Y makinesinin ise ekonomik ömrü 4 yıl, fiyatı 900.000 TL ve yıllık bakım giderleri 200.000 TL' dir. Bu alternatifler yıllık eşdeğer maliyet yöntemine göre değerlendirilecektir.

Tablo 2.14. YEDM Yöntemi ile Örnek 12' e ait Maliyetlerin Net Bugünkü Değer Tablosu

MALİYETLER						ORAN % 10
YIL	0	1	2	3	4	
X MAKİNESİ	1.000.000	300.000	300.000	-	-	
NBD	1.000.000	272.727,27	247.933,88			
TOPLAM NBD	1.520.661,15					
Y MAKİNESİ	900.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
NBD	900.000	181818,18	165289,25	150262,96	136602,69	
TOPLAM NBD	1.533.973,08					

Görünüşte maliyet analizi olduğundan net bugünkü değeri daha düşük X makinesinin satın alınması uygundur. Ancak bu makinelerin ekonomik ömürleri birbirinden farklı olduğundan bu sonuç anlamlı bir sonuç olmayacaktır. Bu yüzden yıllık eşdeğer maliyet yöntemi ile değerlendirmek daha yerinde olacaktır.

X makinesi için;

$$YEDM = NBD * (1 + r)^n * r : [(1+r)^n - 1] = 1.520.661,15 * (1+0,1)^2 * 0,1 : [(1+0,1)^2 - 1]$$

$$YEDM = 876.190,47$$

Y makinesi için;

$$YEDM = NBD * (1 + r)^n * r : [(1+r)^n - 1]$$

$$YEDM = 1.533.973,08 * (1+0,1)^4 * 0,1 : [(1+0,1)^4 - 1]$$

$$YEDM = 483.923,72$$

Yıllık eşdeğer maliyeti en küçük olan değer alternatif projeler arasından seçilmesi gereken projedir. Bu örnekte Y makinesini işletme tercih etmelidir.

YEDM yöntemi, ekonomik ömrü farklı iki yatırım arasında, yatırımlar karşılaştırılabilir bir zaman diliminde tekrarlandıklarında, net bugünkü değeri maksimize ederek işletmelerin değerini arttırmaktadır. Bazı araştırmacılar projelerin öğrenmeyle birlikte zaman içinde yatırım maliyetinde, nakit akışında ve riskte farklılıklar ortaya çıkaracağını, bu nedenle maliyetlerin zamana eşit olarak dağıtılmasının karar verme sürecinin yegane etkeni olmasının yanlış olacağını ileri sürmektedir. Bazı araştırmacılar ise, bu aksaklıkların yatırım alternatifi olan tüm projeler için geçerli olduğuna ve yıllık eşdeğer gider yönteminin doğru sonucu vereceğini iddia etmektedirler (Seitz, N. , ve M. , Ellison, 2005:207).

2.5. KOBİ'leri yatırım projesi gerçekleştirmeye sevkeden nedenler

Yatırım projesi fikri KOBİ'lerde farklı biçimlerde ortaya çıkar. Aşağıda başlıklar halinde bu nedenler belirtilecektir.

2.5.1. Mevcut faaliyetlerin desteklenmesi

Üretilen mal ve hizmet çeşitleri noksansız olsa bile, mevcut türlere yakın bir malın veya hizmetin eklenmesi suretiyle arz edilen malın veya hizmetin desteklenmesi

mümkündür. Örneğin, iplik üretimi yapan tekstil firmasının, kumaş üretimini tasarlaması bir projenin doğuşuna fırsat verir (Atmaca, Uludağ Üniversitesi, 2006:6). KOBİ'ler için bu amaçla alınan yatırım kararları mevcut faaliyetler ile ilgili birikim nedeniyle daha kolay alınabilmektedir. Bu konuyla ilgili işgücü ve teknoloji varlığı gibi unsurlar yatırımın gerçekleşmesini kolaylaştıracağı gibi tedarikçilerin ve pazarın benzerliği de KOBİ'lere satış kolaylığı sağlayacaktır.

2.5.2. İşletmede kullanılmayan kaynakların varlığı

Bazı işletmelerde rasyonel biçimde faydalanılmayan veya kullanılmayan kaynaklar olabilir. Nedeni ne olursa olsun, yöneticiler atıl duran bütün kaynaklardan en verimli şekilde faydalanma imkânlarını araştırmaya zorunludur. Bu araştırmalar esnasında yeni proje fikirleri keşfedilebilir (Atmaca, Uludağ Üniversitesi, 2006:7). İşletmelerde kullanılmayan kaynakların varlığı zaman içinde yapılan yatırım planlamalarında eksiklikler ya da yanlışlıklar olduğunun da kanıtıdır. Bu da bir nevi yatırım planlamasının doğru yapılmamasından kaynaklanan durumu yatırım projesi fırsatına çevirme işlemidir.

2.5.3. Rastlantılar

Bir yatırım projesi fikrinin oluşmasında, seyahatte yapılan gözlem, toplantı gündeminin oluşturduğu düşünceler vb. tesadüflerin etkisi vardır (Atmaca, Uludağ Üniversitesi, 2006:7). Bir restoran işletmecisinin seyahat sırasında mimari konseptini beğendiği bir binadan esinlenerek mimarisi farklı yeni bir restoran açması buna bir örnektir. Bu tür yatırım fikirleri konferanslar da ya da okunan bir makaleyle de oluşabilir.

2.5.4. Yasal zorunluluklar

Bazı yatırımlarda kanun ve mevzuatlar gereği firmalar yapacakları işlemleri projelendirmek zorundadır. Özellikle çevre ve enerji mevzuatında bu tür yasal zorunluluklar daha yoğundur.

2.5.5. Verimliliği arttırma- kar yükseltme - maliyetleri azaltma isteği

KOBİ'leri asıl yatırımlara teşvik eden etkenlerdir. Örneğın üretim sistemindeki iş akış şemasında yapılan süreç değişiklikleriyle ilgili bir proje ve bu süreç değişikliğine uyumlu bir makine alımı ile ilgili bir yatırım, aynı hammadde ve işgücüyle daha kaliteli ürün üretimine ya da daha fazla sayıda ürün üretimine neden olabilir. Bu, firmanın daha verimli ve daha karlı bir işletme haline gelmesini sağlayacak ve yatırımcının (kaynak sağlayıcının) verimliliği arttırma ve kar yükseltme isteğine cevap verecektir. Yine işletmenin cnc sistemine geçişi ya da bilişim teknolojilerine yapacağı yatırım daha az personel ihtiyacıyla işlemlerin tamamlanabilir hale gelmesini sağlayabilir. Maliyetleri azaltma isteği bu tür yatırımlarda asıl etkenlerdendir.

2.5.6. Stratejik hedeflere ulaşım

Dünya ve ülke ekonomilerinin kısa, orta ve uzun vadede geleceği noktaların işletme tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi ile stratejik planlamalar yapılabilmekte ve stratejik hedefler konulabilmektedir. Özellikle aile şirketi kimliğinden kurumsal bir işletmeye evrilmekte olan KOBİ'lerde stratejik planlama bölümleri bulunmakta, bu birimin sunduğu raporlar yönetim kurullarında değerlendirilerek yatırım kararı alınabilmektedir. Örneğın enerji sektörüne yapılan yatırımların arttırılması hedefi doğrultusunda özelleştirme ihalelerine girme kararının alınması stratejik sektör hedefi doğrultusunda gerçekleştirilebilir.

2.5.7. Teknolojik gelişmeler

Teknolojik gelişmelerin günümüzde hızla ilerlemesi, iş ve işlemlerin daha hızlı ve daha maliyetsiz olarak gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Makine teknolojilerinin hızla gelişmesi, yazılım sektöründeki gelişimler ve e-ticaret olanakları KOBİ 'lerin bu değişimlere duyarsız kalmasını engellemektedir. Ayrıca tüketici isteklerinin bununla paralel olarak sürekli yükselmesi, KOBİ'lerin ayakta kalması için bu taleplere cevap vermesini ve bu yatırımları gerçekleştirmesini zorunlu kılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMANIN YATIRIMLA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Tezin bu bölümünde, çalışma kapsamında gerçekleştirilen uygulamanın; amacı, metodu ve elde edilen bulgularına yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı KOBİ'lerde kurumsallaşmanın yatırım ile ilişkisini belirleyebilmektir. Bu kapsamda literatür çalışmasında KOBİ'ler, kurumsallaşma ve yatırım konuları ele alınmıştır. Buradan elde edilen bilgiler araştırmanın teorik zeminini oluşturmuştur. Bu teorik zemin oluşturulurken muhtelif diğer kaynaklardanda yararlanılmıştır.

Bu çalışmaların neticesinde işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik sorular oluşturulmuş ve bu sorulara verilen cevaplara göre KOBİ'ler 4 kurumsallaşma düzeyine göre gruplandırılmıştır. KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeyleri belirlenirken aşağıdaki 22 kriterle değerlendirme yapılmıştır:

1. İşletmede belirlenmiş bir misyon ifadesi var mı?
2. İşletmede belirlenmiş bir vizyon ifadesi var mı?
3. İşletmenin bütün faaliyetlerinin yazılı hale getirildiği plan ve programlar var mı?
4. Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi (biçimsel) bir örgüt yapısı bulunmakta mıdır?
5. İşletmede aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama bulunmakta mıdır?
6. Çalışma biçimleri ve aldığı kararların dayandığı yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalar bulunmakta mıdır?
7. İşletmede düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanların beraber katıldığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?
8. İşletmede aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmakta mıdır?
9. İşletmede yönetim kuruluna girecek aile üyelerini/ortakları seçme kriterleri belirlenmiş midir?

10.İşletmenin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?

11.İşletmede organizasyon şeması bulunmakta mıdır?

12.İşletmenin bütün iş ve faaliyetleri belgelendirmekte midir?

13.İşletme sahibi belli bir dönem bulunmadığında işler gerektiği gibi yürümekte midir?

14.İşletme birimleri arasındaki işbirliği düzeyi nedir?

15.İşletme birimleri arasındaki iletişim düzeyi nedir?

16.Personel alımında uzmanlığa dayalı seçim ve yerleştirme sisteminin düzeyi nedir?

17.Çalışanların yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitesine göre belirlenme düzeyi nedir?

18.İşletmede objektif ölçülere göre verilen sistemli ödül ve teşvik sisteminin düzeyi nedir?

19.İşletmede yürütülen eğitim uygulamalarının düzeyi nedir?

20.İşletmede iş ve süreçlerin standartlaştırılması düzeyi nedir?

21.İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü (işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü)

22.İşletmede iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması

Ayrıca çalışma kapsamında yatırım konusu çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir. Bu kapsamda;

- Yatırımın nedenleri (8 temel neden belirlenmiştir)
- Yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler (11 temel güçlük belirlenmiştir)
- Yatırımın zamanlaması
- Yatırım alanı
- Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler

olmak üzere 5 temel yatırım başlığında KOBİ'lerin durumu ortaya konulmuştur. İşletmelere 8'i yatırım nedeni, 11'i yatırım güçlüğü, 1'i yatırım zamanlaması, 1'i yatırım alanı ve 1'i de yatırım projelerinin değerlendirilmesiyle ilgili olmak üzere 22 yatırım sorusu sorulmuştur.

Çalışma ile 22 kriter baz alınarak belirlenen KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin, 22 soruda ortaya konulan 5 temel yatırım boyutuyla ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında yatırımın boyutları seçilirken; yatırımın alanı ve yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler literatür kapsamında

yapılan çalışma neticesinde belirlenmiştir. Yatırımın nedenleri, yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler ve yatırım zamanlaması ise kişisel deneyim ve gözlemlerime göre ortaya çıkmıştır. KOBİ'leri destekleyen bir kamu kuruluşu olan KOSGEB'de ki çalışma sürecim boyunca gözlemlediğim; yatırım yapmayı düşünen KOBİ'lerin, bu yatırımlara güdüleyen nedenlerin farklılaşması, yaşadığı sıkıntıların bu süreçteki en önemli unsurların başında gelmesi ve yatırım yapma zamanlarının değişmesi gibi durumlar diğer yatırım boyutlarının belirlenmesini sağlamıştır. Kurumsallaşma kriterleri ise TSE yönetim sistemlerinde ve kalite el kitaplarında istenen şartlar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

3.2. Anakütle ve örneklem

Yapılan çalışma ile KOBİ'lerde kurumsallaşmanın yatırım ile ilişkisi incelendiğinden dolayı büyük işletmeler kapsam dışında tutulmuştur. Araştırmanın uygulama alanını Ankara KOBİ'leri oluşturmuştur. Araştırma için, KOBİ'lerden sorumlu ulusal kuruluş olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) veri tabanı kullanılmıştır.

KOSGEB veri tabanına kayıtlı KOBİ sayısı Türkiye ve Ankara özelinde aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1. KOSGEB Veritabanına Göre Türkiye ve Ankaradaki KOBİ Sayı ve Yüzdeleri

	Küçük		Mikro		Orta		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Ankara	6419	%16,01	32489	%81,07	1167	2,92	40075	%100
Türkiye	73109	%13,93	437808	%83,46	13596	2,61	524513	%100

Veritabanındaki rakamlara bakıldığında anakütle olarak seçilen Ankara KOBİ'lerinin mikro, küçük ve orta ölçekli dağılımlarının Türkiye dağılımına benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ankarada küçük işletmelerin Türkiye ortalamasına göre yaklaşık %2 fazla olduğu, mikro işletmelerin ise yaklaşık %2 daha az olduğu görülmektedir. Bununla beraber yapılan araştırmalarda Türkiyedeki KOBİ dağılımını oransal olarak en iyi yansıtabilecek şehirlerden biri durumundadır. Dolayısıyla anakütle olarak KOSGEB veritabanına kayıtlı Ankara KOBİ'leri seçilmiştir.

Anket internet ortamında oluşturulmuştur. KOSGEB Bilgi İşlem Dairesi vasıtasıyla 40075 KOBİ'nin tamamına internet ortamında oluşturulan anket linki gönderilmiş ve 495 cevap alınmıştır. 19 anket formu eksik doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamış ve 476 cevap üzerinden değerlendirilmeler yapılmıştır. %95 güven aralığında, 40075 evren büyüklüğünde örneklem sayısı en az 381 olmalıdır (<<http://www.cozumrastirma.com.tr>>, 30.04.2018).

Bu kapsamda 40075 KOBİ'den oluşan anakütleyi, 476 örneklem sayısı %95 güven aralığında temsil edebilme yeterliliğine sahiptir.

3.3. Araştırmanın kısıtları ve önkabuller

Araştırma için, KOBİ'lerin KOSGEB veritabanına kayıtlı olurken belirtmiş oldukları yetkiliye anket formu gönderilmiştir. Dolayısıyla veritabanında yer alan yetkililerin doğru kişiler olduğu varsayılmıştır. Anket formunda, yetkililerin yatırım ve kurumsallaşma konusunda işletmelerinin durumunu yansıtacak, ticari bilgi niteliğinde olmayan güvenli ve geçerli sorulara yer verilmiştir. KOBİ'lerin yetkililerin ankette yer verilen soruları doğru anladıkları ve verdikleri cevapların işletmelerinin durumunu tam yansıttığı kabul edilmiştir.

Araştırmalarda sıklıkla sınıflayıcı (nominal), sıralı (ordinal), eşit aralıklı ve oranlı olmak üzere dört ölçek türü kullanılmaktadır (<<https://acikders.ankara.edu.tr>>, 30.04.2018).

Çalışma kapsamında kurumsallaşma ve yatırım arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki bilgisini veren korelasyon analizinde birtakım korelasyon katsayıları kullanılmaktadır. Bunlar; değişkenlerin hangi ölçek düzeyinde ölçüldüğüne, değişkenlerin sürekli veya süreksiz olmalarına ve verilerin doğrusal olup olmasına göre değişmektedir (<<https://acikders.ankara.edu.tr>>, 30.04.2018).

Araştırmalarda ise sıklıkla Pearson Korelasyon Katsayısı ile Spearman Korelasyon Katsayısı kullanılmaktadır.

Buna göre, Pearson Korelasyon Katsayısının kullanılabilmesi için ilişkisine bakılan her iki değişkenin de sürekli olması ve normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Spearman Korelasyon Katsayısı ise değişkenlerden en az birinin normal

dağılım göstermediği ve değişkenlerin sıralı (ordinal) ölçekte olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu katsayıda değişkenler hem kesikli hem de sürekli olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Spearman Korelasyon Katsayısı, Pearson Korelasyon Katsayısı'nın parametrik olmayan karşılığı olarak ifade edilebilmektedir (<<http://tip.baskent.edu.tr>>, 30.04.2018).

Ayrıca, Pearson Korelasyon Katsayısı eşit aralıklı ve oranlı ölçek türlerinde kullanılan parametrik bir katsayıdır (<<http://acikarsiv.ankara.edu.tr>>, 30.04.2018).

Bu açıklamalardan hareketle tez kapsamında korelasyon analizi yapılan değişkenlerden en az birinin normal dağılmadığı varsayılmıştır. Dolayısıyla Spearman Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın metodolojisi ve hipotezleri

Araştırma için hazırlanan anket formunda 3 temel soru grubu bulunmaktadır:

- İşletme genel bilgileri ile ilgili sorular (sektör, şirket türü, çalışan sayısı, üst yönetim işlerinin kimin tarafından icra edildiği, üst yöneticinin eğitim düzeyi)
- Yatırım soruları (yatırım nedenleri, yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler, yatırım zamanlaması, yatırım alanı, yatırım projelerinin değerlendirme yöntemi)
- Kurumsallaşma soruları (3.1. bölümünde açıklanan 22 kritere ait sorular)

Öncelikle araştırma kapsamında verilen cevaplara göre işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri belirlenmiştir. 22 kriter üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda işletmeler 4 kurumsallaşma düzeyine göre gruplandırılmıştır. Yapılan çalışmada kurumsallaşma düzeyi 1 olanlar en az kurumsallaşma düzeyine sahip işletmeler, kurumsallaşma düzeyi 4 olan işletmeler en yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip işletmeler olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsallaşma düzeylerini belirlemek için belirlenen 22 kriterin her biri soru haline getirilmiş ve anket formunda bu sorulara yer verilmiştir. Her bir sorunun puansal değeri 1 kabul edilmiş ve en yüksek puan 22, en düşük puan 0 olacak şekilde hesaplama yapılmıştır. Belirlenen 22 kritere ait 22 soru, 2 ayrı soru grubu olarak ankette yer almıştır. Birinci soru grubu evet/hayır cevabı verilebilecek 13 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulara evet diyen işletmeler 1 puan, hayır diyen işletmeler 0 puan alacak şekilde değerlendirme yapılmıştır. Kalan 9 soru düzey sorusudur. İşletmelerden bu soru

grubunda düzeylerini 0'dan 10'a işaretlemeleri istenmiştir. Bu 9 sorudan herhangi birini 0 işaretleyen bu sorudan 0 puan, 7 işaretleyen 0,7 puan alacak şekilde değerlendirme yapılmıştır. Puan aralıklarına göre kurumsallaşma düzeyleri aşağıda belirtilmektedir:

- 0-5,5 puan : 1.kurumsallaşma düzeyi
- 5,6-11 puan : 2.kurumsallaşma düzeyi
- 11,1-16,5 puan : 3.kurumsallaşma düzeyi
- 16,6 puan-22 puan: 4.kurumsallaşma düzeyi

Aşağıdaki tabloda kurumsallaşma düzeyi ile ilgili örnek bir hesaplama mevcuttur.

Tablo 3.2. Örnek Kurumsallaşma Düzey Hesaplama Tablosu

Soru	Soru Tipi	Cevap	Puan
İşletmenizin belirlenmiş bir misyon ifadesi var mı?	Evet/hayır	Evet	1
İşletmenizin belirlenmiş bir vizyon ifadesi var mı?	Evet/hayır	Hayır	0
İşletmenizde bütün faaliyetlerin yazılı hale getirildiği plan ve programlar var mı?	Evet/hayır	Evet	1
Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi (biçimsel) bir örgüt yapısı bulunmakta mıdır?	Evet/hayır	Evet	1
İşletmenizde aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama bulunmakta mıdır?	Evet/hayır	Hayır	0
Çalışma biçimleri ve aldığımız kararların dayandığı yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız bulunmakta mıdır?	Evet/hayır	Hayır	0
İşletmenizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?	Evet/hayır	Evet	1
İşletmenizde aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmakta mıdır?	Evet/hayır	Evet	1
İşletmenizin yönetim kuruluna girecek aile üyelerini/ortakları seçme kriterleri belirlenmiş midir?	Evet/hayır	Evet	1
İşletmenizin yönetim kuruluna aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?	Evet/hayır	Hayır	0
İşletmenizin organizasyon şeması bulunmakta mıdır?	Evet/hayır	Evet	1
İşletmenizin bütün iş ve faaliyetleri belgelendirmekte midir?	Evet/hayır	Evet	1

Tablo 3.2a. Örnek Kurumsallaşma Düzey Hesaplama Tablosu Devamı

Soru	Soru Tipi	Cevap	Puan
İşletmenizde belli bir dönem bulunmadığımızda işler gerektiği gibi yürümekte midir?	Evet/hayır	Hayır	0
Birimleriniz arasındaki işbirliği	Düzey (0-10 arası)	3	0,3
Birimleriniz arasındaki iletişim	Düzey (0-10 arası)	5	0,5
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi	Düzey (0-10 arası)	0	0
Çalışanlarınız yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitesine göre belirlendiği bir uygulama	Düzey (0-10 arası)	9	0,9
İşletmenizde objektif ölçülere göre verilen sistemli ödül ve teşvik sistemi	Düzey (0-10 arası)	7	0,7
İşletmenizde yürüttüğünüz eğitim uygulamaları	Düzey (0-10 arası)	10	1
İşletmenizde iş ve süreçlerin standartlaştırılması	Düzey (0-10 arası)	3	0,3
İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü (işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü)	Düzey (0-10 arası)	0	0
İşletmenizde iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması	Düzey (0-10 arası)	2	0,2
TOPLAM PUAN			11,9

Yukarıdaki tabloya göre 11,9 puan kurumsallaşma puanı olan işletme 3. kurumsallaşma düzeyindedir. (3. kurumsallaşma düzeyi 11,1-16,5 puan aralığında olduğu için)

Araştırmanın 1.basamağı olan işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri belirlendikten sonra değerlendirmeler için 2 adım izlenmiştir.

1.adım:

Genel Değerlendirmeler : Bu kısımda tüm işletmelerin sorulara verdikleri yanıtlar frekans dağılımlarına göre değerlendirilecektir. Ayrıca bu bölümde tüm kurumsallaşma grupları için ayrı ayrı değerlendirmelerde yer alacaktır. Dolayısıyla genel değerlendirme içinde tüm işletmelerin ve 4 ayrı kurumsallaşma grupları için olmak üzere tek bir soru için 5 ayrı frekans tablosu kullanılarak değerlendirme yapılacaktır.

2.adım:

Korelasyon Analizi: Korelasyon analizi ile kurumsallaşma ve yatırım ilişkisi irdelenecek ve hipotezler test edilecektir. Hipotezler test edilirken, kurumsallaşma için belirlenen 22 kriterin, yatırımın boyutları ile ilişkisi korelasyona tabi tutulacaktır.

Araştırmanın korelasyon analizi kısmında test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

1. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedenleri ile ilişkisi yoktur.

1.1.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “hemşerilik duygusu” ile ilişkisi yoktur.

1.2.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ile ilişkisi yoktur.

1.3.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “ucuz işgücü” ile ilişkisi yoktur.

1.4.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” ile ilişkisi yoktur.

1.5.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” ile ilişkisi yoktur.

1.6.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” ile ilişkisi yoktur.

1.7.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ile ilişkisi yoktur.

1.8.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” ile ilişkisi yoktur.

2. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler ile ilişkisi yoktur.

2.1.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kalifiye eleman bulunmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.2.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Bürokratik engellemeler” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.3.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Prosedürlerin yoğunluğu” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.4.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Tedarikçi eksikliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.5.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.6.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.7.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kredi kaynaklarına erişimde zorluk” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.8.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Pazarlama sorunları” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.9.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Hammadde temin zorluğu” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.10.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Teminat yetersizliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.11.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Devlet teşviklerinin yetersizliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

3. H₀: Kurumsallaşmanın gelecek yatırım planlamasının zamanlaması ile ilişkisi yoktur.

4. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yapılacak alan ile ilişkisi yoktur.

5. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım değerlendirme yöntemleri ile ilişkisi yoktur.

3.5. Araştırmanın bulguları

Araştırma bulguları genel değerlendirmeler ve korelasyon analizleri olmak üzere iki bölümde paylaşılacaktır. Genel değerlendirmeler bölümünde sorular için frekans dağılımları tüm işletmeler ve kurumsallaşma düzeylerine göre yapılacaktır. Korelasyon analizi bölümünde ise kurumsallaşma ve yatırım ilişkisi ile ilgili hipotezler test edilecektir.

Genel Değerlendirmeler

Anket Ankara ili KOBİ'lerine uygulanmıştır. Öncelikle işletmelerinin sektörleri sorulmuştur. Sektör seçenekleri Avrupa Birliğinde ekonomik faaliyetlerin istatistiksel olarak sınıflandırılmasını sağlayan NACE kodları temel alınarak belirlenmiştir. NACE Rev.2 Avrupa Birliği İstatistik Ofisi EUROSTAT tarafından türetilmiştir. Avrupa Birliği yönetmeliklerine göre tüm üye ülkeler tarafından faaliyetlerin sınıflandırılmasında kullanılmaktadır.

Tablo 3.3. KOBİ'lerin Sektörleri

Sektör	Frekans	Yüzde
Madencilik ve taşocağı	5	1,1
İmalat	105	22,1
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	8	1,7
Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	7	1,5
İnşaat	64	13,4
Toptan ve perakende ticaret	95	20,0
Ulaştırma ve depolama	16	3,4
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	16	3,4
Bilgi ve iletişim	27	5,7
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	21	4,4
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	10	2,1
Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor	10	2,1
Diğer hizmet faaliyetleri	92	19,3
Toplam	476	100,0

İşletmelerin yaklaşık %60'ı bulunan 13 sektörden 3'ünde faaliyet göstermektedir. En yoğunundan başlamak üzere bu 3 sektör; "imalat", "Toptan ve perakende ticaret" ve "Diğer hizmet faaliyetleri" olarak sıralanmaktadır.

En düşük kurumsallaşma düzeyi olan 1. Kurumsallaşma düzeyinde 44 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin sektör dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.4. 1. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri

Sektör	Frekans	Yüzde
Madencilik ve taşocağı	-	-
İmalat	12	27,3
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	-	-
Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	3	6,8
İnşaat	4	9,1
Toptan ve perakende ticaret	15	34,1
Ulaştırma ve depolama	2	4,5
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	1	2,3
Bilgi ve iletişim	-	-
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	1	2,3

Tablo 3.4a. 1. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri Devam Tablosu

Sektör	Frekans	Yüzde
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	1	2,3
Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor	2	4,5
Diğer hizmet faaliyetleri	3	6,8
Toplam	44	100,0

1.kurumsallaşma düzeyinde, tüm işletmelere göre “imalat” ve “toptan ve perakende ticaret” in ağırlığının arttığı “diğer hizmet faaliyetleri” nin ağırlığının azaldığı görülmektedir. Tüm işletmeler için en yüksek orana yaklaşık % 22 ile “imalat” sahipken 1.kurumsallaşma düzeyinde en yüksek orana yaklaşık %35 ile “toptan ve perakende ticaret” sahiptir.

2. Kurumsallaşma düzeyinde 130 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin sektör dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.5. 2. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri

Sektör	Frekans	Yüzde
Madencilik ve taşocağı	1	0,8
İmalat	29	22,3
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	3	2,3
Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	1	0,8
İnşaat	21	16,2
Toptan ve perakende ticaret	23	17,7
Ulaştırma ve depolama	5	3,8
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	6	4,6
Bilgi ve iletişim	6	4,6
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	7	5,4
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	1	0,8
Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor	2	1,5
Diğer hizmet faaliyetleri	25	19,2
Toplam	130	100,0

2.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmeler için, en yoğunundan başlamak üzere öne çıkan 3 sektör; “imalat” , “Diğer hizmet faaliyetleri” ve “Toptan ve perakende ticaret” olarak sıralanmaktadır. Bu yapısıyla işletmelerin genel durumunu yansıttığı

söylenbilir. 2. Kurumsallaşma düzeyinde, “inşaat” sektöründeki yoğunlaşma genel duruma ve diğer kurumsallaşma düzeylerine göre daha fazladır.

3. Kurumsallaşma düzeyinde 188 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin sektör dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.6. 3. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ’lerin Sektörleri

Sektör	Frekans	Yüzde
Madencilik ve taşocağı	4	2,1
İmalat	33	17,6
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	5	2,7
Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	3	1,6
İnşaat	28	14,9
Toptan ve perakende ticaret	39	20,7
Ulaştırma ve depolama	6	3,2
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	5	2,7
Bilgi ve iletişim	11	5,9
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	7	3,7
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	2	1,1
Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor	4	2,1
Diğer hizmet faaliyetleri	41	21,8
Toplam	188	100,0

3. Kurumsallaşma düzeyindeki işletmeler için, en yoğunundan başlamak üzere öne çıkan 3 sektör; “Diğer hizmet faaliyetleri”, “Toptan ve perakende ticaret” ve “imalat” olarak sıralanmaktadır. Bu yapıyla işletmelerin genel durumunu yansıttığı söylenebilir. Fakat yoğunluk sırası dikkate alındığında tüm işletmelerde “imalat” 1. sıradayken, 1. kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerde 2. sırada ve 3. kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerde 3. sırada olduğu görülmektedir.

4. Kurumsallaşma düzeyinde 114 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin sektör dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.7. 4. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ’lerin Sektörleri

Sektör	Frekans	Yüzde
Madencilik ve taşocağı	-	-
İmalat	31	27,2
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	-	-

Tablo 3.7a. 4. Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerin Sektörleri Devam Tablosu

Sektör	Frekans	Yüzde
Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	-	-
İnşaat	11	9,6
Toptan ve perakende ticaret	18	15,8
Ulaştırma ve depolama	3	2,6
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	4	3,5
Bilgi ve iletişim	10	8,8
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	6	5,3
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	6	5,3
Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor	2	1,8
Diğer hizmet faaliyetleri	23	20,2
Toplam	114	100,0

4. Kurumsallaşma düzeyindeki işletmeler için, en yoğunundan başlamak üzere öne çıkan 3 sektör; “imalat” , “Diğer hizmet faaliyetleri” ve “Toptan ve perakende ticaret” olarak sıralanmaktadır. Bu yapısıyla işletmelerin genel durumunu yansıttığı söylenebilir. 4. Kurumsallaşma düzeyinde, “Bilgi ve iletişim” sektöründeki yoğunlaşma genel duruma ve diğer kurumsallaşma düzeylerine göre daha fazladır.

İşletmelere istihdam ettikleri personel sayısı sorulmuştur. Ankete yanıt veren tüm işletmeler için istihdam ettikleri personel sayısı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.8. KOBİ'lerde İstihdam

İstihdam	Frekans	Yüzde
0-3	257	54
4-6	81	17
7-9	50	10,5
10-30	60	12,6
31-49	14	2,9
50-150	12	2,5
151-249	2	0,4
Toplam	476	100,0

Tablodan anlaşılacağı üzere ankete katılan işletmelerin %81,5’u mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %15,5’u küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %2,9’u orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Tablo 4.1’den de görüleceği üzere, KOSGEB veritabanına kayıtlı Ankara ilindeki 40.075 KOBİ’nin

mikro-küçük-orta işletme oranları yüzdesel olarak 81,07-16,01-2,92 şeklindedir. Ankete katılanların istihdam dağılımları, bu anlamda yaklaşık olarak Ankara ilindeki KOBİ'lerle aynıdır.

1.Kurumsallaşma düzeyindeki 44 firmanın istihdam dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.9. 1.Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam

İstihdam	Frekans	Yüzde
0-3	26	59,1
4-6	6	13,6
7-9	5	11,4
10-30	6	13,6
31-49	1	2,3
50-150	-	-
151-249	-	-
Toplam	44	100,0

1.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin %84,1'i mikro işletme ve %15,9'u küçük işletmedir. Mikro işletme oranının daha yüksek olduğu ve bu kurumsallaşma düzeyinde orta işletme olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda bu kurumsallaşma düzeyinde 30 istihdamı geçen yalnızca 1 işletme bulunmaktadır.

2.Kurumsallaşma düzeyindeki 130 firmanın istihdam dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.10. 2.Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam

İstihdam	Frekans	Yüzde
0-3	79	60,8
4-6	24	18,5
7-9	9	6,9
10-30	12	9,2
31-49	4	3,1
50-150	2	1,5
151-249	-	-
Toplam	130	100,0

Tablodan anlaşılacağı 2.kurumsallaşma düzeyinde işletmelerin %86,2'si mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %12,3'ü küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %1,5'u orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Genel duruma

göre mikro işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha yüksekken, küçük ve orta işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha düşüktür. Bu düzeydeki KOBİ'lerde 30 istihdamı geçen 6 işletme bulunmaktadır.

3.Kurumsallaşma düzeyindeki 188 firmanın istihdam dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.11. 3.Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam

İstihdam	Frekans	Yüzde
0-3	107	56,9
4-6	29	15,4
7-9	16	8,5
10-30	28	14,9
31-49	5	2,7
50-150	2	1,1
151-249	1	0,5
Toplam	188	100,0

Tablodan anlaşılacağı 3.kurumsallaşma düzeyinde işletmelerin %80,8'i mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %17,6'sı küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %1,6'sı orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Genel duruma göre mikro işletme oranı ve orta işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha düşükken, küçük işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha yüksektir. Bu düzeydeki KOBİ'lerde 30 istihdamı geçen 8 işletme bulunmaktadır.

4.Kurumsallaşma düzeyindeki 114 firmanın istihdam dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.12. 4.Kurumsallaşma Düzeyindeki KOBİ'lerde İstihdam

İstihdam	Frekans	Yüzde
0-3	45	39,5
4-6	22	19,3
7-9	20	17,5
10-30	14	12,3
31-49	4	3,5
50-150	8	7
151-249	1	0,9
Toplam	114	100,0

Tablodan anlaşılacağı 4.kurumsallaşma düzeyinde işletmelerin %76,3'ü mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %15,8'i küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %7,9'u orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Genel duruma göre küçük işletme oranı sabit kalmış, mikro işletme düzeyi düşmüş ve orta işletme düzeyi yükselmiştir. Bu düzeyde en düşük mikro işletme oranı, en yüksek orta işletme oranı mevcuttur. 0-3 arası istihdam diğer kurumsallaşma düzeylerinde %55-60 arasındayken bu kurumsallaşma düzeyinde %40 civarındadır. Ayrıca 30 istihdamı geçen işletme sayısı 13'dür. Bu rakam, tüm kurumsallaşma düzeylerindeki en yüksek rakamdır. Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe 30 istihdamı geçen işletme sayısının arttığı görülmektedir.

