

# ÜNİVERSİTE SANAYİ İŞBİRLİĞİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ÖNEMİ VE BİRBİRLERİNE OLAN ETKİLERİ

**Bihder GÜNGÖR AK**

Adnan Menderes Üniversitesi, Yenipazar Meslek Yüksekokulu, Aydın, bihder75@hotmail.com

## ÖZET

Değişen dünya koşullarına sadece insanların değil, insanların yaşamlarını kolaylaştıran unsurlar olan kurumların da ayak uydurması beklenir. İnsanların tercihlerinin her geçen gün değişmesi, beklentilerinin farklılaşması, gerek cinsiyet, gerekse yaş dağılımlarındaki sürekli değişimler, insanları mevcut durumları değiştirecek yollar aramaya itmektedir. Bu değişim öncelikle insanların ihtiyaçlarını çoğu zaman belirleyen, bazen de yönlendiren mal ya da hizmet üreten, pazarlayan işletmelerin kendilerini geliştirmeleri, değişen koşullara ayak uydurmaları ve teknolojiyle olan ilişkileri açısından önem kazanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin %95’inden fazlasının Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) olduğunu göstermektedir. Ülke ekonomisinin kalkınması, ekonominin lokomotif işletmeleri kabul edilen KOBİ’lerin desteklenmesi, destekleme sürecinde görev alacak profesyonellerin tespit edilerek, bu kişilerle iletişime geçilmesi yararlandırılması KOBİ’ler için önem taşımaktadır. Bu durumda KOBİ’lerin ekonomik sistem içinde iki temel rakibi oluşmaktadır. Bunlardan birincisi kendisi gibi KOBİ niteliğinde olan diğer işletmeler, ikinci ise büyük nitelikteki işletmelerdir.

KOBİ’lerin büyük nitelikteki işletmelerle rekabet edebilmesi ve büyük işletmelerle aynı ekonomik sistemde devamlılıklarını sağlayabilmeleri için gerek üretim, pazarlama, muhasebe, finansal, personel, gerekse yönetim yapıları üzerinde kurumsal bir disiplin oluşturulması gerekmektedir. KOBİ’lerin her biriminde, birlikte karar alınan ve uygulanabilen bir kurumsal yapı sistemi KOBİ’leri büyük işletmeler karşısında rekabet edilen bir hale getirecektir.

Kurumsallaşmanın teknolojik yeniliklerle ve inovasyon çalışmalarıyla desteklenmesi ise KOBİ’lerin ekonomik faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayacaktır. Bu desteklerin sağlanabilmesi için ise, öncelikle KOBİ’ler bu konularda bilgilendirilmeli, daha sonra ihtiyaç duydukları alanlarda danışmanlık hizmetleri mutlaka sunulmalıdır. Bu noktada üniversitelere ve buralarda görevli işinin uzmanı profesyonellere büyük iş düşmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Üniversite Sanayi İşbirliği, İnovasyon, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsallaşma, KOBİ

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu KOBİ niteliğinde olan işletmelerdir. Türkiye’de KOBİ niteliğine sahip işletmeler için her kurumun birbirinden bağımsız ölçütler kullanarak bir tanımlama yapması, ülkede KOBİ niteliğinde olan işletmelerin net olarak tespit edilmesine engel olmaktadır. Bu nedenle KOBİ’lere yönelik sorunlar açıkça tespit edilememekle birlikte, çözümler de sorunlara yetmemektedir.

Özellikle KOBİ’lerin finansal ve teknolojik yetersizliklerden dolayı mevcut ürünlerini yenileme, yeni teknolojileri takip etme, maliyetleri azaltarak, kârlılıklarını artırma konularında oldukça zayıf oldukları bilinmektedir. KOBİ’ler ekonomik sistem içinde özellikle üretim yaptıkları alana öylesine dalmış durumdadır ki, sistem içinde meydana gelen güncel değişimleri izleyemedikleri gibi zaman geçtikçe bu değişime ayak uydurma konusunda da sorunlar yaşamaktadırlar. Bunun pek çok sebebi olabilir. Değişimi takip edebilecek profesyoneller çalıştıramamaları, finansal nedenler, yönetsel sorunlar, bütçeleme sorunları, yeterli bilgiye sahip olamama, danışmanlık hizmeti almanın önemini bilmemesi ve KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi yapısında olduğu düşünülürse, aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasında yaşanan sorunlar ve diğer aile işletmesi sorunları bu nedenlere eklenebilir.

