Gönderim Tarihi: 07.10.2016

Kabul Tarihi: 29.11.2016

**KURUMSALLAŞMA İŞLETME İLE MÜŞTERİ ARASINDA
BARIYER Mİ? (MÜCEVHER SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA)**
Institutionalization is a Barrier between the Firm and Its Customers
(A Research in Jewellery Sector)?

Fatma AYANOĞLU ŞİŞMAN

Doç.Dr. Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi
fatmaayan@hotmail.com

Çalışmanın Türü: Araştırma

Öz

İşletmeler küresel arenada üstün konumlarını devam ettirmek için sürekli büyümek istemektedirler. Büyürken işlerin karmaşıklaşması, organizasyon yapısının hantallaşması, çalışanların iş tanım ve analizlerinin belirsizliği gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Kurumsallaşma, işlerin standartlara bağlanması ve profesyonelleşmesi sonucunda işletmelerin bu sorunlarını aşmalarına yardımcı olmaktadır. Kurumsallaşmak isteyen birçok işletme özellikle sürdürülebilirlik konusunda birinci kuşaktan sonra ikinci ve üçüncü kuşakların yönetiminde de işletmenin başarıyla hayatta kalmasını arzular. Kurumsallaşma ile işletmenin varlığı yönetim kurulu başkanının varlığı ile sınırlı olmaktan çıkar. Kurumsallaşmanın işletmelere getirmiş olduğu birçok avantaj vardır. Ancak kurumsallaşma sürecini uygulamak ve hayata geçirmek oldukça zordur. Aynı zamanda kurumsallaşan birçok işletme prosedürlerini ve müşteri ile olan ilişkilerini yeniden düzenlemek durumundadırlar. Araştırma kurumsallaşan ya da bu sürece giren işletmelerde, müşteri ile işletme arasındaki yeni düzenlemeleri ve getirdiği sonuçları işletme açısından ele almış, kurumsallaşmanın etkilerini farklı bir perspektiften değerlendirmiştir. Çalışmanın amacı kurumsallaşan firmaların eski ve yeni iş tarzları arasındaki farkı görebilmektir. Bu amaçla da kuyumculuk sektöründe faaliyette bulunmuş bir firmanın kurumsallaşmadan önceki çalışma tarzı ve iş yapma alışkanlıkları ile kurumsallaştıktan sonraki iş yapma tarzı -müşteri- ile ilişkiler açısından karşılaştırılmıştır. Firmanın yaklaşık olarak 13 yıllık bir dönemi incelenmiştir. Araştırma görgül bir çalışmadır. Araştırmada bulgular firmanın yönetim kurulu başkanı ve 13 yıldır sürekli olarak çalışan üst düzey yöneticileri de dahil olmak üzere derinlemesine görüşme yapılarak incelenmiş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, işletme, yönetim, müşteri, davranış

Abstract: Businesses always need to grow continuously to maintain their superior position in the global arena. Problems as the complexity of the growing businesses, the cumbersomeness of organizational structure, and the uncertainty of the job description and the employees analysis can be encountered. Institutionalization helps businesses to overcome the problems resulted from the standards limitations and and professionalization. Many enterprises seeking to be institutionalized wish the enterprise to survive

successfully especially in the second and third generations in terms of sustainability. The entity's existence will no longer be limited to the existence of the chairman of the board with the institutionalization. There are so many advantages in bringing the institutionalization into the businesses. But it is difficult to apply the institutionalization process and make it happen in the real life. At the same time, many institutionalized business procedures and their relationships with the customer must also be reorganized. The research has taken into account the new arrangements between the customer and the business and the results they have brought from the business perspective and evaluated the effects of the institutionalization from a different perspective in the enterprises that are institutionalized or prepared to enter this process. As it is well known, institutionalisation means the standardisation of the works in brief. It is expected that the lifetime of the institutionalized companies are not to be limited by the lifetime of it's owner or founder. The workload will be detailed to the utmost extent and each kind of work will be conducted professionally. This study's aim is to perceive the difference between the old and new work styles of the institutionalised companies. For this purpose, the work style and business habits of a company which used to operate in jewelry sector were compared with it's new work style as an institutionalised company. Approximately, a term of 13 years of the company were analyzed. The research is an empirical study. In the research, the symptoms and results were obtained by in depth interviews with the chairman of the company and the staff, which have been working for 13 years, and analyzed thus.

