

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYA VERİLEN ÖNEM VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ALANYA-ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

**Importance of Corporation in Family Companies and a Research
on Hospitality Business in Tourism Sector :Example of Alanya
and Eskişehir**

*Yrd.Doç.Dr.Murat KIRACI**

*İbrahim ALKARA***

ÖZET

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin %95'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin başarılı yönetimi ve bu işletmelerin gelecek nesillere başarılı bir şekilde devredilmesi özellikle ülke ekonomisine olumlu katkıları nedeniyle çok önemlidir. Aile işletmelerinin başarılı yönetilmesi ve varlığını sürdürebilmesinde ise kurumsallaşma olgusu giderek ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı, turizm sektöründe konaklama hizmeti sunan aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemi ortaya koymaktır. Bu açıdan araştırma mevcut durumu ortaya koyucu yani tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırmanın kapsamını turizm sektöründe Eskişehir ve Alanya bölgesindeki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin yöneticilerine kurumsallaşma konusunda bir anket uygulanarak, konuya verdikleri

* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Doktora Programı

Bu çalışma İbrahim ALKARA'nın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

önem tespit edilmiştir. Aynı zamanda Eskişehir ve Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önem arasında istatistiksel olarak bir farkın olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda genel olarak hem Alanya hem de Eskişehir bölgesindeki katılımcıların kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Turizm, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

%95 of the companies in our country have been run by family companies. Because of their positive economic effects to our country's economy, family companies' management issues and successfully - turning to next generation issues are very important. In the subject of successfully management of the family companies and stability, the concept of corporation has become a matter of primary importance.

The goal of this research is to define the importance of corporation issue in family companies which have been serving in tourism sector. So that, this is a research that defines and determines the present situation. Extent of the research has been made of by the family companies which have been serving in Alanya and Eskişehir. By practicing a poll to the managers of those companies which is about the corporation subject, it has been determined that the managers have supported to the corporation issue. And it has also been researched whether there is an istatistically difference between Alanya and Eskişehir hospitality companies' managers - thoughts about the importance of corporation issue or not.

At the end of the research, it has been observed that both Alanya and Eskişehir's managers have been determined that they support the corporation issue in family companies which take place in tourism sector.

Key Words: Family Companies, Tourism, Corporation, Corporate Governance

1.GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Bu tehditlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesinde yönetim anlayışlarının kurumsallaşma yönünde değişmesi büyük önem arz etmektedir. İşletmenin yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olduğu aile işletmeleri dünyadaki işletmelerin yaklaşık %80'nini (Argüden, 2002) ülkemizde ise %95'ini oluşturmaktadır (Genç ve diğ., 2004: 23).

Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Aile işletmelerindeki kurucu kişi faktörü, ataerkil yapı, işi paylaşmama duygusu, işletmeyle aile kavramının ayrılamaması gibi faktörler aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır. Tipik bir aile işletmesinin ömrünün ortalama 24 yıl ile sınırlı olduğu belirlenmiştir (Argüden, 2002). Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. İşletmelerimizin uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü işletmelerin çoğalması aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasıyla ve bu konuda ciddi gayret göstermeleriyle başlar.

Turizm, ülke ekonomisine katkısı yadsınmaz bir sektör konumundadır. Turizm gelirlerinin gayri safi yurt içi hasıladaki payına bakıldığında 1985 %1.6, 1990 2.1 ve 2003 5.5 oranında gerçekleştiği görülmektedir (Yavuz, 2006:163) Böylesine ciddi katkıları olan sektördeki işletmelerin kurumsallaşamamadan dolayı kısa ömürlü olması sektörün katkısını azaltacak ve bu olumsuz durum genel ekonomiye yansiyabilecektir Bu sektörü oluşturan işletmelerin ise kurumsallaşmaya verdikleri önemin belirlenmesi bu konuda bir başlangıç noktasıdır. Turizm sektörünün can damarını ise konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşmada hangi noktalara önem verdiğinin ortaya konulması

ve genel olarak kurumsallaşmaya bakışlarının belirlenebilmesi araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

Çalışmada ilk olarak aile işletmesi, aile işletmesinin özellikleri ve önemi, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konuları yazın taranarak teorik olarak ele alınmaktadır. Daha sonra turizm sektöründeki aile işletmesi özelliğinde olan konaklama işletmelerinin kurumsallaşmaya ne derece önem verdikleri incelenmektedir. Araştırmanın kapsamını turizm sektöründe Eskişehir ve Alanya bölgesinde konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin sahip ve/veya yöneticilerinden anket yoluyla veri toplanmış ve analiz edilmiştir.

Araştırma, ülkemizde Turizm sektöründeki aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerine yapılan ilk çalışmalardan olduğundan betimleyici bir araştırma özelliği ağır basmaktadır. Araştırma sonuçları, turizm sektöründe kurumsallaşma konusunda yapılacak birçok çalışmaya ışık tutabilecektir. Yapılan araştırma kapsamına bağlı olarak elde edilen sonuçların sınırlı bir şekilde genellenebileceği unutulmamalıdır.

Araştırma sonucunda genel olarak hem Alanya hem de Eskişehir bölgesindeki katılımcıların kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde olduğu, kurumsallaşma kriterlerinin büyük bir kısmı açısından aralarında bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003:42).

Donelley, aile işletmesini tanımlarken işletmenin mevcut ilişki ve süreçlerini ele almıştır. Donelley, aile işletmesini “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıdığı işletmeler” olarak tanımlar (Günver, 2004:170).

Bir başka kaynakta aile işletmesi kavramı; “aileden en az iki veya daha çok kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme yapısıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Zimmerer vd. 1996:12).

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişice yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği şirket şeklinde tanımlanabilir (Akıncı ve diğ., 2004:325).

Buraya kadar yapılan tanımlamalardan yararlanarak araştırmada kullanılacak aile işletmesi kavramı şu şekilde yapılabilir: “Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı ve kurumda *aileden en az iki neslin* istihdam edildiği işletmedir.” (Alkara, 2006: 8)

Aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırt edilmesini sağlayan, kendilerine özgü birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır:

“Aile işletmelerinde genellikle, en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Anne veya baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile işletmeleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile işletmelerinde nesil farkı görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınmaktadırlar” (Ateş, 2005:5).

Aile işletmeleri, *girişimci liderlik performansının* bir ifadesidir (Uzun, 2007). Aile işletmelerinin ortaya çıkışı ve varlığının devam etmesinde liderlik özelliklerine sahip kurucu aile üyesinin rolü çok önemlidir.