Çalışmanın önemi, üniversitelerle sanayi işletmelerini birbirlerinin tamamlayıcısı olduklarını belirtmek, bu konuda yapılmış ve başarılı olmuş projelerin sürekli hatırlatılarak, KOBİ sahiplerine destekte bulunmak gerek işletmelerinin kârlılıklarının artırılması, gerekse ülke ekonomisinin kalkınması adına oldukça önem kazanmaktadır.

Çalışmanın amacı, KOBİ sahiplerinin ekonomik sistem içinde ne kadar önemli bir yere sahip olduklarını hatırlatmak, devamlılıklarını sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları destekleri belirtmek ve üniversitede görevli profesyonel kişilerle, KOBİ sahiplerini aynı çatı altında toplayacak, onları yüz yüze getirecek projelerin üretilmesine katkıda bulunmaktır.

Çalışmanın yöntemi, konuyla ilgili çalışmalar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda, KOBİ'lere sağlanan destekler ve üniversite sanayi işbirliğinin önemi vurgulanmış ancak KOBİ'lerin kurumsallaşmaların gereği ve kurumsallaşma sürecinin başlatılmasından sonra KOBİ'lerin bu işbirliğine bakış açıları konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde konu ile ilgili Giriş verildikten sonra, ikinci bölümde KOBİ tanımları, üçüncü bölümde kurumsallaşma kavramı ve kurumsallaşmada başarı faktörleri, dördüncü bölümde üniversite-sanayi işbirliğinden anlaşılması gereken noktalar üzerinde durularak üniversite-sanayi işbirliği sürecinde KOBİ'lerin desteklenmesinin önemi anlatılmaya çalışılacak ve üniversite-sanayi işbirliği sürecinde KOBİ'lerin desteklenmesinde kurumsallaşmanın önemi ve etkileri üzerinde durulması planlanmaktadır.

## 2. KOBİ TANIMLARI

Türkiye'de KOBİ niteliğindeki işletmelere verilecek olan desteklerin KOBİ niteliğindeki işletmelere ulaşmamasının en önemli sebeplerinden biri hangi işletmelerin KOBİ niteliği taşıdığıнын yasal olarak tam sınırlarının belirlenememesidir. Bu noktada Türkiye'de pek çok KOBİ tanımı vardır.

Türkiye'de uygulanan mevzuatlar değerlendirildiğinde farklı kurumların KOBİ tanımına ilişkin farklı ölçütler kullandığı görülmektedir. Bu tanımların bazıları Tablo 1'de verilmiştir. Tanımlamaların yapılmasında esas alınan belli başlı ölçütler; çalışan sayısı, faaliyet gösterdikleri sektör, yatırım tutarları, işletmenin büyük işletmelerle bir ilişkisinin olmaması gibi ölçütler sıralanabilir.

Bu ölçütlerin KOBİ tanımında kullanılmasının yasal dayanağı ise Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 12 Nisan 2004 tarih ve 5331 sayılı yasada yer alan ilgili maddesinde "Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımlanmasına, niteliklerine, sınıflandırılmasına ve uygulamalarına ilişkin esaslar; işletmelerin net satış hasılatları, mali tablo tutarları ve çalışan sayıları dikkate alınarak Bankalıkça hazırlanan ve Bakanlar Kurulu'nca yürürlüğe konulan yönetmelikle belirlenir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kısaca KOBİ olarak adlandırılır." Şeklinde yapılan bir açıklama ile KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin özellikleri dönem dönem mali tablo değerlerine ve çalışan sayılarına göre Bakanlıkça değiştirilebileceği belirtilmiştir.