Keywords: institutionalization, business, management, communication

GİRİŞ

Artan rekabet işletmelerin sürekliliğini tehdit eden bir unsurdur. Rekabette üstün konumu yakalamak ve sürekliliğini sağlamak isteyen işletmeler her geçen gün farklı yöntemlerle hayatta kalmanın yolunu aramaktadırlar. Kurucusunun ömrü ile sınırlı olan işletmelerin küresel arenada hayatta kalabilmesi için kurumsallaşması en önemli gereklerdendir. Kurumsallaşma ile işlerin profesyonelleşmesi ve standartlara bağlanması sağlanır. Kurumsallaşma ile amaçlanan, kurucu ya da işletmeyi sıfırdan alıp belli bir düzeye ulaştıran kişinin yokluğunda da sürekliliği sağlamak ve nesilden nesile aktarılmasını gerçekleştirmektir. İş analizinin en ince detayına kadar yapılmasını gerektiren ve iş süreçlerini etkin bir şekilde yaymayı hedefleyen kurumsallaşma ile bireylerin yetenekleri doğrultusunda görev ve sorumluluk almaları sağlanmış olur. İşletme içi nepotizm en aza indirgenerek doğru işe doğru adam çerçevesinde organizasyon yapılanması gerçekleştirilir. Bu noktada işlerin ve tüm süreçlerin standartlara bağlanması ve açıkça belirtilmesi gereklidir. Böylelikle işler kişiye bağımlı olmaktan çıkarılmış olur.

Günümüz ortamında gerek kamu gerek özel, gerek büyük gerek kobi

niteliğinde tüm işletmelerin kurumsallaşması gereklidir. Kurumsallaşmanın birçok avantajı vardır. Ancak kurumsallaşma süreci ve işletmenin kurumsallaşması sadece kendi iç işleyişini ya da sadece çalışanlarını ilgilendiren bir husus değildir. İşletmeler açık sistem içinde çevresel birçok faktörle etkileşim içindedir. Bu faktörlerden en önemlisi de müşterilerdir. Kurumsallaşan işletmelerin de yaşanan bu değişimden en çok etkilenen çevresel faktörü hiç şüphesiz müşteriler olur. Müşteriler ile olan ilişkiler, satış sonrası hizmetler, satış politikaları, müşteri memnuniyeti çalışmaları, müşteri-işletme arası iletişim gibi tüm hususlar kurumsallaşma ile birlikte revizyona uğrar. Çünkü başta da belirtildiği gibi kurumsallaşma işletme içindeki tüm işleyişin ve tüm süreçlerin yeniden analiz edilmesi, standartlar ve belli prosedürler eşliğinde yapılmasını gerektirir.

Bu noktada işletmelerin mevcut müşteriler ve potansiyel müşteriler ile olan ilişkilerini dikkatli bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecinde, müşterilere olan davranış kalıplarından, satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin mevcut müşterileri ve potansiyel müşterileri kayba uğratmadan yapılması gerekmektedir. Nihayetinde kurumsallaşma süreci bir değişim getirir. Bu değişimin müşteriler ile işletme arasındaki ilişkileri bozmaması çok önemlidir. Burada hem işletmenin müşterilere karşı olan tutumu hem de müşterilerin işletmeye karşı oluşabilecek yeni davranışları göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsallaşma sürecinin işletme-müşteri arasındaki ilişki ve iletişimi düşünülerek ve bu iletişim koparılmadan yapılması daha doğru olur.