İşletmelere şirket türleri sorulmuştur. Ankete yanıt veren tüm işletmeler için şirket türleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.13. KOBİ'lerin Şirket Türleri

Şirket Türü	Frekans	Yüzde
Şahıs Şirketi	206	43,3
Kollektif Şirket	2	0,4
Limited Şirket	237	49,8
Anonim Şirket	31	6,5
Toplam	476	100

İşletmelerin %49,8'i yani yarıya yakınını limited şirketler, %43,3'ünü şahıs şirketleri ve %6,5'ünü anonim şirketler oluşturmaktadır. Kollektif şirketlerin oranı ihmal edilebilir düzeydedir.

1.Kurumsallaşma düzeyindeki 44 firmanın şirket türü dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.14. 1.Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri

Şirket Türü	Frekans	Yüzde
Şahıs Şirketi	18	40,9
Kollektif Şirket	-	-
Limited Şirket	25	56,8
Anonim Şirket	1	2,3
Toplam	44	100

1.Kurumsallaşma düzeyinde şirket türlerindeki dağılım genel durumla benzerlik göstermekte olup, daha çok limited şirket ve şahıs işletmeleri bu kurumsallaşma düzeyinde mevcuttur. Bununla beraber limited şirket oranı yaklaşık %7 daha fazla, şahıs işletmesi oranı yaklaşık %3 daha az orana sahiptir. Bu düzeyde yalnızca 1 anonim şirket bulunmaktadır.

2.Kurumsallaşma düzeyindeki 130 firmanın şirket türü dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.15. 2.Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri

Şirket Türü	Frekans	Yüzde
Şahıs Şirketi	65	50
Kollektif Şirket	1	0,8
Limited Şirket	60	46,2
Anonim Şirket	4	3,1
Toplam	130	100

2.Kurumsallaşma düzeyinde şirket türlerindeki dağılım genel durumla benzerlik göstermekte olup, daha çok limited şirket ve şahıs işletmeleri bu kurumsallaşma düzeyinde mevcuttur. Bununla beraber limited şirket oranı yaklaşık %3 daha düşük, şahıs işletmesi oranı yaklaşık %6 daha fazla orana sahiptir. Bu düzeyde yalnızca 4 anonim şirket bulunmaktadır.

3.Kurumsallaşma düzeyindeki 188 firmanın şirket türü dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.16. 3.Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri

Şirket Türü	Frekans	Yüzde
Şahıs Şirketi	87	46,3
Kollektif Şirket	1	0,5
Limited Şirket	90	47,9
Anonim Şirket	10	5,3
Toplam	188	100

3.Kurumsallaşma düzeyinde şirket türlerindeki dağılım genel durumla benzerlik göstermektedir.

4.Kurumsallaşma düzeyindeki 114 firmanın şirket türü dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.17. 4.Kurumsallaşma Düzeyi Şirket Türleri

Şirket Türü	Frekans	Yüzde
Şahıs Şirketi	36	31,6
Kollektif Şirket	-	
Limited Şirket	62	54,4
Anonim Şirket	16	14
Toplam	114	100

4.Kurumsallaşma düzeyinde, şahıs işletmesi oranı diğer kurumsallaşma düzeylerine göre ve genel duruma göre daha düşük seviyededir. Bu düzeyde şahıs işletmesi oranı yaklaşık %31 seviyesindedir ve genel durumdaki oranının yaklaşık %12 daha aşağısındadır. En fazla anonim şirket bu düzeyde bulunmakta olup, genel durumdaki oranın iki katından daha yüksek seviyededir.

İşletmelere üst yönetim işlerinin kimler tarafından yapıldığı sorulmuştur. Ankete yanıt veren tüm işletmeler için dağılım aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.18. KOBİ'lerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu

Üst Yönetim İşlerini İcra Eden	Frekans	Yüzde
İşletme sahibi ve/veya Aile üyeleri	450	94,5
Profesyonel yöneticiler	26	5,5
Toplam	476	100

KOBİ'lerin yaklaşık %95'inde üst yönetim işleri profesyoneller tarafından gerçekleştirilmemektedir. Bu tür işler işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından icra edilmektedir. Kurumsallaşmanın önemli adımlarından birinin profesyonelleşebilmek olduğu düşünüldüğünde, KOBİ'lerin bu açıdan zayıf olduğu değerlendirilebilir.

1.Kurumsallaşma düzeyindeki 44 işletmede üst yönetim işlerinin kimler tarafından yapıldığı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.19. 1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu

Üst Yönetim İşlerini İcra Eden	Frekans	Yüzde
İşletme sahibi ve/veya Aile üyeleri	43	%97,7
Profesyonel yöneticiler	1	2,3
Toplam	44	100

Bu kurumsallaşma düzeyindeki 44 işletmeden yalnızca 1 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla 1. kurumsallaşma düzeyindeki neredeyse tüm işletmelerde, üst yönetim işlerinin işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

2.Kurumsallaşma düzeyindeki 130 işletmede üst yönetim işlerinin kimler tarafından yapıldığı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.20. 2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu

Üst Yönetim İşlerini İcra Eden	Frekans	Yüzde
İşletme sahibi ve/veya Aile üyeleri	127	97,7
Profesyonel yöneticiler	3	2,3
Toplam	130	100

Bu kurumsallaşma düzeyindeki 130 işletmeden yalnızca 3 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla 1. kurumsallaşma düzeyinde olduğu gibi 2.kurumsallaşma düzeyinde de neredeyse tüm işletmelerde, üst yönetim işlerinin işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

3.Kurumsallaşma düzeyindeki 188 işletmede üst yönetim işlerinin kimler tarafından yapıldığı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.21. 3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu

Üst Yönetim İşlerini İcra Eden	Frekans	Yüzde
İşletme sahibi ve/veya Aile üyeleri	182	96,8
Profesyonel yöneticiler	6	3,2
Toplam	188	100

Bu kurumsallaşma düzeyindeki 188 işletmeden yalnızca 6 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla 1. ve 2. kurumsallaşma düzeyinde olduğu gibi 3.kurumsallaşma düzeyinde de neredeyse tüm işletmelerde, üst yönetim işlerinin işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

4.Kurumsallaşma düzeyindeki 114 işletmede üst yönetim işlerinin kimler tarafından yapıldığı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.22. 4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerde Üst Yönetim İşlerinin Sorumluluğu

Üst Yönetim İşlerini İcra Eden	Frekans	Yüzde
İşletme sahibi ve/veya Aile üyeleri	98	86
Profesyonel yöneticiler	16	14
Toplam	114	100

4.kurumsallaşma düzeyinde, üst yönetim işlerinin sorumluluğu ile ilgili durum, diğer kurumsallaşma düzeylerine göre değişkenlik göstermektedir. Diğer kurumsallaşma düzeylerinde %95'in üstünde üst yönetim işlemleri aile üyeleri tarafından gerçekleştiriliyor cevabı verilmişken, bu kurumsallaşma düzeyinde bu oran yaklaşık %85 olarak gerçekleşmiştir. Yine 3 kurumsallaşma düzeyindeki toplam 362 işletmede sadece 10 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel işletmeler tarafından gerçekleştirildiğini belirtirken, 4. Kurumsallaşma düzeyindeki 114 işletmede bu sayı 16 olarak gerçekleşmiştir.

İşletmelere üst düzey yöneticilerin eğitim durumu sorulmuştur. Ankete yanıt veren tüm işletmeler için dağılım aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.23. KOBİ'lerde Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	15	3,2
Ortaöğretim	146	30,7
Üniversite	284	59,7
Master/ Doktora	31	6,5
Toplam	476	100

Tablodan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin yaklaşık %60'ı üniversite mezunu, yaklaşık %30'u ortaöğretim mezunudur. Üst düzey yöneticilerin yalnızca %6,5'unu master/doktora programından mezun olanlar oluşturmaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyindeki 44 işletmede üst düzey yöneticilerin eğitim durumunu gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.24. 1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	1	2,3
Ortaöğretim	17	38,6

Tablo 3.24a. 1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu Devam Tablosu

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Üniversite	25	56,8
Master/ Doktora	1	2,3
Toplam	44	100

1.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla benzerlik göstermektedir. Bununla beraber ortaöğretim mezuniyet oranı 1.kurumsallaşma düzeyinde daha yüksektir.

2.Kurumsallaşma düzeyindeki 130 işletmede üst düzey yöneticilerin eğitim durumunu gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.25. 2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	7	5,4
Ortaöğretim	41	31,5
Üniversite	76	58,5
Master/ Doktora	6	4,6
Toplam	130	100

2.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla benzerlik göstermektedir.

3.Kurumsallaşma düzeyindeki 188 işletmede üst düzey yöneticilerin eğitim durumunu gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.26. 3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	4	2,1
Ortaöğretim	64	34
Üniversite	108	57,4
Master/ Doktora	12	6,4
Toplam	188	100

3.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla benzerlik göstermektedir.

4.Kurumsallaşma düzeyindeki 114 işletmede üst düzey yöneticilerin eğitim durumunu gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.27. 4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	3	2,6
Ortaöğretim	24	21,1
Üniversite	75	65,8
Master/ Doktora	12	10,5
Toplam	114	100

4.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla benzerlik göstermektedir. Fakat 4. Kurumsallaşma düzeyi oranları incelendiğinde; Ortaöğretim oranı %20'lere düşen tek grup olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber üniversite mezuniyet oranı %65 olup, %60'ı geçen tek grup olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca master/doktora mezuniyet oranı %10'lara ulaşan tek grupta, yine bu gruptur.

İşletmelerin yatırım nedenlerine ilişkin tablo hem tüm işletmeler, hem de tüm kurumsallaşma grupları bazında aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.28. KOBİ'lerin Yatırım Nedenleri

Nedenler	TÜMÜ		K1**		K2***		K3****		K4*****	
	Ort	Std.*	Ort	Std.	Ort	Std.	Ort	Std.	Ort	Std.
Hemşerilik Duygusu	1,93	1,31	1,79	1,23	1,72	1,21	2,01	1,29	2,10	1,47
İstihdam	3,69	1,31	3,27	1,38	3,33	1,39	3,75	1,25	4,15	1,12
Ucuz İşgücü	2,76	1,38	2,79	1,45	2,76	1,34	2,82	1,40	2,65	1,35
Karlılık	4,37	0,95	4,47	1,06	4,30	1,09	4,36	0,88	4,44	0,83

Tablo 3.28a. KOBİ'lerin Yatırım Nedenleri Devam Tablosu

Nedenler	TÜMÜ		K1**		K2***		K3****		K4*****	
	Ort	Std.*	Ort	Std.	Ort	Std.	Ort	Std.	Ort	Std.
Pazarın Uygunluğu	4,20	1,12	3,97	1,40	4,05	1,22	4,21	1,08	4,44	0,91
Devlet Teşviği	3,53	1,51	3,25	1,49	3,31	1,55	3,60	1,50	3,76	1,49
Hammaddeye Yakınlık	3,26	1,52	3,06	1,54	2,91	1,53	3,49	1,44	3,35	1,57
Altyapı Koşulları	3,37	1,52	3,18	1,55	3,25	1,54	3,46	1,48	3,44	1,53

*Std: Standart Sapma

**K1: 44 Kurumsallaşma 1 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

***K2: 130 Kurumsallaşma 2 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

****K3: 188 Kurumsallaşma 3 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

*****K4: 114 Kurumsallaşma 4 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

Not: İşletmeler en düşük önem derecesi için 1 puan, en yüksek önem derecesi için 5 puan vermişlerdir.

Hem işletmelerin tümü için, hem tüm kurumsallaşma grupları için en önemli nedenin “karlılık” olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm gruplarda, bu seçeneğin standart sapması en düşük seviyede gerçekleşmiştir. Bu, cevaplayıcıların diğer seçeneklere göre, “karlılık” seçeneğinde ortalamaya en yakın cevap verdikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber “pazarın uygunluğu” seçeneğinin 4.kurumsallaşma düzeyinde “karlılık” kadar önemli bir neden olduğu görülmektedir.

Genellikle puan ortalamaları birbirine yakın olmakla beraber, yatırım nedenlerine göre en yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma grupları aşağıda verilmektedir.

Hemşerilik Duygusu: 4.Kurumsallaşma Düzeyi

İstihdam: 4.Kurumsallaşma Düzeyi

Ucuz İşgücü: 3.Kurumsallaşma Düzeyi

Karlılık: 1.Kurumsallaşma Düzeyi

Pazarın Uygunluğu: 4.Kurumsallaşma Düzeyi

Devlet Teşviği: 4.Kurumsallaşma Düzeyi

Hammaddeye Yakınlık: 3.Kurumsallaşma Düzeyi

Altyapı Koşulları: 3.Kurumsallaşma Düzeyi

İşletmelerin yatırım yaparken karşılaştıkları güçlüklerin sıklığına ilişkin tablo hem tüm işletmeler, hem de tüm kurumsallaşma grupları bazında aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.29. KOBİ'lerin Yatırım Yaparken Karşılaştıkları Güçlüklerin Sıklığı

Güçlükler	TÜMÜ		K1**		K2***		K3****		K4*****	
	Ort	Std.*	Ort	Std.	Ort	Std.	Ort	Std.	Ort	Std.
Kalifiye eleman eksikliği	3,77	1,40	3,68	1,50	3,81	1,34	3,71	1,45	3,85	1,37
Bürokratik engeller	3,50	1,40	3,72	1,33	3,51	1,31	3,37	1,50	3,59	1,34
Prosedürlerin yoğunluğu	3,76	1,33	3,88	1,31	3,70	1,37	3,73	1,36	3,81	1,23
Tedarikçi eksikliği	2,78	1,35	2,77	1,49	2,65	1,32	2,72	1,29	3,04	1,40
Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması	4,11	1,31	3,93	1,59	4,06	1,33	4,22	1,25	4,07	1,27
Yatırım sektörü olmaması	2,55	1,36	3,04	1,49	2,45	1,30	2,59	1,37	2,40	1,34
Kredi kaynaklarına erişimde zorluk	3,67	1,45	3,68	1,70	3,63	1,45	3,58	1,44	3,84	1,38
Pazarlama sorunları	3,16	1,34	3,45	1,35	3,25	1,38	3,19	1,28	2,92	1,37
Hammadde temin zorluğu	2,53	1,31	2,50	1,32	2,39	1,21	2,52	1,29	2,71	1,45
Teminat yetersizliği	3,56	1,43	3,90	1,49	3,49	1,41	3,48	1,42	3,66	1,44
Teşviklerin yetersizliği	3,72	1,42	4,15	1,52	3,66	1,39	3,60	1,44	3,81	1,36

*Std: Standart Sapma

**K1: 44 Kurumsallaşma 1 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

***K2: 130 Kurumsallaşma 2 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

****K3: 188 Kurumsallaşma 3 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

*****K4: 114 Kurumsallaşma 4 düzeyindeki işletmeleri ifade etmektedir.

Not: İşletmeler en az rastladıkları güçlüğe 1 puan, en çok karşılaştıkları güçlüğe 5 puan vermişlerdir.

Hem işletmelerin tümü için, hem 1.kurumsallaşma düzeyi haricindeki tüm kurumsallaşma grupları için yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerden en sık rastlanılan “kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması” seçeneğidir. 1.kurumsallaşma düzeyindeki KOBİ’ler için ise yatırım yaparken karşılaşılan en sık güçlük “teşviklerin yetersizliği” olarak görünmektedir.

Yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerin sıklık derecelerine göre en yüksek ortalamaya sahip kurumsallaşma grupları aşağıda verilmektedir.

Kalifiye eleman eksikliği: 4.Kurumsallaşma Düzeyi

Bürokratik engeller: 1.Kurumsallaşma Düzeyi

Prosedürlerin yoğunluğu: 1.Kurumsallaşma Düzeyi

Tedarikçi eksikliği: 4.Kurumsallaşma Düzeyi

Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması: 3.Kurumsallaşma Düzeyi

Yatırım sektörü olmaması: 1.Kurumsallaşma Düzeyi

Kredi kaynaklarına erişimde zorluk: 4.Kurumsallaşma Düzeyi

Pazarlama sorunları: 1.Kurumsallaşma Düzeyi

Hammadde temin zorluğu: 3.Kurumsallaşma Düzeyi

Teminat yetersizliği: 1.Kurumsallaşma Düzeyi

Teşviklerin yetersizliği: 1.Kurumsallaşma Düzeyi

İşletmelere yatırım planlamalarının zamanlaması sorulmuştur. Ankete yanıt veren tüm işletmeler için dağılım aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.30. KOBİ’lerin Yatırım Zamanlaması

Yatırım Zamanlaması	Frekans	Yüzde
Kısa vade(0-1 yıl)	116	24,4
Orta vade(1-5 yıl)	238	50,0
Uzun vade(5 yıl sonrası)	88	18,5
Yatırım düşünülüyor	34	7,1
Toplam	476	100

İşletmelerin yarısı orta vadede, yaklaşık dörtte biri kısa vadede yatırım yapmayı düşünmektedir. İşletmelerin %7,1’i ise yatırım uzun vadede olsa dahi yatırım yapmayı planlamamaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyindeki 44 işletmenin yatırım planlarının zamanlamasını gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.31. 1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması

Yatırım Zamanlaması	Frekans	Yüzde
Kısa vade(0-1 yıl)	10	22,7
Orta vade(1-5 yıl)	20	45,5
Uzun vade(5 yıl sonrası)	8	18,2
Yatırım düşünülüyor	6	13,6
Toplam	44	100

1.Kurumsallaşma düzeyinde, yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 1. Kurumsallaşma düzeyinde yatırım düşünmeyenlerin oranı tüm işletmelerde yatırım düşünmeyenlerin oranına göre çok daha yüksektir.