**Tablo 1: Farklı Kurumlarca Kullanılan KOBİ Tanımları**

KURUM	SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI	SABİT YATIRIM TUTARI (1.000)	GRUP İLİŞKİSİ
KOSGEB	İmalat Sanayi	150 Kişiden fazla	-	
HALKBANKASI	İmalat Sanayi	250 Kişiden fazla	1.500.YTL'den fazla	
EXİMBANK	İmalat Sanayi	200 Kişiden Fazla	2.000. \$'dan fazla	
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi, Tarım, Turizm, Sağlık, Eğitim, Madencilik, Yazılım Geliştirme	250 Kişiden fazla	950. YTL'den fazla	%25'den fazla
DIŞ TİCARET	İmalat Sanayi	200 Kişiden Fazla	2.000. \$'dan fazla	

MÜSTEŞARLIĞI				
DİE	-	100 Kişiden Fazla		
DPT	-	100 Kişiden Fazla		
KREDİ GARANTİ FONU	-	250 Kişiden fazla		

Kaynak: OECD, 2004; Yılmaz, 2003, Halkbankası.

Avrupa Birliği mevzuatında benimsene tanımda ise 250 kişiden daha az çalışanı olma, yıllık cirosunun 50 Milyon €'dan az olması, yılsonu bilanço tutarının 43 Milyon €'dan az olması ve KOBİ'nin bir veya birkaç büyük şirkete ait olmaması ölçütleri kullanılmaktadır. Bu ölçütler dikkate alınarak yapılan incelemelerde Türkiye'nin en büyük bin firmasının belirlenmesi konusunda yapılan araştırmada firmaların dasece 440 tanesinin cirosunun 50 Milyon €'dan yüksek olduğu görülmektedir. Merkez Bankası'nın yayınladığı sektör bilançoları incelendiğinde ise 7.507 adet firmanın bilançoları incelenmiş ve net satış hasılatı 40 Milyon €'nun üzerinde olan firma sayısı 702 adet olarak belirlenmiştir (YÜKSEL, 2005: 6).

Bir ülkedeki ekonomik değerlerin tespit edilebilmesi, bunların sorunlarının belirlenerek çözüm sunulabilmesi için öncelikle bu değerlerin neler olduğunun bilinmesi ve kendi içlerinde sınıflandırılmaları şarttır. Bu amaçla Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık %90'ının KOBİ niteliğinde işletme olduğu düşünülürse, önce bu tür işletmelerin hangi niteliklere sahip oldukları tespit edilip, ardından sorunlar ve iyileştirmeler üzerinde çalışmalar yapılabilir.

### 3. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

1990'lı yıllardan beri iş dünyasına yeni bir kavramın yerleştiği görüldü. İngilizce'de "Good Governance" ya da "Corporate Governance" olarak da ifade edilen kavramın, Türkçe karşılığı "İyi Yönetişim" ya da "Kurumsal Yönetim" olarak belirlenmiştir. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da 1980'li yıllarda "Kurumsal Yönetim" kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990'lı yıllarda tanışmıştır. Yeni bir kavram olmasından dolayı bu konuda zaman zaman kavram kargaşasına düşülmüştür. Bu kavram kargaşasına engel olmak için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), "Kurumsal Yönetim Komitesi" adında bir birim oluşturmuştur.

"Kurumsallaşmak" teriminin Türk Dil Kurumu'nun düzenlediği Genel Türkçe Sözlüğünde karşılığı, kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir.

Orta ve küçük sanayi, baştan küçük sanayi olarak kurulur, kazandığını yatırıma dönüştürür, devamlı bir yatırım hamlesi içerisinde büyüme gayretine girer. Bu büyüme gayretine girerken, karşılaşılan birtakım sorunlar vardır. Burada teknik personelden, finansman kaynaklarına ve resmi dairelerle olan sorunlara kadar türlü sorunları aşarlar ve orta büyüklükteki sanayi grubuna girerler. Burada mevcut orta büyüklükteki sanayici artık kritik noktaya gelmiştir. Ya büyüyecektir, ya batacaktır. Fakat Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğünü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye gelip, bazen daha da büyüyüp, ondan sonra da battıklarını görüyoruz. Türkiye'de orta büyüklükteki sanayicinin ömrü 30 senedir. Belli bir takım kişilere bağlı kalmıştır, tam kurumsallaşabilmek imkânını bulamamışlardır. Herkes kendi bireysel çabalarıyla bir yerlere geliyor, bireysel kabahatleri sonucunda veya destek görmediği için batıyor (MÜFTÜOĞLU VE KAVUNCU;1988).