Araştırma bu noktadan hareketle kurumsallaşma sürecine girmiş bir işletmenin eski ve yeni standartlar ile birlikte işletme-müşteri arasındaki ilişkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Kurumsallaşma Nedir?

Dünyanın küresel bir Pazar haline geldiği ve değişim hızının giderek arttığı günümüz ortamında, işletmelerin kurumsallaşmalarının önemi yadsınamaz biçimde ortaya çıkmaktadır.¹

Kurumsallaşma kavramı tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Çevre değiştiği ve geliştiği gibi işletmelerde içinde bulundukları çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Bu değişim sürecinde bazı işletmeler sürekli ayakta kalmayı başarırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa

¹ KARPUZOĞLU, E. 2004: “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2. Baskı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul s.42,

sürmektedir.² Bir işletmenin kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma, sürdürülebilir başarı için iyi yönetim sistemlerinin uygulanmasıdır.³

Kurumsallaşma çalışmalarının başlangıcı Merton'un 1940'larda bürokratikleşme üzerine yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Literatürde çeşitli tanımlara sahip olan kurumsallaşma kavramı, aslında işlerin kişilere bağlı olmamasını sağlayan en önemli araçlardan biridir. Kurumsallaşma ilk olarak profesyonellerin işletmede çalıştırılması, ikinci sırada standartların belirlenmesi, üçüncü sırada kişilerden bağımsız örgütsel yapıların kurulması ve son olarak yetki devri ile vurgulanmaktadır.⁴ Kurumsallaşmayı çok farklı açıdan ele alan tanımlar ve yaklaşımlar bulunmaktadır.⁵

Kurumsallaşma ile işler profesyonelleştirilir, iş tanım ve analizleri net bir şekilde yapılır. İşletme içinde yönetim kurulu başkanı ve üyelerinin görev ve sınırlılıkları düzenlenir.

Yapılan araştırmalar yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.⁶

İşletmelerin sürekliliği için temel kurumsallaşma uygulamalarının yapılması ve işletmedeki süreçlere yayılması gereklidir.⁷

Kurumsallaşmada en önemli hususlardan biri profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme ile şirket içi nepotizm önlenmeye çalışılır ve iş tanımları yapılır. Böylelikle yetenekler doğrultusunda yetki ve sorumluluk dağıtılır.

² TUNCEL, H.T. 2011: "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama", Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya

³ BEŞKONAKLI, E.-SOLAROĞLU, İ. 2013: "Yolumuz Uzun, Değişim Gelişim Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür Üzerine", Türk Nöroşirürji Derneği Bülteni, s.34-35

⁴ C. UÇKUN, C.G ve diğerleri, 2013: "Özel Güvenlik İşletmeleri Çalışanlarının Kurumsallaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 3. Ulusal Güvenlik Sempozyumu, Gaziantep, s.264

⁵ DACIN, M, T.-GOODSTEIN, J.-SCOTT, W. R. 202: " Institutional Theory and Institutional Change Introduction to the Special Research Forum", Academy of Management Journal, Vol:45, No.1, s.45

⁶ ŞAHMAN İ. ve diğerleri, 2008: "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması," Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, s.1

⁷ PEKSAYGILI, M.-TUTAN, M.U. 2015: "Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotive Derneği Üyeleri Çalışması", Journal of Yasar University, 2015 10 (37), s.6381

Kurumsallaşma kısaca işlerin rutine bağlanması ve belli bir standartta yapılmasıdır.⁸

Kurumsallaşma ile yönetim sonucunda karar verme mekanizmaları yeniden düzenlenerek etkili bir iş süreci oluşturulur⁹

Kurumsallaşmanın ilkeleri genel olarak kabul görmüş ve dört ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve iletişim olarak belirtilebilir.¹⁰ İster özel ister kamu kurumu olsun, yönetimin şeffaflığı ve açıklığının hedef kitlesininin desteğini almasına ve herkesle etkileşim içinde olmalarını zorunlu kılar.¹¹