“İşletme politikası aile çıkarlarını yansıtır. Aile varlığının korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, şüphesiz ailenin normlarından etkilenir” (<http://www.insankaynaklari.com>, 21.02.2006)

“Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmalarını isterler. Çocukların geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler” (Karpuzoğlu, 2004: 20).

Aile işletmelerinde, sorumluluk aile için çok önemlidir. Yine aile içinde farklı nesillere birbirlerini onaylamasalar bile saygı gösterilir (Carsrud, 2004:7).

“Aile işletmeleri çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir. Yine bu işletmelerde çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır. Ayrıca bu tür aile işletmeleri, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır. Dolayısıyla aile işletmelerinde yabancı sermaye ve dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek kabul edilmez” (Seymen ve diğ.. 2004: 606).

3. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE ÜLKEMİZ AÇISINDAN ÖNEMİ

Aile işletmelerinin hem Türkiye ekonomisi hem de diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %95’i aile işletmesidir. Tablo1’de de görüldüğü gibi; dünyanın çeşitli ülkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle beraber oldukça yüksektir. Dünyada, kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65-90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) gerek dünyada gerekse Türkiye’de önemli bir yere sahiptir ve bunların büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir. KOBİ’lerin toplam işletmelere oranı ABD’de %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’ da %99.4 ve Türkiye’de %98.8’ dir” (Genç vd. 2004:22).

Tüm ülkeler ele alındığında; aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin milli gelirine %45 ile %70’i arasında değişen ve oldukça önemli katkılarda bulunduğu görülür. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Aile işletmesi denince küçük ve önemsiz bir şirket anlaşılmalıdır.

Aile işletmelerinin büyüklükleri açısından bakıldığında çok sayıda çokuluslu dev işletmenin aile işletmesi olduğu görülebilir. Örneğin; ABD’ de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç’te Tetra Laval, Hermes ve H&M; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi. Türkiye’de de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş gibi çok sayıda aile işletmesi vardır” (Kırım, 2003:3). Bunun yanında Ülker, Yeni Karamürsel, Komili ve Eczacıbaşı gibi işletmeleri de aile işletmesi olarak sayabiliriz.

Tablo 1 Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı

Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı	
Ülke	Oran (%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
ABD	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak: (Genç ve diğ., 2004: 23).

Yukarıdaki verilere baktığımızda, aile işletmelerinin ülkemizde hemen her sektörde faal olduğunu ve büyüyen ekonomiye katkı sağladığını söylemek mümkündür. Ülkemizde, bacasız sanayi olarak adlandırılan turizm sektörü de büyüyen sektörlerin başında gelmektedir. Sektördeki aile işletmeleri arasında Dedeman, Hilton, Anemon gibi işletmeleri saymak mümkündür.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM

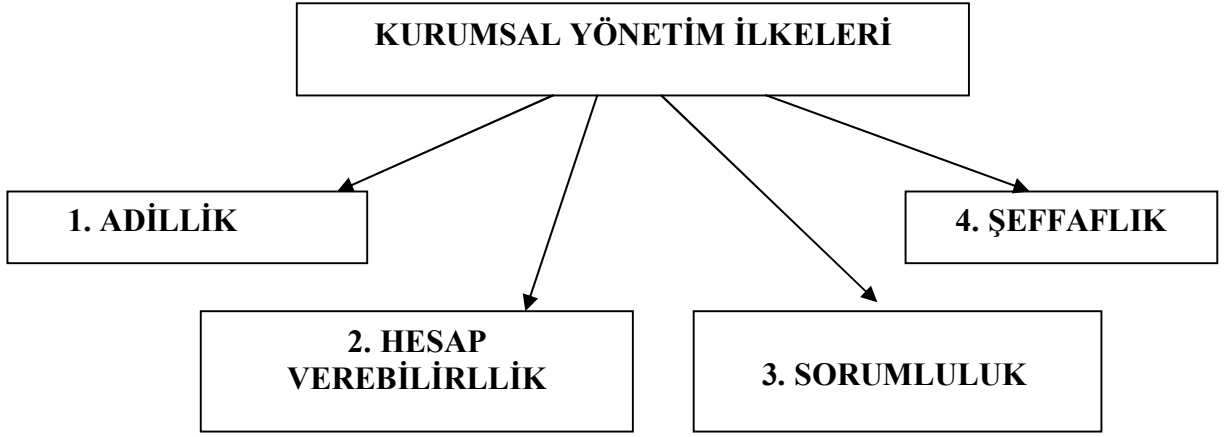
Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır (Fındıkçı, 2005:82).

Di Maggio ve Powel'a göre ise kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart haline geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırmaktadır. Örneğin bir işletmede personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve ceza yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri gibi eylemler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Benzer şekilde işletme sahibinin personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir (Baraz, 2006:121).

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Aile işletmelerinin zayıf noktalarından biri aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve birikimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği yoğun rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim aile işletmelerini mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişim de çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile liderleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesini (bazen de aile birliğini) yok edebilmektedir. Yeni kuşaklar artık aşiret-aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir (Pazarcık, 2004:36).

Aile işletmelerini geleceğe taşımanın en etkin yolu kurumsallaşma olarak gösterilmektedir. Hatta birçok aile işletmesi son yıllarda kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. İyi bir kurumsallaşma için ise başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim gereklidir. Bu konudaki en etkin sivil toplum kuruluşlarından biri olan Kurumsal Yönetim Derneği'ne göre, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri

Şekil 1’de de görüldüğü gibi adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. (www.tkyd.org 20.08.2007 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri).



Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri

Şeffaflık ilkesinde ifade edilen, şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır. *Hesap verebilirlik*, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder. *Sorumluluk*, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır. *Adillik*, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar korunması olarak ifade edilmektedir (Tüsiad, 2002, 35).

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışı, hissedarların menfaatinin korunmasını temel aldığı için genelde halka açık şirketler için oluşturulmuş bir sistemdir. Kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Halka açık olsun veya olmasın aile işletmeleri için de bu ilkeler, büyük ölçüde kurumsallaşma sürecinde dikkate alınması gereken ilkelerdir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bazı faktörler bu sürecin başarılı olup olmamasında önemli rol üstlenmektedir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Girişimci ve liderliğin iyi yönetilememesi, kurumsallaşmada önemli olan “kontrolü” ortadan kaldırarak kurumsal yönetime geçiş konusunda engel teşkil edebilir.

- Aile işletmelerinde güvene dayalı çalışma sistemi, kurumsal anlamda yazılı usul ve esasların geliştirilmesine engel teşkil edebilir.

