

**AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*http://www.akademikbakis.org*

## **TURİZMDE KURUMSALLAŞMA SORUNLARI, AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ\***

*Ceyhun AKYOL<sup>1</sup>, Burhanettin ZENGİN<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi MYO*

*<sup>2</sup>Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü*

**Özet:** Bu çalışmada İstanbul ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları tespit edilmeye çalışılmış ve çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde 50 adet turizm işletme belgeli konaklama işletmesine ulaşılmıştır. Yönetici, hissedar veya konaklama işletmesi sahibi olarak toplamda 80 kişiye uygulanan anketler değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında araştırma amacına uygun istatistik veri analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve hipotez testleri yapılırken kategorik verilerde Chi-Square (Ki-Kare) bağımsızlık testi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yetkililerinin turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları ile ilgili düşünceleri ve çözüm önerileri hakkında üzerinde düşünülmesi gereken önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak İstanbul'daki katılımcıların kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde olduğu ve katılımcıların çoğunun kurumsallaşma ölçütleri konusunda hemfikir olduğu tespit edilmiştir.

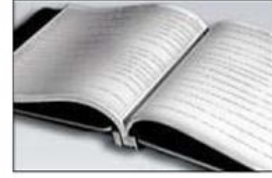
**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Turizmde Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Süreci

## **THE INSTITUTIONALIZATION PROBLEMS IN TOURISM SECTOR, FAMILY BUSINESSES SAMPLE**

**Abstract:** In this study, it is aimed to bring solution suggestions and studied to determine institutionalization problems that happened in family businesses in tourism sector in İstanbul. In the research, it has been reached 50 accommodation businesses in İstanbul that has tourism business license. The surveys applied to totally 80 people who are manager, shareholder or owner of accommodation establishments have taken into consideration. The obtained data have been analyzed in SPSS program by using statistical data analysis techniques that are convenient for the aim of research and there has been used Chi-Square independence test in categorical data while hypothesis tests are being done. There has been reached important results that need to be considered about thoughts and solution advices of authorities of accommodation establishments participating in the study related to institutionalization problems in family businesses in tourism sector. According to research result, it has been concluded that the participants in İstanbul have generally a significant tendency to institutionalization and most of them have agreed on the institutionalization criterias.

**Keywords:** Family Business, Institutionalization, Institutionalization in Tourism, Process in Institutionalization

*\*Bu çalışmanın ana çatısı birinci yazarın Nisan 2010'da onaylanan tez çalışmasına dayanmaktadır.*



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

### **1. GİRİŞ**

Aile işletmeleri, ekonomi tarihinde vazgeçilmez bir ekonomik güç olmuştur ve olmaya da devam edeceklerdir. Dünyada aile işletmelerine gösterilen ilgi ve bu konudaki çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bunun temel nedeni ise aile işletmelerinin ulusal ekonomilerdeki ve toplumdaki yerinin ve öneminin fark edilmeye başlanmasıdır. Aile işletmeleri yarattıkları katma değer ve istihdam bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır (Büyükebeşe, Bakan ve Güven, 2004). Ülkemiz ekonomisini oluşturan özel sektör işletmelerinin hemen hepsi aile işletmesi niteliğinde yapılmışlardır. Dolayısıyla hem bu işletmeler ülke ekonomisini etkilemekte; hem de ülke ekonomisindeki gelişmeler bu işletmeleri etkilemektedir (Akingüç, 2004).

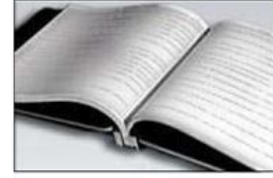
Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan aile işletmeleri, özellikle gelişmiş ülkelerde, ülkenin sosyo-ekonomik ve finansal altyapısının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde önemli katkıda bulunmalarının yanında, ülkelerin istihdam, gelir düzeyi ve Gayri Safi Milli Hâsıllarında (GSMH) da büyük pay sahibidirler.

İşletme çeşitleri arasında ayrı bir biçimde incelenmesi gerektiğini düşündüğüm aile işletmelerinde de tıpkı aile gibi, işletme içinde olan işletme içinde kalır. Ailenin işletmeyi etkileyen olumlu, olumsuz özellikleri ortaya çıkmaz, hatta sıkıntı gösteren özellikleri açıkça tartışılmaz, ortaya konmaz, başkalarının duyması dahi

istenmez. Bu gibi olaylar meydana gelirse aile yaşamının gizliliği kaybolmuş, tüm gelişmeler açığa vurulmuş sayılır. Ekonomik ve potansiyel güç olarak önemli bir pozisyonda bulunan aile işletmeleri, oldukça hassas yapılara sahiptirler. Dünya çapında yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin %30'dan azının üçüncü kuşağa kadar yaşadığı ve %15'ten azının üçüncü kuşak tarafından yönetildiğini göstermektedir (Alacaklıoğlu, 2009).

Aile işletmelerinin başarısızlıklarının altında birçok sebep yatmaktadır. İşletmeler kendi yaşam döngüleri içinde olgunlaşmaktadırlar. Pazarlar ve teknoloji değişerek bazı ürün ve hizmetleri anlamsız hale getirmektedir. Rekabet sertleşmekte, bazen de işletme sahipleri reddedemeyecekleri teklifler alınca işletmelerini satmaktadırlar. Kuşaklar arasındaki anlaşmazlıklar, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile dinamikleri ile iş dinamiklerinin çatışması, haleflik planlamasında hatalar gibi tipik problemler aile işletmelerinin dağılmalarına neden olan sebeplerden bazılarıdır.

Aile işletmeleri ile ilgili üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri olan kurumsallaşma sorunu, aile işletmelerinin başarısı ve istikrarı için önemli bir kavramdır. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı ve verimli olmaları bakımından son derece önemlidir. Fakat bunun sağlanabilmesi için, kurumsallaşma olgusunun içeriğini oluşturan başlıca ölçütleri yerine getirmek gerekmektedir. Ancak bu sayede aile



## **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

işletmeleri iktisadi hayat içerisinde yaşamlarını sürdürebilme olanaklarına kavuşabilirler.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Çoğu zaman diğer endüstri kolları gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılan sektör, yaygın biçimde gelir, iş ve vergi gelirlerinin oluşturulmasında, ödemeler dengesi problemlerinin hafifletilmesinde, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada rol oynayan önemli bir faktör olarak yerini almıştır.

Turizm gelirlerinin ülke ekonomisine katkısı özellikle dış ticaret gelirleri açısından büyük önem taşır. İspanya, İtalya gibi birçok ülke dış ticaret açığının kapanmasında turizm gelirlerinden yararlanmaktadırlar. Türkiye'ye son yıllarda gelen turist sayısının artmasına bağlı olarak turizm gelirinin ekonomiye katkısı artmıştır. Dış ticaret gelirlerimizin yaklaşık %15-20'si turizmden sağlanmaktadır. Diğer sektörlerle canlılık kazandırması, kazanılan döviz gelirlerinin ihracat ve GSMH içindeki payının artması ve yarattığı istihdam olanakları; turizme verilen önemin artmasına ve kaynakların bu sektöre akmasına neden olmaktadır.

Türkiye Otelciler Federasyonu üyesi Akdeniz Turistik Otelciler Birliği ile Ekin Grubu'nun birlikte çıkardığı Seyahat Endüstrisi ve Turizm Dergisi Resort'un 2009 Ekim sayısında yayınlanan araştırmaya göre; Türkiye son 10 yılda ziyaretçi, gelir ve yatak kapasitesini hızlı bir şekilde arttırarak turizm gelirlerinin

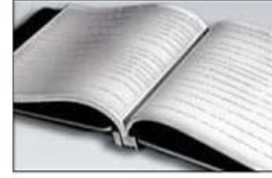
gayri safi yurt içi hâsıladaki payına oranla turizm gelirlerinin GSMH içindeki payını %3,3'ten %6'ya çıkarmıştır. 2012 yılı turizm geliri verilerine baktığımızda ise bir önceki yıla göre %1,8 artarak 23.440.436 \$ oldu. Turizm gelirin %77,9'u yabancı ziyaretçilerden, %22,1'i ise yurt dışında ikamet eden vatandaş ziyaretçilerden elde edildi (Tuik, 2013). Bölge ve ülke ekonomisine böylesine ciddi katkıları olan turizm sektöründeki işletmelerin kurumsallaşma sorunlarından dolayı kısa ömürlü olması sektörün katkısını azaltacak ve bu olumsuz durum genel ekonomiye yansıtılabilecektir.