2.Kurumsallaşma düzeyindeki 130 işletmenin yatırım planlarının zamanlamasını gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.32. 2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması

Yatırım Zamanlaması	Frekans	Yüzde
Kısa vade(0-1 yıl)	26	20
Orta vade(1-5 yıl)	60	46,2
Uzun vade(5 yıl sonrası)	26	20
Yatırım düşünülüyor	18	13,8
Toplam	130	100

2.Kurumsallaşma düzeyinde, yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 2. Kurumsallaşma düzeyinde yatırım düşünmeyenlerin oranı tüm işletmelerde yatırım düşünmeyenlerin oranına göre çok daha yüksektir.

3.Kurumsallaşma düzeyindeki 188 işletmenin yatırım planlarının zamanlamasını gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.33. 3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması

Yatırım Zamanlaması	Frekans	Yüzde
Kısa vade(0-1 yıl)	45	23,9
Orta vade(1-5 yıl)	108	57,4
Uzun vade(5 yıl sonrası)	29	15,4
Yatırım düşünülüyor	6	3,2
Toplam	188	100

3.Kurumsallaşma düzeyinde, yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 3. Kurumsallaşma düzeyinde orta vadede yatırım düşünenlerin oranı daha yüksek, yatırım düşünmeyenlerin oranı ise daha düşüktür.

4.Kurumsallaşma düzeyindeki 114 işletmenin yatırım planlarının zamanlamasını gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.34. 4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Zamanlaması

Yatırım Zamanlaması	Frekans	Yüzde
Kısa vade(0-1 yıl)	35	30,7
Orta vade(1-5 yıl)	50	43,9
Uzun vade(5 yıl sonrası)	25	21,9
Yatırım düşünülüyor	4	3,5
Toplam	114	100

4.Kurumsallaşma düzeyinde, yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 4. Kurumsallaşma düzeyinde kısa vadede yatırım düşünenlerin oranı daha yüksek, orta vadede yatırım düşünenlerin ve yatırım düşünmeyenlerin oranı ise daha düşüktür.

İşletmelere yatırım düşündükleri alan sorulmuştur. Ankete yanıt veren tüm işletmeler için dağılım aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.35. KOBİ'lerin Yatırım Alanları

Yatırım Alanları	Frekans	Yüzde
Yeni tesis kuruluşu	111	23,3
Genişletme yatırımı	205	43,1
Makinelerin yenilenmesi	66	13,9
Modernizasyon yatırımı	60	12,6
Yatırım düşünülüyor	34	7,1
Toplam	476	100

İşletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kuruluşu planladığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber yaklaşık dördte biri, makinelerini yenilemek veya modernizasyon yatırımı planlamaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyindeki 44 işletmenin yatırım düşündükleri alanı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.36. 1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları

Yatırım Alanları	Frekans	Yüzde
Yeni tesis kuruluşu	6	13,6
Genişletme yatırımı	18	40,9
Makinelerin yenilenmesi	10	22,7
Modernizasyon yatırımı	4	9,1
Yatırım düşünülüyor	6	13,6
Toplam	44	100

1.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin çoğunluğu, genişletme yatırımı veya makinelerini yenilemeyi planlamaktadır. Genel duruma göre kıyaslandığında, bu düzeydeki KOBİ'ler için, “makinelere yenilenmesi” oranının daha yüksek, “yeni tesis kuruluşu” oranının daha düşük olduğu görülmektedir.

2.Kurumsallaşma düzeyindeki 130 işletmenin yatırım düşündükleri alanı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.37. 2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları

Yatırım Alanları	Frekans	Yüzde
Yeni tesis kuruluşu	32	24,6
Genişletme yatırımı	51	39,2
Makinelerin yenilenmesi	17	13,1
Modernizasyon yatırımı	12	9,2
Yatırım düşünülüyor	18	13,8
Toplam	130	100

2.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kuruluşu planladığı anlaşılmaktadır. Bu yönüyle genel durumla benzerlik göstermektedir.

3.Kurumsallaşma düzeyindeki 188 işletmenin yatırım düşündükleri alanı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.38. 3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları

Yatırım Alanları	Frekans	Yüzde
Yeni tesis kuruluşu	44	23,4
Genişletme yatırımı	79	42,0
Makinelerin yenilenmesi	23	12,2
Modernizasyon yatırımı	36	19,1
Yatırım düşünülüyor	6	3,2
Toplam	188	100

3.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kuruluşu planladığı anlaşılmaktadır. Bu yönüyle genel durumla benzerlik göstermektedir. Bununla beraber genel duruma göre kıyaslandığında, bu düzeydeki KOBİ'ler için, “modernizasyon yatırımı” oranının daha yüksek olduğu görünmektedir.

4.Kurumsallaşma düzeyindeki 114 işletmenin yatırım düşündükleri alanı gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.39. 4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Alanları

Yatırım Alanları	Frekans	Yüzde
Yeni tesis kuruluşu	29	25,4
Genişletme yatırımı	57	50
Makinelerin yenilenmesi	16	14
Modernizasyon yatırımı	8	7
Yatırım düşünülüyor	4	3,5
Toplam	114	100

4.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kuruluşu planladığı anlaşılmaktadır. Bu yönüyle genel durumla benzerlik göstermektedir.

İşletmelere yatırım projelerini değerlendirme yöntemi sorulmuştur. Ankete yanıt veren tüm işletmeler için dağılım aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.40. KOBİ'lerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi

Yatırım Projesi Değerlendirme Yöntemi	Frekans	Yüzde
Fizibilite etüdü	38	8
Sermaye bütçeleme	81	17
Fizibilite etüdü ve sermaye bütçeleme	218	45,8
Herhangi bir raporlama yapmadan tecrübe ile	139	29,2
Toplam	476	100

KOBİ'lerin yaklaşık %30'unun raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyindeki 44 işletmenin, yatırım projelerini değerlendirme yöntemini gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.41. 1.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi

Yatırım Projesi Değerlendirme Yöntemi	Frekans	Yüzde
Fizibilite etüdü	-	-
Sermaye bütçeleme	5	11,4
Fizibilite etüdü ve sermaye bütçeleme	15	34,1
Herhangi bir raporlama yapmadan tecrübe ile	24	54,5
Toplam	44	100

1.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin yaklaşık %55'inin, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma göre çok daha yüksektir.

2.Kurumsallaşma düzeyindeki 130 işletmenin, yatırım projelerini değerlendirme yöntemini gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.42. 2.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi

Yatırım Projesi Değerlendirme Yöntemi	Frekans	Yüzde
Fizibilite etüdü	13	10
Sermaye bütçeleme	10	15,4
Fizibilite etüdü ve sermaye bütçeleme	41	31,5
Herhangi bir raporlama yapmadan tecrübe ile	56	43,1
Toplam	130	100

2.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin yaklaşık %43'ünün, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma göre çok daha yüksektir. Fakat 1.kurumsallaşma düzeyine göre daha düşüktür.

3.Kurumsallaşma düzeyindeki 188 işletmenin, yatırım projelerini değerlendirme yöntemini gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.43. 3.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi

Yatırım Projesi Değerlendirme Yöntemi	Frekans	Yüzde
Fizibilite etüdü	15	8
Sermaye bütçeleme	38	20,2
Fizibilite etüdü ve sermaye bütçeleme	93	49,5
Herhangi bir raporlama yapmadan tecrübe ile	42	22,3
Toplam	188	100

3.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin yaklaşık %22'sinin, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma ve ilk 2 kurumsallaşma grubuna göre daha düşüktür.

4.Kurumsallaşma düzeyindeki 114 işletmenin, yatırım projelerini değerlendirme yöntemini gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.44. 4.Kurumsallaşma Düzeyindeki İşletmelerin Yatırım Projelerini Değerlendirme Yöntemi

Yatırım Projesi Değerlendirme Yöntemi	Frekans	Yüzde
Fizibilite etüdü	10	8,8
Sermaye bütçeleme	18	15,8
Fizibilite etüdü ve sermaye bütçeleme	69	60,5
Herhangi bir raporlama yapmadan tecrübe ile	17	14,9
Toplam	114	100

4.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin yaklaşık %15'inin, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma ve ilk 3 kurumsallaşma grubuna göre çok daha düşüktür. Birinci kurumsallaşma düzeyinde bu seçenek %55 iken, 4. Kurumsallaşma düzeyine kadar her grupta biraz daha düşerek, son kurumsallaşma düzeyinde %15'lere kadar gerilemiştir.

Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi ile kurumsallaşma ve yatırım ilişkisi irdelenecek ve hipotezler test edilecektir. Hipotezler test edilirken, kurumsallaşma için belirlenen 22 kriterin, yatırımın boyutları ile ilişkisi korelasyona tabi tutulacak ve hipotezler test edilecektir.

Öncelikle kurumsallaşma kriterlerinin yatırım nedenleri ile ilişkisi incelenecektir. Yatırım nedenleri ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir.

1.1.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “hemşerilik duygusu” ile ilişkisi yoktur.

1.2.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ile ilişkisi yoktur.

1.3.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “ucuz işgücü” ile ilişkisi yoktur.

1.4.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” ile ilişkisi yoktur.

1.5.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” ile ilişkisi yoktur.

1.6.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” ile ilişkisi yoktur.

1.7.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ile ilişkisi yoktur.

1.8.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” ile ilişkisi yoktur.

Kurumsallaşma kriterleri ve yatırım nedenleri arasındaki ilişki aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.45. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Nedenleri Arasındaki İlişki

Kriterler	Hemşerilik duygusu	İstihdam oluşturmak	Ucuz işgücü	Karlılık	Pazarın uygunluğu	Devlet teşvikleri	Hammaddeye yakınlık	Altyapı
1.Misyon olması	,056	,081	-,003	-,013	,015	,005	,087	-,030
	,226	,079	,943	,785	,749	,918	,057	,520
2.Vizyon olması	,070	,089	-,029	,009	,036	,032	,122**	-,014
	,128	,053	,535	,840	,431	,481	,007	,756
3.Faaliyetlerin yazılı olması	,071	,184**	-,057	-,016	,060	,109*	,041	,059
	,121	,000	,216	,724	,189	,017	,373	,196
4.Görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olması	,066	,145**	,024	,004	,109*	,088	,040	-,002
	,151	,001	,608	,936	,017	,055	,386	,961
5.Tüm çalışanlara performans değerlendirme sistemine tabi olması	,093*	,220**	-,019	-,026	,076	,127**	,085	,005
	,043	,000	,680	,579	,098	,005	,064	,909
6.Prosedür ve politikaların olması	,034	,155**	-,027	-,120**	,013	,047	-,036	-,052
	,462	,001	,553	,009	,781	,308	,430	,258
7.Düzenli toplantıların olması	,106*	,182**	-,011	,001	,059	,078	,052	-,004
	,021	,000	,815	,984	,197	,091	,254	,925
8.İç denetim sisteminin olması	,079	,179**	-,002	-,011	,080	,111*	,034	-,035
	,085	,000	,968	,812	,081	,016	,458	,442

Tablo 3.45a. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Nedenleri Arasındaki İlişki için Devam Tablosu

Kriterler	Hemşerilik duygusu	İstihdam oluşturmak	Ucuz işgücü	Karlılık	Pazarın uygunluğu	Devlet teşvikleri	Hammaddeye yakınlık	Altyapı
9.Yönetim kurulu seçme kriterlerinin olması	,105*	,192**	-,018	,002	,055	,033	,009	-,047
	,022	,000	,697	,972	,228	,467	,838	,305
10.Yönetim kurulunda aile dışından profesyonel yöneticilerin olması	,041	,082	-,014	-,095*	,042	,034	,056	,004
	,367	,076	,755	,038	,359	,461	,225	,930
11.Organizasyon şemasının olması	,076	,089	,081	,026	,097*	,048	,056	,041
	,096	,052	,078	,569	,035	,297	,222	,373
12.İş ve faaliyetlerin belgelendirilmesi	,000	,093*	-,033	-,054	-,015	,098*	,023	-,024
	,998	,042	,478	,243	,746	,033	,615	,599
13.İşletme sahibi olmadan işlerin gerektiği gibi yürütmesi	,041	,132**	-,007	-,023	,033	,039	-,021	-,021
	,370	,004	,873	,615	,469	,400	,642	,644
14.Birimler arasındaki işbirliği	-,029	,099*	,015	,135**	,115*	,085	,124**	,167**
	,533	,031	,740	,003	,012	,064	,007	,000
15.Birimler arasındaki iletişim	-,006	,138**	-,004	,139**	,136**	,075	,087	,133**
	,892	,003	,930	,002	,003	,101	,057	,004
16.Personel alımında uzmanlığa dayalı seçim ve yerleştirme sistemi	,032	,132**	,038	,097*	,116*	,112*	,135**	,127**
	,486	,004	,406	,035	,011	,015	,003	,005
17.Yetki ve sorumluluğun başarı ve kapasiteye göre belirlenmesi	,004	,172**	,043	,102*	,159**	,139**	,161**	,119**
	,933	,000	,351	,026	,001	,002	,000	,009
18.Ödül ve teşvik sistemi	,052	,124**	-,015	,028	,123**	,083	,098*	,051
	,257	,007	,740	,536	,007	,070	,033	,263
19.Yürütülen eğitim uygulamaları	,088	,154**	,019	,027	,184**	,089	,082	,099*
	,054	,001	,686	,559	,000	,053	,074	,031
20.İş ve süreçlerin standartlaştırılması	,054	,176**	,024	,018	,159**	,121**	,111*	,157**
	,240	,000	,608	,691	,001	,008	,016	,001
21.İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü	,045	,180**	,033	,012	,103*	,105*	,085	,126**
	,330	,000	,479	,800	,024	,022	,065	,006
22.İş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması	,036	,269**	-,044	,044	,128**	,134**	,134**	,176**
	,437	,000	,336	,341	,005	,003	,003	,000

Tablo 3.45 ve Tablo 3.45a ile İlgili Açıklamalar:

*Kriterlerin karşısında yer alan 2 satırdan, üstte yer alan satırdaki rakamlar r değerini vermektedir. r değeri korelasyon analizinde ilişkinin gücünü göstermektedir. Matematiksel olarak r değeri -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. -1'e veya +1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. r değerinin (-) olması negatif bir ilişki olduğunu göstermekte, (+) olması pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Kriterlerin karşısındaki yer alan 2 satırdan, altta yer alan satırdaki rakamlar p değerini vermektedir. p değeri korelasyon analizinde istatistiki olarak anlamlılık olup olmadığını göstermektedir. $p < 0,05$ ise hipotezler reddedilmektedir. Bu ise iki değişken arasında ilişkinin var olduğu anlamına gelmektedir.

***Sarı ile boyalı olanlar p değerinin 0,05'den küçük olduğu yerlerdir. Bu kısımlarda H_0 hipotezleri reddedilmiştir. Tabloya göre yorumlandığında, boyalı alanın satırda yer alan kurumsallaşma kriteri ile sütunda yer alan yatırım nedeni arasında istatistiki bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Tablolara göre çıkan sonuçlar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

1.İşletmenin misyonu ile yatırım nedenlerinin hiçbiri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

2.İşletmenin vizyonu ile yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.7.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

3.Bütün faaliyetlerin yazılı hale getirildiği plan ve programlar kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ve yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** ve **1.6.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

4.Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi (biçimsel) bir örgüt yapısı kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ve yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** ve **1.5.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

5.Aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “hemşerilik duygusu” , yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ve yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre, **1.1.H₀** , **1.2.H₀** ve **1.6.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

6.Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalar kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” ile negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre, **1.2.H₀** ve **1.4.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

7.Düzenli, aile içi ve dışı çalışanların katıldığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı toplantılar kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “hemşerilik duygusu” ve yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre, **1.1.H₀** ve **1.2.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

8.Aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ve yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** ve **1.6.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

9.Yönetim kuruluna girecek aile üyelerini/ortakları seçme kriterleri ile yatırım yapma nedeni olarak “hemşerilik duygusu” ve yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre, **1.1.H₀** ve **1.2.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

10.Yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunması kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.4.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

11.Organizasyon şeması bulunması kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.5.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

12.Bütün iş ve faaliyetleri belgelendirmesi kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ve yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** ve **1.6.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

13.İşletme sahibi belli bir dönem bulunmadığında işler gerektiği gibi yürümesi kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

14.Birimler arasındaki işbirliği kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” , yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.4.H₀** , **1.5.H₀** , **1.7.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

15. Birimler arasındaki iletişim kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.4.H₀** , **1.5.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

16. Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” , yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” , yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.4.H₀** , **1.5.H₀** , **1.6.H₀** , **1.7.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

17. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitesine göre belirlendiği bir uygulama kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” , yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” , yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.4.H₀** , **1.5.H₀** , **1.6.H₀** , **1.7.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

18. Objektif ölçülere göre verilen sistemli ödül ve teşvik sistemi kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” ve yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.5.H₀** ve **1.7.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

19. Yürütülen eğitim uygulamaları kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.5.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

20. İş ve süreçlerin standartlaştırılması kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” , yatırım yapma nedeni

olarak “devlet teşvikleri” , yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.5.H₀** , **1.6.H₀** , **1.7.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

21. İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü (işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü) kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” , yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.5.H₀** , **1.6.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

22. İş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması kriteri ile yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” , yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” , yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” , yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ve yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **1.2.H₀** , **1.5.H₀** , **1.6.H₀** , **1.7.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

Tüm kriterler açısından “ **1.3.H₀** :Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “ucuz işgücü” ile ilişkisi yoktur. ” hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla hiçbir kurumsallaşma kriterinin, yatırım yapma nedeni olarak “ucuz işgücü” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. Sonuç olarak **1.1.H₀** , **1.2.H₀** , **1.4.H₀** , **1.5.H₀** , **1.6.H₀** , **1.7.H₀** ve **1.8.H₀** hipotezleri reddedilmiş, **1.3.H₀** hipotezi kabul edilmiştir. Genel olarak “**1.H₀**: Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedenleri ile ilişkisi yoktur.” hipotezi reddedilmiştir.