Kurumsallaşma, işletme ile çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen en önemli teorilerden biridir.¹²

Çevrenin sürekli değişip gelişmesi işletmelerin merkezi işleyişlerini de yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur. Burada değişen çevrede kurumsallaşmayı başarabilen yapılar daha güçlü olarak karşımıza çıkmaktadır.¹³

Eski kurumsallaşma teorileri daha çok özyetenek veya temel yetenekler üzerinde odaklanmaktaydı. Ancak değişip gelişen çevresel faktörler kurumsallaşmaya olan bakış açısını da değiştirmiştir.¹⁴ Çevresel

⁸ ÇAKICI, A.-ÖZER, B.Ş. 2008: **"Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları."** Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 15.1, s.41

⁹ KABA, G. 2015: **"İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma"** İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

¹⁰ ARZOVA, B.-AYANOGLU SİSMAN, F.-YOZGAT, U. 2016: **Evaluation of Financial Fair Play's Criteria in the Light of Principles of Institutionalization: Analysing of 4 Grand Football Team Quoted on Istanbul Stock Exchange by the Method of Financial Analysis, Global Conference on Business & Finance Proceedings 11.1:** 83-90. Hilo: Institute for Business & Finance Research.

¹¹ METİN, H.-ALTUNOK M. 2002: **"Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler"**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, No:1, 2002, s.80, (79-99)

¹² APAYDIN, F. 2009: **"Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması"**, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, s.1

¹³ GREENWOOD, R.-HININGS, C. R. 1996: **"Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism"**, Academy of Management Review, Vol:21, No: 4, s.1022, (1022-154)

¹⁴ SELZNICK, P. 1996: **"Institutionalism Old and New, Administrative Science Quarterly"**, Vol:41, No:2, s.270

faktörlerin işletmenin işleyişini etkilediği bir gerçektir. Dolayısıyla işletmenin kurumsallaşmasında meydana çıkacak olan davranışlar, işletme çevresinin beklentilerini karşılayacak şekilde olmalıdır.¹⁵

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı kurumsallaşan firmaların eski ve yeni iş tarzları arasındaki farkı görebilmektir. Bu amaçla da kuyumculuk sektöründe faaliyette bulunmuş bir firmanın kurumsallaşmadan önceki çalışma tarzı ve iş yapma alışkanlıkları ile kurumsallaştıktan sonraki iş yapma tarzı karşılaştırılmıştır. Buradan ulaşılmak istenen kurumsallaşma süreci ile işletme-müşteri arasındaki iletişimde bir değişim olup olmadığı, kurumsallaşmanın getirdiği standartların bu iletişime nasıl bir etkide bulunduğunun tespit edilmesidir.

Şimdiye dek kurumsallaşma ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak kurumsallaşmanın işletmenin dış çevre faktörlerinden olan müşteriler ile olan iletişimine ait çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Özellikle bu hususun hem işletme hem de müşteri açısından değerlendirildiği ve ülkemizde kuyumculuk sektöründe bu amaçla yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın bu anlamda kurumsallaşmaya farklı bir bakış açısıyla yaklaşması onun önemini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda kurumsallaşma ile mevcut pazarda sürekliliğini korumaya çalışan işletmeler için –müşteri- oldukça önemli bir unsurdur ve müşteri ile ilgili olarak yapılan her araştırma önem arz etmektedir.

Araştırma Örnekleme, Yöntemi ve Sınırlılıklar

Araştırma ülkemizin en büyük ilk beşyüz firması arasında yer alan sadece iç pazara değil dış pazara da hitap eden kuyumculuk (altın, mücevher, değerli taş sektörü) faaliyet gösteren Ariş Hediyeelik Eşya San. ve Tic. Ltd.Şti.’nde yapılmıştır.