Turizm sektörünün can damarını konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşmada hangi noktalara önem verdiği, sektörde faaliyet gösteren aile işletmelerinin ortaya konulması ve genel olarak kurumsallaşmaya bakışlarının belirlenebilmesi araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

## **2. LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Aile işletmesi, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkilerin ele alınıp incelendiği bir işletmecilik konusudur. Bu ilişkilerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuki, ekonomik, sosyal ve siyasal birçok yönü vardır. Ülke ekonomileri içinde aile sahipliğindeki, yönetimindeki veya denetimindeki işletmelerin sayısı olarak çok olması konunun önemini daha da artırmaktadır.

Aile; duyguların yoğun olarak yaşandığı, kişiler arası etkileşimin ön planda olduğu bir sosyal birimdir. İşletme ise kâr amaçlı, mantık ve kuralların egemen olduğu sosyal



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

bir yapıdır (Fındıkcı, 2005). Aile işletmesi kavramı, bir aile veya bir grup aile tarafından yönetilen, sahip olunan veya belirgin şekilde ailenin etkisi altında olan tüm kuruluşları içermektedir.

Aile işletmeleri; tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel işletme veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, işletmenin stratejik kararlarında ve özellikle üst yönetimin oluşturulmasında etkili olduğu işletme yapılarıdır (Jacob, 1992). Başka bir tanımla aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi ya da kişilerce yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin işletmede istihdam edildiği işletme yapılarıdır (Takişoğlu, 2009).

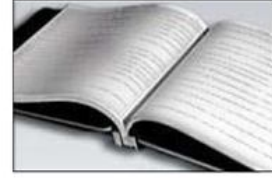
Shanker&Astrachan, aile işletmesinin tanımlanmasında esas alınacak ölçütleri; 'işletmenin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, işletmenin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, işletmenin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer alması' şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu ölçütler doğrultusunda aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Dünyada, kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65 ile %90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler 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. Tüm ülkeler ele alındığında; aile işletmelerinin ülke ekonomilerinin milli gelirine %45 ile %70 arasında değişen ve oldukça önemli katkılarda bulunduğu görülür. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür (Genç ve Karcıoğlu, 2004).

Aile işletmeleri, günümüz küresel ekonomisinde can alıcı bir rol oynayan, buna bağlı olarak yönetim organizasyon ve işletmecilik alanlarında en çok gündemde olan ve tartışılan unsurlardan biridir. Bu işletmelerin içerisine düştükleri sorunlar tüm ekonomiyi çok yakında ilgilendirmektedir. Günümüzün karmaşık rekabet dünyasında ayakta kalabilmenin yolları ise her geçen gün değişen koşullara adapte olabilmekten geçmektedir. Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir.

Türkiye'deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığında zaman, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile işletmesinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile işletmesi dikkat çekmektedir. Bu





### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

işletmelerin adı ve sıralamadaki yerleri şöyledir; Hacı Ömer Sabancı Holding-83., Doğu Grubu-91. ve Koç Grubu-94 (Erdoğan, 2004).

Gelişmekte olan ülkelerde turizm, ekonomik yararlılığı, verimli oluşu, kalkınma için gerek duyulan döviz girdisini sağlama gibi nedenlerle ekonomik sorunların çözülmesinde bir çıkış noktası olarak görülmektedir. Turizm, her şeyden önce ödemeler dengesi üzerinde önemli etkileri bulunan bir dışsattır. Bir bakıma, ülke içinde perakende fiyatlarla yapılan mal ve hizmet dışsattır olarak kabul edilebilir. Turizm gelirleri, özellikle dış finansman kaynaklarına gereksinim duyan kalkınma yolundaki ülkeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu alana yapılan yatırımlar, oransal olarak çok yüksek düzeyde döviz getirisi sağlar. Otomasyona ve mekanizasyona geçme imkânları sınırlı olan turizm endüstrisinde istihdam/yatırım oranı da genel olarak yüksektir. Turizm ayrıca, yarattığı uyarıcı etkiler nedeniyle dolaylı olarak da diğer kesimlerde istihdam ve gelir düzeylerini yükseltir.

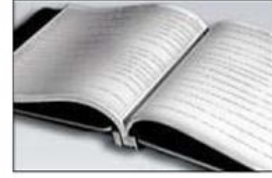
Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin özellikle turizm sektöründe varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Aile işletmelerindeki kurucu kişi faktörü, ataerki yapı, işi paylaşmama duygusu, işletmeyle aile kavramının ayrılamaması gibi faktörler aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve kalıcı kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. İşletmelerin

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 sektörünün can damarını ise konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmamızın ana konusunu oluşturan aile işletmeleri de konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

Türkiye’de turizm sektörü, özellikle 1980 yılından sonra büyük bir gelişme göstermiş ve ülkenin ekonomik sıkıntılar yaşadığı dönemlerde büyük bir döviz girdisi sağlayarak dış açıkların giderilmesinde, işsizliğin azaltılmasında, ödemeler bilançosunun iyileştirilmesinde önemli bir paya sahip olmuştur. Ülkemizde turizm sektörü özellikle son 25 yılda çok büyük gelişme göstermiş ve bu alana yatırımlar yapılmıştır. Ancak son yıllarda özellikle sınır komşularımızda yaşanan yönetim sıkıntıları, bu ülkelerdeki iç savaşlar, kalifiye eleman eksikliği, altyapı ve planlama sorunları vb. nedenlerle turizm istenilen düzeye ulaşamamıştır.

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, Kiska, Gural gibi işletmeleri saymak mümkündür.

Dünyada 1950’li yıllarla birlikte işletme sahipleri, girişimcisi oldukları işletmelerin kendilerinden sonra da yaşayabilmesi için



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

ciddi bir arayışa başlamışlardır. İşte bu noktadan itibaren kurumsallaşma kavramının önemi giderek artmaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda ise kurumsallaşma, işletmenin kurumsal çevresine uyumunu ele alan, organizasyonların yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir sosyolojik yaklaşım olarak ele alınmıştır. 1980’li yıllardan itibaren üzerinde en çok tartışma yapılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Gürol, 2005). Kurumsallaşma kurum kelimesinden türetilen bir kavram olup, bir topluluktaki ilişkiler bütünü veya çoğunluğun aynı şekilde ve sıklıkla ortaya koyduğu davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir.

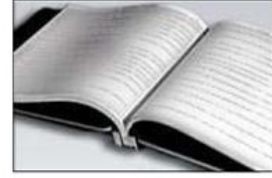
AB’ye girme yolunda çalışmalarına devam eden Türkiye’de, kurumsallaşma sıkıntısı çeken birçok işletme için artık kaçınılmaz hale gelen bu kavramın, zihinlerde yer eden ulaşılamaz imajından kurtarılması gerekmektedir. Bu konuda işletmelerde oluşan isteksizlik ve karamsarlık, kurumsallaşmanın nasıl gerçekleşeceği konusundaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ülkemizde kurumsallaşma kavramı, gündemdeki yerini uzun yıllardan beri muhafaza etmekle beraber, önemini giderek artırmış ve son yıllarda, gerek kamu kesiminin, gerekse özel kesimin faaliyetleri kapsamında en önemli konusu haline gelmiştir.

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Selznick, 1996).

Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, işletme yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin ehli kişilerden olması ve işletmenin bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması demektir. Böylece işletmenin işleyişine ilişkin bir sistem kurulmuş olmakta ve işletme kişilere bağımlı olmak ve onlarla var olmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000).

Küresel rekabet, çok hızlı gelişim ve değişim, yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin yeniden yapılanmalarını ve bu sürece uyum sağlayacak mekanizmaların devreye sokulmasını gerekli kılmaktadır. Bunu sağlayacak araçlardan biri de kurumsallaşma olarak görülmektedir. Kurumsallaşma gerekliliği, ulusal ekonomi için taşıdıkları önemin yanında kendi karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda her işletme için önem taşımaktadır (Birbil ve Özdemir, 2007).

Ekonomide yaşanan sürekli değişimin ve rekabetin hızla arttığını günümüzde, işletmelerinin geleceğe güvenle bakabilmeleri için kurumsal kimlik kazanmaları zorunlu hale gelmiştir. Kurumsallaşma, işletmelerinin kendine özgü bir kimlik kazanması, olumsuz çatışmaya engel olunması ve işletmenin varlığını sorunsuz bir şekilde uzun yıllar devam ettirebilmesi açısından da önemlidir. Bu doğrultuda, günümüz ekonomik koşullarında kurumsallaşabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Kurumsal yapıya kavuşmuş işletmeler değerlerini daha fazla arttırabilmekte, ülkenin ekonomik



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

gelişmesine katkıda bulunabilmektedirler. Buradan da anlaşabileceği gibi, işletmelerin kurumsallaşmaya ilişkin bilinçlendirilmeleri, kurumsallaşma çabası içinde olan işletmelere destek olunması gerekmektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde, aileye ve ailenin işletme ile olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kuralların belirlendiği aile anayasasını, kurumsallaşmanın ana adımlarından biri olarak değerlendirebiliriz. Bu çerçevede hazırlanacak olan aile anayasaları, hissedarlar için katılım, aile bireylerinin rolü ve hakları konusunda şeffaflık getirirken, profesyonel yöneticiler için ise performans olgusunu ön plana çıkaracaktır.

