

1.BÖLÜM

KAPSAM

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı açıklanarak genel çerçevesi belirtilmiştir. Bunlara ek olarak çalışmanın önemi vurgulanmıştır.

1.1. Problem

“Aile işletmeleri diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojiye hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Sınırlı mali imkanlar ve yönetsel sorunlar bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır. Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin baz alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren pek çok örnek mevcuttur. Bunun sonucu olarak işletmeler, kişiye bağımlılıklarını en

aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak artırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000’li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır” (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004, s:534).

“İşletmelerin varoluş kaynaklarına bakıldığında büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi kökenli olduğu görülür. Bunlardan başarılı olanları ise kurumsal yapıya sahip olan, klasik yönetim anlayışının dışında çalışmalarını gerçekleştiren işletme tipleri olduğu gözlenmiştir. Aile işletmelerinin temel amaçları içinde yatan nesilden nesle süreklilik ise, yukarıda bahsedilen temel olgunun iyi kavranması ve bunun yanında iyi eğitim almış yetenekli, konuya hakim aile bireylerinin kişisel çıkar düşüncesinden ziyade işletme çıkarlarını profesyonel anlayış içinde sürdürmelerine bağlıdır” (Erdemir ve Karesioğlu, <http://www.bilgiyoneti.org>, 22. 02.06).

Dünyada ve ülkemizde faaliyet gösteren işletmelere bakıldığında işletmelerin yaklaşık olarak %95’inin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Yapılan birçok araştırmada aile işletmelerinin 15-20 yıl içinde ya el değiştirdiğini ya da yok olduğunu göstermektedir. Ancak başarılı bir şekilde gelecek kuşaklara devredilebilen ve kurumsallaşan işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmektedir.

Turizm sektörünü araştırmamız için çekici kılan en önemli özellikleri arasında; ülkemizdeki en genç, en hızlı büyüyen ve imalat sanayiden sonra en çok döviz kazandıran sektör olmasıdır. Buna ek olarak konaklama işletmelerinde diğer sanayi alanlarına göre müşteri memnuniyetinin sağlanması daha zordur. Örneğin imalat sanayinde üretilen bir ürün belli normlara ve kalite standartlarına göre üretildiğinden müşteri memnuniyeti ürün kalitesi açısından çok daha kolay sağlanır. Ancak konaklama işletmelerinde ilk hizmeti üreten ve en son tüketici yüzyüze gelir -zaten hizmet çok daha soyuttur- ve hizmetin sunuş şekli, insan ilişkileri, hizmet zamanlaması, kadar pek çok konu açısından turizm sektörü farklılık göstermektedir.

Ülkemizde turizm sektörü özellikle son 25 yılda çok büyük gelişme göstermiş ve bu alana yatırımlar yapılmıştır. Ancak son yıllarda Irak’taki işgal, bulaşıcı hastalıklar, vb. nedenlerle turizm istenilen düzeye ulaşamamıştır.

Daha önce de belirtildiği üzere ülkemizdeki işletmelerin %95'inden fazlası aile işletmesidir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de çoğunlukla aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerin belli bir zamandan sonra kurumsallaşamaması ve bu konuya önem vermemesi de uzun vadede sektörün aleyhine olacaktır.

Çalışmanın temel problemi olarak; turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önemin tespiti seçilmiş, çalışmanın 4. bölümünde yapılan ayrıntılı analizler sayesinde, sektördeki aile işletmeleri için konunun önemi araştırılmıştır.

1.1. Amaç

Çalışmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmektir. Ayrıca iki ayrı bölümden oluşan çalışma sayesinde otel işletmelerinin yönetim yapısı hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

1.2. Önem

Araştırma turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işletme yapılarının tespitleri ve büyüklükleri ile de ilgili olarak kurumsallaşmaya ne ölçüde önem verdiklerinin saptanması açısından oldukça önemlidir.

1.3. Sınırlılıklar

Araştırma hazırlanırken ve uygulanırken bazı sınırlılıklar tespit edilmiştir ve çalışma bu sınırlılıklar çerçevesinde hazırlanmıştır. Söz konusu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışma ülkemiz turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri içinden seçilen, Alanya – Eskişehir bölgesindeki 24 konaklama işletmesi ile sınırlıdır.

- Çalışma yüksek lisans tezi kapsamında verilen süre ile sınırlıdır.

1.4. Sayıtlar

Hemen hemen bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışma esnasında ve sonucunda da bazı olguların var olduğu sayılmıştır. Bunların en önemlisi:

- Anket uygulanan işletmelerdeki yöneticilerin, sorulara tarafsız ve doğru yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.4. Araştırma Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, turizm sektöründe konaklama hizmeti sunan aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemi ortaya koymaktır. Bu açıdan araştırma mevcut durumu ortaya koyucu ve keşfedici bir araştırmadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak ise anket metodu kullanılmış ve kolay örnekleme yapılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini, Alanya ve Eskişehir'deki aile işletmeleri konumundaki konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için verilen süre ve maddi yetersizlikler katılımı olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Ayrıca yaz sezonu nedeniyle Alanya'daki işletmelerin yoğun olması katılımın beklenenden az olmasına sebep olmuştur. Buna göre araştırmanın örneklemini ankete cevap veren 24 konaklama işletmesi oluşturmuştur.

a) Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili konular, çözüm yollarına ilişkin bilgiler, internetin ve literatürün taranmasıyla elde edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere araştırmanın amaçları doğrultusunda, verilerin toplanması için bir anket uygulanmıştır. Veriler iki farklı yolla toplanmıştır. İlk olarak,

konaklama işletmelerine gidilip yöneticilerle yüz yüze görüşülmüştür. İkinci olarak ise anketler elektronik postayla konaklama işletmelerine gönderilmiştir.

b) Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 10.0 paket programında girilerek bir veri tabanı oluşturulmuştur. Verilerin analizinde de SPSS 10.0. paket 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 açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığı T testi ile test edilmiştir.

2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

“Günümüzde gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesi ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliğindeki işletmelerdir. Aile işletmeleri faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler” (Sakarya, 2006, s:623).

“Dünyadaki işletmelerin %65 - 80’ini, ülkemizdeki işletmelerin ise tamamına yakını (%95 civarı) aile işletmeleri oluşturmaktadır (Bakan, Çelik, Büyükbeşe ve Basım, 2006, s:332). Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinin sağlanması büyük önem taşımaktadır” (Sakarya, 2006, s:624).

“Türkiye, gelişmiş medeniyetler seviyesine çıkabilmek için kıt olan kaynaklarını etkin kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan kurulan her bir işletme, ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünü tahsis anlamına gelmektedir. Kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için, işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekir. Ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar bir çok işletmenin hayatına son vermesine, yani birçok kaynağın boşa gitmesine neden olmuştur. Ancak işletmelerin faaliyetlerine son veren sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik ortam değildir. En az bunlar kadar önemli bir diğer konu ise, bir sonraki nesle devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile işletmeleridir” (Adsan ve Gümüştekin, 2006, s:178).

Çalışmanın İkinci Bölümü’nde geniş olarak aile işletmesi kavramı, ülkemiz ve dünya ekonomisindeki yeri ve karşılaştığı sorunlar ele alınacaktır.

2.1. Aile İşletmesi Kavramı

“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, s: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, s: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” (Zimmerer ve Scarborough, 1996, s:12) şeklinde tanımlanmıştır.

“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” (Vural ve Sohodol, 2004, s:325).

“Heck, Rogoff ve Lee tarafından yapılan tanıma göre “aile işletmeleri kan bağı, evlilik ya da evlat edinmeden dolayı aralarında ilişki bulunan kimselerden en az birisinin işletmenin sahibi olduğu veya yönetiminde yer aldığı işletmelerdir. Aile işletmelerini tanımlamanın kolay olmadığını belirten Donkels ise sahiplik, yönetim üzerindeki etkin kontrolün aynı ailelerin üyelerinde bulunduğu firmalar aile işletmeleridir şeklinde bir tanımlama yapmıştır” (Coşkun ve Gürler, 2004, s:653).

“Geraldo Von Potobsky’in aile işletmelerine yönelik tanımlamasının temel noktası ise çalışan işgücünün kanbağı ile ilgilidir. Potobsky’e göre “Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile işletmeleridir.” Burada belirtilmesi gereken nokta, aile üyelerinin, kurucu ortağın (girişimcinin) çocukları ile ilgili olduğu hususudur” (Karpuzoğlu, 2004, s:18).

Buraya kadar yapılan tanımlamalardan yararlanarak araştırmada kullanılacak aile işletmesi kavramı şu şekilde yapılacaktır: “Aile İşletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı, ve kurumda aileden en az iki jenerasyonun istihdam edildiği işletmedir.”

2.1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırdedilmesini 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 jenerasyonu 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, s:5).

- “Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. İşletme sahibinin ailede yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır” (<http://www.insankaynaklari.com>, 21.02.2006).
- 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, s:20).
- Aile işletmelerinde aktif olmayan işletme sahiplerinin veya ortaklarının desteği işletmelerde süreklilik için çok önemlidir. Bir çok işletmede sahipler veya yatırımcılar, finansal beklentilere bağlı olarak işletmelere katılabilir veya ayrılabilir. Aile işletmelerinde, aileden olmayan hissedarların uzun vadede gönülden bağlılıklarını kazanmak, aile işletmelerinin istikrarı ve güvenliği için gereklidir (Aronoff, <http://www.nationalgrocers.org>, 07.02.2006).
- “Aile işletmelerinde, sorumluluk aile için çok önemlidir. Yine aile içinde farklı nesillere birbirlerini onaylamasalar bile saygı gösterilir” (Carsrud, 2004, s: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, Aydemir ve Taşçı, 2004, s: 606).
- “Büyümekte ve gelişmekte olan aile işletmelerinde; ebeveynler eğitimlerini tamamlayan çocukların, işletmede görev alması konusundaki isteklerini belli

etmeye başlarlar. Yine bu tür işletmelerde genişleme süreci henüz tamamlanmadığından tam olarak biçimselleşmeye geçilememiş ve sistemler de kurulamamıştır. Yalnızca bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuştur. Bu tür işletmelerde pazar payı artmaya, borçlanma ise azalmaya başlar ve hizmetler ile ürünler tüketiciler tarafından benimsenmeye başlanır. Ayrıca bu işletmelerde aile değerleri iş değerlerinden üstündür” (Gümüştekin, 2004, s:523).

2.1.2. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarını değişik faktörler (ailenin sosyo-kültürel yapısı, aile içi ilişkiler, mülkiyet yapısı, vb.) etkileyebilmektedir. Bu kapsamda aile işletmelerinin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004,s:191):

- Aile işletmeleri finansal ihtiyaçlarını özkaynakları ile karşılama açısından çok ortaklı şirketlere göre daha avantajlı pozisyondadırlar.
- Ailenin çevrede tanınmış ve itibarlı olması işletmenin karşılaştığı engelleri aşmasında önemli bir unsurdur.
- Aile işletmesinde yönetimin sık değişmemesi yönetim politikalarının devamlılığını da beraberinde getirebilmektedir.
- Yönetimde olan aile bireylerinin samimi ilişkileri birlik, dayanışma ve sıkıntılıların paylaşılması ruhunu doğurabilmektedir.
- Aile işletmeleri gibi küçük işletmelerde talepte meydana gelen değişiklikler, farklı modellere duyulan sınırlı istem ve üretim tekniklerindeki hızlı gelişmeler nedeniyle esnek olabilme küçük işletmelere bir üstünlük sağlar. Değişmez varlıklar sınırlı olduğu için, küçük işletmeler bir alandan diğer bir alana kolayca kayabilir, hızlı hareket edebilirler (Karalar, 2005, s:145).

“Aile işletmelerinin zayıflıkları ise aşağıdaki başlıklarla sıralanabilir” (Taşlıyan, Bakan, Güven ve Büyükbeşe, 2004, s:564):

- Akrabaların kayrılması

- Yetkinin merkezleştirilmesi
- Babaerkillik
- Tutuculuk
- Aile üyeleri arasında rekabet
- Yönetimi devretme krizi
- Yönetim kadrosunu oluşturma güçlüğü
- Yönetim personelinin eğitiminin ihmal edilmesi
- Motivasyon eksikliği

2.1.3. Aile İşletmelerinin Dünya ve Ülkemiz Açısından Önemi

Aile işletmelerinin hem Türkiye ekonomisi hem de diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i aile işletmesidir. Tablo1.1'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 ve Karcıoğlu, 2004, s:22).

Tablo 2.1. 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 Karcıoğlu, 2004, s:23).

“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, s:3).

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. Çalışmadaki araştırma bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yapılacaktır.

2.1.4. Türkiye’ de Aile İşletmeleri

Geçmişte faaliyete başlayıp nesilden nesile geçerek günümüze kadar faaliyetlerine devam eden aile işletmesi sayısı azdır. Bu işletmelerde özellikle geleneksel gıda alanında faaliyet göstermektedirler. Bunlar arasında Hacı Bekir Lokumları, Vefa Bozacısı, Çöğenler Helva, Teksima Tekstil gibi aile işletmeleri örnek verilebilir. Bilindiği gibi, Türk ulusal özel sektörü ancak Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra başlayan bir özel sektör yaratma çabasıyla başlamış, ancak İkinci Dünya Savaşı nedeniyle kesintiye uğramış ve Türk ulusal özel sektörü son 50 yılda ekonomideki yerini alabilmiştir (Tikici ve Uluyol, 2006, s:461).

Türkiye'deki en kıdemli aile işletmeleri ve bu işletmelerin diğer kuşaklara devretme oranları aşağıdaki Tablo 2.2.'de görülmektedir (Göker ve Üçok, 2006, s:45)

Özellikle son 50 yılda dış ticaretin yaygınlaşması ve bu alanda rekabet ortamının oluşmasıyla ülkemizde bir çok işletme kurulmuş ve yabancı yatırımcıların gelmesiyle de dış dünyayla ilişkiler gelişmiştir. Bu gelişmeler sayesinde ülkemizde turizm sektörü oluşmuş ve en genç sektörlerden biri olmasına rağmen imalat sanayiden sonra ülkemize en çok döviz getiren sektör haline gelmiştir.

Ancak, 50 yıl önce kurulan birçok işletme bugün ya iflas etmiş ya da başarılı bir şekilde varislerine devredilemediğinden faaliyetlerine devam edememiştir. Bu gelişmeler yönetim konusunun önemini artırmıştır. Araştırmada, turizm sektöründe çalışanların kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapılacak, bunun sonucunda sektörde çalışan yöneticilerin kurumsallaşmaya önem verme eğilimleri tespit edilmeye çalışılacaktır.

Tablo 2.2. Türkiye’deki En Eski Aile İşletmeleri

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Nesil sayısı	Kurucu
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	1777	5	Hacı Bekir
İskender	1860	3	Mehmetoğlu İskender Efe.
Vefa Bozacısı	1870	4	Hacı Sadık
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Mehmet Efendi
Güllüoğlu	1871	5	Hacı Mehmet Güllü
Sabuncakis	1874	3	İsrati Sabuncakis
Komili	1878	3	Komili Hasan
Cemilzade A.Ş.	1883	3	Udi Cemil Bey
Çöğenler Helvacık	1883	4	Rasih Efendi
Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi
Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
Teksima Tekstil	1893	4	H. Mehmet Botsalı
Konyalı Lokantası	1897	3	Ahmet Doyuran
Arkas Holding	1902	3	Gabriel J. B. Arcas
Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
Koksa Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
Mustafa Nevzat	1923	3	M. Nevzat Pısak
Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Eyüp Sabri Tuncer
Koç Holding	1926	3	Vehbi Koç
Eczacıbaşı	1942	2	Nejat Eczacıbaşı
Ülker	1944	2	Sabri Ülker
Yaşar Topluluğu	1945	3	Durmuş Yaşar
Sabancı Holding	1946	2	Hacı Ömer Sabancı
Yemi Karamürsel Mağazacılık	1949	3	Nuri Güven
Abaloğlu Holding	1951	3	Cafer Sadık Abaloğlu
Triko Mısırlı	1951	3	Süleyman Mısırlı

Kaynak: (Göker ve Üçok, 2006, s:45)

2.2 Aile İşletmelerinde Statüler

Bir aile işletmesindeki temel roller dört ana grupta toplanabilir. Bunlar; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlık, yani ortaklık yapısından gelen roller, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesindeki yerden gelen rollerdir. Buradaki yönetim daha çok üst yönetimleri (yönetim kurulu, icra kurulu, denetim kurulu gibi) değil idare ve onaylama konumundaki rolleri belirtmektedir. Aile işletmelerindeki temel rollere bakıldığında her birinin ayrı bir yeri ve önemi olduğu görülür. İşte bundan dolayıdır ki bunlar arasındaki tanımlamaların ve sınırların net biçimde belirlenmiş olması çok önemlidir. Çoğu aile işletmesinde aile üyelerinin rolleri net değildir. Ancak günün birinde bu netleştirmeyi yapmak zorunda kaldıklarında gecikilmiş olabilir. Dolayısıyla işler yolundayken, kişiler arasında güç çatışması yokken, rol karmaşası yaşanmıyorken iş bölümlerinin netleşmesi kadar roller arasındaki ince ayrıntıların da netleşmesi gereklidir. Böylelikle insanların birbirlerine düşmeleri önlenabilir (Fındıkçı, 2005 s:46).

2.2.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün sınırları içerisinde yapacağı veya yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Bu noktada aile işletmelerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayanların üstlendiği roller ve statüler şeklinde bir ayırımla karşılaşılabılır. Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri, ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır. Bu noktada öncelikle dikkati çeken statüler, ailenin üstlendiği girişimci, varis ve akrabalık statüleridir (Karpuzoğlu, 2004, s:35).

2.2.1.1. Girişimci Statüsü

Girişimcilik kavramı daha ziyade 20. yüzyıla kadar iş yapan aktif kimseler için kullanılırken günümüzde artık yeni bir anlam kazanmaya başlamıştır. Artık girişimci denildiğinde “çevresel fırsatları gözlemleyerek risk alan ve yenilik yapan kişi” akla gelmektedir. Girişimci kavramının yenilik yapma özelliği ön planda olmasına rağmen, daha çok iş sahipleri ve yeni işletme kuran kişiler girişimci olarak adlandırılmaktadır (Keskin, <http://www.gyte.edu.tr>, 02.03.2006).

Bir başka tanımla, girişimci, “üretim faktörlerini bir araya getirerek, iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan; ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişidir” (Müftüoğlu ve Durucan, 2004, s:15) şeklinde tanımlanabilir.

“Timmons ise girişimciliği, yaratıcılık olarak ve pratikte hiçbir değere sahip olmayan bir şeye değeri kazandırmak olarak tanımlar” (Alison, Rimmington ve Williams, 1999, s:10)

Bir başka tanımda ise girişimci “kendisi için en iyisini sağlayabilmek amacıyla ekonomik koşulları birleştirme kapasitesine sahip kişiler arasında ve belirsizliğe katlanan, üretimi yönlendiren ve yöneten, yeni yöntemler, ürünler ve süreçler geliştiren, yeni pazarlar araştıran ve oluşturan bireylerdir” şeklinde tanımlanabilir (Filiz, <http://www.bilgiyoneti.m.org>, 02.03.2006).

“Drucker’a göre; aynı zamanda yönetimsel görevlerin tabiatında var olan olgu girişimciliğdir. Bir başka deyişle yarının işini yaratmaktır. Görevin tabiatında var olan şey yeniliktir” (Dilber, 1994, s:34).

Girişimci kavramı genellikle iş sahibi kavramı ile karıştırlabilir. Bu yüzden aşağıda sıraladığımız girişimcinin sahip olması gereken genel özellikler bilinmelidir (<http://www.En.wikipedia.org>, 02.03.2006).

- Girişimci bir lider olarak ekonomik olayların arkasındaki gücü kontrol eden kişidir
- Girişimcinin aklında her zaman şu anki duruma tercihen, gelecekteki

durum için bir vizyon vardır.

- Bu vizyonu girişimci, köklü tecrübesi, bilgi ve önsezileriyle geliştirir ve yine bu vizyonu nasıl gerçekleştireceğini de bu bilinçle yapar.
- Bu vizyon, girişimci tarafından gayretli ve hırslı bir şekilde gerçekleştirilir. Ve yapılan iş çalışanlar için yaşam amaçlarını ve topluma hizmet etme tatminini sağlar.
- Detaylar çok açık ve belli olmasa da, strateji kesin ve vizyon baştan sona kadar bellidir.
- Girişimsel stratejiler, girişimcinin talimatlarının hızlı bir şekilde yerine getirilmesi için, basitçe merkezileştirilmiş organizasyonel yapılar şeklinde olma eğilimindedirler.
- Girişimsel stratejiler, büyük endüstri liderleri tarafından fark edilmemiş niche (uygun yer) pazarlarda kullanılma eğilimindedirler.

2.2.1.2. Varis Statüsü

Aile işletmeleri dünya genelinde %70 oranında 2. nesle devredilme konusunda başarısız olmuştur. Devredilme konusunda başarılı olan %30'luk kesimin ise sadece %50'si 3. nesle başarılı bir şekilde devredilebilmiştir (Green, [http:// www. Family business online. org](http://www.familybusinessonline.org), 07. 02. 2006). Bu yüzden varis seçimi işletmenin geleceği için çok önemlidir.

“Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü unvanını alacak ve firmaların yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Dolayısı ile aile işletmelerinin devamlılığı açısından varisin doğru seçilmesi gerekmektedir. Varis seçimi yapılırken variste bulunması gereken özellikler belirlenir ve varis planı oluşturulur. Variste bulunması gereken birkaç temel özellik; uzun dönemli ve bütüncül bakış açısına sahip olma, analitik ve sentezci bir yaklaşım belirleme, yaratıcılık becerilerine sahip olma ve kullanabilme sayılabilir” ([http://www. iek.erciyes.edu.tr](http://www.iek.erciyes.edu.tr), 02.03.2006).

2.2.1.3. Akrabalık Statüsü

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile işletmelerinde yazılı belgeler, istatistikler ve muhtıralar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur. Öte yandan, ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin (akrabaların) işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Pek çok aile işletmesi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödüllere tercih eder (<http://www.kobifinans.com.tr>, 04.03.2006).

