

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

Mert VİDİNLİ
Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Karabuk University, Institute of Social Sciences
mert_vidinli@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Hasan TERZİ
Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Karabuk University, Business Faculty
hasanterzi@karabuk.edu.tr

Öz

İş ilişkileri ile aile ilişkilerinin birbirinden ayrılması, şirketteki bütün işlerin işletme sahibi tarafından yapılmayıp uzman kişilere devredilmesi gibi genel tanımlara sahip olan kurumsallaşma ve aile işletmelerinin kurumsallaşması çerçevesinde şekillenen bu çalışmanın amacı Safranbolu'da yer alan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir. Araştırma sonucunda Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin belli alanlarda kurumsallaşmaya yönelik çabaları olduğu gözlemlenmiş ise de genel yapı itibarıyla kurumsallaşma düzeylerinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Kurumsallık, Yönetim.

Institutionalization in Family Enterprises: An Application in Safranbolu Accommodation Enterprises

Abstract

JEBM
Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi: Sürekli Dergi
Journal of Economy, Business, and Management: A Continuous Journal
Cilt: 1, Sayı: 1

Institutionalization is described as dissociating of business relations and family relations and make all business works done by professionals. So, the main purpose of this study is to evaluate the institutionalization levels of accommodation enterprises located in Safranbolu. As conclusion of this study, the results reveal that the level of institutionalization of accommodation enterprises in Safranbolu is not too high despite some efforts to be an institutionalized company.

Keywords: Institutionalization, Family Enterprises, Institutionalism, Governance

GİRİŞ

Dünyadaki ekonomilerde faaliyet gösteren birçok firma aile işletmeleridir. Fortune veya Standart &Poors'un ilk 500 firmasına bakıldığında yaklaşık %35'inin aile şirketleri olduğu görülmektedir (Lee, 2006: 103). Aile şirketleriyle ABD' de %75-95 arasında (Gilding, 2000: 240), Almanya'da %90 oranında (Eifert, 2006: 1) karşılaşılmaktadır. Aile şirketlerinin Türkiye'deki oranı ise %95'dir (www.anahtar.sanayi.gov.tr).

Bugün adeta özel bir kategori olarak algılanan aile şirketi kavramı aslında bireysel girişimlerin doğal gelişimi sonucu oluşan kuruluşları tanımlamaktadır (Ateş, 2013: 17). Aile işletmelerinden bahsedilirken; önemi, yapısı gelişimi, yönetim biçimleri, yaşam dönemleri incelenmektedir. Bunu yanı sıra aile işletmelerinde kurumsallaşmadan söz edilirken ise kurumsallaşmanın önemi ve bu süreçteki adımlar araştırma konusu olmaktadır.

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ

Aile şirketleri kuruluştan itibaren farklı yönetim biçimlerine sahip olabilmektedir. Zamanla kurumsallaşma adına olumlu olacak şekilde değişiklik gösterebilen ya da aynı kalan bu yönetim biçimleri; merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim olarak 3'e ayrılmaktadır (Taşhan, 2010: 18).

Merkeziyetçi Yönetim

Diğer bir adı Monarşik yönetim tarzı olan bu yapıda işletmedeki politikalar işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olan kişi tarafından belirlenmektedir. Yani işletme sahibi her ne kadar çalışanlarını koruyarak, ihtiyaçlarını gidererek onlara yardımcı olsa da onlara hiçbir şekilde söz hakkı vermemektedir. Bu açıklamadan yola çıkılarak hükmedici bir yönetim tarzının uygulandığı da söylenebilir (Karpuzoğlu, 2002: 28). Kurucu patron kendine güven duyulmasını isteyen ve personel motivasyonunu sağlarken öte yandan her şey üzerinde kontrol sağlamak isteyen otokratik bir yapıya sahiptir. Basit bir kırtasiye alımından önemli yatırım kararlarına kadar her projeyi kendi demetimi altında tutmak isteyen girişimcinin hükmedici yönetimin diğer bir hali olan “onemanshow” tipi bir yönetim sergilediğinden söz edilebilir (Kaba, 2007: 15).

Katılımcı Yönetim

Bir bakıma oligarşi yönetim biçimine de benzetilen bu yönetim biçiminde, profesyonel yöneticiler şirket hisselerine ulaşabilmektedir ve bunun diğer adına stratejik ortak alma da denilmektedir. Tek patronun yetersizliklerinden kaynaklanan durumların söz konusu olmaması nedeniyle; katılımcı yönetim biçiminin merkezi yönetim biçimine göre daha verimli olduğu gözükmemektedir (Dündar, 2010: 14). Katılımcı yönetim için bir tanım da şirketin karar verme sürecine farklı kademelerden personellerin katılımı şeklinde bahsedilmektedir (Koçel, 2003: 110). Katılımcı yönetim biçiminin benimsendiği aile şirketlerinde, kurucu ailenin işbirlikçi aile kültürünü benimsediği söylenmektedir (Arslan, 2006: 74).