Araştırma yapılan işletme, mücevher ve değerli taş sektörüne dededen toruna üç kuşak emek vermiştir. 1906 yılında Mardin’de küçük bir atölyede başlamış olup günümüze kadar gelmiştir. Daha önceleri Güzelîş Kuyumculuk olarak faaliyette bulunan işletme, ilk defa 1959 yılında şu anda anıldığı ismini Ariş Pırlanta olarak kullanmaya başlamış ve merkezini İstanbul’a taşımıştır. Araştırmaya dahil edilen işletme sektörde sürekli olarak yapmış olduğu yenilik ve inovasyonlarla öncü firmalar arasına girmeyi başarmıştır. Özellikle pırlantalı mücevheri garantili ve sertifikalı olarak satışa sunan ilk mücevher markası olmuştur. Aynı zamanda internetten

¹⁵ KRAATZ, M, S.-ZAJAC, E. J. 1996: “Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change”, American Sociological Review, Vol:61, No:5, s.812

alışveriş sitesi açarak, mücevher ve değerli taş ürünleri sanal ortamda müşterilerine sunan ilk mücevher markasıdır. Tüm bu hususlardan dolayı araştırmada bu işletme incelenmiştir.

Araştırma yapılan işletmenin bütün Türkiye'ye yayılmış yüze yakın satış noktası bulunmaktadır. Böylelikle ülkemizde pırlantalı mücevher pazarının yaygın satış ağına sahip markalarından biri konumundadır.

Araştırmamızda işletmenin yaklaşık olarak 13 yıllık bir dönemi (2003-2013) incelenmiştir. 2003 yılından başlanmasının nedeni işletmenin o tarihte e-ticaret yapmaya başlaması (www.arispiranta.com), ve kurumsallaşma çalışmalarına profesyonel anlamda başlamış olması sebebiyledir. Araştırma görgül bir çalışmadır. Araştırmada bulgular Ariş Pırlanta yönetim kurulu başkanı Kerim Güzeliş ve 13 yıldır sürekli olarak çalışan üst düzey yöneticileri de dahil olmak üzere derinlemesine görüşme yapılarak incelenmiş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

Araştırma yapılan işletmenin yönetim kurulu başkanı ile 3 kez, satış ekibi ile birçok kez görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada kurumsallaşmanın sadece “müşteri” ile olan ilişkiler açısından değerlendirilmesi incelenmiş ve yapılan görüşmeler müşteri-işletme arasındaki iletişim ile ilgili olmuştur. Kurumsallaşmadan önce ve sonra işletme-müşteri iletişimi, satış hizmetlerinde müşteriye olan davranışlar, müşterilerin işletme ile olan tepkileri, çalışanların kurumsallaşma ile ilgili gelen standartlar öncesi ve sonrası müşterilere olan davranışları gibi hususlar incelenmiştir. Kurumsallaşma ile ilgili olan diğer faktörler ele alınmamıştır. Bu da araştırmamızın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda araştırmamız sektörde öncü olan işletmelerden biriyle yapılmıştır. En yaygın ağa sahip olan işletmelerden biri olması sebebiyle tercih edilmiştir, ancak zaman kısıtı, diğer işletmelerin araştırma kriterlerimize uymaması, uyan işletmelerin yönetim kurulu başkanlarının yurtdışında olması sebebiyle sadece bu işletme ile görüşme yapılmıştır. Ancak sektördeki yenilikleri ilk getirmesi, yaygın dağıtım kanalları, yurt içi ve yurt dışı satış faaliyetleri sebebiyle sadece bu işletme ile yapılan görüşmenin yeterli olduğu düşünülerek araştırma bu şekliyle tamamlanmıştır. Bununla birlikte kuyumculuk ve mücevher sektörü incelendiğinde, tüm markaların ya da tüm işletmelerin birbiriyle benzer davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. Bu da araştırma sonuçlarımızın genele yayılabileceğinin bir göstergesidir.