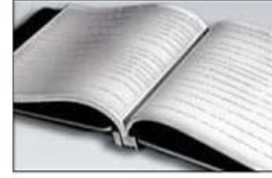
Kurumsallaşma bir değişim sürecidir. Kurumsallaşma süreci, işletmenin yapısal ve işlevsel özellikleri açısından, faaliyet gösterdiği çevresiyle uyum göstermesini; değişen ve gelişen çevresel faktörlere bağlı olarak örgüt yapısında ve sistemlerinde çevreye uygun düzenlemeler yapmalarını, dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmalarını zorunlu kılar. Bunu sağlamada da en büyük sorumluluk yönetim kademesine düşer.

Kurumsallaşma süreci boyunca işletme içi uyumun sağlanması, amaçların saptanması ve çalışanlarca anlaşılması, verimin ve bağımlılığın artırılması, katılımcılığın teşvik edilmesi, organizasyon şeması, iş tanımları, ödüllendirme, raporlama sistemleri, yetki ve sorumluluklar, iş ve performans değerlendirme, bilgi akışı, iç eğitim, bilinçlendirme gibi çalışmalar, kurumsal kimliği oluşturur, ortak inanç ve değerlerin oluşturulmasını sağlar (Taşkıran ve Şimşek, 2008).

Aile işletmelerinin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, varlıklarını sürdürmemelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları, yani aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına gereken önemi vermemeleridir.

Aile işletmelerini geleceğe taşımanın en etkin yolu kurumsallaşma olarak gösterilmektedir. Hatta turizm sektöründe faaliyet gösteren birçok aile işletmesi son yıllarda kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. Turizm endüstrisinin, ülke ekonomisine büyüme ve sıçrama yapabilme hamlesi yapabilmesi için, sektördeki aile işletmelerinin kurumsallaşmalarını tamamlaması gerekmektedir. Dünya çapında birer dev haline gelmiş pek çok işletme, yola aile işletmesi olarak çıkmışlardır. İşletmeler, kurumsallaşma çalışmalarını büyüme ve gelişme aşamasında sağlıklı olarak gerçekleştirebilirlerse bu işletmeler büyüme eğilimlerini sürdürebilmektedirler.

Kurumsallaşmayı ihmal edip epeyce büyüdükten sonra bunu yapmaya çalışan işletmelerin ise önemli bölümünün bunu başaramadıkları gerçeğiyle karşı karşıya kalmaktayız. Türkiye’de 25 milyar \$’lık ihracat kapasitesine sahip turizm sektörünün can damarını oluşturan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olduğuna dikkat edersek, bu işletmeleri içinde buldukları kurumsallaşamama problemini aşabildiklerinde hem kendileri büyüyecekler, hem de dünya çapındaki



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

büyük işletmelerle yarışabilecek seviyeyi yakalama şansına sahip olacaklardır (Yenişafak, 2009).

Turizm sektörü, birçok sanayi sektörüne bağımlılığı dolayısıyla geliştirilmesi halinde uyarıcı ve sürükleyici etkiler yaratan bir sektördür. Turizm talebinin niteliğine ve boyutlarına bağlı olarak yeni ve çeşitli altyapı yatırımlarının yapılması, mevcutlarının geliştirilmesi, tarımsal ve sınaî üretimin artırılması, haberleşme ve ulaştırma sistemlerinin iyileştirilmesi, ticaret ve hizmet işletmelerinin etkinlik kazanması turizmin gelişmesine bağlı olarak beklenen gelişmelerdir.

İşte bu noktada kurumsallaşma kavramı ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Özellikle bu tehditlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesinde yönetim anlayışlarının kurumsallaşma yönünde değişmesi büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için ve özellikle de turizm sektöründeki aile işletmeleri için çok daha önemlidir (Fındıkçı, 2010).

Aile işletmeleri gerek turizm sektöründe gerekse ekonominin diğer sektörlerinde hem GSMH, hem istihdam hem de sosyal anlamda çok önemli roller üstlenirler. Bu durum Türkiye ekonomisi için farklı

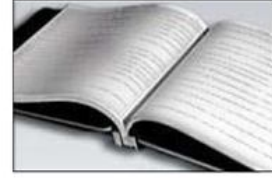
olmayıp daha da güçlüdür. Ülkemiz ekonomisinin son dönemde hızla gelişmesi ve turizm sektöründeki yatırımlar doğrultusunda sektörde faaliyet gösteren işletmelerin önemi artmış ve aile temelli işletmelere daha yakın bir ilgi doğmuştur. Dünyadaki hemen hemen tüm özel sektör işletmeleri, bazı istisnalar dışında, aile işletmesi olarak doğmuş ve gelişmiştir. Girişimci bir aile bireyi tarafından kurulan işletmeler başarılı olup gelişmiş; ancak bazıları yaşamlarını sürdürürken diğer bazıları kapatmak veya el değiştirmek durumunda kalmışlardır (keynotespeakersblog.com, 2009).

Bir aile işletmesinin kurumsallaşması sürecinde, işletme yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmek, amaçlara uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmek için çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bu çalışmalarda yöneticilerin firmayı yönetmedeki başarısı, kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.

Kurumsallaşma süreci ile aile işletmeleri arasındaki ilişki ve geçiş önemlidir. Yöneticilere düşen en büyük görev, işletme içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. İşletme içi bilgi akışı sağlanarak, birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanacaktır. İşletme, çalışanlarına verdiği değer sayesinde işletme kültürü gelişecek, güçlenecek, aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi artacaktır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008).

Turizmde aile işletmelerinin kurumsallaşma adımlarında ilk önce işletmenin durum tespiti yapıp kurumsallaşma konusunda hangi aşamada olduğu belirlenmektedir.





### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ve yetkileri ortaya konmaktadır. İşletme sahipleri işletmenin bilançosunu, satışlarını, kârını, zararını ve organizasyon yapısını ortaya koymaktadırlar. Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmalarındaki ikinci adım karar mekanizmasıdır. Bu aşamada işletme sahipleri karar mekanizmasını çalıştırır. İşletme birden fazla alanda faaliyet gösteriyorsa işletme sahipleri ilerlemek istedikleri alanı belirler. Kurumsallaşmada üçüncü adım SWOT analizi (işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi) dir. İşletme yöneticileri bu doğrultuda swot analizi yaparak işletmelerinin sektördeki yerini ve durumunu tespit etmektedirler. Bu analizle birlikte işletmenin hangi alanda genişlemesi, hangi alanlardan çıkması gerektiği ortaya konulmaktadır. Dördüncü adım ise misyon ve vizyondur. Kurumsallaşmak için çalışmalara başlayan işletme, gelecek 5 ve 10 yıl için misyon ve vizyon belirtmektedir. Beşinci ve son adım ise stratejik yönetimdir. İşletme son olarak da yönetim kurulundan en alt birimine kadar stratejik bir yönetim planı oluşturmaktadır. Bu plan çerçevesinde; örneğin yönetim kurulunda ve aktif olarak yönetimin içinde genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi görevleri olan işletme sahibi ve çocukları gerekli görülürse işletme yönetimindeki görevlerinden çekilebilmektedirler (ikademi.com, 2008).

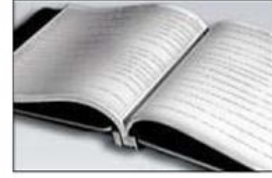
Tüm bu adımları hayata geçiren bir işletme kurumsallaşma aşamasını tamamlayarak satışlarını belirlenen hedefler çerçevesinde arttıracaktır. Nakit akışını düzenlemeyi sağlayacak, borçlarını azaltmayı hızlandıracak ve böylece turizm sektöründe yeni yatırımlar yapabilecektir. Tüm bu

süreçlerin başarıyla tamamlanmasıyla ilk ve ikinci kuşağın yönetiminde olan işletme böylece sonraki kuşaklara uzanan sürece başarıyla girmiş olacaktır.