Başarılı aile ortaklıklarında ise, aile üyeleri birbirlerinin bireysel hünelerini ve yeteneklerinden çok iyi haberdardır ve amaçlarına ulaşmak için bunların nasıl kullanılabileceklerini bilirler. Bu aynı zamanda farklılaşmayı da vurgular. Yani işletmede görev alan akrabalar başarılı oldukları alanlarda kullanılır (Lansberg, <http://library.familybusinessmagazine.com>, 04.03.2006).

“Bununla beraber işletmedeki aile fertleri de, aileden olmayan diğer çalışanlar kadar çalışmalıdır. Genelde aile işletmelerinde akrabalar çeşitli yetki ve ünvanlarla üst yönetindedir. Sadece akrabalık özelliklerini kullanarak bu tür avantajlara sahip olmaları diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapar” (Sağlam, <http://www.esoes.net>, 24.02.2006). Bu da işletmenin kurumsallaşması açısından oldukça önemli bir engeldir.

2.2.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

Aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanlar; işgören, profesyonel yönetici, ortak statüsü ve danışman statüsü olarak dört başlıkta ele alınabilir. Bu statülerin işletme için önemleri aşağıda başlıklar halinde anlatılacaktır.

2.2.2.1. İşgören Statüsü

“Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan ve iş gören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer işletmelerden biraz daha farklı olarak

aile işletmelerinde, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri emektar ustabaşılara, şeflere postabaşılara vb. daha yüksek gelir ve bazı ek sosyal haklar şeklinde döner. Ayrıca işletmenin kuruluşundan itibaren girişimcinin yanında yer almaları, girişimcinin maddi darboğaza girdiği noktada gelirlerinden vazgeçmelerini kolaylaştırır. Çünkü bu kişiler firmaya gönülden bağlıdırlar, işletmeyi sahiplenirler, işletme ve iş ile ilgili konulardan kendilerini sorumlu hissederler. Bu nedenle işgörenler, aile bireylerine ve dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler” (Karpuzoğlu, 2004, s:65).

2.2.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

“Aile işletmesinin profesyonel yönetici ile çalışması artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi gibi konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın işletme yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanır” (Çağlayan, [http:// www .e-aso. org .tr](http://www.e-aso.org.tr), 06. 06. 2006).

“Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kişi olarak tanımlanabilir. Profesyonel yönetici, bu işi meslek olarak yapan kişidir. Tarif gereği, profesyonel, bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir” (Koçel, 2005, s:20). Profesyonel yöneticiler tanımdaki vasıfları gereği kurumsallaşmış işletmelerde görev almak ve hak ettikleri maddi ve manevi değerlere sahip olmak isterler. Kurumsallaşmasını tamamlamış bir aile işletmesinde çalışan profesyonel yönetici aldığı kararların uygulanmasında veya sorumlu olduğu departmanda pozisyonu gereği verdiği kritik kararlarla işletmeye büyük faydalar sağlarken aynı zamanda başarısından dolayı mutlu olur. Ancak Kurumsallaşmayı tam olarak benimsemeyen aile işletmelerindeki yöneticiler zamanla kendi bölümleriyle ilgili bile aldıkları kararların aile üyelerince

kendi rızaları olmaksızın değiştirildiğini görebilir. Bu da yöneticinin bundan sonra alacağı kararları etkileyerek özgüveninin kaybolmasına ve hatta yetersiz olduğunu düşünmesine sebep olabilir.

“Koçel, profesyonel yöneticileri “yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimsedir” diye tanımlar. Bir kişinin yönetici olabilmesi için birtakım yetenek ve niteliklere sahip olması gerekmektedir. Yönetici olma isteği bu nitelikler arasında önemli bir rol oynar. Profesyonel yöneticiler doğal kaynak, emek, sermaye ve girişim faktörlerini başarılı bir şekilde bir araya getirerek işletme amaçları doğrultusunda bir ihtiyacı karşılamak üzere faaliyette bulunurlar. Ancak faaliyette bulunurken karşılaşacakları risk veya yapılan işin sonucunda elde edilebilecek kar ve zarar bu yöneticilere ait değildir” (Bakan, Güven ve Büyükbeşe, 2004, s: 309).

“Yöneticilik miras yolu ile kazanılabilecek bir olgu değil; ancak eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir. İyi yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gerekir. Bütün bunlar alt kademe, orta kademe ve üst kademe yönetimi için geçerlidir” (Argun, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 07.03.2006).

“İş hayatında, profesyonel yöneticiler de, bir sosyal paydaşı diğer bir sosyal paydaş nezdinde temsil ederler. Patronu, şirket sahibini veya borsadaki hissedarları; çalışanların, bayilerin, tedarikçilerin, müşterilerinin ve de toplumun nezdinde temsil ederler ve bu işi yaparken bir rol modeli olmaya çalışırlar” (Argun, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 07.03.2006).

“İnsanın psikolojik yapısının sonucu yöneticilerin çoğu kendi yanlışlarını öne çıkarmayı tercih etmezler. Ama olgular ve deneyimler başarısız olan bir çok firmanın aslında dışsal değil içsel bir faktör olan yönetim hatalarından dolayı zor duruma düştüklerini, hatta piyasalardan çekilmek zorunda kaldıklarını gösteriyor. Elbette ki yönetim hataları işletmelerin yegane sorunu değildir. Ama iyi bir yönetici çalıştığı

işletmenin zaaflarını zamanında sezme ve gerekli önlemleri alma yeteneğine sahip olan kişidir. Böylece sorunlar daha büyümeden, veya çözülemez bir hale gelmeden, kriz oluşmadan önce çözüm üretebilme olanakları yaratılır. Aksi halde zamanında önlemi alınmayan olumsuzluklar piyasa kaybı, rekabet gücünün azalması, finansal darboğazlar ve benzeri birçok ciddi sorunların oluşmasına neden olurlar” (Gürak, <http://www.bilgiyonetimi.org> , 22.02.2006).

Sonuç olarak; yönetimi, işletmenin çeşitli düzeyinde yer alan yöneticiler gerçekleştirir. Bu yüzden yöneticilerin planlayıcı, örgütleyici, önderlik edici, ve denetleyici yeteneklere sahip olması gerekir (Şahin, 2005, s:128). Bunun yanında yöneticilik en iyi eğitimi, en mükemmel prestiji ve genel olarak da iyi maaş ödenmesini gerektiren mesleklerden biridir (John, <http://www.allbusiness.com>, 08.03.2006). Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde kendilerine en çok fayda sağlayacak yöneticileri seçebilmeli ve onlara uygun çalışma koşullarını sağlayabilmelidir. Böylece doğru insana yapılan yatırımlar sayesinde kurumsal yönetime geçerken amaçlanan hedeflere ulaşılabilir ve sağlam temeller atılabilir.

2.2.2.3. Ortaklık Statüsü

“Stratejik ve finansal ortaklıklar, işletmenin sermayesinin bir kısmının 3. kişi niteliğinde bulunan yatırımcılara satılması ile birlikte işletmeye nakit girişi sağlayan finansman yöntemleridir. Sermaye ihtiyacı bulunan işletmeler ortaklığa aynı faaliyet kolundan bir işletmeyle gidebileceği gibi bir finans kurumu ile de ortaklık yapabilmektedirler. Eğer ortak aynı faaliyet kolunda faaliyet gösteriyorsa buna stratejik ortak, bir finans kurumu olursa buna da finansal ortak denmektedir. Stratejik ve finansal ortaklığın faydaları aşağıda sıralanmıştır” (<http://www.iyisirket.com>, 09.03.2006):

- İş hacminin, pazarlama gücünün ve pazar payının artması
- Daha ucuz finansal kaynak temini
- Teknoloji transferi, maliyetlerde iyileşme, karlılık artışı
- Kurumsallaşma
- Halka açılma için altyapının oluşturulması

- Uzun vadeli ve ucuz finansal kaynak temini

Ortaklık, sınırlı ortaklık gerekli görülmediği durumlarda işin birkaç insanı içerecek şekilde yönetilmesi açısından etkili bir yoldur (<http://www.mediate.com.au>, 08.03.2006).

Ortaklık sadece finansal sorunlar olduğunda düşünülmez; bir çok aile işletmesi sahipleri, bazı hissedarların zaman ve paralarıyla başka bir şey yapmak istemeye karar verdiklerinde, kaçınılmaz arzularının bir gün son bulacağını farkında olmak zorundadırlar. Ortaklar aile içinden veya dışından, yatırımlarını paraya dönüştürmek veya diğer iş veya kişilerle çalışmak isteyebilir; veya kendilerini akrabalık ilişkilerinden bıkmış hissedebilir (Shapiro, <http://library.familybusinessmagazine.com>, 08.03.2006). Bu tür durumlarda da yeni ortak ve ortaklık arayışları gündeme gelebilir.

2.2.2.4. Danışman Statüsü

Günümüzde hemen hemen tüm kurumlarda -özel, kamu, aile, büyük veya küçük- nadiren de olsa yönetim yapısı dışından gelen uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bireyler yönetim kurulunun dışarıdan üyesi veya işletmenin iş alanlarından birinde (örneğin pazarlama) uzmanlaşmış bir danışmanı olabilirler. Danışmanlar, işletmelere kendi becerilerinin yanı sıra, tam zamanlı işletme yöneticisi veya çalışanlarında olmayan özel bir perspektifi de getirebilirler (Johnson, <http://library.familybusinessmagazine.com>, 09.03.2006).

Aile işletmelerine dışarıdan gelen danışmanlar aynı zamanda iş geliştirme ve sahipliğin devredilmesi ile ilgili çok geniş ve çok daha hassas sorulara dair bir fikre sahip olmalıdırlar. Bu yüzden aile danışmanlara çok iyi tanıtılmalı ve danışmanlar aile çevrimine dahil edilmelidir. Danışmanlara özellikle iş yeni nesillere devredilirken ihtiyaç duyulur. Daha önce bir çok işletmeye danışmanlık yapmış tecrübeli danışmanlar, genellikle işi devralabilecek yeterliliğe sahip aile üyelerini adil, objektif bir şekilde değerlendirebilir ve işletme sahibine değerli bir bakış açısı sunabilir. Bu yüzden işletmenin seçeceği danışman veya danışmanlar çok önemlidir. Sahip olmaları

gereken teknik donanım ve bilginin yanısıra aşağıda vurgulanan diğer vasıflara da sahip olmalıdırlar (Danco, <http://library.familybusinessmagazine.com>, 09.03.2006):

- Sorumluluk: Danışmanlar şirket sahiplerine işin başından sonuna kadar onlarla her konuda ve uzun vadede birlikte olduklarını göstermelidir.
- Merhamet: Aldıkları kararlarda kişiler söz konusu olduğunda teknik bilgilerinin yanında empati ile de davranmalıdırlar.
- Kendine güven: Gösterdikleri davranışlarda kendinden emin olmalılar.
- Açıklık : Ne konuda ve nasıl çalıştıklarını açıkça ifade edebilmelidirler.
- İnançlı olma: Danışmanlar yaptıkları tavsiyelerin düzgün bir şekilde uygulandığına inanmalı ve bu yönde çalışmalarına devam etmelidir.
- İşbirliğine açık olma: Bir takımın parçası olarak çalışabilmelidirler.
- İşinin eri olma: Danışmanlar en üst düzeydeki yöneticiye tavsiyede bulunabilecek düzeyde ve kalitede olmalıdır.

Bir aile işletmesi uzmanından alınan iyi bir fikir - özellikle de içinde bulunulan duruma tam olarak uyan - çok değerli olabilir. Doğru danışmana harcanan zaman, enerji ve para güç durumlara düşmekten kaçınmak için en ekonomik yol olabilir (Frankenberg, <http://libraryfamilybusinessmagazine.com>, 09.03.2006).

2.3. İkinci Nesilden Üçüncü Nesle Geçiş

Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Örneğin ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin, oranı %20’yi geçememekte ve hatta bu %20’nin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece ve sadece 3 veya 4 tanesi üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de ise durum benzerdir; İngiliz işletmeleri de %3,3.’lük bir oranla 3. nesle devredilebilmektedir. Türkiye’de ise durum bu ülkelerden pek farklı

değildir. 1983-2000 döneminde 461.058 adet yeni işletme kurulmuştur ve kurulan işletmelerin %86,7'si limited şirket, %13,2'si anonim şirkettir. Kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirketlerdir ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerindedir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olduğu söylenebilir (Sağlam, [http://www.eso-es.net /kurumsal](http://www.eso-es.net/kurumsal) 06.03.2006).

İşletmenin, bir sonraki nesle devredilirken, aile üyelerinin fark gözetmeksizin istihdam beklentisi içinde olma tehlikesi tespit edilmelidir. İşletme aile üyelerine fazla sorumluluk yüklememeyi garanti etmelidir. Aksi takdirde bu; raporlamaların, rollerin ve sorumlulukların net olmamasına ve kaçınılmaz bir çatışmaya yol açabilir. Aynı zamanda aileden olmayan yöneticiler, -uzun zamandır terfi etmeyi ve ödüllendirilmeyi bekleyen- özellikle kilit yöneticiler yerine aile üyeleri terfi ettirilir ve ödüllendirilirse, motivasyonlarını kaybeder. Kolayca bu pozisyonlara gelen aile üyeleri başarısız olurlarsa, ya kendilerini akademik olarak ya da bir birey olarak geliştirmezlerse kendilerini yetersiz hissederler (<http://www.familybizz.net>, 04.03. 2006).

Zaten en büyük problem de aile işletmelerinin nesilden nesle aktarılan işletmeler olarak; aile üyeleri arasında yaşanan kıskançlıklar, güç gösterileri, lider olabilme yarışları, değişime kapalı kültür anlayışı, aileden olamayanlara daha az güven duyulması gibi nedenlerden dolayı yaşanmaktadır. Bu açıdan aile işletmelerinin temelinde yatan problemlere en büyük çözüm önerisi kurumsallaşma olacaktır. Çünkü kurumsal bir yapı, işletmeye ait tüm değerlerin bir sisteme dönüşümünü sağlayarak, sürekli başarı için gereklidir (İbicioğlu ve İşler, <http://isl.etu.edu.tr>, 20.04.2006).

2.4. Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları

“Yönetim, işletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, ve kontrol fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek

duyar. Bu ise yönetime duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Henry Fayol yönetsel işlemleri şu fonksiyonlara ayırmıştır : Planlama, Örgütlenme (organize etme), Yürütme (Kumanda Etme), Koordinasyon ve Kontrol” (Latif, Uçun ve Tanta, 2004 s:548).

2.4.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları

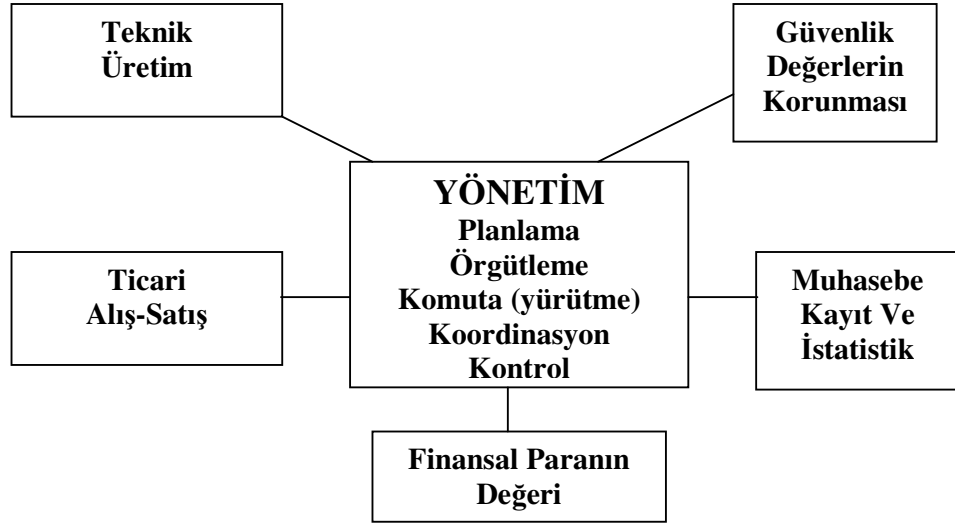
Yönetim kısaca tanımlanırsa; işleri çalışanlar vasıtasıyla yaptırma sürecidir. İşin kendisini yapmak, yönetimde olup, yöneticinin görevlerini yapmaktan çok daha zor görünebilir. Aslında yönetimin başında olmak çok daha zordur (Hicks ve Gulet, 1974, s:70).

Yönetimle ilgili ilk çalışma Henri Fayol tarafından yapılmıştır. Fayol 1916 yılında yazdığı kitabında yönetimi bir süreç olarak görmüş ve bu süreci fonksiyonlara ayırarak incelemiştir. Bu fonksiyonlar bugün halen geçerliliğini korumaktadır. Aşağıda Şekil 2.1’de gösterilmiştir.

Fayol’ a göre bir işletmede başlıca altı çeşit faaliyet bulunmaktadır (<http://www.oz yazilim.com>, 13.03.2006):

1. Teknik Faaliyetler (üretim faaliyetleri)
2. Ticari Faaliyetler (alım, satım ve değişim)
3. Finansal Faaliyetler (para bulma ve değerlendirme)
4. Güvenlik Faaliyetleri (çalışanların ve ekipmanların güvenliği)
5. Muhasebe Faaliyetleri (mali kayıtların ve istatistiklerin tutulması)
6. Yönetim Faaliyetleri

Şekil 2.1 Fayol’un Yönetim Şeması



Kaynak: (<http://www.ozyazilim.com>, 13.03.2006).

Fayol bu fonksiyonlardan yönetim fonksiyonunu incelemiş ve yönetimin temel olarak beş süreçten oluştuğunu belirtmiştir. Bugün de geçerli olan bu süreçler, planlama ileriye görme (prevoyance), örgütlenme, yürütme (emir-komuta), koordinasyon ve kontroldür (<http://www.ozyazilim.com>, 13.03.2006).

“Aile işletmelerinin yönetim bakımından en belirgin özelliği, işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmesinde sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engellemektedir. Çünkü işletme sahipliği ve işletme yöneticiliği farklı rol ve sorumluluklar gerektirmektedir. Özellikle büyüme sürecinde sahiplik ve yöneticilik rol ve sorumluluklarının ayrıştırılması işletmenin başarısı ve performansı için oldukça önemlidir” (Erdoğan, 2004, s:75).

Aile işletmeleri, bir ailedeki bireylerin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Bu yüzden en önemli yönetim sorunu, ailedeki yönetici konumunda olan kişilere bağımlılık yani merkeziyetçilik konusunda çıkmaktadır. Burada aile

bireylerinin doğal olarak yıllara dayanan deneyim ve tecrübeleri söz konusudur; fakat işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir. Bunun yanında aile işletmelerinde görülen iletişim sorunu ve yeni yetişecek eleman sorunu gibi bir takım problemler de görülebilmektedir. Geniş açıdan bakıldığında, yönetimdeki bazı sorunlar Tablo 2.3.'de gösterilmektedir (Selek ve Ünlü, 2004, s:13).

“Aile işletmelerinde görülen en önemli yönetim sorunlarından biri de kurumsallaşamama ve yönetimde yetersizliktir. Kurumsallaşma, yönetim kademelerinin oluşmasında objektif ölçütlerin kullanılması, ve iş akış planı ile iş tanımlarının doğru yapılarak sürekli güncellenmesi sonucunda işletme faaliyetlerinin olabildiğince kişilerden bağımsız olarak yürütülmesidir. Naipoğlu'na göre kurumsallaşmanın gerçekleştirildiği bir aile işletmesinde çalışanların ve üst yönetim organlarının seçiminde aileye yakınlık gibi subjektif ölçütler değil, profesyonellik ya da uzmanlık gibi objektif ölçütler belirleyicidir. Ararat'a göre kurumsallaşma sürecinde önemli bir aşama, yazılı olmayan iş kurallarının ve ilkelerinin, örgütsel gelişim sürecinde yer almamış kişiler tarafından anlaşılmasını sağlamak amacıyla yazılı bir hale getirilmesidir. Bir aile işletmesinin en zayıf noktası aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. İşletmede yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkması, yetenek ve deneyimlerine bakılmadan çocukların işe alınıp hızla yükseltilmeleri ve performanslarının değerlendirilmeyip ömür boyu iş olanağı verilmesi aile işletmelerinin en önemli yönetim sorunlarından” (Genç ve Deryal, 2004, s:399). Halbuki aile üyeleri çocuklarının geleceğini garantiye aldıklarını sanarak hem işletmenin hem de çocuklarının geleceğini tehlikeye atmaktadır. Çocuklarına doğru eğitimi almalarını sağlayarak hak ettikleri pozisyonlara getirdiklerinde hem işletmeye hem de çocuklarına çok daha faydalı olabilirler.

Tablo 2.3. Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırması

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi
Kar	-Kar yönelimli; kar kesin bir hedefdir -Kar/Kazançlar Oranı, uzun vadeli kazançların büyümesi hedefidir.	-Kar bir yan ürün olarak görülmektedir. -Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını artırmaktır.
Planlama	-Biçimsel, sistematik planlama -İşletme planı ile bölümlerin planının koordinasyonu -Sermayenin belirlenmesi	-İnformal ve özel planlama çalışmaları
Organizasyon	-Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları	-Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren informal yapı
Kontrol	-Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi içerir.	-Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır.
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	-Düzenli raporlar -Stratejik kararlar -Resmi tutanaklar -Kurulan alt komiteleri -Kurul politika geliştirir.	-Kuru aile oluşturur. -Sık olmayan toplantılar -Zayıf işletme yönetimi
Yönetim Geliştirme	-Planlı yönetim geliştirme -Gereksinimlerin belirlenmesi -Programların Tasarınlanması	-Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme
Sistemler	-Açıkça belirlenmiş -Enformasyon teknolojisi stratejisi -Ana bölümlerden önce pazarlama, Pazar araştırması bölümü -Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı -performans değerlendirme -İnsan kaynakları enformasyon sistemi ve verimlilik ölçümü -Üretim ve Kalite kontrol	-Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok.
Bütçeleme	-Standart ve sapmalara göre yönetim	-Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok
Yenilikler	-Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	-Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	-Katılımcı liderlik biçimleri	-Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile “bırakınız yapınlar” biçiminde liderlik arasında değişir.
Kültür	-İyi tanımlanmış kültür -Herkes tarafından anlaşılabilir vizyon, misyon ve değerler	-Üstünlük tanımlanmış “aile kültürü” -Aile kültürü/kurucunun kültürü ile eşdeğer

Kaynak: (Ünlü ve Selek, 2004, s:13)

2.4.2. Aile İşletmelerinde Planlama Sorunları

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun henüz etkin bir kurumsal yapıya sahip olmadıkları ifade edilebilir. Bu anlamda aile işletmelerinde planlamanın stratejik planlamadan çok taktik planlama ve karar alma biçiminde olduğu söylenebilir. Buna göre işletme sahibi işletmede tek yetkili olduğundan oluşan fırsatlara göre strateji belirler. Değişen koşullardan etkilenir ve oluşan duruma göre yeni strateji belirler. İşletme sahibi planlama yapmada daha çok temel istatistiki yöntemlerden çok sezgiye dayalı bir planlamayı tercih etmektedir. Bu durum ise işletme için her zaman potansiyel bir risk oluşturmaktadır. Özellikle aile üyelerinin baskısıyla planlama ve stratejik karar alma işlerini yerine getiremeyen tepe yöneticileri objektif ve bilimsel karar alma yöntemlerinde, subjektif yöntemlere kayabileceklerdir. Bu ise işletmenin gelecekte var olması ile ilgili yaşam riskini arttırabilecektir. Diğer taraftan aile işletmelerinde yetki devri söz konusu olmadığından gerek tepe yöneticilerinin gerek daha sonra işletmeyi devralacak varislerin karar alma sorumlulukları genişlemeyecek veya oldukça çekingen davranabileceklerdir. Böylece yanlış verilen ya da zamanında verilmeyen kararların işletme için maliyeti büyük olabilecektir. Aile işletmelerinde ayrıca planın amacının açık olmaması, değişen koşullara uygun alternatif plan yapılmaması, planların uygulanmasında çalışanların katılımının sağlanmaması da planlamada önemli dezavantajları beraberinde getirebilecektir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s:193).

2.4.3. Aile İşletmelerinde Örgütlenme Sorunları

Özalp'a göre yönetimin bir fonksiyonu olan organizasyon, birden fazla insanın ortak bir amaç için emek verdiği her yerde vardır. Organizasyon saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli şartları sağlama faaliyetidir. Ticari işletmeler, askeri kuruluşlar, hükümetler, lokantalar, sinemalar, spor kulüpleri iktisadi faaliyetleri yürütürken bir organizasyon kurmak zorundadırlar.

Allen'a göre organizasyon yapılacak işleri tanımlama ve gruplama, yetki ve sorumluluğu tanımlama ve devretme ve amaçlara ulaşmak için bireylerin bir arada en

etkin çalışmalarını için ilişkileri kurmaktır (Özalp, 2005, s:241).

Organize etme veya örgütlenme, organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade eder (<http://www.baskent.edu.tr>, 14. 03. 2006).

Bu süreç;

1. Bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak,
2. Bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek,
3. Bu mevkilere (pozisyonlara) işgörenleri atamak safhalarını içerir.

Aile işletmelerindeki en önemli organizasyon sorunu; yönetimde çok az hiyerarşiye yer verilmesi, insanların sadece ön adlarıyla çağrılması gibi aile değerlerinin baskın olmasıdır. Yine özellikle aile üyelerinin performans değerlendirmesinin yapıldığı bir sistem yoktur (Adizes, <http://libraryfamilybusinessmagazine.com>, 13.03.2006).

Bir çok organizasyonda aile üyelerinin sebep olduğu sorunlar vardır. Çoğunlukla; işe veya toplantılara zamanında gelmemek, ihtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmamak veya tatil ve hafta sonlarında çalışmaktan kaçınmak ve bunlara ilave olarak sorumlu oldukları projelerle ilgili bilgileri gerektiği gibi diğer iş arkadaşlarıyla paylaşmamaları gibi şikayetlerin olduğu diğer durumlarda söz konusudur. Aile şirketlerinde bu tür örgütlenme sorunlarını engellemek için aile bireyleri eğitilmeli ve hatalı olduklarında birtakım cezalar uygulanmalıdır. Böylelikle motivasyon artırılabilir. (Barrett, [http:// library familybusiness magazine.com](http://libraryfamilybusinessmagazine.com), 13.03 .2006).

Ayrıca, aile üyelerinden kaynaklanan sorunların yanında örgütün yapısından kaynaklanan bazı sorunlar da vardır. Bunlar (<http://www.dtm.gov.tr>):

- Örgüt yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilmemesi,
- Verimli bir organizasyon yapısı olmadığı için, verimlilik ölçme sisteminin olmaması,

- Toplam Kalite yönetimine uygun yapılanmanın olmamasıdır.

Bunlara ek olarak;

- Örgüt yapısının, amaca uygun, yeterli ve basit olmayıp ayrıca, örgütün temel politikalarının saptanmamış olması, örgüt planlaması ve şeması anlayışının gelişmemesi,
- Örgütte, çeşitli birimlere göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir biçimde yapılmamış olması, işbölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması,
- Örgütte, kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip birbirine karıştırılması,
- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarının birbirinden ayrı olduğunun düşünülmemiş, her iki yapıdaki grup amaçları ile, çalışmalarda çatışmalara yol açması.

“İşletmelerde organizasyon fonksiyonu yerine getirilirken iş analizi ve tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, bilgi akış sistemi belirlenmeli, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konular netlik kazanmalıdır. Fakat kurumsallaşma seviyesi düşük ve tamamen merkezi bir yönetim biçimi sergileyen aile işletmelerinin örgütlenme fonksiyonu açısından yukarıda ifade edilen konular netleştirilmemiştir ve kesin sınırları belli olmayarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede kurumsallaşması düşük aile işletmelerinde örgütsel işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı ve bunu gösteren örgüt şemaları ile el kitaplarının olmaması nedeniyle görevlerde belirsizlik hakim olabilecektir” (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s:193).

2.4.4. Aile İşletmelerinde Yürütme Sorunları

“Yürütme (Yöneltme), astların kısa ve uzun dönemde etkili ve verimli bir

biçimde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim işlevlerinin tümünü içine alır. Bir yönetim fonksiyonu olarak yürütme, örgütün insan kaynaklarını rasyonel ve etkin bir şekilde motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk eder. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, yürütme; amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete geçiren bir işlev olup, diğer yönetim fonksiyonları olan örgütlenme ve kontrol arasında bağlaç görevi görür. Fayol, yürütmeyi emir verme ve uygulama kavramı ile özdeşleştirirken, Koontz ve O'Donnel adlı düşünürler, bu işlevi astlara önderlik etme ve onların çabalarını amaçlar istikametinde yönlendirme olarak algılamışlardır. Massie ise yürütmeyi; astlara emir verme, eğitime, güdüleme ve örgütte disiplini sağlama çabalarının tümü anlamında kullanmaktadır” (Şimşek, 2002, s:179).

“Aile işletmelerinde genellikle insana yeterli yatırım yapılmamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. Çalışanlar ve sahipler arasında “biz” ve “onlar” ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor gördüklerinden profesyonel yöneticilerin bu işletmelerde çalışırken iş tatminleri ve motivasyonları düşük olur” (Büyükbese, Bakan ve Güven, 2004, s:312).

“Bir aile işletmesinin başarıyla yönetilmesinde, aile üyelerinin işletme içerisindeki işlevleri ne kadar önem taşıyorsa, bu başarıda aileden olmayan yöneticilerin ve personelin payı da o kadar önemlidir. Aileden olmayan yöneticilerin ve personelin işletme içerisinde istihdam edilmeleri, işletmenin büyümesine ve geleceğinin güvence altına alınmasına yardım eder. Aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdamı ile firma sahipleri finansal mahremiyetlerini kısmen kaybetse ve hem işletme hem de aile sırları ile ilgili bazı hususları paylaşırlar da, profesyonel yöneticiler ulusal ve uluslararası alanlardaki tecrübelerini kuruma getirecekler ve kurumun kredibilitesine katkıda bulunacaklardır” (Karpuzoğlu, 2004, s:49).

Aile işletmelerinde, yürütme sorunlarını çözmek için; astlara ne yapmaları gerektiğini bildiren emir ve talimatlar açık, kesin, eksiksiz ve akla uygun olmalıdır. Bunları verenin amacının, astlarca yanlış anlaşılması veya farklı yorumlanması ihtimalini ortadan kaldıracak bir biçimde verilmelidir. Orduda işlerin nasıl yapılacağı

üstten (amirden) asta emir şeklinde gelir; bu sivil hayatta daha çok talimatlar şeklindedir. İyi bir talimat, açık-seçik olma yanında, gerçekliğe ve tereddüde yer vermeyecek, “yapılsa da olur yapılmısa da olur”, düşüncesini yaratmayacak kesinlikte olmalıdır. Ayrıca, olumsuz bir anlatım biçiminden çok, olumlu bir anlatıma sahip olmalı; neyin yapılması gerektiğini, güdülen amacı, yapılacak işin neye yarayacağını, ne kadar zamanda yapılacağını ve yapılacak işin miktarını ve niteliklerini belirtmelidir. İşletmede personeli verimli çalıştırmamanın, onları emir ve komutaya uygun hareket ettirmenin başta gelen yollarından biri de, iyi çalışmayanları cezalandırmak ve iyi çalışanları ödüllendirmektir. İyi çalışmayanlar terfi ettirilmezken, iyi çalışanlar terfi ettirilmeli ve maaşları arttırılmalıdır (Mucuk, 2003, s:164).

2.4.5. Aile İşletmelerinde Koordinasyon Sorunları

“İşletme yönetiminde koordinasyon örgütte yer alan grup faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve düzenlenmesidir. Personel faaliyetlerinin ortak bir amaca doğru yönetildiği, çalışmalar arasındaki ilişkinin açık ve kesin olarak belirlendiği durumlarda koordine edilmiş, uyumlaştırılmış personel faaliyetlerinden söz etmek mümkündür. Koordinasyon işletmenin karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak önem kazanan bir fonksiyondur. İşletme içerisinde koordinasyon eksikliğine sebep olan faktörler arasında uygun ortam ve malzeme yetersizliği gelir. Bu eksikliğin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanması için yöneticiler ile girişimcinin ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Çünkü malzeme ve uygun ortamın hazırlanması birinci derecede girişimcinin görevleri arasında bulunmaktadır. Bu açıdan girişimci ile yöneticiler arasında ilişkiler söz konusu olmaktadır” (Güven, Büyükbeşe, Bakan ve Taşlıyan, 2004, s:317).

Koordinasyon, teknik, ticari, finansal ve benzeri nitelikteki işletme faaliyetlerinin birbirleri ve işletmenin diğer kısımları üzerinde yapacağı etkileri hesaba katmayı gerektirir. Etkili bir koordinasyon için gözönünde tutulması gereken ilke ve tekniklerin başlıcaları şunlardır: (Mucuk, 2003).

- İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması.
- Yönetim sürecinin başlangıcından, (plan, program ve politikaların

hazırlanmasından) başlayarak koordinasyon sağlamaya çaba gösterilmesi.

- Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması.
- Yalın bir örgüt yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın koordinasyona elverişli olmasına dikkat edilmesi.
- İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemleri kullanılması.
- Personelin kendi aralarında gönüllü işbirliğinin teşvik edilmesi.

Aile işletmelerinde koordinasyon eksikliği, planlama eksikliği, yürütmedeki yetersizlikler, ve nitelikli insan kaynağı eksikliğinden kaynaklanan bazı sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Erdoğan, 2004):

- Rol Çatışması (baba-patron): Evde baba rolü, işte patron rolü oynanmaktadır. Davranış düzleminin değişmesine rağmen rol değişmesi gerçekleşemezse çatışma çıkmaktadır.
- Çocuğun ailedeki algılanmasının işte de devam etmesi: İş ortamında çocuğun işle ilgili değerlendirilmesi yerine ailedeki durumunun fazlaca dikkate alınması. Çocuk büyüse de babanın gözünde hala çocuk olarak kalması.
- Aile ile işletme sınırlarının karışması.
- Ailenin isteklerinin işletme gerekleriyle uyuşmaması: İşletme kuralları liyakate göre işe eleman alımını öne çıkarırken, aile kuralları tanıdıkların işe alınmasında kolaylık gösterilmesini ve öncelik tanınmasını vurgular.
- Çocukların ücretinin eşit mi yoksa performansa göre mi olacağı: Ailenin bir üyesi olarak çocuğun işletmede çalışmasa bile ücret alıp almayacağı, alacaksa bu ücretin neye göre tespit edileceği, yoksa sadece hissedar olarak mı kalacağı gibi konuların belirsizliği.

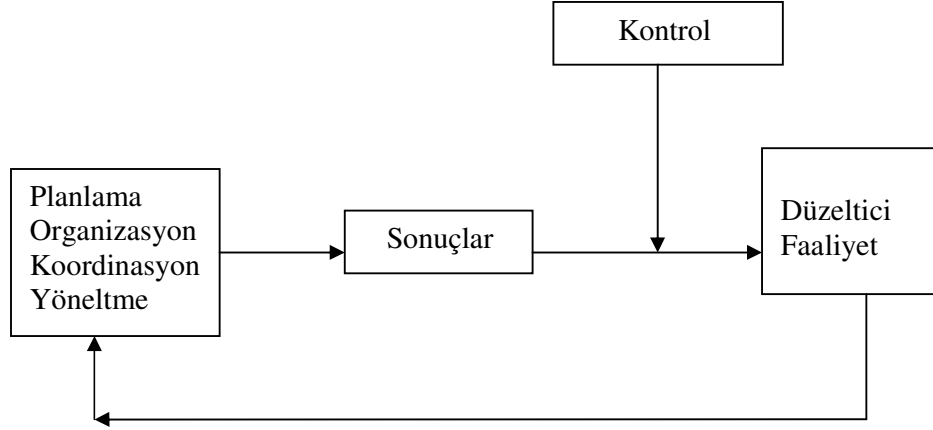
Yukarıda anlatılan bu sorunların aşılmasında mevcut organizasyon yapısının

etkinliğinin artırılması ve işletmeyi geleceğe hazırlamak oldukça önemlidir. Kısaca, aile işletmelerinde stratejik yönetim anlayışının yerleştirilmesi gerekmektedir (Erdoğmuş, 2004).

2.4.6. Aile işletmelerinde Kontrol Sorunları

“Yönetimin temel fonksiyonlarından olan kontrol diğer fonksiyonların bir sonucu olarak düşünülebilir. Kontrolün ortaya çıkışı veya gerekli oluşunun nedeni organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasıdır. Amaçların saptandığı planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir, aynı zamanda planın ne derece başarılı olduğunu ve hatalar varsa hatalarının nereden kaynaklandığını bulmak gerekir. Yönetimin başarılması önce planların yapılması, daha sonra planın uygulanması için organizasyonun belirlenmesi (hangi işlerin yapılacağıının belirlenmesi, işlerin gruplandırılması, işleri yapacak kişilerin belirlenmesi, yer, araç ve yöntemlerin ortaya konulması, yetki ilişkilerinin belirlenmesi) koordinasyonun sağlanması yöneltme sisteminin kurulması ve en son bu fonksiyonların ne derecede başarıldığının belirlenmesi gerekir. Kontrol başarılması istenen durumla başarılan arasında köprü kurmaktır. Düzeltici bir fonksiyon olan kontrolün temel amacı işletmenin amaçlarının gerçekleşmesidir. Kontrol sistemi planı etkilediği gibi planlama sistemi de kontrol sistemini etkiler. Yönetim sonuçları alındıktan sonra kontrol yapılır. Daha sonra düzeltici tedbirler alınır. Şekil 2.2’de kontrol faaliyetlerinin işleyişi görülmektedir” (Özalp, 2005).

Şekil 2.2 Kontrol ile Diğer Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki



Kaynak: (Özalp, 2005, s:291).

Etkili bir kontrol fonksiyonunun uygulanmadığı organizasyonlarda muhtemelen hedeflere ulaşamaz. Kontrol bu yüzden bir organizasyonun başarısı için çok önemlidir. Kontrol, organizasyonun değişen şartlara uymasına yardımcı olur, hataların büyümesini engeller, organizasyonun karmaşıklıkla baş etmesine yardımcı olur ve böylece maliyetleri minimuma indirir (Griffin, 1992, s:475).

2.4.7. Aile işletmelerinde Denetleme Sorunları

Aile işletmelerinde denetimi zorlaştıran bazı unsurlar vardır. Yapılan araştırmalarda denetim şirketlerinin karşılaştığı sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Edward, <http://www.nysscpa.org>):

- İşletmelerde, sahipliğin veya operasyonel kontrolün tek bir yönetici veya firma sahibinin elinde olması.
- Yönetim ve çalışanların çok sınırlı finansal bilgiye sahip olması.
- Aile işletmelerinde yönetimin, yetenekli muhasebe çalışanlarının gerekliliğini çok yüksek maliyetli olmaları yüzünden kabul etmemesi.
- Yönetim için iç kontrolün yapısının daha önemli olması.
- Yetersiz fonksiyon ayrımlarıyla ilgili olarak önemli iç kontrol eksiklikleri vardır; işletme personelinin işletmenin taşınabilir mallarına kolayca ulaşması veya planlama, bütçeleme, muhasebe ve raporlama

fonksiyonları için prosedürlerin gayri resmi olması ya da hiç olmaması gibi.

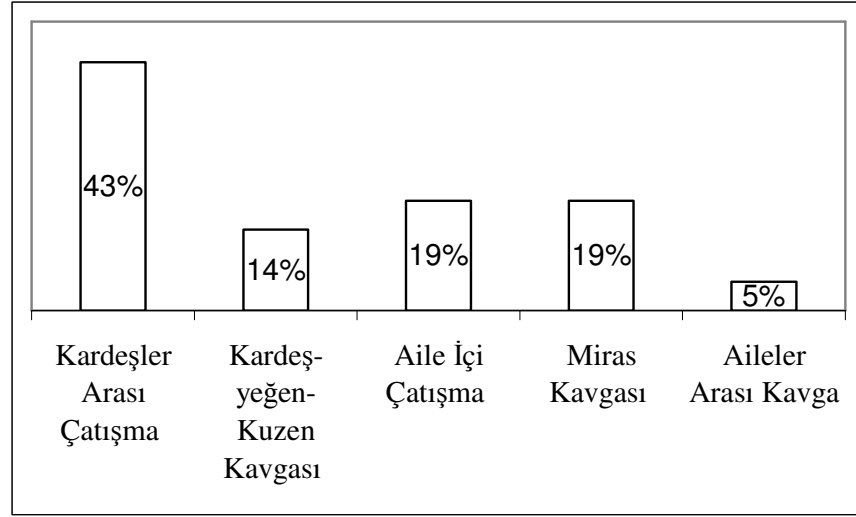
- Aktif veya etkili olmayan bir politika üreten bir grubun olması.

3.BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM

“Aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusu sadece ülkemizde değil, gelişmiş ülkelerde de gündemden düşmeyen konuların içinde yer alır. Türkiye de aile işletmelerinin yaşam süresi, çoğunlukla kurucunun yaşam süresiyle benzerlik göstermektedir. İşletmeyi “sıfırdan” başlayarak adım adım belirli yerlere getiren ve bu anlamda çok başarılı olan kurucular, eserlerini kendilerinden sonraki kuşağa devrettiklerinde işletmenin yaşam süresi genellikle son bulmaktadır Bu durumda işletme ya faaliyetlerine son vermekte ya el değiştirmekte ya da oğullar, damat ve diğer hissedarlar arasında paylaşılmakta, bir anlamda başlangıç noktasına dönülerek küçülmekte ve ekonomik olmayan birimlere dönüşmektedir” (Kocaman, 2006, <http://www.ailesirketleri.com>)

Tablo 3.1. Aile İşletmelerinin Yok Olma Sebepleri



Kaynak: Global Family Business Consultants 2003

“Aslına bakılırsa, aile işletmelerini yönetmek görüldüğünden daha karmaşık bir süreçtir. Bu sebeptendir ki, kurumsallaşamayan aile işletmelerinin (neredeyse beş aile şirketinden üçü) çoğu 3. kuşağa ulaşamamaktadır. Yukarıdaki Tablo 3.1’ de aile işletmelerinin yok olma sebepleri görülmektedir. Buna göre en büyük yok olma sebebi kardeşler arası kavgadan kaynaklanmaktadır” (Kocaman, 2006, <http://www.ailesirketleri.com>).

Yukarıdaki bilgiler kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetimin bir aile işletmesinin devamlılığının sağlanmasında ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Çalışmanın bu bölümünde aile işletmelerinin devamlılığını sürdürmesinde çok önemli olan kurumsallaşma kavramı ve kurumsal yönetim konuları tüm boyutlarıyla ele alınacaktır.

3.1. Kurumsallaşma Kavramı

“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. Bir insan ile bir işletmenin hayatı benzetilirse kurallı olanın bu hayata sağlayacağı faydalar saymakla bitmez. Gerçekten de hangi gün ne yapacağı belli olmayan, nerde sabah orda akşam yaşayan, günlük çözümlerle hayatını sürdürmeye çalışan, gelişigüze tercihi eden bir insanın veya bir işletmenin, başarılı işlere imza atması zordur. Aile işletmesi söz konusu olduğunda ise kurumsallaşma daha da büyük önem taşır. Çünkü işin tepesinde aile üyeleri yer alır. Aile üyeleri birbirine akrabalık bağlarıyla bağlıdırlar. Yani işteki birliktelik veya ortaklıklarından önce akrabalık bağı ile buluşurlar. Akrabalık bağı ise duygusal kökenlidir. Oysa işletme, mantığın ve bunun uzantısı kuralların hakim olduğu bir sosyal kurumdur. Bu, aile ilişkilerinde kuralların olmadığı anlamına gelmez. Ailede de kurallar vardır. İş yerinde de duygular vardır. Ama aile ilişkilerinde belirleyici olan baskın ilişki biçimi duygusal, işyerinde ise mantık kökenlidir” (Fındıkçı, 2005, s: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, s:121).

“Kurumsallaşmayı başka bir tanımla ifade edersek; Kurumsallaşma bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması; bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesidir” (Seymen, Aydemir ve Taşçı, 2004, s:608).

Buna yakın bir tanımla, işletmede belirlenmiş olan kuralların, değerlerin ve sosyal etkileşim kalıplarının;

- istikrarlı biçimde gelişmesi,
- standartlaştırılması
- süreklilik kazandırılarak gerektiğinde kendini yenileyen bir sisteme dönüştürülmesi süreci, kurumsallaşma süreci olarak açıklanabilir (Seymen, Aydemir ve Taşçı, 2004, s:608).

“Kurumsallaşma; işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir. Kurumsallaşma süreci, bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır. Kurumsal yapı ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işlerini profesyonel kişilere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Çok küçük işletmeler hariç, bütün aile işletmelerinde bazı kilit noktalarda aileden olmayan profesyonel kişilerin istihdam edilmesinde yarar vardır. Üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi konular profesyonel bilgi ve beceri gerektirir” (Gümüştekin ve Adsan, 2006, s:220).

3.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

“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. Hatta bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği acımasız 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 edebilir. Yeni kuşaklar artık aşiret-aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir” (Pazarcık, 2004, s:36).

Aşiret düzeninde;

- Ataerkil düzen
- Sorgusuz bağlılık
- Geleneksel töreler
- Sözlü kültüre dayanma ilkeleri hakimken,

Demokratik aile düzeninde;

- Bireysel öncelikler
- Sorgulama, kendi deneyimlerini edinme
- Küçülen dünya: iletişim,gezip görme, etkilenme
- Eğitim: Yeni fikirler
- Yazılı kültür ihtiyacı gibi ilkeler ön plana çıkmaktadır.

Bu değişim bir gelişmeyi yani mevcut bir kurumdan diğer bir kuruma geçişi gerektirir. Buna “Kurumsallaşma” denir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için kurumsallaşmanın ne olmadığını anlamak gerekir. Kurumsallaşma;

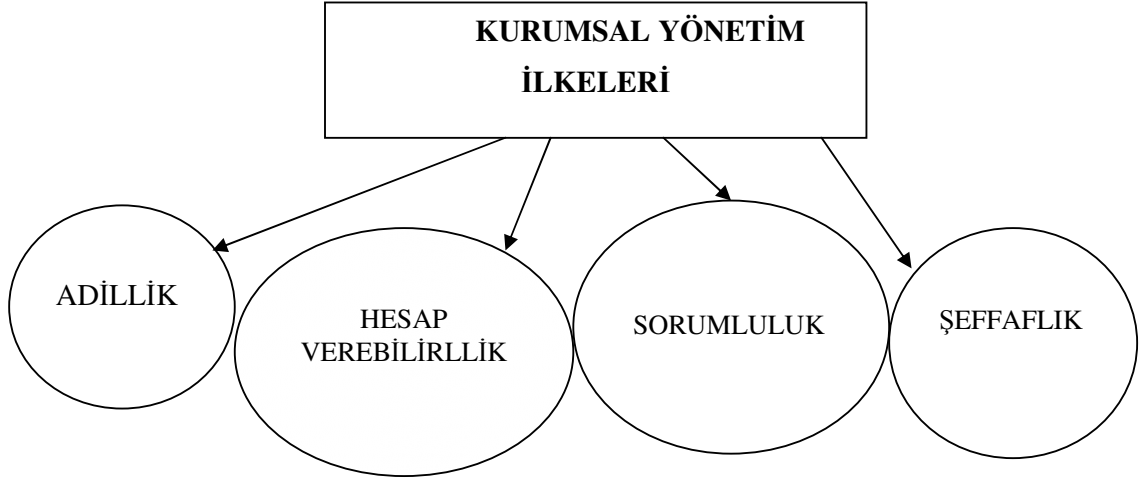
- Şirketi tamamen profesyonellere terk etmek,
- Kontrolü elden çıkarmak,
- Bir kenara çekilmek,
- Herkesin sözüne göre hareket etmek,
- Bir sürü danışman toplamak,
- “İşletmenin sınırlarını dışarıya aktarmak, demek değildir. Kurumsal yönetimin ana amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir” (Pazarcık, 2004, s: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 3.1'de de görüldüğü gibi adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler (<http://www.bursaekonomi.com.tr>, 21.02.2006).

Şekil 3.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri



Sonuç olarak, kurumsal yapıda belli bir işi yapmak için gerekli işletme kaynakları ortaya koyulur, bunlarla yapılan çalışmaların sonuçları doğru ve hassas olarak değerlendirilir ve bu değerlendirmeler sonucu gerek yapılan işe yön verilir, gerekse kaynaklarla ilgili son belirlemelere karar verilir. Önemli olan, bu yapının sağlıklı işleyebilmesi, gelişmiş bir kültüre sahip olması ve işletme açısından başarılı sonuçlar veren bir güçlülük düzeyinde bulunmasıdır (Ural, 2004, s:19).

3.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

“Gerek Ülkemizde, gerekse bütün dünyada en yaygın işletme tipi olarak görünen aile işletmeleri bu kadar çok olmalarına karşın ömürlerinin çok kısa olması en belirgin ortak özellikleri olarak kabul edilmektedir” (Kumkale, <http://www.alomaliye.com/>, 22.02.2006).

“Aile işletmelerinde ortaklığın sistemli hale getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile işletmelerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmalıdır. Aile içi sürtüşmeler ve problemler giderek çöküşü hazırlamaktadır. Aile ilişkilerinin sistemli hale getirilmesi ve kurumsallaştırılması gereklidir. Aile içi ilişkilerin kurumsal yapı kazanmaması halinde işletmedeki problemler artar ve çöküş giderek hızlanır” (Sağlam, 2006, s:506).

“Türkiye’deki aile işletmelerinin kurumsallaşamamalarının nedenleri şu şekilde sıralanabilir” (Kumkale, <http://www.alomaliye.com/>, 22.02.2006):

- İnsanlarımızdaki kültür yapısı: İşi paylaşamama duygusu, ben faktörü, Türkiye’deki feodal yapı, profesyonel kişilere tahakküm etme dürtüsü vb. gibi insanlarımızın kişilik yapısından kaynaklanan sebepler,
- Zaten kısıtlı olan işletme sermayesinin paylaşılabilmesi,
- Uzağı, geleceği görmedeki eksiklikler,
- Uzman kişi eksikliği,
- Küçük sermayeler ile kurulan küçük ve orta ölçekli işletmeler niteliğindeki işletmelerin çoğunlukta bulunması,
- Tarıma dayalı ekonominin ağırlıklı olması,
- Taşrada, büyümenin daha yavaş ve kısıtlı şartlar ile gerçekleşiyor olması,
- Türkiye’de kayıt dışı ekonominin fazla olması dolayısıyla, insanların sırlarını paylaşmayı istememeleri (Kumkale, <http://www.alomaliye.com/>, 22.02.2006),
- Motivasyonsuzluk ve verimsizlik,

- İşletmenin genel performansında yaşanan sıkıntılar
- Üst yönetim tarafından alınan yanlış ya da eksik kararlar
- Büyümenin durması ya da küçülme hali,
- Daha büyük maliyetler,
- Nitelikli ve katma değer katacak personelin şirkete kazandırılmaması (Bu kişilerin bu tarz bir firmada çalışmak istememeleri),
- Sektördeki imajın, prestijin giderek zedelenmesi (Arıdur, <http://www.kobifinans.com.tr>, 04.03.2006).

Çalışmanın son bölümündeki araştırma bulguları, ülkemiz ekonomisi için çok önemli olan turizm sektöründe faaliyette bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda yaşadığı sorunları ve yönetici gözüyle kurumsallaşma önündeki engelleri yorumlayabilmek adına faydalı olacaktır.

3.4 Aile Konseyi ve Anayasası

“Aile konseyi aile işletmelerinde, işletmenin kurucusu (kurucuları) ile işletmede pay sahibi olan diğer aile üyelerinin oluşturduğu bir kuruldur. En önemli görevleri” (Tileylioğlu, 2006, s:19):

- Aile ile iş ilişkilerini düzenleyen aile anayasasını hazırlamak,
- Aile ile ilgili tüm konuları konuşarak, menfaatlerin korunmasıyla ilgili kararları almak,
- İş ilişkilerinden kaynaklanan aile içi sorunları çözüme kavuşturmak,
- İş ilişkilerinin ailenin imajı, şöhret ve değerleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını sürekli gözden geçirmek,
- Ailenin iş ve etik değerlerine işletme içinde uyulmasını sağlayan kuralları tartışarak onaylamak ve işletme çalışanlarına bu değerlerin benimsetilmesi için çaba sarfetmek.

“Aile anayasası ise; “aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı

soyadı taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi” biçiminde tanımlanabilir. Aile anayasasının en önemli parçası aile ve işletme misyonudur. İşletme misyonu, işletme üyelerinin, işletme varlığının gerekliliğini ve kendi rollerinin işletmenin amaçlarına ulaşmasına ne ölçüde yardımcı olacağını anlamalarını sağlar” (Adsan ve Gümüştekin, 2006, s:180).

“Ailelerin ve işletmelerin nesiller boyu sürmesinde ve çocuklara bırakılacak güçlü bir mirasın yaratılmasında aile anayasasının payı oldukça büyüktür. Aile anayasası ile bir taraftan üyelerin odaklanmaları gereken temel aile değerleri üzerinde durulur; diğer taraftan, hissedarlık, varis belirleme, emeklilik, evlenme, boşanma, ölüm, miras, intikal gibi ihtilafli konulara ilişkin genel ilkeler belirlenir” (Karpuzoğlu, 2004, s:168).

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması için aile konseyi ve anayasasının varlığı oldukça önemlidir. Anayasaya bağlı hareket eden ve sorumluluklarını yerine getiren aile bireyleri, kurumsallaşma sürecinde işletmenin başarılı olmasında üzerine düşen görevleri tam olarak yapmış olurlar. Özellikle kurucunun vefatı veya çalışamayacak hale gelmesi gibi konularda, aile anayasası ile izlenecek stratejiler önceden belirlendiği için aile üyeleri arasında çıkabilecek gereksiz tartışma ve küslükler önlenmiş olur ve böylece işletmenin piyasadaki ve müşterilerinin gözündeki imajı da korunmuş olur.

3.5. Kurumsal Yönetim ve Önemi

“İlk olarak ABD’de ele alınmış olan kurumsal yönetim kavramı daha sonra İngiltere’de incelenmiş, 1990’lı yıllarda Kıta Avrupa’sını takiben Asya ve tüm dünyada tartışılır hale gelmiştir. Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının

işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO-Genel Müdür) ünvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi etkenler, kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur. Kurumsal yönetimin bu kadar önemli bir konu hale gelmesinin nedeni, ortaklık yönetimindeki başarısızlık, suistimaller ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizlerdir” (Gümüştekin ve Adsan, <http://isl.etu.edu.tr>, 02.04.2006).

“Her ülke, idaresindeki değişik sistemlerin güçlü ve zayıf yanlarını bilerek iyi bir yönetim sergilemeyi amaçladığından, kurumsal yönetimin dünyada kabul edilmiş ve benimsenmiş tek tanımı yoktur. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri son zamanlarda ortaya çıkan skandallardan sonra etkin ve kaliteli muhasebe kontrollerini ön plana çıkartmış, Rusya ise şeffaflığın artırılması ve işletme yönetiminin hissedarlar, yerel idareler ve devlet kuruluşları ile olan ilişkilerinin etik ve adil olmasının üzerinde durmuştur” (<http://www.teb.com.tr>, 05.04.2006).

“En geniş anlamda “Kurumsal Yönetim” tanımı; “modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir.” şeklinde yapılmaktadır. Kurumsal yönetim, kurumun faaliyet gösterdiği sektörde en yüksek performansı göstermesini, en başarılı ve rekabetçi işletmeler arasında olmasını hedefler” (Efil, 2004, s:19).

Kurumsal yönetim modelleri genel olarak dört belirleyici faktörden oluşur. Bunlar genel müdür merkezli, kontrol ve denge merkezli, patron merkezli ve uzlaşmacı merkezli modellerdir. Genel müdür merkezli yönetim modelinde, işletme bir tek kişinin idaresinde yönetilir. Bu model, daha çok genel müdür rolünün yönetim kurulu başkanı ile bir sayıldığı Amerikan sisteminde görülmektedir. Hızlı karar alma süreçlerini destekleyen bu yapı, diğer taraftan kontrol mekanizmalarının eksik kaldığı bir sistemi de ortaya çıkarır. Kontrol ve denge modelinde yürütme ve yönetime ilişkin roller arasında belirgin bir ayırım vardır. Patron Merkezli Yönetimde, en büyük hissedar (yahut özel işletmelerdeki “aile”) önemli konuları tayin ederek,

üzerine odaklanılmasını sağlar. Uyguladıkları farklı mekanizmalara göre günlük operasyonlara katılım dereceleri değişebilir. Kimi zaman müdürlerinin akıllarının bir köşesinde, aldıkları her kararda “patron ne der” sorusunun yer etmesine de sebep olabilirler. Uzlaşmacı Merkezli Yönetim Modelinde; yönetim kurulu, firma sahipleri, müşteri, tedarikçi ve bankalar gibi diğer paydaşlarla oluşturulan uzun süreli ilişkilerle ilgilenilir. Paydaşlarla oluşturulan bu yakın ilişkiler, fon yaratabilme imkanlarını ve uzun vadeli bakış açılarını desteklerken, diğer taraftan karar alma mekanizmalarını yavaşlatan bir sistemdir (<http://www.ozetkitap.com>, 16.03.2006).

Kurumsal yönetimin özünde, yönetim ve finansın, daha çok kullanılan terimle, sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrı tutulması vardır. Bir girişimci veya yönetici, yatırımcılardan aldığı fonları ya üretim amaçlı kullanabilir ya da şirketteki hisselerine yatırıp daha fazla pay sahibi olmak isteyebilir. Yatırımcılar, paralarının uygunsuz veya gelecek vaat etmeyen projelerde yatırılmasını istemezler. Bu yüzden kurumsal yönetim, yönetici ve yatırımcı arasında bir yazılı sözleşme yapılmasını önerir. Ancak; bu sözleşmede de mecburen bazı sınırlar vardır. Örneğin yöneticiden verilen fonlar karşılığında tüm kontrol hakları istenebilir. Fakat; yatırımcılar karar verme de yeterli bilgi sahibi olmadığından bu da çok iyi işleyen bir metot değildir. Sonuç olarak; yöneticiler önemli ölçüde kontrol haklarına sahiptirler ve böylece fonları hangi alanda kullanacaklarına karar verirler. Ancak yatırımcılarla yapılan sözleşmede yine de bazı sınırlar vardır. Kurumsal yönetim çoğunlukla bu sınırlarla ilgilenir. Ancak yine de artan kontrol hakları çoğunlukla yöneticilerdedir (Cobbaut ve Lenoble, 2003, s:21).

3.5.1. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim

Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin tespitinin yapılabilmesi ve kurumsal yönetimden söz edilebilmesi için aşağıda sıralanan maddelerin işletmelerdeki durumu saptanmalıdır (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004, s:538).

- Misyon, vizyon ve amaçların mevcudiyeti
- Biçimsellik
- İşletme sahibinin yaklaşımı
- Girişimcinin tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dahil etmesi
- Şirketin girişimciye bağlı olmaması
- Girişimcinin yetki devretmesi
- Profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması
- Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak
- Stratejik planın olması
- İşletme kültürünün aile kültüründen daha ön planda olması
- İnsan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir şekilde işletilmesi
- Çevre koşullarının yeterince dikkate alınması
- Finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi
- Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası
- Sağlıklı işleyen satış politikalarının mevcut olması

“Aile işletmelerinde devamlılığın sağlanması için bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulmalı, üstün nitelikli profesyonel yöneticilerle çalışarak gerekli motivasyon sağlanmalıdır. Kısa vadeli günlük plan ve kazanç yerine uzun vadeli yatırımlar ve kazanç düşünülmelidir. Eğer aile üyeleri yönetimde yetersiz kalırsa şirket sahibi patron bunu zamanında teşhis edebilmeli ve gerektiğinde liderliği profesyonel yöneticilere devredebilmelidir. Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanabilir” (Yılmaz, <http://www.ekocerceve.com>, 17.03.2006).

3.5.1.1. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurulu Fonksiyonu

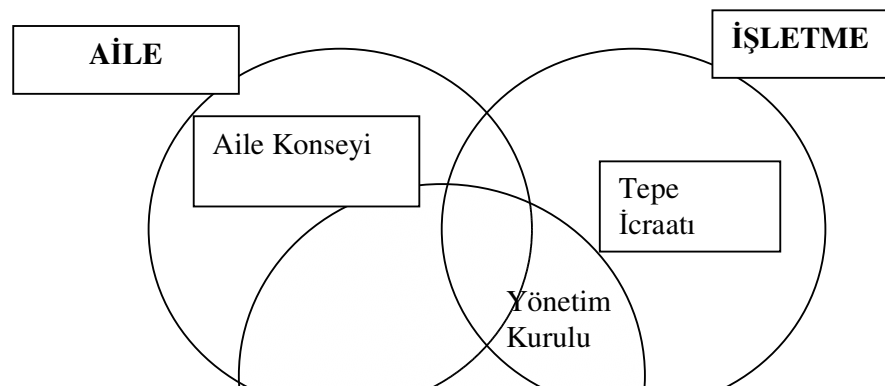
İşletmelerde oluşturulan yönetim kurulunun temel görevi kurum performansının takip edilmesi ve irdelenmesidir. Kurumun uzun vadeli hedeflerinin ve stratejik yönünün belirlenmesi ve stratejik yatırımların onaylanması da yönetim

kurulunun sorumlulukları arasındadır. Bu sebeple de yönetim kurulu üyeleri nitelikli, yetkin ve bağımsız üyelerin de olduğu kendini kanıtlamış profesyoneller, şirket ile çıkar çatışması olmayan kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecekler arasından seçilmelidir. Yönetim kurulunda yetkinliğine bakılmaksızın aile üyelerinin ağırlıklı yer alması veya yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda icrada veya farklı grup şirketlerinin yönetim kurullarında görev alması yönetim kurulunun sağlıklı çalışmasına engel olacaktır (Yeşildere, <http://www.borsa.net>, 11.03.2006).

Aile işletmelerinde veya hisse senetlerinin genelde tek elde toplandığı işletmelerde yönetim kurulunda ailenin veya ağırlıklı hissedarın hakim olması normal karşılanmalıdır. Bu tür işletmelerde, işletmenin içindeki faaliyetlerde etkin ve yetenekli kişilerin yönetim kurullarında görev alması ve kendi alanlarında uzman olması gerekmektedir. Özellikle aile işletmelerinde, büyük hissedarın profesyonel bir yönetici olması halinde aynı zamanda genel müdür ve yönetim kurulu başkanı olması öngörülebilir (Garih, 2005).

Aile işletmeleri sistemi birbiri ile yakın ilişkili ve etkileşimli üç alt sistemden oluşur: Şirketi kontrol eden aile, hissedarlar ve idareciler (icraat). İyi çalışan ve kurumsallaşmış bir aile işletmesinde her alt sistemin kendine özgü kurum ya da organları vardır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi her üç alt grup da aile işletmesinin yapı ve işleyişini etkiler (Alacaklıoğlu, <http://www.finansforum.com.tr>, 22.02.06).

Şekil 3.2 Aile İşletmesi Sistemi



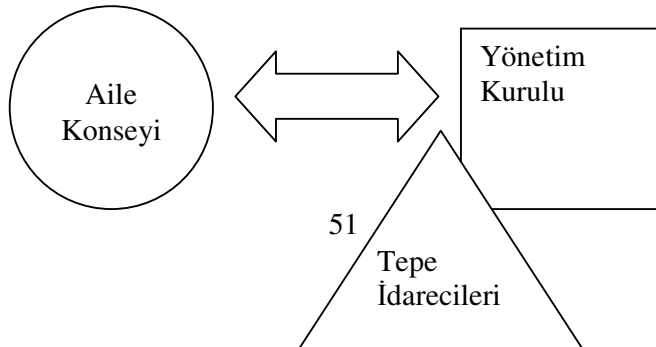
HİSSEDARLAR

Kaynak: <http://www.finansalforum.com.tr/> , 22.02.06

Dolayısıyla her bir grubun rolünün diğerleriyle ilişkisinin açıkça tanımlanması gerekir. Görüldüğü üzere tepe yönetimi çalışanların sesi, aile konseyi, ailenin sesi genel kurul da hissedarların sesidir. Bu grupların toplantı şekil ve araçlarına gelirsek, hissedarların toplantısı ya da genel kurul genellikle yıllık, kısa ve resmidir. İşletmenin genel gidişatı, resmi mali tablolarının onayı, yönetim kurulunun ibrası ve yeniden seçimi, bütçenin ve varsa temettü önerisinin onayı gibi konuları kararlaştırır. Bütün bunlar gerekli ve önemli olmakla birlikte aslında bir aile işletmesinin yönetimi açısından yönetim kurulu, aile konseyi ve hissedarların şirkete yön vermesi, hedef ve stratejilerin saptanması açısından daha verimli ortamlardır.

Aşağıdaki Şekil 3.3’de bir aile işletmesi kurumsal sistemini görülmektedir. Bu sistemde başarı her organın birbirinden yeterince ayrılmış ve sınırlarının iyice belirlenmiş olmasına bağlıdır. Yani birbirlerinin işlerine karışmamalarına. Örneğin, işletme ile ilgili politikaları ve yönlendirme hissedarlar ya da aile konseyi tarafından değil, yönetim kurulu tarafından yapılmalıdır.

Şekil 3.3 Aile İşletmesi Kurumsal Sistemi



Kaynak: <http://www.finansalforum.com.tr/> , 22.02.06

Ülkemizde ve daha bir çok gelişmekte olan ekonomilerde bu durum karışmakta, aile ile işletme arasındaki sınırlar belirsizleşmekte, dolayısıyla aile meclislerinde işletme politikaları belirlenmektedir. Öte yandan ise aile konseyi, hissedarlar, yönetim kurulu ve tepe icraat arasındaki eşgüdüm ve iletişim bir aile işletmesinin başarısı için kaçınılmazdır. Ancak böylelikle tutarlı hedefler ve politikalar oluşturulur (Alacaklıoğlu, <http://www.finansal forum.com.tr/>, 22.02.06).

Aile işletmelerinde yönetimde, yönetim kurullarının görevlerini ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Tüsiad, 2002, s:15):

- Şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek,
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Şirketin stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak,
- İcra başkanını seçmek, belirli performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemek; diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak, (İcra başkanı, Amerika'daki yönetim sisteminde CEO (Chief Executive Officer), Türkiye' de ise Genel Müdür pozisyonunda olan yöneticidir ve yönetim kuruluna karşı hesap verme sorumluluğundadır.)
- İşletmenin idari ve mali denetimini sağlamak,
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans kriterlerini belirlemek,

- Şirketin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek,
- Şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- Şirketin dahili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak.

Yönetim kurulu, aile işletmelerinde, özellikle büyüyen, gelişen ve kurumsallaşmayı hedef alan aile işletmelerinde çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Özellikle yukarıda ifade edilen görev ve yetkiler doğru zamanda ve doğru yöntemlerle uygulanırsa işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi sağlanabilir.

3.5.2. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), bir demokratik yönetim ve pazar ekonomisine bağlılığı esas alan 30 üye ülkenin oluşturduğu ve yaklaşık 70 diğer ülkeyle aktif ilişkileri olan bir kuruluştur. Özellikle istatistiksel çalışmaları ve yayınlarıyla bilinen küresel bir oluşumdur. Çalışma alanı; ekonomi ve sosyal konular ile makroekonomi, eğitim, ticaret, gelişim, bilim, gibi çeşitli alanları kapsar. Bir çok önemli ekonomi alanında yapmış olduğu sektörel gözlemleriyle, ülke anketleriyle ve araştırmalarıyla hem kurumsal aktivitelerde hem de kamu hizmetlerinde hükümetlerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesine yardımcı olur (<http://www.oecd.org>, 09.07.2006).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD)'nin 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde bakanlar düzeyinde yapılan toplantısında alınan kararlara istinaden, üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini toplayacak ve bağlayıcı olmayan bir takım ilkeler belirleyecek bir grup oluşturulmuştur.

İlkeler, üye ve diğer ülke hükümetlerine, ülkelerinde iyi kurumsal yönetime yönelik yasal, kurumsal ve diğer düzenleyici çalışmalarda danışmanlık etmek amacıyla. İlkeler kamuda işlem gören firmalara odaklanmıştır.

Ekonomik etkinliği artırmada temel bir unsur da, işletme yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer hak sahipleri arasındaki ilişkileri içeren kurumsal yönetimdir.

İşletmeler kendilerine daha geniş bir yatırımcı potansiyelinden borçlanma olanağı tanıyan uluslararası sermaye akımlarından yararlanarak uzun vadeli, sabırlı sermayeyi tutmak istiyorlarsa, kurumsal yönetim düzenlemelerinin sınır ötesinde de iyi anlaşılmış ve muteber nitelikte olması gerekir (<http://www.tbb.org.tr>, 25.02. 2006).

OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmış olup bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Onaylandığı tarihten bu yana, bu ilkeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutmuş ve hem OECD ye ülkelerindeki hem de OECD yesi olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme inisiyatifleri için bir yol gösterici kılavuz olmuştur. Mali İstikrar Forumu, bu ilkeleri, sağlıklı mali sistemlere yönelik 12 önemli standarttan biri olarak kabul etmiştir. Bu ilkeler, aynı zamanda OECD ye ülkeleri ile OECD yesi olmayan ülkeler arasındaki kapsamlı işbirliği programı için bir temel teşkil etmekte ve Dünya Bankası / IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporlarının (ROSC) kurumsal yönetim unsurunu güçlendirmektedir (Kurumsal Yönetim Derneği, 2004, s:4).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma rgt'nün (OECD) hazırladığı bağlayıcı olmayan fakat yol gösterici nitelikteki ilkeleri dört ana başlıkta toplayabiliriz (<http://www.zorlu.com.tr>, 18.04.2006):

1. Pay sahiplerine ilişkin ilkeler
2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi
3. Menfaat sahiplerinin korunmasına ilişkin ilkeler
4. şirket yönetim kurullarına ilişkin ilkeler

Yukarda belirtilen ilkeler etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulmasında aşağdaki gibi özetlenebilir (<http://www.canaktan.org>, 17.04.2006):

- Etkin Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi Oluşturmak:

Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, hukukun üstünlüğü ilkesi ile uyumlu olmalı, denetleyici, düzenleyici ve uygulayıcı otoriteler arasındaki sorumlulukların paylaşılmasını açık olarak ortaya koymalıdır.

- Hissedarların Hakları ve Temel Mülkiyet Fonksiyonları:

Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedar haklarını korumalı ve uygulanmasını kolaylaştırmalıdır.

- Hissedarların Adil Muamele Görmesi:

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

- Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolü:

Kurumsal Yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile menfaat sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

- Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık:

Kurumsal yönetim çerçevesi, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır.

3.5.3. Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkeleri

ABD’deki Enron Skandalından sonra, başta denetim şirketlerinde olmak üzere, ABD ve Avrupa’da modern yönetim tekniklerinin en iyi şekilde uygulanması için kuralların yeniden yazılması zorunlu hale geldi. ABD’de başlayan skandallar zincirine Avrupalı şirketler de karışınca, dünyanın önde gelen finans otoriteleri sorunu en kısa sürede çözmek için benzeri görülmemiş bir atağa geçtiler. Aslında amaç milyonlarca bireysel ve kurumsal yatırımcıyı korumaktı. Bilançolarda ve yönetimde şeffaflık ilkesinin başta olduğu corporate governance kuralları bizdeki adıyla kurumsal iletişim ilkeleri, OECD, Dünya Bankası ve bu iki kuruluşun özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu tarafından belirlendi. Bunun yanında özellikle gelişmiş ülkeler mevcut sistemlerini yeniden ele almaya başladılar. ABD 2002’ de ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek için yeni bir kanun olan “Sarbanes Oxley”i yürürlüğe koydu. Almanya bu alanda bir yasa çıkardı, Japonya bu yönde acil bir iyileşme platformu oluşturdu. Rusya bu alandaki tüm gerekli düzenlemeleri 3 ay gibi kısa bir sürede gerçekleştirdi.

Türkiye de ise, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), uluslar arası finans sisteminin içinde yer almayan bir sermaye piyasasının, ülkenin ekonomik kalkınmasına yeterince katkı sağlayamayacağı bilinciyle, başta halka açık işletmeler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim işletmeler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini Temmuz 2003’te açıklamıştır (Gümüştekin ve Adsan, 2006, s:223).

SPK tarafından kurulan komiteye, İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu katıldı SPK, corporate governance ratingi ile ilgili çalışmaları tamamladı. Şu anda gerek İMKB'ya kote işletmeler için gerekse diğer işletmeler için herhangi bir yasal uygulama mevcut değil; fakat bu konuda önümüzdeki dönemlerde konuya yönelik bir tebliğ çıkarılabilir. Kurumsal yönetim ile komite oluşturan diğer bir kurum da TUSİAD. Amaç, TUSİAD' a üye kuruluşların öncülüğünde kurumsal yönetim alanında kamuoyu oluşturulmasıdır (Şirvan, <http://ww.iubam.org>, 17.04.2006).

Yukarıda da anlatıldığı gibi farklı ülkelerin yönetim konusunda farklı uygulamaları olabilir. Her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modeli yoktur. Oluşturulacak modeller, ülkeye özgü koşulları da dikkate alınmalıdır.

Ancak her kurumsal yönetim modelinde dikkate alınması gerekli dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Eşitlik (Adalet),
- Hesap Verebilirlik,
- Sorumluluk,
- Şeffaflık

Ülkemizde ise kurumsal yönetim ilkeleri; Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2003 Temmuz döneminde yayımlanmıştır. Bu ilkeler SPK tarafından;

- İsteğe Bağlı,
- Mevcut Yasal Düzenlemelerin İlerisinde,
- “Uygula, uygulamıyorsan açıkla (comply or explain)” ilkesine uygun,
- Dünyadaki Uygulamalara Paralel,

olarak belirlenmiş ve dört ana bölümde toplanmıştır. Bunlar (Temuçin, <http://www.1.ku.edu.tr>, 18.04.2006):

- Pay Sahipleri
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

- Menfaat Sahipleri
- Yönetim Kurulu

konularını kapsamaktadır.

ALANYA VE ESKİŞEHİR' DE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde turizm sektörünün ülkemiz ekonomisi içindeki yeri ve önemi genel olarak açıklandıktan sonra, turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde uygulanan ve yöneticilerin “kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmeyi” hedefleyen anket çalışmasının analizlerine yer verilecektir.

4.1. Turizm Sektörünün Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm, çoğu zaman diğer bir çok endüstri gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Turizm sektörü, 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. Türkiye'nin aktif dış turizmi özellikle 1980'lerden itibaren önemli bir gelişme göstermeye başlamış ve ülke ekonomisine çok büyük katkı sağlayan gelir kaynaklarından biri durumuna gelmiştir. Ayrıca dünyadaki bütün turistler için de Türkiye popüler bir turist çekim merkezi halini almış, özellikle 1983-1989 yılları arasında turist sayıları ve turizm gelirleri bakımından Türk Dış Turizminin, diğer geleneksel turizm gelirlerine göre artış oranı bir önceki yıllarla karşılaştırıldığında %127 ile rekor düzeye çıkmıştır. Turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı 1980 yılında

%0.6'dan, 2001 yılında % 6.0'ya; bununla beraber turizm gelirlerinin toplam ihracat içindeki payı da aynı dönemlerde %11.2'den %28.8'e yükselmiştir. Turizm, Türkiye için önemli bir döviz kaynağı oluşturarak, yeni istihdam olanaklarının meydana getirilmesinde dolayısıyla da işsizliğin azaltılmasında ve ödemeler dengesi problemlerinin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle de turizm sektörü, Türkiye'nin ekonomik kalkınma stratejisinde anahtar sektör olarak kabul edilebilecek bir konuma sahiptir (Çımat ve Bahar, 2003).

Ülkemiz bulunduğu coğrafyadaki anlamsız çıkar savaşları yüzünden hemen her sektörde ekonomik olarak olumsuz yönde etkilenmiştir. Turizm sektörü de bu sektörlerin başında gelmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşamaması ve profesyonelce yönetilememesi uzun vadede, en az savaşlardan ve terörden kaynaklanan olumsuz etkiler gibi etkilere neden olabilir. Çalışmanın bu bölümünde genel olarak turizm endüstrisi kavramı ve ülkemiz ekonomisi açısından önemi ele alınarak, turizm sektöründeki aile işletmelerinde yapılan anket çalışması analizleri yer alacaktır.

4.2. Turizm Endüstrisi Kavramı

Turizm olayına doğrudan veya dolaylı olarak bağımlı bulunan, turistlerin gereksinme duydukları mal ve hizmetleri üreten veya pazarlayan, başta konaklama, seyahat ve yeme-içme işletmeleri olmak üzere, tüm turizm işletmelerinin kurulması, geliştirilmesi ve faaliyetlerinin sürdürülmesi ile ilgili karar ve eylemlerin tümü turizm endüstrisi içinde düşünülmelidir. Turizm endüstrisini şöyle tanımlayabiliriz: "Turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür."

Turizm endüstrisinin kendine özgü olan karmaşıklığı, onu diğer endüstrilerden ayırmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir (Maviş ve Akoğlan, 1996, s:40):

- Turizm endüstrisi büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Özellikle yeme-içme endüstrilerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur, insandır. Bu özelliği nedeniyle turizm işletmelerinde üretim ve pazarlama etkinliklerinde mekanizasyon ve otomasyona belirli düzeye kadar izin verilebilir. Örneğin, bir akşam yemeği, çeşitli araçlar yardımıyla hazırlanarak insan gücü ile servis edilmek zorundadır.
- Bu endüstri dalında faaliyet gösteren tüm işletmeler turizm işletmelerinin niteliği gereği birbirleriyle uyumlu olma, yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunma zorunluluğu duyarlar. Bir bölgedeki otelin kötü hizmet sunması, diğer turizm işletmelerini de olumsuz yönde etkileyecektir.
- Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürede değişmesi turizm işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.
- Turizm endüstrisinde üretilen, genellikle hizmettir. Hizmetin satışı, üretimi ve müşterinin tatmini açısından soyut bir özellik gösterir. Bir konaklama işletmesinin hizmetlerinden yararlanan bir kişinin tatmini elbetteki soyut olacaktır.
- Üretilen hizmetin üretim ve satış zamanı aynıdır; diğer bir anlatımla, hizmetin üretimi ile tüketimi eş zamanlı olarak meydana gelir. Aynı şekilde turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu vardır; turistik malın bir başka yere nakledilmesi veya bir başka yerde tüketilmesi mümkün değildir.
- Turizm endüstrisi yılın 365 günü ve günün 24 saati hizmet veren bir özellik gösterir. Turizme dönük hizmet üreten işletmelerde genel bir tatil (mevsimlik işletmeler dışında) günü yoktur.
- Turizm endüstrisinde özellikle konaklama işletmelerinin kuruluşu sırasında büyük sermayeye gereksinim duyulur; çünkü konaklama işletmeleri sermaye-yoğun özellik gösterirler.
- Turizm talebi, önceden kesin bir biçimde öngörülmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan, turizm endüstrisi talep

dalgalanmalarından anında etkilenir. Bu özellik de endüstrinin riskini oldukça yükseltir.

Yukarıda da anlatıldığı üzere turizm sektörü diğer sektörlerden birçok yönden farklıdır. Araştırmanın turizm sektöründe yapılmasının en önemli nedenlerinden biri de bu farklılığıdır. Özellikle tüm dünya ve ülkemizde hemen hemen her sektörde anahtar roller üstlenen aile işletmelerinin turizm sektöründe iyi yönetilmeleri çok önemlidir.

Turizmin ekonomi üzerindeki etkilerinin, dolayısıyla da kalkınmaya olan katkılarının analiz edilmesinde iki ana nokta ortaya çıkmaktadır:

1. Orijinal yatırımdan çıkan etkileri.
2. Yatırım tamamlanıp faaliyete geçmesinden sonra tüm diğer sektörlerde yansıyan etkileri.

Diğer taraftan, hükümetler aşağıda sıralanan nedenler yüzünden uluslararası turizmi ekonomik kalkınmanın aracı olarak görürler (Barutçugil, 1989):

- Uluslararası turizm, diğer bazı malların ihracında ortaya çıkan engellere sahip olmadığından, daha kolay ve daha çok döviz kazandırır, ödemeler bilançosundaki açıkların kapanmasına yardımcı olur.
- Başlıca malların aksine uluslararası turizm, teknolojik yenilikler ve artan refah sayesinde büyüyen bir pazar oluşturmakta ve yüksek fiyatlarla birlikte yüksek kazanç getirmektedir.
- İstihdam arttırıcı özellikler gösterir.
- Bilhassa birkaç mala bağımlı olan ülkelerde ekonominin “çeşitli hale getirilmesinde önemli rol oynar.
- Ekonomik faaliyetlerin yoğun olduğu merkezler dışında geliştiğinden, bölgesel kalkınmaya ve gelir dağılımına önemli etkilerde bulunur.
- Turistlerin yaptıkları harcamalar, dolayısıyla da turistik işletmelerin diğer birimlerden mal ve hizmet istemesi, ara talebin artmasına sebep olur.

- Hükümetler için vergi kaynağı teşkil eder.
- Ülke hakkında dışarıda olumlu imaj yaratılmasına sebep olur.

4.3. Konaklama İşletmesi Kavramı

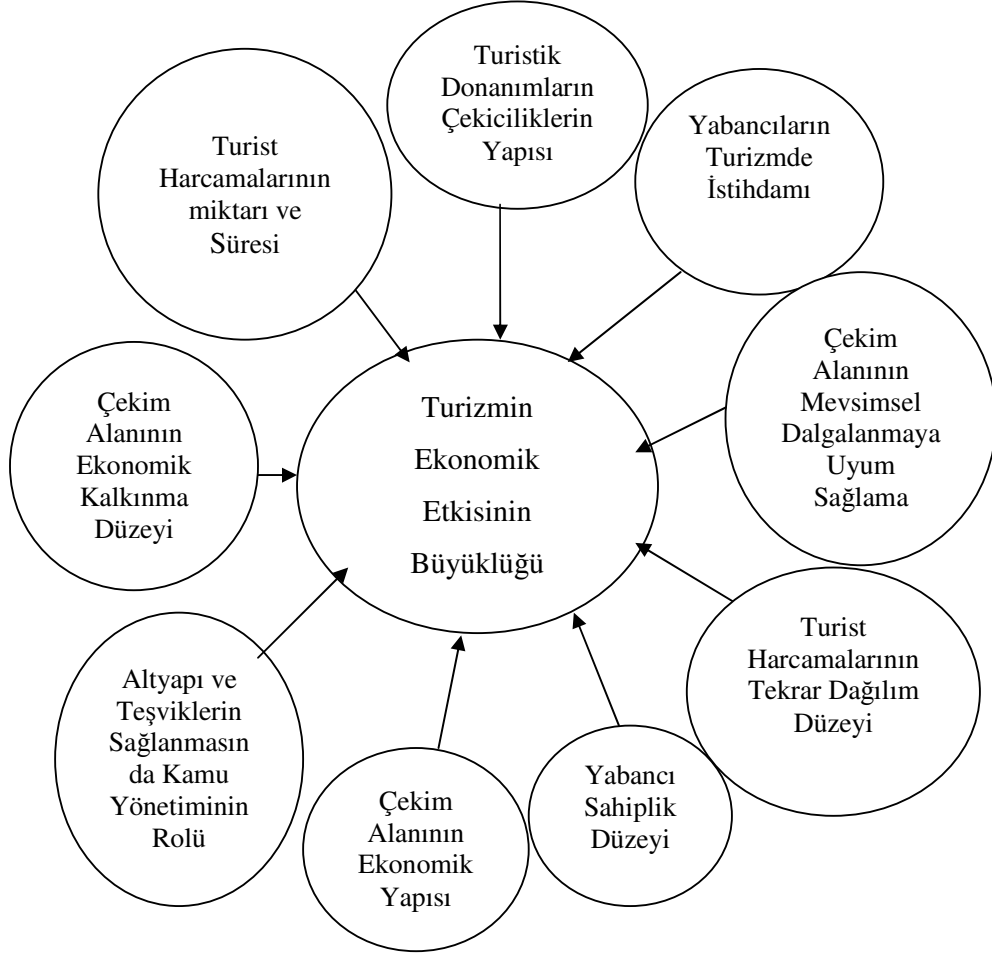
“Konaklama işletmesi kavramı, müşterilerine öncelikle yatma yeri ve sonra yiyecek-ıçecek sağlayan otel, motel, tatil köyü, pansiyon v.b. kuruluşları kapsar. Otel işletmeleri, konaklama içinde en önemli grubu oluşturur. Otel işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran bazı temel özellikler vardır. Bunların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir” (Benligiray,1996, s:196):

- Otel işletmeciliği büyük ölçüde insan emeğine dayanır. Otel işletmelerinde hizmet üreten temel unsur, insan gücüdür. Bu nedenle belli bir sayının altında personel çalıştırmak olanaksızdır.
- Otel işletmesi günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir işletmedir. Bu da iyi bir işgücü planlaması gerektirir.
- Otellerde sağlanan hizmetler ve yiyecek-ıçecek satışları için müşterinin iş yerine gelmesi gerekir. Müşterilere sağlanan hizmet başka bir yere taşınmadığı gibi stok da edilemez.
- Otel işletmelerinde aktiflerin %85-90’ını duran varlıklar, %10-15’ini dönen varlıklar meydana getirir.
- Odalar ve diğer hizmetler stok edilerek talep anında sunulamadığından duran varlıklardan ve sabit giderlerden yeterince yararlanmak için belirli bir doluluk oranı ile faaliyet göstermek amaçlanır.
- Talep; politik, ekonomik ve mevsimsel şartlardan etkilendiği için özellikle mevsimlik otel işletmelerinde talep tahmininde ve fiyatlandırmada güçlük çekilir.

4.4. Turizmin Ekonomik Etkileri

Turizm gerek ulaştığı boyutlar, gerekse gösterdiği hızlı gelişme bakımından son derece önemli bir ekonomik faaliyet alanı oluşturmakta ve bir çok ülke turizmden

daha büyük kazanç sağlamak için büyük çaba sarf etmektedir. Türkiye, turizm bakımından çok elverişli şartlara sahip olmasına karşılık 1980’li yıllara kadar bu sektörden beklediği döviz elde edememiştir. 1980 sonrasında günümüze Türkiye’de turizm sektörü geçmişe oranla önemli bir gelişme kaydetmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde turizmin etkileri ile ilgili değerlendirmeler daha çok ekonomik açıdan olmaktadır. Şekil 4.1’de turizmin ekonomik etkilerini yöneten belli başlı faktörler görülmektedir (Avcıkurt, 2003, s:25).



Şekil 4.1 Turizmin Ekonomik Etkilerini Belirleyen Başlıca Faktörler

Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (DSTK) tarafından 1990'lı yıllardan beri ekonometrik modeller kullanılarak, seyahat ve turizm endüstrisine yönelik ekonomik araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda hazırlanan dünya seyahat ve turizm araştırma raporunun ilki 2001 yılında yayınlanmıştır. Daha sonra bu rapor dünyadaki önemli ekonomik, teknolojik gelişmeler, terör, savaş, bulaşıcı hastalıklar, tabii afetler gibi olaylar dikkate alınarak sürekli gözden geçirilmiş ve takip eden yıllarda 2005 yılına kadar 4 kez yenilenmiştir. En güncel ulusal ve uluslararası veri kaynakları ve ekonometrik modellere dayalı olarak hazırlanan raporun sonucusu 2005 yılında DTSK tarafından yeniden yayınlanmıştır. Bu raporda yer alan dünya turizmi ile ilgili önemli veriler aşağıda Tablo 4.1'de yer almaktadır.(Demir ve Çevirgen, 2006, s:59).

Tablo 4.1. Dünya Seyahat ve Turizmde Önemli Ekonomik Göstergeler

Dünya	2005			2015		
	US \$ Milyar	Toplam İçindeki Payı (%)	Gerçek Büyüme *Oranı (%)	US \$ Milyar	Toplam İçindeki Payı (%)	2006-2015 Arası Yıllık Gerçek Büyüme* Oranı (%)
Devlet Harcamaları	285.3	3.8	2.9	417.4	4.1	2.8
Sermaye Yatırımları	918.0	9.4	5.3	1.673.1	10.0	4.8
Seyahat ve Turizm Endüstrisi GSMH	1.712.4	3.8	5.2	2.660.6	3.9	3.5
Seyahat ve Turizm Ekonomisi GSMH	4.745.7	10.6	5.1	7.798.7	11.3	4.0
Dünya	İstihdam (000)	Toplam İçindeki Payı (%)	Gerçek Büyüme *Oranı (%)	İstihdam (000)	Toplam İçindeki Payı (%)	2006-2015 Arası Yıllık Gerçek Büyüme* Oranı (%)
Seyahat ve Turizm Endüstri. İstihdamı	74.223.0	2.8	2.9	85.520.8	2.8	1.4
Seyahat ve Turizm Ekonomi. İstihdamı	221.568.	8.3	3.0	269.556.	8.9	2.0
GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla; Bir ülkede 1 yıl içinde mal ve hizmetlerin toplam değeri						
* Yıllık enflasyon oranları Dikkate alınarak hesaplanmış Büyüme Oranları						

Yukarıdaki Tablo 4.1’de de görüldüğü gibi turizm sektörü dünya genelinde yarattığı devlet harcamaları ve istihdam bakımından dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir.

4.5. Türkiye’de Turizm Sektörü

Dünyada turizm hareketleri hızla gelişme gösterirken, Türkiye de gerek ekonomik politikaları kapsamında ve gerekse mikro bazda turizm sektöründe çok hızlı bir büyüme göstermiştir. Turistik amaçlı yatırımlardaki artış, milli gelir içinde turizmin payının yükselişi, hizmet sektöründe öncelikli istihdam alanı haline dönüşmesi, ödemeler dengesine olumlu katkısı ve yabancı sermayeyi ülkeye çekmesi sektörün önemini açıkça göstermektedir. İhracat ağırlıklı büyüme modelimizde ve dünya ekonomisiyle bütünleşme çabalarında potansiyeli yüksek olan sektör, uluslararası pazarlarda rekabet gücünü kanıtlamış ve son 20-25 yıl içinde dünya ortalamasının üzerinde büyüme performansı göstermiştir. Türkiye’ye yönelik yabancı turizm talebinin dünya ortalamasının üstünde olduğu 1980 sonrası Türk turizmi için bir dönüm noktası olmuştur. Turizmin lokomotif görevi üstlenerek kalkınmada oynadığı rol, devlet politikalarının belirlenmesinde gözardı edilmemiştir. Yasal düzenlemeler yapılarak turizm teşvik kanunları çıkartılmış, vergi ve gümrük muafiyetleri özel döviz tahsisleri verilmiştir. Bu önlemlerle büyük gelişmeler sağlanmış, bu gelişmede turizm yatırımlarına verilen ağırlığın ve bu yatırımlar sonucu ortaya çıkan tesislerdeki yatak kapasitesinin önemli payı olmuştur (<http://www.vakifbank.com.tr/earastirma/turizm.doc>, 14.07.2006).

4.5.1. Turizmin İstihdama Etkisi

İstihdam terimi, ekonomi biliminde biri dar, diğeri geniş olmak üzere iki anlamda kullanılır. Geniş anlamda istihdam, bir ekonomideki bütün üretim faktörlerinin kullanılmasıyla ilgilidir. Eğer bir ekonomide sahip olunan üretim faktörlerinin tamamı kullanılıyorsa, o ekonomi maksimum üretim düzeyine ulaşmış olur ki buna "tam istihdam milli gelir düzeyi" denir. Buna karşılık; üretim

faktörlerinden bir ya da bir kaçının tamamı kullanılmıyorsa, bu durumda da "eksik istihdam milli gelir düzeyi" söz konusudur. Dar anlamda istihdam söz konusu olduğu zaman, sadece emek ve onun üretime katılması akla gelmektedir .Turizmin parasal (moneter) etkilerinin yanı sıra; ekonomide yarattığı reel etkilerin en önemlisi, emek-yoğun üretim tekniğinden kaynaklanan istihdam etkisidir Bu nedenle; turizm sektörü kendisinin doğrudan istihdama katkıda bulunması ve bu sektöre girdi veren diğer sektörlerle de dolaylı istihdam imkanları sağlaması dolayısıyla, ülkedeki toplam istihdamı etkilemektedir (<http://www.ekitapyayin.com/id/025/04.htm>, 15.07.2006).

TÜRSAB verilerine göre, 1997 yılında turizmde çalışan doğrudan istihdam edilen kişi sayısı 891 bindir. Bu rakam sadece konaklama tesisleri, turizme hizmet edebilecek nitelikteki restoran ve bar gibi yeme içme işletmelerindeki istihdamın yarısını, ulaştırma şirketleri ve seyahat acentelerini kapsamaktadır. Katma değeri çok yüksek bir endüstri olan turizmin yarattığı dolaylı istihdamın da doğrudan istihdamın 1,5 katı olduğu tahmin edilmektedir. Bu hesaplara turizm 1,3 milyon da dolaylı istihdam yaratmaktadır. Turizmin yarattığı toplam istihdam 1997 yılı verileriyle turizmde doğrudan ve dolaylı istihdamın toplamı 2,2 milyona yakındır. Doğrudan istihdam açısından bakıldığında 1993 yılından 1997 yılına kadar olan 4 yıllık süre içinde istihdam artışı 647 bin kişiden 891 bin kişiye çıkarak %40 oranında artış göstermiştir (Gür, 2001, s:209).

Aşağıda verilen Tablo 4.2'de turizm sektörünün istihdam yarattığı alanlar görülmektedir (<http://www.ekitapyayin.com/id/025/04.htm>, 15.07.2006).

Tablo 4.2. Turizm Harcamalarının İstihdam Yarattığı Alanlar

Turistlerin harcama yaptıkları yerler	Turizm sektörünün yaptığı harcamalar	Harcamalardan en son yararlananlar
---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

1. Konaklama	- Maaşlar ve ücretler - Bahşışler, ikramiyeler	- Muhasebeciler - Reklamcılar - Nalburiye dükkanları - Mimarlar, Avukatlar, Bankalar
2. Yiyecek	- Yerel vergiler, gelir vergileri - Komisyonlar	- Esnaf ve zanaatkarlar - Otomobil acentaları - Fırınlar, bakkallar
3. İçecek	- Müzik ve eğlence	- Plaj yardımcıları - Kasaplar - Kasiyerler, veznedarlar
4. Uluslararası Ulaşım	-Yönetimsel ve genel harcamalar - Yasal ve mesleki hizmetler	- Hayır kurumları - Eczaneler, baharatçılar - Tezgahtarlar, sekreterler
5. Gezi ve turlar	- Yiyecek, içecek vb. satın alınması	- Giyim mağazaları - Kulüpler - Konfeksiyoncular
6. Eğlence	- Malzeme ve üretim maddeleri alımı	- Müteahhitler - Yemekçiler - Rehberler
7. Hatıra ve Hediyeelik eşya	- Tamir, bakım, onarım, koruma	- Mandıracılar; sütçüler - Doktorlar, dişçiler
8. Fotoğraf ve bant		- Büyük mağazalar, toptancılar

Tablo 4.2. Turizm Harcamalarının İstihdam Yarattığı Alanlar (Devam)

9. Kişisel bakım, ilaç ve kozmetik	- Reklam, tanıtım, yayın iyileştirme çalışmaları - Toplu hizmetler: Su, gaz, elektrik, çevre vb.	- Kuru temizlikçiler - Elektrikçiler - Mühendisler ve uzmanlar - Çiftçiler, balıkçılar - Hamallar, taşıyıcılar - Oto tamir ve bakımcıları
10. Giyim	- Ulaştırma	- Bahçıvanlar - Hediyelik eşya dükkanları
11. Değişik	- Lisanslar: İzin belgeleri - Sigorta primleri - Gayrimenkul ve araç-gereç kiralama - Mobilya ve demirbaş eşyalar - Borçların anapara ve faiz geri ödemeleri - Gelir, kurumlar ve diğer vergiler - Amortisman - Yatırımcılara ve yabancı sermayeye geri dönüş (kar payı ve iştirak hissesi olarak)	- Yönetim:Eğitim, sağlık, demir-deniz ve karayolları, toplu hizmetler vb. - Finansmancılar, emlakçılar - İthalatçılar, yöneticiler - Sigorta şirketleri - Çamaşırhaneler, lokantalar - Medya, Yayınevleri, Matbaa, dizgiciler - Gece kulüpleri, barlar, diskolar - Araç-gereç satıcıları, musluk tamir-bakımcıları - Ressamlar - Kapıcılar, bekçiler, oda hizmetçileri - Gayrimenkul yapıcı ve satıcıları - Danışmanlar, yardımına başvuru alanlar - Hissedarlar - Boyacılar - Ulaştırma, seyahat acentaları - Yöneticiler- Sendikalar

4.5.2. Turizmin Milli Gelire Etkisi

Turizm olayı nedeniyle, genellikle yaşanan yerlerde kazanılan gelirin başka yerlerde harcanması durumu ortaya çıkmakta ve her yıl sonunda büyük miktarda gelir transferleri gerçekleşmektedir. Normal yaşamını sürdürdüğü yerde alıştığından daha fazla harcama eğilimi içinde olan turistin harcamaları sonucunda yaratılan satın alma gücü turizmin en önemli ekonomik etkilerinden biridir. Gelir akımı içinde her yeni harcama diğer gruplar için gelir yaratacağından bu hareketi *gelirin tekrar dağılımı* olarak nitelendirmek mümkündür. Bu zincirleme etkilerin matematik değerlendirme ve ifadesi makro ekonomik tüketim ve tasarruf oranlarının yardımı ile olacağından ekonomik faaliyet sonucu ortaya çıkan gelir etkisinin “çarpan” kavramıyla açıklanması gerekir. Çarpan Katsayısı; marjinal harcamaların, ihracatın ve tüketim eğiliminin gelirler üzerindeki teorik ve kantitatif etkisini tayin eden katsayı veya harcamalardaki değişmelerin milli gelirden neden olduğu değişmelere oranı olarak tanımlanabilir. Çarpan, Turistin harcaması sonunda ne kadar gelir artışının sağlanacağını gösteren bir sayıdır. Örneğin, bir bölgede turistlerin harcaması 100 milyon \$ ve çarpan katsayısı 1.9 ise, turizm nedeniyle yaratılan gelirin toplam değeri $1.9 \times 100 = 190$ milyon dolara yükselir. Çarpan modeli ile yapılan bu inceleme, turizmin ekonomik açıdan değerini ve alternatif yatırım projeleri karşısındaki göreceli yerini belirleme olanağı sağlayacaktır (Akat, 2000).

Aşağıdaki Tablo 4.3’de aylara göre yabancı ziyaretçi harcaması görülmektedir. 2005 yılında yaklaşık 14 milyar dolarlık turizm geliri elde edildiği görülmektedir (<http://www.tursab.org.tr>, 15.07.2006).

Tablo 4.3. Aylara Göre Yabancı Ziyaretçi Harcaması (Milyon Dolar)

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haz.	Tem.	Ağus.	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Top.
1997	212	175	312	416	707	794	854	1169	1054	715	358	236	7002
1998	261	229	318	420	718	869	729	1169	1041	827	357	239	7177
1999	196	186	224	255	422	508	618	859	696	691	313	225	5193
2000	217	218	302	422	662	747	1054	1207	1056	984	476	291	7636
2001	223	216	298	555	827	983	1113	1315	1127	825	384	224	8090
2002	213	262	421	451	759	877	1126	1450	1237	978	435	272	8481
2003	247	264	292	329	637	896	1346	1967	1600	1125	572	323	9676
2004	394	365	476	620	1017	1177	1645	2166	1740	1450	643	431	12125
2005	457	403	604	695	1226	1321	2017	2504	1968	1603	682	448	13929

Kaynak: <http://www.tursab.org.tr>, 15.07.2006

4.6. Bulgular ve Yorum

Çalışmada uygulanan anket çalışmasının bulgu ve analizleri burada yapılacak ve yorumlanacaktır.

4.6.1. Genel Bulgular

Anketin ilk sorusu; katılımcının çalıştığı işletmedeki statüsünü tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Buna göre verilen cevaplar sonucunda aşağıda Tablo 4.4.'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 4.4. Katılımcıların Statüleri

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 4.5’de de görülen veriler elde edilmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcı İşletmelerin Yaşı

İşletme Yaşı	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	Yüzde	frekans	Yüzde
	5	38,5	5	45,5
20 yıldan fazla	5	38,5	2	18,2
10-20 yıl	3	23,1	4	36,4
10 yıldan az	13	100,0	11	100,0
Toplam				

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.

Araştırmanın özellikle 2. bölümünde belirtildiği gibi, 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 türleri sorulmuş ve aşağıda Tablo 4.6' da 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 4.6. İşletme Türleri

İşletme Türü	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	Yüzde	frekans	Yüzde
A.Ş.	8	61,5	8	72,7
Lmtd.	-	-	3	27,3
Diğer	5	38,5	-	-
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.

Tablo 4.7. İşletmede Çalışan Kurucu Aile Üyesi Sayısı

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

Araştırmanın 2. bölümünde kullanılan aile işletmesi tanımına uyan ve örneklemini oluşturan 24 aile işletmesi bu soru yardımıyla tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı

Personel Sayısı	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	Yüzde	frekans	Yüzde
25' ten az	1	7,7	7	63,6
25-50 kişi	1	7,7	3	27,3
50-75 kişi	2	15,4	1	9,1
75-100 kişi	1	7,7	---	----
100-150 kişi	1	7,7	---	----
150-200 kişi	1	7,7	---	----
200-250 kişi	1	7,7	---	----
250'den fazla	5	38,5	---	----
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 5. sorusunda ise katılımcı işletmelerin büyüklüklerini ölçmek için işletmelere kaç kişilik personele sahip oldukları sorulmuştur. Tablo 4.8' de görülen verilere ulaşılmıştır. Tablo 4.8'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 katılımcı sayısı 5 kişi olarak dikkat çekmektedir. Eskişehir'de ise 25 kişiden az çalışanı olan 7 katılımcı vardır. Burada dikkat edilmesi gereken bir ayrıntı da Eskişehir ilindeki katılımcıların yıl boyu faal olup düzenli istihdam sağlamalarıdır. Öte yandan Alanya'daki katılımcılar tüm yıl boyunca aynı sayıda çalışana ihtiyaç duymadıklarından mevsimlik

işçi çalıştırmaktadırlar.

Anketin 6. sorusunda katılımcılara çalıştıkları veya sahibi oldukları işletmelerin toplam müşteri kapasitesi sorulmuştur. Veriler aşağıda Tablo 4.9’ da görülmektedir.

Tablo 4.9. Müşteri Kapasitesi

Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Müşteri Kapasitesi	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
50'den az	----	-----	----	-----
50-100 kişi	----	-----	6	54,5
100-150 kişi	----	-----	1	9,1
150-200 kişi	----	-----	1	9,1
200-300 kişi	1	7,7	----	-----
300 den fazla	12	92,3	3	27,3
Toplam	13	100,0	11	100,0

T
ablo

4.9.’da da 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.

Ankette sorulan ilk 6 soru, anketin 1. Bölümünü oluşturmaktadır ve işletmeleri tanımaya yöneliktir. Anketin bundan sonraki bölümünde ise yöneticilerin kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorular hazırlanırken literatür taranmış ve bu kriterlerin genel olarak bu sorulardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anketin 2. bölümünün 1. sorusunda katılımcılara çalıştıkları işletmelerinde, departmanlar arasında iyi bir işbirliği ve iletişimin olmasına verdikleri önem sorulmuş ve Tablo 4.10.’daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4.10. İşletmedeki Departmanlar Arası İyi Bir İşbirliği ve İletişimin Olması

İyi bir İşbirliği ve İletişime Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	Yüzde	frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	---	---
Önemli	---	---	1	9,1
Çok önemli	13	100,0	10	90,9
Toplam	13	100,0	11	100,0

Tablo 4.10.’da görüldüğü gibi Alanya’daki katılımcı işletmelerin tamamı “iyi bir işbirliği ve iletişimin”, “çok önemli” olduğunu belirtmiş, Eskişehir’deki 10 işletme de aynı soruya “çok önemli” cevabını vermiştir. İşletmelerde iyi bir iletişim ve işbirliğinin olması kurumsallaşma açısından önemlidir. Katılımcıların verdiği cevaplarla bu konuya çok önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Anketin 2. bölüm 2. sorusunda; “İşletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliğinin olmasına verilen önem” sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 4.11.’de gösterilmiştir. Buna göre Alanya’daki 13 katılımcıdan 11’i “çok önemli” 2’si “önemli” ve Eskişehir’deki 11 katılımcıdan 7’si “çok önemli” ve 4’ü de “önemli” cevabını vermiştir.

Tablo 4.11. İşletmenin Kendine Özgü Bir Örgüt Kültürü ve Kimliğinin Olmasına Verilen Önem

Örgüt Kültürü ve Kimliğinin Olmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	Yüzde	frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	-----	-----	-----	-----
Önemli değil	-----	-----	-----	-----
Kararsızım	-----	-----	-----	-----
Önemli	2	15,4	4	36,4
Çok önemli	11	84,6	7	63,6
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 3. sorusunda “İşletmenin bir stratejik plana sahip olmasına verilen önem” sorulmuş aşağıda Tablo 4.12.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4.12.’de de görüldüğü üzere Alanya’daki katılımcılardan 10 kişi “çok önemli” ve 3 kişi “önemli” cevabını verirken Eskişehir’deki katılımcılardan 6 kişi “önemli”, 4 kişi “çok önemli” ve 1 kişi de “kararsızım” cevabını vermiştir.

Tablo 4.12. İşletmenin Bir Stratejik Plana Sahip Olmasına Verilen Önem

Stratejik Planın Olmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	1	9,1
Önemli	3	23,1	6	54,5
Çok önemli	10	76,9	4	36,4
Toplam	13	100,0	11	100,0

Özellikle turizm sektöründe stratejik planın olması kurumsallaşma açısından oldukça önemlidir. Alanya'daki işletmeler daha ziyade yabancı turistleri ağırladıklarından, hükümetin dış politikasından, bölgedeki savaşlardan ve uluslararası ekonomik krizlerden çok daha fazla etkilenmektedir. Verilere bakıldığında, stratejik planın olması konusunu Alanya'daki işletmelerin çok önemli bulduğu görülmektedir.

Anketin 2. bölüm 4. sorusunda “Aile ve iş meselelerinin birbirinden tamamen ayrı tutulmasına verilen önem” sorulmuş, Tablo 4.13'deki veriler elde edilmiştir.

Tablo 4.13. Aile ve İş Meselelerinin Birbirinden Tamamen Ayrı Tutulmasına Verilen Önem

Aile ve İş Meselelerinin Birbirinden Tamamen Ayrı Tutulmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	----	---	----	----
Önemli değil	----	----	----	----
Kararsızım	----	---	----	----
Önemli	2	15,4	1	9,1
Çok önemli	11	84,6	10	90,9
Toplam	13	100,0	11	100,0

Tablo 4.13.'de de görüldüğü gibi aile işletmelerinde kurumsallaşmanın en önemli konularından olan “Aile ve İş Meselelerinin Birbirinden Tamamen Ayrı Tutulması Konusuna Verilen Önem” hem Alanya hem de Eskişehir’deki katılımcılar tarafından çok önemli bulunmuştur.

Anketin 2. bölüm 5. sorusunda “İşletmenin misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve planlarının olmasına verilen önem” sorulmuş ve Tablo 4.14.’deki veriler elde edilmiştir.

Tablo 4.14. İşletmenin Misyon, Vizyon ve Uzun Vadeli Amaç ve Planlarının Olmasına Verilen Önem

Misyon, Vizyon ve Uzun Vadeli Planların Olmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	2	18,2
Önemli	2	15,4	3	27,3
Çok önemli	11	84,6	6	54,5
Toplam	13	100,0	11	100,0

Yukarda da görüldüğü üzere Alanya'daki katılımcılardan 2'si önemli ve 11'i "çok önemli" cevabını verirken Eskişehir'deki 2 katılımcı "kararsızım", 3 kişi "önemli" ve 6 kişi de "çok önemli" cevabını vermiştir. Kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından olan uzun vadeli vizyon ve misyonların olması konusunda özellikle Alanya'daki katılımcıların önemli ve çok önemli cevaplarıyla bu konuya verdikleri önem gözlenmiştir.

Anketin 2. bölüm 6. sorusunda ise "işletmenin sermayesinin plansız aile harcamalarına karşı korunmasına verilen önem" sorulmuş ve veriler Tablo 4.15.'de verilmiştir.

Tablo 4.15. İşletmenin Sermayesinin Plansız Aile Harcamalarına Karşı Korunmasına Verilen Önem

Sermayenin Plansız Aile Harcamalarına Karşı Korunması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cevapsız	----	----	1	9,1
Hiç önemli değil	----	----	----	----
Önemli değil	1	7,7	1	9,1
Kararsızım	1	7,7	----	----
Önemli	4	30,8	4	36,4
Çok önemli	7	53,8	5	45,5
Toplam	13	100,0	11	100,0

Tablo 4.15.'de de görüldüğü gibi Alanya'daki 13 katılımcıdan 7'si "çok önemli", 4'ü "önemli", 1'i "kararsızım ve 1 katılımcı da "önemli değil" cevabını verirken, Eskişehir'deki katılımcılar da 5 kişi "çok önemli", 4 kişi "önemli" ve 1 kişi önemli değil" şeklinde cevaplar vermiştir. İşletmelerin sermayesinin plansız aile harcamalarına karşı korunması kurumsallaşma konuları içinde oldukça önemlidir. Uzun vadede başarılı ve kalıcı olmak için, aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin performans ve sorumluluklarına göre düzenli gelirleri olmalı ve her akıllarına estiğinde işletmenin sermaye yapısına zarar verebilecek harcamalar yapma konusunda önlerine bir takım engeller konmalıdır.

Tüm Personelin Düzenli Olarak Eğitilmesine Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	---	---
Önemli	5	38,5	4	36,4
Çok önemli	8	61,5	7	63,6
Toplam	13	100,0	11	100,0

T
ablo
4.16.
İşletme
deki
Tüm
Persone
le
Düzenli
Olarak

Eğitim Verilmesi

Anketin 2. bölüm 7. sorusunda katılımcılara “İşletmedeki tüm personele düzenli olarak eğitim verilmesi konusunun önemi” sorulmuş ve Tablo 4.16.’daki değerlere ulaşılmıştır.

Tablo 4.16.’da da görüldüğü üzere, “işletmedeki tüm personele düzenli olarak eğitim verilmesi konusunun önemi” sorusuna hem Alanya hem de Eskişehir’deki katılımcılar benzer şekilde cevaplar vererek “çok önemli” ve “önemli” cevaplarını işaretlemiştir.

İşletmelerde tüm personelin düzenli olarak eğitilmesi kurumsallaşmanın en önemli kriterlerinden biridir. Özellikle gelişmekte olan ülkemiz pek çok alanda yeniliğe açık olduğundan, işletmelerin de bu gelişmeleri takip etmesi ve düzenli olarak çalışanlarını eğitmesi gerekir. Her iki yörenin katılımcıları da konuya oldukça önem vermektedir.

Anketin 2. bölüm 8. sorusunda ise katılımcılara “İşletmede denetim sorumluluğunun departmanlar arası dağılması konusuna verdikleri önem” sorulmuş ve Tablo 4.17.’deki cevaplar alınmıştır.

Tablo 4.17. İşletmede Denetim Sorumluluğunun Departmanlar Arası Dağılması

Denetim konusu kurumsallaşma kriterleri içinde çok önemlidir. Denetim sayesinde hatalar bulunur ve tekrar düzeltilebilir. Her departman kendi denetimini ayrı bir şekilde yaptığında, diğer birimdeki hatalardan dolayı sorumlu tutulmamalıdır. Tablo 4.17.'de de görülebildiği gibi her iki yöre katılımcıları da konuyu önemli ve çok önemli bulmaktadır.

Denetim Sorumluluğunun Departmanlar Arası Dağılımı Konusuna Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	---	---
Önemli	5	38,5	1	9,1
Çok önemli	8	61,5	10	90,9
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 9. sorusunda “işletmede aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığına verilen önem” sorulmuş ve Tablo 4.18.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4.18. İşletmede Aile Dışı Çalışanların Sürekli Denetlenmesini Sağlayan Bir Sistemin Varlığına Verilen Önem

Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan Sistemin olması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	1	7,7	---	---
Önemli değil	1	7,7	3	27,3
Kararsızım	1	7,7	---	---
Önemli	5	38,5	6	54,5
Çok önemli	5	38,5	2	18,2
Toplam	13	100,0	11	100,0

“İşletmede aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığına verilen önem” sorusuna Alanya’daki katılımcıların 5’i “önemli”, 5’i “çok önemli”, ve 1 er kişi de “önemli değil”, “kararsızım” ve “hiç önemli değil” cevabını verirken, Eskişehir’deki katılımcılardan 6 kişi “önemli”, 2 kişi “çok önemli” ve 3 kişi de “önemli değil” cevabını vermiştir.

Anketin 2. bölüm 10. sorusunda “ailenin değişime ve yeniliğe açık olmasına verilen önem” sorulmuş ve Tablo 4.19.’daki cevaplar elde edilmiştir.

Tablo 4.19. Ailenin Değişime ve Yeniliğe Açık Olmasına Verilen Önem

Ailenin Değişime ve Yeniliğe Açık Olması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	1	7,7	1	9,1
Kararsızım	---	---	1	9,1
Önemli	4	30,8	2	18,2
Çok önemli	8	61,5	7	63,6
Toplam	13	100,0	11	100,0

Katılımcılardan, “Ailenin Değişime ve Yeniliğe Açık Olmasına Verilen Önem” sorusuna Tablo 4.19.’da da görüldüğü gibi her iki alanın katılımcıları da çoğunlukla “önemli” ve “çok önemli” cevaplarını verirken, sadece 1’er kişi “önemli değil” cevabını vermiştir.

İşletmelerin değişime ve yeniliğe açık olması ve tedbirler alması kurumsallaşma kriterleri içinde çok önemlidir. Verilere bakıldığında her iki yörenin katılımcıları bu konuya önem vermektedir.

Anketin 2. bölüm 11. sorusunda katılımcılara “Bir Sonraki Kuşağın Bilgi ve Tecrübe Aktarımı Yoluyla Yönetime Hazırlanması Konusuna Verdikleri Önem” sorulmuş ve Tablo 4.20.’deki cevaplar alınmıştır. Buna göre hem Alanya hem de Eskişehir’deki katılımcılar “çok önemli” ve “önemli” cevaplarını verirken, Eskişehir’den sadece 1 kişi “hiç önemli değil” ve Alanya’dan da sadece 1 kişi “önemli değil” cevaplarını vermiştir.

Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ancak sonraki nesillere başarılı bir şekilde devredilmesi ve kurumsal bir yapı kazanmasıyla mümkün olur. Bu yüzden bir sonraki kuşağın bilgi ve tecrübe aktarımı yoluyla yönetime hazırlanması işletmenin

geleceği ve kurumsal bir kimlik kazanması açısından önemlidir. Verilere bakıldığında her iki yörenin katılımcılarının konuya çok önem verdiği görülmektedir.

Tablo 4.20. Bir Sonraki Kuşağın Bilgi ve Tecrübe Aktarımı Yoluyla Yönetime Hazırlanmasına Verilen Önem

Gelecek Kuşağın Bilgi ve Tecrübe Yoluyla Yönetime Hazırlanması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	1	9,1
Önemli değil	1	7,7	---	---
Kararsızım	---	---	---	---
Önemli	6	46,2	4	36,4
Çok önemli	6	46,2	6	54,5
Toplam	13	100,0	11	100,0

A

nketin 2. bölüm 12. sorusunda katılımcılara “İşletmenin finansman sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi konusuna verdikleri önem” sorulmuş ve Tablo 4.21.’deki cevaplar alınmıştır. Buna göre, Alanya’daki 10 katılımcı “çok önemli”, 2 katılımcı “önemli” ve 1 katılımcı da “kararsızım” cevabını verirken Eskişehir’deki 5’er katılımcı “çok önemli”, ve “önemli ” cevabını vermiş ve sadece 1 katılımcı da “önemli değil” cevabını vermiştir.

Çalışmanın 3. bölümünde de belirtildiği gibi aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ve sonrasında profesyonel yöneticilere ihtiyacı vardır ve uzmanlık gerektiren konularda mutlaka yöneticilerden yararlanmak gerekir. Her iki yörenin katılımcılarının verdikleri cevaplar konuya oldukça önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo 4.21. İşletmenin Finansman Sorumluluğunun Uzman Kişilere Verilmesi

Konusuna Verdikleri Önem

İşletmenin Finansman Sorumluluğunun Uzman Kişilere Verilmesi	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	1	9,1
Kararsızım	1	7,7	---	---
Önemli	2	15,4	5	45,5
Çok önemli	10	76,9	5	45,5
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 13. sorusunda ise katılımcılara “işletmedeki aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği olmasına verdikleri önem” sorulmuş, Tablo 4.22.’deki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre Alanya’daki 7 katılımcı “çok önemli”, 5 katılımcı “önemli” ve 1 katılımcı “kararsızım” cevabını verirken, Eskişehir’deki 3 katılımcı “çok önemli”, 4 katılımcı “önemli”, 1 katılımcı “kararsızım”, 1 katılımcı “önemli değil” ve 2 katılımcı da “hiç önemli değil” cevabını vermiştir. Alanya’daki işletmelerin elde edilen verilere göre “İşletmedeki Aile Üyeleri İle Diğer Çalışanlar Arasında İyi Bir İşbirliği Olması” konusuna Eskişehir’deki işletmelerden daha fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 4.22. İşletmedeki Aile Üyeleri İle Diğer Çalışanlar Arasında İyi Bir İşbirliği Olmasına Verilen Önem

İşletmedeki Aile Üyeleri İle Diğer Çalışanlar Arasında İyi Bir İşbirliği Olmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	2	18,2
Önemli değil	---	---	1	9,1
Kararsızım	1	7,7	1	9,1
Önemli	5	38,5	4	36,4
Çok önemli	7	53,8	3	27,3
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 14. sorusunda katılımcılara “işletmedeki tüm faaliyetlerin plan ve program dahilinde yapılması konusuna verdikleri önem” sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 4.23.’de verilmiştir.

Tablo 4.23. İşletmedeki Tüm Faaliyetlerin Plan ve Program Dahilinde Yapılması Konusuna Verilen Önem

İşletmedeki Tüm Faaliyetlerin Plan ve Program Dahilinde Yapılması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	---	---
Önemli	3	23,1	2	18,2
Çok önemli	10	76,9	9	81,8
Toplam	13	100,0	11	100,0

Tablo 4.23.’de elde edilen verilere bakıldığında hem Alanya hem de

Eskişehir’deki katılımcılar “İşletmedeki Tüm Faaliyetlerin Plan ve Program Dahilinde Yapılması Konusunu”, “önemli” ve “çok önemli” olarak cevaplamıştır.

Planlama tüm iş alanlarında en önemli yönetim fonksiyonlarından biridir. İşletmedeki faaliyetlerin planlı ve programlı yapılması hem başarılı bir yönetim ve performans için hem de kurumsallaşma için çok önemlidir. Her iki bölgenin katılımcılarının bu konuya çok önem verdiği gözlemlenmiştir.

Anketin 2. bölüm 15. sorusunda katılımcılara “İşletmede Bir Sonraki Kuşağın Yönetimi Devralması İle İlgili Planların Yapılması Konusuna Verdikleri Önem” sorulmuş Tablo 4.24’deki cevaplar alınmıştır. Buna göre Alanya’daki 4 kişi “çok önemli” 6 kişi “önemli”, 1 kişi “kararsızım” ve 2 kişi de “önemli değil” cevabını verirken, Eskişehir’deki 3 katılımcı “çok önemli”, 5 katılımcı “önemli”, 2 kişi “kararsızım” ve 1 kişide “hiç önemli değil” cevabını vermiştir.

Tablo 4.24. İşletmede Bir Sonraki Kuşağın Yönetimi Devralması İle İlgili Planların Yapılması Konusuna Verdikleri Önem

İşletmede Bir Sonraki Kuşağın Yönetimi Devralması İle İlgili Planların Yapılması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	1	9,0
Önemli değil	2	15,4	---	---
Kararsızım	1	7,7	2	18,2
Önemli	6	46,2	5	45,5
Çok önemli	4	30,8	3	27,3
Toplam	13	100,0	11	100,0

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bir sonraki nesle devir için yazılı planların hazırlanması, özellikle devir sırasında işlerin aksamaması ve işletmenin

rakiplerinden geri kalmaması bakımından çok önemlidir. Hazırlanan devretme planı sayesinde, özellikle işletmenin pazarda rakipleri tarafından küçük düşürülüp müşteri kaybetmesi önlenebilir. Müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu konaklama işletmelerinde ise işletmenin bir anlık sahipsiz kalması bile müşterilerin güveninin kaybolması ve memnun kalmaması açısından oldukça olumsuz bir durumdur.

Anketin 2. bölüm 16. sorusunda katılımcılara “İşletmede Aile Dışı Çalışanların Görev Dağılımında Uzmanlığın Esas Alınması Konusuna Verdikleri Önem” sorulmuş, Tablo 4.25.’deki cevaplara ulaşılmıştır. Hem Alanya hem de Eskişehir’deki katılımcılar konuyu “çok önemli” ve “önemli” olarak cevaplamışlardır.

Tablo 4.25. İşletmede Aile Dışı Çalışanların Görev Dağılımında Uzmanlığın Esas Alınması Konusuna Verdikleri Önem

İşletmede Aile Dışı Çalışanların Görev Dağılımında Uzmanlığın Esas Alınması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	---	---
Önemli	5	38,5	4	36,4
Çok önemli	8	61,5	7	63,6
Toplam	13	100,0	11	100,0

Çalışılan pozisyonun gereği olan eğitime sahip olup, o pozisyonda yönetici olarak çalışan insanları istihdam ettirebilen aile işletmeleri önceki bölümde de anlatıldığı üzere kurumsallaşma sürecinde önemli adımlar atmış olur. Her iki bölgenin katılımcılarının bu konuya önem verdiği gözlemlenmiştir.

Anketin 2. bölüm 17. sorusunda katılımcılara “İşletmede Tüm Çalışanların Görev ve Sorumluluklarının Yazılı Hale Getirilmesi Konusuna Verdikleri Önem” sorulmuş Tablo 4.26.’da verilen değerlere ulaşılmıştır. Buna göre Alanya’daki katılımcılardan 8 kişi “önemli”, 5 kişi “çok önemli” cevabını verirken, Eskişehir’deki katılımcılardan 6 kişi “önemli”, 4 kişi “çok önemli” ve 1 kişi de “kararsızım” cevabını vermiştir.

Tablo 4.26. İşletmede Tüm Çalışanların Görev ve Sorumluluklarının Yazılı Hale Getirilmesine Verilen Önem

İşletmede Tüm Çalışanların Görev ve Sorumluluklarının Yazılı Hale Getirilmesi	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	1	9,1
Önemli	8	61,5	6	54,5
Çok önemli	5	38,5	4	36,4
Toplam	13	100,0	11	100,0

İşletmede tüm çalışanların görev ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi kurumsallaşma için oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanlar sorumluluklarını daha iyi anlayıp, görevlerini gerektiği şekilde yerine getirebilir. Verilere bakıldığında her iki yöre katılımcılarının da konuya oldukça önem verdiği görülmektedir.

Anketin 2. bölüm 18. sorusunda katılımcılara “İşletmede aile dışı çalışanların terfisinin belli bir sisteme göre yapılması konusuna verdikleri önem” sorulmuş ve Tablo 4.27.’deki cevaplar alınmıştır. Buna göre,Alanya’daki katılımcılardan 8 kişi “önemli”, 3 kişi “çok önemli” ve 2 kişi “kararsızım” şeklinde cevap verirken, Eskişehir’deki 4 kişi “çok önemli”, 3 kişi “önemli”, 2 kişi “kararsızım”, 1 kişi “önemli

değil” cevabını vermiş 1 kişi de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Kurumsallaşma sürecinde aile dışı çalışanların terfi konusu, yöneticiler arasındaki uyumun ve takım olabilmenin sağlanması açısından çok önemlidir. Aile işletmelerinde patrona yakın olan ancak hak etmediği halde bu yakınlığı sayesinde terfi eden bir yönetici, diğer yöneticilerin çalışma hevesini kırabileceği gibi işletmenin uzun vadede kötü yönetim yüzünden başarısız bir kurum haline dönmesine sebep olabilir. Katılımcıların bu konuya çoğunlukla önem verdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4.27. İşletmede Aile Dışı Çalışanların Terfisinin Belli Bir Sisteme Göre Yapılması Konusuna Verdikleri Önem

İşletmede Aile Dışı Çalışanların Terfisinin Belli Bir Sisteme Göre Yapılması	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Cevapsız	---	---	1	9,1
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	1	9,1
Kararsızım	2	15,4	2	18,2
Önemli	8	61,5	3	27,3
Çok önemli	3	23,1	4	36,4
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 19. sorusunda katılımcılara “işletmede denetime aile üyelerinin de katılması konusuna verdikleri önem” sorulmuş, değerler Tablo 4.28.’de verilmiştir. Alanya’daki 5 kişi “çok önemli”, 3 kişi “önemli”, 2 kişi “kararsızım”, 1 kişi “hiç önemli değil” ve 1 de kişi “önemli değil” cevabını verirken 1 kişi de soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Eskişehir’deki 4 kişi “çok önemli”, 2 kişi “önemli”, 2 kişi “kararsızım” ve 3 kişi de “hiç önemli değil” cevabını vermiştir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için aile bireylerinin de denetime katılması gerekir. Verilere bakıldığında katılımcıların yaklaşık olarak %50'sinin konuya önem verdiği, %25'inin kararsız kaldığı ve diğer %25'inin de konuya önem vermediği görülmektedir.

Tablo 4.28. İşletmede Denetime Aile Üyelerinin de Katılması Konusuna Verilen Önem

İşletmede Denetime Aile Üyelerinin de Katılması Konusuna Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	frekans	yüzde	frekans	yüzde
Cevapsız	1	7,7	---	---
Hiç önemli değil	1	7,7	3	27,3
Önemli değil	1	7,7	---	---
Kararsızım	2	15,4	2	18,2
Önemli	3	23,1	2	18,2
Çok önemli	5	38,5	4	36,4
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 20. sorusunda katılımcılara “işletmenin resmi bir örgüt yapısına (organizasyon şeması) sahip olmasına verdikleri önem” sorulmuş ve Tablo 4.29'daki cevaplar alınmıştır. Buna göre Alanya'daki katılımcılardan 6 kişi “önemli”, 6 kişi “çok önemli” ve 1 kişi “kararsızım” cevabını verirken Eskişehir'deki katılımcılardan 5 kişi “önemli”, 4 kişi “çok önemli”, 1 kişi “kararsızım” ve 1 kişi de “hiç önemli değil” cevabını vermiştir.

İşletmelerde organizasyon şemasının olması kurumsallaşma açısından oldukça önemlidir. Katılımcıların konuya oldukça önem verdiği görülmektedir.

Tablo 4.29. İşletmenin Resmi Bir Örgüt Yapısına (Organizasyon Şeması) Sahip Olmasına Verilen Önem

İşletmenin Resmi Bir Örgüt Yapısına (Organizasyon Şeması) Sahip Olmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cevapsız	---	---	---	---
Hiç önemli değil	---	---	1	9,1
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	1	7,7	1	9,1
Önemli	6	46,2	5	45,5
Çok önemli	6	46,2	4	36,4
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 21. sorusunda katılımcılara “ülke içi-dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön verilmesi (örneğin OECD ve SPK’nın kurumsal yönetim ilkeleri vb.) konularına verdikleri önem” sorulmuş cevaplar Tablo 4.30.’da gösterilmiştir. Alanya’daki katılımcılardan, 6 kişi “çok önemli”, 5 kişi “önemli” ve 2 kişi “kararsızım” cevabını verirken, Eskişehir’deki katılımcılardan 6 kişi “çok önemli”, 3 kişi “önemli” ve 1 kişi de “kararsızım” cevabını vermiş 1 kişi de soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Özellikle kurumsallaşma sürecinde, aile işletmelerinin yeni gelişmelere açık olup, işletmelerine yön verirken bu gelişmelere göre davranması çok önemlidir. Bu soruya verilen cevaplarda her iki yöreden toplam 20 kişi önemli ve çok önemli seçeneklerini işaretleyerek kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde olduklarını da göstermişlerdir.

Tablo 4.30. Ülke İçi-Dışı Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Değişimlerin Sürekli İncelenmesine Verilen Önem

Ülke İçi-Dışı Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Değişimlerin Sürekli İncelenmesine Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cevapsız	---	---	1	9,1
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	2	15,4	1	9,1
Önemli	5	38,5	3	27,3
Çok önemli	6	46,2	6	54,5
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 22. sorusunda katılımcılara “işletme amaçlarının belirlenmesinde aile dışı çalışanların fikirlerinin alınmasına verdikleri önem” sorulmuş ve Tablo 4.31.’de görülen cevaplar alınmıştır. Alanya’daki katılımcılardan 7 kişi “çok önemli” ve 6 kişi “önemli” cevabını verirken, Eskişehir’deki katılımcılardan 6 kişi “çok önemli”, 3 kişi “önemli” ve 2 kişi de “hiç önemli değil” cevabını vermiştir.

Tablo 4.31. İşletme Amaçlarının Belirlenmesinde Aile Dışı Çalışanların Fikirlerinin Alınmasına Verilen Önem

İşletme Amaçlarının Belirlenmesinde Aile Dışı Çalışanların Fikirlerinin Alınmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cevapsız	---	---	---	---
Hiç önemli değil	---	---	2	18,2
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	---	---
Önemli	6	46,2	3	27,3
Çok önemli	7	53,8	6	54,5
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 23. sorusunda ise katılımcılara “işletmede aile içi çalışanların görev dağılımında belli esasların (kıdem, başarı, kapasite gibi) ön plana alınması konusuna verdikleri önem” sorulmuş, Tablo 4.32.’deki cevaplar alınmıştır. Alanya’daki katılımcılardan 6 kişi “çok önemli”, 2 kişi “önemli”, 4 kişi “kararsızım” ve 1 kişi de “hiç önemli değil” cevabını verirken, Eskişehir’deki katılımcılardan 7 kişi “çok önemli”, 3 kişi “önemli” ve 1 kişi de “hiç önemli değil” cevabını vermiştir.

Kurumsallaşma kriterleri içinde en önemli konulardan biri de aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin terfi sisteminin belli esaslara göre yapılmasıdır. Örneğin işletmede 10 yıldır çalışan bir aile üyesinin kardeşi benzer bir pozisyon ve eşit maaşla işletmede doğrudan işe girerse hem kendi yeterince başarılı olamayabilir hem de

ağabeyine haksızlık yapılmış olur. Bu yüzden terfilerde işletmenin ve aile bireylerinin geleceği için hassasiyet gösterilmeli ve adil davranmalıdır. Verilere bakıldığında, katılımcıların çoğunlukla konuya önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.32. İşletmede Aile İçi Çalışanların Görev Dağılımında Belli Esasların Alınmasına Verilen Önem

İşletmede Aile İçi Çalışanların Görev Dağılımında Belli Esasların Alınmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	1	7,7	1	9,1
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	4	30,8	---	---
Önemli	2	15,4	3	27,3
Çok önemli	6	46,2	7	63,6
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 24. sorusunda katılımcılara “işletme önceliklerinin aile önceliklerinin önüne geçmesi konusuna verilen önem” sorulmuş, Tablo 4.33.’deki cevaplar alınmıştır. Alanya’daki katılımcılardan 12 kişi “çok önemli” ve 1 kişi “kararsızım” cevabını verirken, Eskişehir’deki katılımcılardan 7 kişi “çok önemli”, 2 kişi “önemli” ve 2 kişi de “kararsızım” cevabını vermiştir.

Kurumsallaşma sürecinde bir önceki bölümde de belirtildiği gibi aile ve iş meselelerinin birbirinden ayrı tutulması, özellikle işyerinde aile içinde yaşanan gerginliklerin ve sorunların gündeme getirilmemesi gereklidir. Bu soruya verilen cevaplardan ankete katılan işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun konuyu çok önem verdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4.33. İşletme Önceliklerinin Aile Önceliklerinin Önüne Geçmesine Verilen Önem

İşletme Önceliklerinin Aile Önceliklerinin Önüne Geçmesine Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	1	7,7	2	18,2
Önemli			2	18,2
Çok önemli	12	92,3	7	63,6
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 25. sorusunda katılımcılara “İşletmede Yönetim Kalite Standartlarının Belirlenip Sürdürülmesi Konusuna Verilen Önem” sorulmuş, Tablo 4.34.’deki cevaplar alınmıştır.

Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi kurumsallaşma sürecinde oldukça önemlidir. Bu soruya hem Alanya hem de Eskişehir’deki katılımcılar çoğunlukla “çok önemli” ve “önemli” şeklinde cevap vererek konuya önem verdiklerini göstermişlerdir.

Tablo 4.34. İşletmede Yönetim Kalite Standartlarının Belirlenip Sürdürülmesi Konusuna Verilen Önem

İşletmede Yönetim Kalite Standartlarının Belirlenip Sürdürülmesi Konusuna Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	---	---
Kararsızım	---	---	1	9,1
Önemli	4	30,8	6	54,5
Çok önemli	9	69,2	4	36,4
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 26. sorusunda katılımcılara “Stratejik Kararların Alınmasında Mümkün Olduğunca Çok Çalışanın Görüşlerinin Alınmasına Verilen Önem” sorulmuş Tablo 4.35’deki cevaplar alınmıştır. Bu soruya hem Alanyalı hem de Eskişehir’li katılımcıların “önemli” ve “çok önemli” cevaplarını verdiği gözlemlenmiştir. Alanya’dan 2 katılımcı “kararsızım” derken Eskişehir’den 1 katılımcı da “önemli değil” şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 4.35. Stratejik Kararların Alınmasında Mümkün Olduğunca Çok Çalışanın Görüşlerinin Alınmasına Verilen Önem

Stratejik Kararların Alınmasında Mümkün Olduğunca Çok Çalışanın Görüşlerinin Alınmasına Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	---	---	---	---
Önemli değil	---	---	1	9,1
Kararsızım	2	15,4	---	---
Önemli	6	46,2	4	36,4
Çok önemli	5	38,5	6	54,5
Toplam	13	100,0	11	100,0

Anketin 2. bölüm 27. ve son sorusunda ise katılımcılara “İşletme İle İlgili Her Şeyde Ailenin Mutlak Ağırlıkta Olması Konusuna Verilen Önem” sorulmuş, Tablo 4.36.’daki cevaplar alınmıştır. Alanya’daki katılımcılardan 5 kişi “kararsızım”, 4 kişi “önemli değil”, 3 kişi “hiç önemli değil” ve 1 kişi “çok önemli” cevabını verirken, Eskişehir’deki katılımcılardan 4 kişi “önemli değil”, 2 kişi “hiç önemli değil”, 3 kişi “kararsızım” ve 1’er kişi de “önemli” ve “çok önemli” şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 4.36. İşletme İle İlgili Her Şeyde Ailenin Mutlak Ağırlıkta Olması Konusuna Verilen Önem

İşletme İle İlgili Her Şeyde Ailenin Mutlak Ağırlıkta Olması Konusuna Verilen Önem	ALANYA		ESKİŞEHİR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç önemli değil	3	23,1	2	18,2
Önemli değil	4	30,8	4	36,4
Kararsızım	5	38,5	3	27,3
Önemli	---	---	1	9,1
Çok önemli	1	7,7	1	9,1
Toplam	13	100,0	11	100,0

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde profesyonel yöneticilere daha çok yetki vermesi ve bazı kritik kararların alınmasında insiyatif kullanabilmelerine imkan tanınmasının gerekliliğine çalışmanın önceki bölümlerinde de yer verilmişti. Bu soruda alınan cevaplara bakıldığında da yönetimle ilgili alınacak kararlarda aile üyelerinin ağırlıkta olmasına katılımcıların çoğunluğu önemsiz yanıtını vererek kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde olduklarını göstermişlerdir.

4.6.2. İstatistiksel Analizler

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

Bu araştırmada 27 adet kurumsallaşmaya önem verme kriteri bulunmaktadır. Yapılan t testi analizlerinde sadece 1 kritere verilen cevaplar 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 hipotezlere yer verilip, “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 4.37.’de de görüldüğü gibi, 0.05 anlamlılık düzeyinde Levene test sonucuna göre $0.149 > 0.05$ olduğundan varyansların eşit olduğu varsayımı kabul edilir ve SPSS “t” testi çıktısındaki Sig. (2-tailed) değeri 0.036 olarak okunur. $0.036 < 0.05$ 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 fark vardır.

Tablo 4.37. (Independent Samples Test) “t” testi değerleri

3. SORU Stratejik planın olmasına verilen önem	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	2,235	,149	2,231	22	,036	,4965	,22250	,03506	,95794
Equal variances not assumed			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 1. 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. Patronun vefatı durumunda ortaya çıkacak sahiplik problemleri veya aile içi anlaşmazlıkların önlenmesi için en baştan 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 iç turizme yönelik faaliyette bulunduğundan, bu işletmelerde çalışan yöneticiler Alanya'daki işletmelerde çalışan yöneticilere oranla, stratejik plan konusuna daha az önem vermiş olabilir. Müşteri pazarının kısıtlı olması, yöredeki turizm çeşitliliğinin azlığı ve çalışan personelin çoğunlukla daimi olması, stratejik planlama konusuna verdikleri önemi etkilemiş olabilir.

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında ve yeni nesillere başarılı bir şekilde devredilebilmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu, yapılan birçok bilimsel çalışma ve raporla savunulmuştur. Bir çok sektörde artan rekabet, iç ve dış olumsuz etkenler ve işletmelerin yönetimde kurumsallaşamamasından dolayı, özellikle aile işletmelerinin gelecekte, 2. nesilden 3. nesle devirde başarısız olabileceği ve bunun sonucunda ya el değiştireceği ya da kapanacağı sonucu yapılan çalışmaların ortak sonucu olmuştur.

Bu olumsuz sonuçların önlenmesi için yapılan çalışmalar ve istatistiksel veriler yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmelidir; ayrıca işletmelerin

çalışanlarını düzenli olarak günümüz koşullarına uygun bir şekilde eğitmesi, yeniliklere açık olması, aile ile iş ilişkilerini mutlaka birbirinden ayrı tutması gerekir.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki, işletme sahibi/yöneticilere genel olarak literatürde kurumsallaşma kriterlerini içeren konuları kapsayacak şekilde hazırlanmış bir anket uygulanmış ve böylece kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmeyi amaçlayan anket yardımıyla yönetici görüşleri alınmıştır.

Çalışmanın 4. bölümünde detaylı olarak yapılan genel bulgu analizleri sonuçlarından, ankete katılan 24 aile işletmesinin yöneticilerinin kurumsallaşma kriterlerinden en çok önem verdikleri kriterler ortalamaları hesaplanarak Tablo 5.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. En Çok Önem Verilen Kurumsallaşma Kriterleri

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)

Araştırmanın coğrafi alan olarak hem mevsimlik turizme hizmet veren Alanya'daki işletmelere hem de yıl boyu faaliyette olan Eskişehir'deki işletmelere uygulanmasıyla dış ve iç turizme hizmet veren iki farklı alandaki işletmelerin kurumsallaşma konusuna yaklaşımları arasındaki farklılıkları gözleme imkanı da olmuştur. Buna göre araştırmanın 4. bölümünde de belirtildiği gibi anketin 2. bölümünde 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. Anketin 2. bölüm 3. sorusu olan "işletmenin stratejik planının olmasına verilen önem" sorusunda ise "t" testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre genelleme yapılırsa, Alanya ve Eskişehir'deki turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri konumundaki konaklama işletmelerinin kurumsallaşma kriterlerine önem verme eğilimleri arasında çok büyük ve önemli bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bütün işletmeler temel olarak, para kazanmak ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulur. İş hayatında bunu sağlamanın en temel ögesi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Turizm sektöründe ise müşteri memnuniyetini sağlamak diğer sektörlerle oranla çok daha zordur. Hizmeti son tüketen ile ilk üreten karşı karşıyadır ve hizmet kusursuz olmalıdır. Bu bakımdan her şeyin planlı, programlı ve kurallara uygun olarak yapılması gerekir. Anket sonuçlarına bakıldığında özellikle dış turizmle geçinen Alanya'daki aile işletmeleri farklı ülkelerden gelen farklı kültürdeki insanların memnuniyetini sağlamak zorunda oldukları için stratejik planlamaya daha fazla önem vermiş olabilir.

Çalışmada araştırılmak istenen konulardan biri de kurumsallaşmaya önem verme eğilimleri açısından, aile dışından yönetici ve aile üyelerinin verdiği cevaplar arasındaki farklılıkları ilişki analizleri yaparak araştırmaktır. Ancak; hem ankete katılan katılımcıların sayısının yetersizliği hem de katılımcılardan her iki bölge de göz önüne alındığında sadece 3 tanesinin aile üyesi olması bu analizlerin yapılmasını engellemiştir.

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

Ankette sorulan sorular genel olarak kurumsallaşma kriterleri olarak kabul edilen ifadelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla diğer sektörlerde de uygulamalarını görmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında turizm sektöründeki yöneticilerin kurumsallaşma kriterlerine önem verme eğiliminin diğer sektörlerdeki yöneticilerle benzerlikler gösterdiği gözlemlenmiştir.

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

Turizm sektörünün, her geçen gün ülkemiz için önemi artmaktadır. Üç yanı denizlerle çevrili, eşsiz doğa güzellikleri ve kültürel değerlere sahip olan ülkemizde, turizm sektöründeki işletmelerin çok iyi yönetilmesi ve ihmal edilmemesi gerekir. 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 işletmeleri birçok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de yok olmaya mahkumdur.

KAYNAKÇA

ADIZES I., “How to avoid the ‘family trap’” <http://library.familybusinessmagazine.com/issues/Winter2005/managers3882.shtml>, 13.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ADSAN E., GÜMÜŞTEKİN G. E., “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 178, İstanbul, 2006.

AKAT Ö., “Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği”, Ekin Kitabevi, Sayfa 48-49, Bursa, 2000.

ALACAKLIOĞLU H., “Aile şirketlerinde yönetim kurulları”, http://www.finansforum.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=33315, 22.02.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ALAYOĞLU N. “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Müsiad yayınları: Sayfa 42, İstanbul, 2003.

ALISON M., RIMMINGTON M., WILLIAMS C., “Entrepreneurship in the hospitality, Tourism and Leisure Industries”, Sayfa 10, 1999, Oxford.

ARGUN T., “Patron, Yönetici, Lider” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=22, 07.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ARGUN T., “Yönetim ve Diplomasi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=23 07.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ARIDURU A., “Aile Şirketleri İle İlgili Yaklaşımlar, Düşünceler”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9288&Where=danisma_merkezi&C

ategory=020603&Topic=, 04.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ARONOFF C. E., “What Makes Family Businesses Different?”,
<http://www.nationalgrocers.org/FamilyBusArticles/FamilyBusArticle1202.html>,
07.02.2006

ATEŞ Ö., “Aile Şirketleri:Değişim ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası, Sayfa
5, Ankara, 2005.

AVCIKURT C, “Turizm Sosyolojisi “(Turist ve Yerel Halk Etkileşimi)”,
Detay Yayıncılık, Sayfa 25-26, Balıkesir, 2003.

BAKAN İ., GÜVEN M., BÜYÜKBEŞE T., “Aile İşletmelerinde Profesyonel
Yöneticiliğin Önemi”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu
Kitabı 1., Sayfa 309, İstanbul, 2004.

BAKAN İ., ÇELİK A., BÜYÜKBEŞE T., BASIM N., “Aile İşletmelerinde
Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile
İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 332, İstanbul, 2006.

BARAZ B., “Aile işletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, İstanbul Kültür
Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 121, İstanbul, 2006.

BARRETT J. E. “Must family members follow the rules?” <http://library.familybusinessmagazine.com/issues/Autumn2004/leadership3864.shtml> 13.03.2006,
(Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

BARUTÇUGİL İ. S., “Turizm İşletmeciliği”, Beta Basım Yayım, 3. Baskı.,
Sayfa 43-45, 1989.

BENLİGİRAY Y., “İhtisas Muhasebeleri”, Sayfa:196-197, Eskişehir, 1996.

CARSUD A. L. “Understanding the Complex Relationships Between Family,
Business, And Ownership”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri

Sempozyumu Kitabı, Sayfa 7, İstanbul, 2004.

COBBAUT R., LENOBLE J., “Corporate Governance”, Sayfa 21, USA, 2003.

ÇAĞLAYAN Z., [http://www. E –aso .org .tr /html /TUR / yayinlarimiz / aile sirketleri .pdf](http://www.E-aso.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/aile_sirketleri.pdf), 03. 04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ÇELİK A., SOYSAL A., ALICI S., “Aile işletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 193, İstanbul, 2004.

ÇİMAT A., BAHAR O., “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”, Akdeniz İİBF. Dergisi (6), Sayfa 1-18, 2003.

COŞKUN S. Y., GÜRLER G., “Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi ?”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 653, İstanbul, 2004.

DANCO L., <http://library.familybusinessmagazine.com/issues/Spring1992/advisers406.shtml> When choosing advisors, you deserve the best, 09.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

DEMİR C., ÇEVİRGEN A., “Turizm ve Çevre Yönetimi “Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı””, Nobel Yayınevi, Sayfa 59-60, Ankara, 2006.

DRUCKER P. F., Çeviren, DİLBER F., “Yönetim”, Sayfa 34, Ankara, 1994.

EDWARD T., <http://www.nysscpa.org/cpajournal/old/09624341.htm>, “The audit of a small business: war stories and dreams”, 17.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

EFİL İ., “İşletme Yönetimi”, Sayfa 19, İstanbul, 2004.

ERDEMİR N. K., KARASİOĞLU F., “Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=487, 22.02.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir.)

ERDOĞMUŞ N., “Aile İşletmeleri, 2. Kuşağın Yetiştirilmesi”, Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ . İGİAD Yayınları, Sayfa 75-76, İstanbul, 2004.

FINDIKÇI İ., ”Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma”, Alfa Yayınevi, Sayfa 46, İstanbul, 2005.

FİLİZ A., “Çalışma Hayatında Değişim ve Girişimcilik”, [http://www. Bilgiyonetimi. Org / cm / pages / mkl _gos. Php ? nt = 521](http://www.Bilgiyonetimi.Org/cm/pages/mkl_gos.Php?nt=521), 02.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

FRANKENBERG E. “How do you find the right consultant?” [http:// library .familybusinessmagazine.com/ issues/ Spring 2005/ advisers3901.shtml](http://library.familybusinessmagazine.com/issues/Spring_2005/advisers3901.shtml) 09.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

GARİH Ü., “Yönetim İlkeleri ”, Sayfa 162-165, İstanbul, 2005

GENÇ K. Y., DERYAL Y., “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile işletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, Sayfa 401, İstanbul, 2006.

GÖKER A. Z., ÜÇOK T., “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, Sayfa 46-47, İstanbul, 2006.

GREEN M. T., “Keeping the Business in the Family”, <http://www.family>

business online. org / resources /022003_ MG. htm, 07.02.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

GÜMÜŞTEKİN G. E., “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1.Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 523, İstanbul, 2004.

GÜMÜŞTEKİN G. E., ADSAN E., “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 220, İstanbul, 2006.

GÜMÜŞTEKİN G. E., ADSAN E., “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, [http://isl.etu.edu .tr / TOBB % 20 \(E\) /TOBB%20Bildiri/05.%20A3.%20Oturum/01 .%20G%FCIten% 20 Eren%20Ebru.doc](http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/05.%20A3.%20Oturum/01.%20G%FCIten%20Eren%20Ebru.doc); 02.04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

GÜNVER A. B., “Aile İşletmelerinin Geleceği”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 170, İstanbul, 2004.

GÜRAK H., “Yöneticilerin Önemi Hakkında”, [http://www.bilgiyonetimi .org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=425](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=425) 22.02.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

GÜVEN M., BÜYÜKBEŞE T., BAKAN İ., TAŞLIYAN M., “Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 317, İstanbul, 2004.

GRIFFIN R. W., “Management”, Sayfa 475, New Jersey, 1992,

HALICI A., “Yöneticinin Oyun Alanı ve Aracı Olarak Organizasyon Yapıları”, <http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/ybs451-3.doc>, 14.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

HICKS H. G., GULLET C. R., "Modern Management", Sayfa 70, USA, 1974.

İBİCİOĞLU H., İŞLER D. B., "İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama", [http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20\(E\)/TOBB%20Bildiri/10.%20B5%20Oturum2.%20Hasan,%20Didar.doc](http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/10.%20B5%20Oturum2.%20Hasan,%20Didar.doc), 04.04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

JOHN K. D., "Chief executives from 1960-1989: a trend toward professionalization", Journal of Leadership & Organizational Studies Wntr, 2004

JOHNSON S. C., "The wise use of outside advice", <http://library.familybusinessmagazine.com/issues/Summer1996/advisers284.shtml> 09.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

KARALAR R. "Genel İşletme Temel Bilgiler İşlevler", Sayfa 145, Eskişehir, 2005.

KARPUZOĞLU E., "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" Hayat Yayınevi, Sayfa 18, İstanbul, 2004.

KARPUZOĞLU E., "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 45, İstanbul, 2004.

KARPUZOĞLU E., "Gelecek İçin Aile Anayasası", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 168, İstanbul, 2004.

KESKİN H., "Girişimcilik Üzerine", <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi6/girisimcilik.htm> 02.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

KIRIM A., "Aile Şirketlerinin Yönetimi", Sayfa 3-4, İstanbul, 2003.

KOCAMAN Ü., "Aile Şirketlerinde "Ailenin Kurumsallaşması", http://www.Aile_sirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=157, 08.04.2006, (Sayfayı

Ziyaret Tarihidir).

KOÇEL T., “İşletme Yöneticiliği”, Sayfa 20, İstanbul, 2005.

KUMKALE R., “Aile Şirketleri ve Müesseseseleşme”, http://www.alomaliye.Com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm, 22.02.06, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

LANSBERG I., “One for All and All for One”, <http://library.familybusinessmagazine.com/issues/Autumn1995/comanagem234.shtml> 04.03.2006 (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

LATİF H., UÇKUN G., TANTA G., “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 548, İstanbul, 2004.

MAVIŞ F., Akoğlan M., 1996, “Genel Turizm Bilgisi”, Anadolu Üniversitesi Yayın no:938, Sayfa 40, Eskişehir, 1996.

MUCUK İ., “Modern işletmecilik”, Sayfa 164-165, İstanbul, 2003.

MÜFTÜOĞLU M. T., DURUCAN T., “Girişimcilik ve KOBİ’ler”, Gazi Kitabevi, Sayfa 15, Ankara, 2004.

ÖZALP İ., “İşletme Yönetimi”, Eskişehir, 2005.

PAZARCIK O., “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 36, İstanbul, 2004.

SAĞLAM N., “Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak Bakmalı?”, www.eso-es.net, 24.02.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

SAĞLAM N., “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, <http://www.eso->

es.net/kurumsal/yazi.asp?66 , 06.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

SAĞLAM N., “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 506, İstanbul, 2006.

SAKARYA Ş., “Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerinde bir İnceleme”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 623-624, İstanbul, 2006.

SELEK A. S., ÜNLÜ E. S., “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 13, İstanbul, 2004.

SEYMEN O. A., AYDEMİR B., TAŞCI A. D. A., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 606, İstanbul, 2004.

SHAPIRO H. D., “When family shareholders want out”, <http://library.familybusinessmagazine.com/issues/March-April1991/buyouts436.shtml>, 08.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ŞAHİN M., “Genel İşletme”, Sayfa 128, 2005, Eskişehir.

ŞAHİNÖZ A., GÜR T. H., “Türkiye Ekonomisi Kurumu, Türkiye Ekonomisi Sektörel Analiz”, İmaj Yayınevi, Sayfa 209, Ankara, 2001.

ŞİMŞEK M. Ş., “Yönetim ve Organizasyon”, Sayfa 179, Eskişehir, 2002.

ŞİRVAN N., “Şirketlerde Corporate Governance Kurumu”, <http://www.iubam.org/corporate%20governance-nesrin%20sirvan.pdf>, 17.04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

TAŞLIYAN M., BAKAN İ., GÜVEN M., BÜYÜKBEŞE T., “Aile İşletmeleri Ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması”, İstanbul

Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 564, İstanbul, 2004.

TEMUÇİN İ. K., “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, <http://www1.ku.edu.tr/files/corporate/governance/KTemucin.ppt>, 18.04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

TİKİCİ M., ULUYOL O., “Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında “Lider-Yönetici” Önerisi”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, Sayfa 461, İstanbul, 2006.

TİLEYLİOĞLU A., “Aile Şirketleri”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 19, İstanbul, 2006.

URAL A., “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu”, Sayfa 19, İstanbul, 2004.

URAL T., BALIKÇIOĞLU B., “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, Sayfa 534, İstanbul, 2004.

VURAL B. A., SOHODOL Ç. “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 325, İstanbul, 2004.

YEŞİLDERE M., “Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim”, http://www.borsa.net/makale_goster.asp?Article=A130902011, 11.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

YILMAZ A., “Aile şirketinde kurumsallaşma”, <http://www.ekocerceve.com/basindan-Detay.Asp?yazid=3288&YazarID=187>, 17.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

ZIMMERER T. W., SCARBOROUGH N. M., “Entrepreneurship and The New Venture Formation”, Sayfa 12, New Jersey, 1996.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>,

21.02.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Entrepreneurship”, <http://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship>, 02.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Aile Şirketlerinde Hayat Hikayeleri Analizi” <http://iek.erciyes.edu.tr/makaleler/%C4%B0KY/hhikaye.htm>; 02.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=485&Where=danisma_merkezi&Category=020603 , 04.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Family business, Family members assuming roles in the business”
<http://www.familybizz.net/> 04.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.iyisirket.com/sorular.html>, 09.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Partnership Disputes”, http://www.mediate.com.au/cs_partnership.htm, 08.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm#_Toc465482727, 13.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm> ; 16.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.bursaekonomi.com.tr/default.asp?page=newsopen.asp&opennews=93&qmshow=209>, 21.02.06, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

http://www.teb.com.tr/2004/kurumsal_yonetim.asp?id=1, 05.04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/138189-2.html>, 08.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Kurumsal Yönetim Analizi” http://www.ozekitap.com/kurumsal_yonetim_analizi.pdf 16.03.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Sayfa 15 Tüsiad Yayınları, 2002.

OECD Kurumsal Web Sitesi, <http://www.oecd.org>, 09.07.2006 (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Uluslararası Kuruluşların “İyi Yönetim” Konusuna Yaklaşımları”
<http://www.tbb.org.tr/turkce/rapor.doc> 25.02.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

“Kurumsal Yönetim Derneği OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” Sayfa.4, 2004.

“Rekabet ve Kurumsal Yönetim” http://www.zorlu.com.tr/PDF/DERGI/sayi11_12-14.pdf 18.04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/oecd.pdf>, 17.04.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ye9.htm>, 17.03. 2004, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.vakifbank.com.tr/earastirma/turizm.doc>, 14.07.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.ekitapyayin.com/id/025/04.htm>, 15.07.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/97TGay.asp> 15.07.2006, (Sayfayı Ziyaret Tarihidir).