Araştırma Sonuçları

Kurumsallaşma ile birlikte firma internetten satış yapmaya başlamış ve mağazalaşmaya başlamıştır. Mağazalaşmanın belli standartları getirilmiştir. Kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren bir firma olmasına

rağmen önceleri tek veya birkaç tane yapılan üründen daha fazla adette üretilmiş (10,100 vs. gibi) ve bu ürünler hem mağazalardan hem de internetten satılmaya başlanmıştır. Mağaza iç dizaynı değiştirilmiştir. Müşteriye satış yapacak personellerin oturma düzeni değiştirilmiştir. Tüm bunlar minör değişiklikler olarak görülebilir. Ancak müşteri ve firma arasındaki özellikle satış ve pazarlama esnasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiğinde bunların çok köklü değişimler olduğu görülmektedir. Özellikle patronun (yönetim kurulu başkanı veya bir başka deyişle firma sahibi) ürünlerin satışı noktasında mağazasına gelen müşterilerle birebir temas edememesi belki de en büyük farklılıklardan birisidir. Daha önceleri eski veya yeni olan müşterilerin çoğuyla pazarlık yapan, ürünlerin satılması aşamasında aktif olarak rol alan yönetim kurulu başkanının bu süreci tamamen ya da çok az olarak sürdürdüğü görülmüştür. Müşteri ve şirket sahibi arasındaki en büyük bariyerlerden biri olarak bunu belirtebiliriz.

Bununla birlikte fiyatın sabit olması bir başka bariyer olarak karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki önceleri özellikle kuyumculuk sektöründe çok yaygın olarak yapılan ürün fiyatında “pazarlık” olgusunun hiç olmadığı ya da çok aza indirildiğini görmekteyiz. Özellikle ürünlerin internet satışının olması ve fiyatların ürünlerle birlikte standartlaşması ve internetten fiyatların yayınlanması böyle bir durumu ortaya çıkarmıştır. Fiyat politikası eskiye göre daha katı kurallara göre belirlenmiş ve fiyatlarda herhangi bir pazarlık olmasına mümkün kılan yapı ortadan kalkmıştır.

Tüm bu hususlar değerlendirildiğinde özellikle eski ve geleneksel iş yapış tarzlarına göre hareket eden kuyumculuk sektöründeki firmanın kurumsallaşmayla birlikte daha resmi ve profesyonel davrandığı sonuç itibarıyla de müşteri ve firma arasına hem iletişim ve ilişkiler açısından, hem de fiyat pazarlığı açısından bariyer girdiği söylenilebilir. Araştırmamızda sadece firma yetkilileri ile görüşülmüş ve sonuç sadece bu açıdan incelenmiştir. Araştırmanın bir sonraki adımında eskiden beri sürekli olarak aynı firmadan alışveriş yapan müşterilere ulaşıp müşterilerin görüşü alınacaktır. Böylelikle sonuçların daha etkin olması hedeflenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsallaşma işletme sürekliliğinin sağlanmasında oldukça önemli bir husustur. İşlerin standartlara bağlanarak profesyonel olarak yapılması, bireylerden bağımsız bir başarıyı getirmektedir. Böylelikle işletmenin sürekliliği ya da ömrü sadece sahibinin ömrü ile sınırlı kalmaz nesilden nesile aktarılır.

Kurumsallaşma sadece işletme içi süreçler ya da çalışanlar değil dış çevre faktörlerini de ilgilendiren bir husustur. Kurumsallaşan işletmelerin

yeni iş yapış tarzları ve getirilen prosedürler dış çevre faktörlerinden müşterileri direkt olarak etkileyen faaliyetlerdir.

Araştırmamız burdan yola çıkarak kurumsallaşmayı farklı bir bakış açısıyla ele alarak işletme-müşteri arasındaki ilişkiler açısından irdelemiştir. Bunun için kuyumculuk ve mücevher sektörünün öncü işletmelerinden birisi ile derinlemesine görüşmeler yapılarak sonuçlar tespit edilmiştir. Araştırmada işletmenin kurumsallaşmanın profesyonel olarak temelini atıldığı son 13 yıllık süreciyle ilgili bilgi alınmış ve bu süreçte müşteri-işletme arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonucunda kurumsallaşma süreci işletme ve müşteri arasındaki ilişkilerin de belli standartlara bağlandığı görülmüştür. Bu standartlar:

-Fiyat

-Ürün tasarımı

-E-ticaretten satış

-Satış personeli ile müşteri arasındaki iletişim

-İşletme içi dizayn ve ürünlerin müşteriye sunumu hususlarında standartlar getirildiği görülmüştür.

Bilindiği gibi kuyumculuk ve mücevher ürünleri fiyat olarak yüksektir ve lüks tüketime girmektedir. Bu sebepten dolayı yüklü fiyat veren müşterinin aldığı ürüne dokunması takması, satın almadan önce görmesi müşteriler açısından ülkemizde geleneksel ve olağan bir davranıştır. Fiyat arttıkça müşterinin herhangi bir ürünü görmeden alma olasılığı düşer. Araştırma yapılan işletme internetten satış yapmaya başlamış ve fiyatları da internetten yayınlamıştır. Kuyumculuk ve mücevher sektöründe güven unsuru çok önemlidir. Müşteriler güvendikleri ve tanıdıkları kuyumculuk firmalarından alışveriş yapmaktadırlar ve genellikle alışveriş yaptıkları firmayı değiştirmemektedirler. Burada araştırma yapılan işletme ürünlere uluslararası geçerliliği olan sertifikayı vererek –güven- unsurunu inşa etmeyi başarmıştır. Böylelikle internetten de alışveriş yapma konusunda belli bir başarı düzeyini yakalamıştır. Uzaktan, görmeden de olsa güven, fiyat, kalite üçlüsünü birleştirerek internetten satışlarda uyguladığı standartlar müşteriler tarafından benimsenmiştir.

Ancak ülkemizde yaygın olarak yapılan “pazarlık” yöntemi kurumsallaşma ile birlikte ortadan kalkmıştır. Mağazaya gelen müşteri için fiyatlar sabittir. Burada işletme fiyat skalasının çok geniş olduğu ürün yelpazesinden yararlanmaktadır. Sadece üst gelir grubuna değil orta düzey hatta daha ortanın altı düzey gelir grubuna sahip müşteriler için farklı

fiyatlarda ürün sunmaktadır. Bu da fiyat sabit olsa da, müşterinin bütçesine uygun bir diğer ürünü almasını sağlamaktadır.

Satış personeli ve müşteri arasındaki iletişim de kurumsallaşma ile birlikte belli bir standartta yapılmaktadır. Giyilen kıyafetlerden, kullanılan kelimelere kadar herşey gözönünde bulundurulmuştur. Kurumsallaşma ile geleneksel kuyumcu satış ilişkileri biraz daha resmi biraz daha formal hale gelmiştir. Özellikle yönetim kurulu başkanının nihai müşteriler ile ilişkisi en az seviyeye indirgenmiştir. Senelerce tezgah arkasında müşteriler ile diyalog kurup, ürünün fiyat pazarlığında bulunan bu durum eski müşteriler ve hatta yönetim kurulu başkanının benimsemediği bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme içi mağaza tasarımı da müşteri ve satış personelinin daha formal bir ortamda bulunacağı, ürünlerin çoğunun vitrinde değil, mağaza içinde yeniden dizayn edilmiş camlı bölmelerin içinde olması sağlanmıştır. Buradan gerçekleştirilmek istenen formal bir tasarımda olsa, müşteriye mümkün mertebe mağaza içine çekebilmektir.