- Nesiller arası geçiş süreci, aile işletmeleri için temel sorunlardan birini oluşturur. Nesiller, çocuklar ile devam etmeyebilir ama aile işletmesinin marka değeri doğru yönetim ilkeleriyle daha sonraki kuşaklara aktarılabilir. Bu nedenle aile işletmelerinde kurumsallık sadece babadan evlada geçerek devam eden bir konu olarak görülmemelidir.

- Kurumsallaşma sürecinin başarısındaki son faktör, aile ve işletme ilişkilerinin düzenlenmesi ve profesyonel yöneticilere ilişkin yaklaşımlardır. Patronun kurumsal yönetime motive olduğu ortamlarda en büyük engelin profesyonel yöneticilerden gelebilmektedir. Yöneticilerin bazı menfaatleri kurumsal yönetimi ikinci plana itebilmektedir. (Uzun, 2007)

5. AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMAYA YÖNELİK ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİ

Araştırma yapılmadan önce, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konulu çalışmalar incelenmiştir. Birçok sektörde kurumsallaşmaya önem verme eğilimini ölçmeye yönelik ve kurumsallaşmanın ne ölçüde uygulandığını tespit etmeyi amaçlayan çalışmalar yapılmıştır. Ancak ülkemizde çok hızlı gelişen, doğrudan ve dolaylı olarak birçok sektörü etkileyen turizm sektöründe kurumsallaşma konusuna verilen önemle ilgili literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışma, turizm sektöründe hizmet veren konaklama işletmelerinde uygulanması açısından, bir ilk olma niteliğindedir.

Fındıkçı'nın (2005a) “Türkiye’deki Aile İşletmeleri: Değişim İçin Çaba” adlı çalışması’na göre Türkiye’deki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinde, profesyonel yönetime geçişte problemlerle karşılaşılmaktadır. Yapılan araştırma bu

ispatlanmamış gözlemleri, kesin verilere dönüştürmeyi hedeflemiştir. Araştırmanın amacı, aile işletmelerindeki temel problemleri tespit etmek, problemlerin aileden olan şirket sahipleri ve yöneticilerle, aileden olmayan yöneticiler tarafından nasıl algılandığını görmek ve problemlere çözümler üretmektir. Araştırmada 100 - 500 kişi çalıştıran aile işletmelerinden 15 tanesi rastgele seçilmiş ve toplam 150 yönetici ile yüz yüze görüşülmek suretiyle yapılmıştır. Araştırmadaki katılımcılar şirket büyüklüğüyle orantılı seçilmiş ve yönetim kurulu üyelerinin de katılımı sağlanmıştır. Araştırmada yapılan anket 20 sorudan oluşmakta ancak yöneticilerin şirkette buldukları pozisyonlarına göre de farklılıklar göstermektedir. Araştırma bulgularında katılımcıların neredeyse tamamı (%94), şirketlerinin profesyonel yönetim prosedürlerini ve stratejik planlamayı yerine getirmede problemlerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Literatürde özellikle İstanbul Kültür Üniversitesi'nde düzenlenen 1. Aile İşletmesi Kongresi (2004) ve 2. Aile İşletmesi Kongresi'nde (2006) sunulan bildirilerde, Türkiye'deki birçok şehirden aile işletmelerinin sorunları ve kurumsallaşması ile ilgili uygulamalar yer almıştır. Bu araştırmalardan bazıları ile ilgili bilgiler Tablo 2 'de verilmiştir.

Aile işletmeleriyle ilgili kongrelerde sunulan bildiriler, Tablo 2'deki araştırmalara benzeyen ve genellikle aile işletmelerinin sorunları, kurumsallaşması ve devri ile ilgili çeşitli konuları kapsamaktadır. Karpuzoğlu'nun da (2004), "Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma" adlı çalışmasında küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 210 küçük ve orta ölçekli işletmeye yapılan araştırma sonuçlarında özellikle işletme yaşı ve kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiler yorumlanmış ve 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların, kurumsallaşma düzeylerinin, 1970 öncesi ve 1979 sonrası kurulan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Aile İşletmeleriyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Yılı Yazar(lar)ı	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemleri	Ulaşılan Sonuçlar
2004 Nurullah GENÇ F. KARCIOĞLU İKÜ 1. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı,	Erzurum'da bulunan 3 aile işletmesi	2 yıl boyunca gözlemler ve görüşmeler yapılmıştır.	Nitel analiz yöntemleri	Yöneticilerin, yönetim biliminin sağlayacağı verilerden yoksun oldukları, deneyimlerini bilgi yetersizliğinden dolayı etkin bir şekilde kullanamadıkları sonucuna varılmıştır.
<i>Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri –Bir Uygulama-</i>				
2004 Bahadır AKIN Nahit YILMAZ İKÜ 1. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	Karaman Tic. Ve Sanayi Odası verileri dikkate alınarak Karamandaki imalatçı aile işletmeleri seçilmiştir.	Anket yöntemi 68 imalatçı aile işletmesi seçilmiştir. 35 işletmeden anketler toplanmıştır.	Bulgular frekans ve tanımlayıcı istatistikler açısından incelenmiştir. İlişki analizleri ve Ki-Kare testi uygulanmış.	Literatürdeki benzer araştırmalardaki sonuçları destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Bölgedeki irili ufaklı aile işletmelerinin büyük ölçüde aile yapısını dikkate alarak kurumsallaşmaya çalıştıklarından söz etmek mümkündür yargısına varılmıştır.
<i>Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar Arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Araştırma</i>				
2004 Adnan ÇELİK Abdullah SOYSAL Sedat ALICI İKÜ 1. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	Araştırma kapsamını K.Maraş ilinde tekstil ve metal sektöründe faaliyette bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır.	Anket Yöntemi	5'li likert Ölçeğinden faydalanılarak ilişki analizleri yapılmıştır.	Farklı kuşakların işletme yönetimini devralma, yönetim ve yönetim fonksiyonunu yerine getirme anlayışlarında önemli farklılıkların olduğu ve bunun aile bireyleri arasında önemli çekişme ve çatışmaları beraberinde getirdiği belirlenmiştir.

<i>Aile işletmesinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği</i>				
2004 Burhan AYDEMİR Oya A. SEYMEN Aslı D. A. TAŞÇI İKÜ 1. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	Bu çalışmada örneklem GİMER (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtıcıları Derneği)'ne kayıtlı 40 üye işletmeden oluşmaktadır.	Anket yöntemi	5'li Likert Ölçeğinden faydalanılmış ve İlişki analizleri yapılmıştır.	Uygulamadan çıkarılan genel sonuç, GİMDER üyesi aile işletmelerinde sahip/yöneticilerin kurumsallaşma sürecine önem verdikleri ve bu işletmelerde kurumsallaşma sürecinin başlatılmış ve devam etmekte olduğudur.
<i>Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama</i>				

Tablo2'nin devamı Aile İşletmeleriyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Yılı Yazar(lar)ı	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Yöntemleri	Ulaşılan Sonuçlar
2006 Alev TORUN Safiye N. ERCAN İKÜ 2. Aile İşletmesi Konferansı Bildiri Kitabı	Keşifsel yöntemle yapılan bu çalışmada İstanbul'da bulunan 10'u 1. kuşak ve 10'u 2. kuşak katılımcılardan oluşan toplam 20 aile işletmesi tesadüfi olarak seçilmiştir.	Katılımcılarla yüz yüze görüşülmüştür.	Görüşmelerde sorulan sorular için özel bir istatistik yöntemi uygulanmamıştır.	Sorunlarla karşılaşılmasına rağmen, aile üyelerinin birlikte çalışmanın pek çok olumlu yönünü fark ettiklerini ortaya koymaktadır. Karşılıklı güven ortamı içinde çalışılmakta, büyükler birikimlerini aktarmaktan, gençler yeni deneyimler edinmekten memnuniyet duymakta ve aile bağları işlerin hızlı ve doğru bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.
<i>Aile işletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları</i>				

2006 Anıl Z. GÖKER Tengiz ÜÇOK	Türkiye’deki aile işletmeleri üzerinde uygulanmıştır. Toplam 42 işletmeye anket gönderilmiş 27 tanesi örnekleme dahil edilebilmiştir.	Anket Yöntemi	Anket uygulaması tanımlayıcı ve karşılaştırmalı tablolar ve tek yönlü “t” testi ile yorumlanmıştır.	Uygulama sonucunda, ülkemiz köklü aile işletmelerinin 15’i en önemli üstünlüklerinin örgütsel üstünlükler olduğu belirtilmiştir. Temel sorunlarda ise %29,6 ile eski alışkanlıklara olan aşırı bağlılık, %25 ile kuşak çatışması ve %7 ile nüfus problemleri görülmüştür.
<i>Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile işletmelerinde Bir Uygulama</i>				
2006 Arzu Ü. AYDINLIK Ali Ö.KARAGÜLLE	Çalışmanın örneklemini Türkiye’nin önde gelen Tekstil sektöründeki aile işletmelerinden DİKTAŞ A.Ş. oluşturmaktadır. Kurumsallaşma düzeyinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Yüz yüze görüşme yöntemi, şirketin yönetim kurulu üyeleriyle görüşme, ve şirkete ait web sitesi ve basılı belgeler	Görüşmelerde sorulan sorular için özel bir istatistik yöntemi uygulanmamıştır.	Sonuç olarak, Diktaş AŞ.’de bazı uygulamalarda kurumsal bir yapının olduğu ancak bazı yönetsel uygulamalarda kişiye ve aileye bağlılıktan ödün vermediği için kurumsallaşmamış olduğu görülmüştür.
<i>Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama</i>				

6. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini tespit etmektir. Ayrıca bu araştırmayla, konaklama işletmelerinin yönetim yapısı, büyüklükleri hakkında bilgi edinmek ve Eskişehir-Alanya bölgesindeki konaklama hizmeti sunan aile işletmelerinin kurumsallaşma kriterlerine verdikleri önem dereceleri arasındaki olası farklılığı belirlemek de amaçlanmıştır.

Araştırma, turizm sektöründe konaklama hizmeti sunan aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemi ortaya koymaya yönelik olduğundan, mevcut durumu ortaya koyucu (betimleyici) olarak nitelendirilebilir.

Araştırma da veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yolla konaklama işletmesi yöneticisi/sahibine ulaşılmıştır.

Araştırma evrenini, Alanya ve Eskişehir'deki aile işletmeleri konumundaki konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım beklenenden az olmuştur. Bunun nedeni yaz sezonuna bağlı olarak Alanya'daki işletmelerin iş yoğunluğunun yüksek olmasıdır. Araştırma kapsamında Eskişehir'de 13, Alanya'da ise 186 turizm belgeli konaklama işletmesine ulaşılmıştır. Araştırma evrenini bu 199 işletme oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, ankete katılan 44 adet işletme içinden aile işletmesi olan ve anketi eksiksiz bir şekilde dolduran 24 işletme oluşturmaktadır.

Araştırma konusunda geniş bir literatür taraması yapılmış ve buna göre daha önce kurumsallaşmaya verilen önemi ölçmede kullanılan bir ankette de (Bkz. Seymen ve diğ. 2005) yararlanılarak araştırmada kullanılan anket oluşturulmuştur. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü, konaklama işletmelerinin temel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise işletmelerin kurumsallaşmaya verdikleri önemi ölçmeye yarayan 5'li likert ölçeğine göre yapılandırılmış sorulardan oluşmaktadır.

Likert ölçeğine göre sorularda "5-Kurumsallaşma kriterine çok önem verildiğini", "1 - kurumsallaşma kriterinin hiç önemli bulunmadığını" gösterecek şekilde yapılandırılmıştır.

Veriler, konaklama işletmelerinde yöneticilerle yüz yüze anketin uygulanması şeklinde ve yönetici/otel sahiplerine elektronik posta yoluyla toplanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programına girilerek bir veri tabanı oluşturulmuştur. Verilerin istatistiksel analizinde de SPSS 11.0 programından yararlanılmıştır. Genel bulgu analizleri yapılarak frekans tabloları oluşturulmuş ve ortalamalar hesaplanmıştır. Ayrıca Alanya ve Eskişehir bölgesindeki aile işletmesi olan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma

kriterlerine verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı T testi ile analiz edilmiştir.

7.ARAŞTIRMA BULGULARI

Anketin güvenilirliğine ilişkin ise yapılan analizde “cronbach alpha değeri” ‘ne bakılmıştır. Çünkü likert türü ölçek kullanıldığında, “cronbach alpha değeri” maddelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadığını göstermede kullanılmaktadır (Şencan, 2005, 113-114). Buna göre yapılan analizde cronbach alfa değeri (α) Eskişehir’deki konaklama işletmeleri için 0,75 ve Alanya’daki konaklama işletmeleri için ise 0,80 olarak bulunmuştur.

Anketin ilk sorusu; katılımcının çalıştığı işletmedeki statüsünü tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Buna göre verilen cevaplar sonucunda aşağıda Tablo 3’de de görülen veriler elde edilmiştir. Buna göre Alanya yöresindeki 13 katılımcıdan 1 kişi “Kurucu”, 2 kişi “Aile üyesi yönetici” ve 10 kişi de “Aile dışından yönetici” cevaplarını verirken, Eskişehir ilinde ise 11 katılımcının tamamı “Aile dışından yönetici” cevabını vermiştir.