Profesyonel Yönetim

Bu yönetim biçiminde şirket yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenmektedir ve şirketle ilgili kararlar belirli sınırlar çerçevesinde patron ve diğer aile üyeleri tarafından alınmaktadır. Diğer bir profesyonel yönetim biçimini benimsemiş firmalarda şirkete dair stratejik kararlardan aile bireyleri sorumluyken yönetilmeye ilgili yani operasyonel kararlardan ise

profesyoneller sorumlu tutulmaktadır (Alayoğlu, 2003: 44-45). Daha detaylı bir tanım yapılması durumunda; sahipler tarafından yatırım kararları, güncel durum saptaması ve yurtdışı gelişmeleri gibi konularda karar alınması gerekirken; yöneticilerin ise malzeme, para enerji, makine, hammadde ve insan kaynakları gibi kaynakların nasıl daha fazla etkin kullanılabileceğini takip etmeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 30).

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kelimesinin kökeni olan kurum kelimesi Türk Dil Kurumu'nda belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, köklü birtakım törelere dayalı toplumsal örgenleşme olarak belirtilmiştir (www.tdk.gov.tr). Kurumsallaşma ise, kurumsal hale gelmek, örgütlü olunmaya başlanması ve devamlılığın kazanılması olarak tanımlanmaktadır (Özcan, 2015: 179).

Kurumsallaşma kelimesine farklı açılardan ve farklı alanlardan bakıldığında çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Kurumsallaşma; şirketlerin, kişilerin haricinde; birtakım kurallardan, norm ve prosedürlerden oluşmaları, işlerin nasıl yapılacağına dair yöntemlerin kendilerine has olarak belirlenmesi ve böylece diğer firmalardan farklı bir şekle sahip olunması süreci olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 72). Meyer ve Rowan'a göre kurumsallaşma; işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan sistemi ve bu sistem sonucu ortaya çıkan uygulamaların icra edilmesidir (Brian vd., 2003: 340-341). Yani, çevre uyumu olarak belirtilen tanımda kurumsallaşmadan; çevre değişimiyle beraber örgütteki değişikliğin ve aynı zamanda bu farklılaşma doğrultusunda normlaşmanın kazanılması ifadesiyle bahsedilmektedir (Alayoğlu, 2003: 62).

Ailenin en kolay tanımı; anne, baba ve çocuklardan oluşan en küçük sosyal birimdir. Şirket tanımlanırken ise mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getiren birim şeklinde anlatılmaktadır. Ailelerde daha çok informel yapılanma göze çarparken şirketlerde ise daha rasyonel

dinamikler ağır basmaktadır. Dolayısıyla aile şirketinin kurumsallaşma adımı atması bu nedenle daha fazla önem kazanmaktadır (Şengün, 2011: 57).

Aile şirketlerinin buldukları sektörde söz sahibi olabilmeleri için kişilere bağımlı olmayarak profesyonelce yönetilmeleri gerekmektedir. Burada amaçlanan ise değişimin ve rekabetin yaşandığı günümüz ekonomisinde varlıklarını koruyabilmektir. Şirketlerin bu aşamada ihtiyaç duydukları şey ihtiyaç istek ve hırstan ziyade profesyonelleşmektir (Alayoğlu, 2003: 62).

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA: SAFRANBOLU KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri, karlılıklarını artırabilmeleri, işletme yönetimi ve personel yönetimini profesyonel şekilde düzenleyebilmeleri, hizmet kalitesini iyileştirebilmeleri ve dolayısıyla kendi işletmelerinde ağırladıkları turist sayısını artırabilmeleri için önemli bir adım olan kurumsallaşma konusunun önemini vurgulayan bu çalışmanın temel amacı Safranbolu'da konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir.

İşletmelerin kurumsallaşması konusunda daha önce yapılmış pek çok çalışma olmasına rağmen özellikle Safranbolu bölgesinde bu alanda yapılmış başka bir çalışma olmaması nedeniyle alanında ilk olma özelliği taşımaktadır ve çalışma sonucunda elde edilen bilgiler araştırmacılar için önemli veriler sunmaktadır. Ayrıca gerek bölgesel gerek ulusal çapta yürütülen turizm faaliyetlerinin daha profesyonel bir şekilde sürdürülmesi iki açıdan önemli kazanımlar getirecektir. Birincisi bölgeye ve daha geniş çapta düşünüldüğünde Türkiye'ye gelen turistler daha profesyonel bir biçimde ağırlanacak ve bunun sonucunda artan misafir memnuniyeti ile birlikte daha fazla sayıda turist ülkemizi ve Safranbolu'yu tercih edecektir. İkinci olarak sunulan hizmet kalitesinin artması işletmelere kar artışı olarak geri dönecektir. Hem gelen turist sayısındaki artış hem karlılıktaki artış Türkiye'nin turizm gelirlerine önemli katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma Karabük ili Safranbolu ilçesinde bulunan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Safranbolu Turizm Danışma Bürosundan temin edilen 2017 yılı konaklama işletmeleri listesinde yer alan 114 işletme incelenmiş ve aile işletmesi olmayan (üniversite konukevleri, uluslararası işletmeler, vb.) işletmeler liste dışında bırakılmıştır. Elde kalan işletmeler tekrar incelenmiş ve şu anda faaliyet göstermeyen işletmelerle faaliyetlerini kafe, restoran gibi farklı alanlara kaydirmiş olan işletmeler listeden çıkarılmıştır. Bunun yanında konaklama işletmeleri listesinde yer alan işletmelerden aynı firmanın şubeleri olanlar da liste dışında bırakılmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde çalışma kriterlerine uygun 71 konaklama işletmesi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında her bir konaklama işletmesinden iki kişi ile anket yapılması planlanmıştır. Ancak birçok firmada işletme sahibi tek çalışan olduğundan bu hedef yakalanamamıştır. Dolayısıyla çalışma yürütülen toplam cevaplayıcı sayısı 87 olarak gerçekleşmiştir.