Bu noktada, işletmenin kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşmekte, fakat kurumsallaşamadığı, işletmenin işletme sahibinden gelen kişisel karakteri devam ettirildiği için, kuruluş batma noktasına gelmektedir. Sonuç olarak, Türkiye'de kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşmuş bir işletme yapısı değil, kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerinin nesilden nesile devredilemediği bir işletme yapısı oluşmuştur. Bu kesikli yaşam sürecinde yeni kurulan işletmeler sıfırdan başlamak zorunda kalmakta, daha önceki kuruluşların birikimlerini devam ettirememektedirler. Türkiye'de elli yıllık geçmişi olan sanayi kuruluşları çok

azdır. Olanlar da genellikle, büyüme sürecine girmektense, küçük ölçeklerde kalmayı tercih eden, tutucu işletmelerdir.

KOBİ'lerde kurumsallaşma işletmenin belli bir biriminde ya da grubunda değil, işletmenin tamamında olması gereken, sistemli bir işleyiş haline gelmek zorundadır. İşletmelerin üretim, pazarlama, muhasebe, finans, araştırma geliştirme, yönetim gibi tüm birimlerinin önce kendi içinde, daha sonra birbirleriyle koordineli biçimde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu sistemin kurulmasında ise gerek duyulduğu anda her konuda danışmanlık hizmeti almakta da çekinilmemelidir. Ancak bu şartlarda KOBİ'lerin devamlılığı sağlanarak, başarılı olmaları mümkün olabilir.

### 3.1. Kurumsallaşmada Başarı Faktörleri

KOBİ'lerin kurumsallaşmaya olan yaklaşımları ve bu yaklaşım sonucunda elde edecekleri başarı anlatılmadan önce kurumsallaşmaya etki eden faktörlerin öncelikle incelenmesi gerekir. Her şirketin kendine ait bir yapısı ve yönetim biçimi vardır. Dolayısıyla her şirketin bir kurumsal yapısı da vardır. Ancak burada kurumsal yapı sadece işletmelerin şirket olmalarından kaynaklanan sistemli yapı anlaşılmalıdır. Oysa kurumsallaşma süreci dendiğinde bu yapının disiplin altına alınması ve uzun yıllar, ekonomik sistemdeki değişiklikler de gözönüne alınarak aynı tarzda devam edilmesini sağlamaya yarayan sürecin kurulmasıdır. KOBİ'lerin yaşadıkları tüm sorunların temelinde de bu sistemi, bu süreci uzun dönemde sağlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler kurum olabiliyorlar bir kurum olmak için tüm koşulları yerine getiriyorlar ve bunları zamanı geldiğinde uygulayabiliyorlar ancak kurumsallaşmayı uzun vadede sürdürüyorlar. Şirketin vizyonu, misyonu ve stratejileri belirleniyor ancak bu stratejik kararlar genellikle kurucuların stratejisi olduğu için gelecek nesillere aktarımın ya da gelecek nesillerin bu kararları uygulamasında güçlükler yaşanıyor. İşletmelerin kurum olmaları mümkün ancak kurumsallaşmaları bu noktada çıkmaza girmektedir.

Şimdiye kadar bir sistem içinde olmayan, kararlarını günü birlik alan, yönetim mekanizması kurulmamış işletmelerin sistemli ve düzenli bir yapıya bürünmeleri, teknolojiyi kullanma yetenekleri, kısmen sistem içinde olmuş, önceden bazı kuralları bulunan ve bunları uygulamaya çalışan kendi içine kapanmış, dışarıdan bilgi akışına müsaade etmeyen, dışarıya da bilgi vermeyen kapalı yönetim mekanizmaları içinde hep kendi içinde çalışan örgütlerde mevcut sistemi değiştirmek ve kurumsallaşma adına yeni bir sistem kurmak oldukça güçtür.

Kurumsallaşmaya etki eden başlıca faktörler şunlardır:

- 1- Çevreyle Uyum
- 2- Örgüt Kültürü
- 3- Örgüt Yapısı
- 4- Yönetim Tarzı
- 5- Eğitim
- 6- İnsana Yönelik Olma
- 7- Hedef Belirleme
- 8- Planlama

Kurumsallaşma hedefine ulaşmış firmaların başarıları, organizasyonel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır. Organizasyonel alanda oluşan bu benzerlikler, başarıyı ve kuruluşların hayatta kalmasını desteklemekte, kuruluşların kabul görmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde kuruluşlar zaman içinde benzerliğe itilmektedirler. Bu açıdan kurumsallaşma, kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir. Firmalar, rasyonel kararlar vererek, kendi çevrelerini yaratmakta ve zamanla bu çevre onları kısıtlamaktadır. Bu kısıtlamaların sonucunda, kurumsal benzerlik, eş biçimlilik de denilen izomorfizm ortaya çıkmaktadır. İzomorfizm, aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı ve kuruluş ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak tanımlanabilir. Bu durum, kuruluşların kâr elde etmek, büyümek, Pazar payını arttırmak gibi amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. ([www.aysandoganer.com](http://www.aysandoganer.com))

#### **4. ÜNİVERSİTE SANAYİ İŞBİRLİĞİ**

Özellikle KOBİ niteliğindeki işletmelerin ekonomik sistem içinde faaliyetlerinin devam etmelerinin sağlanması, gelişmelerinin hızlanması için sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin gerek finansman gerekse yönetsel anlamda zaman zaman desteğe ihtiyacı olabilir. Bu desteği pek çok kurum ya da kuruluştan sağlayabileceği gibi, özellikle üniversite alanında ilgili olduğu branşlarda eğitim veren kişi ya da kişilerden de sağlamak mümkün olabilir. Bu anlamda üniversitelerde bir ülkenin geleceğini yetiştiren kişilerin teorik bilgilerinin ekonomik değer kazanabilmesi, bilgilerin uygulamaya dönüştürülerek, değer kazanması ve ihtiyaç duyan kişilerin bu uygulamalardan yararlanması, KOBİ'leri mevcut alanlarından daha iyi noktalara taşıyacaktır.

Bu noktada KOBİ'lerin üniversitelerden başlıca üç alanda destek alabileceğini düşünmekteyiz:

- 1- Tasarım
- 2- Bütçeleme
- 3- Yönetsel

Üniversitelerin KOBİ'lerin mevcut üretimlerinin maliyetlerini azaltacak, nihai tüketicinin tercih edebileceği mamul üzerinde dizayn değişimleri yapması, mevcut ürünü daha fonksiyonel olarak kullanılmasını sağlayacak mamuller üretilmesi için tasarım boyutudur. Uzun yıllar aynı işi yapmakta olan KOBİ yöneticisi zamanla tüketicinin tercihlerini ikinci plana atarak sadece satabildiği ürünle ilgilenmeye başlar. Bu zamanla KOBİ yöneticisinin kârlılığını zamanla azaltır. Bu azalım yönetici tarafından önce piyasadaki durgunluk olarak adlandırılırken, aynı dönemde farklı tasarımlarla piyasaya çıkmış olan pek çok aynı işlevi gören mamulle karşılaşılabılır.

Üniversite sanayi işbirliğinin ikinci destek alanı olan bütçeleme tasarımdan sonra söz konusu olan mamulün en az maliyetle, en kaliteli ve işlevsel biçimde, tüketicinin kullanımına sunulması açısından önemlidir. Özellikle üretim aşamasında yeni teknolojilerin kullanılarak maliyetlerinin çıkarılması özellikle KOBİ yöneticisinin üzerinde çok çalışmadığı, ayrı bir araştırma biriminin oluşturulmadığı bir alandır. Dolayısıyla yeni üretim faktörlerinin takibi, bulunması, kullanılması ve bunların tedariki için finansal araçların kullanılması yönünde KOBİ yöneticisinin her zaman desteğe ihtiyacı olabilir.

Üniversite sanayi işbirliği içinde diğer bir destek alanı ise tasarımdan bütçelemeye, kadar her aşamada olması gereken yönetim alanında ihtiyaç duyulan destektir. Türkiye'de KOBİ sahibi olan kişilerin büyük çoğunluğu hiçbir eğitimi olmayan, uzmanlık alanı bulunmayan kişilerden oluşmaktadır. Kişilerin faaliyet alanları ile ilgili olan bilgileri deneyimle sağlanabilir. Zamanla o sektörde işi bilen en iyiler içine girebilirler. Ancak bir kurumu idare etmek, kişileri ortak bir amaca yöneltmek ve bu grubu koordine etmek uzmanlık isteyen bir konudur. Bu konuda özellikle başta KOBİ sahipleri olmak üzere, KOBİ yöneticilerinin yönetim konusunda eğitilmeleri şarttır. Bu noktada konuyla ilgili zaman zaman bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Bu destek alanları dikkate alınarak, KOBİ'lerin desteklenmelerinin önemi taraflara anlatılarak, özellikle kurumsallaşmaları konusunda ve teknolojiyi bulan üniversitelerle bu yaklaşımla işbirliği içinde olmaları ekonomik sistem içinde KOBİ'lerin sürekliliğini sağlayacaktır.

##### **4.1. Üniversite Sanayi İşbirliği Sürecinde KOBİ'lerin Desteklenmesinin Önemi**

Eğer bir ülkede küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sayısı, o ülkedeki işletmelerin toplam sayısı içinde büyük bir yere sahipse, ülke ekonomisinin seyri için bu işletmelere bakmak yetebilir. Bu nedenle bu işletmelerin desteklenmesi, sorunlarının belirlenmesi, kendileri hem teknik, hem de finansal ve yönetsel alanda gelişmelerinin sağlanabilmeleri için yardım edilmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle özellikle teknolojiyi üreten, bilgiyi üreten kişi ya da kurumların bu teknoloji ve bilgiyi kullanan, kullanması gereken kişi ya da kurumlarla birlikte hareket etmesi kadar doğal bir yoldur. Bilgiye ulaşmak artık çok kolay. İnsanlar, diledikleri zaman diledikleri konuda bilgi sahi olabiliyorlar. Ancak bilginin nasıl kullanılacağı, izlenecek olan yolun

belirlenebilmesi ve bu yolda nasıl davranılması, nasıl durulması gerektiği konusunda yardıma ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin geleceğe yönelik vizyon, misyon, amaç, hedeflerinin belirlenerek, izlenecek yolların profesyonel kişiler eşliğinde, ne istediğini bilen yöneticilerle birlikte gerçekleştirilmesi gerekir.

KOBİ'ler için stratejik planlama kaçınılmazdır. Bunun için her KOBİ yöneticisinin bilgilendirilmesi ve gerekiyorsa destek alınması gerekmektedir. KOBİ'lerin sağlıklı bir stratejik planlama yapabilmeleri için şu konulara dikkat etmesi gerekmektedir:

- 1- İşlerin açık tanımı yapılmalıdır.
- 2- Çevre faktörünün analizi yapılmalıdır.
- 3- Şirket için SWOT analizi yapılmalıdır.
- 4- Rakip şirketler için SWOT analizi yapılmalıdır.
- 5- Şirketin amaç ve hedefleri belirlenmelidir.
- 6- Uygun stratejiler tayin edilmelidir.
- 7- Stratejik plan uygulamaya geçirilmelidir.
- 8- Planın işlerliği kontrol edilmelidir.

Pek çok KOBİ sahibi, tecrübeleriyle işletmeyi yönetmeye çalışır. Genellikle KOBİ'lerin sahibi aynı zamanda yöneticileridir. Onlar için en doğru olan, piyasada müşteriden gelen geri bildirimlerdir. Bunun ölçütü ise kârlılıklarıdır. Her yıl kârlılığını arttıran ama neye göre arttırdığını bilmeyen pek çok yönetici vardır. Kâr varsa ürün iyidir ve yenilemeye gerek yoktur mantığı ile hareket eden KOBİ yöneticisi, aslında yavaş yavaş müşterisini yeni, teknolojiyi takip eden, kurumsallaşan ve bu konuda bilimsel hareket eden kurumlara bırakmaktadır. Bu olumsuz olayların etkisi birden alınmaz. Çünkü her işletmenin sabit müşterisi vardır. Bu durum ise işletmeyi rakipleri karşısında birden değil zaman içinde önce zayıflatır, sonra da piyasadan düşürür.

Buna engel olmak için, KOBİ sahip ya da yöneticilerinin değişen dünya koşullarına ve piyasa şartlarına açık olmaları gerekmekte, bilgiye ulaşmaktan çok bilgiyi nasıl kullanacakları konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. İşletmeler, tıpkı canlı organizmalar gibi doğar, büyür, gelişir ve ölürler. Bu süreci uzun tutmak, yaşam seyrini uzatmak, yaşam evrelerini kaliteli biçimde yaşatmak ancak teknolojiyi takip edip, bu teknolojiyen faydalanma ile mümkün olabilir.