Tablo 3 Ankete katılanların İşletmedeki Statüsü

Katılımcıların Statüleri	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kurucu	1	7,7	---	---
Aileden Yönetici	2	15,4	---	---
Aile Dışından Yönetici	10	76,9	11	100,0
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. sorusunda işletmelerin kaç yıldır faaliyette bulunduğunu tespit etmek amacıyla katılımcılara “işletmenin yaşı” sorulmuş ve Tablo 4’de de görülen veriler elde edilmiştir. Alanya’daki 13 işletmeden 5’i “20 yıldan fazla”, 5’i “10-20 yıl arası” ve 3’ü de “10 yıldan az” bir süredir faaliyette olduğu şeklinde cevap verirken, Eskişehir’deki 11 işletmeden 5’i “20 yıldan fazla”, 2’si “10-20 yıl” ve 4’ü de “10 yıldan az” bir süredir faaliyette olduğu şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 4 İşletmenin Yaşı

İşletmenin Yaşı	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
20 yıl ve üstü	5	38,5	5	45,5
10-20 yıl	5	38,5	2	18,2
10 yıldan az	3	23,1	4	36,4
Toplam	13	100,0	11	100,0

Aile işletmeleri için 10-15 yıllık süreç çok önemlidir. Bu süre boyunca kurumsallaşma sürecini başlatan ve uygulamaya geçebilen aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devri ve sürekliliği diğer işletmelere göre çok daha başarılı olur. Bu bakımdan ankete katılan işletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında 14 işletme 20 yıldan az ve 10 işletme 20 yıldan daha fazla süredir faaliyet göstermekte ve kurumsallaşma süreci bakımından kritik bir dönemde bulunmaktadır.

Anketin 3. sorusunda işletmelerin hukuksal yapıları sorulmuş ve aşağıda Tablo 5’de görülen veriler elde edilmiştir. Buna göre Alanya’daki işletmelerden 8’i “Anonim Şirket” ve 5’i “diğer” cevabını verirken Eskişehir’deki 11 işletmeden 8’i “Anonim Şirket” ve 3’ü “Limited şirket” cevabını vermiştir.

Tablo 5 İşletmelerin Hukuksal Yapısı

İşletmenin Hukuksal Yapısı	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Anonim Şirket	8	61,5	8	72,7
Limited Şirket	-	-	3	27,3
Diğer	5	38,5	1	-
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 4. sorusunda ise; ankete katılan işletmelerin kaçının aile işletmesi olduğunu tespit etmek için “İşletmede Kurucu Aile

Üyesi Olarak Çalışan Aile Üyesi Sayısı” sorulmuştur. Araştırmada kullanılan aile işletmesi tanımına uyan ve örneklemini oluşturan 24 aile işletmesi bu soru yardımıyla tespit edilmiştir.

Tablo 6 İşletmede Çalışan Kurucu Aile Üyesi

İşletmede Çalışan Kurucu Aile Üyesi Sayısı	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 üye	-	-	-	-
2 üye	8	61,5	6	54,5
3 üye	-	-	3	27,3
4 üye	2	15,4	-	-
5 ve üzeri	3	23,1	2	18,2
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 5. sorusunda ise katılımcı işletmelerin büyüklüklerini ölçmek için işletmelere kaç kişilik personele sahip oldukları sorulmuştur. Tablo 7’de görüldüğü gibi, Alanya’daki işletmeler çalışan eleman sayısı bakımından Eskişehir’deki işletmelere oranla daha fazla kişiye istihdam yaratmaktadır. Ancak bir sonraki soruda da görüleceği gibi bu fark, tesis büyüklüğüyle de orantılıdır. Alanya’da 250 kişiden fazla kişiyi çalıştıran 5 konaklama işletmesi varken, Eskişehir’de ise 25 kişiden az çalışanı olan 7 konaklama işletmesi vardır. Burada dikkat edilmesi gereken bir ayrıntı da Eskişehir ilindeki konaklama işletmelerinin yıl boyu faal olup düzenli istihdam sağlamalarıdır. Öte yandan Alanya’daki konaklama işletmelerinin tüm yıl boyunca aynı sayıda çalışana ihtiyaç duymadıklarından mevsimlik işçi çalıştırmaktadırlar.

Tablo 7 İşletmede Çalışan Personel Sayısı

İşletmede Çalışan Personel Sayısı	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
25'ten az	1	7,7	7	63,6
25-49	1	7,7	3	27,3
50-74	2	15,4	1	9,1
75-99	1	7,7	-	-
100-149	1	7,7	-	-
150-199	1	7,7	-	-
200-249	1	7,7	-	-
250'den fazla	5	38,5	-	-
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 6. sorusunda katılımcılara çalıştıkları veya sahibi oldukları işletmelerin toplam müşteri kapasitesi sorulmuştur. Tablo 8'de de görüldüğü gibi bir müşteri kapasitesi bakımından Alanya'daki katılımcıların 12'si 300'den fazla cevabını verirken, Eskişehir'deki katılımcılardan 6'sı 50-100 kişi aralığını seçmiş ve 3'ü de 300'den fazla cevabını vermiştir. Alanya'daki konaklama işletmelerin müşteri kapasitelerinin tesis büyüklüğüne bağlı olarak daha yüksektir.

Tablo 8 Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Müşteri Kapasitesi

İşletmenin Müşteri Kapasitesi	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
50'den az kişi	-	-	-	-
50-99 kişi	-	-	6	54,5
100-149 kişi	-	-	1	9,1
150-199 kişi	-	-	1	9,1
200-299 kişi	1	7,7	-	-
300'den fazla kişi	12	92,3	3	27,3
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölümünde katılımcılara çalıştıkları işletmelerinde, kurumsallaşmaya verilen önemle ilgili toplam 27 adet soru sorulmuş ve bunlara katılma dereceleri sırasıyla Alanya'daki konaklama

işletmelerinin ve Eskişehir’deki konaklama işletmelerinin cevapları belirtilmiştir.

Anketin bu bölümündeki sorular hazırlanırken literatür taranmış ve Seymen, vd.’nin “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama” adlı çalışmasından da yararlanılmıştır (Seymen, 2005) Kurumsallaşmaya önem verme kriterlerinin genel olarak bu sorulardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Buna göre aşağıdaki tabloda kurumsallaşmayla ilgili kriterlere işletmelerin verdikleri cevapların toplu olarak frekanslar gösterilmektedir. Tabloda ilk olarak Alanya’daki işletmelerin cevap sayıları yani frekansları hemen sonra Eskişehir’deki işletmelerin frekansları gösterilmiştir. İşletmelerin cevap vermedikleri “hiç frekansın olmadığı” sorular için “0” kullanılmıştır.

