

TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK İŞLETMELERİN VE AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ¹

INSTITUTIONALIZATION LEVEL OF FAMILY BUSINESS AND SMALL BUSINESS in TOURISM SECTOR

Ayhan KARAKAŞ² Muhammed Raşit YILDIZ³ Said KINGİR⁴

ÖZ

Türkiye'deki aile işletmeleri ve KOBİ'lerin en büyük sorunlarından olan belirsiz büyüme ortamlarının ortadan kaldırılması için kurumsallaşma faaliyetleri çözüm olarak düşünülmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin ne düzeyde kurumsallaştığını tespit etmek araştırmanın amacını teşkil etmektedir. Ülkemizdeki işletmelerin %95'lik kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu denli yoğunluğa sahip işletmelerin kurumsallaşma ile daha güçlü yapıya ulaşacakları düşünüldüğü için bu işletmelerimizin kurumsallaşma düzeylerini belirleyerek, belirsizlik durumları ve kriz durumlarına tepkilerini ölçerek, kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış işletmeler arasındaki farkları belirleme amacı güdülmüştür. Nicel ve nitel çalışmanın bir arada yapıldığı bu çalışma Bartın ilindeki küçük ölçekli turizm işletmeleri üzerinde uygulanmıştır. Çalışmaya 39 işletme katılmıştır. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin bulunduğu kuşak ve aile işletmesi olup olmasına göre farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile işletmeleri, Küçük İşletmeler, Turizm Sektörü, Bartın

ABSTRACT

Institutionalization is regarded as a solution to uncertainty in growth environments of family enterprises and SMEs in Turkey. Thus, the primary purpose of this research is to discover to what extent family enterprises are institutionalized. Family enterprises constitute 95 percent of whole business in Turkey. Since it is assumed that these enterprises can possess a stronger structure through institutionalization, it is aimed to determine the differences between institutionalized and non-institutionalized enterprises by measuring their reactions to conditions of uncertainty and crises, and by discovering their level of institutionalization. The research is conducted on small tourism enterprises in Bartın through both qualitative and quantitative research methods. 39 enterprises attended the research. The level of institutionalization differs according to the sector of operation, to the belt of enterprise and to whether it is a family business or not.

Keywords: Institutionalization, Family Business, Small Business, Tourism Sector, Bartın

¹ Bu çalışma 26-28 Mayıs 2016 tarihinde İstanbul'da düzenlenen 15. Ulusal İşletmecilik Kongresinde sunulan sözlü bildirinin düzeltilmiş halidir.

² Bartın Üniversitesi, İİBF, Turizm İşletmeciliği, akarakas@bartin.edu.tr

³ Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, rasityildiz77@gmail.com

⁴ Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, saidkingir@hotmail.com

1. GİRİŞ

Turizm işletmeleri yoğun rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek, kâr elde edebilmek ve mevcut pazardaki payını koruyabilmek için gereken önlemleri almak durumundadır. Turizm sektörü ülkelerin gelişmesini hızlandırma görevini üstlenmektedir. Sektörün bu hızlandırmayı başarabilmesi için, etkiyi oluşturabilmesi büyük ölçüde yoğun emek sarf eden iş görenlerine bağlıdır (Tayfun, Palavar, & Çöp, 2010). Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş aynı çatı altında buluşmuş, çalışanların aralarındaki ilişkilerde düzen ve uyum sorunlarının giderilmesi sonucunda ortaya çıkan ilişkilerin tamamının içeren süreci ifade etmektedir. Kurumsallaşmadaki örgüt yapısı sayesinde oluşturulan düzen iş çehresine olumlu geri dönüşler sağlayacaktır. Ortak bir amaca ulaşabilmek için bir araya gelmiş olan bu gruplar, bireylerden oluşmuş ve mutlaka belirli bir kurumsal çatı altında oluşturulmuştur (Bayer, 2013).

Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada zamanla daha fazla önemsenmeye başlamıştır. Bu ilkelerin uygulanmaya konulması halinde şirketlerin değerlerini arttırdıkları görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan pazarların yapısına bakıldığında, kurumsal yönetim konusunda başarılı olmuş şirketlerin hisseleri %20-30 oranında daha değerli olmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı için; “şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adaletlilik (fairness)” tüm dünyada kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul edilmektedir. Bu ilkelerin uygulaması ve kullanılması dâhilinde kurumsallaşma yapılarının daha güçlü olacağı varsayılmıştır (İşcan & Erdoğan, 2009). Kurumsallaşma stratejileri, uyum sağlama yeteneklerini ve pazarlama eylemlerini etkilediği gibi doğrudan performansı da etkileyebilmektedir. Kurumsallaşma ile işletme çevresindeki kaynaklarını, işletmelerce daha çok kullanılabilir hale getirmeye çalışmaktadır. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkileyerek işletmenin kurumsallaşma ile performansı eş düzey şekilde artmaktadır (Apaydın, 2008).

Genel olarak, işletme düzeylerinde en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanların benimsediği, işletmenin kişiliğini yansıtan, değerler, kurallar, standartların uygulanması ve böylece işletmenin çevresi tarafından kabul edilmesi, işletmenin diğer işletmelerden ayırt edilebilmesini sağlayan değerler bütünüdür. İşletmenin sistemli bir yapıya ulaşmasını sağlar. Bu sayede sistemli çalışma mümkün kılınmış olacak ve işletmeler daha etkin ve

verimli olacaktır (Şahman, Tengilimoğlu, & Oğuz Işık, 2008). Yukarıda değinildiği gibi, turizm işletmeleri yöneticilerinin kendi işletmeleri hakkındaki kurumsallaşma algılarını belirlemek, çalışmanın amacının oluşturmaktadır. Bu çalışma ile işletmelerin kurumsallaşma yapılarının değerlendirilip, eksik ve olumlu yönlerini belirleyip yapılan çalışmanın sonucuna göre gerekli tavsiyeleri ve yardımları bu yöneticilere iletmek vasıtasıyla bölge turizm endüstrisinde bir adım ileri gidebilme için uğraş verilmektedir. Bacasız sanayi olarak adlandırılan ve gelirlerde bir lokomotif olan turizm işletmelerinin gelişerek büyümesi için kurumsallaşma yapılarına ihtiyacı olduğunu ve bu yapı sayesinde daha çok gelir ve kazanç sağlayacağı saptanmaktadır. Sadece gelir ve kazancın dışında işletme içi refahın üst seviyeye çıkması ile olumlu bir hava şartları altında çalışan, çalışanların işine adapte olması aidiyet hissetmesi ile işletmenin ömrünün de uzamasına da neden olacaktır. Bu nedenle turizm işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmeli ve özen gösterilmelidir.

2.KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma; bir işletmenin, faaliyetlerini sürdürebilmesi adına kişilerin varlığına bağlı kalmaksızın sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturmak olarak tanımlanabilir (URL-1, 2016). Farklı bir bakış açısıyla değerlendirecek olursak; kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerinin belirtildiği vizyon, ana amaçlarını ve üstlendiği ana görevini tanımladığı misyon, faaliyetlerini yürütürken kullandığı kavramları içeren ilke ve değerleri, faaliyetlerini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalara ve hedeflere ulaşmak için sürdürdüğü uygulamalar açısından belirli bir özelliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmalıdır (URL-2, 2016).

Türkiye’de kurumsallaşmaya yüklenen anlama bakılır ise, tek adam yönetiminden uzaklaşmak isteyen, düzenli işleyen bir örgüt yapısı ve profesyonel yönetim ile profesyonelce yönetilen bir işletmeye duyulan özlem olduğu düşünülmektedir (Çakıcı & Özer, 2008). Kurumsallaşma denildiğinde her şeyin belirli bir kurallar dâhilinde yapılan bir sistem olarak görülmemesi gerekmektedir. Bu sistem içinde, sürekli iyileştirme anlayışı güdülerek, ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması da önem arz etmektedir (Beşkonaklı & Solaroğlu, 2016).

Kurumsallaşma, işletme yapısını oluşturan belirlenmiş ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların ise işinin ehli kişilerden yani işi profesyonel anlamda yapabilenler kişiler olması ve işletmenin bilgiye dayalı olarak düzenli ve sistemli bir anlayış içinde çalışması demektir. Böylece işletmenin işleyişine ilişkin bir sistem kurularak, işletme kişilerle sınırlı kalmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler aracılığı yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir (Akyol & Zengin, 2014). Kurumsallaşmanın temel amacı; kurum, kuruluş ve işletmelerin, patron, lider yönetici ve önem düzeyi yüksek personellere bağlı kalmaksızın faaliyetlerini düzenli bir biçimde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleri, firmanın (patron, yönetici, kritik personel vb.) kişilerden ve onların “kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden” bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Bu yargı, işletmenin önemli noktalarında insanın olmaması gerektiğinin savunması değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesini sağlamak anlamına gelmektedir.

Kurumsallaşma için yapılması gereken temel işlemleri şöyle sıralayabiliriz(URL-1, 2016);

- İş ve görev tanımları açık seçik yapılmalıdır,
- İşletme içi kurallar ve yönergeler belirlenmelidir,
- İşletmedeki (Personel, mali işler, üretim, pazarlama vb. gibi) birimlerin iş akışları tespit edilmelidir,
- Kurumun kendisine has temel ilkeleri ortaya konmalıdır,
- Yetki ve sorumluluklar özenle tespit edilmeli ve verilmelidir,
- Yetki ve sorumluluklar, o yetkiyi veya sorumluluğu taşıyabilecek kişilere verilmelidir.
- Nihai kararlar istişare ile alınmalıdır.

3. KÜÇÜK İŞLETMELER VE AİLE İŞLETMELERİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok büyük öneme sahiptir. Ülke ekonomilerinde dinamik ve sürükleyici etkiye sahiptirler. Ülkedeki işletmelerin yaklaşık %99'unu küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Kobilerin ülke istihdamına katkısı yaklaşık %60'dır. Bu %99'luk kısmın yaklaşık %95'lik kısmını da

aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu denli piyasa hâkimliğine sahip olan bu işletmelerin, ülke ekonomisindeki değerleri ve önemleri görülmektedir (Çatal, 2007).

Aile işletmelerinde en çok üstünde durulan konulardan birisi de değerlerdir. Değerler, işletmenin varlıklarını uzun dönemli olarak sürdürmekte, kurum kültürü ve iş yapma şeklinin temelini oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde; yönetim birimleri ve işletme sahipliğin bir arada olması nedeniyle aile etik ve değerleri daha fazla önem arz etmektedir. Aile işletmesi olmanın gerekliliği olan, aile ile iç içe geçmiş değerler işletmeye aktarılmaktadır (Akdoğan & Oflazer, 2012).

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde gelişme ve büyümede çok önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedirler. Bu işletmelerin piyasaya kazandırdığı yeni ürünler, hizmetler ve süreçler ülke ekonomilerine doğrudan değer katmaktadır. Aile işletmelerine uzun dönemli sahipliğin olması ile birlikte kurum içi girişimciliğin artması, inovasyon faaliyetlerinin artması ve hesaplı riskler almak için gereken kaynakların sağlanmasına imkân verdiği ileri sürülmektedir (Ağca & Kandemir, 2008).

4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Dünya üzerindeki coğrafyaların hemen hemen her kesiminde olduğu gibi, doğal olarak işletme sahipleri işletmelerini kurumsallaştırmak istemektedirler. “Fakat işletme sahibi olarak kendimize sormamız gereken sorular vardır. Acaba neden gelişmiş ülkelerde işletmelerin kurumsallaşması mümkün olmakta iken, ülkemizde, özellikle turizm alanında kurumsallaşma zayıf kalmaktadır? Yapılan tahminlere ve bulgulara göre bunun en önemli nedeni, turizm alanında, işletmeleri kurumsallaştıracak üst, orta, alt kademe yönetici ve insan kaynaklarının, yani personelin olmaması veya yeterli olmamasıdır”. Bu nedenle de özellikle turizm alanında patronluk (işletme sahipliği) müessesesi ile yöneticilik müessesesi birbirinden ayıramamaktadır. Bundan dolayıdır ki personellerin yanında en fazla işletme sahipleri ve işletmeler zarar görmektedirler. İşletmeler yeterli ölçüde kar elde edememekle birlikte ülkemiz turizm alanında gereği kadar rekabet edememektedir. Erbaş (2016)’ın çalışmasının sonucunda turizm çalışanlarının meslek statüsü kazandırılmasını ve insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını öngörmüştür. Bunun yanında sadece çalışanlar ile kalmayarak işletme sahiplerinin de meslek unvanlarını alması gerektiğini savunmuştur (Erbaş, 2016).

Kurumsallaşma çalışmalarını, insan temelli yapılması halinde kurumsallaşma çalışmaları kalıcı, adil, huzurlu ve verimli bir kurumsal yapı ortaya çıkarır. Bir ülke veya herhangi bir kurumda “gücü elinde bulunduranların gücünün korunması yerine, hakkın ve haklının korunması” anlayışı yerleşirse, şirketler patron şirketi olmak yerine kurumsal şirket olma kavramı gelişir ve yerleşir. Kuralların, bilginin, aklın, ahlakın ve somut verilerin hâkim olduğu ortamlarda düzenli olan sistemini belirleyenler başarılı olmaktadır. Soyutlukların, sübjektifliğin ve duygusallığın hâkim olduğu ortamlarda ise, güç tek noktadadır ve adalet, kalkınma, gelişme ve huzur yoktur. Devlet kurumlarında ve özel sektörde uzun yıllardır yapılan kurumsallaşma ve yeniden yapılanma çalışmaları, bu konuya yeterince özen gösterilmemesi sebebiyle sonuçsuz kalmış veya çok yavaş ilerlemektedir. Bu sebepten dolayı artık kurumsallaşmanın önemi daha çok anlaşılmış, kurumsallaşma çalışmalarına önem verilmiş ve hızlandırılmıştır.

Hâlbuki bu konuda ne kadar hızlı mesafe alınırsa;

- Hataları en aza indirmeye gayret edilerek,
- İş daha kolay bir biçimde yapılmasını sağlayarak,
- İş sürelerini ve maliyetleri azaltarak,
- Tekrar eden işleri kaldırıp, dosya kalabalıklarını azaltarak,
- Süreçleri hızlandırarak ve verimi artırarak,
- Ayrıca vatandaşa, çalışana ve müşteriye verilen değeri, hürriyeti ve hizmet kalitesini artırarak, bir sonuç elde edilebilir (Erdemir, 2013).

Kurumsallaşma çalışmalarındaki hedeflenen temel amaç, işletmenin varlığını sürekli hale getirilmesinin sağlanabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır. Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşmasından itibaren ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği, işlerin yükünün arttığı zaman kaçınılmaz hale gelmektedir. “Bu alanda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre üçüncü kuşağa ulaşmadan kapanan ya da el değiştiren aile şirketlerinin yaşadıkları ortak sorunlara örnek verilecek olursa bunlar; kısa vadeli düşünce tarzı ve gelecek planlarının doğru yapılamaması, tek adam anlayışının egemenliği, yabancılaşmaktan korkma, uzmanlıklardan faydalanmama olarak sıralanmaktadır”. Stratejik planlamanın değerini bilen ve önem veren, gelecek planlamalarını doğru yapan işletmeler, işi profesyonellere

birakarak, yönetim kurullarını aile dışından işe alınacak profesyonel kişilere açarak işletmelerini geleceğe hazırlayacak kaynakları sağlayabilmeleri mümkün olacaktır (Aslan & Çınar, 2010).

Yazıcıoğlu ve Koç'a göre ise, rekabetin yoğun olduğu pazar alanında, pazarın istek ve taleplerine cevap verebilirse hayatta kalabileceğinin bunda kurumsallaşma ile mümkün olacağından bahsetmişlerdir. Örgütsel gelişim ve değişim hızının aile işletmelerinde aktif bir şekilde sürdürebilmesi için kurumsallaşmayı çıkar yol olarak görmektedirler. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için çevre ile olan uyumuna dikkat çekerken bunların sağlanması için kurumsallaşmanın gerekliliğinden bahsedilmiştir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009).

Atılğan'ın yaptığı çalışmada ise, globalleşen piyasada rekabet şartlarının giderek daha da zor olduğundan bahsedilerek, stratejik kararlar alınmasını işletmelerin planlamasını ve süreçlerinin yapılandırılması üzerinde durulmuştur. Aile işletmelerin ekonomide aldığı rolden ve öneminden bahseden Atılğan, aile işletmelerinde devamlılığın sağlanamamasından bahsetmiştir. Kurumsallaşmanın sağlanması için işletmenin varlığının bir kişiye endekslenmemesi ve sürdürebilir olması üzerinde durmuştur. Kurumsallaşma ile işletmenin bireysellikten sistemelliğe geçişi olarak görmektedir (Atılğan, 2011).

Alkış ve Temizkan'ın yaptığı çalışmada ise; modern toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de kurumsallaşmanın gereğinden bahsedilmiştir. İşletme değişim süreçlerinin kurumsallaşma ile sağlıklı işlendiğine değinilirken, kurumsal rekabetin önemine de vurgu yapılmaktadır. Yapılan araştırmada işletmelerin kurumsallaşma bilinçlerinin oluşmaya başladığı saptanmıştır. Kurumsallaşmanın, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir yapı olması gerektiği öngörülmüştür. İşletmelerin kurumsallaşma göstergelerine bakıldığında iş-sahip bağımlılığın azaltılması, işlemlerin belgelere dayandırılması ve güvenilir bir kurum olması sonuçları saptanmıştır (Alkış & Temizkan, 2011). Kiracı ve Alkara (2009), Eskişehir ve Alanya bölgesindeki konaklama işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, iletişimin ön planda tutulduğu, iş ve aile meselelerinin birbirinden ayrıldığı, kendine özgü bir işletme kültürü oluşturdukları ve işletmede departmanlaşmaya önem verdikleri gibi bulgulara ulaşmıştır (Kiracı & Alkara, 2009).

5. METODOLOJİ

5.1. Amaç, Yöntem, Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın amacı küçük işletmelerin ve aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini tespit etmek ve işletmelerin tanımlayıcı durumlarıyla kurumsallaşma düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. İşletmelerin yönetimlerinin, aile üyelerinden oluşmasıyla kurulan aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeylerini, aile işletmesi olmayan küçük işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Bu amaçla Yazıcıoğlu ve Koç (2009) tarafından yapılan çalışmadan derlenen bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formu, Bartın İlinde turizm ile ilgili; yiyecek içecek, seyahat, konaklama ve eğlence alanlarında faaliyet gösteren küçük işletmelere ve aile işletmelerine yüz yüze iletişim sağlanarak uygulanmıştır. Soruların cevaplanması 5’li likert türüne göre yapılmıştır. Ulaşılan işletme sayısı 39’dur. Veriler bilgisayara aktarılıp, frekans analizi, yüzde analizi ve Kruskal Wallis Testi ve Mann Whitney U testi gibi analizler yapılmıştır. Kurumsallaşma ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,68’dir bu oran araştırmalar için kabul edilebilir bir düzeydir. Soru formu ekte verilmiştir.

5.2. Bulgular

Tablo 1’de araştırmanın yapıldığı işletmelere ait tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin %80’i aile işletmesidir, %68’i birinci kuşak işletmesi ve %34’ü konaklama, %34’ü yiyecek içecek ve diğer kalan %27’i de eğlence alt sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 1. İşletmelerin tanımlayıcı bilgileri

	Evet	Hayır
Aile İşletmesi	33	6
	%80,5	%19,5
	Birinci Kuşak	İkinci Kuşak
Kaçınıcı Kuşak	28	11
	%68	%27

Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi

Alt Sektör	Konaklama	Yiyecek-İçecek	Eğlence
	14	14	11
	%34	%34	%27

Tablo 2. Kurumsallaşma ifadelerine verilen cevapların yüzde, frekans analizi ve ortalamaları

Ölçek ifadesi	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama
	4	9,8	9	22	17	41,5	7	17,1	2	4,9	
İşletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır.	4	9,8	9	22	17	41,5	7	17,1	2	4,9	2,85
İşletmede iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi ve görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	0	0	1	2,4	3	7,3	17	41,5	18	43,9	4,33
İşletmede yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir	1	2,4	0	0	3	7,3	10	24,4	25	61	4,49

biçimde ortaya konulmaktadır.												
İşletmede tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	1	2,4	1	2,4	8	19,5	8	19,5	21	51,2	4,21	
İşletmede demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı oluşturulup, tüm çalışanların işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	2	4,9	2	4,9	10	24,4	13	31,7	12	29,3	3,79	
İşletmede iş ve işlemlere ilişkin kararların ilgili çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmektedir.	3	7,3	2	4,9	14	34,1	13	31,7	7	17,1	3,49	
İşletmede çok yönlü bir iletişim sistemi olması, diğer bir ifade ile tüm bireylerin aracısız birbirleriyle iletişim kurmaktadır.	0	0	1	2,4	2	4,9	7	17,1	29	70,7	4,64	

Kurumsallaşma ifadelerinin ortalaması 3,97 olarak çıkmıştır. 5 üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Genel olarak kurumsallaşma eğilimi olduğu görülmektedir. Yapılan analizlerde bazı kurumsallaşma faktörlerinde eksik kaldıkları görülmektedir. Literatürdeki çalışmalarda da ortalama düzeyi bu seviyelerdedir. İşletmelerin kurumsallaşmak istediği ve yöneldiği fakat bir takım etkenleri yerine getiremediği görülmektedir.

Çalışmamızdaki veriler incelendiğinde üstünde en çok durulan kurumsallaşma faktörleri, çalışanlar arasında etkin bir iletişim sistemini olması, gerektiğinde yetki devrinin yapılması ve işletmede iş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin genel ilke ve kurallarının yazılı olduğu bir anayasasının olmadığı, çalışanların

yönetime ve kararlara daha az katılım gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. İşletmeler bu konularda kurumsallaşmanın gerisinde kalmıştır.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, işletmenin alt sektörlerine, kuşak türlerine ve aile işletmesi olup olmamasına göre değişip değişmediğın saptamak için ikili bağımsız örneklemeler için Mann Whitney U testi ve ikiden fazla bağımsız örneklemeler için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin aile işletmesi olup olmamasına göre değişmemektedir. İstatistiki olarak ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin birinci kuşak veya ikinci kuşak olmasına göre değişmemektedir. İstatistiki olarak ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kurumsallaşma düzeyleri işletmelerin bulunduğu alt sektöre göre farklılık göstermemektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bulguları incelendiğinde işletmelerin, en çok önem verdiği kurumsallaşma ilkeleri, çalışanlar arasında etkin bir iletişim sistemini olması, gerektiğinde yetki devrinin yapılması ve işletmede iş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması şeklindedir. Buna karşın, işletmenin kural ve ilkelerini gösteren yazılı bir anayasa, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve karar alma şekilleri hususunda işletme sahiplerinin isteksiz kaldığı, bu konuları kısmen önemli gördüğü görülmektedir.

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri ile yönetilmesi, sürdürülebilirlikleri için hayati öneme sahiptir. Zira aile işletmeleri kurumsallaşmaların tamamlayamadıkları için, gelecek kuşaklara ulaşamamaktadır. Kurumsallaşma, aynı zamanda zamanı gerektirdiği bir zorunluluktur. Özellikle turizm sektörünü küresel düşünüldüğünde, diğer ülkelerdeki işletmelerle de rekabet ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle stratejik üstünlük sağlayabilmek adına, kurumsallaşma gerekli hale gelmektedir.

Aile işletmeleri kurumsallaşmalarını tamamlayarak;

- Sürdürülebilir bir işletme olurlar,
- Kurumsal kimlik kazanmış olurlar,

- Şeffaf bir yönetime sahip olurlar, böylece paydaşlar açısından tercih edilen bir şirket olmuş olur,
- Mali destek açısından, finans çevreleri tarafından güvenilir bir şirket olma imkanı elde etmiş olurlar (Sebilcioğlu, Karaağaoğlu , & Karacay, 2013)

İlerideki çalışmalarda, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini etkileyen sebepler araştırılabilir. Çalışma turizm sektörü dışındaki diğer sektörlerle de uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Ağca, V., & Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: AfyonKarahisar'da Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 210.
- Akdoğan, A., & Ofłazer, S. (2012). Aile İşletmelerinde “Kurucu”nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği. *5.Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 45-59). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Akyol, C., & Zengin, B. (2014). Kurumsallaşma. *Akademik Bakış Dergisi*, 6.
- Alkış, H., & Temizkan, V. (2011). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi. *Ekonomik Yaklaşım*, 73-92.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşma ve Performans. *Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 128.
- Aslan, İ., & Çınar, O. (2010). Kurumsallaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 91-92.
- Atılğan, A. (2011, Nisan). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma*. İstanbul, Türkiye: Doğuş Üniversitesi.
- Bayer, E. (2013). Örgüt. *Kurumsallaşma Yönelimli Entellektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beşkonaklı, E., & Solaroğlu, İ. (2016). Kurumsallaşma. *Türk Nöroşirürji Derneği Bülteni*, 34.
- Çakıcı, A., & Özer, B. (2008). Kurumsallaşma. *Yönetim ve Ekonomi*, 42.
- Çatal, M. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 333.
- Erbaş, A. (2016, Ocak 27). Kurumsallaşma Çalışmaları. *Sürdürülebilir Turizm*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Erdemir, S. (2013). Kurumsallaşmanın Yararları. *Kurumsallaşma ve Türkiye*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi.
- İşcan, Ö., & Erdoğan, K. (2009). Kurumsal Yönetişim İlkeleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 216.
- Kiracı, M., & Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma Alanya-Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 167-198.
- Koçel, T. (2015). Kurumsallaşma Yaklaşımı. T. Koçel içinde, *İşletme Yöneticiliği* (s. 421-422). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sebilcioğlu, F., Karaağaoğlu , S., & Karacay, G. (2013, 05 01). *Kurumsal Yönetim İlkeleri İşığında Aile Şirketleri Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği.

Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi

- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., & Oğuz Işık. (2008). Kurumsallaşma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5.
- Tayfun, A., Palavar, K., & Çöp, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4.
- URL-1. (2016, Ocak 25). *Kurumsallaşma.nedir*. <http://kurumsallasma.nedir.com/#ixzz3yFaCzVWe> adresinden alınmıştır
- URL-2. (2016, Ocak 25). Taidir: <http://taider.org.tr:80/wp-content/uploads/2013/11/iku-3-kongre-5a52d.pdf> adresinden alınmıştır
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 497-507.

Ek:1. Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlendiği Anket Formu

Ölçek ifadesi	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır.					
İşletmede iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi ve görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
İşletmede yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmaktadır.					
İşletmede tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
İşletmede demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı oluşturulup, tüm çalışanların işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.					
İşletmede iş ve işlemlere ilişkin kararların ilgili çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmektedir.					
İşletmede çok yönlü bir iletişim sistemi olması, diğer bir ifade ile tüm bireylerin aracısız birbirleriyle iletişim kurmaktadır.					