Aile işletmelerinde aile bireyleri tarafından ortaklaşa paylaşılan inanç, değer, tutum ve kurallar işletme ortamına da taşındığından güçlü bir kurum kültürünün oluşumu kolaydır. Ancak kimi zaman aileden getirilen inanç, değer, tutum ve kurallar işletmedeki işlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, önemli pozisyonlara sadece ailedeki statüsü yüzünden önemli pozisyonlara getirilen kişilerin işletmede yol açtığı zararlar ya da gerekli değişime karşı direnen köklü aile kültürü gibi nedenler aile işletmelerinde kültür unsurunun olumsuz boyutlarıdır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde de durum farklı olmayıp, hatta daha yoğun olduğu söylenebilir. Sektörün cazibeliği diğer aile fertlerini de sektöre bir an önce girmeye, işe ve işletmeye bir an önce adım atmaya iter. Bu gelişmeler doğrultusunda aile işletmelerinde birtakım sorunlar meydana gelebilmektedir. Kurumsallaşmayı isteyen aile işletmesi sahiplerinin önemli bir çoğunluğu, kendi zihinlerinde baskın olan ya da kurumda öne çıkan sorunları çözmek için kurumsallaşmayı istemektedir. Fakat zaman zaman istemek yeterli olmamakta, yanlış kurumsallaşma çabalarını da dinamik olan turizm sektöründeki aile işletmeleri için dağılma nedenleri arasında sayılmaktadır.

Turizm sektöründe kurumsallaşma konusunda ülkemizde verilebilecek çok



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

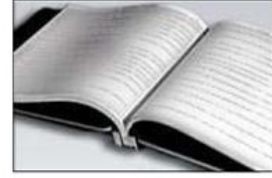
sayıda işletme örneği mevcut olmakla birlikte, burada kolay anlaşılabilirliği sağlamak açısından tanınmış bir kurumsal kimliğe kavuşmuş işletmeyi örnek vermeyi uygun görmekteyim. Bu bağlamda turizm alanında faaliyet gösteren “The Marmara Hotels” adlı firma kurumsallaşmış aile işletmesi örneği olarak verilebilir.

Turizm sektörünün köklü kurumlarından biri olan The Marmara Hotels, 2003 yılında başlattığı kurumsallaşma sürecini tamamlayarak sektördeki hedefini büyümüştür. 18 yıldır yönetimde olan aile üyelerinin yerini bağımsız profesyonel bir yönetim kurulu alırken, grubun yeni hedefi, uluslararası alanda tanınan bir Türk otel zinciri markası olmak şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda şehir otelciliğine odaklanan ve bugüne kadar işlettiği otellerin aynı zamanda mülk sahibi de olan grup, 10 yıl içinde 1,5 milyar \$ yatırım yaparak sahip olduğu otel sayısını 40'a çıkarmayı planlamaktadır. The Marmara Grubu otel sayısındaki artışı, satın almanın yanı sıra kiralama, isim hakkı verme ve mülk sahibi adına işletmeyi gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Grup, turizm sektörüne yaptıkları katkıları daha da ileri götürmek istedikleri için bu yöndeki çalışmalarını sürekli bir gelişim çizgisine oturtmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda bünyelerindeki işletmelerin daha sağlıklı bir yapıya sahip olabilmeleri için yeni bir yönetim biçimi ve anlayışı benimsemiş bulunmaktadır.

The Marmara Grubu bir aile işletmesi olarak yönetilirken, 2003 yılında aldığı stratejik bir kararla kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. Profesyonel bir danışmanın rehberliğinde yapılan

çalışmalar sonucunda bağımsız bir yönetim kurulu oluşturan grubun yönetim kurulunda, iş dünyasından iki profesyonel yönetici, aileyi temsilen de iki kişi yer almıştır. Bu yapı ile grubun büyümeye yönelik stratejik kararlarının hızlı bir şekilde alınmasını amaçlanmıştır. Grup, uluslararası alanda tanınan bir Türk otel zinciri olmayı hedeflemiş, grubun resort otelcilik gibi bir önceliğinin bulunmadığını, ana stratejisinin şehir otelciliği olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda ABD-New York'ta, Avrupa metropollerinde ve Türk işadamlarının sıklıkla gidip geldiği Sofya, Bakü, Bükreş, St. Petersburg gibi şehirlerde oteller açmayı planlamaktadırlar. Türkiye'de ise ekonomisi canlanmaya başlayan Anadolu şehirleri ve turizm potansiyeli olan şehirleri yatırım potansiyeli açısından değerlendirmektedirler. Kurumsallaşma kapsamında yatırımlarına hız veren The Marmara Hotels, stratejik rotasındaki ilk yeni otelini 2008 yılı başında satın aldıkları Conti Otel'in, renovasyon çalışmalarının ardından ‘The Marmara Şişli’ adıyla hizmete sokmuşlardır. The Marmara Şişli ile birlikte grubun İstanbul'daki otel sayısı üçe çıkmıştır. Merkezi lokasyonu ile işadamlarının nabzını tutacak olan The Marmara Şişli'nin tasarım ve konseptindeki sürprizleri görülmeye değerdir. 107 odalı otel, iş ve özel seyahatler için bir seçenek olarak konumlandırılmıştır. The Marmara Grubu'nun yatırımları, The Marmara Şişli'nin açılışının ardından hız kesmeyerek, grup İstanbul'da bir büyük otel daha açmayı ve İstanbul'da oda kapasitesi olarak lider olmayı hedeflemiştir.

Bugüne kadar Gürsel Ailesi'nin turizm faaliyetlerini yürüten ikinci kuşak



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

yöneticileri, 2003 yılında aldıkları karar doğrultusunda kurumsallaşma çalışmalarına başlamışlardı. İşe dünya örneklerini inceleyerek başlayan hissedarlar, en uygun olan yöntemin bu konuda uzmanlaşmış bir rehberin danışmanlığı ile kurumsallaşmak olduğuna karar vermişlerdi. Bu doğrultuda aile işletmeleri konusunda uzmanlaşmış bir isimden danışmanlık alınarak, ilk adımda tüm otellerin yönetimini tek bir çatı altında bir merkez ofiste toplamışlardı. 2008'in Mayıs ayında The Marmara Hotels'e profesyonel bir genel koordinatör atamışlardı. Aile yöneticileri, yönetim kurulu üyelik görevlerinden çekilerek stratejik karar alma işini bağımsız yönetim kuruluna bırakmışlardı. Ayda bir toplanan kurul, The Marmara Grubu'nun büyüme hedefine paralel olarak stratejik kararları almayı planlamaktadırlar. Daha önce grubun yönetiminde yer alan hissedarlardan biri, yeni iş geliştirme konusundaki projelerini kurula sunmak; diğeri ise kuruldan çıkacak kararlarla kurulacak yeni oteller için konsept geliştirmekle yükümlüdür (gundem.info, 2008).

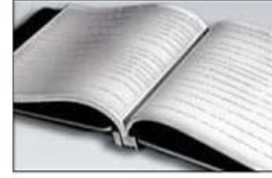
The Marmara Hotels günümüzde altı otel (Taksim, Pera, Şişli, Antalya, Bodrum, New York-Manhattan); üç residence (Pendik, Suadiye, Çamlıca) ile Türkiye'nin gösterir, danışmanların ve diğeri kişilerin tecrübelerinden akıllıca faydalanır. Gelecek kuşağın hazırlığı ve eğitimleri kurumsallaşmıştır. Aile üyeleri mülkiyet hakları ve sorumluluklar konusunda eğitilmiştir. Aile içi problem ve şikâyetleri çözmek için işi kullanmazlar. Başarılı aile işletmeleri, işin yönetilmesi açısından incelendiğinde şu hususlar ön plana çıkmaktadır. Modern iş geliştirme sistemleri hem aile hem de aile dışı

en prestijli banket alanlarından biri olan The Marmara Esma Sultan olmak üzere on tesisin sahibidir. Tesisler toplam 1.233 oda ve 3.218 yatak kapasitesine sahiptir.

Bu konuda örnek olarak incelediğimiz işletmeyi de göz önüne aldığımızda, başarılı aile işletmelerinin ortak özelliklerini üç kategoride toplamak mümkündür. Ailenin işlevi, işin yönetimi, değer ve kurumsal yönetim sistemleri gibi başlıklar altında başarılı aile işletmelerinin daha iyi değerlendirebileceği kanaatindeyim. Başarılı aile işletmelerinin, başarı nedenleri incelendiğinde aşağıdaki hususlar ön plana çıkmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009).

Bireyler arasında, kişilik, yetenek, açıklık ve bağlılık gibi konularda temel güven mevcuttur. Aile sistemi, yapısı ve karşılıklı destek ile anlaşmazlıkları çözme yeteneğine sahiptir. İş ve aile arasındaki sınırlar açık ve nettir, herkesçe kabul görür. Aile politikaları işle ilgili meselelerle çatışmaz. Bilgi ve bilgi transferi akıllıca kullanılır ve çözülmeyen ilişki problemleri tarafından engellenmez. İletişim açık ve nettir. Ailenin ortak hedefleri nettir ve bu hedeflere doğru istikrarlı şekilde ilerler. Aileye yön veren iyi bir liderliği vardır. Bireyler esneklik

çalışanlar tarafından benimsenmiş ve uygulanmaktadır. Aile ve aile dışı çalışanların hepsinin rol ve sorumlulukla birbiri ile çelişki yaratmayacak şekilde tanımlanmıştır. Sorumluluk ve yetki dengeli bir şekilde dağıtılmıştır. Bilgi kolektif olarak geliştirilir ve kullanılır. Kararlar yeterlik ve tecrübelerle dayalı olarak alınmaktadır. Haleflik erken planlanmıştır. Yazılı bir aile anlaşması (anayasa, v.s.) vardır.



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

Sayı: 41 Mart – Nisan 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82

<http://www.akademikbakis.org>

## **3. ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

### **3.1. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmada İstanbul ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma ile ilgili sorunlar saptanmaya çalışılmış ve yaşanan sorunlara ilişkin bir takım çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. İstanbul merkezli bir anket uygulaması gerçekleştirilerek, çözüm önerilerine ve sorunların tespitine dayanak oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma alanı olarak İstanbul'un seçilmesinin temel nedeni; ilin mevcut turistik potansiyelinin yüksek oluşu, ülkenin tarihi ve tabii turizm değerleri açısından önemli bir turizm ürünü olması ile İstanbul'un bir dünya şehri olma yolundaki hızlı adımları ilerlemesi ve yakalamış olduğu istikrarlı gelişme trendidir.

### **3.2. Çalışmanın Yöntemi**

İstanbul ilinde faaliyet gösteren Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli aile işletmeleri konumundaki konaklama işletmeleri araştırmamızın kapsamını oluşturmuştur. Tam ve eksiksiz bilgi edinebilmek amacıyla araştırma kapsamının, kolay bilgi edinilebilecek işletmelerle sınırlandırılması benimsenmiş olup, zaman kısıtı nedeniyle bu yönlü bir çalışma tercih edilmiştir. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine uygulanmıştır. Bu kapsamda, bahsi geçen konaklama işletmelerinin üst düzey ve orta düzey yöneticileri ile hissedarlar ve işletme sahipleri araştırmaya konu edilmiştir. Bağlantıya geçilen işletmelerin bazıları çeşitli nedenler ileri sürerek görüşme yapmaktan çekinmiş, toplamda 50

işletmeden ankete katılma konusunda olumlu cevap alınmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul ilinin Anadolu Yakası'nda 13, Avrupa Yakası'nda ise 37 turizm belgeli konaklama işletmesine ulaşılmıştır. Araştırma kapsamı çerçevesinde ulaştığımız bu 50 konaklama işletmesinde yönetici, hissedar veya konaklama işletmesi sahibi olarak toplamda 86 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anketi eksiksiz bir şekilde dolduran 80 kişinin cevapları değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olduğundan, araştırmada bu sayı üzerinden çalışma yapılmıştır. Anket uygulaması sırasında, yöneticilerin yoğun iş temposu ve zaman sıkıntıları olmasına karşın, kendilerine ulaşılanların tamamının anketleri doldurmaları dikkati çekmiştir.

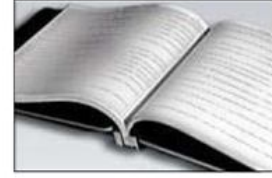
Bu çalışma iki hipotezden oluşmaktadır. Çalışma hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

**H1:** İşletme içerisindeki denetime aile üyelerinin de tutulup tutulmadığı ile bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyelerinin başarılı olup olamayacağı konuları arasında bir ilişki vardır.

**H2:** İşletmedeki aile üyeleri iş hayatı ile aile hayatını ayırt edip edemedikleri ile işletmenin başarısının en önemli nedeninin kurumsallaşmanın sağlanması olup olmadığı konuları arasında bir ilişki vardır.

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılarak hazırlanmış olan iki bölümden müteşekkil bir anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup, denek sayısının az olması nedeniyle tam biçimsel mülakat tekniğinden de yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun





### AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 41 Mart – Nisan 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82

<http://www.akademikbakis.org>

birinci ve ikinci bölümünde demografik bilgiler öğrenilmek istenmiş, bu yönde anket soruları hazırlanmış ve bu veriler doğrultusunda elde edilen bilgiler ile anket sonuçlarına yansımıştır. Anketin üçüncü bölümünde işletmeye ait bilgiler sorulara yansımış, frekans analizi ile yüzde dağılım tablosu oluşturulmuştur. Anketin uygulanması konaklama işletmelerindeki yöneticilerle yüz yüze görüşerek ya da yönetici/konaklama işletmesi sahiplerine gönderilen elektronik postaların geri dönüşleri yoluyla toplanarak gerçekleştirilmiştir.

Uygulama sonucunda anketlerden elde edilen sonuçlar SPSS (Statistical Program for Social Science) 17.0 for Windows paket programı kullanılarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Hipotez testleri yapılırken kategorik verilerde Chi-Square (Ki-Kare) bağımsızlık testi kullanılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup,  $p < 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirilirken, genel bulgu analizleri yapılarak gerekli frekans dağılımları ve karşılaştırmalı tablo analizleri yapılmıştır.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

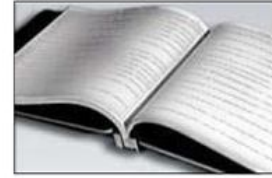
### 4.1. Araştırmaya Katılan İşletmecilerin İşletmelerine İlişkin Bulgular

Araştırmamız için hazırlanan anket çalışması, aile işletmelerindeki üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırmaya yönlendirilmiştir. Anketin birinci bölümünde, ankete katılan işletme ile ilgili bilgilere verilen cevaplar karşılığında tablo oluşturulmuştur. Tablo 1'de işletme ile

ilgili genel özellikler frekans ve yüzde hesaplamaları ile birlikte gösterilmiştir. Bu verilerin analizi sırasında öncelikle frekans dağılımları incelenmiş olup yüzdesel oranlarla karşılaştırmalı analiz yapılmıştır.

**Tablo 1. İşletme ile İlgili Özellikler Tablosu**

İşletmenin Özellikleri	Sayı	Oran
<b>Statüsü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
4 Yıldızlı	36	0,45
5 Yıldızlı	44	0,55
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Ortaklık Yapısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Şahıs İşletmesi	52	0,65
Limitet İşletme	12	0,15
Anonim İşletme	12	0,15
Diğer	4	0,05
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Oda Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 -80	32	0,40
81 -150	25	0,31
151 -200	19	0,24
201 ve üzeri	4	0,05
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bağımsız	50	0,62
Ulusal Zincir	16	0,20
Uluslararası Zincir	14	0,18
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Kuruluş Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 – 10 Yıl	22	0,28
11 – 20 Yıl	30	0,38
21 – 30 Yıl	17	0,21
31 Yıl ve üzeri	11	0,13
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 – 50	6	0,07
51 – 100	32	0,40
101 – 150	23	0,29



### AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 41 Mart – Nisan 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kurguz – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82

<http://www.akademikbakis.org>

151 – 200	12	0,15
201 ve üzeri	7	0,09
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de karşımıza çıkan değerler ışığında, ankete cevap alınan işletmelerin %55’lik kısmı yani 44 adedi 5 yıldızlı konaklama işletmesi kategorisindedir. 36 adedinin ise %45’lik oranla 4 yıldızlı konaklama işletmesi olduğunu görmekteyiz. Anketi cevaplayan işletmelerin türlerini incelediğimizde, bağımsız konaklama işletmelerinin 50 adet ve %62’lik oranla en yüksek paya sahip işletmeler olduğunu görmekteyiz. Bu türü, 16 adet ve %20’lik oranla ulusal zincir olan konaklama işletmeleri, 14 adet ve %18’lik oranla da uluslararası zincir türündeki konaklama işletmeleri takip etmektedir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun şahıs işletmesi oldukları, 52 adet ve %65’lik oranla anlaşılmaktadır. Bu oranı %15’er oranla 12 adet limitet ve anonim işletmeler takip etmektedir. Diğer işletmeler ise 4 adet ve %5 oranla son sırada yer almaktadır. Ankete katılan konaklama işletmelerinin kuruluş sürelerini incelediğimizde %38 oranla kuruluş süreleri 11–20 yıl arası olan 30 işletme ve %28 oranla 22 kuruluş süreleri 1–10 yıl arası olan işletmeler olarak göze çarpmaktadır. Kuruluş süreleri 21–30 yıl olan işletmeler %21 oranla 17 işletme ve son olarak en düşük oran kuruluş süresi 31 yıl ve daha fazla süre ile 11 işletmeye aittir ve oranı %13’tür.