Tablo 9 Kurumsallaşmaya Önem Verme Kriterlerinin Alanya-Eskişehir Konaklama İşletmeleri Frekans tablosu

Sorular	Katılma Derecesi						Toplam
	Cok Önemli	Önemli	Kararsızım	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil		
Departmanlar arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması	13/10	0/1	0/0	0/0	0/0	24	
İşletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliğinin olması	11/7	2/4	0/0	0/0	0/0	24	
Stratejik Planın Olması	10/4	3/6	0/1	0/0	0/0	24	
Aile meselelerinin iş meselelerinden tamamen ayrı tutulması	11/10	2/1	0/0	0/0	0/0	24	
Misyon, Vizyon ve uzun vadeli amaç ve planlarının olması	11/6	2/3	0/2	0/0	0/0	24	
Sermayenin plansız aile harcamalarına karşı korunması	7/5	4/4	1/0	1/1	0/0	23	
Tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabi tutulması	8/7	5/4	0/0	0/0	0/0	24	
Denetim sorumluluğunun birimler arası dağılımı	8/10	5/1	0/0	0/0	0/0	24	
Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı	5/2	5/6	1/0	1/1	1/0	24	
Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması	8/7	4/2	0/1	1/1	0/0	24	
Bir sonraki kuşağın bilgi ve deneyim aktarımı yoluyla	6/6	6/4	0/0	1/0	0/1	24	

yönetime hazırlanması						
Finansman sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi	10/5	2/5	1/0	0/0	0/1	24
Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği olması	7/3	5/4	1/1	0/1	0/2	24
Tüm faaliyetlerin plan ve program dahilinde yapılması	10/9	3/2	0/0	0/0	0/0	24
Bir sonraki kuşağın yönetimi devralması ve ilgili planların yapılması	4/3	6/5	½	2/0	0/1	24
Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması	8/7	5/4	0/0	0/0	0/0	24
Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi	5/4	8/6	0/1	0/0	0/0	24
Aile dışı çalışanların terfisinin belirli bir sisteme göre yapılması	3 / 4	8/3	2/2	0/1	0/0	23
Denetime aile üyelerinin de tabi tutulması	5/4	3/2	2/2	1/0	1/3	23
Resmi (Biçimsel) bir örgüt yapısının olması	6/4	6/5	1/1	0/0	0/1	24
Ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi (Örneğin OECD ve SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri)	6/6	5/3	2/1	0/0	0/0	23
Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların fikirlerinin alınması	7/6	6/3	0/0	0/0	0/2	24
Aile üyesi çalışanların görev dağılımında belli esasların (kıdem, başarı, kapasite gibi) ön plana alınması	6/7	2/3	4/0	0/0	1/1	24
İşletme önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmesi	12/7	0/2	½	0/0	0/0	24
Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi	9/4	4/6	0/1	0/0	0/0	24
Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşlerinin alınması	5/6	6/4	2/0	0/1	0/0	24
Yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlıkta olması	1/1	0/1	5/3	4/4	3/2	24

Araştırma örneklemini oluşturan 24 aile işletmesinin yöneticilerinin kurumsallaşma kriterlerinden en çok önem verdikleri kriterlerin frekans ortalamaları hesaplanarak Tablo 10'da gösterilmiştir.

Buna göre araştırmaya katılan aile işletmesi yöneticilerinin en çok önem verdikleri “işletmede birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişim olması”, “aile ve iş meselelerinin birbirinden ayrı tutulması”, “İşletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliğinin olması”, “İşletmede denetim sorumluluğunun departmanlar arası dağılması”,

“İşletmenin misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve planlarının olması” gibi noktalar ön plana çıkmıştır.

Tablo 10 En Çok Önem Verilen Kurumsallaşma Kriterler

En çok Önem Verilen Kurumsallaşma Kriterleri	Ortalama
İşletmede birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması	(4,95)
İşletmede aile ve iş meselelerinin birbirinden tamamen ayrı tutulması	(4,87)
İşletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliğinin olması	(4,75)
İşletmede denetim sorumluluğunun departmanlar arası dağılması	(4,75)
İşletmenin misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve planlarının olması	(4,62)
İşletmedeki tüm personele düzenli olarak eğitim verilmesi	(4,62)
İşletmenin bir stratejik plana sahip olması	(4,54)
İşletmenin finansman sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi	(4,50)
İşletmede ailenin değişime ve yeniliğe açık olması	(4,45)
İşletmenin sermayesinin plansız aile harcamalarına karşı korunması	(4,12)

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, işletmelerin, kurumsallaşma sürecinde en temel noktalara önem verildiği görülmektedir. Kurumsallaşmanın olmazsa olmaz ilkelerine turizm sektöründeki aile işletmelerinin önem verdiği söylenebilir.

8. KURUMSALLAŞMAYA ÖNEM VERMEDE ALANYA VE ESKİŞEHİR BÖLGESİ KARŞILAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde Alanya’da konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir’de konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri arasında anket’in 2. bölümünde yer alan kurumsallaşmaya önem verme kriterleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmadaki örnek boyutumuz 24 işletmeden oluşmaktadır. T-dağılımı özellikle örnek boyutu 30’un altında

olduğunda yararlı olan simetrik yapılı bir çan eğrisi şeklindedir (Altunışık vd., 2001). Bu yüzden Alanya ve Eskişehir'deki konaklama işletmelerinin kurumsallaşmaya verilen önem konusundaki tutumlarının arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını istatistiksel olarak analiz edebilmek için T-testi ile hipotezlerin test edilmesi gerekmektedir. Araştırmada, Alanya ve Eskişehir'deki konaklama işletmeleri iki bağımsız grup olup birbirinden bağımsız evrenlerden geldiği varsayımından hareketle “Bağımsız iki grup t-testi” yapılması uygundur (Altunışık vd., 2001).

Bu konudaki hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₀ : Alanya'daki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir'deki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri arasında “ilgili kurumsallaşma kriteri” konusunda anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Alanya'daki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir'deki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri arasında “ilgili kurumsallaşma kriteri” konusunda anlamlı bir fark vardır.

Bu araştırmada 27 adet kurumsallaşmaya önem verme kriteri bulunmaktadır. Bu ifadeler verilen cevapların ortalamaları için t-testi uygulanmıştır. Yapılan t testi analizlerinde sadece 1 kritere verilen cevap için istatistiksel açıdan Alanya'daki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir'deki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri arasında *anlamlı bir fark* çıkmıştır. Diğer 26 kritere verilen cevaplar için Alanya'daki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir'deki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu yüzden sadece araştırmada anlamlı farkın bulunduğu bu kritere verilen cevaplara yönelik ilgili hipotez gösterilecek ve “t” testi sonuçları ayrıntılı bir şekilde verilecektir.

Bu analizler için şu şekilde hipotez oluşturulabilir:

H₀ : Alanya'daki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir'deki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri arasında “işletmenin stratejik planının olması” konusunda anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Alanya'daki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir'deki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri arasında

“işletmenin stratejik planının olması” konusunda anlamlı bir fark vardır.

Yapılan T testi sonuçlarına göre Tablo.11’de de görüldüğü gibi, 0.05 anlamlılık düzeyinde Levene test sonucuna göre $0.149 > 0.05$ olduğundan varyansların eşit olduğu varsayımı kabul edilir önemlilik değeri 0.036 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre Alanya’daki konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri ile Eskişehir’deki konaklama hizmeti sunan aile işletmelerinin “işletmenin stratejik planının olması” konusunda verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 11 T Testi Sonuçları

3. SORU Stratejik planın olmasına verilen önem	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T –Testi Sonuçları						
	F Değeri	Önemlilik	t Değeri	Df Serbestlik derecesi	Önemlilik (2-uçlu)	Ort. Farkl.	Std. Hata Farkl.	95% güven aralığının farkl.	
								Alt	Üst
Varyanslar Eşit Varsayıldığında	2,235	,149	2,231	22	,036	,4965	,22250	,03506	,95794
Varyanslar Eşit Varsayılmadığı nda			2,161	17,134	,045	,4965	,22980	,01195	,98106

İki ayrı coğrafi alan açısından bakıldığında Alanya’daki konaklama işletmelerinin hem personel hem de müşteri kapasitesi olarak Eskişehir’deki konaklama işletmelerine oranla daha büyük olduğu, anketin ilk bölümündeki soruların genel bulgu analizlerinde görülmektedir.

Her sektörde olduğu gibi, konaklama sektöründe de her işletmenin amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Alanya’daki konaklama işletmeleri her ne kadar aile işletmesi olsa da hem müşteri

hem de istihdam ettirdiği geçici ve daimi personel açısından çok daha büyüktür ve çoğunlukla yabancı turistleri ağırlamaktadırlar. Özellikle farklı kültüre sahip ve farklı ülkelerden gelen insanların memnuniyetini sağlamak için ise işletmede her Şeyin yetki ve sorumluluklar dahilinde planlı ve programlı yapılması gerekir. Ayrıca stratejik planlama aile işletmelerinde aile üyelerinin ve işletmenin geleceği açısından da oldukça önemlidir. Kurucu yenin ölümü, durumunda ortaya çıkacak sahiplik problemleri veya aile içi anlaşmazlıkların önlenmesi için en baştan aile anayasası oluşturulmalı buna uygun yönetim politikaları belirlenmeli ve stratejik plan hazırlanmalıdır.

Alanya'daki aile işletmelerinde çalışan yöneticiler konuyu Eskişehir'deki işletmelerin yöneticilerine göre daha çok önemli bulmuş ve aralarında istatistiki açıdan anlamlı bir fark görülmüştür. Ancak Eskişehir ilindeki aile işletmesi konumundaki konaklama işletmeleri daha küçük ölçekli ve çoğunlukla i turizme yönelik faaliyette bulunduğundan, bu işletmelerde çalışan yöneticiler Alanya'daki işletmelerde çalışan yöneticilere oranla, stratejik plan konusuna daha az önem vermiş olabilir. Müşteri potansiyelinin kısıtlı olması, yöredeki turizm çeşitliliğinin azlığı ve çalışan personelin çoğunlukla daimi olması, stratejik planlama konusuna verdikleri önemi etkilemiş olabilir.

9.SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında ve yeni nesillere başarılı bir Şekilde devredilmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu, yapılan birçok bilimsel çalışma ile dile getirilmiştir. Aile işletmelerinin nesiller arası geçiş süreçlerinde sorun yaşaması ve bu süreç içinde el değiştirmesi veyahut kapatılması istenmeyen durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olumsuz durumların önlenebilmesi ve sorunun zm için yapılan akademik çalışmaların odağında “aile işletmelerinin kurumsallaşması” yer almaktadır. Yapılan araştırma da turizm gibi önemli bir sektörde yoğun olarak karşımıza çıkan aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemi ortaya koymak üzerine odaklanmıştır.

Araştırmaya katılan aile işletmesi sahip/yöneticilerinin en çok önem verdikleri kurumsallaşma kriterlerinin, “işletmede birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişim” ve “aile ve iş meselelerinin birbirinden ayrı tutulması” kriterleri olduğu dikkat çekmektedir. İşletmedeki birimlerin arasında üst yönetim tarafından iyi bir iş bölümü yapılıp, her birimin yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde ortaya konulması “kurumsallaşma” yolunda atılan büyük bir adımdır. Ayrıca işletme içinde yazılı ve sözlü iletişim kurallarının olması işletmenin birimleri arasındaki iletişimi düzenleyerek kolaylaştıracaktır.

Aile işletmelerindeki en önemli sorunlarının başında aile içi meseleleri ile iş meselelerinin birbirine karışması gelmektedir. Bunun %100 önlenmesi zordur; çünkü işletmenin kurucusu ailedendir ve işlerin başındadır. Burada işletmeyle ilgili sorunlarda yetki ve sorumluluğun profesyonel yöneticilere devredilmesi, aile işletmesinin başındaki kişinin işletmenin uzun vadeli yapmak istedikleri, hedefleri gibi konulara odaklanması kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olacaktır.

Araştırmanın coğrafi alan olarak hem yıl boyu faaliyette olan Eskişehir’deki işletmelere hem de mevsimlik turizmin ağırlık kazandığı Alanya’daki işletmelere uygulanmasıyla iç ve dış turizme hizmet veren iki bölgedeki işletmelerin kurumsallaşma konusuna yaklaşımları arasındaki farklılıkları gözleme imkanı da olmuştur. Buna göre yöneticilere sorulan 27 kurumsallaşma kriterinden “t” testi sonuçlarına göre, 26’sına verilen cevaplar arasında iki ayrı coğrafi bölge için anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Sadece “işletmenin stratejik planının olmasına verilen önem” konusunda “t” testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması yolunda stratejik planların hazırlanması önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda iç turizm’e yönelik Eskişehir bölgesiyle dış turizm’e yönelik Alanya bölgesindeki aile işletmelerinin stratejik planın olmasında coğrafi bölgeden kaynaklanan bir farklılık söz konusu olabilir. Bir başka deyişle içinde bulunulan coğrafi bölge ve turizmde hizmet edilen kesim noktasında farklılık işletmelerin stratejik planı olması konusundaki tutumunu etkilemektedir.

Bu farklılığın nedeni için şunlar söylenebilir: Turizm sektöründe hizmet ön plandadır ve müşteri memnuniyetini sağlamak görece olarak diğer sektörlerle oranla daha zordur. Hizmeti son tüketen ile ilk üreten karşı karşıyadır ve bu noktada hizmet kusursuz olmalıdır. Bu bakımdan her şeyin planlı, programlı ve kurallara uygun olarak yapılması ve işletme için iç ve dış paydaşların beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında özellikle dış turizmle geçinen Alanya'daki aile işletmeleri yoğun bir rekabet ortamı içinde farklı ülkelerden gelen farklı kültürdeki insanların memnuniyetini sağlamak zorunda olduklarından dolayı stratejik planlamaya daha fazla önem vermiş olabilmektedirler.

Kurumsallaşmaya verilen önem ile ilgili diğer kriterlerde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı için bu konuda, Alanya ve Eskişehir'deki turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri arasında "kurumsallaşmaya verilen önem açısından" çok büyük ve önemli bir farkın olmadığı sonucuna varılabilir.

Araştırma bulgularına ilave olarak, yüz yüze yapılan görüşmelerde turistik bölgede hizmet veren işletme yöneticileri, turizm sektörü için kurumsallaşma konusunun çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanında, yaşanan Ortadoğu krizi yüzünden geleceğe olumsuz baktıklarını ve müşteri sayısını artırmak için fiyatları düşürdüklerini bunun da çalışan elemanların kalitesinden, hizmet kalitesine kadar birçok konuda olumsuzluklara neden olduğunu ifade etmişler ve böyle bir ortamda kurumsallaşmayı uygulamaya geçirmede zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmanın sadece Eskişehir ve Alanya'daki işletmelerle sınırlı kalması, elde edilen bulguların ülkemizin genelindeki Turizm sektörü için yorumlanmasını olanaksız kılmıştır. Çalışmanın gelecekte yapılacak çalışmalara temel olabilecek fikirler verebilmesi umulmaktadır.

Turizm sektörünün, her geçen gün ülkemiz için önemi artmaktadır. Özellikle Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde, kurumsallaşma süreci, turizm sektöründe de en iyi şekilde uygulanmalı ve hedefi olmayan aile işletmesi kalmamalıdır. Gelecek planlamasını yapmayan, vizyon, misyon ve eğitime önem vermeyen

aile işletmelerinin birçok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de uzun ömürlü olmaları kolay değildir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasından, işletmenin aile egemenliğinden kurtulması, halka açılması algılanmamalıdır. Aile işletmeleri, üstün yönlerini “kurumsallaşma” çerçevesinde birleştirerek sürekliliklerini sağlayabilecektir. Benzer bir görüşü de Fındıkçı ileri sürmüştür. Fındıkçı'ya (2005b) göre aile birliği korunarak “kurumsallaşma” gerçekleşebilirse işletmenin kuşaktan kuşağa geçişi yani sürekliliği sağlanabilir.

Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan turizm sektöründeki aile işletmelerinin “kurumsallaşma”nın önemine inanmaları söz konusudur. Bu işletmelerin “kurumsallaşmayı” hayata geçirmek adına somut adımlar atması gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerde sahip/yönetici pozisyonundaki kişilerin aile işletmeleri üzerine yapılan kongrelere/sempozyumlara katılmaları, diğer hizmet sektörlerindeki uygulamaları takip etmeleri, çalışanlarına düzenli olarak günümüz koşullarına uygun meslek içi eğitim vermeleri. ve gerekirse kurumsallaşmayı gerçekleştirme adına danışmanlık hizmeti almaları önerilebilir.

Ayrıca yönetim fonksiyonlarından olan “planlamanın” özellikle dış turizmde hedef pazarın da değişmesiyle çok daha önem kazandığı çalışma sonuçlarıyla gözlemlenmiştir. Sektör'e yeni girmiş olan veya dış turizmle ilgilenen aile işletmelerinin de elde edilen bu bulguyu dikkate alarak başarılı olma yolunda planlama fonksiyonuna gereken önemi vermesi tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu N. (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yay. İstanbul.
- Aile Őirketi Deyince, <http://www.insankaynaklari.com>(21.02.2006)
- Ateş Ö.(2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Ankara.
- Akınıcı V. B., Sohodol Ç. (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Alkara, İbrahim (2006), Aile İŞletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İŞletmeleri Üzerine Bir Araştırma : Alanya-Eskişehir Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, YayınlanmamıŐ Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2006.
- Altunışık Remzi vd. (2001), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı, Adapazarı.
- Argüden, Yılmaz (2008) www.arguden.net EriŐim Tarihi 28.05.2008
- Baraz B.(2006), Aile işletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İŞletmeleri Sempozyumu Kitabı, s.121, İstanbul.
- Carsrud A. L.(2004), Understanding the Complex Relationships Between Family, Business, And Ownership, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, s.7, İstanbul.
- Fındıkçı İ. (2005a), Family Firms in Turkey : The Struggle for Change, Family Business, Winter 2005
- Fındıkçı İ. (2005b), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Yayınevi, İstanbul.

- Genç N., Karcıoğlu F. (2004), Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-bir Uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Günver A. B. (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Karpuzoğlu E. (2004), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Pazarcık O. (2004), Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişi, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 36, İstanbul, 2004.
- Seymen, Oya Aytemiz. Aydemir Burhan, Taşçı Aslı (2004), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, s.604-617, İstanbul.
- Şencan, Hüner (2005), Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- OECD (2007), Corporate Governance Principles, <http://www.oecd.org> (20.08.2007)
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2007), Kurumsal Yönetim, <http://www.tkyd.org> (20.08.2007)
- TÜSİAD, (2002), Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Yayın No:336 İstanbul.
- Ural A. (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Uzun, Ali K. (2007) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmada Başarı Faktörleri” Deloitte <http://www.denetimnet.net>

- Yavuz, Nilgün Çil (2006), Türkiye’de Turizm Gelirlerinin Ekonomik Büyümeye Etkisinin Testi Yapısal Kırılma ve Nedensellik Analizi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7 /2
- Zimmerer T. W., Scarborough N. M. (1996), “Entrepreneurship and The New Venture Formation”, Sayfa 12, New Jersey.