#### **4.2. Üniversite Sanayi İşbirliği Sürecinde KOBİ'lerin Desteklenmesinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Etkileri**

Kurumsallaşmanın sadece bir birey ya da kurum kültürü değil bir toplum kültürü olarak algılanması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin birimlerinde değil, toplumun her alanında kurumsallaşma sağlanmaya çalışılmalıdır. KOBİ'lerin kurumsallaşması, örgütü sisteme bağlarken, toplumların kurumsallaşması ise genel olarak bireylerin yaşam kalitelerinin artmasına, daha güvenli yaşamlarına sebep olacaktır.

İşletmeler KOBİ niteliği taşıyanlar ya da taşıyanlar sistemli bir biçimde büyüebilmeleri için kurumsallaşmaları gerektiği açıktır. Bu nedenle kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda, kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu noktada kurumsallaşma bir süreçtir. Bu süreçte karşılaşılan güçlükleri tespit ederek ortadan kaldırma çabaları ancak kurumsallaşma ölçütlerinin belirlenebilmesi ile sağlanabilir.

Profesyonel yönetim tarzının benimsenmesinde karşılaşılan sorunlara, kurum niteliğinin kazanılmasında da rastlanılmaktadır. Toplumsal anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir. Kurumsallaşma kavramı, ise bir örgütün farklı zaman ve mekânlarda benzer tepkileri verdiğini, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş birtakım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir şirket, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenir.

Kurumsallaşmanın KOBİ'ler açısından önemi şu başlıklar altında toplanabilir:

- 1- İşletme içinde bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar.
- 2- İşletmesinin sahip olduğu örgütün sistematik bir biçimde oluşmasına ve çalışmasına sebep olur.
- 3- İşletmesinin sahip olduğu finansal yapının oluşumunu belirler ve finansal bir disiplin kurulmasını sağlar.
- 4- İşletmeye bağlı, aile üyesi olan ya da olmayan kişilerin mülkiyet dağılımı ve kullanımlarının belirlenmesine yönelik bir standart oluşturmayı sağlar.
- 5- İşletmelerde standartlaşmayla sağlanan zaman kazanımının sosyal faaliyetlerde kullanılmasıyla, işletmenin sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilmesi sağlanır.
- 6- İşletme ile ilgilenen kişi ya da kuruluşlara bilgi aktarımının en az hatayla ve zamanında ve açık bir biçimde aktarılmasını sağlar.

Kurumsallaşma sadece kişi ve kuruluşların disiplin altına alınarak, bir sistem kurulması değildir. İşletmelerde kurumsallaşma ürettikleri mal ya da hizmetin kalitesine, müşterilerin taleplerinin doğru analiz edilerek gerçekleştirilmesine de olumlu etkilerde bulunmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden tespit edebilmek, bu ihtiyaçlar doğrultusunda işletmelerin kaynaklarını gelecekte mümkün olacak olan üretim kanallarına yöneltmek ancak kurumsallaşmanın görüldüğü işletmelerde yaşanabilecek değişimlerdir.

İşletmelerde kurumsallaşmada işletmelerin önceki dönemlere ait verileri derlenir ve analiz edilir. Bu durumda bilimsel bir kurumsallaşma süreci aynı zamanda matematiksel ve istatistiksel bir süreçle birlikte işler. Bu veriler ışığında işletmeler için en doğru kararı verme konusunda yöneticiler ya da girişimciler, objektif değerlendirmeler yapabilmektedirler. Kurumsallaşmada objektif değerlendirmeler, kurumsallaşmanın temellerinden biri ve en önemlisi olan bilgi akışının niteliksel ve niceliksel özellikleri ile de yakından ilgilidir.