Ankete katılan konaklama işletmelerinin oda sayılarına baktığımızda, tabloda birbirlerine yakın rakamlar görmekteyiz. 80 odaya kadar olan işletmelerin sayısı 32, oranı %40, 81–150 arası odası olan işletmelerin sayısı 25, oranı %31, 151–200 arası odası olan işletmelerin sayısı 19, oranı %24, son olarak da oda sayısı 201 ve üzeri

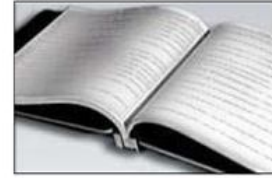
olan işletmelerin sayısı 4, oranı %5 olarak gözükmektedir. Ankete katılan konaklama işletmelerinde çalışan kişi sayısına baktığımızda 28 işletme 51–100 arası personel çalıştırarak tablo 1’de %40’lık bir pay sahibi olmuştur. 23 işletme 101–150 arası personel çalıştırarak %29 oranla tabloda yer alırken, 12 işletme 151–200 arası personel çalıştırmakta ve oranı %15’tir. Kadrolarında 201 ve üzeri personel çalıştıran işletmelerin sayısının 7, yüzdesinin 9, en az oranın ise %7 ile 1–50 arası personel çalıştıran 6 işletmede olduğunu görmekteyiz.

#### 4.2. Araştırmaya Katılan İşletmecilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin ikinci bölümünde, ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve alınan cevaplar karşılığında tablo oluşturulmuştur. Tablo 2’de yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında yöneticiler ile ilgili genel özellikler frekans ve yüzde hesaplamaları ile birlikte gösterilmiştir.

**Tablo 2. İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri Tablosu**

Demografik Özellikler	Sayı	Oran
<b>Cinsiyet Dağılımı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	64	0,80
Bayan	16	0,20
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	63	0,79
Bekâr	17	0,21
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Yaş Dağılımı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
20 ve altı	6	0,08
21 -30	15	0,18
31 -40	26	0,33
41 ve üstü	33	0,41



### AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 41 Mart – Nisan 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

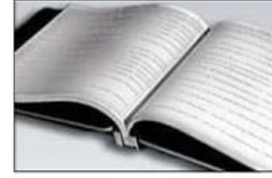
JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82

<http://www.akademikbakis.org>

<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ortaöğretim	8	0,10
Meslek Yüksekokulu	12	0,15
Üniversite	52	0,65
Yüksek Lisans	8	0,10
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 -5 Yıl	4	0,05
6 -10 Yıl	14	0,17
11 -20 Yıl	34	0,43
21 Yıl ve üstü	28	0,35
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Yöneticilik Tecrübesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıdan az	2	0,03
1 -5 Yıl	12	0,15
6 -10 Yıl	21	0,26
11 -15 Yıl	45	0,56
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>İşletmedeki Görevi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Orta Düzey Yönetici	16	0,20
Üst Düzey Yönetici	36	0,45
Hissedar	8	0,10
İşletme Sahibi	20	0,25
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Kurucu ile Akrabalık İlişkisi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Büyükbaba -Anne	4	0,05
Baba – Anne	48	0,60
Kendim – Eşim	18	0,23
Burada Tanıştık	10	0,12
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de karşımıza çıkan değerler ışığında, ankete cevap verenlerin %80’lik kısmı yani 64 kişinin erkek, geri kalan 16 kişinin ise bayan olduğu görülmektedir. Bu kişilerin ise, %79’unun yani 63 kişinin evli, %21’inin de bekâr olduğu görülmektedir. Ankete cevap verenlerin yaş dağılımında, 41 ve üzeri yaş dağılımı 33 kişi %41 oranla en yüksek veri olarak gözükmemektedir. 31-40 yaş arası %33 ile en yüksek oranı takip etmektedir. 21-30 yaş arası kişi sayısı 15, oran %18 iken, 20 yaş altı olan kişilerin sayısı 6, yüzdesi 8 ile bu verileri takip etmektedir. Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları, 52 kişi ve %65’lik oranla

anlaşılmaktadır. Bu oranı %15 ile meslek yüksekokulu mezunları, 8 kişi ve %10’ar oranla ortaöğretim ve yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Ankete katılan yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, en yüksek oran 11 ila 20 yıl arası çalışanlarda görülmektedir. Sayıları 34 yüzdeleri 43 olan bu grubu, 21 yıl ve üzeri çalışanlar 28 kişi, 35 yüzde ile takip etmektedir. 6 ila 10 yıl arası çalışanların sayısı 14, yüzdesi 17 ve son olarak da 4 kişinin 5 yıl altında %5 oranında olduğu görülmektedir. İşletmelere sunduğumuz ankete katılan yöneticilerin, yöneticilik tecrübelerini değerlendirdiğimizde %56 ile en yüksek oranın 11 ila 15 yıl arası tecrübeye sahip olan 45 yöneticide görülmüştür. 6 ila 10 yıl arası tecrübeye sahip olan yöneticiler %26 ile 21 kişi, 1 ila 5 yıl arası tecrübeye sahip olan yöneticiler %15 ile 12 kişi, 1 yıldan az tecrübesi olan 2 kişinin de %3 ile tablo 2’de sıralandığı görülmektedir. Yöneticiler tarafından cevaplanan ankette, işletmedeki görevleri sorulduğunda en çok verilen cevap 36 kişi, %45 oranla üst düzey yönetici olmuştur. İşletme sahibi oranı ise %25 ile 20 kişi, orta düzey yönetici oranı %20 ile 16 kişi, hissedar oranı %10 ile 8 kişidir. Ankete katılan yöneticilerin işletme kurucuları ile ilgili akrabalık bağları sorulduğunda alınan yanıtların büyük çoğunluğu (%60) göstermektedir ki, yöneticiler anne ya da babalarının kurduğu işletmelerde çalışmaktadırlar. Kendisinin ya da eşinin kurucusu olduğu işletmede çalışan yöneticilerin sayısı 18, yüzdesi 23, herhangi bir akrabalık bağı olmayıp da kurucu ile bu işletmede tanışan yöneticilerin sayısı ise 10, yüzdesi 13 iken büyük akrabalarının kurucusu olduğu işletmelerde çalışan



### AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 41 Mart – Nisan 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kurguz – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82

<http://www.akademikbakis.org>

yöneticilerin sayısı 4, yüzdesi 5 ile en düşük oran olarak göze çarpmaktadır.

#### 4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Diğer Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin üçüncü bölümünde, ankete katılan işletmelerin diğer özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve alınan cevaplar karşılığında tablo oluşturulmuştur. Tablo 3'te işletmelerin diğer özelliklerine bakıldığında işletmenin sahipliği, aile üyelerinin hisse oranı ve işletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetilmekte oldukları ile ilgili frekans ve yüzde hesaplamaları birlikte gösterilmiştir.

**Tablo 3. İşletme ile İlgili Diğer Özellikler Tablosu**

İşletmenin Özellikleri	Denek Sayısı	Oran
<b>Sahipliği</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tek Bir Aile Üyesi	7	0,08
Tamamı Aile Üyeleri	51	0,64
Kardeş Ortaklığı	22	0,28
<b>Aile Üyelerinin Hisse Oranı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
% 100	80	100
<b>Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetilmekte</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1. Nesil	4	0,05
2. Nesil	26	0,32
1. Nesil ve 2. Nesil Birlikte	34	0,43
3. Nesil	12	0,15
4. Nesil	4	0,05

Ankete katılan konaklama işletmelerinde, sahiplik konusunda sorulan soruya, tamamı aile üyelerine ait olan işletmeler 51 kişi %64'lük bir oranla cevap vermiştir. Kardeş ortaklığı söz konusu olan işletmeler 22 kişi %28 oranla tablo 3'te yer alırken en düşük oran %8 ile 7 kişiden alınan cevapla sahipliği tek bir aile üyesinde olan işletmeler olmuştur. İşletmelerin ortaklık yapılarında, aile üyelerinin hisse oranları

incelendiğinde tek bir yanıtla karşılaşılmıştır. Tablo 3'te, ankete katılan işletmelerin yöneticilerinden alınan cevaplara bakıldığında tüm yanıtlarda (%100) hisse oranlarının ailelere ait olduğu görülmüştür. İşletmelere sunduğumuz ankete katılan yöneticilerin verdiği yanıtlarda 34 kişi işletmenin 1. nesil ve 2. nesil ile birlikte yönetildiğini belirtmektedir ve bu cevabın oranı %43'tür. 2. nesil tarafından yönetilen işletmelerin sayısı 26, oranı %32, 3. nesil tarafından yönetilen işletmelerin sayısı 12, oranı %15 olarak sıralanmaktadır. En düşük orana sahip işletmeler ise %5 oranla 4'er işletme olarak göze çarpmaktadır.