İkinci hipotez olarak Kurumsallaşma kriterlerinin yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerin sıklığı ile ilişkileri incelenecektir. İlgili hipotezler aşağıdaki gibidir.

2.1.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kalifiye eleman bulunmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.2.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Bürokratik engellemeler” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.3.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Prosedürlerin yoğunluğu” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.4.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Tedarikçi eksikliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.5.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.6.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.7.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kredi kaynaklarına erişmede zorluk” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.8.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Pazarlama sorunları” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.9.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Hammadde temin zorluğu” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.10.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Teminat yetersizliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.11.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Devlet teşviklerinin yetersizliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

Kurumsallaşma kriterleri ve yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerin arasındaki ilişki aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.46. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan İlk 6 Güçlük Arasındaki İlişki

Kriterler	Kalifiye eleman bulunmaması	Bürokratik engellemeler	Prosedürlerin yoğunluğu	Tedarikçi eksikliği	Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması	Yatırım yapılacak sektör olmaması
1.Misyon olması	-,007	-,029	-,036	,007	-,005	-,055
	,881	,531	,436	,884	,909	,228
2.Vizyon olması	,052	-,004	-,033	,026	,011	-,096*
	,258	,937	,470	,575	,818	,035
3.Faaliyetlerin yazılı olması	,006	,065	,005	,031	-,010	-,045
	,900	,158	,910	,504	,820	,326
4.Görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olması	,001	,057	,027	,034	,005	,002
	,982	,211	,558	,463	,915	,957

Tablo 3.46a. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan İlk 6 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-1

Kriterler	Kalifiye eleman bulunmaması	Bürokratik engellemeler	Prosedürlerin yoğunluğu	Tedarikçi eksikliği	Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması	Yatırım yapılacak sektör olmaması
5. Tüm çalışanlara performans değerlendirme sistemine tabi olması	,045	,006	-,031	,052	-,053	,038
	,325	,896	,498	,255	,248	,403
6. Prosedür ve politikaların olması	-,057	-,027	-,061	,042	-,073	-,029
	,211	,559	,187	,364	,109	,533
7. Düzenli toplantıların olması	,063	-,080	-,030	,012	-,001	-,024
	,171	,080	,514	,792	,982	,607
8. İç denetim sisteminin olması	-,013	-,019	-,006	,001	,024	-,021
	,774	,685	,902	,986	,600	,646
9. Yönetim kurulu seçme kriterlerinin olması	-,064	,047	-,016	,095*	,004	,003
	,161	,303	,726	,038	,923	,950
10. Yönetim kurulunda aile dışından profesyonel yöneticilerin olması	,015	-,051	-,050	,035	-,004	-,091*
	,741	,269	,272	,448	,931	,047
11. Organizasyon şemasının olması	,028	,069	-,007	,053	,015	-,075
	,544	,135	,875	,252	,743	,103
12. İş ve faaliyetlerin belgelendirilmesi	-,051	-,058	-,045	,024	-,009	-,022
	,264	,209	,331	,604	,838	,634
13. İşletme sahibi olmadan işlerin gerektiği gibi yürütmesi	-,111*	-,044	-,061	,020	-,029	-,028
	,016	,340	,183	,666	,535	,538
14. Birimler arasındaki işbirliği	,073	,011	,061	-,001	,049	-,087
	,112	,805	,181	,976	,281	,059
15. Birimler arasındaki iletişim	,010	-,014	,052	-,039	,056	-,097*
	,828	,753	,257	,400	,225	,034

Tablo 3.46b. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan İlk 6 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-2

Kriterler	Kalifiye eleman bulunmaması	Bürokratik engellemeler	Prosedürlerin yoğunluğu	Tedarikçi eksikliği	Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması	Yatırım yapılacak sektör olmaması
16. Personel alımında uzmanlığa dayalı seçim ve yerleştirme sistemi	-,040	-,028	,005	,081	,044	-,042
	,385	,548	,918	,076	,333	,357
17. Yetki ve sorumluluğun başarı ve kapasiteye göre belirlenmesi	,011	,030	,087	,086	,026	-,037
	,814	,517	,057	,060	,565	,415
18. Ödül ve teşvik sistemi	-,035	,027	,022	,054	,003	-,070
	,447	,557	,625	,236	,955	,127
19. Yürütülen eğitim uygulamaları	,036	-,016	-,008	,089	,012	-,088
	,434	,725	,869	,053	,798	,056
20. İş ve süreçlerin standartlaştırılması	,028	-,030	,013	,070	,032	-,065
	,549	,509	,775	,129	,483	,156
21. İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü	,069	-,041	,027	,118*	,040	-,116*
	,134	,376	,563	,010	,382	,011
22. İş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması	,027	-,029	,035	,041	,027	-,119
	,557	,531	,444	,378	,550	,009

Tablo 3.47. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan Son 5 Güçlük Arasındaki İlişki

Kriterler	Kredi kaynaklarına erişimde zorluk	Pazarlama sorunları	Hammadde temin zorluğu	Teminat yetersizliği	Devlet teşviklerinin yetersizliği
1. Misyon olması	-,008	-,097*	,003	-,084	-,063
	,868	,035	,952	,068	,167
2. Vizyon olması	,045	-,086	,034	-,059	-,022
	,322	,061	,463	,196	,628

Tablo 3.47a. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan Son 5 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-1

Kriterler	Kredi kaynaklarına erişimde zorluk	Pazarlama sorunları	Hammadde temin zorluğu	Teminat yetersizliği	Devlet teşviklerinin yetersizliği
3.Faaliyetlerin yazılı olması	-,019	-,033	,060	-,001	-,015
	,675	,477	,194	,984	,742
4.Görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olması	-,025	-,047	,008	,035	,097*
	,585	,302	,865	,448	,033
5.Tüm çalışanlara performans değerlendirme sistemine tabi olması	,044	,006	,055	,035	-,023
	,340	,904	,230	,445	,618
6.Prosedür ve politikaların olması	-,003	-,082	,061	-,053	-,035
	,947	,073	,181	,248	,452
7.Düzenli toplantıların olması	,007	-,019	,057	,065	,027
	,880	,672	,211	,156	,563
8.İç denetim sisteminin olması	,020	-,010	,031	-,014	-,030
	,669	,835	,495	,753	,517
9.Yönetim kurulu seçme kriterlerinin olması	-,014	-,034	,063	-,006	-,026
	,767	,455	,168	,895	,569
10.Yönetim kurulunda aile dışından profesyonel yöneticilerin olması	,052	-,067	,012	-,043	-,041
	,256	,143	,792	,346	,367
11.Organizasyon şemasının olması	-,045	-,022	,089	-,031	-,034
	,327	,626	,052	,501	,458
12.İş ve faaliyetlerin belgelendirilmesi	-,045	-,049	,040	-,077	-,093*
	,324	,283	,387	,093	,042
13.İşletme sahibi olmadan işlerin gerektiği gibi yürütülmesi	-,056	-,068	-,007	-,048	-,106*
	,220	,140	,885	,292	,021

Tablo 3.47b. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırım Yaparken Karşılaşılan Son 5 Güçlük Arasındaki İlişkinin Devam Tablosu-2

Kriterler	Kredi kaynaklarına erişmede zorluk	Pazarlama sorunları	Hammadde temin zorluğu	Teminat yetersizliği	Devlet teşviklerinin yetersizliği
14.Birimler arasındaki işbirliği	,041	-,071	-,011	,011	,023
	,377	,120	,819	,805	,616
15.Birimler arasındaki iletişim	,055	-,063	-,041	,012	,031
	,231	,169	,373	,789	,503
16.Personel alımında uzmanlığa dayalı seçim ve yerleştirme sistemi	,081	-,066	,032	,013	,041
	,077	,153	,490	,772	,368
17.Yetki ve sorumluluğun başarı ve kapasiteye göre belirlenmesi	,069	-,037	,048	,065	,031
	,135	,421	,299	,159	,502
18.Ödül ve teşvik sistemi	,066	-,083	,017	,106*	,089
	,148	,071	,708	,021	,052
19.Yürütülen eğitim uygulamaları	,055	-,005	,045	,034	,020
	,234	,912	,332	,453	,659
20.İş ve süreçlerin standartlaştırılması	,034	-,055	,047	-,011	-,034
	,456	,233	,307	,808	,458
21.İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü	,051	-,054	,060	,008	,031
	,270	,239	,192	,865	,493
22.İş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması	,034	-,107	-,007	,016	-,002
	,461	,019	,881	,730	,961

Tablo 3.46, Tablo 3.46a, Tablo 3.46b, Tablo 3.47, Tablo 3.47a ve Tablo 3.47b ile İlgili Açıklamalar:

*Kriterlerin karşısında yer alan 2 satırdan, üstte yer alan satırdaki rakamlar r değerini vermektedir. r değeri korelasyon analizinde ilişkinin gücünü göstermektedir. Matematiksel olarak r değeri -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. -1'e veya +1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. r değerinin (-) olması negatif bir ilişki olduğunu göstermekte, (+) olması pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Kriterlerin karşısındaki yer alan 2 satırdan, altta yer alan satırdaki rakamlar p değerini vermektedir. p değeri korelasyon analizinde istatistiki olarak anlamlılık olup olmadığını göstermektedir. $p < 0,05$ ise hipotezler reddedilmektedir. Bu ise iki değişken arasında ilişkinin var olduğu anlamına gelmektedir.

***Sarı ile boyalı olanlar p değerinin 0,05'den küçük olduğu yerlerdir. Bu kısımlarda H_0 hipotezleri reddedilmiştir. Tabloya göre yorumlandığında, boyalı alanın satırda yer alan kurumsallaşma kriteri ile sütunda yer alan yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler arasında istatistiki bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Tablolara göre çıkan sonuçlar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

1.İşletmenin misyonu ile yatırım yaparken karşılaşılan “Pazarlama sorunları” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.8.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

2.İşletmenin vizyonu ile yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.6.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

3.Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi (biçimsel) bir örgüt yapısı kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Devlet teşviklerinin yetersizliği” güçlüğü arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.11.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

4.Yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunması kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.6.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

5.Bütün iş ve faaliyetleri belgelendirilmesi kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Devlet teşviklerinin yetersizliği” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.11.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

6.İşletme sahibi belli bir dönem bulunmadığında işlerin gerektiği gibi yürümesi kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Kalifiye eleman bulunmaması” güçlüğü ve yatırım yaparken karşılaşılan “Devlet teşviklerinin yetersizliği” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.1.H₀** ve **2.11.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

7.Birimler arasındaki iletişim kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.6.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

8.Objektif ölçülere göre verilen sistemli ödül ve teşvik sistemi kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Teminat yetersizliği” güçlüğü arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.10.H₀** hipotezi reddedilmektedir.

9. İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü (işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü) kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Tedarikçi eksikliği” güçlüğü arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ve yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.4.H₀** ve **2.6.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

10. İşletmede iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması kriteri ile yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü ve yatırım yaparken karşılaşılan “Pazarlama sorunları” güçlüğü arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu kurumsallaşma kriterine göre **2.6.H₀** ve **2.8.H₀** hipotezleri reddedilmektedir.

Diğer tüm kriterler açısından tüm hipotezler kabul edilmiştir. Diğer kurumsallaşma kriterlerinin yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerle arasında istatistiki bir ilişki bulunmamaktadır.

Sonuç olarak **2.1.H₀** , **2.4.H₀** , **2.6.H₀** , **2.8.H₀** , **2.10.H₀** ve **2.11.H₀** hipotezleri reddedilmiş, **2.2.H₀** , **2.3.H₀** , **2.5.H₀** , **2.7.H₀** ve **2.9.H₀** hipotezleri kabul edilmiştir. Yatırımın güçlükler boyutuyla ilgili 11 hipotezin 6 tanesi reddedilmiş, 5 tanesi kabul edilmiştir. Bununla beraber **2.8.H₀** hipotezi 2 kurumsallaşma kriteri yönünden, **2.6.H₀** hipotezi 5 kurumsallaşma kriteri yönünden, **2.11.H₀** 3 kurumsallaşma kriteri yönünden, **2.1.H₀** , **2.10.H₀** ve **2.4.H₀** ise sadece 1 kurumsallaşma kriteri yönünden reddedilmiştir. Kurumsallaşma için 22 kriter üzerinden değerlendirilme yapılmıştır. **2.2.H₀** , **2.3.H₀** , **2.5.H₀** , **2.7.H₀** ve **2.9.H₀** hipotezleri ise 22 kurumsallaşma kriteri içinde kabul edilmiştir. Dolayısıyla genel olarak “**2.H₀**: Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler ile ilişkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

3. ,4. ve 5. hipotezler olarak Kurumsallaşma kriterlerinin; yatırımın zamanlaması, yatırım yapılacak alan ve yatırım değerlendirme yöntemleri ile ilişkileri incelenecektir. İlgili hipotezler aşağıdaki gibidir.

3.H₀: Kurumsallaşmanın gelecek yatırım planlamasının zamanlaması ile ilişkisi yoktur.

4.H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yapılacak alan ile ilişkisi yoktur.

5.H₀: Kurumsallaşmanın yatırım değerlendirme yöntemleri ile ilişkisi yoktur.

Kurumsallaşma kriterleri ile yatırımın zamanlaması, yatırım yapılacak alan ve yatırım değerlendirme yöntemleri arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.48. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırımın Zamanlaması, Yatırım Yapılacak Alan ve Yatırım Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki İlişki

Kriterler	Yatırımın Zamanlaması	Yatırım Yapılacak Alan	Yatırım Değerlendirme Yöntemleri
1.Misyon olması	,021	-,089	,103*
	,646	,052	,024
2.Vizyon olması	,015	-,094*	,114*
	,737	,040	,013
3.Faaliyetlerin yazılı olması	,002	-,081	,217**
	,966	,076	,000
4.Görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olması	,068	-,057	,163**
	,137	,216	,000
5.Tüm çalışanlara performans değerlendirme sistemine tabi olması	,049	-,094*	,166**
	,290	,040	,000
6.Prosedür ve politikaların olması	-,017	-,120**	,151**
	,714	,009	,001
7.Düzenli toplantıların olması	,040	-,077	,120**
	,381	,091	,009
8.İç denetim sisteminin olması	,066	-,106*	,183**
	,150	,020	,000
9.Yönetim kurulu seçme kriterlerinin olması	-,035	-,078	,127**
	,447	,087	,006
10.Yönetim kurulunda aile dışından profesyonel yöneticilerin olması	-,048	-,016	,058
	,297	,725	,207
11.Organizasyon şemasının olması	,032	-,015	,154**
	,490	,746	,001
12.İş ve faaliyetlerin belgelendirilmesi	,019	-,051	,158**
	,679	,268	,001
13.İşletme sahibi olmadan işlerin gerektiği gibi yürütmesi	,035	-,009	,076
	,450	,848	,099
14.Birimler arasındaki işbirliği	,047	-,081	,156**
	,307	,076	,001
15.Birimler arasındaki iletişim	,030	-,092*	,183**
	,508	,045	,000

Tablo 3.48a. Kurumsallaşma Kriterleri ile Yatırımın Zamanlaması, Yatırım Yapılacak Alan ve Yatırım Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki İlişkinin Devamı Tablosu

Kriterler	Yatırımın Zamanlaması	Yatırım Yapılacak Alan	Yatırım Değerlendirme Yöntemleri
16. Personel alımında uzmanlığa dayalı seçim ve yerleştirme sistemi	,014	-,009	,164**
	,753	,852	,000
17. Yetki ve sorumluluğun başarı ve kapasiteye göre belirlenmesi	,058	-,119**	,197**
	,207	,009	,000
18. Ödül ve teşvik sistemi	,058	-,069	,169**
	,209	,135	,000
19. Yürütülen eğitim uygulamaları	-,009	-,055	,161**
	,851	,235	,000
20. İş ve süreçlerin standartlaştırılması	,024	-,189**	,228**
	,599	,000	,000
21. İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü	,032	-,101*	,266**
	,491	,028	,000
22. İş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması	,042	-,112*	,239**
	,357	,015	,000

Tablo 3.48 ve Tablo 3.48a ile İlgili Açıklamalar:

*Kriterlerin karşısında yer alan 2 satırdan, üstte yer alan satırdaki rakamlar r değerini vermektedir. r değeri korelasyon analizinde ilişkinin gücünü göstermektedir. Matematiksel olarak r değeri -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. -1'e veya +1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. r değerinin (-) olması negatif bir ilişki olduğunu göstermekte, (+) olması pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Kriterlerin karşısındaki yer alan 2 satırdan, altta yer alan satırdaki rakamlar p değerini vermektedir. p değeri korelasyon analizinde istatistik olarak anlamlılık olup olmadığını göstermektedir. $p < 0,05$ ise hipotezler reddedilmektedir. Bu ise iki değişken arasında ilişkinin var olduğu anlamına gelmektedir.

***Sarı ile boyalı olanlar p değerinin 0,05'den küçük olduğu yerlerdir. Bu kısımlarda H_0 hipotezleri reddedilmiştir. Tabloya göre yorumlandığında, boyalı alanın satırda yer alan kurumsallaşma kriteri ile sütunda yer alan yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler arasında istatistik bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Tablolara göre çıkan sonuçlar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

1.10 numaralı kriter olan “Yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunması” kriteri ve 13 numaralı kriter olan “İşletme sahibi belli bir dönem bulunmadığında işlerin gerektiği gibi yürümesi” kriteri dışındaki tüm kriterler ile

yatırım projesinin değerlendirme yöntemi arasında pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Bu 10 ve 13 numaralı kriterler için $5.H_0$ hipotezi kabul edilmiş, diğer 20 kurumsallaşma kriteri için $5.H_0$ hipotezi reddedilmiştir.

2.Tüm kurumsallaşma kriterleri için $3.H_0$ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla hiçbir kurumsallaşma kriterinin yatırımın planlanması ile arasında istatistiki bir ilişki bulunmamaktadır.

3.2 numaralı kriter olan “İşletmenin vizyonu”, 5 numaralı kriter olan “Aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama” , 6 numaralı kriter olan “Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalar bulunması”, 8 numaralı kriter olan “Aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunması”, 15 numaralı kriter olan “Birimler arasındaki iletişim”, 17 numaralı kriter olan “Çalışanların yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitesine göre belirlendiği bir uygulama”, 20 numaralı kriter olan “İş ve süreçlerin standartlaştırılması”, 21 numaralı kriter olan “İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü (işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü)” ve 22 numaralı kriter olan “İşletmede iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması” kriterleri ile yatırım yapılacak alan arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dolayısıyla 2,5,6,8,15,17,21 ve 22 numaralı kriterler yönünden $4.H_0$ hipotezi reddedilmiştir. Diğer kriterler yönünden ise $4.H_0$ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla diğer kriterler ile yatırım yapılacak alan arasında istatistiki bir ilişki bulunmamaktadır.

Sonuç olarak $3.H_0$ hipotezi kabul edilmiş, $4.H_0$ hipotezi ve $5.H_0$ hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Her alanda gerçekleşen hızlı değişim ve gelişim ile birlikte yıllar içerisinde KOBİ'lere olan bakış açıları da değişmiştir. 1970'li yıllar öncesinde büyük ölçekli işletmelere verilen önem, 1973 petrol krizi sonrası dünyada yaşanan ham madde krizi ve petrol fiyatlarındaki ciddi artış sonucu tamamen değişmiş ve KOBİ'ler için yeni bir dönem başlatmıştır. KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal yapı içerisinde oldukça önemli bir statüleri olduğu ve rekabetin oluşturulmasında ve girişimcilik ruhunun canlı tutulmasında önemli bir katkıları olduğu kabul edilmiştir.

Rekabet avantajının sağlanmasında KOBİ'lerin almış olduğu yatırım kararları önemli bir yer teşkil etmektedir. Yatırım kararlarının doğru alınmış olması, KOBİ'lerin finansal ve kurumsal açıdan güçlendirdiği gibi bu tür kararların yanlış verilmiş olması ise KOBİ'lerin işletmelerini kapatması sonucu ile karşı karşıya getirebilmektedir. Türkiye GSYİH' sının % 20'sinin özel sektör yatırımlarından oluşması nedeniyle yatırım harcamalarından beklenen verimin elde edilmesi çok önemlidir. Bu verimliliğin elde edilmesi işletmelerin iktisadi başarısı ve Türkiye ekonomisinin genel refah düzeyini arttıracaktır.

KOBİ'lerin kurumsallaşması, rekabette avantajlı hale gelebilmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşan işletmelerin; yönetim anlayışlarının sistematik hale gelmesi, işletmelerinde görev ve sorumlulukların tanımlı olması, işletmeleri için strateji, politika, amaç, hedefleri ortaya koymuş olmaları bu avantajın sağlanmasında kilit rol oynamaktadır.

Bu kapsamda, KOBİ'ler açısından önemli olan kurumsallaşma ve yatırım konularının arasında ilişkiyi tespit edebilmek, rekabet avantajının sağlanmasında önemli yer teşkil eden bu iki kavrama yeni bir bakış açısı kazandırması açısından önemlidir.

Araştırma kapsamında işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri belirlenmiştir. 22 kriter üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda işletmeler 4 kurumsallaşma düzeyine göre gruplandırılmıştır. Yapılan çalışmada kurumsallaşma düzeyi 1 olanlar en az kurumsallaşma düzeyine sahip işletmeler, kurumsallaşma düzeyi 4 olan işletmeler en yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip işletmeler olarak değerlendirilmiştir. Anket kapsamında işletmelere sorulan sektör, işletme türü, istihdam sayısı, işletmede kararların alınma şekli, üst düzey yöneticinin eğitim durumu, yatırım yapma nedenleri,

yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler, yatırımlarının zamanlaması, yatırım yapma alanı ve yatırım değerlendirme yöntemi gibi sorular ile ilgili sonuçlar, hem tüm işletmeler açısından hem de kurumsallaşma gruplarına göre, genel değerlendirme sonuçları şeklinde aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

Genel değerlendirme sonuçları

- İşletmelerin yaklaşık %60'ı belirlenen 13 sektörden 3'ünde faaliyet göstermektedir. En yoğunundan başlamak üzere bu 3 sektör; "imalat", "Toptan ve perakende ticaret" ve "Diğer hizmet faaliyetleri" olarak sıralanmaktadır. 2. Kurumsallaşma düzeyinde, "inşaat" sektöründeki yoğunlaşma genel duruma ve diğer kurumsallaşma düzeylerine göre daha fazladır. 4. Kurumsallaşma düzeyinde, "Bilgi ve iletişim" sektöründeki yoğunlaşma genel duruma ve diğer kurumsallaşma düzeylerine göre daha fazladır.
- KOSGEB veritabanına kayıtlı Ankara ilindeki 40.075 KOBİ'nin mikro-küçük-orta işletme oranları yüzdesel olarak % 81,07- % 16,01- % 2,92 şeklindedir. Ankete katılan işletmelerin %81,5'u mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %15,5'u küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %2,9'u orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Bu anlamda yaklaşık olarak Ankara ilindeki KOBİ'lerin dağılımına benzerlik göstermektedir.

1.kurumsallaşma düzeyi için; Mikro işletme oranının daha yüksek olduğu ve bu kurumsallaşma düzeyinde orta işletme olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda bu kurumsallaşma düzeyinde 30 istihdamı geçen yalnızca 1 işletme bulunmaktadır.

2.kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin %86,2'si mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %12,3'ü küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %1,5'u orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Genel duruma göre mikro işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha yüksekken, küçük ve orta işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha düşüktür. Bu düzeydeki KOBİ'lerde 30 istihdamı geçen 6 işletme bulunmaktadır.

3.kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin %80,8'i mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %17,6'sı küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %1,6'sı orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Genel duruma göre mikro işletme oranı ve orta işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha düşükken, küçük işletme oranı bu düzeydeki KOBİ'lerde daha yüksektir. Bu düzeydeki KOBİ'lerde 30 istihdamı geçen 8 işletme bulunmaktadır.

4.kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin %76,3'ü mikro işletme (0-9 arası istihdam) düzeyinde, %15,8'i küçük işletme (10-49 arası istihdam) düzeyinde ve %7,9'u orta işletme(50-249 arası istihdam) düzeyindedir. Genel duruma göre küçük işletme oranı sabit kalmış, mikro işletme düzeyi düşmüş ve orta işletme düzeyi yükselmiştir. Bu düzeyde en düşük mikro işletme oranı, en yüksek orta işletme oranı mevcuttur. 0-3 arası istihdam diğer kurumsallaşma düzeylerinde %55-60 arasındayken bu kurumsallaşma düzeyinde %40 civarındadır. Ayrıca 30 istihdamı geçen işletme sayısı 13'dür. Bu rakam, tüm kurumsallaşma düzeylerindeki en yüksek rakamdır. Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe 30 istihdamı geçen işletme sayısının arttığı görülmektedir.

- İşletmelerin %49,8'i yani yarıya yakını limited şirketler, %43,3'ünü şahıs şirketleri ve %6,5'ünü anonim şirketler oluşturmaktadır. Kollektif şirketlerin oranı ihmal edilebilir düzeydedir.

1.Kurumsallaşma düzeyi için; Şirket türlerindeki dağılım genel durumla benzerlik göstermekte olup, daha çok limited şirket ve şahıs işletmeleri bu kurumsallaşma düzeyinde mevcuttur. Bununla beraber limited şirket oranı yaklaşık %7 daha fazla, şahıs işletmesi oranı yaklaşık %3 daha az orana sahiptir. Bu düzeyde yalnızca 1 anonim şirket bulunmaktadır.

2.Kurumsallaşma düzeyi için; Şirket türlerindeki dağılım genel durumla benzerlik göstermekte olup, daha çok limited şirket ve şahıs işletmeleri bu kurumsallaşma düzeyinde mevcuttur. Bununla beraber limited şirket oranı yaklaşık %3 daha düşük, şahıs işletmesi oranı yaklaşık %6 daha fazla orana sahiptir. Bu düzeyde yalnızca 4 anonim şirket bulunmaktadır.

3.Kurumsallaşma düzeyi için; Şirket türlerindeki dağılım genel durumla benzerlik göstermektedir.

4.Kurumsallaşma düzeyi için; Şahıs işletmesi oranı diğer kurumsallaşma düzeylerine göre ve genel duruma göre daha düşük seviyededir. Bu düzeyde şahıs işletmesi oranı yaklaşık %31 seviyesindedir ve genel durumdaki oranının yaklaşık %12 daha aşağısındadır. En fazla anonim şirket bu düzeyde bulunmakta olup, genel durumdaki oranın iki katından daha yüksek seviyededir.

- KOBİ'lerin yaklaşık %95'inde üst yönetim işleri profesyoneller tarafından gerçekleştirilmemektedir. Bu tür işler işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından

icra edilmektedir. Kurumsallaşmanın önemli adımlarından birinin profesyonelleşebilmek olduğu düşünüldüğünde, KOBİ'lerin bu açıdan zayıf olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

1.Kurumsallaşma düzeyi için; Bu kurumsallaşma düzeyindeki 44 işletmeden yalnızca 1 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla 1. kurumsallaşma düzeyindeki neredeyse tüm işletmelerde, üst yönetim işlerinin işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

2.Kurumsallaşma düzeyi için; Bu kurumsallaşma düzeyindeki 130 işletmeden yalnızca 3 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla 1. kurumsallaşma düzeyinde olduğu gibi 2.kurumsallaşma düzeyinde de neredeyse tüm işletmelerde, üst yönetim işlerinin işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

3.Kurumsallaşma düzeyi için; Bu kurumsallaşma düzeyindeki 188 işletmeden yalnızca 6 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla 1. ve 2. kurumsallaşma düzeyinde olduğu gibi 3.kurumsallaşma düzeyinde de neredeyse tüm işletmelerde, üst yönetim işlerinin işletme sahibi ve/veya aile üyeleri tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

4.kurumsallaşma düzeyi için; Üst yönetim işlerinin sorumluluğu ile ilgili durum, diğer kurumsallaşma düzeylerine göre değişkenlik göstermektedir. Diğer kurumsallaşma düzeylerinde %95'in üstünde üst yönetim işlemleri aile üyeleri tarafından gerçekleştiriliyor cevabı verilmişken, bu kurumsallaşma düzeyinde bu oran yaklaşık %85 olarak gerçekleşmiştir. Yine 3 kurumsallaşma düzeyindeki toplam 362 işletmede sadece 10 işletme üst yönetim işlerinin profesyonel işletmeler tarafından gerçekleştirildiğini belirtirken, 4. Kurumsallaşma düzeyindeki 114 işletmede bu sayı 16 olarak gerçekleşmiştir.

- KOBİ'lerde üst yöneticilerin yaklaşık %60'ı üniversite mezunu, yaklaşık %30'u ortaöğretim mezunudur. Üst düzey yöneticilerin yalnızca %6,5'ünü master/doktora programından mezun olanlar oluşturmaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla

benzerlik göstermektedir. Bununla beraber ortaöğretim mezuniyet oranı 1.kurumsallaşma düzeyinde daha yüksektir.

2.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla benzerlik göstermektedir.

3.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla benzerlik göstermektedir.

4.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin çoğunluğu, üniversite ve ortaöğretim mezunudur. Bu yönüyle, tüm işletmelerdeki durumla benzerlik göstermektedir. Fakat 4. Kurumsallaşma düzeyi oranları incelendiğinde; Ortaöğretim oranı %20'lere düşen tek grup olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber üniversite mezuniyet oranı %65 olup, %60'ı geçen tek grup olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca master/doktora mezuniyet oranı %10'lara ulaşan tek grupta, yine bu gruptur.

- KOBİ'lerde yatırım yapma nedenleri incelendiğinde; Hem işletmelerin tümü için, hem tüm kurumsallaşma grupları için en önemli nedenin "karlılık" olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm gruplarda, bu seçeneğin standart sapması en düşük gerçekleşmiştir. Bu, cevaplayıcıların diğer seçeneklere göre, "karlılık" seçeneğinde ortalamaya en yakın cevap verdikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber "pazarın uygunluğu" seçeneğinin 4.kurumsallaşma düzeyinde "karlılık" kadar önemli bir neden olduğu görülmektedir.
- KOBİ'lerde yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler incelendiğinde; Hem işletmelerin tümü için, hem 1.kurumsallaşma düzeyi haricindeki tüm kurumsallaşma grupları için yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerden en sık rastlanılan, "kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması" seçeneğidir. 1.kurumsallaşma düzeyindeki KOBİ'ler için ise yatırım yaparken karşılaşılan en sık güçlük "teşviklerin yetersizliği" olarak görünmektedir.
- KOBİ'lerde yatırımın zamanlaması incelendiğinde; İşletmelerin yarısı orta vadede, yaklaşık dörtte biri kısa vadede yatırım yapmayı düşünmektedir. İşletmelerin %7,1'i ise yatırım uzun vadede olsa dahi, yatırım yapmayı planlamamaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyi için; Yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 1. Kurumsallaşma düzeyinde yatırım düşünmeyenlerin oranı tüm işletmelerde yatırım düşünmeyenlerin oranına göre çok daha yüksektir.

2.Kurumsallaşma düzeyi için; Yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 2. Kurumsallaşma düzeyinde yatırım düşünmeyenlerin oranı tüm işletmelerde yatırım düşünmeyenlerin oranına göre çok daha yüksektir.

3.Kurumsallaşma düzeyi için; Yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 3. Kurumsallaşma düzeyinde orta vadede yatırım düşünenlerin oranı daha yüksek, yatırım düşünmeyenlerin oranı ise daha düşüktür.

4.Kurumsallaşma düzeyi için; Yatırım planlamasının zamanlaması genel durum ile benzerlik göstermekle beraber, 4. Kurumsallaşma düzeyinde kısa vadede yatırım düşünenlerin oranı daha yüksek, orta vadede yatırım düşünenlerin ve yatırım düşünmeyenlerin oranı ise daha düşüktür.

- KOBİ’lerde yatırımın alanı incelendiğinde; İşletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kurulumu planladığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber yaklaşık dörtte biri, makinelerini yenilemek veya modernizasyon yatırımı planlamaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin çoğunluğu, genişletme yatırımı veya makinelerini yenilemeyi planlamaktadır. Genel duruma göre kıyaslandığında, bu düzeydeki KOBİ’ler için, “makinelerin yenilenmesi” oranının daha yüksek, “yeni tesis kurulumu” oranının daha düşük olduğu görülmektedir.

2.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kurulumu planladığı anlaşılmaktadır. Bu yönüyle genel durumla benzerlik göstermektedir.

3.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kurulumu planladığı anlaşılmaktadır. Bu yönüyle genel durumla benzerlik göstermektedir. Bununla beraber genel duruma göre kıyaslandığında, bu düzeydeki KOBİ’ler için, “modernizasyon yatırımı” oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin çoğunluğunun, genişletme yatırımı veya yeni tesis kuruluşu planladığı anlaşılmaktadır. Bu yönüyle genel durumla benzerlik göstermektedir.

- KOBİ’lerde yatırım değerlendirme yöntemleri incelendiğinde; KOBİ’lerin yaklaşık %30’unun raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır.

1.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin yaklaşık %55’inin, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma göre çok daha yüksektir.

2.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin yaklaşık %43’ünün, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma göre çok daha yüksektir. Fakat 1.kurumsallaşma düzeyine göre daha düşüktür. **3.Kurumsallaşma düzeyi için;** İşletmelerin yaklaşık %22’sinin, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma ve ilk 2 kurumsallaşma grubuna göre daha düşüktür.

4.Kurumsallaşma düzeyi için; İşletmelerin yaklaşık %15’inin, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma ve ilk 3 kurumsallaşma grubuna göre çok daha düşüktür. Birinci kurumsallaşma düzeyinde bu seçenek %55 iken, 4. Kurumsallaşma düzeyine kadar her grupta biraz daha düşerek, son kurumsallaşma düzeyinde %15’lere kadar gerilemiştir.

Araştırma kapsamında ayrıca; korelasyon analizi ile kurumsallaşma ve yatırım ilişkisi irdelenmiş ve hipotezler test edilmiştir. Hipotezler test edilirken, kurumsallaşma için belirlenen 22 kriterin, yatırımın boyutları ile ilişkisi korelasyona tabi tutulmuştur.

Koreşasyon analizi sonuçları

Bu kapsamda test edilen hipotezler ve sonuçları aşağıdaki gibidir;

1. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedenleri ile ilişkisi yoktur.

1.1. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “hemşerilik duygusu” ile ilişkisi yoktur.

1.2.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “istihdam oluşturmak” ile ilişkisi yoktur.

1.3.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “ucuz işgücü” ile ilişkisi yoktur.

1.4.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “karlılık” ile ilişkisi yoktur.

1.5.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “pazarın uygunluğu” ile ilişkisi yoktur.

1.6.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “devlet teşvikleri” ile ilişkisi yoktur.

1.7.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “hammaddeye yakınlık” ile ilişkisi yoktur.

1.8.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “Altyapı koşulları(elektrik, doğalgaz altyapısı vs.)” ile ilişkisi yoktur.

Tüm kriterler açısından “ **1.3.H₀:**Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedeni olarak “ucuz işgücü” ile ilişkisi yoktur. ” hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla hiçbir kurumsallaşma kriterinin, yatırım yapma nedeni olarak “ucuz işgücü” ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. Sonuç olarak **1.1.H₀ , 1.2.H₀ , 1.4.H₀ , 1.5.H₀ , 1.6.H₀ , 1.7.H₀ ve 1.8.H₀** hipotezleri reddedilmiş, **1.3.H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

Genel olarak “**1.H₀:** Kurumsallaşmanın yatırım yapma nedenleri ile ilişkisi yoktur.” hipotezi reddedilmiştir.

2. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler ile ilişkisi yoktur.

2.1.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kalifiye eleman bulunmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.2.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Bürokratik engellemeler” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.3.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Prosedürlerin yoğunluğu” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.4.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Tedarikçi eksikliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.5.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.6.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Yatırım yapılacak sektör olmaması” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.7.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Kredi kaynaklarına erişimde zorluk” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.8.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Pazarlama sorunları” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.9.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Hammadde temin zorluğu” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.10.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Teminat yetersizliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.11.H₀:Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan “Devlet teşviklerinin yetersizliği” güçlüğü ile ilişkisi yoktur.

2.1.H₀ , 2.4.H₀ , 2.6.H₀ , 2.8.H₀ , 2.10.H₀ ve 2.11.H₀ hipotezleri reddedilmiş, **2.2.H₀ , 2.3.H₀ , 2.5.H₀ , 2.7.H₀ ve 2.9.H₀** hipotezleri kabul edilmiştir. Yatırımın güçlükler boyutuyla ilgili 11 hipotezin 6 tanesi reddedilmiş, 5 tanesi kabul edilmiştir. Bununla beraber **2.8.H₀** hipotezi 2 kurumsallaşma kriteri yönünden, **2.6.H₀** hipotezi 5 kurumsallaşma kriteri yönünden, **2.11.H₀** 3 kurumsallaşma kriteri yönünden, **2.1.H₀ , 2.10.H₀ ve 2.4.H₀** ise sadece 1 kurumsallaşma kriteri yönünden reddedilmiştir. Kurumsallaşma için 22 kriter üzerinden değerlendirilme yapılmıştır. **2.2.H₀ , 2.3.H₀ , 2.5.H₀ , 2.7.H₀ ve 2.9.H₀** hipotezleri ise 22 kurumsallaşma kriteri içinde kabul edilmiştir.

Dolayısıyla genel olarak “**2.H₀:** Kurumsallaşmanın yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler ile ilişkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

3. H₀: Kurumsallaşmanın gelecek yatırım planlamasının zamanlaması ile ilişkisi yoktur.

Tüm kurumsallaşma kriterleri için “**3.H₀:**Kurumsallaşmanın gelecek yatırım planlamasının zamanlaması ile ilişkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla hiçbir kurumsallaşma kriterinin yatırımın planlanması ile arasında istatistiki bir ilişki bulunmamaktadır.

4. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım yapılacak alan ile ilişkisi yoktur.

2 numaralı kriter olan “İşletmenin vizyonu”, 5 numaralı kriter olan “Aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama” , 6 numaralı kriter olan “Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalar bulunması”, 8 numaralı kriter olan “Aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunması”, 15 numaralı kriter olan

“Birimler arasındaki iletişim”, 17 numaralı kriter olan “Çalışanların yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitesine göre belirlendiği bir uygulama”, 20 numaralı kriter olan “İş ve süreçlerin standartlaştırılması”, 21 numaralı kriter olan “İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü (işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü)” ve 22 numaralı kriter olan “İşletmede iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması” kriterleri ile yatırım yapılacak alan arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Dolayısıyla 2,5,6,8,15,17,21 ve 22 numaralı kriterler yönünden **4.H₀** hipotezi reddedilmiştir. Diğer kriterler yönünden ise **4.H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

Genel olarak “**4.H₀**: Kurumsallaşmanın yatırım yapılacak alan ile ilişkisi yoktur.” hipotezi reddedilmiştir.

5. H₀: Kurumsallaşmanın yatırım değerlendirme yöntemleri ile ilişkisi yoktur.

10 numaralı kriter olan “Yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunması” kriteri ve 13 numaralı kriter olan “İşletme sahibi belli bir dönem bulunmadığında işlerin gerektiği gibi yürümesi” kriteri dışındaki tüm kriterler ile yatırım projesinin değerlendirme yöntemi arasında pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Dolayısıyla 10 ve 13 numaralı kriterler için **5.H₀** hipotezi kabul edilmiş, diğer 20 kurumsallaşma kriteri için **5.H₀** hipotezi reddedilmiştir.

Genel olarak “**5.H₀**:Kurumsallaşmanın yatırım değerlendirme yöntemleri ile ilişkisi yoktur.” hipotezi reddedilmiştir.

Tüm bu bulgulara göre aşağıdaki yorumlar yapılabilir;

- İşletmelerin sektörlerine göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre 1.kurumsallaşma düzeyi dışında diğer kurumsallaşma düzeylerinde ve işletmelerin genelinde, toptan ve perakende ticaret ve diğer hizmet faaliyetleri yaklaşık olarak %20-%20 gibi gerçekleşme oranlarına sahipken; 1. kurumsallaşma düzeyinde işletmelerin yaklaşık %34’ü toptan ve perakende ticarete, yaklaşık %6’sı ise diğer hizmet faaliyetlerinde yer almaktadır. Bu durum hizmet sektöründe yer edinmek için asgari kurumsallaşma düzeyine gereksinimi ortaya koymaktadır.
- Çalışan sayılarına göre yapılan değerlendirmede, 4. Kurumsallaşma düzeyinde işletmelerin %39,5’u 0-3 çalışan istihdam etmektedir. Diğer kurumsallaşma düzeylerinde bu oran %55-60 civarlarında gerçekleşmiştir. Yine 4.kurumsallaşma düzeyinde 150-249 çalışan sayısı diğer kurumsallaşma düzeylerine göre çok daha

yüksektir. 4.kurumsallaşma düzeyinde; diğer kurumsallaşma düzeylerine göre, düşük çalışan sayısı oranının düşük,yüksek çalışan sayısı oranının yüksek olması, istihdamın kurumsallaşma için önemli bir etken olduğunu düşündürmektedir. Çalışan sayısı yükseldikçe; çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belli olması gerekliliğinin yanında, ödül, maaş, izin, terfi vb. hususlara sistematik yaklaşılmamasının kaçınılmaz olması, istihdam düzeyi yüksek işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinde doğal olarak yüksek olmasını gerektiğini göstermektedir.

- Şirket türlerine göre yapılan değerlendirmede; şahıs işletmesi oranının en düşük ve anonim şirket oranının en yüksek olduğu kurumsallaşma düzeyi 4. kurumsallaşma düzeyidir. Şahıs işletmelerinin genelde az çalışanlı ve kişiye bağımlı yapısı ile anonim şirketlerin genelde çok çalışanlı ve yönetim kuruluna dayanan yapısı beraber düşünüldüğünde bu durumun doğal olduğu düşünülmektedir.
- KOBİ'lerde üst düzey yönetimin sorumluluğun profesyonel yöneticiler tarafından yerine getirilmesi durumu çok düşüktür. Genel olarak işletmelerde bu durum %3-5 arasında gerçekleşirken yalnızca 4.kurumsallaşma düzeyinde bu oran %15'lere çıkmaktadır. Bu durum kurumsallaşan işletmelerin profesyonelliğe verdiği önemi göstermektedir.
- KOBİ'lerde üst düzey yöneticinin eğitim durumları incelendiğinde; üniversite ve master/doktora oranının 4.kurumsallaşma düzeyinde en yüksek gerçekleştiği görünmektedir. Bu durum kurumsallaşan işletmelerin eğitime verdiği önemi göstermektedir.
- Modernizasyon yatırımı en yüksek ihtiyaç olarak 3. kurumsallaşma düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Yaklaşık %20 olan bu oran 4. kurumsallaşma düzeyinde en düşük oran olan %7'ye inmektedir. Burada 4. kurumsallaşma düzeyine gelen işletmenin bu noktada modernizasyona artık daha az ihtiyaç duyduğu, çünkü bu aşamaya gelene kadar bu ihtiyacını gidermiş olabileceği yorumu yapılabilir.
- Hipotezlerden; yatırım yapma nedeni ile kurumsallaşma ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum işletmeleri yatırıma sevk eden nedenlerine verdikleri önemin kurumsallaşma düzeyleri ile değiştiğini göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe, yatırım nedenine verilen önemin artması, işletmelerin kurumsallaşmaları ile beraber, yatırımın nedenlerini daha fazla sorguladıklarını, yatırımın avantaj ve dezavantajlarını daha fazla düşündüklerini göstermektedir.

- Hipotezlerden; yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerin kurumsallaşma ile ilişkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum yatırım yaparken karşılaşılan güçlüklerde, kurumsallaşmadan bağımsız unsurların etken olduğunu göstermektedir.
- Hipotezlerden; yatırım planlamasının kurumsallaşma ile ilişkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, işletmelerin kurumsallaşmadan bağımsız şekilde kısa, orta ve uzun vadeli yatırım planlaması içerisine girdiklerini göstermektedir. Ayrıca, yatırım olgusunun fırsatlarla beraber değerlendirilmesi gerektiği göz önünde bulundurulduğunda, bu durumun anlaşılır olduğu değerlendirilmektedir.
- Hipotezlerden; yatırım alanı ile kurumsallaşma ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Yukarıda, bahsedilen modernizasyon yatırımının 3.kurumsallaşma düzeyinde en yüksek olması ya da yatırım düşünmeyenlerin oranının 3. ve 4. kurumsallaşma düzeylerinde 1.ve 2. kurumsallaşma düzeylerine göre düşük olması bu durumun kanıtıdır. Bu husus kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe, yatırım yapılacak alanın daha dikkatli seçildiğine ve yüksek teknolojiye dayalı modernizasyon yatırımlarına verilen önemin yükseldiğine işaretir.
- Hipotezlerden; yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin kurumsallaşma ile ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır. 4.Kurumsallaşma düzeyindeki işletmelerin yaklaşık %15'inin, raporlama veya proje yapmadan, bilgi ve tecrübelerine göre yatırım kararlarını aldığı anlaşılmaktadır. Bu oran genel duruma ve ilk 3 kurumsallaşma grubuna göre çok daha düşüktür. Birinci kurumsallaşma düzeyinde bu seçenek %55 iken, 4. Kurumsallaşma düzeyine kadar her grupta biraz daha düşerek, son kurumsallaşma düzeyinde %15'lere kadar gerilemiştir. Bu durum kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe işletmelerin yatırımlarını bilimsel yöntemlerle değerlendirme eğiliminin arttığını göstermektedir.

Tüm bu bulgular ve yorumlara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

KOBİ'lere yönelik öneriler;

- KOBİ'lerin kurumsallaşmanın bilincine varmaları ve henüz küçük veya yeni kurulmuş sayılan bu işletmelerin sağlıklı büyüebilmek için kurumsallaşma faaliyetlerine öncelik vermeleri gereklidir.
- KOBİ'lerde işletme sahiplerinin aynı zamanda yönetici özellikleri göstermeleri nedeniyle, bu kişilerin yönetim anlayışlarının, geleceğe bakış açılarının, örgüt

kültürünü belirleyecek değerlerinin neler olduğu önem kazanmakta, dolayısıyla kurumsallaşmayı nasıl algıladıkları üzerinde başlıca durulması gereken hususlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme sahibinin gerek işletme faaliyetlerini, gerekse aile ilişkilerini iyi yönetme sorumluluğunda olduğunun farkındalığıyla, her iki sorumluluğunu da paylaşmasını ve yetki devretmesini öğrenmesi önemli bir husus olarak görünmektedir.

- KOBİ'lerin, kısa vadeli planlar yanında, uzun vadeli planları da önemsemesi gereklidir. Ayrıca, aile şirketi düzeyindeki KOBİ'lerin, işletmeyi yönetecek sonraki kuşaklara ilişkin devir planına sahip olması önemlidir. Devir planı yapılırken, bu konuyla ilgili başarılı işletmelerle kıyaslamaya gidilebilir veya danışmanlık hizmeti satın alınabilir.
- Anonim şirket olanlarının dışındaki KOBİ'lerde yönetim kurulu mekanizması hukuki olarak yer almamaktadır. Ancak, işletme ortakları (aile üyesi veya aile üyesi olmayan), ve üst düzey yönetici konumunda olan kişiler bir araya gelerek düzenli, ve gündemi olan toplantılar yapmalı ve bunu zaman kaybı olarak değerlendirmemelidirler. Bu düzenli toplantılar, yeni yatırım planlarının ve mevcut durum analizlerinin, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının ve performansları üzerindeki etkilerinin, denetim mekanizmasının, finansal varlık ve kaynakların etkin kullanımıyla ilgili konuların açıklığa kavuşturmasında önemli bir rol üstlenebilecek kapasiteye sahiptir.
- KOBİ'lerin yaşam sürelerinin işletme sahibinin ömrüyle sınırlı kalmaması için bir sonraki kuşakta işletme yönetimini kimin devralacağını belirlemesi önemlidir. İşletmenin başarılı ve kurumsal bir yapıya sahip olmasında bu durum çok önemlidir.
- Aile üyesi olsun veya olmasın tüm personelle işbirliği ve iletişim halinde olunması kurumsallaşma kapsamında önemli bir adım olacaktır. KOBİ'ler belgelendirme, raporlama, süreçlerin standartlaştırılması, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işe alım, terfi ile ilgili kriterleri belirlemelidir. Dolayısıyla tüm faaliyetler kurallara bağlanmalıdır. Bu durum KOBİ'lerde kişiye bağlı olmayan, işletme sahibinin bağımsız bir kurum geliştirilmesi noktasında önemlidir.
- İşletme kurumsallaşma sürecine, kuruluş aşamasında başlamalıdır ve büyümeyi beklememelidir. Bu durum işletmenin sağlam temellere sahip olmasına katkı sağlayacaktır.

- Yatırım kararları işletmenin finansal ve mali yapısını ilgilendiren çok önemli kararlardır. Doğru alınmış bir yatırım kararı işletmelerin ve genel olarak ülkenin büyümesine katkı sağlarken, yanlış alınmış yatırım kararları işletmenin tasfiyesi veya kapanmasına neden olabilir. Bu nedenle KOBİ'ler yatırım yapma nedenlerini iyi belirlemeli, yatırım yapılacak alanı doğru seçmeli, yatırımın planlamasını yapmalı, yatırımlarının teknik, ekonomik ve mali analizini yaparak yatırımlarını bilimsel yöntemlerle değerlendirmelidirler. Kurumsallaşma yatırım fırsatını ve/veya ihtiyacını doğru belirleme noktasında işletmelere avantaj kazandıracak bir husus olarak öne çıkmaktadır. Kurumsallaşma KOBİ'lere yatırıma bakış açısından tutarlılık kazandıracak, yatırımın olası kötü etkilerine karşı ise dirençli hale getirecektir.

KOSGEB'e yönelik öneriler;

- KOSGEB; KOBİ'lerin yatırım yapma ve kurumsallaşma önündeki engelleri aşmalarını sağlayacak, bu konularla ilgili kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olacak yasal düzenlemelerin sağlanmasında öncü olabilir. Hali hazırda KOSGEB'in bir kuruluş kanunu olmakla beraber, ülkemizde bir KOBİ Kanunu bulunmamaktadır. KOSGEB'in öncülüğünde hazırlanacak bir KOBİ Kanunu; İşletmelerin kurumsallaşma ve yatırım gibi hayati öneme sahip konularda atacağı adımlarda teşvik sisteminden bağımsız yasal bir çerçeve olması yönüyle önemli bir adım olacaktır.
- Destek tutarına ve kaç işletme tarafından kullanıldığına, yani desteğin niceliğine değil, hangi işletmeye nasıl bir katkı sağladığına, verilen desteklerin ülkeye katma değer yaratıp yaratmadığına, yani desteğin niteliğine odaklanılması yerinde olacaktır. Ortaları teknoloji sektörlerinde yer alan işletmelere bu kapsamda öncelik verilmesi, ihracatı artırıcı ve ithalatı azaltıcı etkiye sahip desteklerin kurgulanması bu kapsamda önemlidir. Aynı zamanda kurumsallaşan KOBİ'lerin doğru alınmış yatırım kararları hem işletmenin hemde ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlayacak bir adım olarak değerlendirilebilir ve bu işletmelerin tüm yatırım süreci boyunca desteklenmesi önceliklendirilebilir.
- Bu kapsamda yürürlüğe alınacak destek modellerinin, ekonomiye ne kazandıracığı önceden hesaplanabilir ve hem destek sürecinde hemde destek sonrasında etki değerlendirmesi yapılabilir. Bu işlem doğru işletmelerin, doğru yatırım kararlarının desteklenmesine katkı sağlayacaktır.

- Destek programları hazırlanırken personellerin, dış paydaşların ve hedef kitlenin görüşleri alınıp bu sürece dahil edilmeleri sağlanabilir. Bu durum işletmelerin kurumsallaşma ve yatırım ihtiyaçlarının ortaya konulmasına yardımcı olacaktır.
- KOSGEB'in çoğu taşra teşkilatında çok az sayıda KOBİ Uzmanı istihdam edilmektedir. İşletmelerin yalnızca kurumsallaşma ve yatırım değil diğer tüm sorunlarında onlara rehberlik edecek, yönlendirecek ve gerekli katkıyı sağlayacak personel sayısının artırılması hususu değerlendirilebilir.
- KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecine katkı sağlayabilecek, en önemli hizmetlerden biri doğru danışmanlık hizmetidir. Bu anlamda KOBİ'lere verilecek danışmanlık hizmetlerinde KOSGEB öncü bir rol oynayabilir. Danışmanları seçilmesi, eğitilmesi, akredite edilmesi, danışmanlık konularının ve içeriklerinin belirlenmesi, danışmanlık hizmetlerinin uygun yapıp yapılmadığının denetlenmesi, süreç içerisinde şartları kaybeden ya da uygun danışmanlık sunmayan danışmanların puanlama yöntemiyle sistemin dışına çıkarılması vb. çalışmalar ile KOBİ'lerin bu konudaki ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik sistemin kurulması kurumsallaşma anlamında KOBİ'lerin önünü açacak bir yaklaşım olacaktır.
- KOBİ'lerin kurumsallaşma ve yatırım konusunda farkındalığının artırılması için kamu kurum ve kuruluşları ve KOBİ'lerle ilgili paydaşlarla beraber düzenli eğitim ve bilgilendirme toplantıları organize edilebilir.
- KOSGEB'in proje bazlı destek programı olan KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programı kapsamında çıkılan proje teklif çağrılarında kurumsallaşma ve yatırım konularına her yıl düzenli olarak yer verilebilir.

Bunun dışında kanun yapıcılar tarafından; KOBİ'lerin yatırım ve kurumsallaşma önündeki bürokratik engellerin mümkün olduğunca kaldırılmak, KOBİ'lere bu konuda verilen desteklerin etkinliğinin artırılması için bu destekleri tek bir kurumun çatısı altında toplayacak düzenlemeler yapmak, verilen destekler için ulusal bir izleme ve değerlendirme sisteminin yasal altyapısının kurmak, yatırım konularıyla ilgili üniversite-sanayi işbirliğinin etkinliğini artıracak hukuki düzenlemelere yer vermek gibi seçenekler değerlendirilebilir.

KOBİ'lerin yatırım ve kurumsallaşma konularında, akademisyenlerin bilgi ve birikimlerinden faydalanmak ve kapasitelerini etkin bir biçimde kullanılmakda bu

kapsamda önemlidir. Teknoloji tabanlı ve katma değer üreten, doğru yatırım kararları alan kurumsal işletmelerin uluslararası rekabetin aktörleri haline getirmek için onların mevcut durumlarını analiz etmek, ihtiyaçlarını belirlemek, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmek gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının KOBİ'lerin bu ihtiyaçları nedeniyle akademisyeleri etkin bir biçimde kullanması bu kapsamda önemlidir.



KAYNAKÇA

- Ağca, A. , vd. , (2012) , Proje Analizi ve Değerlendirme, Eskişehir
- Aksümer, S. , (2015) “KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri, Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri” , Konya Ticaret ve Sanayi Odası, Konya
- Aktan, C.C. , ve T. , Vural , (2006) , Kurallar Kurumlar ve Düzen: Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri, SPK yayınlar, Ankara
- Arslan, Ö. , “Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışma sermayesi ve bazı finansal yönetim uygulamaları” , *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, (IV) , s121-135.
- Ataman, G. , (2001) , İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Atmaca, A. , (2006) *Yatırım Projelerinin Yapılabilirlik Etüdü Değerlendirmesi Ve Uygulama* , (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa(Türkiye)
- Attila, İ. , (2016) , Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları (birinci baskı) , Türkmen Kitabevi
- Bayer, E. , (2003) *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*, (yayınlanmamış doktora tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta(Türkiye)
- Boyacıoğlu, R. , "Yatırım Projelerinin Ekonomik Analizinde Bir Yöntem: İç Karlılık Oranı", *Tarım Ekonomisi Dergisi*,1994, (2) , s.93.
- Brealey, R.A. , vd. , (2003), Principles of Corporate, USA.
- Çağlar, İ. , ve C. , Savsar, (2005) “KOBİ Yönetiminde Kuşak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma ve Çorum Örneği “ , 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi AB KOBİ’leri ile İşbirliği
- DiMaggio, P.J. , W.W. , Powell, “ The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” , *American Sociological Review*, 1983, (48) , s. 147-160.
- Diñer, Ö. , (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (5.baskı), Beta Basım Yayın, İstanbul
- Emiroğlu, A. , (2010), Ticari Açından Yatırım Projeleri Planlaması, Hazırlanması, Finansmanı, Yönetimi, Değerlendirilmesi ve Teşviki, Zonguldak
- Ercan, M.K. , ve Ü. , Ban, (2005), Değere Dayılı İşletme Finansı-Finansal Yönetim, Ankara
- Fabozzi, F.J. , ve P. , Peterson, (2002), Capital Budgeting: Theory and Practice, USA

Güleş, H. , vd. , (2013), Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum, (birinci baskı), Gazi Kitabevi, Ankara

Güvenli, O. , (2001) , Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi Değerlendirilmesi ve İzlenmesi, İstanbul

Holm, P. , “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers” , *Administrative Science Quarterly*,1995, (40), s. 398.

Hunt, P. , vd. , (1971) , Basic Business Finance Text and Cases, Georgetown

İnalcaç, Y. , (2015) , İşletmelerin Rekabet Edebilirliği (COSME) Proje Çağrısı İçin TRA1-TRA2-TRB1-TRB2 Bölgelerini Kapsayan Avrupa İşletmeler Ağı Proje Teklifi, KOSGEB Elazığ Müdürlüğü, Elazığ

Kabukçuoğlu, M.S. , (2005) , Herkes için Fizibilite, Ankara

Kargül, D. , (1996), Yatırımlarda Proje Analizi, İstanbul

Kaya, S. , L. , Alpkın, “ Problems and Solution Proposals for SMEs in Turkey” , *Emerging Markets Journal*, 2/2012 , s. 33-34.

Koç, İ.Ö. , (2008) , Türk KOBİ’lerinin Bugünü ve Geleceği, İstanbul

Koparal, C. , (2003) , Yönetim Organizasyon, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir

Kulakoğlu, D. , (2013) *KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği*, (yayınlanmamış yüksek lisans tezi) , Gazi Üniversitesi, İşletme Eğitimi, Ankara (Türkiye)

Kurtaran, A. , “Finansal Kiralamanın Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” , *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2016, (17), s. 2.

Lee, C.F. , (1985), *Financial Analysis and Planning: Theory and Planning*, Massachusetts.

March, J. G. , “Contunity and Change in Theories of Organizational Action”, *Administrative Science Quarterly*, 1996, s. 279.

Meyer, J.W. , B. , Rowan, “Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony” , *American Journal of Sociology*, 1977, (83) , s. 63-340.

Milliyet, “Deneyimi ve başarısıyla Koç’un başına geçti” , Güngör Uras, 23.02.2016.

Müftüoğlu, T. , (2002) , Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler KOBİ’ler, İstanbul

Novikov, I. , “How does institutional environment affect the internationalization of small enterprises?” , *Procedia Economics and Finance*, 2014 , (12) , s. 489-490.

Özpeynirci, R. , (1999) *Günümüz İşletmelerinde Kullanılan Fizibilite Etüdüleri ve Karaman İlinde Fizibilite Etüdüleri ile İlgili Örnek Uygulamalar* ,(yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Niğde Üniversitesi, Niğde(Türkiye)

Philippatos, G.C. , (1973), *Financial Management Theory and Techniques*, San Francisco.

Rogowsky, R. , (2010) “Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports” , United States International Trade Commission, Washington

Sarıaslan, H. , (1994) , *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları için Bir Finansal Paket Önerisi*, Ankara

Seitz, N. , ve M. , Ellison, (2005), *Capital Budgeting and Long-Term Financing Decisions*, USA

Scott, W.R. , “Adolescence of Institutional Theory” , *Administrative Science Quarterly*, 4/1987, (32) , s. 493-496.

Siggins, E. , vd. , (2012) “Growing the global economy through SMEs” , Edinburgh Group, London

Sahapiro, A.C., (1991), *Modern Corporate Finance*, New York

Taş, H.Y. , (2010) , *Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİ’lerin İstihdam Artırıcı Etkileri*, İTO Yayınları, İstanbul

Tuncel, H. T. , “Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma” , *Konya Ticaret Odası Dergisi*, 2011, (277), s. 33.

Tutar, N. , (2009) *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa’da Faaliyet Gösteren KOBİ Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Harran Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa (Türkiye)

Uludağ, İ. , (1996) , *Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli*, İstanbul

Ural, A. , (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Uslu, M.Z. , (1998) , *Yatırım Projelerini Değerlendirme*, Adana

Ülgen, H. , K. , Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (2.baskı), Literatür Yayıncılık, İstanbul

(<<http://acikarsiv.ankara.edu.tr>>, 30.04.2018)

(<<https://acikders.ankara.edu.tr>>, 30.04.2018)

(<<https://acikders.ankara.edu.tr>>, 30.04.2018)

(<http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en>, 02.01.2017)

(<<https://en.wikipedia.org>>, 03.01.2017)

(<<http://nenedir.com.tr>>, 07.02.2017)

(<<http://tip.baskent.edu.tr>>, 30.04.2018)

(<<http://www.cozumarastirma.com.tr>>, 30.04.2018)

(<<http://www.dtajans.com>>, 07.02.2017)

(<<https://www.eusmecentre.org.cn>>, 02.01.2017)

(<<http://www.finhat.com>>, 09.05.2017)

(<<http://www.resmigazete.gov.tr>>, 02.01.2017)

(<<http://www.tdk.gov.tr>>, 16.01.2017)

EKLER

EK: ANKET FORMU

BU ANKET,

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI EĞİTİM PROGRAMI KAPSAMINDA “KOBİ’LERDE KURUMSALLAŞMANIN YATIRIM ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA “ BAŞLIKLİ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI İÇİN HAZIRLANMIŞTIR.

VERECEĞİNİZ BİLGİLER, SADECE TEZ ÇALIŞMASINDA KULLANILACAK OLUP, BAŞKA KİŞİ VEYA KURUMLARLA PAYLAŞILMAYACAKTIR.

İşletme Adı	
Telefon/Faks/E-mail	

ANKET SORULARI

(Anket sorularını yanıtlarken “Lütfen” ilgili şıkkın yanındaki kutucuğa “X” işareti koyunuz)

1. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

- a. Madencilik ve taşocağı
- b. İmalat
- c. Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı
- d. Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri
- e. İnşaat
- f. Toptan ve perakende ticaret
- g. Ulaştırma ve depolama
- h. Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri
- j. Bilgi ve iletişim
- k. Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler
- l. İdari ve destek hizmet faaliyetleri
- m. Kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor
- n. Diğer hizmet faaliyetleri

2. Şirket türünüz aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Şahıs Şirketi
- b. Kollektif Şirket
- c. Limited Şirket
- d. Anonim Şirket

3. İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir?

- a. 0-3
- b. 4-6
- c. 7-9
- d. 10-30
- e. 31-49
- f. 50-150
- g. 151-249

4. İşletmenizde üst yönetim işini kimler yapmaktadır?

[] a. İşletme sahibi ve/veya Aile üyeleri

[] b. Profesyonel yöneticiler

5. İşletmenizde çalışan üst düzey yöneticinin eğitim düzeyi nedir?

[] a. İlköğretim

[] b. Ortaöğretim

[] c. Üniversite

[] d. Master/ Doktora

6. Sizce yatırım yapma nedenleri önem derecesine göre nelerdir?

(Not: Önem dereceleri “1” den “5” e kadar sıralanmıştır. En önemli yatırım yapma nedenine “5” puan ve en az önemli gördüğünüz yatırım yapma nedenine “1” puan veriniz.)

Yatırım yapma nedenleri/ Önem dereceleri	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
Hemşerilik duygusu					
İstihdam oluşturmak					
Ucuz işgücü					
Karlılık					
Pazarın uygunluğu					
Devlet Teşvikleri					
Hammaddeye yakınlık					
Altyapı koşulları					

7. Yatırım yaparken karşılaştığınız güçlükleri sıklık durumlarına göre belirtiniz

(Not: Sıklık dereceleri “1” den “5” e kadar sıralanmıştır. En sık karşılaştığınız güçlüğü “5” puan ve en az karşılaştığınız güçlüğü “1” puan veriniz.)

Güçlükler/Sıklık dereceleri	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
Kalifiye eleman bulunmaması					
Bürokratik engellemeler					
Prosedürlerin yoğunluğu					

Tedarikçi eksikliği					
Kredi faiz ve vadelerinin uygun olmaması					
Yatırım yapılacak sektör olmaması					
Kredi kaynaklarına erişimde zorluk					
Pazarlama sorunları					
Hammadde temin zorluğu					
Teminat yetersizliği					
Devlet teşviklerinin yetersizliği					

8. Gelecek yatırım planlamanızın zamanlaması nedir?

- a. Düşünmüyorum.
- b. Kısa vadede düşünüyorum. (0-1 yıl)
- c. Orta vadede düşünüyorum. (1-5 yıl)
- d. Uzun vadede düşünüyorum. (5 yıl sonrasında)

Not: Düşünmüyorum cevabını verenler 10. Sorudan devam edecektir.

9. Yatırımlarınızı hangi alanda yapmayı düşünüyorsunuz?

- a. Yeni tesis kuruluşu
- b. Genişletme yatırımı
- c. Makinelerin yenilenmesi
- d. Modernizasyon yatırım

10. Yatırımlarınızı hangi yöntemle değerlendirmektesiniz?

- a. Herhangi bir raporlama ve proje yapmadan bilgime, araştırmalarım ve çevreden aldığım duyumlara göre yatırım kararı alırım.
- b. Fizibilite etüdü yaparım.
- c. Sermaye bütçeleme yöntemlerini kullanırım.
- d. Fizibilite etüdü ve sermaye bütçeleme yöntemlerini birlikte kullanırım.

11. İşletmenize göre kurumsallaşma göstergeleri 1 tablosunu işaretleyiniz.

Kurumsallaşma göstergeleri 1	Evet	Hayır
İşletmenizin belirlenmiş bir misyon ifadesi var mı?		
İşletmenizin belirlenmiş bir vizyon ifadesi var mı?		
İşletmenizde bütün faaliyetlerin yazılı hale getirildiği plan ve programlar var mı?		
Bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği resmi (biçimsel) bir örgüt yapısı bulunmakta mıdır?		
İşletmenizde aile üyesi olan veya olmayan bütün çalışanların, aynı resmi ve yazılı performans kriterlerine göre değerlendirildiği bir uygulama bulunmakta mıdır?		
Çalışma biçimleri ve aldığınız kararların dayandığı yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarınız bulunmakta mıdır?		
İşletmenizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarınızın beraber katıldığı ve işletme ile ilgili kararların alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?		
İşletmenizde aile üyesi çalışanların da denetlendiği, çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmakta mıdır?		
İşletmenizin yönetim kuruluna girecek aile üyelerini/ortakları seçme kriterleri belirlenmiş midir?		
İşletmenizin yönetim kuruluna aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?		
İşletmenizin organizasyon şeması bulunmakta mıdır?		
İşletmenizin bütün iş ve faaliyetleri belgelendirmekte midir?		
İşletmenizde belli bir dönem bulunmadığınızda işler gerektiği gibi yürümekte midir?		

12. İşletmenize göre kurumsallaşma göstergeleri 2 tablosunu işaretleyiniz.

(Not: Göstergeler “0” dan “10” e kadar sıralanmıştır. Çok iyi olduğunuz göstergeye “10” puan ve hiç olmadığını düşündüğünüz göstergeye “0” puan veriniz.)

Kurumsallaşma Göstergeleri 2	Hiç Yoktur 0	Çok Zayıf 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çok İyi 10
Birimleriniz arasındaki işbirliği											
Birimleriniz arasındaki iletişim											
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi											
Çalışanlarınızın yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitesine göre belirlendiği bir uygulama											

İşletmenizde objektif ölçülere göre verilen sistemli ödül ve teşvik sistemi																				
İşletmenizde yürüttüğünüz eğitim uygulamaları																				
İşletmenizde iş ve süreçlerin standartlaştırılması																				
İşletmenizde nitelikle aile üyesi veya ortak yoksa, dışarıdan nitelikle yöneticiler istihdam edilmesi anlayışı																				
İşletmeye özgü güçlü bir örgüt kültürü (işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançları kabul etme derecelerinin yüksek olduğu örgüt kültürü)																				
İşletmenizde iş ve faaliyetlerin kurallara bağlanması																				

13. Yatırım ile ilgili aşağıda sıralanan konuların sizin için önem derecesini belirtiniz.

(Not: Önem dereceleri “1” den “5” e kadar sıralanmıştır. En önemli gördüğünüz konuya “5” puan ve en az önemli gördüğünüz konuya “1” puan veriniz.)

Önem dereceleri	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
Yatırım yapma nedenleri					
Yatırım yaparken karşılaşılan güçlükler					
Yatırım planının zamanlaması					
Yatırım yapılan alan					
Yatırım projesinin değerlendirme yöntemi					

DEĞERLİ KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZGEÇMİŞ

YAKUP İNALKAÇ

Kişisel bilgiler

Doğum Tarihi: 24.06.1984

Doğum Yeri: Kars

Cinsiyeti: Bay

Uyruğu: T.C

Medeni Hali: Evli

Yabancı Dil: İngilizce

Ev Adresi: Ostim Mahallesi Yeni Mücevher Kent Sitesi 5A Blok No:45

Yenimahalle/ANKARA

Telefon: 0312 595 28 00/3032

GSM: 0539 618 02 91

E-posta: yakup.inalkac@kosgeb.gov.tr

Eğitim

Lisans: Endüstri Mühendisliği, Çukurova Üniversitesi, **2002-2007**

Ortaöğretim: Beypazarı Lisesi, Ankara, **1998-2002**

İlköğretim: Çayırhan İlkokulu ve Çayırhan Ortaokulu, Ankara, **1990-1998**

İş Deneyimleri

Yunus Emre Termik Santrali, Planlama Mühendisi, **Ağustos 2008 - Şubat 2011**

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, KOBİ Uzmanı, **Şubat 2011 -**