Özetle, kurumsallaşma işletmeler-müşteri arasındaki ilişkilere de standartlar getirmektedir. Burada fiyat, kalite ve güven unsurunu inşa eden ve standartlarını ona göre belirleyen firmalar başarıya ulaşırlar. Bu üç unsuru aynı anda bileşken olarak gerçekleştiremeyen firmalar aynı başarıyı yakalayamazlar. Sabit fiyat çıkmazı, geniş ve farklı ürün skalası ile aşılmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar-müşteri arasındaki direkt iletişimin kesilmemesi, aynı samimi ve sıcak iletişimin kurulması arzulanan bir durumdur. Bu sebepten dolayı kurumsallaşma sürecine giren işletmelerin çalışanlar-müşteri arasındaki iletişimi doğru bir şekilde gerçekleştirmeleri ve standartları ona göre oluşturmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmayla ilgili yapılan birçok çalışma olmasına rağmen müşteri ve firma arasındaki ilişkileri değerlendirmesi açısından yeni bir bakış açısı getiren bu çalışmanın literatüre objektif katkıları olduğu düşünülmektedir. Kurumsallaşmanın olumlu yanlarından faydalanırken, kurumsallaşmak isteyen firmaların müşteriler ile aralarındaki ilişkileri de dikkate almaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- APAYDIN, F, 2009: “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, (1-21), Sivas
- ARZOVA, B.-AYANOĞLU ŞİŞMAN, F.-YOZGAT, U. 2016: “Evaluation of Financial Fair Play’s Criteria in the Light of Principles of Institutionalization: Analysing of 4 Grand Football Team Quoted on Istanbul Stock Exchange by the Method of Financial Analysis, Global Conference on Business & Finance Proceedings”, 11.1: 83-90. Hilo: Institute for Business & Finance Research.

- BEŞKONAKLI, E.-SOLAROĞLU, İ. 2013: **“Yolumuz Uzun, Değişim Gelişim Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür Üzerine”**, Türk Nöroşirürji Derneği Bülteni, (33-38), İstanbul
- ÇAKICI, A.-ÖZER, B.Ş. 2008: **“Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları.”** Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 15.1, (41-57), Manisa
- DACIN, M T.-GOODSTEIN, J.-SCOTT, W. R 2012: **“ Institutional Theory and Institutional Change Introduction to the Special Research Forum”**, Academy of Management Journal, Vol:45, No.1, s.45 (45-56), USA
- GREENWOOD, R.-HININGS, C. R. 1996: **“Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism”**, Academy of Management Review, Vol:21, No: 4, (1022-154)
- KABA, G. 2015: **“İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”** İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- KARPUZOĞLU, E. 2004: **“Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”**, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2. Baskı, Editör: Tamer Koçel, (42-53), İstanbul
- KRAATZ, M. S.-ZAJAC, E. J. 1996: **“Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change”**, American Sociological Review, Vol:61, No:5, (812-836), USA
- METİN, H.-ALTUNOK M. 2002: **“Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler”**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, No:1, 2002, s.80, (79-99), Kocaeli
- OECD, 2004: **“OECD Principles of Corporate Governance”**: 2004, Paris
- PEKSAYGILI, M.-TUTAN, M.U. 2015: **“Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotive Derneği Üyeleri Çalışması”**, Journal of Yasar University, 10 (37), (6381-6477), İstanbul
- SELZNICK, P. 1996: **“Institutionalism Old and New, Administrative Science Quarterly”**, Vol:41, No:2, (270-277)
- ŞAHMAN, İ. ve diğerleri, 2008: **“Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması,”** Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, (1-23), Ankara
- TUNCEL, H.T. 2011: **“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama”**, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya
- UÇKUN, C.G. ve diğerleri, 2013: **“Özel Güvenlik İşletmeleri Çalışanlarının Kurumsallaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”**, 3. Ulusal Güvenlik Sempozyumu, (263-276), Gaziantep