Çalışmamızın bu kısmında oluşturulan hipotezler ve anket sonuçları kullanılarak hipotez test sonuçları değerlendirilmiştir.

**H1:** İşletme içerisindeki denetime aile üyelerinin de tabi tutulup tutulmadıkları ile bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyelerinin başarılı olup olamayacağı konuları arasında bir ilişki vardır.

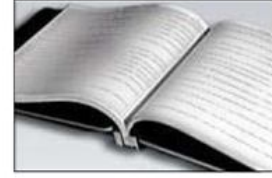
**Tablo 4. Birinci Hipotez Testinin Sonuçları**

Durum Değerlendirme Tablosu	Veriler					
	Geçerlilik		Eksiklik		Toplam	
	n	Oran	n	Oran	n	Oran
* İşletme içerisindeki denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadır.	80	93,0 %	6	7,0%	86	100,0 %
* Bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyeleri başarılı olacaktır.						

#### Çapraz Tablolama – Değerler

İşletme içerisindeki denetime aile üyeleri de tabi	Bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyeleri
--	---





## AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 41 Mart – Nisan 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kurguz – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82

<http://www.akademikbakis.org>

tutulmaktadır.	başarılı olacaktır.					
	Kesinlikle katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle katılmıyor	TOPLAM
Kesinlikle katılıyor	10	7	0	0	0	17
Katılıyor	23	4	0	0	0	27
Kararsız	1	7	1	0	0	9
Katılmıyor	3	10	4	1	0	18
Kesinlikle katılmıyor	0	0	0	4	5	9
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>80</b>

**Sonuç:** Ki-Kare testi değerine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olduğundan işletme meselelerinin aile meseleleri ile tamamen ayrı tutulup tutulmadığı ile işletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanılıp inanılmadığı konuları arasında bir anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** İşletmedeki aile üyelerinin iş hayatı ile aile hayatını ayırt edemedikleri ile işletmenin başarısının en önemli nedeninin kurumsallaşmanın sağlanması olup olmadığı konuları arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 5. İkinci Hipotez Testinin Sonuçları**

Durum Değerlendirme Tablosu	Veriler					
	Geçerlilik		Eksiklik		Toplam	
	n	Oran	n	Oran	n	Oran
*İşletmedeki aile üyeleri iş hayatı ile aile hayatını ayırt edebilmektedirler.	80	93,0%	6	7,0%	86	100,0 %
*İşletmenin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.						

İşletmedeki aile üyeleri iş hayatı ile aile hayatını ayırt edebilmektedirler.	İşletmenin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.					
	Kesinlikle katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle katılmıyor	TOPLAM
Kesinlikle katılıyor	9	8	2	0	0	19
Katılıyor	17	1	0	0	0	18
Kararsız	1	14	0	0	0	15
Katılmıyor	4	12	5	1	0	22

Ki-Kare Testi	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-Kare	96,652(a)	16	0,000
Olasılık Oranı	68,496	16	0,000
Doğrusal Olarak Çakışma	28,714	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	80	-	-

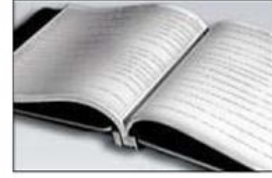
Kesinlikle katılıyor	0	0	0	2	4	6
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>80</b>

Ki-Kare Testi	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-Kare	102,357 (a)	16	0,000
Olasılık Oranı	63,896	16	0,000
Doğrusal Olarak Çakışma	30,416	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	80	-	-

**Sonuç:** Ki-Kare testi değerine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olduğundan işletme meselelerinin aile meseleleri ile tamamen ayrı tutulup tutulmadığı ile işletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanılıp inanılmadığı konuları arasında bir anlamlı bir ilişki vardır.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul ili ile sınırlı tutulan bu çalışmanın Türkiye geneli ile bağdaştırılması mümkün olmamakla birlikte, elde edilen bulguların genel hakkında belli ipuçları verdiği



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

söylenbilir. Netice itibariyle; aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde, hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Aile işletmesini sürdürmek öncelikle bir aile meselesidir. Bu nedenle, iyi yönetim ailede başlar. Eğer ailenin bir planı yoksa ya da gelecekle ilgili yükümlülük ve vaatlerine yönelik olarak düzenli bir şekilde vakit ayırmıyorlarsa, işletme ciddi bir şekilde gerileyip düşüşe geçebilir zira onların bir seçim yapma konusundaki isteksizliği işin iyi gitme şansını engelleyebilir. Çoğunlukla aile üyeleri bu şekilde bir araya geldiklerinde, halefler işletmenin tüm hikâyesini dinleme fırsatı bulurlar. İşletmenin kişisel hikâyesi çok özeldir, çünkü bu aynı zamanda ailenin hikâyesidir ve dünyada bir iz bırakmanın yoludur.

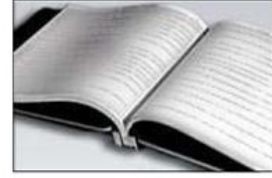
Turizmde aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri getirmeye çalıştığımız bu bölümde, elde ettiğimiz verileri düşünce ve yoruma dökmeye çalışmaktayız.

Öncelikle ailenin hedefleri, değerleri, işletmeye olan yükümlülükleri ve aile üyelerinin işletmeye nasıl katılacaklarına yönelik bir planları olmalıdır. Kimileri bunu aile anayasası ya da aile protokolü olarak isimlendirir. Eğer bu durum net ve açıksa aile içindeki ve dışındaki kişiler nerede duracaklarını bilirler.

Ortak araştırmalar sonucunda, verimli ve sağlıklı aile işletmeleri için bazı prensiplerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hem aile için hem de işletme için vizyon, misyon ve amacın net ve açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Gelecek nesillere bırakılacak eser ya da eserler için uygun bir zemin hazırlanmalı, kuşaklar arasındaki tarihçe ve vizyon aktarılmalıdır.

Aile ve aile işletmesi içerisinde net bir iletişim sağlamak ve çelişkilerin çözümü için sağduyulu kurallar konmalıdır. Aile üyelerinin işe ne şartlarla katılabileceklerine yönelik net kurallar belirlenmelidir. Bu prensip belki de en önemli kurallardan biridir. Kariyer yollarından ve işe girişe hazırlık konularından bahsedilmelidir. Gelecek konusu kaçınılacak bir konu haline getirilmemelidir. Planlardan bahsedilmeli ve her halefin işin içinde ve dışındaki çıraklıkları ve gelecekteki rolleri ile ilgili öğrenmelerine yardımcı olunmalıdır. Herkesin işletmesi, özellikle organizasyonu ve finansı öğrenmesine yardımcı olunmalı, çocuklar arasında farklı yeteneklerden bahsedilmelidir. Rekabet kaçınılmaz olduğunda, herkese işin içinde veya dışında bir yer bulunmalı, kendilerini dışlanmış ya da katkıda bulunmakta zorlanır hissedenlere yardımcı olunmalıdır.

Resmi bir haleflik planlaması yapılmalı ve uygulanmalıdır. Bir sonraki kuşağın daha farklı bir tarz ve liderliğe ihtiyacı olabileceği gerçeğinden kaçınılmamalıdır. İşletme kurucusunun yetenekleri ne bugün ne de gelecekte işletmenin gereksinimi olan özellikler olmayabilir. İşletme genellikle yeni yeteneklere ihtiyaç duyar ve liderliğinin yeni yönlere gitmesi gerekebilir.



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

Kurucusu için işletmeyi özel kılan temel değerleri koruyup güçlendirirken, ailenin işin gelişmesi ve değişmesine izin vermesi için yardımcı olmakta fayda bulunmaktadır.

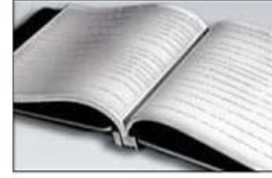
En iyi uygulamalar temel alınarak bir iş yönetim sistemi kurulmalıdır. Aile işletmesini yönetmenin en akıllıca ve güvenli yolu onu iş gibi yönetmektir, yani sanki aile işletme değil de halka mâl olmuş bir işletmenin kurallarına göre yönetmektir. Kuşkusuz bu kadar çok duygu ve kişisel gündemin yer aldığı bir ortamda bunu söylemek uygulamaktan çok daha kolaydır. Ancak kuşakları aşarak işletmenin hem aileye hem de topluma hizmet etmesini sağlama testini geçmenin arkasında bu temel prensip yatar. Sonuç olarak unutmamak gerekir ki, eğer dört nesil sonra her yüz aile işletmesinden dört ya da beşi hayatta kalabiliyorsa, bu gruba girmek şans değil; özverili, bilinçli ve cesur bir planlama ve çalışmanın eseridir.

Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar, çalışmamızda belirtildiği üzere; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devam etmesi, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe, yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbiriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle çalışmamızın ana konusu olan kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır.

Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir sosyal ilişki akımının oluşmasını engellemekte ve aile

işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel olmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi ile ilgili olarak işletmelerin bilgilendirilmesi oldukça önem göstermektedir. İşleyen bir sistemin kurulması, işletmenin kendi sahiplerinden ayrı bir kimliğe kavuşması ve sektörel hayatını sahipleri yönetimde olmadan da sürdürebilmesi zaten kurumsallaşmanın bizzat kendisidir. Aile işletmeleri büyüdükçe, aileden gelen doğruların yerine, yüzyılların içinde oluşan ekonomi ve yönetimin doğrularının geçmesi gerekir. İşletmelerin sağlıklı yapılanmaları ve gelişebilmeleri için kurumsallaşma çok önemlidir.

Özellikle turizm sektöründe kurumsallaşmanın yolu çok sancılı ve zor bir süreçten geçmektedir. Kurumsallaşma, sadece konaklama işletmelerinin tabelalarına yıldız eklemek ya da yatak kapasitesini arttırmaktan ibaret değildir. Öncelikle, kurumsallaşmak için işletmenin geçmişinin belli bir kısmını kaybetmeyi göze almak, değişimi gerçekten istemek gerekmektedir. Bunun yerine daha çağdaş, eğitilmiş profesyonel insanlar ile çalışmanız gerekmektedir. Sonra bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Bu, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılacak bir yapıdır. Daha sonra, işletme hedefleri arasına ulaşılmak istenen kalite standardı hedefi de katılmalıdır. Sorgulanmayan alışkanlıklar, fırsatlara dar görüş açısı ile yaklaşmak, mevcut yönetim çerçevesini oluşturan tartışılmayan varsayımlar işletmelerin gelişimini engelleyen en önemli nedenler arasında yer almaktadır.



### **AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

İşte bu noktada kurumsallaşmak, işletmelerin gelişimini engelleyen nedenleri ortadan kaldırmakta ve işletmelere yeni bir kapı açmaktadır. Kurumsallaşmanın yolu profesyonel konaklama işletmesi yöneticileri ile çalışmaktan geçmektedir. Kurumsallaşamamış ve profesyonel yönetimlere sahip olmayan işletmelerin durumu oldukça vahimdir. Bu işletmeler hala bindikleri dalı kesmeye ve kendi geleceklerini belirsizleştirmeye devam etmektedirler.

Bu durumdan en büyük zararı ise her yönü ile Türk turizmi görmektedir. Çünkü bu işletmeler bir kurum olmadıkları için eğitilmiş, profesyonel insanlar ile çalışmamakta, uzun vadeli stratejik hedeflere sahip olamamaktadırlar. Eğitilmiş işgörenlerin tercihi ise istihdam noktasında kurumsal işletmeler olmaktadır. Bu işletmelerde yeterliliği ve deneyimi olmayan insanlar yönetici konumunda çalıştırılmaktadır. İşletmede işleyiş kavga düzen gitmektedir. Çalışanlar bir kurum kültürü olmadığı için işletme hakkında ve işletmenin hedefleri hakkında bilgilendirilmemekte ve kalite düşmektedir. Kurumsallaşmak ise kaliteyi arttıran en önemli etkenlerden biridir. İşleri düzene sokmaktadır. Eğitilmiş insanları sektöre kazandırmaktadır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ile kazanılacakların başında, kısa dönemde firma içindeki soru işaretlerinin belirlenip çözüme yönelik hareket edilmesi, görev teslimi ve sirkülasyon konusunda netleşme olacaktır. Uzun dönemde ise ticari güvenilirliğin artması, ailenin gelecek ile ilgili planlamalarının daha sağlam temellere

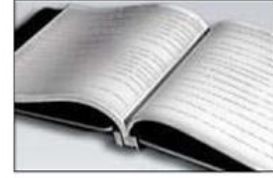
oturtulması, ailenin bir arada kalması sağlanacaktır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın en önemli yararlarından biri; işletme sahipleri, yönetimde olmayan ortaklar, işletmede sahipliği olmayan yöneticiler ve işletmenin uzun vadeli başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak için uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmasıdır. Kurumsallaşma ilkeleri ile yaklaşılacak aile işletmeleri yönetiminde, iş süreçlerinde ve iş ilişkilerinde şeffaflık, adaletli olma, hesap verebilirlik gibi ilkeler gözetilerek işletme performansının artırılması ve işletme çıkarlarının korunması amaçlanır. Aile işletmelerinde yönetim, yönetim kurulu başkanlığı ve sahipliğin genellikle aynı kişide toplanması, kurumsallaşma ilkeleri ile çelişmekle birlikte, bu ilkelerin aile işletmelerinde uygulanması, bu işletmelerde yaşanan birçok sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmamızı, asıl mesleği doktor, aynı zamanda da yazar olan Ichak Kalderon Adizes'in şu sözüyle özetlemek mümkündür; 'Eğer işletme, kurucusunun çizdiği çember içinde sıkışıp kalırsa, kurucusu öldüğünde işletme de ölür'. Gerçekten bu söz aile işletmeleri ile ilgili mevcut durumu ortaya koymaktadır. Güçlü, sürekli olmayı başaran, dış dünya ile rekabet edebilen aile işletmeleri ülke ekonomisinin gelişmesine, işsizliğin azaltılmasına ve gelir düzeyinin yükselmesine katkı sağlar. Bu nedenle aile işletmeleri sadece kendi akraba ve çevresi için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi, yani tüm toplum için önemlidir.

### **5. KAYNAKÇA**





**AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

Sayı: 41 Mart – Nisan 2014

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

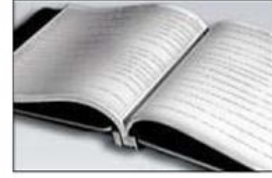
ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82

<http://www.akademikbakis.org>

- Akıngüç, F. (2004).** Aile İşletmeleri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, xiv
- Alacaklıoğlu, H. (2009).** Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, İstanbul: Global Kobi Yayınları-2
- Birbil, D. & Özdemir, Ö. (2007).** Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu, Ankara: Milli Prodüktive Merkezi
- Büyükbeşe, T., Bakan, İ. & Güven, M. (2004).** Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 307-313
- Erdoğmuş, N. (2004).** Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İgiad Yayınları
- Fındıkcı, İ. (2005).** Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Alfa Yayınları
- Fındıkcı, İ. (2010).** Kurumsallaşma Nedir?, SubconTurkey Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi, İstanbul: Tanıtım Grubu Rek. ve Tic. Ltd. Şti.
- Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2004).** Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 20-32
- Gürol, Y. (2005).** Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Jacob, M. P. (1992).** Perry of London: A Family & A Firm on the Seaborne Frontier, Harvard University Press, 1615-1753
- Selznick, P. (1996).** Institutionalism Old and New, Administrative Science Quarterly, 41, 270-277
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996).** Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics, Family Business Review, 9(2), 107-123
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. & Işık, O. (2008).** Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 1-23
- Takışoğlu, M&C, (2008).** Aile Şirketleri, <http://www.takisoglu.com/bulten2.pdf>, 11.03.2009
- Taşkır, H. & Şimşek, T.B. (2008).** Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması



**AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**

*Sayı: 41 Mart – Nisan 2014*

*Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

*ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN*

*JEL KOD: L83 \*\*\* ID:172 K:82*

*<http://www.akademikbakis.org>*

ve Örnek Uygulamaları, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 203-211

Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 497-507

**Türkiye İstatistik Kurumu (2013).** Haber Bülteni, s:13427, Ankara

**Yenişafak (2009).** Aile Şirketleri Devlerle Rekabet Edebilir, 02/09/2009; s:6

**Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. & Ersun, O. (2000).** Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, Yayın No:2000-4, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Mega Ajans

**www.gundem.info**,<http://www.tumgazetele.com/www.gundem.info/?a=38634>  
64 2008, Temmuz

**<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/864-5-adimda-kurumsallasma.html>**, 17.05.2008

**Yazıcıoğlu, İ. & Koç, H. (2009).** Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırılmalı Bir

**<http://www.keynotespeakersblog.com/ail-e-sirketleri-icin-yonetim-rehberi/>**, 16.03.2009