Safranbolu'da turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymak adına yürütülen bu çalışmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara içinde buldukları işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Cevaplayıcılardan elde edilen bilgiler ışığında tablo 1'de verilen sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre katılımcılardan %44,8'i işletmelerinde kurumsallaşma adına çalışmaların yapıldığı yönünde cevap vermiştir. Sadece %16,1'lik kısım kendini kurumsal olarak ifade ederken bunu %4,6 oranıyla yüksek derecede kurumsal olarak ifade eden firmalar izlemektedir. Kurumsal olmadığını ifade eden %21,8'lik kısmı ise bu kavramla hiç ilgisinin olmadığını söyleyen %3,4'lük kesim takip etmektedir.

Tablo 1. İşletmenin Kurumsallaşma Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yüksek Derece Kurumsaldır	4	4,6	5,1
Kurumsaldır	14	16,1	22,8
Kurumsallaşma Yolunda Çalışmalar Yapılmaktadır	39	44,8	72,2
Kurumsal Değildir	19	21,8	96,2
Kurumsallaşma Kavramı İle İlgilenilmemektedir	3	3,4	100,0
Toplam	79	90,8	100,0

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Safranbolu’da yer alan ve aile işletmesi şeklinde şirketleşmiş bulunan konaklama işletmelerinin genel kanı itibariyle kurumsal olmadığı ya da henüz kurumsallaşma yolunda adımlar atmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu veri tek başına yeterli anlam ifade etmese de gelecekte yapılması muhtemel çalışmalar için bir ilk adım olarak düşünülebilir. Gerek konaklama işletmeleri gerek diğer aile işletmeleri kendi gelecekleri açısından kurumsallaşmanın öneminin farkına vararak daha başarılı işler yapabilir ve kendi geleceklerini daha sağlam bir zemine oturtabilirler. Yapılan çalışmada tam anlamıyla kurumsal olmayan fakat bu çerçevede gerçekten bilinçli çalışmalar yapan firmalarında olduğu görülmektedir. Uzman kişiler istihdam ederek, yönetimde profesyonellere yer vererek ve departmanlaşmaya önem verilerek bu alanda çalışmalarını yapan firmalar kurumsallaşmanın önemi hakkında bilgi sahibi işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma 21 Eylül – 5 Ekim 2017 tarihleri arasında Safranbolu’da yapılmıştır. Çalışma daha geniş bir zaman aralığında farklı turizm bölgelerinden elde edilecek verilerle desteklenirse aile şirketi olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini,

kurumsallaşma ile ilgili sorunlarını ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koyma açısından daha verimli sonuçlara ulaşmayı mümkün kılabilir. Turizm potansiyeli oldukça iyi durumda olan Türkiye'nin bu potansiyeli en etkili şekilde kullanabilmesi her şeyden önce yapılan tüm faaliyetlerin müşteri memnuniyetini sağlama amacıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bunu sağlayacak önemli etkenlerden biri de işletme faaliyetlerinin kurumsal bir zemine oturtulmasıdır. Dolayısıyla turizm işletmelerinin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak teorik ve pratik çalışmaların ülke ekonomisine önemli bir katkı sunacağı açıktır. Bu katkıyı vermek adına ileride yapılacak çalışmalar bakış açısında bütünlük sağlaması açısından başka bölgelerde de yürütülmeli ve elde edilen sonuçlar ilgili kurumlarla paylaşılarak sağlanacak katkı en üst seviyeye çıkarılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad.
- Aslan, E.T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ateş, M.R. (2013). Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri. İstanbul: Doğan Kitap.
- Brian, J. M.. (1977). Institutionalized Organization: Formal Structure as a Mythand Ceremony. The American Journal of Sociology, Cilt:83, Sayı:2, ss.340-363.
- Dündar, Ş. (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Eifert, C. (2006). Succession Patterns in German Family Firms in the 20th Century-International Economic History Conference. Helsinki.

Gilding, Michelle. (2000). Family Business and FamilyChange: Individual Autonomy, Democratization and the New Family Business Institutions. *Family Business Review*, Cilt: 13, Sayı:3, ss.239-250.

Kaba, G. (2007). İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (9. Basım). İstanbul: Beta.

Lee, J. (2006). Family Firm Performance, *Family Business Review*, Cilt:19, Sayı:2, ss.103-114.

Özcan, E.L. (2015). Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma. Ankara: Ankara Ofset.

Şengün, İ. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

Taşhan, A. (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul