

YÖNETİCİLERİN KURUMSAL YÖNETİME BAKIŞ AÇISI: TURİZM İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Zeynep MESCI¹

Orhan BATMAN²

Mehmet Akif ÖNCÜ³

Özet

Yaşanan şirket skandalları ve aldatıcı yöneticiler vb. durumlardan dolayı son yıllarda özellikle şeffaflaşma vurgusu önem kazanmıştır. İşletmeler kurumsal yönetimi benimsedikleri sürece çeşitli skandalların önüne geçildiği gibi aynı zamanda da bunu işletme yönetim felsefesi olarak ta benimsemiş durumda olduklarının farkına varmaktadır. Bu çalışmada, turizm alanında faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin kurumsal yönetime olan bakış açılarının durumunu tespit etmek ve kurumsal yönetim sürecinde hangi aşamada olduklarını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile elde edilmiş olan veriler betimsel analizle yorumlanmıştır. Veriler, 2013 Mayıs ayında Borsa İstanbul'da işlem gören halka açık şirketlerin yöneticileri ile yapılan görüşme sonucunda elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, kurumsal yönetim dört aşamada (farkına varma, benimseme, itibar ve uygulama) değerlendirilmiş ve turizm işletmelerinin kurumsal yönetimi *benimsemiş* olmalarıyla birlikte henüz sistemin getirdiği uygulamalara güven oluşmadığı belirlenmiştir. Şeffaflaşma ve hesap verilebilirlik konusunda çekincelerin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Turizm İşletmeleri, BİST

The Perspectives of Managers on Corporate Governance: A Study for Tourism Establishments

Abstract

The emphasis of being transparent has gained importance recently because of situations like company scandals, fraudulent and deceptive managers. As long as businesses adopt corporate governance, various scandals are prevented and they realize that they adopt it as their business management philosophy. This study aims to determine the corporate governance perspectives of business managers working in the field of tourism and to confirm which stage they are in within the process of corporate governance. In the study, the data which is gained through interview technique of qualitative research methods are interpreted via descriptive analysis. Data is gained as a result of interviews with the managers of publicly held corporations operating in Istanbul stock exchange in May 2013. As a result of the study, corporate governance is evaluated in four stages (realisation, adoption, dignity and application) and it is determined that with tourism establishments

¹ Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşl. ve O.Y.O., zeynepmesci@duzce@edutr

² Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, Turizm Fakültesi, obatan@sakarya@edu.tr

³ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, mehmetakifoncu@duzce.edu.tr

adopting corporate governance, the applications the system has brought are not trusted yet. It is stated that there are drawbacks about being transparent and accountability.

Keywords: Corporate Governance, Tourism Business, BIST

GİRİŞ

Son yıllarda ülkelerin istikrarı ve güvenilirliği olduğu kadar işletmelerinde sürdürülebilirliği ve güvenirliliği önem kazanmıştır. İşletmeler bunu sağlayabilmek adına kurumsal yönetim ilkelerine uyumun gerekliliğinin farkına varmış ve ülkemizde Sermaye Piyasaları Kurulu'nun (SPK) da öncülüğünde bir takım ilkelere uyum söz konusu olmuştur. Bu uygulamalar bağlamında çalışmanın modeli, turizmde üst düzey yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açılarının ne olduğunu, kurumsal yönetimi uygulama sürecinde hangi aşamada olduklarını belirlemeye yöneliktir. Genel olarak kurumsal yönetime bakış açısının düzeyini belirleyebilmek hedeflenmekle birlikte kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk kapsamında hangi düzeyde oluklarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Ertaş (2014), kurumsal yönetimin, lokal ya da küresel krizleri önleme ya da olumsuz etkilerini azaltma gibi bir fonksiyona da sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumsal yönetim önemini ve güncelliğini korumakla birlikte değişen ve gelişen dünya trendlerine uyum için kurumsal yönetim uygulamalarının artarak devam edeceği söylenebilir.

Son on yılda, rekabet gücünün yükseltilmesinde, kurumsal yönetim kavramı giderek önem oluşturan bir kavram haline gelmiştir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birisi de, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşünün olması, bu kavramın önemini daha da artırmıştır. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlardır. Ayrıca bu ülkeler gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önem verdikleri bir konu da kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesi olmuştur (SPK, 2005).

Yılmaz (2014)'e göre adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini kurum kültürü haline getirilmesiyle işletmelerin devamlılığı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca işletmeler, yönetim sistemlerinin esasının oluşturan kurumsal yönetim metodolojilerini içselleştirdikçe, şirketlerin bir olgunlaşma evresine geçeceğine, rekabet güçlerinin artacağına ve sürdürülebilirlik performanslarında önemli bir iyileşmenin kaydedileceğini vurgulamaktadır.

Demirel (2010)'a göre çok boyutlu bir kavram olan yönetişime; sanayi toplumu sürecinden bilgi toplumuna geçişle birlikte bilginin öneminin

yükselmesiyle E- yönetim de eklenmiştir. E- yönetimle birlikte kendi içinde katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirliği sağlayan bir kamu yönetimi oluşturulmak istenmektedir. Bu bağlamda yazarında ifade ettiği ilkelerle birlikte kurumsal yönetim tüm yönetim alanlarında uygulanma planları arasındadır.

I. KURUMSAL YÖNETİM

Dilimize “Kurumsal Yönetim” olarak çevrilen “Corporate Governance” kavramı (Yazıcı ve Yanık, 2010), “Kurumsal Yönetişim” ya da “İyi Yönetim” kavramları ile de aynı anlama gelmektedir (Kavut, 2010). Çalışmada genelinde ülkemizde yaygın olarak kullanılan “kurumsal yönetim” kavramı kullanılmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramını açıklamaya yönelik tek bir tanım yapmak oldukça güçtür, ancak dünyada birçok farklı kurum ve konunun uzmanları tarafından farklı tanımlar geliştirilmiştir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008). Örneğin, kurumsal yönetim ilk olarak Adrian Cadbury Raporunda Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından, “firmaların yönetildiği ve kontrol edildiği sistem” (Cadbury, 1992), olarak tanımlanmıştır.

Ülgen ve Mirze (2004) ise kurumsal yönetimi; “üst düzey yönetimde bulunan ve işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli olanların tüm bu sorumlulukları yerine getirirken pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkileri” şeklinde tanımlamıştır.

Kurumsal yönetimde standart bir uygulama biçimi olmayıp ülkeden ülkeye uygulamalarda farklılıklar oluşabilmektedir. Bu farklılıklar ülkede yaşanan ekonomik ve toplumsal değişime ve bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan değerler ve ilkelere göre şekillenmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009). Dolayısıyla kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına zorunlu bir çözüm olarak gündeme gelmiştir (Karayel, 2009). Burada üzerinde durulması gereken konu kurumsal yönetimin sadece yazılı kaynaklardan ibaret olmadığı uygulamalarla birlikte işletmelerin sürdürülebilirliği konusunda çözüm önerilerini de beraber getirdiğidir.

II. KURUMSAL YÖNETİMİ OLUŞTURAN ANA UNSURLAR

İşletmeler için iyi yönetimi ve kamu güvenini sağlamanın yolu; kurumsal yönetim ilkelerini esas alarak hedefler, politikalar ve mekanizmalardan geçmektedir. Kurumsal yönetimin işleyiş temelini oluşturan ve genel kabul gören şeffaflık, hesap verme (hesap verilebilirlik), sorumluluk ve adil olma(adaletlilik, eşitlik) kavramları uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarının temel ilkeleri olarak kabul edilmektedir (Kavut, 2010).

A.ŞEFFAFLIK

Şeffaflık, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır (Küçüksözen ve Küçükkocaoğlu, 2005). Bu bağlamda şeffaflık, açıklık kavramı ile düşünülmelidir ve güven için bilgi gerekmektedir. Dolayısıyla her faaliyetini açıkça ifade edebilen kurumlara kamuoyunda daha çok güvenilmektedir. Mali tablolara yansıyan ve yatırımcılar başta olmak üzere tüm paydaşları ilgilendiren bir işlem ve olgunun neden ve nasıl yapıldığının açık olması ve kamuoyu ile paylaşılması da güveni artırmaktadır (Kayacan, 2006:66).

Menteş (2008)'e göre şeffaflık ilkesinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, şeffaflık ilkesi çerçevesinde sunulan bilgiyi sağlayan kişi ve şirketlerin bu bilgiyi paylaşma konusunda istekli olmaları, bu bilgiyi talep edenlerinde kendilerine sunulan bilgiyi değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Şirketlerin şeffaf olma kriterini yerine getirmelerinin en önemli unsurlarından biri de finansal durumlarını zamanında ve gerçeğe uygun bir şekilde raporlamalarıdır.

B. HESAP VEREBİLİRLİK

Hesap verebilirlik ilkesi; işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hissedar menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir (Karayel, 2009). Diğer bir ifadeyle kurumu yönetenlerin kurum yönetiminde aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda ortaya çıkan durumlar için kurumun pay sahiplerine ve tüm paydaşlara karşı hesap verebilme sorumluluğudur (Suyolcu, 2006).

Yukarıda belirtildiği üzere hesap verebilirlik ilkesi, şirketlerin yönetim kurullarının, sadece pay sahiplerine değil, şirketle ilişkisi olan tüm paydaşlara hesap verebilirlik anlamına gelmektedir. Burada paydaşlar; pay sahipleri, tasarruf sahipleri, kredi veren kurumlar ve rakipler gibi birçok ilgiliyi kapsamaktadır.

C. SORUMLULUK

Kurumsal yönetim ile şirketler ve hissedarlar arasında etkin ve mali yapıyı güçlendirici bir işbirliğinin yapılması desteklenmelidir (Pamukçu, 2011). Çünkü hem ortaklık hem de belirli yetkilere sahip yöneticiler, ortaklığın dışındaki öznellere karşı da sorumludur. Dış sorumluluk olarak da ifade edilen sorumluluk ilkesi, ortaklığın ve yöneticilerin ortaklıkla hukuki ilişki içinde bulunan veya

bulunabilecek kimselere ve giderek topluma karşı sorumluluğu konu edinmektedir. Sorumluluk anlamında yönetim kuruluna düşen görev, genel kurulun alacağı kararlara sorumluluk anlayışının yansımaları sağlamaktır. Genel kurulun alacağı kararlar, üçüncü kişileri, toplumu, çevreyi etkileyebilmektedir (TKYD ve Deloitte, 2008).

Baskıcı (2012)'e göre sorumluluk ilkesinin temel amacı, kanunlara ve toplumsal değerlere uygunluğu güvence altına almak amacıyla doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemi olarak görülmektedir. Sorumluluk ilkesi, şirket faaliyetlerinin kanunlara ve toplumsal değerlere uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

D.EŞİTLİK

Adaletlilik ilkesinde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışa konulan ile pay sahiplerine eşit işlem yapılmaktadır (Yazıcı ve Yanık, 2010).

III. KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Jonga ve arkadaşları (2005), çalışmalarında kurumsal yönetim uygulamalarına katkı sağlamak için Hollanda'daki özel sektörlerin öz denetim girişimlerini incelemişlerdir. Çalışma özel sektörlerin öz denetim girişiminden öncesi ve sonrasında kurumsal yönetim anlayışlarının özelliklerini önemini açıklamaktadır. Sonuç olarak Hollanda'daki kurumsal yönetim uygulamalarında öz denetim ne denli başarılı olduğu konusunda piyasaların şüphe duyduğu yönündedir. Bunun sebebi olarak ise kurumsal yönetim anlayışının yeterince uygulanmadığı görüşü savunulmuştur.

Karayel (2006), Türkiye'deki işletmelerde kurumsal yönetim bilincini ölçmek için SPK prensipleri temel alınarak hazırlanmış olduğu anketini Antalya, Isparta ve Burdur'daki 56 şirketin yöneticisine uygulanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları dört farklı açıdan -pay sahipleri, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve Yönetim Kurulları- incelemiş, çeşitli veriler gösterilerek Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki A.Ş.'lerin kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen bir araştırma yaparak hipotezler test etmiştir. Araştırma sonucunda kurumsal yönetim bilincinin işletmelerde daha tam anlamıyla oluşmadığı ortaya çıkmıştır.

Suyolcu (2006), yönetim kurulu, denetim kurulu, tepe yönetim takımı ve dış denetçiler gibi oluşumlardaki kurumsal yönetim mekanizmalarının kurumsal

açıklamalar ve kurumsal açıklamaların önemli bir bölümünü oluşturan finansal raporlama üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda finansal raporlama sürecinin özellikle güvenilirlik açısından olumlu yönde etkileneceği görüşüne ulaşılmıştır.

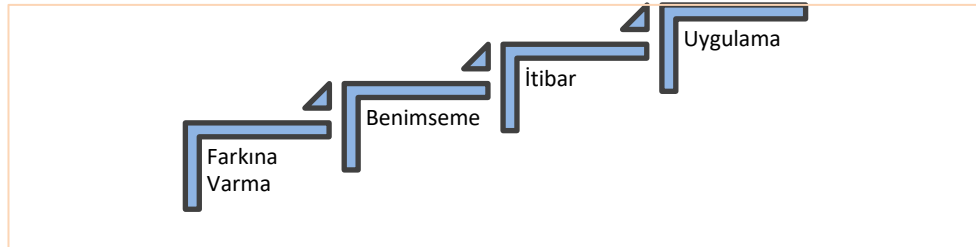
Dündar (2010), kurumsal yönetim anlayışı ve profesyonelleşmenin yönetim bilimi içerisindeki açılımını ve farklı yönetim tarzlarıyla etkileşimini ve bu etkileşimin çıktılarıyla şirket performansı arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Kurumsallaşmak ve getirisi olarak da performanslarını arttırmak isteyen işletmelerin insan kaynakları politikalarına önem vermeleri gerektiği ve teknik konularla ilgili pozisyonlarda çalışan bölüm yöneticilerinin kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi diğer yöneticiler kadar anlamlandıramadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cengiz (2013), işletmelerde kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin yerini ve önemini belirlemek üzere yaptığı çalışmasını BİST 100 Endeksinde işlem gören şirketler üzerine gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak iç denetim, katılımcı işletmelerde sağlam kurumsal yönetim anlayışı uygulamalarının hayata geçirilmesinde etkin bir rol oynadığı görülmüştür. İç denetim sistemi, özellikle risk yönetimi, güvenilir bilgi sunumu, etik anlayış ve sosyal sorumluluk ile ilgili değerler ve işletmeye iletişim ve güvence hizmetlerinin sağlanması ile gerçekleştirilen faaliyetlerde etkinliğin ve önerilen uygulamalarda belirleyiciliğin sağlanması ile birlikte kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin hayata geçirilmesinde etkin rol almaktadır

IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı, turizm işletmeleri yöneticilerinin kurumsal yönetime bakış açılarını belirlemektir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinin de uygulanma sürecindeki düzeyini ortaya çıkartmaktır. Bunlarla birlikte işletmelerdeki, kurumsal yönetim anlayışının hangi aşamasında olduğunu belirlemek bu çalışmanın amaçlardandır. Bu aşamalar çalışmada aşağıda yer alan şekildeki gibi dört boyut açısından incelenmiştir. Bu boyutlara, kurumsal yönetim ilkelerinin hangi aşamada olduğu kapsamında sonuç kısmında yer verilmiştir.

Şekil 1: Kurumsal Yönetimin Uygulamadaki Aşamaları



Şekil 1'e göre, araştırmaya dâhil olan işletmelerin kurumsal yönetimin hangi aşamasında olduğu değerlendirilecektir. Öncelikle işletmeler kurumsal yönetimin ne olduğunun farkındalar mı? Bu farkındalık hangi koşullarda oluşmuş? Bu sorulara cevap aranmıştır. Eğer işletmeler kurumsal yönetimin farkına varmışlarsa benimseme aşamasına geçmiş oldukları kabul edilmektedir. İşletmeler kurumsal yönetimin kendilerine katkı sağlayacağını düşünüyorlar ve neden kurumsal yönetim? sorusuna cevap verebiliyorlarsa bu süreci benimsedikleri ifade edilebilir. Bu sürecin getirdiği değişimlere güveniliyorsa itibar aşamasına ulaştıkları anlaşılabilir. Tüm aşamaları geçmiş olan işletme artık kurumsal yönetimi uyguladığı ifade edilebilir.

Araştırmada sosyal bilimler alanında artan oranda kabul görmeye başlayan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimsek (2005: 39)'e göre nitel araştırma, "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma yöntemidir. Benzer şekilde Hancock (1998) ise, nitel araştırmayı, sosyal olayları veya olguları doğal ortamları içerisinde tanımlamaya ve fikir, deneyim ve duyguları ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yöntemi olarak açıklamaktadır.

Araştırmanın yaklaşım olarak, nitel araştırma yaklaşımları arasında önemli bir yere sahip olan tümevarım yaklaşımı seçilmiştir. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan teknik olan yapılandırılmış (structured) görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın yaklaşımı ve yöntemi irdelenecek olursa; **Tümevarım yaklaşımı**: parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünü tanımlanması olarak açıklanan yaklaşımda önceden belirlenmiş bir kuram ya da hipotez yoktur. Araştırmacı, topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği konuya ilişkin ana temaları ortaya çıkarır ve topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturarak anlaşılabilir olmasını sağlamaktadır (İslamoğlu, 2002: 36). **Verilerin Elde Edilmesi**: analize konu olan ham verilerin elde edilmesi ile ilgilidir. Değişik kaynaklardan elde edilebilir. Nitel araştırmalarda veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanır. Zaman alıcı olması dolayısıyla küçük örneklemeler üzerinde çalışılır (Taşgit, 2008).

Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik; araştırmacıya esneklik sağlaması, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama imkânı, doğal ortam içinde bilgi toplama, bulguların teyit edilebilmesi için alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama gibi olanaklar nitel araştırmanın avantajları olarak ifade edilebilirken, araştırma sürecine katılan bireylerden ve ortamdaki kaynaklanan bir takım olumsuzluklar nitel araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır (Hancock,1998). Sonuçların inandırıcılığı ve bilimselliği açısından geçerlik ve güvenilirlik bilimsel araştırmanın en önemli ölçütleri olarak kabul edilen iki kavramdır. Geçerlik,

araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgili bir kavram iken güvenilirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bu bağlamda araştırmanın geçerliliği için tüm şartlar yerine getirilerek araştırmanın geçerli ve güvenli bir nitelik taşıması sağlanmıştır. Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın geçerliliğini sağlamak için;

- Araştırmacı tarafından toplanan veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır.
- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi sağlanmıştır.
- Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması sağlanmıştır.
- Elde edilen bulgular benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığına sahiptir.
- Görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer verilerek ve bunlardan yola çıkılarak sonuçlar açıklanmıştır.
- Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi sağlanmıştır.

Görüşme, odak grup görüşmesi ve katılımlı gözlem en yaygın kullanılan nitel veri toplama teknikleridir. Kullanılan bu teknikler belirli bir veri türünü elde etmek için tercih edilmektedir (Mack ve diğerleri, 2005). Mülakat, kişi ya da kişilerin görüşmeyi yapan bireyler tarafından sorulan sorular karşısında kendi düşünce, davranış ve hisleri doğrultusunda sunmuş olduğu bilgileri toplamaya yarayan nitel bir veri toplama ve araştırma tekniği şeklinde ifade edilebilir (Bilim, 2007: 27). Mülakat tekniğinin avantajlarının başında yüz yüze gerçekleşmesi gelir. İkinci avantajı, görüşmenin sözlü olmasıdır. Üçüncü avantajı, anketlerde görülen soruları cevapsız bırakacak kimselerin olmayacağıdır. Dördüncü avantajı ise esnek olmasıdır (Kaptan, 1982). Çalışmada da şirket yöneticileri ile yapılacak görüşme sonucunda elde edilen veriler betimsel analize tabi tutularak ve sonuca ulaşılmıştır. Bununla birlikte araştırmada görüşme tekniği de kullanılmıştır. Nitel araştırmada sonuçların güvenilirliği için araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Görüşme tekniği kapsamında yapılan bu araştırmada güvenilirliğini sağlamak için (Yıldırım ve Şimşek, 2006);

- Araştırmacı, araştırma sürecindeki rolünü açık bir şekilde tanımlamıştır.
- Araştırma yöntemi ve aşamaların ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
- Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmiştir.
- Aynı konu üzerinde yapılmış banka araştırmaların sonuçları sunulmuştur.
- Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyumluluğu sağlanmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi yapılan bu araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için tüm şartlar yerine getirilerek araştırmanın geçerli ve güvenli bir nitelik taşıması sağlanmıştır.

Çalışmada evren, kurumsal yönetim raporlarını yayınlayan turizm işletmeleridir. Tam sayım yöntemi ile araştırmaya konu olan turizm işletmeleri listelenmiştir. Bu işletmeler, ülkemizde sermaye piyasalarını tek çatı altında toplayan Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören turizm işletmeleridir. Sözü geçen işletmeler, Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP) Şirketler kategorisi altında BİST TURİZM (XTRZM) Endeksinde 01.05.2013 tarihi itibarıyla işlem gören 9 şirkettir. Bu şirketler tablo 1'de görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın örnekleme bu işletmelerde hâlihazırda çalışan 9 adet üst düzey yönetici olarak ön görülmektedir. Bu çalışmada görüşmeyi kabul eden 7 üst düzey yönetici ile görüşme yapılmıştır. Diğer 2 yönetici ise görüşmeyi iş yoğunluğu nedeniyle kabul etmemiştir. Enstitüsü'nden alınan resmi yazı ile birlikte görüşme talebine ilişkin mektuplar otel yöneticilerine, ilk görüşmelerin gerçekleşeceği tarihin 2 hafta öncesinde gönderilmiştir. Daha sonra tüm yöneticiler telefonla aranarak randevu talebinde bulunulmuştur. Randevu tarihine uyularak gidilen tarihte yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

Araştırma evreninde bulunan şirketler genel olarak otel işletmeciliği, ulaştırma hizmetleri ve lokanta restoran işletmeciliği yanı sıra hediyelik eşya gibi dayanıklı tüketim malları pazarlama hizmetlerini yerine getirmektedirler. Araştırma evreninin belirlenmesinde yalnızca halka açık turizm şirketlerinin seçilmesinin nedeni ise, bu şirketlerin daha profesyonel bir biçimde yapılandırılmış olması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve daha kurumsallaşmış olmalarındandır. Ayrıca bu işletmelerin faaliyet raporlarında "Kurumsal Yönetim Raporlarının" bulunması gerekliliği olduğu için bu işletmelerin kurumsal yönetimi belirli ölçülerde uyguladıkları kabul edilmiştir.

Tablo1: Borsa İstanbul (BİST)'da İşlem Gören Turizm İşletmeleri

Sıra No	BİST Turizm İşletmeleri	BİST İşlem Kodu
1	Avrasya Petrol ve Turistik Tesisler Yatırımlar Anonim Şirketi	AVTUR
2	Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler Anonim Şirketi	AYCES
3	Marmaris Altinyunus Turistik Tesisler A.Ş.	MAALT
4	Martı Otel İşletmeleri Anonim Şirketi	MARTI
5	Metemtur Otelcilik ve Turizm İşletmeleri Anonim Şirketi	METUR
6	Net Turizm Ticaret ve Sanayi A.Ş	NTTUR
7	Tek-Art İnşaat Ticaret Turizm Sanayi ve Yatırımlar Anonim Şirketi	TEKTU
8	Ulaşlar Turizm Yatırımları ve Dayanıklı Tüketim Malları Ticaret Pazarlama A.Ş	ULAS
9	Utopya Turizm İnşaat İşletmecilik Ticaret Anonim Şirketi	UTPY

V. ARAŞTIRMA BULGULARI

Hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören 9 şirketten görüşme talebini kabul eden 7 şirket yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiş ve bulguları sunulmuştur. Bulgular bir değerlendirme kılavuzu oluşturularak verilmiştir. Değerleme kılavuzun da yöneticilere hangi sorular sorulmuş? Hangi amaçla sorulmuş? Alınan cevaplar neler? gibi kriterler birbirleriyle karşılaştırılarak süreç sonundaki bulgular oluşturulmuştur. Öncelikle bulguların irdelenmesine geçilmeden önce araştırma sorularının hangi amaçla katılımcılara yöneltildiğine dair bilgiler çizelgesi tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Bulguların Amacına İlişkin Çizelge

Ulaşılmak İstenen Amaç	Katılımcılarla paylaşılan sorular
❖ İşletmenin şeffaflık konusuna bakış açısını belirlemek.	❖ Şeffaflık sizin için neyi ifade etmektedir?
❖ İşletmenin hesap verebilirlik konusundaki hassasiyetlerini belirlemek.	❖ Kamunun aydınlatılması size neyi ifade ediyor?
❖ İşletmenin yatırımcı ilişkileri konusuna verdiği önemi ortaya çıkarmak.	❖ Pay sahibi istediği an şirketin bilgilerine nasıl ulaşabilir? Bu durum hakkında neler söylemek istersiniz?
❖ Yönetim kurulunun işleyişinin prensiplerini belirleyebilmek.	❖ Yönetim kurulunun faaliyetlerini belirleyecek prensipler nasıl belirleniyor? Yazılı bir yönerge mevcut mu?
❖ İşletmenin izlediği yönetim stratejisi hakkında bilgi sahibi olmak.	❖ İşletmenizin izlediği yönetim stratejisi hakkında neler söylemek istersiniz?
❖ İşletmenin çalışma koşullarını belirlemek.	❖ Çalışanlarınızın adil bir çalışma imkanı olduğunu nasıl açıklarsınız?
❖ Sürdürülebilirliğin kurumsal yönetimdeki yerini belirlemek.	❖ Kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik sizin için neyi ifade ediyor?
❖ Kurumsal yönetimin gerekliliğini belirlemek.	❖ Kurumsal yönetim uygulamaları sizce gerekli bir uygulama mı? Neden
❖ İşletmelerin kurumsal yönetimden sonra değişimlerinin neler olduğunu belirlemek.	❖ Kurumsal yönetim ilkelerine uyum işletmenizde ne gibi bir değişikliğe yol açtı?

Araştırma bulgularının sunumunda şirket yöneticilerinin ya da yönetim kurulu üyelerinin görüşlerinin etik kurallar çerçevesinde gizli kalmasını sağlamak amacıyla her bir görüşme kodlanmıştır. Toplamda 7 turizm işletmesi yöneticisi veya yönetim kurulu üyesiyle görüşülmüştür. Böylece “Katılımcı 1” den “Katılımcı 7” ye kadar uzanan bir kodlama gerçekleştirilmiştir. Kodlama sadece araştırmacının bildiği bir düzene göre gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacına daha etkin ulaşabilmek için bulgular dört aşamada aktarılmıştır. Öncelikle ilgili kişiye aktarılan görüşme sorularının amacı belirlenecek, devamında görüşme sorusu ve

alınan cevap sunulmuştur. Son aşamada ise elde edilen bulgu aktarılarak çalışmanın devamında yukarıda belirtilen amaca uygun olarak katılımcılara yöneltilen sorularda alınan cevaplar irdelenmiştir. Ayrıca her soru için bulgular değerlendirilmiştir.

İşletmenin Şeffaflık Konusuna Bakış Açısını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin şeffaflık konusuna bakış açısını belirlemek.

Soru: Şeffaflık sizin için neyi ifade etmektedir?

Tablo 3: Katılımcıların Şeffaflığa Yönelik İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Muhasebe uygulamalarında güvenilir, kapsamlı, karşılaştırılabilir finansal tablolar ile birlikte yatırımcı haklarının korunması, ticari sır olmayan bilgilerin adil, tarafsız ve yorum içermeyecek şekilde duyurulması.</i>
Katılımcı 2	<i>Her türlü bilginin doğru, dürüst, tarafsız ve adil bir şekilde ulaşılabilmesi.</i>
Katılımcı 3	<i>İşletmemiz açısından şeffaflık çok önemlidir ancak çoğu kararlarını ve faaliyetlerini paylaşma yanlısı değiliz.</i>
Katılımcı 4	<i>Hesap verebilir olmaktır.</i>
Katılımcı 5	<i>Düzenli ve katılımcı yönetim.</i>
Katılımcı 6	<i>Şeffaflık güvenin bir diğer adıdır. Sisteminize ne kadar güveniyorsanız o kadar ulaşılabilir olur.</i>
Katılımcı 7	<i>Her bilgide şeffaf olunmaz. Şirketin gizli bilgileri vardır.</i>

Bulgular: Şeffaflık konusu güven konusuyla paralel algıdadır. İşletmenin kendi verilerine güveni arttıkça şeffaflığın seviyesi de o düzeyde artış gösterecektir. Ancak şirketlerin bazı gizli bilgilerinin şeffaf olmaması gerektiğine yönelik bulgular da mevcuttur.

İşletmenin Kamuyu Aydınlatma Konusundaki Hassasiyetlerini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin hesap verebilirlik konusundaki hassasiyetlerini belirlemek.

Soru: Kamunun aydınlatılması size neyi ifade ediyor?

Tablo 4: Katılımcıların İşletmenin Hesap Verebilirlik Konusundaki Hassasiyetlerine Yönelik İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Ticari sır olmayan olayların, haberlerin ve gelişmelerin kamuoyuna eşit zaman ilkesine göre adil, tarafsız ve yorum içermeyecek şekilde duyurulması.</i>
Katılımcı 2	<i>Bilgi kullanıcı yatırımcılar şeffaf, doğru ve eksiksiz bilgilere rahatlıkla ulaşabilmektedir.</i>

Katılımcı 3	<i>Gizlilik politikasından dolayı her konuda kamuoyu aydınlatılmıyor. Ama bazı konularda kamuoyunu aydınlatmak reklam ve markalaşma sağlıyor.</i>
Katılımcı 4	<i>Şirket pay sahiplerinin, ilişkili kişi veya kurumların bilgilendirilmesidir.</i>
Katılımcı 5	<i>Şeffaf yönetimi, e-fatura, vergi sistemini ifade eder.</i>
Katılımcı 6	<i>Borsada işlem gören bir şirketin mevzuatlar gereği kamuya açıklaması gereken bilgileri şeffaf bir şekilde bildirmesi gerektiği bilgileri ilgili platforma bildirmesidir.</i>
Katılımcı 7	<i>Tesisin tanıtılması .</i>

Bulgular: İşletmelerin tüm faaliyetlerinde şeffaf, hesap verebilir ve eksiksiz bir şekilde kamunun aydınlatılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim sisteminin işletmeleri hesap verebilirliğe yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmenin Yatırımcı İlişkileri Konusuna Verdiği Önemi Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin yatırımcı ilişkileri konusuna verdiği önemi ortaya çıkarmak.

Soru: Pay sahibi istediği an şirketin bilgilerine nasıl ulaşabilir? Bu durum hakkında neler söylemek istersiniz?

Tablo 5: İşletmenin Yatırımcı İlişkileri Konusuna Verdiği Önemi Ortaya Çıkarmaya Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Şirketin internet sitesi, e-şirket ve e-yönetim platformlarından şirketle ilgili tüm haber ve bilgilere en hızlı şekilde ulaşabilirler.</i>
Katılımcı 2	<i>Şirketin resmi internet sitesi ve muhasebe programından rahatlıkla ulaşabilmektedir.</i>
Katılımcı 3	<i>Pay sahibi bilgi istediğinde direkt olarak genel müdürümüzle muhatap olur.</i>
Katılımcı 4	<i>Yatırımcı ilişkileri birimine telefon açıp gerekli bilgilere mevzuatlar çerçevesinde ulaşabilmektedir.</i>
Katılımcı 5	<i>Yönetim kurulunun denetim kurulu sayesinde. Borsaya açılımı var ise SPK kurulundan ulaşılır.</i>
Katılımcı 6	<i>Otelimizin bağlı bulunduğu yönetim altında yer alan Yatırımcı İlişkileri Birimi her zaman bu bilgileri net bir biçimde sağlamaktadır.</i>
Katılımcı 7	<i>Merkezden bilgi istenir rapor istenir o şekilde ulaşırlar.</i>

Bulgular: İşletmeler mevzuatın zorunlu kıldığı yatırımcı ilişkileri biriminden genel olarak haberdar ve bunu uygulamaktalar. Ancak yatırımcıların haber alma kaynakları birbirinden farklılık göstermektedir.

Yönetim Kurulunun İşleyişinin Prensiplerini Belirleye Yönelik Bulgular

Amaç: Yönetim kurulunun işleyişinin dayanağını belirleyebilmek.

Soru: Yönetim kurulunun faaliyetlerini belirleyecek prensipler nasıl belirleniyor? Yazılı bir yönerge mevcut mu?

Tablo 6: Yönetim Kurulunun Faaliyetlerini Belirleyecek Prensiplere Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Esas sözleşme kapsamında genel kurulca verilen yetkilerle vizyon ve misyonu içeren bir yönerge mevcut.</i>
Katılımcı 2	<i>Yazılı bir yönerge mevcuttur. Görevler ayrılığı burada çok önemlidir</i>
Katılımcı 3	<i>Bütün kararlar genel merkezden verilmektedir.</i>
Katılımcı 4	-
Katılımcı 5	<i>Karar defterinde belirlenir ve operasyonda uygulanır.</i>
Katılımcı 6	<i>Yazılı yönergeler sorumluluk ve yetki dengesi belirlidir. Gerekli toplantılar ve uzman görüşleri alınarak belirlenmektedir.</i>
Katılımcı 7	<i>Merkezde bunlar görüşülür. Maille bilgi gelir. Raporlama yaparız .</i>

Bulgular: Genellikle yazılı bir yönerge mevcuttur. Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları önceden belirlenmiştir. Yazılı yönerge bulunmayan işletmelerde ise merkezi yönetim tarafından bildirimlerin yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

İşletmenin İzlediği Yönetim Stratejisi Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin izlediği yönetim stratejisi hakkında bilgi sahibi olmak.

Soru: İşletmenizin izlediği yönetim stratejisi hakkında neler söylemek istersiniz?

Tablo 7: İşletmenin İzlediği Yönetim Stratejisi Hakkındaki Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>İşletme değeri ve kar maksimizasyonu stratejileri.</i>
Katılımcı 2	<i>Para ve yatırım stratejileri.</i>
Katılımcı 3	<i>Misafir memnuniyetini en üst düzeyde tutmaya ve lüksü yaşatmaya yönelik strateji.</i>
Katılımcı 4	<i>Çağdaş yönetim stratejileri.</i>
Katılımcı 5	<i>Merkezi yönetim, inisiyatif paylaşımı stratejileri.</i>
Katılımcı 6	<i>Günümüz kalite standartlarını her zaman geliştirme stratejileri içerisindeyiz.</i>
Katılımcı 7	<i>İnsana değer veren ve kalite standartlarını yüksek tutan. Çevre bilincine yönelik stratejiler.</i>

Bulgular: İşletmeler genel olarak işlevsel (fonksiyonel) stratejileri tercih etmektedir. Bu stratejilerde kalite ile ilgili stratejilerin yanı sıra mal ve hizmet tasarımı stratejilerinin uygulandığı sonucunu çıkarmak mümkündür. Ayrıca müşteri memnuniyeti de stratejiler oluşturulurken önem arz eden konulardandır.

İşletmenin Çalışma Koşullarını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmenin çalışma koşullarını belirlemek.

Soru: Çalışanlarınızın adil bir çalışma imkanı olduğunu nasıl açıklarsınız?

Tablo 8: İşletmenin Çalışma Koşullarını Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Tüm çalışanlar çalıştıkları pozisyonların gerektirdiği sorumluluk, iş yükü ve becerileri doğrultusunda ücretlendirilir.</i>
Katılımcı 2	<i>Görevler ayrılığı ilkesi çiğnenmeden firmanın sosyal hak ve yükümlülüklerinden eşit faydalanılmalıdır.</i>
Katılımcı 3	<i>Çalışanlarımız otelimizdeki sahip oldukları pozisyondaki kişilerle aynı haklardan yararlanmaktadır.</i>
Katılımcı 4	-
Katılımcı 5	<i>Uygun çalışma ortamı ve çalışma saatlerine uyum.</i>
Katılımcı 6	<i>Misyon- vizyonla bağlantılı olduğunu düşünüyorum. Vizyonunuza göre oluşturduğumuz hedefe ulaşabiliyorsanız ve sizinle aynı vizyona sahip olanlar yöntem yanlışlığından dolayı ulaşamıyorsa bu hatayı her şirket kendinde aramak durumundadır.</i>
Katılımcı 7	<i>Fazla mesaisini veriyorsanız bu adildir. Aynı seviyede bir şef vardır diğer departmandaki şefin ücretiyle aynıysa bu adildir. Tüm personele aynı şekilde işlem yapmak gerekiyor .</i>

Bulgular: Hiyerarşik yapı içerisinde her grubun yapısında eşitliğin söz konusu olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların çalıştıkları süre zarfında ücretlendirmelerinin yapıldığı adil bir sisteme vurgu yapılmaktadır.

Sürdürülebilirliğin Kurumsal Yönetimdeki Yerini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: Sürdürülebilirliğin kurumsal yönetimdeki yerini belirlemek.

Soru: Kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik sizin için neyi ifade ediyor?

Tablo 9: Sürdürülebilirliğin Kurumsal Yönetimdeki Yerini Belirlemeye Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Uzun vadede değer yaratmak amacıyla ekonomik ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte şirket faaliyetlerine uyarlanması.</i>
Katılımcı 2	<i>Kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak amacıyla kurumsal yapı içerisinde</i>

	<i>işletme değerini artırmak.</i>
Katılımcı 3	<i>Sürdürülebilirlik misyonumuz arasındadır ve amaç bize bağımlı misafir portfolyolarını oluşturmaktadır.</i>
Katılımcı 4	<i>Kurumsal yönetimin bir parçasıdır ve takibimizde olan bir süreçtir</i>
Katılımcı 5	<i>Fiyat politikası-müşteri memnuniyeti, fiyatlama süreci-doluluk yüzdelерinin devamlılığı.</i>
Katılımcı 6	<i>Şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte aynı zamanda risklerin de yönetilmesi kapsar. Bu kurumsal yönetimin bir parçasıdır ve uyum durumunda olduğumuz bir süreçtir.</i>
Katılımcı 7	<i>Kariyer açısından iyi bir şey sağlıklı çalışma ortamı olur istikrar iyidir.</i>

Bulgular: Kurumsal yönetimin bir parçası olduğu ve işletmeler için değer yaratan bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bazı işletmeler için süreklilik ifadesi ile sürdürülebilirlik arasında bir kavram kargaşası mevcuttur.

Kurumsal Yönetimin Gerekliliğini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: Kurumsal yönetimin gerekliliğini belirlemek.

Soru: Kurumsal yönetim uygulamaları sizce gerekli bir uygulama mı? Neden

Tablo 10: Kurumsal Yönetimin Gerekliliğine Yönelik Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>İşletmelerin kişilerden bağımsız kendilerinin birer birey olabilmesi ve ulusal/uluslararası çapta bir değere sahip olması için çok önemlidir.</i>
Katılımcı 2	<i>Kesinlikle gereklidir. Firmaların sürdürülebilirliği, kar maksimizasyonunun artması, yatırımcıların güvenli yatırım yapmaları fayda/maliyet analizinin doğru yapılması ve sektör içinde var olabilmek buna bağlıdır.</i>
Katılımcı 3	<i>İşletmemizde her şey belli bir döngü içerisinde. Bu döngüyü sağlamayabilmek için üst ilişkisine önem verilir ve gerektiğinde personele ve departman amirlerine inisiyatifler verilir.</i>
Katılımcı 4	<i>Kesinlikle gerekli olduğunu düşünüyorum. Şirketlerin şeffaflığını sağlayıp bunun aynı zamanda sürekli hale gelmesini sağlamaktır.</i>
Katılımcı 5	<i>Reklam, isim ve markalaşma, güven ve satılabilirlik pazarlama kanalı için çok önem yaratır.</i>
Katılımcı 6	<i>Tabi ki gereklidir. Şirketler böylelikle yönetim şemalarını paylaşacaklar, şeffaflık sağlanacak, ulaşılabilir olacaklardır. Kurumsal yapı ile aynı zamanda süreklilik de sağlanmış olur.</i>
Katılımcı 7	<i>Gerekli. Aile şirketi olsa haksızlık olabilir. Daha bilinçli işletmecilik yapılabilir.</i>

Bulgular: Ulusal ve uluslararası alanda güvenilir yatırımlar yapılabilmesi, çalışanların daha kalifiye olabilmesi, değer yaratmak, şeffaflaşmak ve markalaşmak adına kurumsal yönetimin gerekliliği vurgulanmaktadır.

İşletmelerin Kurumsal Yönetimden Sonra Değişimlerinin Neler Olduğunu Belirlemeye Yönelik Bulgular

Amaç: İşletmelerin kurumsal yönetimden sonra değişimlerinin neler olduğunu belirlemek.

Soru: Kurumsal yönetim ilkelerine uyum işletmenizde ne gibi bir değişikliğe yol açtı?

Tablo 11: Kurumsal Yönetimden Sonra İşletmedeki Değişimler Hakkında Katılımcıların İfadeleri

Katılımcı 1	<i>Daha profesyonel bir yönetim ve çalışma yapısına.</i>
Katılımcı 2	<i>Bu ilkelerine uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Yönetim kurulu, menfaat sahipleri, pay sahipleri gibi ilkelerin halka açık firmalarda derecelendirme kuruluşların notu önemlidir.</i>
Katılımcı 3	<i>Daha disiplinli ve düzenli çalışılmasına ve resmi makamlarla olan ilişkilerin gelişmesine.</i>
Katılımcı 4	-
Katılımcı 5	<i>Yaratıcı personel donanımı, yetki ve uygulanan sistem üretimi.</i>
Katılımcı 6	<i>Süreklilik ve kalite anlamında en büyük katkıyı yapılmıştır diye düşünüyorum.</i>
Katılımcı 7	<i>Daha kaliteli personeller alınıyor. Daha verimli oluyor.</i>

Bulgular: İşletmenin devamlılığının sağlanması, işgücü kalitesinin artması, kalitenin artması ve yönetimin daha da profesyonelleştiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak kurumsal yönetim uyum raporlarının hazırlanması işletmeler tarafından iş yükü olarak görülmektedir.

SONUÇ

Kurumsal yönetim anlayışı işletmelerin değer oluşturma, marka imajı oluşturma, kar elde etme, pay sahiplerinin haklarının korunmasının yanı sıra tüm paydaşlarına(çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler ve toplum) karşı sorumluluklarının farkına varmasını sağlamaktadır. Ayrıca tüm paydaşların etkileşimli bir şekilde yönetimde yer alması gerektiği vurgulanmaktadır.

Sonuç bölümünde elde edilen verilerin betimsel analiz ile ulaşılan bulguları değerlendirilmiştir. Çalışmada yönetim kurulu üyesi ya da üst düzey yöneticilerle yapılan görüşme, evrenin % 77'sini oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralıkları

ise 30-50 arasında olup, katılımcıların buldukları işletmede çalışma süreleri 5-15 yıl arasında değişiklik göstermektedir.

İlk olarak sektörün şeffaflık konusuna bakış açısı değerlendirildiğinde; işletmelerin bilgilerini tarafsız, yorumsuz ve hile içermeden aktarılması gerektiği vurgulanmaktadır. İşletmelerin şeffaflık konusunda “güven” ve “hesap verebilirlik” olgularına önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak bazı işletmelerin firma değeri olarak gördükleri bir takım karar ve verilerin yayınlanması taraftarı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Burada geleneksel aile şirketi yapısının etkilerinin devam ettiği belirlenmiştir. Kurumsal yönetimin uygulanma sürecine göre ise şeffaflık “itibar” aşamasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler şeffaflığın farkındalık ve benimseme aşamasını geçerek, sistemin şeffaflık gereklerine güven esas olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Dağlar ve Pekin (2011) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında güven unsurunun önemini ortaya koymuşlardır. İşletmelerin kurumsal yönetim yapılarının güçlendirilmesinin, finansal tablolarında manipülasyon riskini azalttığı ve finansal tabloların güvenilirliğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Başka bir araştırma olan Kurumsal Yönetim Derneği'nin öncülüğündeki Kurumsal Yönetim Algı Araştırmasında (2015), benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İlgili araştırmada; kurumsal yönetimin gelişmesini engelleyen en önemli ikinci faktör olarak; şeffaflaşma sürecinde ticari sırların ortaya çıkması endişesi yer almaktadır. Araştırma sonucunda turizm işletmeleri de diğer işletmelerde aynı endişeyi yaşamaktadır; şeffaflık konusunda işletmenin bilgilerinin paylaşımında tedirginlik söz konusudur.

Kurumsal yönetimin ilklerinden bir diğeri olan hesap verebilirlik konusunda işletmeler hesap verebilir ve şeffaf olunması gerektiği konusunda hemfikir ve bu bağlamda kamunun aydınlatılması gerekliliği sonucu elde edilmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim uygulamaları ve gerekli mevzuata uymaları işletmeleri hesap verebilir bir kurum haline getirmiştir. Ancak sektörün bir kısmı ise her konuda kamunun aydınlatılmasının gizlilik kapsamında mümkün olmadığını belirterek bazı firma bilgilerini dışarıya vermemek konusunda hem fikir durumdadır. Bazı sektör temsilcileri de kamunun aydınlatılması konusunda işletmenin tanınma ve markalaşmasın da önemli bir yeri olduğu düşünmektedir. Kurumsal yönetimin uygulanma sürecindeki aşamalarına göre ise hesap verilebilirlik “benimseme” aşamasındadır. Hesap verebilirliğin farkına varıp gerekli gören işletmeler henüz hesap verilebilirliğe ikna olmuş değillerdir. İşletmelerin gizli konularının da olması gerektiği görüşü hâkimdir.

Kurumsal yönetimin en önemli özelliklerinden biri sürdürülebilirlik olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmeler hem çevresel hem de mevcut mali yapısıyla devamlılığı sağlayabilmek için çeşitli kurallara uymak zorundadırlar. Turizm işletmeleri de sürdürülebilirliği kurumsal yönetimin bir parçası olarak görmekte ve değer oluşturabilmek için sürdürülebilirliğin gerekli olduğu sonucuna

ulaşmaktadır. Riski yönetebilmek içinde sürdürülebilirlik konusu üzerinde durulmaktadır. Bazı işletmeler sürdürülebilirliği çalışanlar açısından süreklilik olarak algılamaktadır.

Araştırmaya dâhil olan turizm işletmelerinde kurumsal yönetimin mutlaka gerekli bir uygulama olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yatırımların güvenilir bir ortamda gerçekleşmesi, çalışanların kalitesinin artması, işletmelerin markalaşmaları adına gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim alanında en fazla vurgu yapılan konular şeffaflaşmak ve sürdürülebilirlik konularıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için kurumsal yönetimin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin uygulanma sürecindeki aşamalarına göre ise genel olarak kurumsal yönetim “benimsenme” aşamasındadır. İşletmeler kurumsal yönetimden haberdar uygulandığında sağlayacağı faydalarında bilincinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler kurumsal yönetimi uyguluyorsa Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları yayınlamak zorunda yada neden uygulamadığını açıklama zorunluluğu vardır. Ancak kurumsal yönetimin farkında olan turizm işletmeleri de kısa süre sonra kurumsal yönetimi tam olarak uygulama eğiliminde olduğu ifade edilebilir.

Yatırımcıların, karar alma süreçlerinde referans olarak kullandıkları Dünya Bankası Doing Business 2014 raporunda; Türkiye'nin büyük ilerlemeler kaydettiği sonucuna ulaşılmıştır. Raporda, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen, yatırımcıların korunması ve şirket bilgilerine erişimin kolaylaştırması gibi düzenlemelerin Türkiye'deki yatırım ortamına olumlu etkisinden bahsedilmektedir. Böylelikle rapor, önemi gün geçtikçe artan kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin, Türkiye'nin rekabetçiliğine etkisini net bir şekilde ortaya koyması açısından önemlidir (Ertaş, 2014). Araştırmada yöneticilerle yapılan görüşmelerle yatırımların güvenilir bir ortamda yapılabileceği sonucu ile uyum göstermektedir.

Turizm işletmelerinin kurumsal yönetimi tam olarak uyguladıklarında hem kazançlarının hem de firma değerlerinin artacağı öngörülmektedir. İşletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne (XKURY) girmeleri önerilmektedir. Ayrıca Ertaş (2014)'te belirttiği üzere Kurumsal Yönetim Endeksi BIST 100 endeksi ile performansı karşılaştırıldığında; 2009 başından bu yana geçen 5 yıllık süre içinde (04-2009/12-2013 arası) BIST Kurumsal Yönetim Endeksi %265, BIST 100 Endeksi %222 oranında artmıştır. Yani Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlere yatırım yapanlar diğerlerinden her yıl % 9 daha fazla para kazanmışlardır. Bu sonuçlar kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin hem faaliyet hem de hisse senedi performansının diğer şirketlerden ortalama olarak daha yüksek gerçekleşmesi bakımından önemlidir.

Çalışmada kapsamında sunulacak öneriler doğrultusunda, sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, otel işletmelerinin bilgiyi üretme konusunda kendilerini geliştirmek zorundadır(Mesci, 2011). 2000 yılların başında Amerika'da bulunan çok ünlü ve bütçesi yüksek bazı şirketler iflas etmişlerdir. Bu iflasın altında yatan

en önemli sebep olarak yöneticilerin paydaşlarından bilgileri gizlemeleri olarak gösterilmiştir. Bilginin paylaşılması öğrenen bir örgüt için gerekli unsurdur. Ayrıca çağın gösterdiği gelişmelere bağlı olarak otel işletmelerinin öğrenen örgüt olabilmeleri için bilgiyi üretmeli ve bu bilgiyi paylaşma konusunda da şeffaf olabilmelidirler. Çünkü bilgi paylaşıldıkça değer kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bilginin paylaşılmasına önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim en önemli unsurlardan birisi işletme bilgilerinin paydaşlarca da bilinmesidir. Böylece paydaşlar işletmenin süreci hakkında bilgiye rahatça ulaşabilecek ve işletmenin karşılaşılabilecek riskleri önceden fark edebileceklerdir.

Araştırmacılara öneriler ise;

Kurumsal yönetim uygulamalarını işletmelere sağladıkları katkıların belirlenmesi,

Kurumsal yönetimi uygulayan ve uygulamayan işletmelerinin performanslarında ne yönde bir ilişkinin olacağını araştırılması,

Etkin bir kurumsal yönetime ulaşmaya yönelik bir model önerisi geliştirilebilir,

Kurumsal yönetimi etkileyen işletme dışı faktörler olan organizasyonel çevre (uzak, yakın, sektörel çevre), rekabet çevresi (rekabet şiddeti), tedarikçiler, ikame mallar, tamlayıcılar v.b. gibi faktörlerin araştırılabilir,

KAYNAKÇA

- Baskıcı, Ç. (2012). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Anlayışındaki Yeri: İMKB Şirketlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Bilim, Y. (2007). Görüşme Tekniği ve Araştırmalarda Kullanımı. A. Yüksel, B. Mil ve Y. Bilim (Ed), *Nitel Araştırma, Neden, Nasıl, Niçin?* Ankara: Detay Yayıncılık. 2007. 27-42.
- Cadbury, A. (1992). Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Burgess Science.
- Cengiz, S. (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri Ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi C. XV, S. II*.
- Demirel D., (2010). Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-Yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 1 (466).
- Dinç, E. ve Abdioğlu H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12.21. 157-184.
- Dündar, Ş. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Ertuş, Vahdettin, (2014). VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Açılış Konuşması.
- Hancock, Beverley (1998). *Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*, Nottingham: Trent Focus Group.
- Hancock, Beverley (1998). *Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*, Nottingham: Trent Focus Group.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınlar.
- Jong, A., DeJong, D.V., Mertens, G. and Wasley, C. E. (2005). The Role of Self-Regulation in Corporate Governance: Evidence and Implications From The Netherlands, *Journal of Corporate Finance*. 11. 473– 503.
- Kaptan, Saim (1982). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Rehber Dağıtım.

- Karayel, E. (2009). Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE.
- Karayel, M. (2006). Türkiye'deki işletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Kavut, F.L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*. 21.66, 9-43.
- Kayacan, M. (06-10 Aralık 2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler, 10. *Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu*, Girne.
- Küçüksözen, C. ve Küçükkoçağlı, G.(2005). Kurumsal Şirket Yönetiminde Finansal Tabloların Rolü. *Muhasebe ve Denetim Bakışı*. 16, 1-25.
- Mack, N., Woodson, C., MacQueen, K., Guest, G. and Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Research Triangle Park. North Carolina: Family Health International.
- Menteş, S. A. (2008). Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Muammer Mesci (2011), Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE.
- Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19, 395-411.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 50,133-148.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)*, (2005). Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri. Ankara.
- Suyolcu, O.A. (2006). Yönetişim Mekanizmalarının Kurumsal Açıklamalar ve Finansal Raporlama Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Taşgıt, Y. E. (2008). Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Akçakoca: Düzce Üniversitesi SBE.

- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Deloitte, (2008). Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağlamında Genel Kurulun ve Yönetim Kurulunun Karşılıklı Konumu. *Kurumsal Yönetim Serisi*. 7, 1-16.
- Ülgen, Hayri ve Mirza, S. Kadri. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (3.Baskı). İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Yazıcı, S. ve Yanık, S. (2010). Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Rolü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*. 60.2, 1-22.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz Muharrem, (2014). VII Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Açılış Konuşması.
http://www.tkyd.org/files/downloads/Zirve_2014/VIIZirve_Muharrem_Yilmaz%20_Konusmasi.pdf, (20 Ocak 2014).