Kurumsallaşma, işletmelerin değişen dünyaya ayak uydurmalarını ve değişen müşteri profillerinin, tercih ve ihtiyaçlarının belirlenmesini, elde ettikleri bilgiyi ekonomik bir değer katarak, paraya çevirmelerini sağlar. Bu durumda işletmelerin hızla değişen ve gelişen teknolojinin hızına ulaşabilmeleri ve bu hızda elde ettikleri unsurların ekonomik birer değer oluşturabilmeleri yani inovasyon oluşturmaları da gerekir. Kurumsallaşmayı sağlayabilen işletmelerin inovasyonu yakalamada ve uygulamada büyük başarılar sağladığı, inovasyonun görülmesi ve işletmeye değer kazandırmasının çok daha kolay olduğu söylenebilir.

## **SONUÇ**

KOBİ tanımının yasal olarak belirlenen ölçütler çerçevesinde tanımlanması ve ülkedeki tüm kurumlarca bu tanımın kullanılması sağlanmalıdır. Böylece Türkiye'nin lokomotif sektörlerini oluşturan KOBİ'lerin tam olarak sayısının belirlenerek özelliklerinin ve sorunlarının tespit edilmesi alternatif çözüm yollarını yenileyecektir.

KOBİ niteliğinde olan işletmelerde kurumsallaşma yönünde çalışmalar yapılarak, bu işletmelerin kurumsallaşmaları yönünde çalışmalar başlatılmalıdır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin birer aile işletmesi olduğu unutulmamalıdır. Alınan önlemlerin aile işletmelerinin özellikleri ve sorunları dikkate alınarak onları da destekleyecek biçimde olmalıdır.

Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu merkez alınarak illerde birer birim oluşturulmalı, illerin ekonomik, sanayi envanterleri çıkartılmalı ve her ilde havuzlar oluşturularak, tasarım, bütçeleme ve yönetsel alanlarda KOBİ'lere destek ve eğitim sağlanmalıdır. Aksi halde KOBİ'lerin desteğe ulaşmaları zor olabilir.

Teknolojik değişimlerin izlenmesi ve inovasyonun sağlanması konusunda ilgili sektör ve kurumlarca işbirliği sağlanmalıdır.

KOBİ'lerde işletme sahipleri çoğu kez aynı zamanda yöneticileridir. Bu nedenle yöneticilerle birlikte, KOBİ sahiplerinin de eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Her ile bir üniversite mantığı iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde hayata geçirilmelidir. Bu noktada teknik bilimlerin, iktisadi ve idari bilimlerin birlikte olmadığı bir üniversite, iş dünyasıyla işbirliğine oldukça kapalı kalır.

#### **KAYNAKLAR**

**ATEŞ**, M. Rauf (2007) “**KOBİ Doktoru**”, Hayat Yayınları, İstanbul.

**KORKMAZ**, Mehmet (2003) “**Kurumsallaşma Nedir ve Niçin Gereklidir?**” Data Expert Meko Danışmanlık Yönetim Danışmanı, İstanbul.

**MÜFTÜOĞLU**, M. Tamer (2007) “**Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**”, Turhan Kitabevi, Ankara.

**KARALAR**, Rıdvan, (2005). “**Genel İşletme Temel Bilgiler İşlevler**”, 381 s. Eskişehir.

**FINDIKÇI**, İ., (2005). “**Aile Şirketleri**” 394 s. İstanbul.

**ŞİMŞEK** M. Şerif, (2002) “**Yönetim ve Organizasyon**” 439 s., Konya

**ÜLGEN** Hayri, **MİRZE** S. Kadri (2004) “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, 643 s. İstanbul

**AKINGÜÇ GÜNVER**, Bahar. (2002) “**Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**” İstanbul Kültür Üniv. Yayınları No: 18 164s İstanbul

**İLZE**, Tuba 27.11.2006 tarihli Dünya Gazetesi, “**İnovasyona, Organizasyonunuzu Test Ederek Başlayın**”

Türk Sanayi ve İşadamları Derneği, (2003) “**Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**”, Yayın No TÜSİAD-T/2003/10/362, 255 s., İstanbul

**YILMAZ**, Figen, (2004). “**Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler)**”

**YÜKSEL**, Ayhan, (2005). “**BASEL II’nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri**”, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Araştırma Raporları 2005-4, Araştırma Dairesi.

**MÜFTÜOĞLU**, Tamer, İ. **KAVUNCU**, ASO Dergisi, Temmuz-Ağustos 1988, Sayı 93: 9-10  
[www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr\\_kobiler2004.pdf](http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf)