ISSN: 1309 - 0712

isarder.org & isarder.com

# İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

# JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH - TURK



Yıl / Year : 2017
Cilt / Volume : 9
Sayı / Issue : 3

# İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
# Journal of Business Research - Türk

**ISSN: 1309-0712**

| Cilt: 9 | Sayı:3 | 2017 | Vol.9 | No.3 |
|---|---|---|---|---|

www.isarder.org / www.isarder.com

**DERGİ HAKKINDA**

İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Türk) online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergide işletme alanında inceleme, teorik ve araştırma makaleleri yayınlanmaktadır. Dergi yılda dört kez yayınlanır. Makaleler Türkçe ve İngilizce olarak sunulan İşletme Araştırmaları Dergisine farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

**ABOUT THIS JOURNAL**

Journal of Business Research-Türk is an academic, refereed and online journal publishing research, review, and theoretical articles in the field of business administration. The journal is published four times a year. The articles to be submitted should be in Turkish or English. Journal of Business Research welcomes articles from different institutions and countries. All manuscripts submitted to the Journal of Business Research is sent to the referees after the initial review of the editorial board with respect to formatting and content. Manuscripts must be submitted in accordance with the style of writing specified in the book of "The Publication Manual of the American Psychological Association.

**GENEL YAYIN YÖNETMENİ / EDITOR IN CHIEF**
Melih TOPALOĞLU dergi@isarder.org

**YARDIMCI EDİDÖR/ASST. EDITOR**
Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU (Gazi University)

**YAYIN KURULU / BOARD OF EDITORS**
Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Arel University)
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Atılım University)
Prof. Dr. Halil ÜLKER (Atılım University)
Prof. Dr. Burhan ÇİL (Gazi University)
Doç. Dr. R. Pars ŞAHBAZ (Gazi University)
Doç. Dr. Elbeyi PELİT (Afyon Kocatepe University)

**İLETİŞİM KOORDİNATÖRÜ / COMMUNICATIONS**
Orhan SAĞÇOLAK info@isader.org

**ABSTRACTING & INDEXING**
**EBSCO Business Source Complete**
**ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı**
**DOAJ Directory of Open Acces Journals**
**INDEX COPERNICUS**
**ASOS INDEX**
**Central and Eastern European Online Library (CEEOL)**
**Contemporary Science Association (CSA)**
**Research Bible**
**Global Impact Factor (GIF)**

## HAKEM KURULU / BOARD OF REFEREES

| | | |
|---|---|---|
| Ahmet TAYFUN | Gazi University | Turkey |
| Alptekin SÖKMEN | Gazi University | Turkey |
| Aslı TAŞÇI | University of Florida | USA |
| Arzu KILIÇLAR | Gazi University | Turkey |
| Aydın KARAPINAR | Gazi University | Turkey |
| Azize TUNÇ | Gazi University | Turkey |
| Badar Alam Iqbal | Monarch University | Switzerland |
| Cahit GÜRAN | Hacettepe University | Turkey |
| Cemal İNCE | Gaziosmanpaşa University | Turkey |
| Çağatay ÜNÜSAN | KTO Karatay University | Turkey |
| Dilaver TENGİLİMOĞLU | Atılım University | Turkey |
| Elbeyi PELİT | Afyon Kocatepe University | Turkey |
| Evren GÜÇER | Gazi University | Turkey |
| Gazi UÇKUN | Kocaeli University | Turkey |
| Güler SAĞLAM ARI | Gazi University | Turkey |
| Harun DEMİRKAYA | Kocaeli University | Turkey |
| Hüseyin YILMAZ | Uşak University | Turkey |
| Kamil YAĞCI | Pamukkale University | Turkey |
| Kurtuluş KARAMUSTAFA | Erciyes University | Turkey |
| Kurban ÜNLÜÖNEN | Gazi University | Turkey |
| Ionel BOSTAN | Al. I. Cuza University | Romania |
| Malyadri PACHA | Osmania University | India |
| M. Mithat ÜNER | Atılım University | Turkey |
| Mehmet ARSLAN | Gazi University | Turkey |
| Muhammad AKRAM | University of Poonch | Pakistan |
| Muhammad ZIA-UR-REHMAN | National University of Modern Languages | Pakistan |

| | | |
|---|---|---|
| Nebojsa Pavlovic | High school “Djura Jaksic”, Raca | Serbia |
| Noor Mohammad | Multi Media University | Malaysia |
| Oktay EMİR | Anadolu University | Turkey |
| Orhan İÇÖZ | Yaşar University | Turkey |
| Peide Liu | Shandong Economic University | China |
| Rafikul ISLAM | International Islamic University Malaysia | Malaysia |
| Recai M. YÜCEL | University at Albany New York | USA |
| Reynaldo Gacho SEGUMPAN | Universiti Utara Malaysia | Malaysia |
| Selahattin TOGAY | Gazi University | Turkey |
| Sedat YÜKSEL | College of Applied Sciences | Umman |
| Selma UYGUR | Gazi University | Turkey |
| Subbash C. SHARMA | Jai Narain Vyas University | India |
| Ülkü YÜKSEL | The University of Sydney | Australia |
| Vinod Kumar SINGH | Gurukul Kangri University | India |
| Yasin KELEŞ | Ondokuz Mayıs University | Turkey |
| Zeynep ASLAN | Nevşehir Hacı Bektaş Veli University | Turkey |

# İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
## Journal of Business Research - Türk

ISSN: 1309-0712

| Cilt.9 | Sayı.3 | 2017 | Vol.9 | No.3 |
|---|---|---|---|---|

www.isarder.org / www.isarder.com



**Hakem Kurulu (**Editorial Board**)** .....i-iii
**İçindekiler (**Contents**)** .....iv-vii

**Career Choices of Business Administration Students: A Turkish Case**
Elif KARABULUT TEMEL, Hülya ERKANLI .....1-15

**The Relationship Between Profitability of Banking Sector and Macroeconomic and Financial Variables: Panel ARDL Application**
Çağatay BAŞARIR, Ahmed Yusuf SARIHAN .....16-24

**The Effects of Tourism on Certain Variables: Exploring the Perceptions of Entrepreneurs**
Oktay Emir .....25-39

**Örgütsel Sinizmin İş Yükü, Algılanan Adalet ve Kontrol Açısından İncelenmesi (***The Determinants of Organizational Cynicism: An Exploration with Perceived Workload, Perceived Fairness and Control***)**
Selin METİN CAMGÖZ, Özge TAYFUR EKMEKCİ, Pınar BAYHAN KARAPINAR.....40-59

**An Efficiency Evaluation Model for Academic Faculties of a Leading University by Data Envelopment Analysis**
Muhammet GÜL, Melih YÜCESAN, Onur DUMAN .....60-71

**Examination of Urban Hotels' Online Review Site Performance with a Comparative Approach based on TripAdvisor and Booking**
Ramazan Ufuk BAYER, Oktay EMİR .....72-85

**Havayolu İşletmelerinde Hava aracı Bakım Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesi: Ortaya Çıkması Muhtemel Emniyet Tehlikelerinin Belirlenmesi (***Outsourcing Aircraft Maintenance Activities of Airlines: Ascertaining the Safety Hazards***)**
Hakkı BAĞAN, Ender GEREDE .....86-108

**Gender and Mobbing: The Case of Turkey**
Mehmed Z. ÇÖGENLİ, Tuncer ASUNAKUTLU, Zeynep N. TÜREGÜN.....109-121

**The Impact of Social Media Pages on Customer Equity and Purchase Intention; An Empirical Study of Mobile Operators**
Alkan ALKAYA, Ercan TAŞKIN.....122-133

**Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü (***The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities on Pay Level Satisfaction, Intention to Remain and Life Satisfaction Relationship***)**
Şeyda Nur SEÇKİN, Ramazan ÇOBAN .....134-148

**Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması (***Relational And Operational Resilience Capacity At Individual Level: A Scale Development Study***)**
Merve GERÇEK, Dilek YILMAZ BÖREKÇİ.....149-176

**Kargo Hizmetlerine İlişkin Müşteri Şikayetleri: Bir İçerik Analizi (***Consumer Complaints About Shipment Services: A Content Analysis***)**
Merve YANAR GÜRCE, Petek TOSUN .....177-196

**Türkiye'de Hisse Senedi Piyasası ve Ekonomik Gelişme İlişkisinin ARDL Sınır Testi Yaklaşımı ile Analizi (***Analysing of the Relation Between Stock Markets and Economic Growth in Turkey by ARDL Bound Test***)**
Umut Burak GEYİKÇİ .....197-212

**The Buffering Role of Social Support on the Relationship between Job Stress and Intention to Leave**
Özlem SERTEL BERK, İlknur ÖZALP TÜRETGEN, Ece YETİŞEN SUN.....213-230

**Vakıflardan Kiralanan Gayrimenkullerin Üçüncü Bir Kişiye Yeniden Kiraya Verilmesinin Muhasebe Standartlarına Göre Muhasebeleştirilmesi (***Accounting of Re-Renting out Real Estates To Third Parties That Were Previously Rented From The Foundations Based on Accounting Standards***)**
Erdal YILMAZ, Tunay ASLAN .....231-247

**Bankalarda Uygulanan Hizmet Telafi Stratejilerinin Yarattığı Sonuçların Sosyal Medya Paylaşım Eğilimini Ölçen Bir Araştırma (***A Research Measures The Results' Tendency of Sharing in Social Media That Created by Service Recovery Strategies Implemented on Banks***)**
Berrin Arzu EREN, Nezihe Figen ERSOY .....248-273

**Hotel Businesses' Use of Social Media as a Public Relations Instrument: Twitter Sample**
Ersin ARIKAN, Mehmet KAHYAOĞLU, Emre ÇİLESİZ .....274-283

**Altın Piyasasında Asimetrik Oynaklık: Türkiye İçin Model Önerisi (***Volatility In Gold Market: Model Recommendation For Turkey***)**
Ciğdem KURT CİHANGİR, Erginbay UĞURLU .....284-299

**Türk ve Alman Gençlerin Giyim Motivasyonu, Marka Duyarlılığı ve Moda Yönelimi: Karşılaştırmalı bir Araştırma (***Turkish and German Adolescents' Clothing Motivation, Brand Sensitivity and Fashion Orientation: A Comparative Study***)**
Tutku EKER İŞÇİOĞLU, M.G. Serap ATAKAN……300-325

**Müşteri Ara Yüz Özellikleri ile E-Bağlılık Arasındaki İlişkide E-Tatminin Aracılık Etkisi (***The Mediating Role of E-Satisfaction on the Relationship Between Customer Interface Quality and E-Loyalty***)**
Naci BÜYÜKDAĞ, Olgun KİTAPÇI ……326-344

**Exploring the Interaction Between Internal Customer Satisfaction and Talent Waste: A Lean Management Perspective**
Yeşim Deniz ÖZKAN ÖZEN, Keti VENTURA ……345-359

**Duygusal Marka Deneyimi, Marka Ayırt Ediciliği, Marka Çekiciliği ve Marka Savunuculuğu Arasındaki İlişkiler (***The Relationship Between The Affective Brand Experience, Brand Distinctiveness, Brand Attractiveness and The Brand Advocacy***)**
Yağmur ÖZYER AKSOY ……360-374

**Türkiye'de Firmaların Halka Arzdan Çekilme Nedenleri ve Sonuçları (***The Reasons And Consequences of IPO Withdrawals in Turkey***)**
İbrahim Emre KARAA, Güler AKAKÇE ……375-392

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Alanında Ortak Yazarlılık (***Co-Authorship in Management and Organization Science***)**
Sahra SAYĞAN TUNÇAY, Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ……393-423

**Kariyer Seçim Faktörleri ve Sektörün Bu Faktörleri Öğrencilere Sunma Düzeyine İlişkin Bir Araştırma (***Research Into Career Choice Factors And The Levels At Which Industry Present These Factors To Students***)**
Ayşen AKBAŞ TUNA ……424-442

**Turistik Destinasyonlarda Pazarlama Kararlarının Marka Konumlandırma Açısından Değerlendirilmesi; Çeşme İlçesine Yönelik Bir Alan Araştırması (***Analysis of Marketing Decisions in terms of Brand Positioning in all the Touristic Destinations; A Field Research regarding Çeşme District***)**
Nükhet A. AKPULAT ……443-467

**Maritime Transport Logistics Service Capabilities Impact On Customer Service And Financial Performance: An Application In The Turkish Maritime Sector**
Murat YORULMAZ, Semra BİRGÜN ……468-486

**Maliyet Hacim Kâr Analiz Tekniğinin Müşteri Kârlılık Analizinde Kullanılması ve İşletmeler İçin Model Önerisi (***Use of Cost-Volume-Profit Analysis Technique in Customer Profitability Analysis and Model Suggestion for Businesses***)**
Vedat EKERGİL ……487-520

**Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma (***A Research on the Applicability of Contemporary Cost Methods in Accommodation Enterprises***)**
Ayşe KURTLU, Mehmet UÇAR, Sibel ÇOBANOĞLU ……521-546

**Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Algısının Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistler Üzerinden Ölçülmesi (***Evaluation of the Perception of Foreign Tourists About the Service Quality of the Accommodation Establishments in Turkey***)**
Müjdat ERTÜRK ……547-571

**Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (***Leadership Behaviors of School Administrators, Performance Practices and Examination of Teacher Views on Institutionalization in Terms of Various Variables***)**
Erdal ŞEN, Hülya ATEŞOĞLU, Seda AKDOĞAN ……572-593

**Finansal Varlıkların Ölçme ve Muhasebeleştirme Esaslarının Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları Açısından Karşılaştırılması (***Comparison Of The Measurement And Accounting Principles Of Financial Assets In Terms Of The Financial Reporting Standard For Large And Medium-Sized Enterprises And Turkish Financial Reporting Standards***)**
Erkan ÖZTÜRK ……594-617

**Döviz Piyasa Oynaklığı İle Vadeli İşlem Piyasası Arasındaki Nedensellik İlişkisi (***The Causal Relationship Between Exchange Market Volatility And The Futures Market***)**
Letife ÖZDEMİR, Veysel KULA ……618-636

**Hastane İşletmelerinin Maliyet Muhasebesi Sistemlerini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Özel Hastaneler Örneği (***A Research on the Determination of Cost Accounting Systems of Hospitals: Ankara Province Private Hospitals Case***)**
Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT ……637-667

**Su Kaynakları Yönetimi İçin Bir Öneri: Sistem Dinamiği (***A Suggestion For Water Resources Management: System Dynamics***)**
Arzu EREN ŞENARAS ……668-692

ISSN: 1309-0712

DOI: 10.20491/isarder.2017.283

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Career Choices of Business Administration Students: A Turkish Case

**Elif KARABULUT TEMEL**
Abant İzzet Baysal University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration
Bolu, Turkey
orcid.org/0000-0002-8861-890X
temel_e@ibu.edu.tr

**Hülya ERKANLI**
Abant İzzet Baysal University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration
Bolu, Turkey
orcid.org/0000-0002-7747-8673
erkanli_h@ibu.edu.tr

**Abstract**

The purpose of the study is to understand the reasons of students' choosing business administration department, to identify these students' career expectations and concerns, and to realize the changes and the reasons of the changes in their career choices and expectations through the education process. The study was conducted at business administration department of a state university located in a small city in Turkey. In-depth interviews were conducted with 40 volunteer undergraduate BA students both at their freshman and senior years. The university entrance exam scores and family socio-economic status of the students are the main factors influencing their choice of BA education. It has been observed that students are mainly affected from the opinions of their friends and the social environment they are in when deciding the field of work they will be choosing upon their graduation and that internships and part time work usually help them reach clarity where their career objectives are concerned. The data collection process has been performed in the freshmen year of the students and repeated in the senior year they graduate from university. The fact that the study has been completed in a period of 4 years adds to its authentic value.

**Keywords**: Career choice, career goals, business administration students

## 1. Introduction

According to Super (1957), career choices are attempts oriented to put the skills, competencies and interests that reflect the individual's own personality into practice. When the subject is university students, career objectives reveal themselves to be the possible versions of the subject matter person. The possible version of the person, and the ones avoided, define the career path that person would take, thus creating a motivation for the said person (Pizzolato, 2007). The factors that affect the career development are usually under the influence of personal, societal and economic determinants and develop as a result of the interaction of the fields that shape up the person's identity (Tanova, Karataş Özkan and İnal, 2008). The alternative career choices that are valid for a time for a person are generally affected from factors such as

the labor market and economic status as well as education, family structure and behaviors of that person. Within this context, career selection is structured under the influence of the socio-cultural, personal factors, cultural values, significant relationships and structural factors and as such, on the whole, its structure is also restricted by these factors (Agarwala, 2008; Lent and Brown, 1996; Lent, Brown and Hackett, 2000). Lent and Brown (1996) visualizes the process in which a university student faces his career choice as the focal point of a circle surrounded by factors such as the friendships, financial status and family's influence that affect and influence this decision. The family factor has significant influence on the intentions of a person regarding his career choice. The influence of the family is one of contextual determinants that mediates the relationships among interests, goals, actions and achievements.

The family, the social and economic status of the parents in particular, has an impact on the educational and vocational means available to the individual as well as the things a person could achieve and as such have a profound effect on many aspects of a person's life. The socio-economic status of the family affects the development process of the child's interest in various career choices, determination of their career goals and their attitudes, where their careers are concerned (Dhesi, 2001; Duffy and Sedlacek, 2007; Eccles, 1992; Krumboltz, 1976; Murnane, Maynard and Ohls, 1981; Wong and Liu, 2010). In addition to the family, it is also possible to consider the influence of personal values as a behavioral determinant and attitudes on the choice of and their leniency towards a career (Dries, 2011; Inglehart, 2008). As Holland (1997) mentioned personal and environmental factors can be associated with vocational choice and vocational achievement. Personal and environmental discovery together provide useful information on the overlap of the interests and competencies of a person with specific fields of work and within this context information is also provided for career tendency on which a harmony of personal and environmental factors could be achieved. There are many studies that examine the effects of personal and environmental discovery on the career choices of the individual (Gianakos, 1999; Junk and Armstrong, 2010; Nazli, 2007; Ng, Burke and Fiksenbaum, 2008). In resources pertaining to the choice of career, it is possible to see studies examining the effects of the culture a person is embroiled in on his/her career choices (Ayala and Oshrit, 2008; Counsell, 1999; Derr and Laurent, 1989; Leong, Hardin and Gupta, 2010; Thomas and Inkson, 2007; Vigoda-Gadot and Grimland, 2008).

College education is one of the ways in choosing among potential career paths. Ideally, a career decision is made before getting into college education because it takes significant amount of time, effort and financial resources to obtain a college degree. While different countries employ different methods in going into college education, they usually involve some sort of an entrance exam. In Turkey it is a two-stage examination where students who can pass the first stage are allowed to take the second stage exam. Then the students pick the departments they want to study based on their second stage exam score.

Although the students decide and choose the academic department they will study, many of our students have asked questions related to their future career prospects. We realized that there is significant amount of anxiety about employment and uncertainty about career path the students would take upon graduation. These observations suggested widespread career indecision among the BA students. While there is a study investigating the factors influencing career choices of BA students (Akoğlan Kozak and

Dalkıranoğlu, 2013; Aycan and Fikret-Pasa, 2003; Telli Yamamoto, 2006), there is no study on career indecision and changes in career choices during college education in Turkey. Therefore, this study was designed 1) to investigate students' reasons for choosing BA department, 2) to determine the career goals in mind when BA was chosen, and 3) to examine the factors influencing changes in these career goals during four years of college education. The study was conducted with 40 volunteer BA students at a state university in Turkey between 2010 and 2014.

## 2. Method

*Participants*

The study was conducted with business administration (BA) students at a state university in Turkey between 2010 and 2014. Of the total 245 (135 females, 110 males) registered freshmen in the BA department in 2010, 40 (21 females, 19 males) students volunteered to take part in the study. The ideal size in a qualitative research is between 15 and 40 respondents (Marchall, Cardon, Poddar and Fontenot, 2013). Since 40 students volunteered to take part in the study and this number corresponds to the ideal size, all volunteer students were interviewed for the study. Ages of the students ranged from 18 to 20. The same 40 students were interviewed twice, in their freshman (2010) and senior (2014) year of college education.

*Procedure*

The study was announced at the department. The volunteer students were given appointments for the in-depth interviews. In-depth interview technique was preferred for several reasons. First of all, career aspirations of college age students can be a sensitive issue to gather information on (Robbins, Wallis and Dunston, 2003) and the factors influencing these may be considered private. In-depth interviews provide a comfortable environment and in-person contact that facilitate trust (Adams and Cox, 2008). Thus, more reliable answers can be gathered and deeper insight may be gained. Second, one of the goals of this study is to explore changes in the career goals during college education. The authors are more interested in understanding how these changes occur and how they are related, rather than only measuring the relationship between variables which can be achieved through a qualitative approach . Finally, it was believed that qualitative research would allow researchers to gain a deeper understanding of career indecision of the participants in terms of answering what, how, when and why questions, which would be more effective in revealing participants' true thoughts on their careers compared to employing a quantitative research approach.

More detailed information can be gathered by in-depth interviews because it allows follow-up questions to understand participants more thoroughly (Johns and Ross-Lee, 1998). Based on this approach, a structured interview question form was assembled based on career studies in the literature (Agarwala, 2008; Akoğlan Kozak and Dalkıranoğlu, 2013; Aycan and Fikret-Pasa, 2003; Chiesa, Massei and Guglielmi, 2016; Gianakos, 1999; Ng, Burke and Fiksenbaum, 2008; Ozbilgin, Kusku and Erdogmus, 2005; Telli Yamamoto, 2006; Vigoda-Gadot and Grimland, 2008; Wong and Liu, 2010). At the beginning of the interview the students were informed that the study is long term and there will be a second interview in their senior year and their contact information was recorded. Interview questions for the first year is made up of questions related to demographic factors (including family income and parents' education levels),

student accommodation, reasons for choosing BA department, employment concerns after graduation, and what kind of careers were envisioned with their reasons.

Before conducting interviews with the same participants in the last year, the authors studied each participant's responses in the first interview. Except for demographics and reasons for choosing BA department, the same questions in the first interview were directed to the participants. When a different answer was received to the same question asked four years ago, reasons for the change were investigated through follow-up questions.

All interviews were conducted by both authors in the same room. The interviewers (the authors) took notes independently during the interviews and compared these notes after the interview. Each interview took 20 to 30 minutes. In order to maintain objectivity, directive questions were avoided. A descriptive analysis was conducted and information gathered from the students narrated in quotes.

In-depth interviews were evaluated qualitatively. With regards to students' reasons for choosing BA department, career goals at the beginning of their higher education, changes in these goals during four-year long university education and the factors influencing career goals and changes in them representative quotes were selected and presented.

## 3. Findings

The main themes that emerged from the in-depth interviews can be addressed in 4 main categories; family characteristics of the students, reasons for choosing business administration department, employment concerns, and changes in career choices in time. In Table-1, main themes and sub-themes are shown together.

**Table-1 Theme Categorization of In-Depth Interview Findings**

| | |
|---|---|
| **Family Characteristics of The Students** | |
| | Education Level |
| | Income Level |
| **Views About The Reasons For Choosing Business Administration Department** | |
| | Choice By Their Own Interest To This Field of Study |
| | Life Quality Expectations |
| | Scores In The Entrance Exam |
| **Views About The Employment Concerns** | |
| | Diffucult To Find A Job Upon Graduation |
| | Easy To Find A Job Upon Graduation |
| **Views About The Changes In Career Choices In Time** | |
| | Public Sector |
| | Private Sector |

*Family Characteristics of the Students*

About half of the parents did not have education beyond primary school and the proportion of college graduates among the parents was very low. Overwhelming majority of students' families had monthly income of less than 3,500 Turkish Liras (Table-2), which is the poverty threshold for a family of four for the year 2010 (The Turkish Statistical Institute, http://www.turkstat.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1013).

**Table-2 Family Characteristics of the Students**

| **Parents' Education Levels** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Mother | | Father (N) | |
| | N | % | N | % |
| Illiterate | 2 | 5 | 1 | 2,5 |
| Primary School | 25 | 62,5 | 16 | 40 |
| Middle School | 2 | 5 | 5 | 12,5 |
| High School | 8 | 20 | 12 | 30 |
| University | 3 | 7,5 | 6 | 15 |
| ***Total*** | ***40*** | ***100*** | ***40*** | ***100*** |
| | | | | |
| **Family Income Level** | | | | |
| | N | | % | |
| 1000 or lower | 1 | | 2,5 | |
| 1001-2000 | 6 | | 15 | |
| 2001-3500 | 30 | | 75 | |
| 3501-5000 | 2 | | 5 | |
| 5000 or more | 1 | | 2,5 | |
| ***Total*** | ***40*** | | ***100*** | |

The education and income levels of the families influence the career choices of the students. The quotes taken from in the interviews are as follows:

"I could not go to a private teaching institution because of my family's economic situation. I was just able to get here with the possibilities I have"

"Because of our economic situation, my family said that I could only get education where we live. We live in this city so, I chose here.

*Reasons for Choosing Business Administration Department*

Five students (12,5 %) chose BA department solely because they wanted to be in this field and 13 (32,5 %) students based on belief that the life quality would be good and the monetary return of education would be high upon graduation. Majority of the students (22 students, 55 %), however, chose this department for the sole reason that their scores in the entrance exams rendered them eligible for this department, and primary choice of these students would have been psychology or teaching.

According to the interviews, it is possible to examine the reasons for choosing business administration department in three main categories; choice by their own interest to this field of study, life quality expectations, scores in the entrance exam. The distribution of students according to these categories can be seen in Table-3.

**Tablo-3 Views About the Reasons for Choosing Business Administration Department**

| **Reasons for Choosing Business Administration** | **N** | **%** |
|---|---|---|
| Choice by Their Own Interest To This Field of Study | 5 | 12,5 |
| Life Quality Expectations | 13 | 32,5 |
| Scores in the Entrance Exam | 22 | 55 |
| ***Total*** | ***40*** | ***100*** |

The quotes taken from students during interviews as to their preference of the Business Administration due to their eligibility based on their exam scores reveals the following circumstances.

"My first choice was psychology as I consider it to be a profession with the highest level of human contact. But my score was inadequate so I wrote business administration and my reason for choosing this subject to study was again the close contact with other people."

"I wanted to be a teacher but my exam score was sufficient for business administration, however, I am planning on taking the exam again to switch to teaching."

"I am here due to my eligibility on the basis of my exam score, regardless of the fact that I do not want to do office work. I am normally ambitious however this is a field I am not keen on and consequently I do not feel ambitious at all."

"My score was good for business administration. This was the third university exam I took. It was my wish to branch into teaching but I could not do it. I have no willpower left to get ready for another entrance exam. Before the exam I decided to go into whichever subject my score would render me eligible for, and it came out to be business administration."

Additionally, the belief that the quality of their life would be good and the monetary return of their education would be high upon graduation from this department steers many students into studying the subject. The quotes taken from in the interviews support this point of view.

"If I study business administration, I can become an executive and with self-development I can become rich."

"My dad is a worker at the factory. I want to be like the executives there. My primary goal is to be financially comfortable."

"My mother was the caretaker to the kids of bank managers. Seeing how their standard of life was elevated she wanted me to be educated in business administration. That is why I chose this field."

"I want my income level to be high. The sum of our monthly expenses is what CEOs spend in a day."

On the other hand students, who chose business administration solely because they wanted to be in this field, express their thoughts as follows.

"Being a graduate of business administration means you are on top of things. For this reason I switched out of law into business administration."

"I have been interested in economics and finance since I was in secondary school. I have always been interested in the machinations of the private sector. I do not think I would ever work for the government. That is why my choice of subject in the university was business administration."

"I wanted to be in this field and I'm studying business administration by choice. It has always been my desire to become an entrepreneur."

*Employment Concerns*

While some of the students stated that they have concerns about finding a job, some of them stated that they don't have any concerns about finding a job. For some students these views change over time due to different reasons. Realizing the fact that there are too many business graduates increases the students' employment concerns. Students feel obligated to make a difference in order to improve their job finding prospects. On the other hand, according to interviews, having work experience while studying in university reduces employment concerns. Some quotes from the interviews of the students are as follows:

"There are many students graduating from business administration. If I do not improve myself I will not be able to find a job."

"I feel bad when I tell people that I study Business Administration due to the large number of graduates."

"I do not think anybody would hire you if you do not have an influential person backing you, this raises concerns in regards to finding a job."

"I have worked in two different places throughout my university life. It gave me confidence. I do not think I will have difficulty finding a job when I graduate"

*Changes in Career Choices*

The proportion of students wishing to be employed in the public sector by taking the public sector entrance exam has more than doubled in their senior year compared to their freshman year (from 8 students to 17 students). The reason for this phenomenon appears to be as follows as revealed by the quotes from the interviews.

"I wanted to be an entrepreneur when I first started school. Other students have shown some tendency to work for the public sector. This situation has also affected me. I plan on working for the public sector too."

"I would like to take the civil servant selection exam to become a public sector employee. At least the weekends are yours to enjoy along with the job security such an occupation provides."

"The older students that we share the house with started working for the public sector upon finishing the school. I want to be like them."

The quotes from the comments of students that have chosen business administration but are now indecisive about the path that their careers would take are as follows:

"When I first started my studies in the department I wanted to become a banker. Later on I interned at a bank and realized that banking is not suitable for me due to the excessively long work hours."

"Upon finishing the school, I would like to dabble in politics and contribute to the development of the city I live in. If I could not become a politician I would like to take the civil servant selection exam and become an executive at a public sector company. If these two options do not pan out, I can work in the real estate sector or open an auto gallery."

"This was not a field that I have been dreaming about; therefore I have no set plans for the future. I wanted to become an accountant in my freshman year. The next year I worked at a job that I liked very much. This gave me self-confidence. My job satisfaction is very high. I like jobs that I can use my creativity. I plan on working for the private sector."

"I found myself a job in my junior year. I started working. I was planning to become a civil servant when I first started university; however, now I want to establish my own business."

"Prior to starting the university I worked at different grocery markets. I was planning to open my own market. My friends at the university said they would be working for the government and I was affected by their opinions, however now I want to work for the private sector, make money and be an executive."

It has been observed that lack of any goals regarding the job they would be pursuing after graduation increases the degree to which the student is influenced by their friends' ideas and opinions. A similar situation can be observed as to the increase in the desire to be employed in the public sector. Students that chose to study business administration just because their exam scores rendered them eligible are influenced by their social circle due to the ambiguities they experience in regards to the job they would choose to be employed at.

Majority of the students experience financial hardship during their college education due to below poverty level income of their families. This desperation forces them to stay at apartments which are not a dormitory not a rental apartment but an apartment with a structured living code run by some organizations usually with religious tendencies and not regulated by the government. In the interviews conducted, students have indicated to be affected from the career choices of people, who are older and their senior, living in the same apartment with them. Some of the citations from the interviews on the subject are as follows:

"The income level of my family is low and I stay at this apartment for a nominal fee. Our older acquaintances promised to help us in finding jobs."

"When I first started university, I had to leave the city I was living then to move to a new one and a friend of my uncle met me. He told me about the apartments that I could stay at for a nominal fee. I found accommodation in one of those houses. Our roommates that have already graduated and left will help us find jobs at their workplaces upon our graduation."

"I stay at an apartment with some older roommates who are telling me to work for the public sector upon graduation. They have acquaintances and family members that could help them find jobs. They say they would try and help us in finding jobs."

Students who want to be employed in private sector believe their relatives would find them a job. Here are few quotes illustrating this situation.

"Upon my graduation my cousin will find me a job at the company he is currently employed."

"My aunt is the manager of a private bank and she told me she would find me a job when I graduate."

"I have two uncles-in-law, who work for very good companies. They will find me a job upon my graduation."

## 4. Discussion

This study has intended to research the career choices of BA students and the factors that affect the choices they make; starting with the freshman year until the end of the senior year. Within this scope students who chose business administration as their field of study have been included within the study.

The main factors that influence the career choices of the students in this study have been their scores in the university entrance exam and the socio-economic level of their families. However, for these students the uncertainty they face at the point of determining their career choices during their education process regarding the field they will be working in, is a conspicuous fact.

University entrance system in Turkey is a two-stage test examination of high school graduates. The students make selection of the departments they would like to study once they receive their exam scores and are placed into one of their selected departments if their score is sufficient. According to the findings of the study, the major reason behind the preference of business administration by students was the fact that their scores in the university entrance exam rendered them eligible for this department. In a study conducted by Telli Yamamoto (2006), the university entrance exam scores have also been determined to play a role at the rate of 73% in the choices students make in regards to the subject they will be studying in Turkey. Therefore, the most important determining factor, where the career choices of the students are concerned, is the education system of the country and the processes implemented in connection with this. However, the findings reveal that although business administration is not a preferred field of study of the students, it is nevertheless viewed as something attainable, with good prospects for the future in terms of quality of life and high monetary returns when considered from the aspect of university entrance exam scores. Another factor that influences the career choices of students within the scope of the study has been the socio-economic level of the families involved. A person is brought to life and grows up within the confines of his/her family as well as being shaped by the beliefs and values of that family. A child's expectations are shaped by these factors. Families differ from each other in terms of the things they teach their children and the resources they could offer them. Such differences expose children from different families to different circumstances and as such lead to the diversification of a person's educational and functional preferences as well as his/her skills and choices (Krumboltz, 1976). Family educational variables, as stated by Eccles (1992), affect the beliefs and behaviors of parents and this indirectly influences the career outputs of their children. The subject that the parents have an impact on their children's career choices have also been supported by the results another study (Wong and Liu, 2010).

Socio-economic infrastructure, the characteristics of the family and the society in which the family exists play a role in shaping the expectations (Dhesi, 2001). The circumstances pertaining to family infrastructure determine the realities that the person could foresee as well as his perception of the benefits he/she can derive from his/her education (Dhesi, 2001; Murnane, Maynard and Ohls, 1981). However, the family values and behavioral patterns affect the socialization process. These processes ensure that the child gains an identity influenced by his family's goals and values and as such

steer that persons expectations. It can be said that a family's financial means is a determinant of a person's capacity to invest in education (Dhesi, 2001). Even if the students decline to accept their families' influence on their career choices, the examination of other findings point to the impact of the socio-economic status of the family on the career choices of the student. The fact that income levels of the majority of the families of students that took part in the study were lower than the poverty threshold could be deemed as the main reason behind their expectations of better monetary returns and higher standards of life. As a matter of fact, in the study conducted by Duffy and Sedlacek (2007), students with family income levels below or above the general averages have been determined to be affected from the family environment negatively or positively based on the income concerned. Inglehart (2008) stated that the countries with lower income levels currently embrace the materialist values more. Therefore, in consideration of the fact that the poverty threshold is related to the economic status of the country, it can be said that this has an effect on the career choices of the people living in that country. A similar result was obtained in the study conducted by Akoğlan Kozak and Dalkıranoğlu (2013). Due to the concerns regarding the future, the material factors are given priority over career development opportunities. This steers the students in the direction of the fields that are considered more reliable and constant. At this point, the public sector reveals itself to be an area preferred highly in terms of jobs (Akoğlan Kozak and Dalkıranoğlu, 2013). The findings of the study as well as the increase in the proportion of the students wishing to work for the public sector as determined in the study conducted close to the graduation of the students are of the nature to support the results obtained in this study. However, a part of the students from low-income families stay in the houses provided by various organizations that provide affordable accommodation. The fact that these students do not have any clear career choices lead them to be influenced by the choices of other people staying in the same house with them.

Another conspicuous fact is the uncertainty these students face at the point of determining their career choices during their education process regarding the field they will be working in upon their graduation. It can be said that the level of awareness of the students was low that took part in the study, regarding available jobs, establishments and sectors vis-à-vis their fields of interest and career choices. Accordingly, it has also been observed that the fields of interest and the courses in which the student is successful have not also been influential in terms of bringing clarity to the fields in which the student wishes to work in the future. For example, a student that is interested in marketing or successful in marketing courses could choose to concentrate in some other area where job prospects are better. This demonstrates that these students have not yet reached the necessary level of awareness both on an individual level as well as in terms of the prospects available in their environment. However, it has also been observed that the students, who are involved in internships or work part-time during their university education, experience less uncertainty as their career decisions are concerned. The awareness of the person as an individual, experiences and the combination of these experiences with the opinions of others regarding the person constitute an integrated whole that is quite meaningful (Nazli, 2007; Super, 1957). The discovery of a person's identity points to a deeper perspective as oriented to a better understanding of a person's interests, values, and the self in deciding for a suitable career. Environmental discovery on the other hand, is the information gathering process in relation to the jobs, positions and sectors to ensure that a more informed career

decision could be reached (Zikic and Richardson, 2007). The discovery of self and environment together provide information on the extent of overlap of a person's interests and skills with some specific fields of work and steers that person to a career choice whereby it is possible to achieve compatibility between individual and environmental factors (Ballout, 2007). According to Ozbilgin, Kusku and Erdogmus (2005) the perfect career choice is considered to be rare and an ignorant expectation or is characterized as a misguided belief due to the challenging and variable structure of suitable career alternatives (career routes) available in real life.

In addition to all the foregoing findings, the effect of the existing culture on the career choices is another factor that must also be taken into consideration. The behavior of a person is affected from the norms and dominant values of the society. These norms and values could have a restrictive or easing effect. Within this context, expectations from higher education could be higher in a social structure whereby social norms placing importance on learning and success are dominant. It is also possible to say that the opposite of this could also be true (Dhesi, 2001).

In the studies conducted by Hofstede (1991), it has specifically been emphasized that an understanding of national culture would be necessary to understand the individuals in various organizations. Derr and Laurent (1989) consider the national culture as a determinant factor in defining the career of a person. They emphasize that this process is defined by the fundamental beliefs of the person and the selected career path and job are based on early experiences in the family and life at school. National culture is what shapes the filters that ensure individuals perceive the business world-external career- in the same manner as others that view the world through the same cultural lens as the person (Counsell, 1999). In addition to the cultural differences stated the social, economic and political structures could also have an effect on the career choices. The similarities and differences between these structures among different countries could also lead to career patterns that display differences or similarities (Thomas and Inkson, 2007). In the study conducted by Ayala and Oshrit (2008), the differences between cultures are considered to be an important factor affecting the career choices in the area of management. In cultures where individualism stands out, the individuals are considered to be independent entity and in contrast to this in collectivist cultures the individuals are considered to be interdependent entity. Within this context, the decision making process in individualistic cultures is shaped according to the individual's own wishes and desires, while in collectivist cultures, the decisions are taken jointly in a group environment (together with the family, relatives, friends, etc.) (Aycan and Fikret-Pasa, 2003). In the light of the explanations made above, and in consideration of the findings, the students have been observed to be influenced by others where their career choices are concerned. Within this context, the individuals could be said to reflect more of collectivist characteristics. In individualistic cultures, the individuals have the tendency to change the business groups or the organizations they work for while collectivist cultures prefer to maintain the *status quo* as far as the job and the organization are concerned. In collectivist cultures where altruistic behavior is dominant, the way the people act according to specific behavioral patterns and the respect and prestige of the valued group of people are factors that gain significance (Vigoda-Gadot and Grimland, 2008). Persons from an individualistic culture have an independent and autonomous perspective where subjects regarding careers are concerned. The decisions pertaining to career are independent of others and

the social structure. These people develop self-esteem as they endeavor to proceed independently based on themselves or become successful in their jobs. Contrary to this, individuals in collectivist cultures have an interdependent outlook on subjects related to careers. The career decisions are characterized by the interference of relationships as well as the social structure. The self-respect and success in career of a person are dependent on being on good terms with others or being a part of a larger group (Leong, Hardin and Gupta, 2010). This can be interpreted as prevalence of collectivist culture elements in decision making process.

One of the factors that have been observed within the scope of the study was the low level of participation in student communities and clubs, seminars and conferences by students in university. Within this context it is our opinion that uncertainties regarding career choices could be reduced by encouraging the participation of the students in student communities and clubs, and ensuring satisfactory level of conferences and seminars as this will lead to the diversification of the information sources of the students and increase the individual and environmental awareness. Choosing a career is a complex developmental process that begins in childhood as individuals learn about the range of available career options (Gottfredson, 2002). As the individuals mature in cognitive terms and show progress in the educational system, they gather information on different career prospects, become more aware of the things that inspire them and as such are able to understand their compatibility with potential career choices better (Junk and Armstrong, 2010). Individuals with irregular or inconsistent career selection processes can be considered to have lower self-sufficiency where their career decision making process is considered (Gianakos, 1999). However, the students who had the chance to work as interns and are employed at a job during their university education, have a clearer picture and awareness of what they want to be in the future, where their career choices are concerned. As such it can be said that internships and job experiences could prove to be useful in reducing the indecision of students, where their career choices are concerned. According to the study conducted by Lent, Brown, Talleyrand and McPartland (2002), the activities oriented at career discovery process such as internships and job experiences help students clarify and better understand their interests and skills oriented to specific fields of work and jobs. On the other hand as indicated by Akoğlan Kozak and Dalkıranoğlu (2013), the establishment of the career centers at universities could prove to be useful in determining the requirements and expectations of students and understanding the areas they most need support in. Therefore, it can be said that these types of developments could contribute to the career choices of students ensuring that they take more informed, consistent and accurate decisions in setting up their career paths.

In evaluating the findings of the study the results must be assessed in consideration of the characteristics of the sample that includes students in a specific time period, in a specific field of education, who accepted to be a part of this study. For the prospective studies on a similar subject, spreading the sample to include students from different income levels, in universities in different cities covering a larger sample could prove to be more productive in terms of achieving more comprehensive and comparable results.

## References

Adams, A., Cox, A. L. (2008). Questionnaires, in-depth interviews and focus groups. In P. Cairns & A. L. Cox (Eds.), Research Methods for Human Computer Interaction (pp. 17-34). Cambridge, UK: Cambridge University Press,.

Agarwala, T. (2008). "Factors influencing career choice of management students in India", Career Development International, Vol. 13, No. 4, 362-376.

Ahmad, R., Ali, N. A. (2003). "The use of cognitive mapping technique in management research: theory and practice", Management Research News, Vol. 26, No. 7, 1-16.

Akoğlan Kozak, M., Dalkıranoğlu, T. (2013). "Career perceptions of new graduates: Anadolu University example", Anadolu University Journal of Social Sciences, Vol. 13, No. 1, 41-52.

Ayala, M. P., Oshrit, K. B. (2008). "The role of culture and gender in the choice of a career in management", Career Development International, Vol. 13, No. 4, 306-319.

Aycan, Z., Fikret-Pasa, S. (2003). "Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey", Journal of Career Development, Vol. 30, No. 2, 129-144.

Ballout, H. I. (2007). "Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support", Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, No. 8, 741-765.

Chiesa, R., Massei, F., Guglielmi, D. (2016). "Career decision-making self-efficacy change in Italian high school students", Journal of Counseling and Development, Vol. 94, No. 2, 210-224.

Counsell, D. (1999). "Careers in Ethiopia: An exploration of careerists' perceptions and strategies", Career Development International, Vol. 4, No. 1, 46-52.

Derr, C. B., Laurent, A. (1989). The internal and external career: A theoretical and cross-cultural perspective. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & A. Lawrence (Eds.), Handbook of Career Theory (pp. 454-474). Cambridge: Cambridge University Press.

Dhesi, A. S. (2001). "Expectations and post-school choice: some data from India", Education + Training, Vol. 43, No. 1, 14-24.

Dries, N. (2011). "The meaning of career success Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts", Career Development International, Vol. 16, No. 4-5, 364-384.

Duffy, R. D., Sedlacek, W. E. (2007). "The work values of first-year college students: Exploring group differences", Career Development Quarterly, Vol. 55, No. 4, 359-364.

Eccles, J. S. (1992). *School and family effects on the ontogeny of children's interests, self-perceptions and activity choice*. Paper presented at the Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, Nebraska.

Gianakos, I. (1999). "Patterns of career choice and career decision-making self-efficacy", Journal of Vocational Behavior, Vol. 54, No. 2, 244-258.

Gottfredson, L. S. (2002). Gottfredson's theory of circumscription and compromise and self-creation. In D. Brown (Ed.), Career Choice and Development (4th ed., pp. 85-147). San Francisco: Jossey-Bass.

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw Hill, London.

Holland, J. L. (1997). Making Vocational Choice, A Theory of Vocational Personalities and Work Environments, Psychological Assesment Resources, Florida.

Inglehart, R. F. (2008). "Changing values among western publics from 1970 to 2006", West European Politics, Vol. 31, No. 1-2, 130-146.

Johns, N., Ross-Lee, D. (1998). Research methods in service industry, Cassell, London.

Junk, K. E., Armstrong, P. I. (2010). "Stability of career aspirations: A longitudinal test of Gottfredson's theory", Journal of Career Development, Vol. 37, No. 3, 579-598.

Krumboltz, J. D. (1976). "A social learning theory of career selection", The Counseling Psychologist, Vol. 6, No. 1, 71-81.

Lent, R. W., Brown, S. D. (1996). "Social cognitive approach to career development: An overview", The Career Development Quarterly, Vol. 44, No. 4, 310-321.

Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (2000). "Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis", Journal of counseling Psychology, Vol. 47, No. 1, 36-49.

Lent, R. W., Brown, S. D., Talleyrand, R., McPartland, E. B. (2002). "Career choice barriers, supports, and coping strategies: College students' experiences", Journal of Vocational Behavior, Vol. 60, No. 1, 61-72.

Leong, F. T. L., Hardin, E. E., Gupta, A. (2010). "A cultural formulation approach to career assessment and career counseling with Asian American clients", Journal of Career Development, Vol. 37, No. 1, 465-486.

Marchall, B., Cardon, P., Poddar, A., Fontenot, R. (2013). "Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in is research.", Journal of Computer Information System, Vol. 54, No. 1, 11-22.

Murnane, R., Maynard, R. A., Ohls, J. C. (1981). "Home resources and children's achievement", The Review of Economics and Statistics, Vol. 63, No. 3, 369-377.

Nazli, S. (2007). "Career development in primary school children", Career Development International, Vol. 12, No. 5, 446-462.

Ng, E. S. W., Burke, R. J., Fiksenbaum, L. (2008). "Career choice in management: findings from US MBA students", Career Development International, Vol. 13, No. 4, 346-361.

Ozbilgin, M., Kusku, F., Erdogmus, N. (2005). "Explaining influences on career 'choice': the case of MBA students in comparative perspective", International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 11, 2000-2028.

Pizzolato, J. E. (2007). "Impossible selves investigating students' persistence decisions when their career-possible selves border on impossible", Journal of Career Development, Vol. 33, No. 3, 201-223.

Robbins, S. B., Wallis, A. B., Dunston, K. T. (2003). "Exploring the academic achievement and career aspirations of college-bound and postsecondary Zulu students", Counseling Psychologist, Vol. 31, No. 5, 593-618.

Super, D. E. (1957). The psychology of careers: An introduction to vocational development, Harper&Row, New York, NY.

Tanova, C., Karataş Özkan, M., İnal, G. (2008). "The process of choosing a management career", Career Development International, Vol. 13, No. 4, 291-305.

Telli Yamamoto, G. (2006). "University evaluation-selection: a Turkish case", International Journal of Educational management, Vol. 20, No. 7, 559-569.

Thomas, D. C., Inkson, K. (2007). Careers across cultures. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), Handbook of Career Studies (pp. 451-470). California, CA: Sage Publications.

Vigoda-Gadot, E., Grimland, S. (2008). "Values and career choice at the beginning of the MBA educational process ", Career Development International, Vol. 13, No. 4, 333-345.

Wong, S. C., Liu, G. J. (2010). "Will parental influences affect career choice? Evidence from hospitality and tourism management students in China", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22, No. 1, 82-102.

Zikic, J., Richardson, J. (2007). "Unlocking the careers of business professionals following job loss: Sensemaking and career exploration of older workers", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 24, No. 1, 58-73.

DOI: 10.20491/isarder.2017.284

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# The Relationship Between Profitability of Banking Sector and Macroeconomic and Financial Variables: Panel ARDL Application

**Çağatay BAŞARIR**[1]
Bandirma Onyedi Eylul University,
Faculty of Applied Sciences
Balikesir, Turkey
orcid.org/0000-0002-6234-0524
cbasarir@bandirma.edu.tr

**Ahmed Yusuf SARIHAN**
Bandirma Onyedi Eylul University,
Faculty of Applied Sciences
Balikesir, Turkey
orcid.org/0000-0001-7119-9852
asarihan@bandirma.edu.tr

## Abstract

Banking sector is the key to financial markets especially in developing countries. The performance of the banking system, which affects all markets in terms of ensuring financial stability of the countries, is also important. In this study, the short and long term relationship between macroeconomic variables that may affect the profitability of the banks and selected ratios as financial variables have been researched. When the empirical results are examined, it is seen that all variables used in the study are statistically significant, the ratio of the non-performing loans and inflation are negatively influences the performance of banks according to the long term coefficients whereas the ratio of total credits/total assets and economic growth rates positively affects. The error correction parameter is found negative and statistically significant. Accordingly, it is seen that approximately 38,34% of the deviation from the long-run equilibrium between bank performance and total loans, non-performing loans, economic growth and inflation is eliminated in the following period.

**Keywords:** Banking Sector, Bank Performance, NPL, Panel Data Analysis, ARDL

## 1. Introduction

Banking sector is one of the most important sectors of financial markets. The asset size of the banking sector in Turkey is around TL 2.5 trillion as of 2016. The loans, which are one of the most important income sources of the banks, constitute about 64 % of the total assets of the banks (KPMG, 2017: 4). The banking industry has showed a great performance in Turkey. Therefore, credit facilities became more reachable. When evaluated in this context, it is seen that the ratio of the non-performing loans (NPL) is an important item for the profitability of the banks. The question is how these credits will be handled by banks. Effective management of credits given by banks has emerged as a very important factor for profitability of banks. It is often seen to relate this credits' performance with competitive advantage of financial institutions (Rozzani and Rahman, 2013: 129). Managing credit risks in financial industry has a crucial role for institutions to survive and growth potential (Rufai, 2013: 1). Moreover, effective performance of financial institutions and banks means financial stability for nations (Kaaya and Pastory,

[1] Corresponding Author

2013: 55). With all these inferences and common believe in literature; credit quality is considered as the significant indicator of financial robustness and power of banks (Boahane et.al, 2012: 6). This importance gives great focus on credit risk and its management. However, the primary business of the banks is to provide credits-loans. At this point, the problem of tracking loans arises jointly concern for financial success. Along with this perspective, our study purposes to approach the relationship between non-performing loans and financial performances of top ten Turkish Banks.

The content of this study is as follows. There is a literature review about non-performing loans (credit risks) and bank performance to underline and understand the empirical and theoretical works in first part. Next part includes the methods and data used along with objectives, samples, tests and analyses. The last part presents the findings and concludes the study. Our examination intends to contribute to Turkish financial markets efficiency with showing the relationship between credit risks and financial performance to prevent possible problems.

## 2. Literature Review

Developments in the financial industry brought lots of actions to the banking sector. With these actions and past financial crises, banking sector became a target for the new regulations and critics from all segments of society. Thus financial institutions and managers turn their direction to risk management (Almekhlafi et.al, 2016: 58). Since the biggest service area of banks is loans/credits, the biggest risks comes from these factors and this situation uncovers the credit risk concept (Boahane et.al, 2012: 6).

Credit risk is defined as possibility or probability of financial loss if a counterparty fails to pay the debt or honor commitments of agreement (Bhattarai, 2016: 42). It is also can be explained as bank borrowers fails to meet obligations of terms (Samuel, 2015: 3). In the direction of these information, credit risk is seen as a threat to bank performance. Therefore, a lot of researches has been done on the impact of credit risk on banks performance. We observed that bank performance is measured with return on assets ratio in many researches.

Bhattarai (2016) took the data from commercial banks of Nepal, which involves six years period. With this sampling, study revealed that there is a relation between non-performing loans which refers credit risk and bank performance which is measured by return on assets. A regression model was applied in the study. The model showed that non-performing loans had an impact of negativity on bank performance and were statistically significant. After finding relationship between variables, study inferred that commercial banks have poor credit risk management applications.

Almekhlafi et.al. (2016) has a study on the determinants of bank performance. Study uses non-performing loans, ratio of total loans on total assets, GDP growth rate and consumer price index variables to examine their relationship between banks' performance which is measured with return on assets. The study took the data of Yemen Banks between 1998-2013 years. After regression tests, results showed that NPL ratio is a reason to volatility for bank performance. When looking at the correlation results, it is seen that good credit risk management induces high profitability.

Samuel (2015) investigated the impact of credit risk on Nigerian commercial banks' performance. NPL and LA ratios are used to measure credit risk and ROA is used to refer bank performance. After ordinary least square test method, findings revealed that banks performance is adversely affected by the LA level and NPL level.

Berrios (2013) used the data of 200 banks and financial data set between 2005-2009 years to observe the relationship between credit risk and bank performance. Covariance models used in the study with ordinary least squares involving fixed effects for categorical variables. Credit intensity is considered as a risk and counted as a signal of lower liquidity in this research. After analyses, it is concluded that credit risk is related to the precaution of banks. According to the precaution level of banks, the effect of credit risk on bank performance may vary.

Kaaya and Pastory (2013) used panel data of the Tanzanian Banks. Study employed VIF (Variance Inflation Factor) and DW (Durbin Watson) tests. Also regression analysis is used for the reason that the study investigated the relationship between variables. Non-performing loans and total loan ratios are found adversely effective on banks profitability since they showed negative coefficients.

Madushani and Madurapperuma (2016) used ROA as an indicator of performance and took NPL ratio, capital adequacy ratio (CAR) with total loans to deposits ratio (LTDR) as credit risk indicators. Study found that non-performing loans has a negative impact on bank profitability.

Boahane et.al. (2012) investigated the relationship between credit risk and profitability of Ghana banks. The study showed a positive significant relationship between credit risk and bank profitability. The study line up with high default risk causes high profitability due to high interest rates.

Rufai (2013) uses the data from the secondary sources (annual reports etc.) to make a simple linear regression and Pearson coefficient for correlation to test the effect of credit risk on banks performance. It is conclude that credit risk affects the performance of banks and emphasizes a more efficient risk management philosophy for collateral security.

Bertin et.al (2014) emphasizes the factors effecting banks performance. The research takes return on assets as the measurement of performance of banks and credit risk as one of the factors effecting bank performance. Accordingly, they found that Latin American Banks' performance is negatively affected by credit risk.

Klein (2013) studied on assets' quality and profitability of banks. In this study it is strongly highlighted that non-performing loans make banks vulnerable to risks and financial shocks. The study found that non-performing loans affect banks according to the size of banking activities. Also it is inferred from the study that banks with high profitability has lower NPL ratio. In addition, providing more credits to financial markets is found to be significantly relative with higher NPL ratios.

As known by previous literature, losses from credits have economic effects on banking sector (Cantrell et. al, 2013: 148). It is found that historical credit costs are good predictors of credit risks and that costs comes from non-performing loans. Results show us a reason to determine its effects on bank profitability. Ellul and Yerramilli (2013: 1795) emphasize the importance of credit risk management and focused on non-performing loans to measure credit risk. After the examinations, study shows that banks with lower non-performing loans have high profitability and low risks.

Chang (2006) examined the impact of selected ratios on banking industry. Study used VAR estimation model and Granger causality tests. With this study, it is concluded that NPL ratio has an impact on banking industry through ratios showing asset quality, but that effect may change according to the market concentration.

Yücememiş and Sözer (2011) employed least squares method to forecast non-performing loans for credit risk. Study uses GDP and exchange rates to forecast NPL ratio. Results shows that NPL ratios is affected by past bank performances. It is also concluded that the banks manage their old credit risks with an effective way are less effected by NPL and credit risk.

Gülhan and Uzunlar (2011) used panel data analysis to determine micro and macroeconomic factors' effect on banks performance. Capital structure has found to be positively effects the bank performance while personnel cost has found to be negative. Also size of banks and governmental investments have found positively affected the bank performance. Inflation and GDP have positive effects on banks performance according to this study. Moreover non-performing loans are found to be negatively affected by banks performance; which shows problems of collecting payments from borrowers and makes bank profits lower.

Taşkın (2011) took data from banks and macroeconomic variables to determine if these factor effects bank profitability. Internal factors were selected as total loans/ total assets ratio, assets size, capital/ total assets ratio, non-performing loans ratio, personnel cost/ total assets ratio and macroeconomic variables were GDP, industry production index, interest rates, inflation rates. Study employed a model from past studies with panel data analysis. As conclusion, from macroeconomic factors only industry production index has an impact on banks profitability. On the other hand, capital structure of the banks has an impact on profitability. The study emphasizes internal factor of banks are more important than macroeconomic factors for profitability of banks. The profitability of banks is seen related to quality of assets and cost of loans.

## 3. Data Sets and Methodology

The data set and method used in the study will be discussed in detail in the following sections.

### 3.1. Data Sets

The banking sector is one of the most important elements of the financial system of every country. The study examines the relationship between the credit risks of banks and profitability situations of banks using the various ratios of deposit banks in Turkey between 1989 and 2015. Information of the data used in the study is given in Table 1. 9 banks operating in Borsa Istanbul which have non-discrete data is included in the study. Total assets of the banks used in the study represents the 81.29 % of the total assets of all Turkish banks.

**Table 1: Variables Used in Study**

| Değişken | Abbreviation | Statement | Data Range | Data Resource |
|---|---|---|---|---|
| Total Credits/Total Assets | LA | Assets Quality | 1989-2015 | The Banks Association Of Turkey Statistics Reports |
| Non Performing Loans/Total Credits | NPL | Assets Quality | 1989-2015 | The Banks Association Of Turkey Statistics Reports |
| Net Profit/Total Assets | ROA | Assets Quality | 1989-2015 | The Banks Association Of Turkey Statistics Reports |
| Economic Growth Rate | GDPG | Macroeconomic Variables | 1989-2015 | Central Bank Of Turkey Electronic Data Delivery System |
| Consumer Price Index | INF | Macroeconomic Variables | 1989-2015 | Central Bank Of Turkey Electronic Data Delivery System |

### 3.2. Methodology and Empirical Results

In the study, short-term and long-term relationship between credit risk and profitability of deposit banks in Turkey is analyzed using panel data method. Panel data analysis gives better results than conventional times series analyzes for the reason that it includes both time dimension and section size. Therefore, the panel deals with the time series of horizontal and cross-sectional data together, it provides more variability, less linear connectivity between variables and more activity (Gujarati, 2016: 405). The basic equation used in panel data analysis techniques is shown below.

$$Y_{it} = \alpha + X'_{it}\beta + u_{it} \quad \text{i=1,2.....,N ve t=1,2,.....,T} \tag{1}$$

i, in equation 1 represents households, individuals, firms, countries, and t represents time dimension. Kx1 and K represent the I-th observation in the explanatory variable (Baltagi, 2005: 11). The estimated equation in the study is shown in Equation 2:

$$ROA_{it} = \alpha + LA_{it}\beta + NPL_{it}\beta + GDPG_{it}\beta + INF_{it}\beta + u_{it} \tag{2}$$

In equation 2, ROA is the return on assets, LA is assets quality, NPL is the non-performing loans, GDPG is the economic growth rate, INF is the inflation rate and i represents the country of the data, that is the horizontal section, t represents the year in which the data belongs, and μ represents the error terms.

#### 3.2.1. ARDL Model

Peseran, Shin and Smith (2001) proposed a pooled average group (PMG) estimator for dynamic heterogeneous panelists, in which pooling and averaging are performed at the same time. While the estimator restricts homogeneity to long term coefficients, it allows the error correction coefficients (such as fixed effects estimator) and short terms parameters to change from unit to unit and average for all units. Under the assumption that long term coefficients are homogeneous, PMG estimators are consistent and effective when MG estimators are ineffective (Peseran, Shin and Smith, 2001: 300).

ARDL model is used (Peseran etc., 2001), where short run coefficients, the speed of adjustments and error variances are allowed to vary across the countries but the long run coefficients are the constrained to be the same. An additional advantage of this model is that it yields consistent estimates of the long run parameters irrespectively of whether the underlying regressors are stationary, non-stationary or mutually co-integrated.

#### 3.2.2 Panel Unit Root Tests

One of the basic assumptions of the time series analysis requires the series to be stationary. The stability of the series is that its mean and its variance are constant over time. However, Nelson & Plosser (1982) have observed that the majority of the macroeconomic and financial time series are generally non-stationary. The time series of this type generally have a general tendency to increase or decrease or a non-stationary tendency in the mean (Cilyavuz, 2015: 283).

When analyzed with non-stationary time series, there is a spurious regression problem. For these reason, it is necessary to measure the stationary conditions of the series before analyzing either the time series analyzes or the panel series analyzes. Unit root test are also used in analyzing the stationary conditions of the time series. The tests used for unit root analysis are divided into two as first-generation and second-generation unit root tests, depending on the consideration of horizontal section dependency. While the first generation unit root tests do not consider the horizontal section dependency, the second generation unit root tests consider the horizontal section dependency.

### 3.3 Empirical Results

The stationary conditions of the series were investigated by tests developed by Levin, Lin and Chu (2002) and Im, Peseran, Shin (2003) from first generation unit root tests. Unit root test results are shown in Table 2.

When Table 2 is examined, it is seen that some of the variables are stationary at level and some of them are at first level. The panel ARDL model should be used to estimate the short-term and long-term relationship between the series for the reason that the series are stationary at different levels and none of the series is stationary at second or higher levels. In order to determine the short-term and long-term relationship between variables in the study, the system automatically selected the ARDL (4,4,4,4) model. The predicted model results are shown in Table 3.

**Table 2: Results Of Panel Unit Root Tests**

| | LLC | | IPS | |
|---|---|---|---|---|
| **Variable** | **Stable** | **Stable and Trend** | **Stable** | **Stable and Trend** |
| ROA | -1.30436(0.0961) | -0.54680(0.2923) | -2.42227(0.0077) | -2.11902(0.0170) |
| LA | 2.17508(0.9852) | 0.37087(0.6446) | 2.61396(0.9955) | 1.57978(0.9429) |
| NPL | -0.95450(0.1699) | 0.46911(0.6805) | -2.42768(0.0076) | -1.40899(0.0794) |
| GDPG | -8.93007(0.0000) | -7.31870(0.0000) | -7.69899(0.0000) | -5.60504(0.0000) |
| INF | -8.91030 (0.0000) | -6.34348 (0.0000) | -5.90763(0.0000) | -1.47771 (0.0697) |
| First Differences | | | | |
| ROA | -7.45187 (0.0000) | -5.37690(0.0000) | -8.94763(0.0000) | -6.86894(0.0000) |
| LA | -3.78790(0.0001) | -2.08413(0.0186) | -5.68284(0.0000) | -4.38714(0.0000) |
| NPL | -7.02766(0.0000) | -5.08741(0.0000) | -8.17814(0.0000) | -6.14818(0.0000) |
| GDPG | -12.7541(0.0000) | -11.1085(0.0000) | -12.9539(0.0000) | -10.9816(0.0000) |
| INF | 0.95353 (0.8298) | 2.85194 (0.9978) | 3.39858 (0.9997) | -0.09740 (0.4612) |

The numbers in parentheses indicate p values. In the LLC test, Newey-West band width was selected and estimation was performed on according to Barlett kernel methods. The maximum number of delays was automatically selected and the maximum delay length was determined according to Schwarz information criterion.

First of all, the parameter of the error correction estimator is important for the consistency and validity of the model. This parameter must be negative and statistically significant. Tables 3 shows that the error correction term is statistically significant and the sign is negative, indicating that the model is valid. Therefore, when viewed from the

panel perspective, it is seen that approximately 38.34% of the imbalance between ROA and LA, NPL, GDPG and INF is eliminated.

After unit root tests, it is necessary to test whether there is correlation between units. Correlation between the units is examined by horizontal section dependency tests. The horizontal section dependency test developed by Peseran (2004: 23) was used in the study. As a result, "$H_0$: There is no horizontal section dependency between the units" hypothesis is accepted (LM CD=0,549). Therefore, it has been determined that there is no horizontal section dependency between units.

**Table 3: Panel ARDL**

Model: ARDL(4, 4, 4, 4, 4)

| Variable | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob.* |
|---|---|---|---|---|
| Long Run Equation | | | | |
| NPL | -0.100311 | 0.022230 | -4.512409 | 0.0000 |
| LA | 0.040281 | 0.016527 | 2.437270 | 0.0171 |
| INF | -0.014453 | 0.005778 | -2.501525 | 0.0145 |
| GDPG | 0.941045 | 0.084736 | 11.10568 | 0.0000 |
| Short Run Equation | | | | |
| Error Corr. Term | -0.383482 | 0.102330 | -3.747494 | 0.0003 |

When we look at the long term coefficients in Table 3, it is concluded that all variables are statistically significant, while the coefficients of the non-performing loans variable and the inflation variable are negative. As a result, we can say that there is a relation between short-term ROA variables and other variables. In the long-run, we can say that non-performing loans and performance of banks decreases when inflation increases but the performance of banks increases when economic growth and total loans/ total assets ratio increases.

## 4. Conclusion

Credit risk is one of the most important risk type for the banking sector, where loans are the main source of income. For this reason, the banks should manage the credit risk efficiently in order to increase the profitability at sustainable levels. Risks can be eliminated by removing uncertainties generating risks. For this reason, short and long term relationships between the main macroeconomic variables affecting the profitability of the deposit banks, which represents 80% of the total assets of the banking sector in Turkey, are investigated. Relationship between the variables in the study are estimated by a Panel ARDL model.

This study shows that there is a significant relationship between bank performance (profitability) and non-performing loans (credit risk). We revealed that when the credit risk increases, there will be a decrease in bank performance. Thus, it is of crucial importance that banks pay attention on their non-performing loans and risks about loans. Since there is a risk of receivables not being collected, credit risk (non-performing loans) stands out as a remarkable subject for academicians and managers of financial sector. Credit risk management must be handled with importance due to its impacts on profitability.

## References

Almekhlafi, E., Almekhlafi, K., Kargbo, M., & Hu, X. (2016). A Study of Credit Risk and Commercial Banks' Performance in Yemen: Panel Evidence. Journal of Management, 4(1), 57-69.

Baltagi, B.H., 2005. Econometric analysis of panel data. 3rd Edn., USA: John Wiley&Sons

Bertin, M., Arias Moya, J., & Rodriguez Perales, A. (2014). Determinants of bank performance: evidence for Latin America. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 27(2), 164-182.

Berríos, M. R. (2013). The relationship between bank credit risk and profitability and liquidity. The International Journal of Business and Finance Research, 7(3), 105-118.

Bhattarai, Y. R. (2016). Effect of Credit Risk on the Performance of Nepalese Commercial Banks. NRB Economic Review.

Boahene, S. H., Dasah, J., & Agyei, S. K. (2012). Credit risk and profitability of selected banks in Ghana. Research Journal of finance and accounting, 3(7), 6-14.

Cantrell, B. W., McInnis, J. M., & Yust, C. G. (2013). Predicting credit losses: Loan fair values versus historical costs. The Accounting Review, 89(1), 147-176.

Chang, Y. T. (2006). Role of Non-Performing Loans (NPLs) and Capital Adequacy in Banking Structure and Competition. Economic & Social Research Council. Center for Competition Policy. ISSN, 1745-9648.

Çil Yavuz N., "Finansal Ekonometri", DER Yayınları, İSTANBUL, 2014, p.283.

Ellul, A., & Yerramilli, V. (2013). Stronger risk controls, lower risk: Evidence from US bank holding companies. The Journal of Finance, 68(5), 1757-1803.

Gujarati, Damodar (2016), Örneklerle Ekonometri, Çev. Nasip Bolatoğlu, 2. Baskı, Palgrave Macmillan Pres.p. 405.

Gülhan, Ü., & Uzunlar, E. (2011). Bankacılık Sektöründe Kârlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama/Factors Influencing the Bank Profitability: an Apllication on Turkish Banking Sector. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1).

Im, K.S., M.H. Pesaran and Y. Shin, (2003), "Testing for unitroots in heterogeneous panels", Journal of Econometrics, Cilt. 115, Sayı.1, (53-74).

Kaaya, I., & Pastory, D. (2013). Credit risk and commercial banks performance in Tanzania: A panel data analysis. Research Journal of Finance and Accounting, 4(16), 55-62.

Klein, N. (2013). Non-Performing Loans in CESEE: Determinants and Macroeconomic Performance IMF Working Paper. WP13/72.

KMPG, (2017). Sektörel Bakış Bankacılık, 1-9 https://home.kpmg.com/tr/tr/home/insights/2017/01/sektorel-bakis-bankacilik.html. (10.04.2017)

Levin, C.F. Lin and C.S.J. Chu, 2002. Unit root tests in panel data: Asymptotic and finite-sample properties. Journal of Econometrics, Cilt.108, Sayı.1, (1-24).

Madushani, B. D. A., & Madurapperuma, M. W. (2016). The Relationship between Credit Risk and Bank Performance: A Study of Commercial Banks in Sri Lanka. 2. International Conference for Accounting Researchers and Educators Proceedings

Nelson, C. R., and Plosser, C. R. (1982). Trends and random walks in macroeconomic time series: some evidence and implications. Journal of monetary economics, 10(2), 139-162.

Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels.

Pesaran, M. H, Shin, Y, Smith, R. J.(2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. Journal of Applied Econometrics, Vol. 16, p. 289-326.

Rozzani, N., & Rahman, R. A. (2013). Determinants of Bank Performance: Conventional versus Islamic. Jurnal Pengurusan, 39, 129-139.

Rufai, A. S. (2013). Efficacy of Credit Risk Management on the Performance of Banks in Nigeria A Study of Union Bank PLC (2006-2010). Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, 13(4).

Samuel, O. L. (2015). The effect of credit risk on the performance of commercial banks in Nigeria. African Journal of Accounting, Auditing and Finance, 4(1), 29-52.

Taskin, F. D. (2011). Türkiye'de Ticari Bankalarin Performansini Etkileyen Faktörler/The Factors Affecting The Performance of The Turkish Commercial Banks. Ege Akademik Bakis, 11(2), 289.

Yücememiş, B.T. & Sözer, İ.A. (2011) Bankalarda Takipteki Krediler: Türk Bankacılık Sektöründe Takipteki Kredilerin Tahminine Yönelik bir Model Uygulaması, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Cilt:3, Sayı: 5.

DOI: 10.20491/isarder.2017.285

İşletme Araştırmaları Dergisi ISSN: 1309 - 0712

Journal Of Business Research Turk

www.isarder.org

# The Effects of Tourism on Certain Variables: Exploring the Perceptions of Entrepreneurs*

**Oktay EMİR**
Anadolu University
Faculty of Business Administration
Eskisehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-7972-1980
oktayemir@anadolu.edu.tr

## Abstract

The objective of this study is to determine how entrepreneurs perceive the economic, social and physical impacts of tourism. The study was conducted in the city of Afyonkarahisar, Turkey, which is rich in thermal tourism resources and investments. A survey was used as the data collection method, and the questionnaire was applied to 472 entrepreneurs. A simple random sampling method was used to identify the sample. Independent sampling t-tests, ANOVA tests and structural equation modelling were used to analyse the data obtained. The study found that the entrepreneurs expressed both positive (such as increases in the public's consciousness, job creation and the preservation of tourism values) and negative (such as the disappearance of moral and religious values, the transfer of tourism revenue and the disappearance of tourism resources) opinions on the impacts of tourism. Additionally, some statistically significant differences ($p<.05$) were found based on the participants' demographic characteristics regarding their opinions about the social, economic and physical impacts of tourism activities.

**Keywords:** Tourism, Perception, Entrepreneurship, Entrepreneurs, Structural Equation Modelling

## 1. Introduction

Tourism has various important economic, social and physical implications for societies. Tourism is viewed today as one of the most important factors in the growth and development of both developed and developing countries. Tourism can provide important contributions to improving the employment and income levels of society by reducing external debt, improving the balance of payments and especially improving the welfare of individuals (Seetanah, 2011, pp. 292-293; Nunkoo, 2015, pp. 625-626).

* This is an extended and unabridged version of the paper presented at 19th International Conference on International Tourism and Hospitality Management held in Rio de Janeiro, Brazil on February 23-24, 2017.

Regarding the importance of tourism, resources from the World Tourism Organization (UNWTO, 2012) have argued that it provides more economic output than industrial branches such as the automotive, chemical and mining industries. This situation has increased countries' interest in tourism and directed them to act more sensitively in regulating it. For this reason, the importance of tourism has been highlighted both in government programmes and in private sector investment plans in many developed and developing countries. Most countries even provide supporting facilities to encourage tourism investment by entrepreneurs. We can safely say that there is cutthroat competition among countries for tourism revenue. Thus, countries are making efforts to attract tourism investment by removing the legal, economic and bureaucratic barriers facing foreign entrepreneurs or by facilitating arrangements.

It is well known that Turkey has a significant share among other countries with respect to the number of tourists and tourism income. The importance of tourism is recognized in government policies and strategic plans regarding the tourism sector. Turkey's strategic targets include using tourism resources more efficiently and obtaining a larger share of the tourism market, which will therefore improve the economic contribution from the tourism sector. Turkey thus presents significant opportunities for both domestic and foreign entrepreneurs through its alternative tourism attractions and the incentives provided by the government to tourism investors. However, due to the fact that there has been paucity of research in the literature of tourism entrepreneurship and more research studies are needed regarding the local context of Turkey that will reveal the sources of attractions which are potentials for entrepreneurship, it is vitally important to conduct such studies. Based on this, the study was conducted in the city of Afyonkarahisar, Turkey, which has been called "The Capital of Thermal Tourism" with its potentials for future entrepreneurships. The incentives provided by the public authorities have increased the interest of entrepreneurs in the tourism sector. As a result, Afyonkarahisar has attracted the interest of tourism entrepreneurs, and it is rapidly becoming a major destination. The main feature of this study is that it evaluated the tourism sector in Afyonkarahisar based on the perspective of entrepreneurs operating in different lines of business. The use of economic tourism resources in Afyonkarahisar is commonly is more modern when compared with the sectors such as livestock, the marble industry and the confectionary sector. Thus, one might say that entrepreneurs have recently changed their perceptions of the tourism sector and their awareness of the relationship between tourism and many of the other business sectors. Therefore, understanding entrepreneurs' perceptions of the economic, social and physical impacts of the tourism sector will help guide the future of tourism.

## 2. Entrepreneurship & Entrepreneurs

In the literature, there is not a consensus on the definition of entrepreneurship, but the general tendency towards this concept is that it refers to "the initiation of change through creation or innovation that usually bears risk" (Zhao et. al., 2011, p. 1511). In the area of tourism, entrepreneurship recognized to the extent that it contributes to a society's economy and social welfare. However, an increase in the number of tourism entrepreneurs is not a gift of nature; it is a tourism entrepreneurship event (Koh and Hatten, 2002, pp. 23-24). There are many studies in the tourism literature that examine the entrepreneurship concept. Some of these studies analyse the entrepreneurship-tourism relationship (Dahles and Bras, 1999, p. 268; Weiermair et. al., 2006, p. 23; Lovelock et. al, 2010, p. 270; Bukhari and Hilmi, 2012, p. 133; Matilainen and

Lähdesmäki, 2014, p. 72,; Kensbock and Jennings, 2014, pp. 490-493) putting forward the conclusion that this relationship promote and develop competition in a positive way in the sector. Some other studies analyse the entrepreneurship environment and its structure (Paniagua, 2002, pp. 362-368; Hallak et. al., 2012, p.145; Power, et al., 2017). Some other studies examine the term of entrepreneurship in a contextual level (Bosworth and Farrell, 2011; Hingtgen et al., 2015) whereas some research the entrepreneurs themselves (Koh and Hatten, 2002, pp. 31-44; Bosworth and Farrell, 2011, pp. 1477-1479).

Entrepreneurs are considered people or groups of people who establish an organization (Katz and Green, 2009). The simplest type of entrepreneur is the self-employed individual (Blanchflower and Oswald, 1998, p.27). Besides, the term "carries certain connotations regarding the risk-taking, ambitious and possibly innovative or creative characteristics of business owners" (Bosworth and Farrell, 2011, p. 1475) Entrepreneurs are people who obtain benefits from an opportunity that did not previously exist. This opportunity can be an innovative product, a type of new service or an organization itself (Brazeal and Herbert, 1999, p.34). Entrepreneurs are defined in the literature as ambitious, creative, flexible, dynamic, innovative and farsighted people (Arikan, 2004, p.4). For this reason, it is important to analyse and reveal the characteristics of entrepreneurs.

## 3. Aim and Methodology of the Study

The aim of this study is to determine the perceptions of entrepreneurs who are registered with the Chamber of Industry of Trade of Afyonkarahisar (ATSO) and who engage in 25 different lines of business regarding the economic, social and physical impacts of tourism. There are some studies in the literature that examine the impacts of tourism and entrepreneurship (Selby et. al., 2011, pp. 446-447; Hallak et. al., 2012, p. 143; Stylidis et. al., 2015, pp. 260-274). However, studies on the perceptions of entrepreneurs about the economic, social and physical impacts of tourism are limited in number. Therefore, it is expected that this study will make a major contribution to the literature.

To collect the data for this study, we employed a survey that comprised two parts. The first part includes seven questions that aim to determine the demographic characteristics of the respondents (gender, age, marital status, education, inhabitancy, age of business, and relationship with tourism companies). The second part of the survey includes 34 closed-end statements to determine the economic, social and physical impacts of tourism. The statements in the survey were rated on a five-point Likert-type scale. The entrepreneurs were asked to evaluate their opinions on the impacts of tourism between "I do not agree" = 1 and "I agree completely" = 5. The second part of the survey was developed by reviewing studies that were previously conducted on this subject (Tsartas, 1992, pp. 516-533; Brunt and Courtney, 1999, p. 499; Carmichael, 2000, pp. 605-606; Davies and Cahill, 2000, pp. 11-33; Çalişkan and Tütüncü, 2008, pp. 812-813; Gümüş and Özüpekçe, 2009, pp. 406-414). Both the content and the comprehensiveness of the survey were checked, and the Cronbach's alpha values shown in Table 3 provide the results of the reliability analysis. To collect the data for the study, a survey method was utilized. The sample comprises the entrepreneurs operating in the city of Afyonkarahisar and registered with the ATSO. The study's population size is 2,670 based on the data obtained from the ATSO.

Convenience sampling formula suggested for quantitative studies and infinite populations by Lohr (2010, p. 47):

$$n_0 = \frac{S^2 Z^2_{\alpha/2}}{e^2}$$

In the formula, the symbols represent the elements as follows: $n_0$: sample size, $Z_{\alpha/2}$: theoretical value for significant level, S: standart deviation, e: sampling error, $Z_{\alpha/2}$=1,96 (for 0,05), S=1 and e=0,1. The sample size was calculated as 335. However, we decided to sample 500 entrepreneurs to increase the reliability of the study and because we expected that there may be invalid surveys.

According to the ATSO's classification, the enterprises operate in 25 different business segments. Based on the stratified sampling method, the number of enterprises in each business segment to be included in the primary sample was calculated according to the percentage share of the total. Then, the names of enterprises were chosen at random using a bag-style bingo. The study was completed over a period of six total months between August 2009 and January 2010. Because some of entrepreneurs terminated their businesses during the period, some could no longer be reached at their previously stated address, and some did not respond to the survey, 480 questionnaires were collected in total. Of these questionnaires, eight were found to be invalid and were not included in the study; thus, we evaluated 472 questionnaires in total. The breakdown of the survey by group is provided in the appendix.

The findings regarding the demographic characteristics of the 472 survey respondents are included in the primary analysis. Then, values for the means and standard deviations of the questions regarding the factors are provided in Table 1. In the third part of the study, the differences between the means of the entrepreneurs' opinions on the economic, social and physical impacts of tourism were compared, and the results are shown in Table 2. In performing the comparisons, the ANOVA test was used in situations where three or more variables were available, and the independent sampling t-test was used for situations where two variables were available. Finally, a confirmatory factor analysis was applied for each factor, and the relationship quantities were determined between the structural equation modelling and the factors. While performing the analysis, the SPSS and LISREL package programs were utilized.

## 4. Findings & Discussion

The findings for the means and standard deviations of the entrepreneurs' opinions about the social, economic and physical impacts of tourism are shown in Table 1. According to these results, it can be stated that entrepreneurs are conscious about the impacts of tourism. In particular, they view tourism as a social activity, they consider it an area for investment, and they express positive opinions about preserving natural and historical places, thus revealing that entrepreneurs are conscious of tourism-related matters. However, the entrepreneurs also highlighted some negative impacts of tourism with their opinions by stating that tourism helped to destroy the local native language, tourism products and services cause cost increases, and tourism causes the unplanned urbanization and depletion of resources. In fact, although these responses may seem to be negative, we observed that the entrepreneurs determined the situation to be positive overall. Because the assets that create tourism value are composed of elements from man-made and natural sources, the human factor is very important. Thus, it is the

human factor that both uses the natural resources and creates the attractions. Therefore, entrepreneurs should not forget their responsibilities in producing, consuming and using the tourism resources. The positive results created by tourism should never threaten the principle of sustainability. Therefore, the tourism phenomenon should play a functional role in socialization and should help to raise individuals' awareness instead of being purely economically driven. Positive steps that can be taken in this regard will allow entrepreneurs to contribute to the efficient use of tourism resources, social responsibility and profitability.

**Table 1: Perceptions of entrepreneurs regarding the impacts of tourism (n= 472)**

| Factors | Items | $\bar{x}$ | d.f. |
|---|---|---|---|
| Social Impacts of Tourism | It provides opportunities to increase social activities | 4.47 | 0.74 |
| | It develops infrastructure standards | 4.28 | 0.87 |
| | It enhances people's manners | 4.13 | 0.96 |
| | It raises public awareness | 4.24 | 0.86 |
| | It provides opportunities for health | 4.09 | 1.01 |
| | It ensures that the province is safer | 3.67 | 1.10 |
| | It provides increased technological possibilities | 3.75 | 1.05 |
| | It causes the deterioration of traditions | 3.36 | 1.20 |
| | Tourism is likely to increase the crime rate | 3.62 | 1.08 |
| | It adversely affects relationships within the family | 2.61 | 1.16 |
| | Tourism is likely to diminish religious values | 3.38 | 1.24 |
| | Tourism is likely to diminish moral values | 3.37 | 1.26 |
| | Tourism is likely to diminish the Turkish language | 3.44 | 1.28 |
| Economic Impacts of Tourism | It increases the income level of the province | 4.41 | 0.90 |
| | It provides an increase in investment | 4.38 | 0.86 |
| | It increases job opportunities | 4.32 | 0.90 |
| | It provides an increase in state incentives | 4.05 | 1.00 |
| | It increases the potential of the province for tourism | 3.70 | 1.16 |
| | It transfers tourism income to other provinces | 3.06 | 1.15 |
| | It increases the usage of imported goods | 2.84 | 1.04 |
| | It leads to price increases of goods and services | 2.63 | 1.12 |
| | Employment is not dependent on the local people | 2.75 | 1.05 |
| | It causes excessive spending | 3.09 | 1.15 |
| | The benefits created are less than the costs | 2.66 | 1.22 |
| Physical Impacts of Tourism | It ensures the preservation of tourism resources | 4.24 | 0.97 |
| | It ensures the restoration of historic buildings | 4.22 | 1.05 |
| | Increases in the number of tourists visiting the province are useful | 4.07 | 1.00 |
| | Tourist buildings make the province beautiful | 4.45 | 0.90 |
| | It causes traffic jams | 2.96 | 1.28 |
| | It causes noise pollution | 2.69 | 1.17 |
| | It causes environmental pollution | 2.54 | 1.19 |
| | It causes increases in parking areas | 2.69 | 1.27 |
| | It causes concretization | 2.54 | 1.30 |
| | It causes reductions in tourism resources | 2.86 | 1.28 |

Table 2 includes the t-test and ANOVA results for the comparison of the means of the opinions of the respondents on the economic, social and physical impacts of tourism

based on the demographic characteristics. According to these results, the opinions of the entrepreneurs on the economic, social and physical impacts of tourism do not demonstrate statistically significant differences based on the duration of their relationships with their tourist enterprises ($p>0.05$). However, the opinions of the entrepreneurs on the economic impacts of tourism do show differences based on the gender factor. The results show that male entrepreneurs pay more attention to the economic aspects of tourism than the female entrepreneurs. In addition, the social impacts of tourism are significant based on marital status ($p<0.05$). Thus, married entrepreneurs express a more sensitive attitude towards the social impacts of tourism. Another statistically significant difference was found in the educational background of entrepreneurs regarding their opinions about the economic and social impacts of tourism ($p<0.05$). Specifically, entrepreneurs with a high level of education demonstrate a positive sensitivity regarding the impacts of tourism. Hence, we can say that the education factor is the most significant capital for entrepreneurs. Additionally, there is a statistically significant difference between the business experiences of the entrepreneurs and their opinions about the social impacts of tourism ($p<0.05$). We can state that young entrepreneurs with business experience are more sensitive to the social impacts of tourism.

**Table 2: Comparison of Means regarding the Social, Economic and Physical Impacts of Tourism with the Demographic Characteristics of Entrepreneurs**

| Variables | Factor | Group | n | $\bar{x}$ | d.f. | (p) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Gender** | Social | Female | 61 | 3.80 | 0.52 | 0.138 |
| | | Male | 411 | 3.71 | 0.43 | |
| | Economic | Female | 61 | 3.32 | 0.54 | ***0.028** |
| | | Male | 411 | 3.46 | 0.46 | |
| | Physical | Female | 61 | 3.24 | 0.58 | 0.237 |
| | | Male | 411 | 3.34 | 0.59 | |
| **Age** | Social | 18-24 | 38 | 3.72 | 0.29 | 0.539 |
| | | 25-34 | 113 | 3.77 | 0.45 | |
| | | 35-44 | 151 | 3.73 | 0.44 | |
| | | 45+ | 170 | 3.69 | 0.47 | |
| | Economic | 18-24 | 38 | 3.45 | 0.51 | 0.460 |
| | | 25-34 | 113 | 3.50 | 0.46 | |
| | | 35-44 | 151 | 3.44 | 0.47 | |
| | | 45+ | 170 | 3.41 | 0.48 | |
| | Physical | 18-24 | 38 | 3.33 | 0.56 | 0.076 |
| | | 25-34 | 113 | 3.40 | 0.59 | |
| | | 35-44 | 151 | 3.37 | 0.59 | |
| | | 45+ | 170 | 3.23 | 0.58 | |
| **Marital Status** | Social | Married | 103 | 3.81 | 0.43 | ***0.029** |
| | | Single | 369 | 3.70 | 0.45 | |
| | Economic | Married | 103 | 3.50 | 0.41 | 0.217 |
| | | Single | 369 | 3.43 | 0.49 | |
| | Physical | Married | 103 | 3.35 | 0.56 | 0.697 |
| | | Single | 369 | 3.32 | 0.60 | |

**Table 2 (Continuation): Comparison of Means regarding the Social, Economic and Physical Impacts of Tourism with the Demographic Characteristics of Entrepreneurs**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Education** | Social | Primary | 37 | 3.65 | 0.45 | ***0.048** |
| | | Secondary | 77 | 3.67 | 0.50 | |
| | | High School | 183 | 3.67 | 0.44 | |
| | | Associate's degree | 55 | 3.80 | 0.40 | |
| | | Bachelor's degree | 113 | 3.82 | 0.39 | |
| | | Postgraduate | 7 | 3.74 | 0.56 | |
| | Economic | Primary | 37 | 3.34 | 0.44 | ***0.031** |
| | | Secondary | 77 | 3.39 | 0.49 | |
| | | High School | 183 | 3.41 | 0.51 | |
| | | Associate's degree | 55 | 3.47 | 0.45 | |
| | | Bachelor's degree | 113 | 3.57 | 0.40 | |
| | | Postgraduate | 7 | 3.36 | 0.55 | |
| | Physical | Primary | 37 | 3.32 | 0.56 | 0.136 |
| | | Secondary | 77 | 3.17 | 0.68 | |
| | | High School | 183 | 3.32 | 0.59 | |
| | | Associate's degree | 55 | 3.38 | 0.57 | |
| | | Bachelor's degree | 113 | 3.42 | 0.52 | |
| | | Postgraduate | 7 | 3.31 | 0.54 | |
| **Inhabitancy** | Social | 1-9 | 84 | 3.80 | 0.37 | 0.072 |
| | | 10-19 | 33 | 3.59 | 0.42 | |
| | | 20+ | 355 | 3.72 | 0.46 | |
| | Economic | 1-9 | 84 | 3.44 | 0.47 | 0.215 |
| | | 10-19 | 33 | 3.31 | 0.60 | |
| | | 20+ | 355 | 3.46 | 0.46 | |
| | Physical | 1-9 | 84 | 3.38 | 0.66 | 0.590 |
| | | 10-19 | 33 | 3.29 | 0.67 | |
| | | 20+ | 355 | 3.32 | 0.56 | |
| **Period of Service (years)** | Social | 1-9 | 122 | 3.78 | 0.39 | ***0.021** |
| | | 10-19 | 190 | 3.74 | 0.46 | |
| | | 20-29 | 127 | 3.69 | 0.40 | |
| | | 30+ | 33 | 3.52 | 0.64 | |
| | Economic | 1-9 | 122 | 3.43 | 0.39 | 0.475 |
| | | 10-19 | 190 | 3.49 | 0.48 | |
| | | 20-29 | 127 | 3.41 | 0.51 | |
| | | 30+ | 33 | 3.41 | 0.57 | |
| | Physical | 1-9 | 122 | 3.38 | 0.58 | 0.561 |
| | | 10-19 | 190 | 3.33 | 0.59 | |
| | | 20-29 | 127 | 3.28 | 0.58 | |
| | | 30+ | 33 | 3.26 | 0.61 | |
| **Association with tourism enterprises** | Social | Yes | 215 | 3.70 | 0.46 | 0.301 |
| | | No | 257 | 3.74 | 0.43 | |
| | Economic | Yes | 215 | 3.48 | 0.48 | 0.102 |
| | | No | 257 | 3.41 | 0.47 | |
| | Physical | Yes | 215 | 3.37 | 0.58 | 0.172 |
| | | No | 257 | 3.29 | 0.59 | |

To determine the degrees of causal consequences of the opinions of entrepreneurs regarding the social, economic and physical impacts of tourism, structural equation modelling was utilized. As a result of these analyses, factor analysis was applied to the data to ensure the validity of the structural equation modelling approach. The calculation of the KMO value as 0.805 shows that factor analysis can be applied to the data. The ratio of total variant explanation was determined to be approximately 65%. The result of the SEM analysis is presented in Table 3 and the output indices taking place in this table are identified in the light of Alcántara-Pilar & Barrio-García's, (2015, p. 392) research.

**Table 3: Results of the Explanatory Factor Analysis**

| Factors | | Factor Loadings | Eigen value | AVE | CR | % variance explained | α |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PP** | **Physical Impacts of Tourism (Positive)** | | **1.326** | **0.64** | **0.78** | **7.042** | **0.780** |
| **PP25** | Ensures the preservation of tourism resources | **0.837** | | | | | |
| **PP26** | Ensures the restoration of historic buildings | **0.858** | | | | | |
| **PN** | **Physical Impacts of Tourism (Negative)** | | **4.034** | **0.47** | **0.83** | **12.785** | **0.839** |
| **PN29** | Causes heavy traffic | **0.731** | | | | | |
| **PN30** | Causes air pollution | **0.673** | | | | | |
| **PN31** | Causes environmental pollution | **0.673** | | | | | |
| **PN32** | Causes overcrowding in parks | **0.569** | | | | | |
| **PN33** | Causes concretization | **0.621** | | | | | |
| **FN34** | Causes the depletion of resources | **0.751** | | | | | |
| **SP** | **Social Impacts of Tourism (Positive)** | | **2.064** | **0.48** | **0.81** | **12.149** | **0.807** |
| **SP1** | Causes increases in social activity opportunities | **0.650** | | | | | |
| **SP2** | Develops infrastructure standards | **0.796** | | | | | |
| **SP3** | Enhances people's manners | **0.802** | | | | | |
| **SP4** | Raises public awareness | **0.819** | | | | | |
| **SP5** | Develops opportunities for health | **0.583** | | | | | |
| **SN** | **Social Impacts of Tourism (Negative)** | | **5.916** | **0.60** | **0.71** | **14.727** | **0.433** |
| **SN9** | Increases the crime rate | **0.611** | | | | | |
| **SN10** | Adversely affects relationships within the family | **0.738** | | | | | |
| **SN11** | Destroys religious values | **0.886** | | | | | |
| **SN12** | Destroys moral values | **0.849** | | | | | |
| **SN13** | Leads to erosion of the Turkish language | **0.766** | | | | | |
| **EP** | **Economic Impacts of Tourism (Positive)** | | **1.596** | **0.56** | **0.83** | **11.150** | **0.839** |
| **EP14** | Increases the income level of the province | **0.837** | | | | | |
| **EP15** | Leads to increases in investment | **0.885** | | | | | |
| **EP16** | Increases job opportunities | **0.839** | | | | | |
| **EP17** | Leads to increases in state incentives | **0.632** | | | | | |
| **EN** | **Economic Impacts of Tourism (Negative)** | | **1.135** | **0.34** | **0.60** | **6.435** | **0.601** |
| **EN19** | Employment is not dependent on the local people | **0.857** | | | | | |
| **EN20** | Causes the transfer of local tourism income to other cities | **0.609** | | | | | |
| **EN22** | Increases the use of imported goods | **0.514** | | | | | |

The results of the structural equation model examining the perceptions of entrepreneurs regarding the impacts of tourism can be observed in Figure 1. The results show that the developed structural equation model was congruent with the empirical data. The value of $X^2$/sd., which is used to evaluate the model's compliance, is less than 3, which demonstrates that the model's compliance is acceptable (Yilmaz et. al., 2011:272).

**Table 4: Compliance Indices**

| Measurement Index | Goodness-of-fit statistic | Acceptable | Model |
|---|---|---|---|
| RMSEA | 0<RMSEA<0.05 | 0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.10 | 0.065 |
| NFI | 0.95 ≤ NFI ≤1 | 0.90≤ NFI ≤ 0.95 | 0.920 |
| NNFI | 0.97 ≤ NNFI ≤1 | 0.95≤ NFI ≤ 0.97 | 0.940 |
| CFI | 0.97 ≤ CFI ≤1 | 0.95≤ CFI ≤ 0.97 | 0.950 |
| GFI | 0.95 ≤ GFI ≤1 | 0.90≤ GFI ≤ 0.95 | 0.900 |
| AGFI | 0.90 ≤ AGFI ≤1 | 0.85≤ AGFI ≤ 0.90 | 0.850 |

(**Source:** Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003: 36).

The package software used in the Structural Equation Model (SEM) analysis shows different results for the compliance indices. LISREL users usually interpret the results based on the compliance indices such as GFI, AGFI, RMSEA, CFI and NNFI in addition to the Chi-Square value (Sümer, 2000, pp. 61-62). As a result of the analysis, Table 4 indicates that the model's compliance indices show good compliance. In addition, corrections were made in line with the modifications suggested by the software. SEM Figure 1 shows entrepreneurs' perceptions of the economic, social and physical impacts of tourism.

In line with this information, the variable with the highest positive effect regarding the social impacts of tourism was "SP3: It enhances people's manners", with a ratio of 0.85. Thus, a one-unit increase in the SP3 variable will lead to an increase of 0.85 on the SP (social positive). The next largest effect is "SP4: It raises the awareness of the public", with an effect of 0.79. The least effective variable on SP is "SP1: It provides opportunities to increase social activities", with a ratio of 0.49. The results show that the entrepreneurs believe that tourism is a social activity that creates positive contributions to the public. Thus, the entrepreneurs did not demonstrate a conservative attitude about tourism events. They explained the role of tourism as improving the public's quality of life. This result shows that entrepreneurs have positive beliefs about tourism investments when they are asked about their awareness of the impacts of tourism.

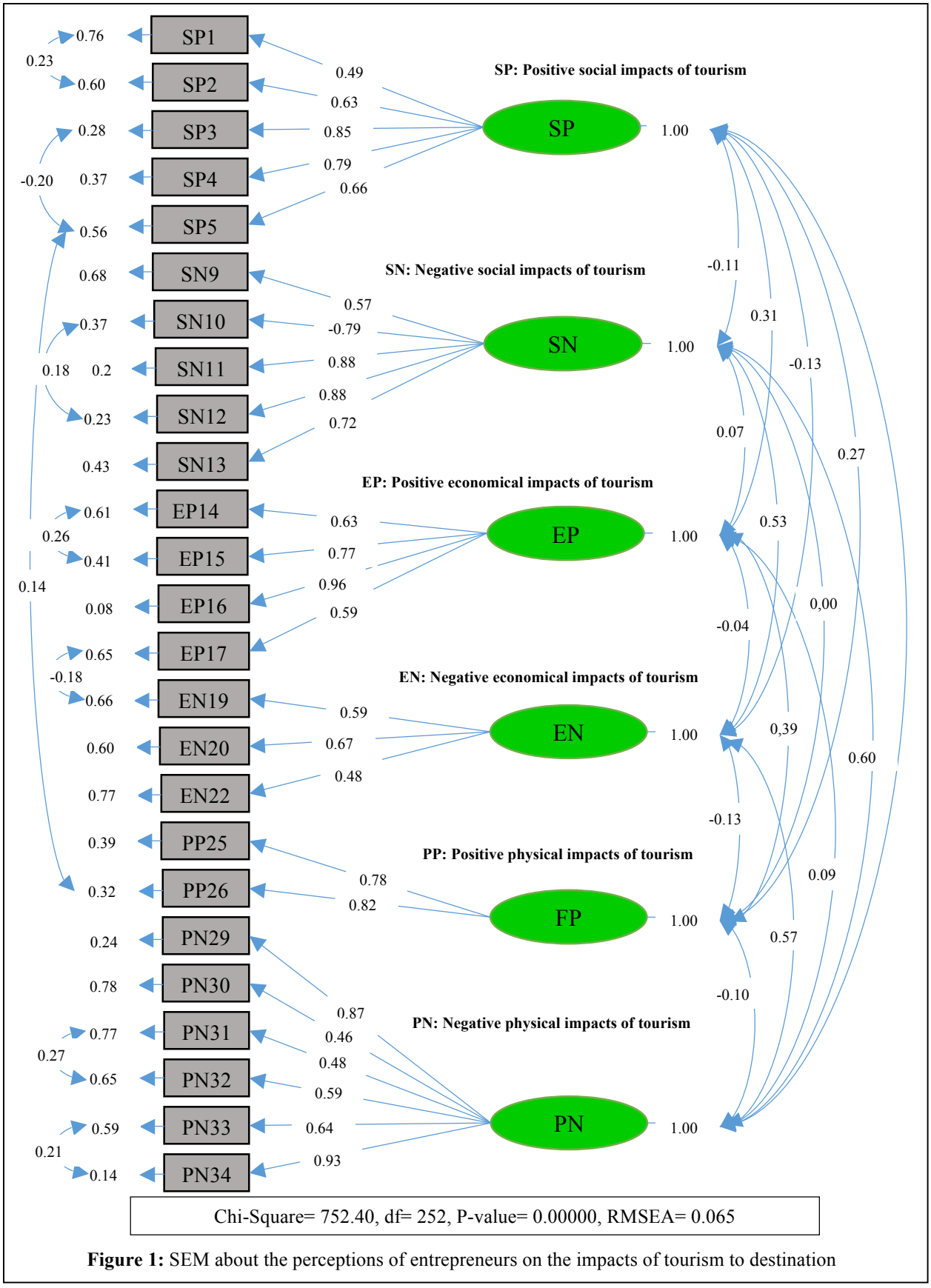



**Figure 1:** SEM about the perceptions of entrepreneurs on the impacts of tourism to destination

The variables with greatest effects on the negative social impacts include "SN11: It leads to a reduction in religious values", with a value of 0.88, and "SN12: It leads to a reduction in moral values". Thus, a one-unit change in the SP11 and SP12 variables will lead to a difference of 0.88 on the SN (social negative). The variable “SN10: It adversely affects relationships within the family” has a negative effect of -0.79 on the SN. The factor "SN9: It increases the crime rate" is the least effective variable, with a value of 0.57 on the SN. The results show that the entrepreneurs demonstrate a sensitive attitude regarding the attitudes about faith in their society. Therefore, it can be stated that tourism’s requirement of openness to interaction with different cultures can affect the investment decisions of entrepreneurs. Hence, it is necessary to raise the community's awareness to reduce the socially negative impacts of tourism and entrepreneurs' concerns. In addition, we can state that the public factors can affect entrepreneurs’ choice of investment area and their decision-making process.

The variable with the greatest effect on the positive economic impacts was "EP16: It provides increased job opportunities". A one-unit change in EP16 leads to a difference of 0.96 on the EP (economic positive). The least effective variable on the EP was "EP17: It provides increased state incentives", with a ratio of 0.59. One of the significant features of tourism is its positive impacts on employment. Naturally, the proliferation of tourism investments will also increase employment opportunities. However, the entrepreneurs did not believe that tourism increases public incentives. Incentives provided by the public to the tourism sector lower the investment costs for entrepreneurs and make such investments more attractive. Therefore, knowing the expectations of entrepreneurs can benefit all parties.

The variable with the greatest effect on the negative economic impacts was "EN20: It increases the use of imported goods". A one-unit change in EN20 leads to a difference of 0.67 on the EN (economic negative). This variable is followed by "EN19: It transfers tourism income to other provinces", with a ratio of 0.59. The least effective variable is "EN22: “Employment is not dependent on the local people", with a ratio of 0.48. These results indicate that entrepreneurs know how the tourism sector functions. Specifically, imports of goods and services required for industrial production lead to currency leaving the country. Thus, the tourism sector, in addressing international markets, needs to use imported goods to fulfil the expectations of the tourism sector and ensure quality standards. Although this situation seems to be a negative factor, in fact, it creates a positive cycle by the benefits that it provides.

The variable with the greatest effect on the positive physical (PP) impacts was "PP26: It ensures the restoration of historic buildings". A one-unit change in PP26 leads to a difference of 0.82 in the PP. The ratio for the other variable (PP25) is as 0.78. Thus, a one-unit change in "PP25: It ensures the preservation of tourism resources" will lead to an increase of 0.78 on the PP. One of the basic products of tourism is historical assets. The past life of communities and the traces left behind drive people to travel. Therefore, the preservation and celebration of historic assets can only be ensured by the awareness of the importance of tourism. A region’s wealth of tourist attractions will garner the attention of both visitors and entrepreneurs.

The variable with the greatest effect on the negative physical impacts is "PN34: It causes a reduction in tourism resources", with a ratio of 0.93. This variable is followed by "PN29:  Causes heavy traffic”, with a ratio of 0.87. The variable with lowest effect

on the PN (physical negative) is "PN30: It causes noise pollution". A one-unit change in PN30 leads to a difference of 0.46 on the PN (physical negative). Although tourism is an activity that can take place during all twelve months of the year, some periods have excessive overcrowding. At times of overcrowding, tourism resources are depleted excessively and can even be under the threat of extinction. The entrepreneurs indicated that they were aware of this situation based on their opinions. From this perspective, plans that will not threaten the needs and quality of life of the next generations will be beneficial to creating sustainable tourism. Both the satisfaction of tourists and the profitability of their investments are important issues for entrepreneurs. Therefore, the expectations of tourism stakeholders should never supersede the interests of society.

## 5. Conclusion

Based on the results of this study, entrepreneurs have perceptions regarding both the positive and negative impacts of tourism. These impacts were grouped in the study as social, economic and physical impacts. Another result is that the opinions of the entrepreneurs regarding the social, economic and physical impacts of tourism do not demonstrate statistically significant differences based on some demographic characteristics (age, time of stay and relationship with tourist enterprises). However, the results show that male entrepreneurs pay more attention to the economic aspects of tourism than female entrepreneurs. This difference could be explained by the fact that female entrepreneurs have less experience in economic life than the male entrepreneurs. Conversely, married entrepreneurs indicated a more sensitive attitude towards the social impacts of tourism. Because tourism requires continuous, 24/7 service and is an extremely labour-intensive sector, it limits people’s social life. Therefore, married entrepreneurs who know how the tourism sector functions indicated that they are more sensitive than single entrepreneurs on this issue. In addition, entrepreneurs with a high educational background expressed more positive opinions than entrepreneurs with lower educational levels on the social, economic and physical impacts of tourism. Thus, as the entrepreneurs' level of education increases, their opinions on the impacts of tourism change in a positive direction. Another significant difference was observed between the entrepreneurs' business experience and the social impacts of tourism. Entrepreneurs with business experience of 1 to 9 years are more sensitive than those with more business experience regarding the social impacts of tourism. This result shows that young entrepreneurs are outward-oriented and have a high level of social awareness.

The study was conducted in a region, Afyonkarahisar, which is mainly formed by thermal managements as a tourist destination. Due to the lack of research focusing on tourism entrepreneurships in thermal destinations, it is not possible to discuss the findings of the current study with the ones in the literature and the generalizing the findings of in it such a discussion would have created a limitation for this study.

Based on the results of the SEM analysis, the social-positive, social-negative, economic-positive, economic-negative, physical-positive and physical-negative impacts of tourism have relationships with each other, and the degrees and directions of interaction are shown in Figure 1. The results of this study show that although tourism is important for the economy of Afyonkarahisar, the entrepreneurs revealed that it has both positive and negative impacts on the social, economic and physical life of the province. This study also reveals a relationship between the social, economic and physical impacts of tourism. Thus, this aspect of the study can be a guiding feature for

tourism stakeholders. It also offers opportunities to entrepreneurs and other stakeholders to solve the problems related to tourism. Moreover, it provides more specific messages to the parties for reducing the negative impacts of tourism on the entire province and for improving the positive impacts. However, it should be noted that as a limitation of this study is towards tourism sector only and more specifically the city of Afyonkarahisar. In order to generalize the findings of the study, it is essential that more comprehensive research covering more aspects of tourism business should be conducted with newer data. Besides, considering the multi-structural nature of tourism business, periodical research with stakeholders is of great significance for future studies.

## References

Alcántara-Pilar, J. M., and Barrio-García, S. D. (2015). Antecedents of Attitudes toward the Website', *Cross Cultural Management*, 22(3), pp.379-404. Doi:10.1108/CCM-04-2014-0044.

Arikan, S. (2004). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara, Turkey: Siyasal Kitabevi

Blanchflower, D.G. & Oswald, A.J. (1998). What Makes an Entrepreneur?, *Journal of Labor Economics*, 16(1), pp.26-60.

Bosworth, G. & Farrell, H. (2011). Tourism entrepreneurs in Northumberland, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 4, pp. 1474-1494.

Bosworth, G. and Farrell, H. (2011). Tourism Entrepreneurs in Northumberland', *Annals of Tourism Research*, 38(4), pp.1474-1494.

Brazeal, D.V. and Herbert, T.T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp. 29-45.

Brunt, P. & Courtney, P. (1999). Host Perceptions of Sociocultural Impacts', *Annals of Tourism Research*, 26(3), pp. 493-515.

Bukhari, A.M.M. & Hilmi, M.F. (2012). Challenges and Outcome of Innovative Behavior: A Qualitative Study of Tourism Related Entrepreneurs', *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), pp. 131-142.

Çalışkan, U. & Tütüncü, Ö. (2008). Turizmin Yerel Halk Üzerindeki Etkileri ve Kuşadası İlçesi Uygulaması, IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi: 23–27 Nisan 2008. Belek, Antalya, Turkey, pp. 806-824.

Carmichael, B. A. (2000). A Matrix Model for Resident Attitudes and Behaviours in a Rapidly Changing Tourist Area, *Tourism Management*, 21(6), pp. 601-611.

Dahles, H. & Bras, K. (1999). Entrepreneurs in Romance Tourism in Indonesia, *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 267-293.

Davies, T. & Cahill, S. (2000). Environmental Implications of the Tourism Industry. Discussion Paper, pp.1-40,https://www.csu.edu/cerc/documents/ Environmental Implications Tourism Industry 2000.pdf (Access Date: 08.03.2017, 19:30).

Glavas, C., Pike, S. & Mathews, S. (2014). Internet-enabled Tourism Entrepreneurs. International Entrepreneurial Values Elicited through Repertory Test and Laddering Analysis, *International Journal of Tourism Research*, 16, pp. 44–55.

Gümüş, N. & Özüpekçe, S. (2009). The opinions of Residents Towards Economic, Social, Cultural and Environmental Impacts of Tourism in Foça, *Journal of Human Sciences*, Vol 6, No 2, pp. 398-417.

Hallak, R., Brown, G. & Lindsay, J. N. (2012). The Place Identity-Performance Relationship among Tourism Entrepreneurs: A Structural Equation Modelling Analysis, *Tourism Management*, 33(1), pp. 143-154.

Hingtgen, N.; Kline, C., Fernandes, L., & McGehee, N. G. (2015). Cuba in Transition: Tourism Industry Perceptions of Entrepreneurial Change, *Tourism Management*, (50), pp. 184-193.

Katz, J. A. & Green, R. P. (2009). *Entrepreneurial Small Businesses*. Irwin, NY: McGraw-Hill.

Kensbock, S. & Jennings, G. (2011). Pursuing: A Grounded Theory of Tourism Entrepreneurs' Understanding and Praxis of Sustainable Tourism, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), pp. 489-504.

Koh, K.Y& Hatten, T.S. (2002). The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), pp. 21-48.

Lohr, L. S. (2010). *Sampling: Design and Analysis*. Sec. Edition. Boston:rooks/Cole.

Lovelock, B., Lovelock, K. & Normann, Ø. (2010). The Big Catch: Negotiating the Transition from Commercial Fisher to Tourism Entrepreneur in Island Environments, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(3), pp. 267-283.

Matilainen, A. & Lähdesmäki, M. (2014). Nature-based Tourism in Private Forests: Stakeholder Management Balancing the Interests of Entrepreneurs and Forest Owners?, *Journal of Rural Studies*, 34, pp. 70-79.

Nunkoo, R., (2015). Tourism Development and Trust in Local Government, *Tourism Management* (46), pp. 623-634.

Paniagua, A. (2002). Urban-rural Migration, Tourism Entrepreneurs and Rural Restructuring in Spain, Tourism Geographies. An International Journal of Tourism Space, *Place and Environment*, 4(4), pp. 349-371.

Power, S., Di Domenico, M. & Miller, G. (2017). The Nature of Ethical Entrepreneurship in Tourism, *Annals of Tourism Research (65)*, pp. 36-48.

Schermelleh-Engel, K. & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research, 8*(2), pp. 23-74.

Seetanah, B. (2011). Assessing the Dynamic Economic Impact of Tourism for Island Economies, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 291-308.

Selby, A., Petäjistö, L. & Huhtala, M. (2011). The Realisation of Tourism Business Opportunities Adjacent to Three National Parks In Southern Finland: Entrepreneurs and Local Decision-Makers Matter, *Forest Policy and Economics*, Volume 13 (6), pp. 446-455.

Stylidis, D., Biran, A., Sit, J. & Szivas, E. M. (2015). Residents' Support for Tourism Development: The Role of Residents, *Tourism Management*, (45), pp. 260-274.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulama, *Türk Psikoloji Yazıları,* 3(6), pp. 49-73.

Tsartas, P. (1992). Socioeconomic Impacts of Tourism on Two Greek Isles, *Annals of Tourism Research*, 19(3), 516-533. http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383(92)90134-B

UNWTO. (2012). United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, Tourism in the Green Economy-Background Report, 2012, Madrid. (Access Date: 08.03.2017, 20:34 PM).

Weiermair, K., Siller, J. H. & Mössenlechner, C. (2006). Entrepreneurs and Entrepreneurship in Alpine Tourism, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 6(2), pp. 23-40.

Yılmaz, V., Yıldız, Z. & Arslan, T. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Çevresel Duyarlılıkları ile Çevresel Davranışlarının Yapısal Eşitlik Modeliyle Araştırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, pp. 271-278.

Zhao, W., J.R. Brent Ritchie, J. R. & Echtner, C. M. (2011). Social Capital and Tourism Entrepreneurship, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 4, pp. 1570-1593.

DOI: 10.20491/isarder.2017.286

İşletme Araştırmaları Dergisi
ISSN: 1309- 0712

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Örgütsel Sinizmin İş Yükü, Algılanan Adalet ve Kontrol Açısından İncelenmesi

*The Determinants of Organizational Cynicism: An Exploration with Perceived Workload, Perceived Fairness and Control*

**Selin Metin Camgöz**
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-3304-7177
selinm@hacettepe.edu.tr

**Özge Tayfur Ekmekci**
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9090-3996
otayfur@hacettepe.edu.tr

**Pınar Bayhan Karapınar**
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0003-0534-8885
pbayhan@hacettepe.edu.tr

## Özet

Bu çalışmanın temel amacı, algılanan kontrolün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde çalışanların adalet ve iş yükü algılamalarının aracı rolü olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmaya konu olan veriler toplam 201 akademik personelden elde edilmiştir. Katılımcılar, çalışma yaşam alanları ve örgütsel sinizm anketlerine yanıt vermişlerdir. Örtük değişkenlerle yapılan yol analizinde, algılanan iş yükü ve adaletin, kontrol ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolleri üstlendiği tespit edilmiştir. Şöyle ki, iş yerindeki karar ve uygulamalarda söz sahibi olan akademik personel, hem üniversitedeki uygulamaların adil olduğuna hem de iş yükünün yönetilebilir düzeyde olduğuna inanmakta ve bu da onların çalıştıkları kurumlarına yönelik olumsuz ve şüpheci tutumlarını azaltmaktadır. Elde edilen bu sonuç, algılanan kontrolün çalışanların işe ilişkin tutumlarını (özellikle örgütsel sinizmi) etkilemede kritik role sahip olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** akademik personel, algılanan kontrol, iş yükü, adalet ve örgütsel sinizm.

## *Abstract*

*The main purpose of this study is to examine the mediating role of perceived fairness and workload on the relationship between perceived control and organizational cynicism. Data were gathered from 201 academicians. The respondents completed areas of worklife survey and organizational cynicism questionnnarie. The results of the latent variable path analysis showed that perceived fairness and workload act as mediators on perceived control-organizational cynicism relationship. Thus, academicians who perceive control over the decisions and practices in their workplace, believe that the fairness of those decisions and practices are fair and perceive their workload as more manageable. Subsequently, such beliefs mitigate the negative and cynic attitudes toward their organizations. This result reveals that perceived control*

*plays a critical role in regulating the attitudes toward their work environment mainly organizational cynicism*

***Keywords:*** *academicians, perceived control, workload, fairness, organizational cynicism.*

## 1.Giriş

Örgütsel sinizm, "örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi" ve "bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu" şeklinde tanımlanmaktadır (Dean, Bhardes ve Dharwadkar, 1998). Genellikle, çalışanların örgütlerine ve diğer örgüt çalışanlarına karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranışları konu alan ve özünde güvensizlik barındıran örgütsel sinizm, bireysel ve kurumsal sorunları beraberinde getirmesi nedeniyle önem taşımaktadır.

Çalışanların ve yöneticilerin çalışma ortamlarında sinizm ile karşı karşıya kalması ve son 20 yılda çalışanların iş tatminlerinin düşmesi, örgütlerine bağlılıklarının azalması ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasıyla birlikte örgütsel sinizm çalışmaları ivme kazanmıştır (Abraham, 2000; Chiaburu, Peng, Oh, Banks, ve Lomeli, 2013). Sinizm çoğunlukla örgütsel değişim süreci ile ilişkilendirilmekte (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Wanous, Reichers ve Austin, 2000), sinizmin gelişiminde etkili olabilecek diğer örgütsel faktörler literatürde göreli olarak daha az vurgulanmaktadır. Bu sebeple, çalışmada sinizme etki eden örgütsel faktörlere ağırlık verilmiş ve örgütsel sinizm, Leiter ve Maslach (1999) tarafından "*Çalışma yaşamı alanları" (Areas of work life)* olarak adlandırılan model çerçevesinde ele alınmıştır. Modelde çalışma yaşam alanları *iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet- birlik duygusu, adalet algısı* ve *değerler* olmak üzere altı faktör ile açıklanmaktadır. Buna göre iş- birey uyumu altı çalışma yaşamı alanına göre belirlenmektedir. Şöyle ki; Leiter ve Maslach (2003), bu altı faktör ile birey arasında uyum olduğu durumlarda; bireyin işe ve örgüte karşı olumlu, uyumsuzluk olduğu durumlarda ise bireyin işe ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebileceğini ifade etmişlerdir.

Leiter ve Maslach (2003), algılanan kontrolün, çalışma yaşamı alanları çerçevesinde ele alınan diğer değişkenlerin de (iş yükü, ödüller, adalet algısı, aidiyet, ve değerler) öncülü olabileceğini belirterek, iş yaşamında kilit bir role sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak günümüzde, algılanan kontrolün sinik davranışlar ile ilişkisini ortaya koyan çalışmaların sayısı azdır (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015). Ayrıca, algılanan kontrolün olumsuz bir tutum üzerindeki etkisinin doğrudan mı yoksa başka değişkenler aracılığıyla mı gerçekleştiği bilinmemektedir. Bu sebeple, çalışmada algılanan kontrol ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide adalet ve işyükünün aracılık etkileri incelenmiştir. İş gerekleri-kontrol (JDC) (Demerouti, Bakker ve Nachreiner ve Schaufeli, 2001) modeli temel alınarak, bireyin işleri üzerinde algıladığı kontrolün artmasının öncelikle bireyin işyükü ve adalet algılamalarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel sinizmi düşüreceği varsayılmıştır.

Çalışmanın en önemli katkısı, iş yükü ve adalet algılarının olası etkilerini ortaya koyarak kontrol- sinizm ilişkisindeki süreci aydınlatmaktır. İş yeri uygulamaları açısından da araştırmanın bulgularının yöneticilere özellikle çalışanların örgütlerine yönelik hissetikleri sinizmi yönetmede bir yol haritası sunacağı beklenmektedir.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1. Örgütsel Sinizm

'Sinisizm' ve ''kinizm' gibi isimlerle anılan sinizm kavramı, antik Yunan'da bir yaşam biçimi ve düşünce okulu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011, s.35). Bir yaşam biçimi olarak, dünyaya ait olan herşeyden uzaklaşma ve kendi kendine yetebilme anlamına gelmektedir. Antik Yunan'da M.Ö. 400'lü yıllarda yaşamış ilk sinikler, Sokrates'ın takipçilerinden olan Antisthenes ile tüm gününü elinde bir ışık feneriyle dürüst bir insan aramakla geçirmekle ün salmış Antithenes'in öğrencisi Sinop'lu Diogenes'dir. Diogenes'e göre hayatın amacı, doğa ile uyum içerisinde basit ve erdemli şekilde yaşamaktır (Dean ve diğ., 1998). Siniklere göre erdemli olmak, hiçbir değere, kurala ya da mistik inanca bağlı olmamakla elde edilir (Dean ve diğ.,1998). Buna göre, kural, yasa, zenginlik, gelenek, şöhret, tutku, din ve cinsellik gibi kavramlar insanı kendi özünden uzaklaştırmaktadır. Sinikler, kural, norm ve arzuların insanın doğal yapısına aykırı olduğunu ve insanın esasen kendi kendine yetebilecek bir canlı olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde, etik ve ahlaka önem vermişler ve bu değerleri kabul etmeyenleri eleştirmişlerdir. Ancak, zamanla siniklik olumsuzluk ifade eden bir kavram haline gelmiş ve temel anlamıyla insanların başkalarını değersiz, hilekâr ve bencil olarak tanımladıkları olumsuz bir görüşü ifade etmek için kullanılmaya başlamıştır (Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom ve Williams, 1989; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007).

Sinizm, sadece felsefi bir düşünce ile sınırlı kalmamış pek çok disiplinde olduğu gibi örgüt ve davranış bilimleri çalışmalarına da konu olmuştur. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, özellikle, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri olumsuz tutumların içeriği nedir?" sorusunun yanıtını aranmıştır (Kasalak ve Bilgin Aksu, 2014). Bu çalışmalar sonucunda, çalışanların örgütlerine yönelik öfke, kırgınlık, kızgınlık, ümitsizlik, tedirginlik, küçük görme aşağılanma gibi bir takım olumsuz tutum ve davranışlar sıklıkla örgütsel sinizm kapsamında ifade edilmiştir (Dean ve diğ., 1998).

Örgütsel sinizm, Dean ve diğerleri (1998, s. 345) tarafından, örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi" ve "bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu" şeklinde tanımlanmıştır. Andersson ve Bateman'a (1997, s. 450) göre ise, "örgütsel sinizm bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe veya örgüte karşı hayal kırıklığı ve olumsuz duygular gibi güvensizlikle sembolize edilen genel veya belirli tutumlar" şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel sinizmin bir tutum olduğu düşüncesinden hareketle, Dean ve diğ. (1998) tarafından sinizm bilişsel, duygusal ve davranış boyutları içeren üç alt boyutta ele alınmıştır.

Buna göre, *örgütsel sinizmin bilişsel boyutu*, bilgi ve inanç öğelerini içermektedir. Çalışanların, örgütün ve diğer çalışanların güvenilmez, riyakar, tembel, sadece kendini ve çıkarını düşünen ve hileci olduğuna dair geliştirdikleri inançları içermektedir (Cook ve Medley, 1954). *Örgütsel sinizmin duygusal boyutu*, çalışanların örgütlerine yönelik hissettikleri duyguları içermektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgüte ve/veya örgüt çalışanlarına karşı hissettikleri öfke, heyecan, neşe, nefret, korku, şaşkınlık, acı ve korku gibi duygulardan oluşur. (Dean ve diğ, 1998). *Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu* ise çalışanların örgüt ve/veya örgüt çalışanlarına yönelik olumsuz davranışlarını içermektedir. Bu kapsamda, çalışanların örgütlerinini şikayet etme, alay etme ve eleştirme gibi sözel ifadelere ek olarak, çalışanların imalı gülümseme gibi beden dilleri sinik davranış örnekleri arasında gösterilmektedir (Brandes ve diğ., 1999).

### 2.2. Çalışma Yaşamı Alanları Modeli

Çalışma Yaşamı Alanları Modeli (Areas of Worklife), Maslach ve Leiter (1997) tarafından bireylerin tükenmişlik seviyelerini açıklamak ve bunlara etki eden örgütsel faktörleri belirlemek amacı ile geliştirilmiştir. Model, kişi-iş uyumu (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005) ve psikolojik sözleşme (Rousseou, 1995) teorilerinden yola çıkarak, çalışanların iş yaşantılarından beklentileri ile, örgüt tarafından sağlanan koşullar arasındaki uyumsuzluğun, çalışanlarda tükenmişliğin temel sebebi olduğunu varsaymaktadır. İ*ş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet- birlik duygusu, adalet algısı* ve *değerler* çerçevesinde altı çalışma yaşam alanından bahseden model, tükenmişliğin ve çalışanların strese karşı verdikleri tepkilerin (örgütsel sinizm), özellikle örgüt kökenli olduğuna vurgu yapmaktadır. Modelde, *iş yükü,* "belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarını"; *kontrol* "iş ile ilgili seçim yapma ve karar verme hakkını"; *ödüller* "bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık aldığı takdiri"; *aidiyet-birlik duygusu* "işyerinde sosyal destek ve işbirliğini"; *adalet algısı* "örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olmasını"; *değerler* ise "iş yerinde iyi ve kötüye ilişkin inançları" ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005). Çalışma yaşamı alanları modeline göre, kötü çalışan yoktur, ancak iyi çalışanın sahip olduğu kötü örgütsel koşullar vardır (Sürgevil, 2005). Dolayısıyla, model çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarının engellenmesinde işletmelerin yukarıda özellikle sıralanan alanlarda birey-iş uyumuna dikkat etmelerini önermektedir.

Bu araştırmada, çalışma yaşamı alanlarından, algılanan kontrol, iş yükü ve adalet algılamalarının örgützsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmiş; birlik duygusu, değerler ve ödüllerin olası etkileri çalışma kapsamına alınmamıştır. Takip eden bölümde, algılanan kontrol, işyükü ve adaletin örgütsel sinizmle ile ilişkileri teorik çerçevede tartışılmaktadır.

### 2.3. Algılanan Kontrol ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Kontrol kişinin işi üzerinde sahip olduğu "Seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağını" ifade etmektedir (Leiter, 2003). Çalışanların bir işe başladıklarında sahip olacakları kontrole ilişkin beklentileri vardır. Söz konusu beklentiler, kurumun sağladığı karar verme ve seçim yapma olanaklarıyla uyumlu olmadığında, çalışanların algıladıkları kontrol azalmaktadır. İş yerlerinde kontrolle ilgili beklentilerin karşılanmaması, çalışanların işe ilişkin diğer algılamalarını, örneğin iş yükü ve adalet algılamalarını olumsuz yönde etkilemekte; bu durum duygusal tükenmişliği, şüpheci tutumları arttırmakta; kişisel başarı hissini azaltmaktadır (Leiter, Gascon ve Martinez-Jarreta, 2010). Nitekim yapılan çalışmalar (Leiter ve diğ., 2010; Leiter ve Shaughnessy, 2006), kontrole ilişkin çalışan-iş uyumunun sağlanamamasının örgüte ve iş yönelik olumsuz ve şüpheci tutumları arttırdığını göstermektedir.

Algılanan kontrol ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Demerouti ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen "İş Talepleri / Kaynakları (İGK) (Job Demand-Resources) modeline dayandırılmaktadır. İş Talepleri/Kaynak modelinde, talep olarak ifade edilen durumlar, çalışanın fiziksel ya da ruhsal çabasını gerektiren, işe ait fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel koşullarıdır. Modelde öne sürülen kaynaklar, bireyin amaçlara ulaşmasına yardımcı olan, işe ilişkin talepleri ve taleplerin yarattığı stres ve gerginliği azaltan, bireyin gelişimini artıran örgütsel faktörlerdir (Bakker ve diğ., 2003; Demerouti ve diğ., 2001). İşe ilişkin taleplerin yüksek ve işe ilişkin kaynakların sınırlı olması/ olmaması durumunda, çalışanda olumsuz tutumlar gelişmesine sebep olmaktadır. Bu

modele göre, örgütün çalışanlarına seçim yapma ve karar verme yetkisi bir diğer ifadeyle işlerini kontrol edebilme imkanı sunması, çalışanların işe ilişkin olumsuz tutumlarını azaltmaktadır. Şöyle ki; örgütün çalışanlardan talepleri fazla olsa bile, eğer birey bu talepleri kontrol edebileceğine ilişkin inanç ve yetkiye sahip ise çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumlara sahip olmayabilir. Tersi durumda ise, algılanan kontrol örgütsel sinizmi artırıcı etkide bulunabilir. Dolayısıyla,

*$H_1$: Algılanan kontrol ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki vardır.*

### 2.4. İş Yükü ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Günümüzde çalışanlar, sanayileşmenin başladığı ilk dönemlere kıyasla daha az saat çalışmalarına rağmen, iş yükü çalışanlar ve işletmeler için iş yükü en önemli stres kaynakları arasında yer almaktadır. "Artan rekabet, hızlı değişen iş koşulları gibi nedenlerle, pek çok çalışan kısa zamanda kendilerine verilen görevi tamamlamak zorunda kalmakta; bu durum çalışanlar üzerindeki baskıyı arttırmakta ve iş yüküyle ilgili algılamaları etkilemektedir" (Tayfur ve Arslan, 2012, s.148). Yapılan çalışmalar, iş yükünün çalışanlarda duygusal tükenmişliği (e.g., Leiter ve diğ., 2010; Tayfur ve Arslan, 2013), duyarsızlaşmayı (Lee ve Ashforth, 1996) ve stresi (Shaw ve Weekley, 1985) arttırdığını göstermektedir. Günümüzde, iş yüküne ilişkin algılamalar, çoğunlukla, iş yerinde geçirilen toplam zamanla değil, tamamlanması gereken görev miktarı ve bu görevlerin zorluğu belirlenmekte; bu yüzden iş yükünün psikolojik yönü daha çok ön plana çıkmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012).

İş yükü, alan yazınında araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılar, iş yükünü nitel ve nicel açıdan ele alırken, bazıları ise işyükünü, algılanan iş yükü olarak kavramsallaştırmışlardır (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Raminowitz ve Beutell, 1989). Greenhaus ve diğerleri (1989), iş yükünü iş yerinde rollerin ve görevlerin zorlayıcı olması olarak tanımlarken; zorlayıcılığı fazla mesai yapma, vardiya usulü çalışma, görevlerin üstesinde gelinemeyecek kadar zor olması şeklinde açıklamışlardır. Bu nedenle Greenhaus ve diğerleri (1989) tanımında, iş yükü hem nitel (görevin zorluğu) hem nicel (çalışma saatlerinin fazla olması) açıdan ele alınmıştır. Elloy ve Smith (2003) ise çalışılan iş saatinin sayısı ve zorluğu kadar (nitel ve nicel iş yükü), bu işlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemine vurgu yapılmakta, ve bu da algılanan iş yükü denilen yeni bir kavramı ortaya çıkarmaktadır.

İş yükü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki Kıtlık Kuramı (Scarcity Theory) (Goode, 1960) ve Kaynakların Korunması Kuramlarıyla (Conservation of Resources) (Hobfoll ve Freedy, 1993) açıklanmaktadır. Zamanın, enerjinin ve dikkatin kısıtlı olduğunu varsayan Kıtlık Kuramına göre, eğer sahip olunan kaynaklar (zaman, enerji ve dikkat) doğru bir şekilde kullanılmazlarsa, üstlenilen görevler bu kaynakların azalmasına neden olabilmektedir. Kaynakların azalması ise çalışanların hissettiği stresi ve çatışmayı arttırabilmektedir (Goode, 1960; aktarılan Tayfur ve Arslan, 2012). İş stresinin ve çatışmanın artmasından çalıştıkları kurumları sorumlu tutan çalışanlar, bu duruma tepki olarak kurumlarının uygulamalarına şüpheci bir bakış açısıyla yaklaşabilmektedirler.

Diğer taraftan Kaynakların Korunması Kuramı, insanların kendileri için değerli şeyleri veya bu değerleri şeyleri elde etmeye yardımcı araçları bulmak, ellerinde tutmak ve korumak istediklerine vurgu yapmaktadır (Hobfoll ve Freedy, 1993). İnsanların

bulmak ve korumak istediklerini "kaynak" olarak adlandıran kurama göre, kaynakların kaybolması, tehdit edilmesi ya da beklenen seviyede elde edilememesi insanlarda strese neden olmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012). Kurama göre, işin aileyle geçirilecek zamanı ve enerjiyi azaltması, çalışanlarda kayıp hissi yaratmakta; bu duruma tepki olarak onlar da çalıştıkları kuruma yönelik sinik tutumlar geliştirebilmektedirler (Hobfoll ve Freedy, 1993).

Alan yazını incelendiğinde iş yükü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Pitter (1994) polislerle yaptığı çalışmada, iş yükünün örgüte yönelik sinizmin artmasında etkili bir faktör olduğunu bulmuş; özellikle personel yetersizliği durumlarında bu ilişkinin daha da güçlendiğini belirtmiştir. Benzer biçimde, Greenglass, Burke ve Moore (2003) işe yönelik sinizm ile iş yükü arasındaki ilişki incelemişler; iş yükünün yüksek olduğu durumlarda çalışanların sinik tutumlarının arttığı; yani işlerine uzak ve şüpheci tutumlar sergiledikleri saptanmıştır. Polis örneklemiyle yapılan bir başka çalışmada (Bennett ve Schmitt, 2002) ise iş yükünün örgüte yönelik sinizmi tahmin etmede etkili olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, Kıtlık ve Kaynakların Korunması Kuramı'ndan hareketle, iş yükünün artmasının çalışanlarda olumsuz tutumları artıracağı düşünülmektedir. Böylece;

*$H_2$: Çalışanların algıladıkları işyükü ile örgütsel sinizm davranışları arasında pozitif yönde ilişki vardır.*

### 2.5. Algılanan Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Temelleri felsefe, siyaset bilimi ve dine kadar dayanan adalet algısının, çalışanların tutum ve davranışları ile birlikte pek çok örgütsel değişkeni de etkilediği görülmektedir (Moorman, 1991). "*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düseni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*" (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 2012) olarak tanımlanan adalet kavramına farklı anlamlar yüklenmiş, adalet kimi zaman eşitlik, özgürlük veya fayda olarak kavramsallaştırılmıştır (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013). Örgütsel adalet algısı ise, bireylerin örgütün davranışlarının, kendilerine yönelik tutum, davranış, uygulamaları ve elde ettikleri çıktıları ne kadar adil buldukları ile ilişkilidir (Colquitt, Scott, Judge, ve Show, 2006; Greenberg, 1987). Ancak, bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile alakalıdır. Bu nedenle, adaletin öznel ve bireylerin algılarına dayandığı düşünülmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Çalışma Yaşamı Alanları modelinde, altı boyuttan biri olarak kabul edilen adalet, bireylerin elde ettikleri çıktıların, örgütte alınan kararların ne derece adil algılandığı ile bireylerin kendilerine ne derece saygı gösterildiğine ilişkin algılamalarını içermektedir (Leiter ve Maslach, 1999). Bu kapsamda, çalışanların alınan kararların herkes için açık, eşit ve tutarlı olarak algıladığı durumlarda, birey işini ve uygulamaları adil algılamaktadır. Diğer bir ifade ile, bireyler beklediği davranışlar ile gerçekleşenler arasında uyum olduğunda bireylerin işe ilişkin adalet algılamalarının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının alınan kararları açık ve eşit bulmadığı, kararların belli kişilerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşündüğü durumlarda ise bireylerin adalet algılamaları düşmektedir. Şöyle ki, gerçekleşenlerle bireyin beklentileri arasında adalet algısı bakımından uyumsuzluk oluşmaktadır.

Adalet algısı ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki psikolojik sözleşme ihlali ile açıklanabilmektedir (Johnson, ve O'Leary- Kelly, 2003; Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı beklentileri içeren yazılı olmayan sözleşmelerdir (Schein, 1978). Bu yazılı olmayan sözleşmeler bireyler ile örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklere ilişkin varsayımları, beklentileri ve bireysel inançları içermekte olup, karşılıklılık ilişkisine dayanmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Çalışanların örgütlerinin kendilerine söz verdiği yükümlülüklerden birisini yerine getirmediğini düşündüklerinde psikolojik sözleşme ihlalleri meydana gelmektedir. Şöyle ki; çalışan kendisine verilen sözün tutulmadığını veya söz verilen ile elde ettiği arasında uyumsuzluk algıladığında "psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği" sonucuna varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşmelerin çalışanların örgütle ilgili beklentilerini içermesi nedeniyle psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların işe ve örgüte ilişkin tutumlarını etkilemesi beklenebilir. (Morrison ve Robinson, 1997). Diğer bir ifade ile, çalışan kendisine verilen sözlerle elde ettiklerini karşılaştırmaktadır. Değerlendirmelerinde sözleşme ihlali olduğu görüşüne vararak durumu adil olarak algılamayan çalışanın örgüte karşı olan güveni olumsuz etkilenecek ve sinik tutumlar geliştirmelerine neden olacaktır (Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

Yukarıda sıralanan teorileri temel alarak, alan yazınındaki çalışmalar çalışanların adalet algılamaları ile örgüte karşı sinik tutumları arasında negatif bir ilişki olduğu yönündedir (Andersson, 1996; Biswas ve Kapil, 2017; FitzGerald, 2002). Leiter ve Maslach (2004), 6815 çalışan üzerinde 6 yaşam alanının oluşturan faktörlerin tükenmişliğe etkisini inceledikleri çalışmalarında, en fazla adalet algılamaları konusunda yaşanan uyumsuzluğun örgüte karşı sinik tutumlara etki ettiğini belirlemişlerdir. Adaletsizlik algısı çalışanlarda stresi ve güvensizlik duygusunu arttırmaktadır (Taris, Peeters, Leblanc, Schreurs ve Schaufeli, 2001). Bu güvensizlik duygusu ise çalışan ve yönetici arasındaki açık ve dürüst iletişime zarar vermekte, bireylerin örgütlerine şüphe ile yaklaşmalarına ve sinik tutumlara neden olmaktadır (Leiter ve Maslach, 1999). Benzer şekilde, Bernerth, Armenakis, Feild, ve Walker (2007) tarafından elde edilen bulgulara göre bireylerin adalet algıları ile örgütsel sinizm ters yönlü ilişkilidir. Chiaburu ve diğerleri (2013) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında örgütsel adaletin örgütsel sinizm ile ters yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bernerth ve diğerleri (2007) çalışanların belirsiz, kendilerine yeterince bilgi verilmediği ve kaba davranıldığı durumlarda örgütlerini suçladıklarını ve örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirebildiklerini belirtmişlerdir. Andersson'a (1996) göre, çalışanlar elde ettikleri çıktıları, kullanılan yöntemleri ve kendilerine yöneltilen davranışları adil algılamadıklarında, bu durumla baş edebilmek için örgüte karşı sinik tutumlar gösterebilmektedirler. Diğer bir ifade ile bireyler adaletsizlik algılarına bir tepki olarak sinik tutumlar geliştirebilmektedirler.

*$H_3$: Çalışanların adalet algılamaları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde ilişki vardır.*

### 2.6. İş Yükü ve Adaletin Algılanan Kontrol ve Örgütsel Sinizm Üzerindeki Aracı Rolü

Literatürde bireylerin adalet algısını etkileyen önemli değişkenlerden birinin kontrol algısı olduğu vurgulanmaktadır (Leiter ve Maslach, 2006). Kontrol algısı, çalışma alanları (iş yükü, adalet) ile algılamaları etkileyen öncü bir faktör olarak

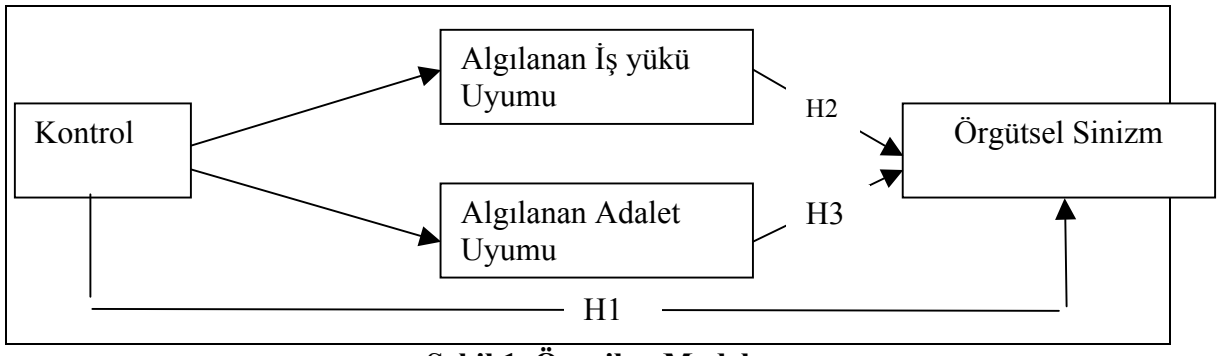
karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin karar alırken kullanılan süreçler üzerinde ve sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarı onların adalet algılamalarını etkilediği öne sürülmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Buna göre, bireyler süreçler üzerinde kontrol sahibi oldukları ve çıktıları yalnız adil prosedürlerden elde ettikleri durumlarda olumsuz sonuçları kabullenmektedirler. Örgüt içerisinde alınan kararları ve süreçleri kontrol edebilmek, sonuçlardan elde edilebilecek faydaları maksimize etmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle, bireyler örgütsel kararlar üzerinde kontrol sahibi olmanın daha fazla kazanç elde edebilme şansı yarattığını düşünmektedirler. Bu noktadan hareketle bireyler kontrol sahibi olabildikleri oranda örgütlerini adil algılayacakları ve örgütlerine yönelik olarak daha az olumsuz tutum sergileyecekleri düşünülmektedir.

Adaletin yanısıra, bireylerin algıladıkları kontrolün işyükü algılamalarını da şekillendirdiği tartışılmaktadır (Leiter ve Maslach, 2006). İş yükü üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerine verilen görevlerin, içeriği, zamanı ve miktarı konusunda düzenlemeler yapabilmekte bu da onların algıladıkları iş yükünü olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda, algılanan kontrölün iş yükünü ve adaleti şekillendirdiği ve bu durumun ise daha sonra başka örgütsel çıktıları etkileyebileceği tespit edilmiştir. Ancak, algılanan kontrol ile örgütsel sinizm ilişkisindeadalet ve işyükünün olası etkilerini inceleyen çalışmalara rastlanamamıştır. Örneğin, Leiter ve diğerleri (2010), hemşireler ve tıp doktorlarıyla yaptıkları çalışmada, kontrol algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Buna göre, işleriyle ilgili kararlarda söz sahibi olan, olumsuzlukları kontrol edebilen doktor ve hemşireler iş yükü, yönetim ve adaletle ilgili konularda değişiklikler yapabilmekte, bu da onların hissettikleri duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı azaltmaktadır. Bir başka deyişle, iş koşullarının çalışanların tutumları üzerindeki etkisi çalışanların algıladıkları kontrole bağlı olarak değişmekte, kararlarda söz sahibi olan, olumsuzlukları kontrol edebildiklerine inanan çalışanlar işlerine yönelik daha az olumsuz tutum sergilemektedirler.

Yukarıda bahsedilen teoriler ve yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, algılanan kontrolün sinizm üzerindeki etkisinde adalet ve iş yükü algılamalarının aracı rol oynayacağı varsayılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş yerlerinde kontrole sahip olduğuna inanan çalışanların uygulamaları daha adil ve iş yükünü daha yönetilebilir görecekleri, bu durumun ise çalışanlarına örgütlerine hissettikleri sinik tutumları azaltacağı düşünülmektedir.

*$H_4$: Algılanan kontrolün sinizm üzerinde etkisinde adalet aracı rol oynamaktadır.*

*$H_5$: Algılanan kontrolün sinizm üzerinde etkisinde iş yükü aracı rol oynamaktadır.*




**Şekil 1. Önerilen Model**

## 3. Yöntem

### 3.1. Katılımcılar

Araştırmanın verileri Ankara'daki iki devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerden toplanmıştır. Söz konusu iki üniversitede araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör unvanlarına sahip 7728 akademisyen bulunmaktadır. %95 güvenilirlik derecesi ve evren büyüklüğü dikkate alındığında 258 katılımcıya ulaşılması gerektiği saptanmıştır. Cevap vermeyen katılımcılar olabileceği düşünülerek toplam 350 anket formu kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılara dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 210 tanesi geri toplanabilmiş; ölçek maddelerinin 50%'sinden fazlasına cevap vermeyen ya da verdiği cevaplar farklılık göstermeyen 9 katılımcının doldurduğu anket formu analizlere dâhil edilmemiştir. 201 anket formunun % 44'ü bir üniversitedeki akademisyenlerden, kalanı ise diğer üniversitedeki akademisyenlerden toplanmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kadındır (%66); ve yaşları 25 ile 35 arasındadır. Çoğu katılımcı araştırma görevlisi unvanına (%70) sahipken; %17 öğretim görevlisi ve yardımcı doçent; %13'ü doçent ve professor unvanıyla görev yapmaktadır. Kadın ve erkek katılımcılar arasındaki örgütsel sinizm, iş yükü, adalet ve kontrol değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunamadığından cinsiyetin araştırma sonuçlarını etkilememesi beklenmektedir.

### 3.2. Kullanılan Ölçekler:

Kavramsal eşitiliği sağlamak amacıyla iş yükü, adalet ve kontrol ile ilgili ölçek maddelerinin Türkçe'ye çevrilmesi paralel çeviri tekniği kullanılarak yapımıştır. Bu teknik çerçevesinde, birbirlerinden bağımsız olarak yapılan çeviriler ve orijinal ölçekler, Türkçe ve İngilizce'yi iyi bilen bir başka kişi tarafından incelenmiştir. Dilbilimsel ve kavramsal olarak orjinal ölçeğe en yakın olan maddeler anket formuna dahil edilmiştir.

**Çalışma Alanları Ölçeği (Areas of work-life):** Katılımcıların iş yükü, kontrol ve adalet ile ilgili beklentileriyle çalıştıkları örgütlerdeki karşılaştıkları ya da sahip oldukları iş yükü, kontrol ve adalet arasındaki uyum Leiter ve Maslach (2003) tarafından geliştirilen Çalışma Alanları Ölçeği'nde yer alan maddelerle ölçülmüştür. Ölçek 29 maddeyle altı faktör (iş yükü, kontrol, adalet, aidiyet/birlik hissi, ödül ve değerler) bakımından çalışan-iş uyumunu ölçmektedir. Bu çalışmanın kapsamı gereği sadece üç faktöre ilişkin maddeler dikkate alınmıştır. Bu bağlamda, katılımcıların iş yüküne ilişkin değerlendirmeleri 5 maddeyle; adalete ilişkin değerlendirmeleri 6 maddeyle ve kontrole ilikşin değerlendirmeleri 4 maddeyle ölçülmüştür. Maddeler hem pozitif hem de negatif ifadeler içermekte; pozitif ifadeler ilgili faktörde çalışan-iş uyumunu; negatif maddelerse ilgili faktörde çalışan-iş uyumsuzluğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında katılımcılardan, beklentilerindeki iş yüküyle ile gerçekleşen iş yükünü karşılaştırması ve bu ikisi arasındaki uyumu değerlendirilmesi istenmektedir. Benzer şekilde, algılanan adalet ve kontrol için de çalışanların beklentileri ile örgütte karşılaştıkları durumları değerlendirmeleri ve algıladıkları uyum açısından yanıtlamaları istenmiştir. Bu bağlamda, katılımcılar cevaplarını 5'li Likert tipi ölçek ile belirtmişlerdir. Her üç faktör için de yüksek puanlar katılımcının beklentisi ile işte karşılaştığı durum arasında yüksek uyum olduğunu göstermektedir. Leiter ve Maslach (2003), iş yükü, kontrol ve adalet boyutları için güvenilirlikleri sırasıyla $\alpha = .70$; $\alpha = .70$; $\alpha = .82$ olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada kontrol ($\alpha = .70$) ve adalet ($\alpha = .85$) boyutlarının güvenilirlikleri yeterli düzeyde bulunurken; iş yükünün güvenilirliği ($\alpha = .60$), Nunnally (1978) tarafından berlirlenen .70 kriterinden düşük bulunmuştur. Ancak

iş yükünün güvenilirliğinin başka çalışmalarda da benzer olarak bulunması nedeniyle maddelerin değiştirilmeden kulllanılmasına karar verilmiştir.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Katılımcıların çalıştıkları kurumla ilgili şüpheci ve olumsuz tutumlara sahip olup olmadıkları Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş 13 maddeden oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği"ile ölçeğiyle belirlenmiştir. Katılımcılar diğer maddelerde olduğu gibi, bu ölçek maddelerinde de cevaplarını 5'li Likert tipi değerlendirme skalası kullanarak belirtmişlerdir. Ölçek maddelerine verilen yüksek puanlar, katılımcıların çalıştıkları örgütün uygulama ve kararlarına şüpheyle baktıklarını göstermektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksek bulunmuştur (Cronbach's $\alpha$ =.93).

### 3.3. Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada kesitsel araştırma yönetimi kullanılmış; cevaplar tek bir zamanda aynı yöntemle (anket yöntemi) toplanmıştır. Veri toplama sürecinin üç ay sürdüğü bu çalışmada; katılımcılar iş yükü, adalet, kontrol ve sinizm ile ilgili değerlendirmelerini kendi doldurdukları anket formlarıyla yapmışlardır. Katılımcılara aydınlatılmış onamda, araştırmanın amacı ve katılımcıların hakları açıklanmıştır.

## 4. Bulgular

Veri setinin ön incelenmesinde veri setinde aykırı değer tespit edilmemiş, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladıkları görülmüştür. Söz konusu ön incelemeden sonra, araştırmanın hipotezleri AMOS 18 istatistik programı kullanılarak örtük değişkenlerle yol analiziyle test edilmiştir. Ölçüm modeliyle, ölçek maddelerinin her birinin, ilişkili olduğu düşünülen değişkenleri ölçüp ölçmediği; yol modeliyle ise, değişenler arasındaki önerilen ilişkilerin olup olmadığı test edilmiştir. Her iki modelde de öne sürülen ilişkilerin anlamlılığı regresyon katsayıları incelenerek karar verilmiştir. Modelin veri setine uyumu değerlendirilirken yaklaşık hataların karekökleri (RMSEA), ki kare / serbestlik derecesi ($\chi^2$ /df) istatistikleriyle doğrulayıcı uyum (Confirmatory Factor Analysis-CFA) ve uyum iyiliği endeksleri (Goodness of Fit Index-GFI) kullanılmıştır. CFA ve GFA için 0.90 değeri, RMSEA içinse, değerin 0.08'ten küçük olması referans değer olarak alınmıştır (MacCallum, Browne, ve Sugawara, 1996).

Aracılık ilişkisini test etmeden önce, Preacher ve Kelley'in (2011) tavsiyesi göz önünde bulundurularak, aracı değişkenlerle (iş yükü ve adalet) örgütsel sinizm arasındaki öne sürülen ilişkiler modelden kaldırılmış; böylece kontrolün örgütsel sinizme doğrudan etkisi incelenmiştir. Birinci hipotezde belirtildiği gibi, kontrolün örgütsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (b = -.66; $\beta$ = - .61; p <.001). Ancak iş yükünü ölçtüğü varsayılan bir maddenin iş yükü gizil değişkeniyle ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı; adaleti ölçtüğü varsayılan bir maddenin de adalet gizil değişkeniyle ilişkisinin oldukça zayıf olduğu saptanmıştır. Nitekim yapılan güvenilirlik analizleri de bu maddelerin ölçek güvenilirliklerini düşürdüğünü göstermiştir. Söz konusu iki madde modelden çıkarılmıştır.

Aracılık testinin ilk aşaması olan bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi test ettikten sonra, iş yükü ve adaletin aracı rollerini test etmek amacıyla söz konusu iki değişkenin örgütsel sinizme etkisini gösteren yollar modele dahil edilmiştir. Yapılan ilk incelemelerde modelin veri setine uyumunun iyi olmadığı görülmüştür (GFI =.67; CFI =.72; RMSEA =.12). Program tarafından önerilen düzeltmeler incelendiğinde, aynı değişkeni ölçen bazı ölçek maddelerinin hata terimlerinin birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan

sonra, modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeye geldiği saptanmıştır ($\chi^2$ /sd = 1.89; GFI =.90; CFI =.92; RMSEA =.06). Düzeltilen yeni modelin, ilk test edilene kıyasla daha iyi model olduğu ki-kare fark testiyle de açıkça görülmüştür ($\Delta\chi^2$ (5) = 599.12; p <.05). Daha sonra, öne sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 1'den de görüleceği gibi, hem ölçüm modelinde, hem de yol modelinde öne sürülen ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Algılanan kontrolün iş yükü (β = .55; p <.001) ve adalet (β = .81; p <.001) açısından algılanan uyumu pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin ettiği görülmüştür. 2. ve 3. hipotezlerde varsayıldığı gibi, iş yükü ve adalete ilişkin uyumun örgüsel sinizmle ilişkisinin negatif yönde olduğu görülmüştür (İş yükü –sinizm ilişkisi β =-.25; p <.05; Adalet–sinizm ilişkisi β =-.95; p <.05). Kontrole ilişkin uyumun örgütsel sinizme olan doğrudan etkisi ise oldukça güçlü olduğu saptanmakla birlikte (β = -.53; p = 0.05); standardize edilmiş regresyon katsayısının (β) aracılık ilişkileri dikkate alınmadığı durumda bulunan katsayıdan daha düşük bir değer alması aracılık ilişkisinin varlığını bir kez daha göstermiştir. Ancak kontrolün sinizm üzerindeki etkisinin aracı değişkenler modele dahil edildiğinde anlamlı olmaya devam etmesi, iş yükü ve adalet ile ilgili uyumun, kontrol-örgütsel sinizm ilişkisine kısmi aracılık yaptığına işaret etmektedir.

**Tablo 1: Yeniden Düzenlenmiş Model**

| | B | Standart Hata (b) | (β) | P |
|---|---|---|---|---|
| **İş yükü** | | | | |
| İY1 | 1.00 | -- | .59 | <.001 |
| İY3 | .96 | .20 | .51 | <.001 |
| İY4 | 1.22 | .20 | .71 | <.001 |
| İY5 | .72 | .19 | .34 | <.001 |
| **Adalet** | | | | |
| A1 | 1.00 | -- | .65 | <.001 |
| A2 | 1.08 | .11 | .79 | <.001 |
| A3 | .91 | .12 | .63 | <.001 |
| A4 | 1.19 | .12 | .82 | <.001 |
| A5 | 1.23 | .14 | .67 | <.001 |
| **Kontrol** | | | | |
| K1 | 1.00 | -- | .38 | <.001 |
| K2 | 1.50 | .34 | .61 | <.001 |
| K3 | 1.51 | .29 | .59 | <.001 |
| K4 | 1.58 | .36 | .63 | <.001 |
| **Ö.Sinizm** | | | | |
| ÖS1 | 1.00 | -- | .67 | <.001 |
| ÖS2 | .92 | .09 | .68 | <.001 |
| ÖS3 | .99 | .11 | .71 | <.001 |
| ÖS4 | .87 | .10 | .66 | <.001 |
| ÖS5 | 1.09 | .11 | .79 | <.001 |
| ÖS6 | 1.06 | .11 | .74 | <.001 |
| ÖS7 | .98 | .11 | .72 | <.001 |
| ÖS8 | 1.14 | .12 | .77 | <.001 |
| ÖS9 | 1.24 | .12 | .80 | <.001 |
| ÖS10 | 1.03 | .12 | .68 | <.001 |
| ÖS11 | 1.11 | .12 | .74 | <.001 |
| ÖS12 | .59 | .11 | .40 | <.001 |
| ÖS13 | .81 | .12 | .54 | <.001 |
| **Yollar** | | | | <.001 |
| Kontrol >> İşyükü | .80 | .23 | .55 | <.05 |
| Kontrol >> Adalet | 1.42 | .33 | .81 | <.001 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Adalet >> Sinizm | -1.12 | .24 | -.95 | <.001 |
| İşyükü >> Sinizm | -.30 | .12 | -.25 | <.05 |
| Kontrol >> Sinizm | -1.09 | .47 | -.53 | <.05 |

*Not:* İş yükünü ölçen 2. Madde; adaleti ölçen 6. Madde modelde çıkarılmıştır.

Model testinden sonra, Shrout ve Bolger (2002)'in tavsiye ettiği gibi öne sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını ve yol analiziyle elde edilen sonuçlarının sağlamasını yapmak amacıyla bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kapsamında veri setinden oluşturulan 1000 yeni örneklem üzerinden her test edilen ilişki için güvenilirlik aralığı hesaplanmıştır. Adaletin ve iş yükünü aracılık etkisine ilişkin elde edilen bootstraping sonuçları incelendiğinde ise, söz konusu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş; güvenilirlik aralığının "0" içermemesi ise sonuçların dengeli olduğunu göstermiştir. Kısaca yapılan bootsttapping ile adalet ve iş yükünün, kontrol ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkisinde aracılık roller desteklenmiştir.

## 5. Sonuçlar

Bu çalışmada, algılanan kontrolün sinizm üzerinde etkisinde adalet ve iş yükü algılamalarının aracı rolü akademik personelden toplanan verilerle incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara algılanan adalet algısı kontrol ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Buna göre işinde karar süreçlerinde söz sahibi akademik personel, üniversitedeki karar ve uygulamaların adil olduğuna daha dazla inanmakta ve bu durum onların çalıştıkları üniversiteye yönelik olumsuz ve şüpheci tutumlarını azaltmaktadır. Yapılan aracılık testinin aşamalarında görüleceği üzere, bireyin algıladığı kontrolün artması, İş Talepleri / Kaynakları (İGK) modelinin varsaydığı gibi (Demereouti ve diğ., 2001) çalışanlara bir kaynak olmakta ve bu kaynak bireyin işyerindeki adalet algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir. Ortaya çıkan bu sonuç, çalışanların kurumlarındaki uygulamaları daha adil algılamalarını sağlamakta; bu da beklentilerinin gerçekleştiğini (psikolojik sözleşme) düşünmelerine (Rousseau, 1995) ve kurumlarına yönelik şüpheci ve olumsuz tutuma daha az sahip olmalarına neden olmaktadır.

Çalışmanın bir diğer bulgusu, iş yükünün aracılık rolüne ilişkindir. Tıpkı adalet algılamasında olduğu gibi, çalışanın kontrol algısı işyükünü algılamasını ve işyükünü düzenleyebileceği hissi vermekte, ve bu his çalışanın örgüte ilişkin olumsuz sinik tutumlar geliştirmesini engellemektedir. Diğer meslek gruplarına kıyasla işlerinin zamanını, miktar ve kalitesini ayarlama özerkliğine sahip olan akademisyenler (Raelin,1999) açısından algılanan kontrolün örgütsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi dikkat çekicidir. Bu bulgu Lieter ve diğerleri (2010)'nin, hemşireler ve doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada kontrol sahibi olmanın işyükünü etkilediği ve devamındaki tükenmişlik duygularının azaladığını belirttiği çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Öte yandan iş yükü ile örgütsel sinizmin arasındaki doğrudan ilişkiyi ele alan çalışmalarla uyumludur (Greenglass ve diğ., 2003; Pitter,1994).

### 5.1. Çalışmanın Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın verileri tek bir kaynaktan tek bir zamanda elde edilmiştir. Bu durumun "ortak yöntem varyansı" olarak ifade edilen bir probleme neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Ancak bu çalışmada, ortak yöntem varyansının sonuçları etkilediği düşünülmemektedir. Nitekim, ortak yöntem varyansının tespitine yönelik yapılan faktör analizi sonuçlarına göre

(Harman Tek Faktör Testi), ölçek maddelerindeki varyansın çoğunluğunu açıklayan genel bir faktörün tespit edilememiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda verilerin farklı zamanlarda ya da farklı yöntemler (anket, görüşme, gözlem) kullanılarak toplanması önerilmektedir. Ayrıca verilerin tek zamanda toplanması nedeniyle, algılanan kontrolün sinizm üzerindeki etkisinin zamana bağlı değişimi ortaya konamamıştır. Sinizmin gelişim sürecinin daha iyi anlaşılması ve değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerinin ortaya konulabilmesi için boylamsal çalışma yapılmasında fayda görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmamasıdır. Gelecek çalışmalarda, sonuçların genellenebilmesi ve modelin farklı sektörlerde geçerliliğinin gösterilebilmesi için örneklem sayısının genişletilmesi ve değişik sektör çalışanlarından (sağlık, finans, vb.) veri toplanması önerilmektedir. Son olarak, araştırmanın bir diğer kısıtı, çalışma alanları modelinde yer alan boyutlardan sadece üçünün incelenmiş olması; diğer boyutların dikkate alınmamasıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, diğer üç boyutun (birlik / aidiyet duygusu, ödüller, değerler) da örgütsel sinizme etkisinin ve olası düzenleyici ve aracı rollerinin incelenmesi önerilmektedir.

### 5.2. Yöneticilere Öneriler

Çalışma bulgularından hareketle yöneticilere bir takım önerilerde bulunulabilinir. Örgüt içindeki adaletin sağlanması ve işyükünün çalışanları beklentileri doğrutusunda düzenlenmesi örgütsel sinizmin azaltılmasında etkili olacaktır. Ancak tek başına işyerindeki adaletin sağlanması ve işyükünün yönetilebilir hale getirilmesi yeterli olmayacaktır. Bunun sebebi, tüm sıraladığımız faktörlerin algılanmasına etki eden bireylerin süreçler ve kararlar üzeinde sahip oldukları kontrol algılarının belirleyici ve öncül rolüdür. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler çalışanların sinik tutumlarını azaltmak amacıyla çalışanların kontrole ilişkin algılarını yönetmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, yöneticilere, çalışanların kararlara katılımının özendirilerek işleyiş ve çözüm süreçlerine dahil edilmeleri, kurum içerisinde itiraz ve şikayet mekanizmalarının oluşturulması ve çalışanların işlerinin kendileri tarafından programlanarak, yönetebileceği düzenlemeler sağlanması önerilmektedir.

## Kaynakça

Abraham, R. (2000). "Organizational cynicism: Bases and consequences", Genetic, Social, and General Psychology Monographs, Vol. 126, No.3, 269-292.

Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework", Human Relations, Vol. 49, No.11, 1395-1418.

Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some causes and effects", Journal of Organizational Behavior, Vol.18, 449-469.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., Schaufeli, W. B. (2003). "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency", Journal of Vocational Behavior, Vol. 62, No.2, 341-356.

Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., Williams Jr, R. B. (1989). "The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival", Psychosomatic Medicine, Vol. 51, No.1, 46-57.

Bennett, R. R., ve Schmitt, E. L. (2002). "The effect of work environment on levels of police cynicism: A comparative study" Police Quarterly, Vol. 5, No.4, 493-522.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Walker, H. J. (2007). "Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables" The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 43, No.3, 303-326.

Biswas, S., Kapil, K. (2017). "Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: a field investigation in India", Journal of Management Development, Vol. 36, No.5, 696-711 .

Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999). "Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes" içinde Eastern Academy of Management Proceedings (pp. 150-153).

Budak, G., & Sürgevil, O. (2013). "Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 20, Sayı: 2, 95-108.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., Lomeli, L. C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis.", Journal of Vocational Behavior, Vol. 83, 181–197.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., Shaw, J. C. (2006). "Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 100, No:1, 110-127.

Cook, W. W. ,Medley, D. M. (1954). "Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI", Journal of Applied Psychology, Vol. 38, No: 6, 414-418.

Cüce, H., Güney, S., Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.31, Sayı:1,1-30.

Dean Jr, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). "Organizational cynicism" The Academy of Management Review, Vol.23, No.2, 341-352.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout" Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No.3, 499-512.

Elloy, D. F., Smith, C. R. (2003). "Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: An Australian study", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol.10, No.1, 55-66.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2007). "Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi" 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 514-524.

Folger, R. G., Cropanzano, R. (1998) . Organizational justice and human resource management (Vol. 7), Sage publications.

FitzGerald, M. R. (2002). "Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style." (Doctora tezi: Cincinnati Universitesi).

Goode, W. J. (1960) "A theory of role strain" American Sociological Review, 483-496.

Greenberg, J. (1987) "A taxonomy of organizational justice theories" Academy of Management review, Vol,12, No.1, 9-22.

Greenglass, E. R., Burke, R. J., Moore, K. A. (2003). "Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses" Applied Psychology, Vol.52, No.4, 580-597.

Greenhaus, J. L., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Raminowitz, S., Beutell, N. J. (1989). "Sources of work-family conflict among two-career couples" Journal of Vocational Behavior, Vol. 34, No.2, 133-153.

Gül, H., Ağıröz, A. (2011). "Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama" Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt.13, Sayı: 2, 27-47.

Hobfoll, S. E., Freedy, J. (1993). "Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout" içinde W. B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and practice (pp. 115-133). Washington, D.C.: Taylor and Francis.

Johnson, J. L., O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal" Journal of Organizational Behavior, Vol.24, No.5, 627-647.

Kasalak, G., Bilgin Aksu, M. (2014). "The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants" Educational Sciences: Theory and Practice, Vol.14, No.1, 125-133.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization,person–group, and person–supervisor fit" Personnel Psychology, Vol.58, No.2, 281–342.

Lee, R. T.Ashforth, B. E. (1996). "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", Journal of Applied Psychology, Vol. 81, 123-133.

Leiter , M. P. (2003) "Areas of worklife survey manual" (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Canada, Wolfville, NS.

Leiter, M. P., Gascón, S. Martínez-Jarreta, B. (2010)."Making sense of work life: a structural model of burnout" Journal of Applied Social Psychology, Vol.40, No.1, 57-75.

Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1999). "Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout", Journal of Health and Human Services Administration, 472-489.

Leiter, M. P., Maslach, C. (2003). "Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout." Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies, Emerald Group Publishing Limited, s.91-134.

Leiter, M. P. Maslach, C. (2006). "Areas of worklife scale manual" (4th Edition) Centre for Organizational Research & Development, Acadia University, Wolfville, NS, Canada. Now published with Mind Garden, as of 2011.

Leiter, M. P. Shaughnessy, K. (2006). "The areas of worklife model of burnout: tests of mediation relationships", Ergonomia: An International Journal, Vol.28, 327-341.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., Sugawara, H. M. (1996). "Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling" Psychological methods, Vol. 1, No.2, 130-149.

Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions ınfluence employee citizenship?" Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No.6, 845-855.

Morrison, E. W. Robinson, S. L. (1997)."When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops" Academy of Management Review, Vol.22, No.1, 226-256.

Pitter, G. (1994). "Police cynicism in the 1990s" Police Chief, Vol.61, 57-57.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies" Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.5, 879-903.

Preacher, K. J. , Kelley, K. (2011). "Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating ındirect effects" Psychological Methods, Vol.16, No.2, 93-115.

Raelin, J. A. (1999). Kültürlerin çatışması:(yönetenler-yönetilenler), A. Buğdaycı (Ed.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, Newbury Park, CA, Sage.

Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A. (1998). "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures", Journal of Organizational Behavior, Vol.19, 679-695.

Schein, E.H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs, Reading, Addison-Wesley.

Shrout, P. E., Bolger, N. (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations", Psychological Methods, Vol.7, No.4, 422-445.

Shaw, J. B., Weekley, J. A. (1985). "The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance", Journal of Management, Vol.11, No.1, 87-98.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., and Topolnytsky, L. (2005). "Employee cynicism and resistance to organizational change", Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No.4, 429-459.

Sürgevil, O.(2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J., Schaufeli, W. B. (2001). "From inequity to burnout: The role of job stress", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.6, No.4, 303-323.

Taşçı, D, Yalçınkaya, A. (2015). "Türkiye'de örgütsel sinisizm araştırmalarının genel görünümü", içinde Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları I (ed. Rana Özen Kutanis), Gazi Kitabevi, Ankara.

Tayfur, O., & Arslan, M. (2012). "Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü", HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.30 Sayı: 1, 147-172.

Tayfur, O., Arslan, M. (2013). "The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload and work–family conflict on exhaustion: Evidence from physicians", Psychology, Health & Medicine, Vol.18, No.5, 564-575.

Thibaut, J. W. ,Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis, L. Erlbaum Associates.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (2000). "Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates", Group & Organization Management, Vol.25, No.2, 132-153.

# The Determinants of Organizational Cynicism: An Exploration with Perceived Workload, Perceived Fairness and Control

**Selin Metin Camgöz**
Hacettepe University
Faculty of Economics and Administrative Science
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-3304-7177
selinm@hacettepe.edu.tr

**Özge Tayfur Ekmekci**
Hacettepe University
Faculty of Economics and Administrative Science
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-9090-3996
otayfur@hacettepe.edu.tr

**Pınar Bayhan Karapınar**
Hacettepe University
Faculty of Economics and Administrative Science
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0003-0534-8885
pbayhan@hacettepe.edu.tr

## Extensive Summary

### Introduction

Organizational cynicism is conceptualized as a negative attitude toward one's employing organization (Dean, Bhardes and Dharwadkar, 1998).It is a multidimensional construct composed of affect, beliefs and behavioral dimensions, which has attracted increasing attention due to its detrimental effect on work and employee outcomes. The literature pertaining to organizational cynicism outcomes has been associated with a number of negative work and employee outcomes including poor performance, alienation, distrust of others, lower levels of job satisfaction and organizational commitment, and high levels of intention to quit (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, and Lomeli, 2013). Regarding its determinants, researchers discuss that cynicism in employees has been cultivated by a variety of factors, including individual, demographic, sociological variables. However existing literature has relatively ignored the organizational determinants of cynicism.

In this vein, the current study explores the possible organizational determinants of cynicism underthe framework of 'Areas of work life'(Leiter and Maslach, 1999).Six areas of work lifein an organizational context- namely workload, fairness, control, community, reward and values- are described by Leiter and Maslach (1999) in encompassing major organizational antecedents of burnout. To better comprehend with cynicism, this study first utilizes perceived control, fairness, and workload as the major determinants of organizational cynicism. Then, it investigates the mediating roles of perceived workload and fairness on the relationship between perceived control and cynicism.

***Perceived control*** is regarded as one of the most important organizational factors in areas of work life domain. The lack of control is believed to occur when employees have insufficient authority over work or unable to shape their work environment to be consistent with their values. Perceived ***workload*** refers to individuals' expended energy and consumed time in work. In other words, it is the perception of job demands relative to one's limits. Whereas, f***airness,*** emerging from the literature on equity and social justice, is defined as the perception of fair decisions and respectful treatment at work. It refers the extent to whether the organization has consistent and equitable rules, shows respect and justice for every working individual (Leiter &Maslach, 2004)

In the present study, we base our propositions mainly upon the job demand resources (JD-R) model of burnout (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, De

Boer &Schaufeli, 2003) and psychological contract breach (Rousseau, 1989) to explain how perceptions of academicians regarding control affect perceived workload and fairness thereby academicians level of cynicism. More specifically, individuals who have sense of control over the work activities, are believed to feel their workload more manageable and feel less unfairness concerning work environment. Such positive feeling is expected to reduce one's cynic attitudes toward the organization.

## Method

### Participants and procedure

Prior to data collection, informed consent was given to every participant prior to inclusion. The authorization of University Ethical Board was taken for the study. The study sample consisted of academicians working at two public universities located in Ankara, the capital city of Turkey. A total of 350 questionnaires were distributed by convenience sampling. Among the 201 useable questionnaires (57.4 % response rate), the majority of the participants are women and between the ages of 25 and 35 followed by 18 and 25. The final sample included 70 % research assistants, 17 % instructors and assistant professors and 13% associate professors and professors.

### Measures

The self-report survey included the measures of organizational cynicism, areas of worklife and demographics (gender, title, position, and age). Responses to all of the following multi-item scales were averaged to form composite variables.

**Organizational Cynicism scale (OCS):** The organizational cynicism levels of the respondents is measured with the Organizational Cynicism Scale developed by Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999). The scale included 13 items. The response format was ranging from 1= never to 5= always. The Cronbach alpha reliability of the organizational cynicism scale is .93.

**Areas of worklife scale (AWS):** AWS assesses six areas of worklife domains including workload, fairness, community, control, value and reward (Leiter & Maslach, 2006). For the purpose of this study, only the subscales of workload (5 items), control (4 items) and fairness (6 items) were used. Respondents indicate their agreement with these statements on 5-point Likert type scale. Higher scores indicate high degree of perceived alignment (fit) between the workplace and the academicians' expectations. The Cronbach alpha reliability coefficients of the AWS dimensions are reported as .70 for control, .85 for fairness and .60 for workload.

## Findings and Discussion

Prior to analysis all the study variables were examined using various statistical programs to ensure accurate data entry and normality while at the same time searching for missing values. Missing values were replaced with the mean values of their respective variables. After data screening, we conducted a latent variable path analyses to examine the factorial structures of the scales as well as a path analysis to test the hypotheses. Following Shrout and Bolger's (2002) suggestions, we also examined our model using the bootstrap resampling method to establish confidence intervals for testing the statistical significance of the mediation.

Based on the data collected from 201 academicians, the results of the analysis showed that perceived fairness and workload act as mediators on perceived control-

cynicism relationship. More specifically, perceived control was found to be positively associated with perceived fairness (b= .80; SE (b) = .23; β = 55; p <.01) and workload (b= 1.42; SE (b) = .33; β = .81; p <.01). As expected, the direct effects of the mediator variables, that is, perceived fairness (b= -1.12; SE (b) = .24; β = -.95; p <.01) and workload (b= -.30; SE (b) = .12; β = -.25; p <.01) on organizational cynicism were negative and statistically significant. Although, the the direct effects of mediators reduced the predictive power of perceived control (from β= -.61 to β= -.53), perceived control had still significant and negative direct effect on cynicism, suggesting the existence of partial mediation (b= -1.09; SE (b) = .47; β = -.53; p <.01) among variables.

Regarding the aforementioned findings, it seems that in line with the assertions of JDR (Bakker & Demerouti, 2007) and psychological contract theory (Rousseau, 1989), academicians who perceive control over the decisions and practices in their workplace, believe the fairness of those decisions and practices as well as the manageability of workload. Subsequently, such positive beliefs mitigate the negative and cynic attitudes toward their organizations. This result reveals that perceived control plays a critical role in regulating the attitudes toward their attitudes toward their work environment. Given the prominent role of perceived control on workload, fairness and cynicism, managers are suggested to make them responsible for planning and organizing their works.

DOI: 10.20491/isarder.2017.287

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# An Efficiency Evaluation Model for Academic Faculties of a Leading University by Data Envelopment Analysis

**Muhammet GÜL**
Munzur University
Faculty of Engineering,
Department of Industrial
Engineering, 62000
Tunceli, Turkey
orcid.org/0000-0002-5319-4289
muhammetgul@munzur.edu.tr

**Melih YÜCESAN**
Munzur University
Faculty of Engineering,
Department of Mechanical
Engineering, 62000
Tunceli, Turkey
orcid.org/0000-0001-6148-4959
melihyucesan@munzur.edu.tr

**Onur DUMAN**
Yildiz Technical University
Faculty of Mechanical
Engineering, Department of
Industrial Engineering,
34349, Istanbul, Turkey
orcid.org/0000-0003-1784-8609
onurduman3@gmail.com

**Abstract**

Data envelopment analysis (DEA) is a linear programming based data analytic method for measuring the relative efficiency of organisational units where the presence of multiple inputs and outputs makes comparisons difficult. Academic departments have critical importance for a university so we agree to research and compare about academic faculties in a leading university in Turkey. The aim of the study is to measure the relative efficiency of the academic faculties and determine the efficient/inefficient ones in the studied university. 12 faculties of the university are investigated within the scope of this study. The input variables are considered as total number of academic staff, total number of non-academic staff, number of students and the output variables are as number of publications, number of projects and the percentage of budget used. While results of CCR model show an average of 90.5% relative efficiency value, five faculties are found 100% efficient according to the CCR model. According to BCC model, the results have an average of 93.7% and 6 faculties are 100% efficient. In terms of the potential improvements evaluated for each inefficient faculty, it is seen that faculty of mechanical engineering and faculty of civil engineering are the ones requiring the most improvement. This paper contributes to the literature a lot however it is a new and proper study on efficiency analysis of faculties of a Turkish university. On conclusion of the DEA efficiency scores, the existence of misallocation of resources or/and inefficient applications to the faculties' academic development are uncovered.

**Keywords:** data envelopment analysis, efficiency, academic faculties

## 1. Introduction

With increasing number of students enrolling in Turkish universities, leading universities has faced with the problem of providing higher education in a more effective manner that enables existing resources to be used to meet increasing demand

for education. As the most advanced city of Turkey, Istanbul has the most leading public universities. Increasing competition and university management' desire to reach a better place in overall ranking by utilizing scarce resources indicate that efficiency evaluation may become more common among these universities. Each university has a certain number of faculties. The evaluation of the efficiency of these academic faculties is part of the process of resource allocation within a university (Lopes and Lanzer, 2002). Academic faculties compete and cooperate with others within a university to demonstrate their capabilities to the stakeholders inside and outside the university. This prompts university management to use a permanent process of cross-evaluation of departments within the university.

DEA as a data oriented approach is frequently applied by researchers for evaluating the efficiency of a set of decisions making units (DMUs) which convert multiple inputs into multiple outputs. Especially in the recent literature, several studies are carried out in academic environments to measure performance and efficiency using DEA method. Each study is distinguished from its scope, DMUs, and input/output variables. A brief explanation of these related studies is provided in the following. It is noted that these studies can deal with efficiencies of universities, academic sub units within universities and their environments. The focus of this study is related with the faculties as sub units of the universities.

Avkiran (2001) focuses on the evaluation of the relative efficiency of Australian universities using DEA. They propose three performance models as overall performance, performance on delivery of educational services, and performance on fee-paying enrolments. They conclude based on 1995 data that the universities perform well on technical and scale efficiency but there is room for improving performance on fee-paying enrolments. Lopes and Lanzer (2002) deal with the issue of performance evaluation of fifty-eight academic departments at a Brazilian university using DEA. The results of DEA in the dimensions of teaching, research, service and quality are modelled under fuzzy environment and then a single index of performance for each department is generated. Tauer et al. (2007) study for technical and allocative efficiencies of academic departments in the College of Agriculture and Life Sciences at Cornell University using DEA. They use various specifications of outputs and inputs to determine sensitivity of results to specification. It is concluded that allocations of faculty time between teaching, research, and extension vary by department and are used as unique prices in calculating allocative efficiencies. Kao and Hung (2008) apply DEA to assess the relative efficiency of the academic departments at a university in Taiwan. They consider outputs as total credit-hours, publications, and external grants; and the inputs as personnel, operating expenses, and floor space. Tzeremes and Halkos (2010) apply bootstrapped DEA in order to determine the performance levels of 16 departments of a public owned university in Greece. They conclude that there are strong inefficiencies among the departments, indicating misallocation of resources or/and inefficient application of departments policy developments. Agha et al. (2011) study the evaluation of the relative technical efficiencies of academic departments at the Islamic University in Gaza during the years 2004-2006 using DEA. They use operating expenses, credit hours and training resources as inputs and number of graduates, promotions and public service activities as outputs variables. Results of their study show that the average efficiency score is 68.5% and that there are 10 efficient departments out of the 30 studied. Al-Shayea and Battal (2013) investigate the efficiency of eighteen faculties in a university in Saudi Arabia for

the academic year 2011-2012 using DEA. They use the number of students enrolled, the number of teachers and staff as inputs, and the total number of students with a bachelor's degree and a number of research as outputs. The results show that 55.5% are efficient with average of 0.88 in terms of variable return to scale efficiency. The university obtains average scale efficiency 0.68 and only three faculties reach at the frontier.

The aim of the paper is to estimate and analyse the efficiency of faculties of a leading university for the year 2014 using DEA. Although there are numerous studies focused on the efficiency of universities, university departments and so on in different countries around the world using various parametric and non-parametric methods (Kokkelenberg et al. 2008; Al-Shayea and Battal, 2013; Izadi et al. 2002; Glass et al. 2006; McMillan and Chan, 2006; Worthington and Lee, 2008; Abbott and Doucouliagos, 2003; Tzeremes and Halkos, 2010; Johnes and Johnes, 1993; Tauer et al. 2007; Kao and Hung, 2008; Colbert et al. 2000; Agha et al. 2011), it is limited in Turkey. Therefore, we aim at contributing the current literature by this way considering efficiency analysis of faculties of a Turkish university.

## 2. Material and Method

In this section, we present the data used in evaluating the efficiency of faculties of the observed university and DEA methodology, respectively.

### *2.1. Data*

The observed university has 12 faculties. Considering all selection criteria, the research sample includes 12 DMUs spanning all of the faculties as shown in Table 1.

**Table 1 Decision making units**

| # | ***Faculties (DMUs)*** |
|---|---|
| 1 | Faculty of Education |
| 2 | Faculty of Electrical & Electronics |
| 3 | Faculty of Arts & Science |
| 4 | Faculty of Naval Architecture and Maritime |
| 5 | Faculty of Economic and Administrative Sciences |
| 6 | Faculty of Civil Engineering |
| 7 | Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering |
| 8 | Faculty of Mechanical Engineering |
| 9 | Faculty of Architecture |
| 10 | Faculty of Art & Design |
| 11 | Technical Vocational School of Higher Education |
| 12 | School of Foreign Languages |

To ensure meaningful efficiency scores, the number of DMUs must be large enough relative to the number of input and output variables. We have 3 inputs and 3 outputs variables as in Table 2. We obtain input data from *Academic Activity Report* of the observed university for the year 2014. On the other hand, output data is provided by three various source. We provide data of number of publications from encourage publication list for the semester 2013-2014. While the data of number of projects is

obtained from the university project support office, the percentage of budget used data is received from Directorate of Strategy Development of the university.

After input and output variables were finalized, a data sheet is designed in such a way that the values of these variables are filled in by different departments and units. University website, publications, and brochures are used in data collection. The collected data within the scope of this study are shown in Table 3. All variables are belonged to the year 2014 except from the variable *number of publication*. NP variable is included by 2013-2014 academic year data (1.10.2013-30.09.2014) because the data after September 2014 has not published yet. It will be published after 2014-2015 academic year. Another reason that we used 2013-2014 academic year's data is that most of data belongs to the year 2014.

**Table 2 Data type and source**

| *Variable* | *Data source* |
|---|---|
| Total Number of Academic Staff (NA) | Academic Activity Report of the year 2014 |
| Total Number of Non-academic Staff (NN) | Academic Activity Report of the year 2014 |
| Number of Students (NS) | Academic Activity Report of the year 2014 |
| Number of Publications (PB): How many SCI, SSCI or AHCI indexed publications are produced for 1 year by the faculty? | 2013-2014 Encourage Publication List |
| Number of Projects (NP): How many projects are produced for 1 year by the faculty? | Project Support Office |
| Percentage of Budget Used (UB): What percentage is used for budget which is allocated at the beginning of year? | Directorate of Strategy Development of the University |

**Table 3 Collected data**

| *Faculty (DMUs)* | *Inputs* | | | *Outputs* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *NS* | *NA* | *NN* | *PB* | *NP* | *UB (%)* |
| Faculty of Education | 1402 | 111 | 19 | 16 | 6 | 99.1 |
| Faculty of Electrical & Electronics | 3229 | 170 | 24 | 94 | 12 | 99.59 |
| Faculty of Arts & Science | 2882 | 320 | 37 | 178 | 47 | 99.21 |
| Faculty of Naval Architecture and Maritime | 1162 | 48 | 16 | 57 | 5 | 98.54 |
| Faculty of Economic and Administrative Sciences | 2326 | 112 | 16 | 10 | 2 | 99.34 |
| Faculty of Civil Engineering | 4073 | 178 | 36 | 147 | 22 | 99.49 |
| Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering | 2285 | 164 | 33 | 237 | 39 | 99.64 |
| Faculty of Mechanical Engineering | 4310 | 156 | 30 | 123 | 16 | 99.4 |
| Faculty of Architecture | 1494 | 130 | 19 | 5 | 3 | 99.15 |
| Faculty of Art & Design | 532 | 69 | 19 | 1 | 2 | 99.16 |
| Technical Vocational School of Higher Education | 2321 | 49 | 19 | 0 | 1 | 99.81 |
| School of Foreign Languages | 3878 | 162 | 12 | 0 | 0 | 99.62 |

Table 3 shows the average of the collected variables. PB variable of Technical Vocational School of Higher Education and School of Foreign Languages equal zero

which means that they have not published any publication through 2013-2014 academic year. NP of School of National Palaces & Historical Buildings and School of Foreign Languages equal zero which means that they have not produced any projects in 2014.

### *2.2. DEA methodology*

DEA is a powerful non-parametric method in efficiency evaluation. It is widely used in various sectors recently (Alper et al. 2015; LaPlante and Paradi 2015; Misiunas et al. 2015; Zografidou et al. 2015) as well as academia. DEA gives an efficiency score by dealing with multiple inputs and multiple outputs. The relative efficiency of a DMU is calculated relative to all other DMUs (McMillan and Chan, 2006). In our case study, 12 faculties of a leading Turkish university specify the DMUs. The traditional DEA approach is proposed by Charnes et al. (1978). It is known as CCR model and calculates pure technical efficiency and scale efficiency scores. Then another version of DEA is developed by Banker et al. (1984). It is known as BCC model and calculates only pure technical efficiency scores. The main difference between BCC and CCR models is the treatment of returns to scale. The CCR model is based on the evaluation of constant returns to scale (CRS). The BCC model is on variable returns to scale (VRS) (Abbott and Doucouliagos, 2003; Colbert et al. 2000). For each model, fractional programming-linear programming transformation is used considering input-oriented and output-oriented forms. Input-oriented DEA models express the reductions it would be required to make in the inputs of the assessed DMU so that it can be become qualified as efficient. Similarly, output-oriented DEA models identify the necessary increase in output to achieve the same effect.

The input-oriented CCR model is presented by fractional programming mathematically, as follows (Colbert et al. 2000; Abbott and Doucouliagos, 2003; McMillan and Chan, 2006):

$$\max \theta_m = \frac{\sum_{i=1}^{t} v_i y_{im}}{\sum_{j=1}^{s} u_j x_{jm}}$$

s.t.

$$\frac{\sum_{i=1}^{t} v_i y_{ik}}{\sum_{j=1}^{s} u_j x_{jk}} \le 1, \quad \text{k=1,.....,n} \qquad (1)$$

$$u_j, v_i \ge 0, \ \forall \text{j,i}$$

where, $y_{ik}, x_{jk}$ are the amount of inputs and outputs of the DMU *k*; and $v_i, u_j \ge 0$ are the weight given to outputs and inputs. *m* is referred to the DMU that is measured among *k*=1,….,*n* DMUs. Instead of fractional form, it is generally used based on linear programming form as follows:

$$\max \theta_m = \sum_{i=1}^{t} v_i y_{im}$$

s.t.

$$\begin{aligned} &\sum_{j=1}^{s} u_j x_{jm} = 1 \\ &\sum_{i=1}^{t} v_i y_{ik} - \sum_{j=1}^{s} u_j x_{jk} \geq 0 \\ &u_j, v_i \geq 0, \ \forall \text{j,i} \end{aligned} \tag{2}$$

The BCC model considering input-oriented form can be summarized as in the following (Sarıca and Or, 2007):

$$\max \theta_m = \sum_{i=1}^{t} v_i y_{im} - v_m$$

s.t.

$$\begin{aligned} &\sum_{j=1}^{s} u_j x_{jm} = 1 \\ &\sum_{i=1}^{t} v_i y_{ik} - \sum_{j=1}^{s} u_j x_{jk} - v_m \leq 0 \\ &u_j, v_i \geq 0, \ \forall \text{j,i} \end{aligned} \tag{3}$$

## 3. Application of the efficiency evaluation model for a leading university

We divide this section into three subsections as establishment of the model, determining the efficiency evaluation of the faculties and determination of target values, respectively.

### *3.1. Establishment of the model*

In this study, we deal with the efficiency evaluation of the faculties of the observed university using DEA methodology. DEA Solver is used to measure the technical efficiency of the faculties based on both CCR and BCC input oriented models. As mentioned earlier, most of previous studies only used BCC model. In this study, both CCR and BCC input oriented models are used to select the model that fairly represents the behaviour of the system. Due to the fact that in a university environment, it is easier to control the inputs rather than the outputs, the DEA input oriented model is preferred to compute the efficiency of these faculties.

### *3.2. Efficiency evaluation of the faculties*

Table 4 shows the efficiency, the reference set(s) (benchmarks) for each DMU. Faculties of Arts & Science, Naval Architecture and Maritime, Chemical and Metallurgical Engineering, Art & Design and School of Foreign Languages are efficient. Faculty of Education has 87% efficiency, Faculty of Electrical & Electronics has 81% efficiency and Faculty of Architecture has 84% efficiency. These three faculties have not bad scores and will be efficient with a few improvements. Technical Vocational School of Higher Education has top score with 99% in inefficient faculties. Faculty of Economic and Administrative Sciences has second top score with 91% efficiency. Faculty of Civil Engineering has least score with 68% so it is needed to make some improvements to be more efficient. Finally, Faculty of Mechanical Engineering has 74% efficiency. It is the second least score among all faculties.

**Table 4 Input-oriented CRS efficiency**

| DMUs | DMU Name | Input-oriented CRS scores | Reference set(s) |
|---|---|---|---|
| 1 | Faculty of Education | 0.87 | 4,7,12 |
| 2 | Faculty of Electrical & Electronics | 0.81 | 4,7,12 |
| 3 | Faculty of Arts & Science | 1.00 | 3 |
| 4 | Faculty of Naval Architecture and Maritime | 1.00 | 4 |
| 5 | Faculty of Economic and Administrative Sciences | 0.91 | 4,12 |
| 6 | Faculty of Civil Engineering | 0.68 | 4,7,12 |
| 7 | Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering | 1.00 | 7 |
| 8 | Faculty of Mechanical Engineering | 0.74 | 4,7 |
| 9 | Faculty of Architecture | 0.84 | 4,12 |
| 10 | Faculty of Art & Design | 1.00 | 10 |
| 11 | Technical Vocational School of Higher Education | 0.99 | 4 |
| 12 | School of Foreign Languages | 1.00 | 12 |

Note in Table 5 that all inefficient DMUs have (reference sets) benchmarks. These DMUs are asked to learn how to transform their inputs to outputs. In other words, inefficient departments should adopt their benchmarks' policies and techniques in the production process. For example, as shown in Table 4, the reference sets of Mechanical Engineering are Faculty of Naval Architecture and Maritime and Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering. Therefore, for Mechanical Engineering to become efficient, it can learn best practices from these faculties. Further, it is observed that DMU 4 (Faculty of Naval Architecture and Maritime) is the most recurring benchmark. It was referenced for 8 times, which means that there are 8 faculties which could learn from DMU 4 best practices and thus become efficient. The same can be said about the other recurring benchmark like DMU 12 which is referenced for 6 times. In other words, at least 6 inefficient faculties can improve their efficiencies by learning from the methods and techniques adopted by these DMUs. In summary, the scores of DMUs range from 68% to 100%. 5 DMUs are efficient and 7 are inefficient. Faculty of Civil Engineering has the least efficiency score of 68%.

In order to have more insights into the applicable model, BCC efficiency scores are calculated and shown in Table 5. It is noted that BCC yields more efficient departments than CCR. These results are expected due to two reasons. First, theoretically CCR and BCC are ratios that share the same denominator while the numerator of BCC ratio is greater than the numerator in CCR ratio. Secondly, BCC relaxes the slack variables to be greater than zero and adding lambda constraint. Table 5 shows that the scores of efficiencies which are higher than in CCR model. Faculties are more efficient and Technical Vocational School of Higher Education which is inefficient in CCR model is efficient in BCC model.

**Table 5 Input-oriented VRS efficiency**

| DMUs | DMU Name | Input-oriented CRS scores | Reference set(s) |
|---|---|---|---|
| 1 | Faculty of Education | 0.97 | 4,7,10,12 |
| 2 | Faculty of Electrical & Electronics | 0.88 | 7,10,11,12 |
| 3 | Faculty of Arts & Science | 1.00 | 3 |
| 4 | Faculty of Naval Architecture and Maritime | 1.00 | 4 |
| 5 | Faculty of Economic and Administrative Sciences | 0.97 | 4,7,10,11,12 |
| 6 | Faculty of Civil Engineering | 0.71 | 4,7,11,12 |
| 7 | Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering | 1.00 | 7 |
| 8 | Faculty of Mechanical Engineering | 0.78 | 4,7,11,12 |
| 9 | Faculty of Architecture | 0.91 | 4,7,10,12 |
| 10 | Faculty of Art & Design | 1.00 | 10 |
| 11 | Technical Vocational School of Higher Education | 1.00 | 11 |
| 12 | School of Foreign Languages | 1.00 | 12 |

### *3.3. Determination of target values*

Table 6 shows that for inefficient departments, the amounts by which these DMUs should decrease their inputs to become efficient are calculated using the CCR model. It is noticed that Faculty of Electrical & Electronics, Faculty of Civil Engineering, Faculty of Mechanical Engineering and Technical Vocational School of Higher Education should decrease their number of students by certain amounts to reach the targeted level shown in order to be efficient. Faculty of Education, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Faculty of Architecture should also decrease their number of students by little amounts. Faculty of Education, Faculty of Electrical & Electronics, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Faculty of Civil Engineering, Faculty of Mechanical Engineering and Faculty of Architecture should also decrease their academic staff by certain amounts. Same faculties in addition to Technical Vocational School of Higher Education should decrease number of their non-academic staff.

**Table 6 CCR model input target**

| | | Efficient Input Target | | |
|---|---|---|---|---|
| DMUs | DMU Name | NS | NA | NN |
| 1 | Faculty of Education | 1221.94 | 52.56 | 16.55 |
| 2 | Faculty of Electrical & Electronics | 1430.72 | 73.47 | 19.59 |
| 3 | Faculty of Arts & Science | 2882.00 | 320.00 | 37.00 |
| 4 | Faculty of Naval Architecture and Maritime | 1162.00 | 48.00 | 16.00 |
| 5 | Faculty of Economic and Administrative Sciences | 2129.71 | 88.61 | 14.64 |
| 6 | Faculty of Civil Engineering | 1739.07 | 106.65 | 24.54 |
| 7 | Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering | 2285.00 | 164.00 | 33.00 |
| 8 | Faculty of Mechanical Engineering | 1577.51 | 90.58 | 22.28 |
| 9 | Faculty of Architecture | 1255.42 | 51.91 | 15.96 |
| 10 | Faculty of Art & Design | 532.00 | 69.00 | 19.00 |
| 11 | Technical Vocational School of Higher Education | 1176.97 | 48.61 | 16.20 |
| 12 | School of Foreign Languages | 3878.00 | 162.00 | 12.00 |

Table 7 shows that for inefficient departments, the amounts by which these DMUs should increase their outputs to become efficient are calculated using the CCR model. Faculty of Education, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Faculty of Architecture and Technical Vocational School of Higher Education should increase their publications to be efficient. There is only Technical Vocational School of Higher Education which is needed to increase their number of projects by certain amounts. Target and current number of projects are almost same for other faculties and target percentage of using budget is completely same with current variables.

**Table 7 CCR model output target**

| | | Efficient Output Target | | |
|---|---|---|---|---|
| DMUs | DMU Name | PB | NP | UB |
| 1 | Faculty of Education | 62.22 | 6.00 | 99.10 |
| 2 | Faculty of Electrical & Electronics | 94.00 | 12.00 | 99.59 |
| 3 | Faculty of Arts & Science | 178.00 | 47.00 | 99.21 |
| 4 | Faculty of Naval Architecture and Maritime | 57.00 | 5.00 | 98.54 |
| 5 | Faculty of Economic and Administrative Sciences | 37.03 | 3.24 | 99.34 |
| 6 | Faculty of Civil Engineering | 147.00 | 22.00 | 99.49 |
| 7 | Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering | 237.00 | 39.00 | 99.64 |
| 8 | Faculty of Mechanical Engineering | 123.00 | 17.43 | 99.40 |
| 9 | Faculty of Architecture | 55.51 | 4.86 | 99.15 |
| 10 | Faculty of Art & Design | 1.00 | 2.00 | 99.16 |
| 11 | Technical Vocational School of Higher Education | 57.73 | 5.06 | 99.81 |
| 12 | School of Foreign Languages | 0.00 | 0.00 | 99.62 |

Table 8 shows that input targets of faculties according to BCC model. The values of CCR and BCC efficiencies are close to each other. According to BCC model, Faculty of Civil Engineering and Faculty of Mechanical Engineering need to be decreased their student's number by certain amounts. DMU 1, 2, 6, 8 and 9 need to be decreased their academic staff's number and DMU 2, 6, 8, 9 need to be decreased their non-academic staff's number.

**Table 8 BCC model input target**

| | | Efficient Input Target | | |
|---|---|---|---|---|
| DMUs | DMU Name | NS | NA | NN |
| 1 | Faculty of Education | 1361.36 | 85.67 | 18.44 |
| 2 | Faculty of Electrical & Electronics | 2861.26 | 149.47 | 21.26 |
| 3 | Faculty of Arts & Science | 2882.00 | 320.00 | 37.00 |
| 4 | Faculty of Naval Architecture and Maritime | 1162.00 | 48.00 | 16.00 |
| 5 | Faculty of Economic and Administrative Sciences | 2275.08 | 109.54 | 15.64 |
| 6 | Faculty of Civil Engineering | 2287.14 | 128.13 | 25.91 |
| 7 | Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering | 2285.00 | 164.00 | 33.00 |
| 8 | Faculty of Mechanical Engineering | 2313.03 | 122.29 | 23.51 |
| 9 | Faculty of Architecture | 1364.69 | 86.12 | 17.35 |
| 10 | Faculty of Art & Design | 532.00 | 69.00 | 19.00 |
| 11 | Technical Vocational School of Higher Education | 2321.00 | 49.00 | 19.00 |
| 12 | School of Foreign Languages | 3878.00 | 162.00 | 12.00 |

According to Table 9, Faculty of Education and Faculty of Architecture should increase their publications to be efficient. Faculty of Electrical & Electronics and Faculty of Mechanical Engineering need to be increased their number of projects by certain amounts. Percentage of using budget is same for all faculties.

**Table 9 BCC model output target**

| DMUs | DMU Name | Efficient Output Target | | |
|---|---|---|---|---|
| | | PB | NP | UB |
| 1 | Faculty of Education | 38.48 | 6.00 | 99.10 |
| 2 | Faculty of Electrical & Electronics | 94.00 | 15.68 | 99.59 |
| 3 | Faculty of Arts & Science | 178.00 | 47.00 | 99.21 |
| 4 | Faculty of Naval Architecture and Maritime | 57.00 | 5.00 | 98.54 |
| 5 | Faculty of Economic and Administrative Sciences | 11.21 | 2.000 | 99.34 |
| 6 | Faculty of Civil Engineering | 147.00 | 23.657 | 99.49 |
| 7 | Faculty of Chemical and Metallurgical Engineering | 237.00 | 39.00 | 99.64 |
| 8 | Faculty of Mechanical Engineering | 123.00 | 19.335 | 99.40 |
| 9 | Faculty of Architecture | 16.53 | 3.00 | 99.15 |
| 10 | Faculty of Art & Design | 1.00 | 2.00 | 99.16 |
| 11 | Technical Vocational School of Higher Education | 0.00 | 1.00 | 99.81 |
| 12 | School of Foreign Languages | 0.00 | 0.00 | 99.62 |

## 4. Conclusion

This study applies input oriented DEA approach to measure the technical efficiency of faculties of a leading university in Turkey. The DMUs of the study are 12 faculties and the time period covers the year 2014. Three input variables and three output variables are selected to represent efficiencies of the faculties. Number of students, number of academic and non-academic staff are used as inputs, while the outputs include number of projects, number of publications and percentage of budget used.

The results of CCR model have an average of 90.5%. Five faculties are 100% efficient according to the CCR model. According to BCC model, the results have an average of 93.7% and 6 faculties are 100% efficient. The potential improvements are then evaluated for each inefficient faculty. It is found that Faculty of Mechanical Engineering and Faculty of Civil Engineering are the faculties which are required the most improvements. Finally, the target values are calculated for each faculty in order to help decision makers in the inefficient departments select the most promising variables to improve their efficiencies. Based on this, it is recommended that university administration encourage and motivate its academic staff to focus more on publications which is mainly the criteria of promotion. Another important point is that student's number and academic staff's number should be decreased.

There are limited studies in Turkey about comparing academic faculties or universities based on DEA so this study aims to contribute to the literature with this way and provides university administration a model that is extremely useful to evaluate relative efficiency. If there have been more faculties to evaluate, this study could give more truthful results. In this study, the percentage of used budget for all DMUs are almost same so it could not effect. The data about the amount of given budget and the

amount of spent budget by university administration can be added as an extension of this study. Although DEA is such a powerful tool, it should be noted here that this study is deterministic in nature. In other words, it does not deal with outliers. Therefore, it is recommended that other versions of DEA can be used in future studies.

## References

Arenas-Parra, M., Bilbao-Terol, A., & Jiménez, M. (2016). Standard goal programming with fuzzy hierarchies: a sequential approach. Soft Computing, 20(6), 2341-2352.

Abbott, M., & Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian universities: a data envelopment analysis. Economics of Education review, 22(1), 89-97.

Agha, S. R., Kuhail, I., Nabi, N. A., Salem, M., & Ghanim, A. (2011). Assessment of academic departments efficiency using data envelopment analysis. Journal of Industrial Engineering and Management, 4(2), 301-325.

Alper, D., Sinuany-Stern, Z., & Shinar, D. (2015). Evaluating the efficiency of local municipalities in providing traffic safety using the Data Envelopment Analysis. Accident Analysis & Prevention, 78, 39-50.

Al-Shayea, A. S., & Battal, A. H. (2013). Evaluating the efficiency of faculties in Qassim University using data envelopment analysis. Journal of Business Administration and Education, 4(2), 132-138.

Avkiran, N. K. (2001). Investigating technical and scale efficiencies of Australian universities through data envelopment analysis. Socio-Economic Planning Sciences, 35(1), 57-80.

Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. Management science, 30(9), 1078-1092.

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. European journal of operational research, 2(6), 429-444.

Colbert, A., Levary, R. R., & Shaner, M. C. (2000). Determining the relative efficiency of MBA programs using DEA. European journal of operational research, 125(3), 656-669.

Glass, J. C., McCallion, G., McKillop, D. G., Rasaratnam, S., & Stringer, K. S. (2006). Implications of variant efficiency measures for policy evaluations in UK higher education. Socio-economic planning sciences, 40(2), 119-142.

Izadi, H., Johnes, G., Oskrochi, R., & Crouchley, R. (2002). Stochastic frontier estimation of a CES cost function: the case of higher education in Britain. Economics of education review, 21(1), 63-71.

Johnes, G., & Johnes, J. (1993). Measuring the research performance of UK economics departments: an application of data envelopment analysis. Oxford economic papers, 332-347.

Kao, C., & Hung, H. T. (2008). Efficiency analysis of university departments: An empirical study. Omega, 36(4), 653-664.

Kokkelenberg, E. C., Sinha, E., Porter, J. D., & Blose, G. L. (2008). The efficiency of private universities as measured by graduation rates, Cornell Higher Education Research Institute Working Paper No. 113 (Ithaca NY, July 2008)

LaPlante, A. E., & Paradi, J. C. (2015). Evaluation of bank branch growth potential using data envelopment analysis. Omega, 52, 33-41.

Lopes, A. L. M., & Lanzer, E. A. (2002). Data envelopment analysis-DEA and fuzzy sets to assess the performance of academic departments: a case study at Federal University of Santa Catarina-UFSC. Pesquisa Operacional, 22(2), 217-230.

McMillan, M. L., & Chan, W. H. (2006). University efficiency: A Comparison and consolidation of results from stochastic and non-stochastic methods. Education economics, 14(1), 1-30.

Misiunas, N., Oztekin, A., Chen, Y., & Chandra, K. (2015). DEANN: A Healthcare Analytic Methodology of Data Envelopment Analysis and Artificial Neural Networks for the Prediction of Organ Recipient Functional Status. Omega. doi:10.1016/j.omega.2015.03.010

Sarıca, K., & Or, I. (2007). Efficiency assessment of Turkish power plants using data envelopment analysis. Energy, 32(8), 1484-1499.

Tauer, L. W., Fried, H. O., & Fry, W. E. (2007). Measuring efficiencies of academic departments within a college. Education economics, 15(4), 473-489.

Tzeremes, N., & Halkos, G. (2010). A DEA approach for measuring university departments' efficiency. Working paper.

http://mpra.ub.uni-muenchen.de/24029/1/MPRA_paper_24029.pdf [Access July 22, 2015].

Worthington, A. C., & Lee, B. L. (2008). Efficiency, technology and productivity change in Australian universities, 1998–2003. Economics of education review, 27(3), 285-298.

Zografidou, E., Petridis, K., Arabatzis, G., & Dey, P. K. (2015). Optimal design of the renewable energy map of Greece using weighted goal-programming and data envelopment analysis. Computers & Operations Research. doi: 10.1016/j.cor.2015.03.012

DOI: 10.20491/isarder.2017.288

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Examination of Urban Hotels' Online Review Site Performance with a Comparative Approach based on TripAdvisor and Booking

**Ramazan Ufuk BAYER**
Anadolu University, Institute of Social Sciences, Eskisehir, Turkey
orcid.org/0000-0003-4391-1384
r.ufukbayer@gmail.com

**Oktay EMİR**[1]
Anadolu University, Faculty of Business Administration, Eskisehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-7972-1980
oktayemir@anadolu.edu.tr

**Abstract**

It is an indisputable fact that social media technology has been changing the way of consumers' information production and knowledge acquisition patterns in terms of their consumptions. One of the most essential components of social media is customer reviews. In tourism field, there are different types of hotel review sites. The purpose of this research is to examine the hotels' online review performance in the top two review sites (Booking and TripAdvisor) comparatively. The data were collected electronically from the two review sites about 82 hotels located in Ankara and 59 hotels located in Izmir. These total 141 hotels were selected randomly among the ones which are mutually listed in both Booking and TripAdvisor. The findings show that there is a statistically significant difference between TripAdvisor and booking based on the number of hotel reviews and most of the review take place on Booking. Besides, it is revealed that big-scale hotels are better at managing online review sites rather than the small and mid-scale hotels. Another interesting result of this research is that hotel guests dominantly share reviews for showing their satisfaction rather than their dissatisfaction. In accordance with the results obtained from the research, some suggestions are made for researchers and hotel marketers.

**Keywords:** Social Media, Online Travel Agency Website, User-generated Content, Online Hotel Reviews, Ankara, Izmir.

## 1. Introduction

The world is increasingly digitalized and it is a well-known fact that this digitalization profoundly affects the marketing. Digitalization shows itself almost in all markets and changes the consumer behaviors overwhelmingly. As technological revolution has been affecting most of the industries, it has been affecting the hospitality industry in the same manner. Buhalis and Law (2008) asserted that especially the distribution system of the hospitality field is dominated by the online channels because tourists prefer to make their hotel reservations via online channels. Unfortunately, websites which enable tourists to make their reservations online are mostly static in

[1] Corresponding Author

previous years (Chan and Guillet, 2011) and it was not the one that tourists desire. This problem was recognized and corrected through the development of social media channels in the following years. The dawn of social media has a substantial place in the historical development of internet. It is accepted that there is two turning points in the development of internet technology; the first of them is the search engine and the second one is the social media (Xiang and Gretzel, 2010; Leung et al., 2013).

Social media has enhanced the statues of the internet users from passive to active (Yacouel and Fleischer, 2012; Cantallops and Salvi, 2014). The internet users could just read the content in the websites that are developed by web 1.0 technology. Fortunately, they can both read and generate content with the foundation of web 2.0 technology. Social media is the top of the agenda for many business executives (Kaplan and Haenlein, 2010) because consumers can share their opinions, ideas, expectations, experiences in social media and contribute to the enrichment of the online content through their sharing (Litvin, Goldsmith and Pan, 2008; Kaplan and Haenlein, 2010; Leung, et al.; 2013; Xie, Chen and Wu, 2016). In a sense, customers have a new communication channel in which their voices can be heard by all the stakeholders of the organizations. Furthermore, there isn't any censorship within social media. In other words, the information on the internet is not under the control of the supply side as it was in the past. Beyond these, tourists generate content without any commercial concern (Buhalis and Law, 2008). These make the content created by customers much more valuable than the other sources for the potential consumers (Bronner and Hoog, 2011).

Prospective tourists consult to the consumer-generated content by means of social media channels and their travel-related decisions are deeply affected by other tourists' opinions (Gretzel and Yoo, 2008; Yoo and Gretzel, 2012; Liu et al., 2013) because they regard themselves as peers. According to PhocusWright (2008), more than 80% of the tourists made their travel decisions under the influence of contents (videos, blogs, tweets, reviews etc.) generated by other tourists. There are different types of user-generated contents like photos, videos, blogs, tweets, reviews etc. In fact, the most influential and popular type of content is the online reviews for the hospitality and tourism field (Schuckert, Liu and Law, 2015). There is a recent research study which revealed that 49% of potential tourists won't make their hotel reservations without reading online tourists reviews (Statisticbrain, 2014). According to another one, three-quarters of the tourists make their travel-related decisions considering the online reviews which are shared by other tourists (Xie, Zhang and Zhang, 2014). These figures are some statistical evidences pointing out how crucial the issue is.

Online reviews do not only help the tourists but also offers hospitality managements to gain competitive advantage and customers' loyalty through interacting with their customers, understanding tourists' expectations, recovering service failures, improving their services (Chan and Guillet, 2011; Munzel and Kunz, 2014; Schuckert, Liu and Law, 2015). It is obvious that online review is a valuable information type for both tourists and hospitality managements. However, neither industry practitioners nor researchers work out well about this matter. As it is pointed out by some researchers (Chan and Guillet, 2011; Leung, et al., 2013), practitioners do not show successful performance within the channels where hotel reviews are published by tourists. At the same time, this issue is required to be investigated in-depth by the researchers because there are lots of things remaining as unknown in terms of the theory (Gretzel and Yoo,

2008; Leung et al., 2013). In this research, the top two websites (TripAdvisor and Booking) containing tourists' reviews on hotels are investigated through adopting a comparative approach. Cantallops and Salvi (2014) draw attention specifically to the necessity of the studies investigating the variables associated with the number of hotel reviews. The aim of this research is to uncover;

- The platform on which tourists prefer to share their hotel reviews more,
- Whether the hotel class is an important parameter on the number of reviews or not,
- Whether more hotel reviews mean better virtual impression for hotels,
- Whether the success indexes of the hotels in different platforms are consistent with each other or not.

Hotel managements have the chance to reach the scientific information which guides them about the variables related with the total number of reviews shared towards their establishments and concentrating to which platforms more through the result of this research. This research does not only aim to lead the way for the hospitality practitioners but also contribute to the body of knowledge about online review issue. It can be said that those are the arguments making this research important. The research is composed of four parts (literature review, methodology, results and discussion) taking place in the following parts.

## 2. Literature Review

Social media can be defined as the internet-based applications which are constructed on web 2.0 technology and enables internet users to share their ideas, thoughts, experiences, opinions and to interact with others (Chan and Guillet, 2011). Also, social media is simply the online media where the contents can be generated by the users of the internet (Xiang and Gretzel, 2010). It is possible to come across with different social media definitions and the synonyms of it in the literature. There are different notions like social website, user-generated content (UGC), user-created content (UCC), consumer-generated media (CGM), online reviews, online recommendations, word-of-mouse and Web 2.0 which are used instead of social media (Stringam and Gerdes, 2010; Chan and Guillet, 2011; Filieri and McLeay, 2013; Cantallops and Salvi, 2014). Although most of these notions have the similar meanings in a broad sense, some researchers have differentiated them distinctively. For instance, Kaplan and Haenlein (2010) draw attention to the difference of three concepts (web 2.0, user-generated content and social media). Similar to that fact, there are lots of different media types which are used by tourists and content types created by them. It is concentrated on just two of the online hotel review including social media sites – Booking and TripAdvisor in this research.

Proliferation of social media has collapsed the monopoly in terms of the information production on the internet and digital environment becomes increasingly more democratic. Tourists can read the information produced by the hospitality firms and also by the other tourists with the advent of social media sites. Furthermore, they can generate content about their experiences through social media. In sum, tourists' experiences are getting increasingly transparent in consequence of tourists' shares about their experiences within this new framework of the internet. Tourists share contents about their experiences voluntarily and without any commercial purpose (Schuckert,

Liu and Law, 2015). Potential tourists can access these unbiased and uncensored contents which are generated by other tourists (Jeong and Jeon, 2008). These details make tourist-generated contents valuable for potential tourists and they perceive that tourist-generated content is more precious and trustful than the information produced by the hospitality firms (Melián-González et al., 2013).

It is known that consumers attach more importance to online reviews when they are searching information about services rather than physical products. Some characteristics (intangibility, complexity and experiential nature) of tourism product/services likewise all other services intrinsically make online reviews centered on the focal point of contemporary issue (Bansal and Voyer, 2000; Chung and Buhalis, 2008; O'Connor, 2008; Litvin and Hoffman, 2012). In addition to these, purchasing tourism products and services is a kind of high involvement purchase and is perceived as highly risky (Park, Kim and Han, 2007; Litvin and Hoffman, 2012). Tourists-generated contents decrease potential tourists' perceived risk level and its uncertainty. Normally, tourism products/services can be evaluated after purchase and experience. However, potential tourists gain insight about their potential experiences, in other words, indirect experience through reviewing the contents shared by other tourists (Bickart and Schindler, 2001; Xie, Chen and Wu; 2016). Apart from these advantageous of online reviews for tourists, these contents reduce tourists' costs (time, effort etc.), enhances the quality of choice (Bronner and Hoog, 2011) and post-purchase dissonance (Litvin, Goldsmith and Pan, 2008). Furthermore, Chatterjee (2001) stated that potential consumers give more importance to the other consumers' reviews when a consumer is unfamiliar with a service provider which is often the case for tourism-related decisions.

Tourists can share contents about their travel experiences in different channels and also new ones continue to be added to this channel list. There are some researchers examined which of these have a more important place among the social media channels in the tourism field. Xiang and Gretzel (2010) searched the identified keywords about some of the tourism destinations and they found out that search engines direct travelers to social media sites when they are doing searches about travel product/services. Also, these social media sites are classified and it is calculated the percent of the search results belonging to which type of social media. According to their research results; 40% of the social media sites are virtual communities (igougo.com, lonelyplanet.com etc.) and 27% of them are review sites (zagat.com, tripadvisor.com etc.). Although most of the researchers don't accept online travel agency sites (OTAs') as a social media sites, it is well-known fact that tourists can share content in OTAs' as well. However, there isn't any scientific information about whether online hotel reviews are more commonly shared in online review sites or online travel agencies sites.

In the literature, some of the most popular issues can be listed as the profiling the online review publishers, readers and understanding their motivation of content-creations (Gretzel and Yoo, 2008; Bronner and Hoog, 2011; Yoo and Gretzel, 2012). According to these research results; tourists sharing information about their travel experiences are generally single, young, male, employed full-time, have higher incomes and greater internet skills, highly involved in trip planning. Although there are many researchers investigated the online hotel review publishers' demographic characteristics, it is a remarkable point that just a few researchers examine the relationship between the total number of hotel reviews and the characteristics of hotels. Öğüt and Cezar (2012) identified the variables which affect the total number of reviews made about the hotels

located in Paris and they found that lower price increases the propensity to write reviews. Also, they have found the evidence for the negative effect of larger room size on the propensity to write a review. (Öğüt and Cezar, 2012).

There isn't any hesitation about the popularity of online hotel reviews. Although tourists' tendency to read and publish hotel reviews continue to rise, hospitality businesses have negative attitudes towards these review platforms because they think that tourists usually share reviews when they have problems with their enterprises. Hospitality managements would like to have just the positive reviews and avert from the negative ones. If they want to have a better image, they have to strive to find the ways of increasing the reviews made about their establishments. Melián-González et al. (2013) indicated that the review valence becomes more balanced when the number of reviews increases and the effect of negative reviews is mitigated. Furthermore, they unearth that positive reviews are more common than negative ones. This is supported by Öğüt and Cezar (2012) and they came up with the result that satisfied tourists are more willing to write reviews than the dissatisfied tourists.

## 3. Methodology

There are three sub-headings under the main heading of methodology. First, all the research hypotheses are provided in this part. Then, sampling and data collection is explained elaborately. Lastly, all the analysis that are conducted while testing the hypothesis of this study are indicated.

### 3.1. Research Hypotheses

In this research study, seven main hypotheses are developed for the purposes of the research and based on the literature review. There is a necessity of developing five sub-hypotheses for the fifth one, and four sub-hypotheses for the sixth. In sum, there are total fourteen hypotheses to be tested and these are listed below.

**$H_1$:** There is a statistically significant difference in the number of reviews between TripAdvisor and Booking for the same hotels.

**$H_2$:** There is a statistically significant difference in total number of hotel reviews based on the hotel categories.

**$H_3$:** There is a statistically significant correlation between total number of hotel reviews and hotels' number of rooms.

**$H_4$:** There is a statistically significant correlation between total number of hotel reviews and average room rates of hotels.

**$H_{5a-5e}$:** There is a statistically significant correlation between total number of hotel reviews and number of hotel reviews scored with 1 to 5.

**$H_{6a-6d}$:** There is a statistically significant correlation between total number of hotel reviews, ranking and overall score of the hotels in Booking and TripAdvisor.

**$H_7$:** There is a statistically significant difference in ranking of the same hotels between TripAdvisor and Booking.

### 3.2. Sampling and Data Collection

The research population is composed of all urban hotel establishments in Ankara and Izmir. In this study, the aim is to collect the data about the hotels located in the biggest top three cities (Istanbul, Ankara and Izmir) in Turkey from two review sites. It is thought that Istanbul shouldn't be in the population of this research because it doesn't show the same patterns alike the other cities and takes place in the list of world class tourism destinations. For this reason, the data on the urban hotels located in Ankara which is the capital city of Turkey and in Izmir – one of the most visited destination of Aegean region is collected from the specified two review sites within the scope of this study.

When a hotel search is done without any filter in either Booking or TripAdvisor, the result page includes the all types of accommodation enterprises. In fact, the type of the accommodation enterprises is limited with the 5, 4, 3 star and boutique hotels in this research. For this reason, all the searches are done based on the previously mentioned hotel class filtration. There are 104 hotels listed in the TripAdvisor's hospitality enterprises result page for Ankara. On the other hand, there are 112 hotels listed when a search is performed for Ankara on Booking. However, there are just 91 hotels located in Ankara which are mutually listed in TripAdvisor and Booking. According to sample size calculation in the 95% confidence level, these 91 hotels can be represented with observing at least 74 of them. In this research, 82 hotels located in Ankara which are mutually listed in TripAdvisor and Booking are selected randomly in the sample. Also, the same procedure is applied for the hotels located in Izmir. There are 62 hotels located in Izmir which are mutually listed in both two review sites. Minimum sample size is calculated within the 95% confidence level and at least 59 hotels should be observed in order to represent the population. Fifty-nine hotels located in Izmir which are mutually listed in aforementioned review sites are selected randomly. Consequently, the data related with a total of 141 hotel establishments in both Booking and TripAdvisor are collected manually. The profile of the hotels is presented in the Table 1.

**Table 1. Sample Profile**

| **Hotel Class** | **Ankara** | **Izmir** | **n** | **%** |
|---|---|---|---|---|
| 5 Star | 18 | 6 | 24 | 17.0 |
| 4 Star | 33 | 25 | 58 | 41.1 |
| 3 Star | 17 | 15 | 32 | 22.7 |
| Boutique | 14 | 13 | 27 | 19.1 |
| Total | 82 | 59 | 141 | 100.0 |

| Source of the review | Families | | Couples | | Friends | | Single | | Business | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 5 Star | 5,251 | 35.6 | 10,852 | 28.9 | 3,576 | 27.6 | 8,253 | 26.9 | 14,884 | 32.6 |
| 4 Star | 5,465 | 37.0 | 14,904 | 39.7 | 4,946 | 38.2 | 12,244 | 39.8 | 17,978 | 39.4 |
| 3 Star | 1,729 | 11.7 | 4,631 | 12.3 | 1,923 | 14.9 | 4,555 | 14.8 | 5,264 | 11.5 |
| Boutique | 2,321 | 15.7 | 7,179 | 19.1 | 2,491 | 19.3 | 5,675 | 18.5 | 7,487 | 16.4 |
| Total | 14,766 | 100.0 | 37,566 | 100.0 | 12,936 | 100.0 | 30,727 | 100.0 | 45,613 | 100.0 |
| Grand Total | | 10.4 | | 26.5 | | 9.1 | | 21.7 | | 32.2 |

The data is collected from both TripAdvisor and Booking for each of these 141 hotels. The data collection process began at January 8, 2017 and finished at March 29, 2017 and so it took about three months. The data collection continuum was endeavored to be finalized as soon as possible because it is known that these sites has a dynamic structure-the content within these channels changes continuously. The variables which are taken into consideration in this research are listed in the Table 2.

**Table 2. Variables Collected Within Data Collection Continuum**

| Variable | TripAdvisor | Booking |
|---|---|---|
| Hotel Class | + | + |
| Number of Rooms | + | + |
| Average Room Rate | + | + |
| Hotel Rank | + | + |
| Total Number of Hotel Reviews | + | + |
| Number of Reviews with Score 1 to 5 | + | + |
| Number of reviews shared by families, couples, groups of friends, single travelers and business travelers | + | + |
| Hotel overall score | + | + |

### 3.3. Analysis

Given the nature of the observed variables, it appears that these data are not suitable for carrying out parametric tests. The type of the collected data is categorical and ordinal. Performing parametric tests requires measurement at interval or ratio level. It is preferred to conduct the non-parametric analysis while testing the hypothesis because parametric test assumptions are not met. While testing the first and the last hypothesis, it is best to perform Wilcoxon signed-rank test in accordance with data and the measurement characteristics which is explained in detail in the results section. On the other hand, the Kruskal-Wallis test is applied to test the second hypothesis. In the remaining hypothesis, the relationships are examined through Spearman's correlation analysis.

## 4. Findings

First, online channels (TripAdvisor and Booking) are examined in terms total number of online reviews for the same hotel. While testing $H_1$ (whether there is a statistically significant difference in total number of hotel reviews between TripAdvisor and Booking or not), Wilcoxon signed-rank test is applied because the hotels are the same and this is a repeated-measure occasion. This non-parametric analysis is applied because the data is ordinal. This test which is also referred as the Wilcoxon matched pairs signed ranks test is used the situations in which there are two sets of scores to compare, but these scores come from the same participants and the non-parametric equivalent of the paired-sample t-test (Field, 2009; Pallant, 2010). The results show that the first hypothesis is accepted and the two sets of scores are significantly different, $z = -9.901$, $p < .001$. The effect size ($r = .595 > .5$) calculated for this difference can be accepted as large (Cohen, 1988). This analyze reveals that tourists more prefer to share their reviews about hotels located in both Ankara and Izmir whereby one channel than

another. Most of the tourists share their evaluations about these hotels through Booking rather than TripAdvisor.

In order to check the H2 (whether there is a statistically significant difference in total number of hotel reviews based on the hotel categories or not) Kruskal-Wallis test is conducted because the dependent variable is ordinal and the independent variable consists of four categorical groups. Kruskal-Wallis test which is sometimes also called as Kruskal-Wallis H test is the non-parametric alternative to one-way ANOVA (Pallant, 2010; Field, 2009). Test output indicate that null hypothesis is rejected. This test reveals a statistically significant difference in total number of hotel reviews between four hotel classes ($x^2$ = 23.48, 3 *df*, $P < .05$). It is understood that there is a difference but it is required to apply the post-hoc test in order to go a step further for identifying the source of this difference. Post-hoc tests has revealed that the mean rank score for five star hotels (*Md* = 104.04) is significantly different from the four (*Md* = 67.49), three star (*Md* = 51.47) and the boutique hotels (*Md* = 72.31). Simply it can be said that the five-star hotel group recorded a higher median score than the other three groups based on the pairwise comparisons. Post-hoc test result is presented in the Figure 1 and Table 3.

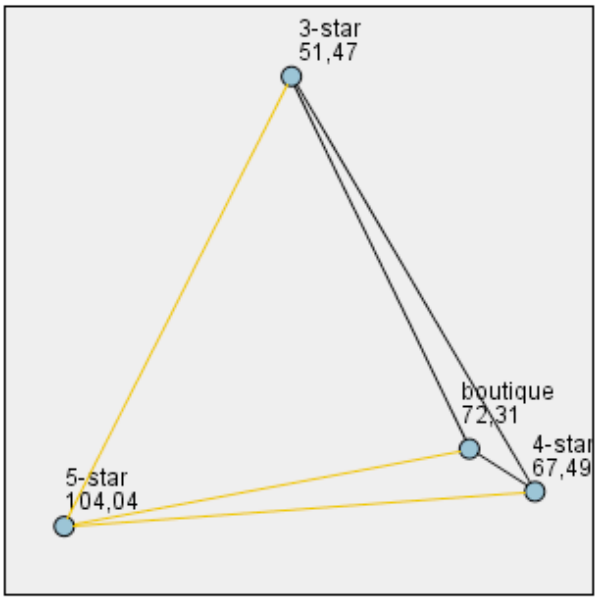



**Figure 1. Illustrative Output for Pairwise Comparisons**

**Table 3. Post-hoc Comparisons**

| Group Comparisons | Test Statistic | Std. Error | Std. Test Statistic | Sig. | Adj. Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 Star - 5 Star | -52.573 | 11.030 | -4.766 | .000 | .000* |
| 4 Star - 5 Star | -36.550 | 9.914 | -3.687 | .000 | .001* |
| Boutique - 5 Star | -31.727 | 11.459 | -2.769 | .006 | .034* |
| 3 Star - Boutique | 20.846 | 10.674 | 1.953 | .051 | .305 |
| 3 Star - 4 Star | -16.023 | 8.995 | -1.781 | .075 | .449 |
| 4 Star - Boutique | 4.823 | 9.516 | .507 | .612 | 1.00 |

*. The mean rank difference is significant at the 0.05 level.

The relationship between several variables (average room rates and number of hotel rooms) and total number of hotel reviews is investigated by Spearman's correlation analysis. The result of these analysis takes place in Table 4 and it shows that both $H_3$ and $H_4$ are accepted. There is a positive correlation between total number of hotel reviews and number of hotel rooms, $r$ = .464, n = 141 (Table 4). Also, there is a positive correlation between number of hotel reviews and average room rates, $r$ = .246, n = 87 (Table 4). Although these two relationships are statistically significant, just the first one could be regarded as moderate ($r$ close to .5) and the second one as low ($r$ less than .3).

**Table 4. Results of Spearman's Correlation Analysis about Number of Hotel Rooms and Average Room Rate Variables**

| | | Number of Hotel Rooms | Average Room Rates | Total Number of Hotel Review |
|---|---|---|---|---|
| ***Total Number of Online Hotel Review*** | Correlation Coefficient | .464** | .246** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 141 | 141 | 141 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tourists share their hotel experience reviews on TripAdvisor and Booking and they attached a general score related to overall performance of the hotel between 1 to 5 to their reviews. In other words, the online hotel reviews taking place in TripAdvisor and Booking are categorized based on their scores. Thanks to this feature of these sites, it is possible to count total number of reviews for each score groups. In the light of these data, Spearman's correlation analysis is applied to test the relationship between that total number of hotel review and total number of review scored with 1 to 5 (as indicated in the hypothesis 5a to 5e). This correlation analysis results are shown in the Table 5. As it is expected all the hypothesis starting with 5 are accepted but there is a critical point about their correlation levels. It is found out that total number of hotel review shows the highest level of correlation between number of reviews scored with 5, $r$ = .930, n = 141 and the lowest level of correlation between number of reviews scored with 1, $r$ = .548 (Table 5). There is a positive linear trend for these relationships. The level of correlation in these relationships increases linearly from the number of reviews scored with 1 to 5.

**Table 5. Relationship Between Total Number of Hotel Review and Number of Review Based on Their Scores**

| | | **Review Score 1** | **Review Score 2** | **Review Score 3** | **Review Score 4** | **Review Score 5** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Total Number of Online Hotel Review*** | Correlation Coefficient | .548** | .627** | .761** | .863** | .930** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 141 | 141 | 141 | 141 | 141 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Most of the review sites make it possible to rank the hospitality enterprises in terms of their success based on the content generated by the tourists. The data which

represents the hotel success is also available in Booking and TripAdvisor. In this study, the relationship between total number of hotel reviews, ranking and overall score of the hotels in Booking and TripAdvisor separately ($H_{6a-6d}$). In order to test these hypothesis, the Spearman's correlation analysis is carried out and three out of four of them are accepted as it can be understood from the Table 6. The relationship between the total number of hotel review and the overall score is not significant for the Booking data ($p < .05$). On the other hand, the same correlation is significant for the TripAdvisor data but it is really low, $r < .3$. Apart from these output, it's clear that there is a negative correlation between the total number of review and ranking of the hotels. While the level of this relationship is lower on Booking $r = .326$, it is higher on TripAdvisor $r = .686$.

**Table 6. Relationship Between Hotels' Success Indicators and Total Number of Review**

| | | Booking Rank | Booking Overall Score | TripAdvisor Rank | TripAdvisor Overall Score |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Total Number of Online Hotel Review*** | Correlation Coefficient | -.326** | .155 | -.686** | .288** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .076 | .000 | .001 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The last hypothesis is about the hotels' ranking difference between two sites. $H_7$ (whether there is a statistically significant difference in ranking of the hotels between TripAdvisor and Booking or not) is tested by Wilcoxon signed-rank test The results show that this hypothesis is accepted and the two lists of hotel ranking orders are significantly different, $z = -4.926$, $p < .001$. The effect size ($r = .32 > .3$) calculated for this difference can be accepted as medium (Cohen, 1988). This analyze reveals that ranking of the hotels are statistically different in these two sites. Most of the hotels' (62,4% of the observation) ranking in Booking is higher than their ranking in TripAdvisor.

## 4. Conclusion and Discussion

First, it is uncovered that most of the online reviews about urban hotels located in Ankara and Izmir are shared on Booking (OTAs) rather than TripAdvisor (social media sites/virtual community). Xiang and Gretzel (2010) have found out that the most popular website types in the tourism domain are the social media sites like virtual communities and review platforms. Although the social media channels are the most common websites type when a search is done on tourism related issues in the search engines, OTA sites come into prominence when the online hotel reviews are a matter of. That's why hotel management have to focus on both of these sites and especially on the OTAs. It is obvious that Booking gets the lion's share of this cake. On the other hand, number of reviews are not evenly distributed among the different categories of hotels. As $H_2$ is accepted within this study, there is a statistically significant difference in total number of hotel reviews among the four hotel classes. Number of 5-star hotel reviews is significantly higher than the number of other hotel classes reviews. This result can be interpreted that big scale hotels are reviewed by their customers more than the small and mid-scale hotels. This result can be corroborated with the result of another analysis.

Acceptance of $H_3$ is a supporting result for the previous one. As the number of hotel room increases, the total number of review is increases in the same trend with a medium-level correlation. Of course, interpreting this statistical results can be regarded as a limited approach. If the hotels' occupancy rates are considered together with the number of hotel rooms, healthier results will be obtained. From this point of view, absence of the data related with the occupancy of these hotels is considered to be the limitation of this study. When the number of hotel room results are evaluated together with the hotel class results, it is possible to say that bigger hotels have advantageous or disadvantageous to be reviewed more than the other hotels. This may be explained by the profile of big hotels' customers or their high number of customers. The cause of it could be another research question for future researches.

In this research, the relationship between the total number of online reviews and average room rates is examined. It has been shown that there is a low positive relationship between average room rate and total number of online hotel reviews. That is to say, the number of online hotel reviews will increase as long as the average room rates increase. This research result is consistent with the result of Yoo and Gretzel's (2012) study. They showed that tourists who have higher income, have higher tendency to share online hotel reviews. There is an interesting point which is uncovered by this study. There is a positive linear trend for total number of online hotel reviews in accordance with the number of reviews scored 5 to 1. In other words, this research has revealed that when total number of hotel review increases the number of reviews scored with 5 will be higher than scored with 1. This result can be supported by research results of Öğüt and Cezar (2012) and Melián-González et al. (2013). They revealed that tourists' propensity to write positive reviews is higher than the writing negative reviews. Also, Gretzel and Yoo (2008) have underlined that travel review writers are mostly motivated by intrinsic motives of enjoyment, concerns for other travelers or the desire to help the company while only some are motivated by the opportunity for venting. Consequently, hotel managements shouldn't be afraid of to be reviewed. There could be negative reviews for sure but these give hotel managements chances to recover their service failures. As Chan and Guillet (2011) stated that these channels are not only online distribution channel, but also as an effective tool to perform service recovery, develop relationship with customers and build loyalty. On the other hand, the relationship between the total number of hotel review and the overall score is evaluated in the sixth hypothesis and the results of it show that the relationship is not significant (in Booking) or significant in very low level (in TripAdvisor). These results denote that more reviews do not mean higher scores for hotels. The results of hypothesis five and six cannot be found conflicting. When these two results considered together, simply it is possible to say that hotel managements shouldn't be worried about higher number of reviews but more reviews don't always bring higher scores. Average scores and the ranking of the hotels in the review sites, are calculated with a complex algorithmic method. The only criterion is not the total number of online reviews. For example, as the reviews become dated, their effect on hotel overall scores will be decreasing while current reviews, scores affect hotels overall scores and rankings more as it is explained in these sites. In the last hypothesis, the consistency of the hotels' ranking in two sites is investigated. It is understood that ranking of the hotels are statistically different in these two sites. Generally, hotels' ranking in Booking is higher than their ranking in TripAdvisor. Hotel managements strive to get better reviews and scores from the tourists who have TripAdvisor accounts in order to have a better ranking in

TripAdvisor. Hotels who have consistent and higher ranking scores in these two sites will get advantageous to be successful.

The result of this study contributes practically to hotel managements and theoretically to the literature. Industry practitioners may make use of the result of this research in terms of the management of review sites. First of all, they can change their attitudes because there is no need to worry about the negative online hotel reviews. If the negative review number is kept in low level, its effect will be minimized. Apart from this, it is obvious that big scale hotels are more successful than the others. Small and mid-scale hotels may apply to benchmark with the successful hotels so as to have a better virtual image. The scientific information about the online review sites is available and hotels can develop strategies related with these sites in healthier manner. On the other hand, there is still lack of empirical research related with this issue. The data is consisting of the hotels located in Ankara and Izmir in this research. In the future research studies, the data can be collected from different urban tourism destinations in different countries. Also, Researchers can investigate the similar things with this research based on different hotels (thermal, mountain, resort hotels etc.). Thus, it is possible to make comparison between these hotel types. Furthermore, different variables related with these review sites can be identified as well.

## References

Bansal, H.S. and Voyer, P.A. (2000). Word-of-mouth Processes within a Services Purchase Decision Context. *Journal of Service Research*, 3 (2), 166-177.

Bickart, B. and Schindler, R. M. (2001). Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (3), 31-40.

Bronner F. and Hoog, D. R. (2011). Vacationers and e-WOM. Who posts, and Why, Where,and What? *Journal of Travel Research*, 50 (1), 15-26.

Buhalis, D. and Law, R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years after the Internet-The state of eTourism Research. *Tourism Management*, 29, 609-623.

Cantallops, A. S. and Salvi, F. (2014). New Consumer Behavior: A Review of Research on eWom and Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

Chan, N. L. and Guillet, B. D. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites? *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28 (4), 345-368.

Chatterjee, P. (2001). Online Reviews: Do Consumers Use Them? In M.C. Gilly and J. Myers-Levy (Eds.), *Proceedings of the ACR 2001* (pp. 129-134). Provo, UT: Association for Consumer Research.

Chung, J. Y. and Buhalis, D. (2008). Web 2.0: A Study of Online Travel Community. O'Connor, P., Höpken, W., Gretzel, U. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (pp. 70-81). Springer, Vienna, Austria.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS: and sex and drugs and Rock'n'roll* (3rd Edition). London: SAGE Publications.

Filieri, R. and McLeay, F. (2013). E-Wom and Accommodation: An Analysis of the Factor That Influence Travelers' Adoption of Information from Online Reviews. *Journal of Travel Research*, 53 (1), 44-57.

Gretzel, U., and Yoo, U. (2008). Use and Impact of Online Travel Reviews. O'Connor, P., Höpken, W., Gretzel, U. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (pp. 35-46). Springer, Vienna, Austria.

Jeong, M. and Jeon, M. M. (2008). Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM). *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 17 (1-2), 121-138.

Kaplan, A. M., and Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizon*, 53, 59-68.

Leung, D., Law, R., Hoof, H.V., and Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30, 3-22.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E. and Pan, B. (2008). Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management. *Tourism Management*, 29, 458-468.

Litvin, S. W. and Hoffman, L. M. (2012). Responses to Consumer-Generated Media in the Hospitality Marketplace: An Empirical Study. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 135-145.

Liu, S., Law, R., Rong, J., Li, G. and Hall, J. (2013). Analyzing Changes in Hotel Customers' Expectations by Trip Mode. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 359-371.

Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., and López-Valcárcel, B. G. (2013). Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation Is Obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (3), 274-283.

Munzel, A. and Kunz, W. H. (2014). Creators, Multipliers, and Lurkers: Who Contributes and Who Benefits at Online Review Sites. *Journal of Service Marketing*, 25 (1), 49-74.

O'Connor, P. (2010). Managing a Hotel's Image on TripAdvisor, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19 (7), 754-772.

Öğüt, H. and Cezar, A. (2012). The Factors Affecting Writing Reviews in Hotel Websites. 8th International Strategic Management Conference.

Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (4th Ed.). Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill.

Park, D.H., Kim, S. and Han, J. (2007). The Effects of Consumer Knowledge on Message Processing of Electronic Word of Mouth Via Online Consumer Reviews. *ECIS 2007*, St. Gallen, Switzerland.

PhoCusWright (2008). The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Tenth Edition. Date of Access: 07.06.2015, Retrieved from: www.phocuswrights.com

Schuckert, M., Liu, X. and Law, R. (2015). Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 32 (5), 608-621.

Statisticbrain, (2014). Internet Travel Hotel Booking Statistics. Date of Access: 01.05.2016, Retrieved from: http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/

Stringam, B. B. and Gerdes, J. (2010). An Analysis of Word-of-Mouse Ratings and Guest Comments of Online Hotel Distribution Sites. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19 (7), 773-796.

Xiang, Z. and Gretzel, U. (2010). Role of Social Media in Online Travel Information Search. *Tourism Management*, 31, 179-188.

Xie, K. L., Chen, C., and Wu, S. (2016). Online Consumer Review Factors Affecting Offline Hotel Popularity: Evidence from Tripadvisor, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33 (2), 211-223.

Xie, K. L., Zhang, Z., and Zhang, Z. (2014). The Business Value of Online Consumer Reviews and Management Response to Hotel Performance. *International Journal of HospitalityManagement*, 43, 1-12.

Yacouel, N. and Fleischer, A. (2012). The Role of Cybermediaries in Reputation Building and Price Premiums in the Online Hotel Market. *Journal of Travel Research*, 51 (2), 219-226.

Yoo, K. and Gretzel, U. (2012). Use and Creation of Social Media by Travellers. Sigala, M., Christou, E. and Gretzel, U. (Eds.), *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases* (pp. 189-205). United Kingdom: Ashgate.

DOI: 10.20491/isarder.2017.289

İşletme Araştırmaları Dergisi
ISSN: 1309-0712

Journal Of Business Research Turk
www.isarder.org

# Havayolu İşletmelerinde Hava aracı Bakım Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesi: Ortaya Çıkması Muhtemel Emniyet Tehlikelerinin Belirlenmesi[1]

*Outsourcing Aircraft Maintenance Activities of Airlines: Ascertaining the Safety Hazards*

**Hakkı BAĞAN**
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sivil Havacılık Yönetimi Bölümü
Eskişehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-5366-026X
hakkibagan@hotmail.com

**Ender GEREDE**
Anadolu Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
Eskişehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-8211-8875
egerede@anadolu.edu.tr

## Özet

Bu çalışmada, havayolu işletmelerinin hava aracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanması (DKK) sonucu; sürece özgü ortaya çıkması muhtemel potansiyel tehlikelerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Böylece havacılık emniyetinin artırılmasına katkı sağlamak için öneriler sunulmuştur. Çalışmada bu amaçlara ulaşabilmek için nitel araştırma deseni tercih edilmiştir. Bu kapsamda amaçlı örneklem oluşturmak ve veri toplamak için daha çok iş amaçlı profesyonellerin kullanmayı tercih ettiği küresel ölçekte faaliyet gösteren LinkedIn sosyal medya ortamından yararlanılmıştır. LinkedIn'deki konuya ilişkin uzmanların üye olduğu "Havacılıkta Kalite Güvence ve Emniyet Bilgi Paylaşımı (Aviation Quality & safety information Exchange)" adlı grupta bir alt tartışma grubu oluşturulmuş, bu sayede amaçlı örneklemden toplanan nitel veriler tümevarımsal bir yöntemle analiz edilmişlerdir. DKK uygulaması, bakım faaliyetini havayolu örgüt hiyerarşisi dışına çıkardığı için hiyerarşik kontrol etkinliğinin azaldığı ve gittikçe karmaşık hale gelen DKK uygulamalarının havacılık otoriteleri tarafından takip edilmesinin güçleştiği tespit edilmiştir. DKK'nın temelde maliyetleri azaltma aracı olarak görülmesinin de diğer bir potansiyel tehlike olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Dış Kaynak Kullanımı; Hava aracı Bakım Faaliyetleri; Havacılık Emniyeti; Emniyet Yönetim Sistemi.

[1] Bu çalışma Anadolu Üniversitesi BAP Komisyonu tarafından desteklenen 1308F306 nolu "Hava Aracı Bakım Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Sağlanması Sürecinde Havacılık Emniyetine Etki Eden Faktörlerin Araştırılması" adlı proje kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çalışma, danışmanlığı Doç. Dr. Ender GEREDE tarafından yürütülen yüksek lisans tezinin hazırlanması kapsamında yapılmıştır.

***Abstract***

*In this study, it is aimed to ascertain potential process-specific hazards occurring as the outcomes of outsourcing in aircraft maintenance activities. In this way, it is also aimed to contribute to the aviation safety. To achieve these purposes, qualitative research design is preferred. In this context, LinkedIn, a social networking media preferred by the professionals for business purposes, is used to create a sample and collect data. A sub-discussion group is created in the Aviation Quality & Safety Information Exchange group, whose members are the subject experts in LinkedIn. The qualitative data collected from this purposeful sample are analyzed by using an inductive method. It is revealed that, with the use of outsourcing in aircraft maintenance activities, effectiveness of hierarchical control is reduced as a result of removing the maintenance activity from the airline organization hierarchy. In addition, for aviation authorities it is difficult to follow the aircraft maintenance activities which are getting more and more complicated. It is also concluded that another potential risk is aircraft maintenance activities are basically considered as a tool to reduce the costs.*

***Key Words:*** *Outsourcing; Aircraft Maintenance Activities; Aviation Safety; Safety Management System.*

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte artan yoğun rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürme çabalarını giderek zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda yönetim ve organizasyon alanında köklü değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Diğer yandan havayolu taşımacılığındaki serbestleşmeyle birlikte, havayolu pazarı daha liberal hale gelmiş, düşük maliyetli taşıyıcılar pazara girmiştir. Söz konusu değişimler sonucu havayolu işletmelerinin sıklıkla başvurduğu yönetim stratejilerinin biri de Dış Kaynak Kullanımı (DKK) olmuştur. DKK işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinliğe sahip olduğu faaliyetlere odaklanması için, kendi uzmanlık ve temel yetenek alanına girmeyen faaliyetleri örgüt dışındaki işletmeler aracılığıyla yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Bedük, 2005, s.169). İşletmelerin giderek, sadece kendi sahip oldukları temel kabiliyetleri esas alan işleri yapmak istemeleri; öz yetkinliklerin kullanılmadığı faaliyetleri örgüt hiyerarşisi dışından, piyasadan temin etme eğilimi geniş bir DKK (outsourcing) kapsamını ve hacmini artırmaktadır (Koçel, 2011, s. 385).

Havayolu taşımacılığı sektöründe rekabetin çok yoğun, sabit ve değişken maliyetlerin yüksek, kar marjlarının ise düşük olduğu belirtilmektedir (Doganis, 2006 s.6-7, s.255, Schmidberger vd., 2009, s.104). Bu nedenle DKK, diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu işletmeleri tarafından da sıkça kullanılan ve aslında havayolu işletmeleri için yeni olmayan bir yaklaşımdır (Yüksel ve Gerede, 2012, s.129). Havayolu işletmeleri, check-in işlemlerinden kargonun uçağa ulaştırılmasına, uçak kabinin temizlenmesinden bilgi işlem faaliyetlerine kadar pek çok konuda DKK yöntemini kullanmaktadır (Yüksel ve Gerede, 2012, s.129). Havayolu işletmeleri başta maliyet avantajı olmak üzere farklı nedenlerden dolayı havaaaracı bakım faaliyetlerini dış kaynaklardan tedarik etmektedir. Buna karşın bakım faaliyetleri havacılık emniyetini en fazla etkileyen faaliyet alanlarının başında gelmektedir. Böylesine kritik süreçlerin dış kaynaklardan temin edilmesinin havacılık emniyetini tehdit etme potansiyeli taşıyıp taşımadığı önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Maliyetlerin azaltılmasında etkili bir araç olarak görülen DKK yaklaşımı nedeniyle emniyetin tehlikeye girmesi karşılanması çok güç maliyetlerin çıkmasına da neden olabilir.

Ülkemizdeki havayolu işletmelerinin ve hava aracı bakım kuruluşlarının Emniyet Yönetim Sistemi uygulaması zorunludur. Bu zorunluluk karşısında havayolu işletmelerinin istenmeyen olayları yaratma potansiyeli taşıyan tehlikeleri önceden belirlemesi ve bunlar karşısında gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Araştırmada, havayolu işletmelerinin hava aracı bakım faaliyetlerini kendi örgütlerinde hiyerarşi içinde yapmaları yerine örgüt sınırları dışında kalan piyasadaki başka bir bakım örgütünden temin etmesinin kendine özgü potansiyel tehlikeleri barındırıp barındırmadığı araştırılmaktadır. DKK sürecine özgü ne gibi potansiyel emniyet tehlikelerinin oluşabileceği, söz konusu tehlikelerin neden ve nasıl ortaya çıkacakları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede Emniyet Yönetim Sistemi etkinliğinin ve dolayısıyla emniyet performansının artırılabilmesi için öneriler sunulmaktadır. Emniyetsiz olması durumunda, havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin faydalarından yararlanmak mümkün olmayacaktır.

## 2. YAZIN İNCELEMESİ

Hava aracı bakım faaliyetlerinden kaynaklanan kazaları araştıran pek çok araştırma olmasına rağmen hava aracı bakım faaliyetlerinde DKK uygulamalarıyla havacılık emniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Ancak hava aracı bakım faaliyetlerinin havacılık emniyeti üzerinde kritik bir etkiye sahiptir ve dolayısıyla dışardan tedarik edilen bu faaliyetlerin tedarik edilme sürecinin emniyet bakış açısıyla incelenmesinde fayda vardır. Öz yeteneği hava aracı bakımı olan örgütler (Maintenance Repair and Overhaul – MRO[2]) ile sürekli uçuşa elverişliliğin sağlanması veya havacılık emniyetinden birinci derecede sorumlu olan havayolu işletmesinin farklı olması konunun önemini daha da artırmaktadır. Çünkü havayolu işletmeleri havacılık emniyetin sağlanması konusundaki yasal sorumluluklarını başka bir örgüte devredememektedir (Czepiel, 2003). Rieple ve Helm (2008, s. 281) kritik bir işlev olan hava aracı bakım faaliyetlerinin, havayolu işletmesinin doğrudan hiyerarşik kontrolünün olmadığı bir işletmeden DKK'yla tedarik edilmesinin emniyetin sağlanması için gereken kontrolün kaybedilmesine neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu bakış açısıyla havayolu işletmelerinin bakım faaliyetlerinde DKK kararı verirken ve tedarikçi seçerken çok dikkatli olması gerekmektedir (Yüksel ve Gerede, 2012, s.136). Drury ve Guy (2010, s.126), havacılık sektöründe örgüt içerisindeki bir dizi faaliyetin dışarıdan sağlanmasının oldukça zor bir süreç olduğunu, hava aracı bakım faaliyetlerindeki DKK uygulamalarının mevcut faydaları ve riskleri hakkında tartışmalar olduğunu belirtmektedirler. Sedatolite vd. (2012), sözü edilen uygulamanın havayolu işletmelerinin operasyonları üzerinde hayati öneme sahip olduğu gerçeği nedeniyle bakım faaliyetlerinde DKK kararının verilmesinin stratejik yönetim kararı gerektirdiğini ifade etmektedirler. Diğer yandan Drury ve Guy (2010, s.128), MRO işletmelerinde potansiyel insan faktörleri riskleri olduğundan söz etmektedir. Aynı araştırmada bakım faaliyetlerinin havayolunun kendi hangarında yapılması durumunda potansiyel risklerin tamamen ortadan kaybolmasının kesin olarak mümkün olmayacağı da belirtilmiştir. Havayolu işletmesinin kendi örgüt sınırları içerisinde; yönetim, finans, bakım ekibi, denetleyici birimler, kalite ve emniyet birimleri arasında etkili bir koordinasyon olacağı, bu koordineli etkileşimler içinde hava aracının kendisinin ve havayolun hesap verdiği havacılık otoritelerinin de etkin bir

[2] Dünya genelinde sadece hava aracı bakım faaliyetlerini yürütmek için kurulan işletmelere kısaca MRO örgütleri denilmektedir. Bu çalışmada, ülkemizde de yaygın bir kullanıma sahip olduğundan, havayolu işletmelerine sadece hava aracı bakım faaliyeti hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş olan işletmeler için MRO kısaltması kullanılacaktır.

şekilde yer alacağı belirtilmektedir. Useem ve Harder'e (2000, s.29) göre DKK sürecinde MRO işletmesinin tek bir havayolu işletmesiyle değil birçok müşteriyle aynı anda etkileşim kurmak zorunda kaldığını, bunun da yönetimin en temel işlevlerinden olan koordinasyonu olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla oldukça karmaşık olan bu etkileşimin iletişim, koordinasyon ve ikmal (yedek parça ve teknik ekipman –desteği) gibi çeşitli yönlerden bazı sorunlar yaratabileceği ortaya çıkmaktadır.

Monaghan (2011), hava aracı bakım faaliyetlerinin DKK ile tedarik edilmesiyle hava aracı kazaları ve emniyet ihlalleri arasındaki ilişkiyi araştırmış fakat anlamlı sonuçlar bulamamıştır. Quinlan vd. (2013, s.283) havayolu işletmesiyle MRO örgütleri arasında yapılan DKK kontratlarında meydana gelebilecek risk faktörlerini araştırmıştır. Sözü edilen riskler; "ekonomik/finansal baskılar, düzensizlik, otorite hatası, yayılma etkileri" olmak üzere dört farklı şekilde gruplandırılmış ve bunların emniyeti tehdit etme potansiyeli olduğu üzerinde durulmuştur. Czepiel (2003, s.30), MRO işletmelerinde insan faktörleri ve dokümantasyon problemlerini araştırmıştır. Gregson vd. (2015), Avustralya hava taşımacılığı sektöründe; ağır bakım faaliyetlerinin deniz aşırı ülkelerden DKK ile tedarik edilme uygulamalarının giderek artması sonucu ortaya çıkan ve emniyeti tehdit edebilecek sorunları araştırmışlar ve bu konudaki tehlikelere dikkat çekmişlerdir. Ülkemizde DKK ve havacılık emniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır.

## 3. YÖNTEM

Araştırma sorusu bir sorunun derinlemesine incelenerek çözümünü hedefliyorsa nitel araştırmaların tercih edilmesinin daha iyi bir yol olacağı belirtilmektedir (Hatch, 2002; Marshall ve Rossman, 1999'dan aktaran Creswell, 2013, s.46; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.41). Nitel çalışmalarda araştırmacılar doküman incelemesi, davranışları gözlemleme veya katılımcılar ile mülakat gibi araçlar ile nitel veriler toplarlar (Creswell, 2013, s.45). Nitel araştırmada toplanan veriler nicel araştırmada olduğu gibi sayılara indirgenmez. Asıl amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.47).

Araştırma, havaaracı bakım faaliyetlerinin dış kaynaklardan tedarik edilmesi sürecinde havacılık emniyetine etki eden faktörlerin tespit edilebilmesi için nitel araştırma modeli ile desenlenmiş ve araştırmada tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiştir. Araştırma kapsamına "LinkedIn adlı internet sitesinde "Aviation Quality & Safety Information" adlı grupta küresel ölçekte havacılık uzmanları ile fikir alış verişi yapmak için bir forum oluşturulmuş, aşağıda verilen araştırma sorusu üzerinde bir tartışma ortamı yaratılmıştır. Bu tartışma grubunda DKK sürecinde bizzat görev alan ve bu konu da bilgisi olan havacılık profesyonelleri yer almaktadır. Tablo 1'de LinkedIn tartışma grubu katılımcılarının demografik özelliklerine yer verilmiştir.

**Tablo 1. Tartışma Grubu Katılımcılarının Demografik Özellikleri**

| Sıra No. | Tartışma Gurubundaki Katılımcıların Çalıştığı Havacılık İşletmeleri | Katılımcıların Mesleki Pozisyonu |
|---|---|---|
| 1 | SAS | Uçuşa Elverişlilik Uzmanı |
| 2 | Global Vectra Helicorp | Uçuş Emniyeti ve Eğitim Müdürü |
| 3 | AHS Air International (Pvt) Ltd.Pakistan | Baş teknisyen |
| 4 | JK Risk Managers & Insurance Brokers Ltd | Havacılık Sigortacılığı Başkanı |
| 5 | International Air Partners | Genel Müdür |
| 6 | Air Transport Engineering at City University, London | Kıdemli Öğretim Görevlisi |
| 7 | MMA Airlines | Genel Müdür |
| 8 | Nicaraguan Civil Aviation Authority | Emniyet ve Güvenlik Başkanı |
| 9 | Jet Airways | Kalite – Güvence Müdürü |
| 10 | Etihad Airways | Uçak Sistemleri Bakım Müdürü |
| 11 | FlightStar Aircraft Services | Kalite Denetçisi |
| 12 | Omni Air International (OAI) | Emniyet ve Güvenlik Başkanı |
| 13 | Air France | Kalite Güvence Denetçisi |

Tablo 1'de görüldüğü gibi LinkedIn tartışma gurubunda yer alan katılımcılar, hava aracı bakım faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde yapılması için çeşitli departmanlarda görev yapan havacılık uzmanlarıdır. Katılımcı grubunda on üç kişi bulunmaktadır. Tartışma grubunda yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler LinkedIn internet sitesinde oluşturdukları profillerinden yararlanılarak elde edilmiştir. Bu gurupta yer alan kişilerin mesleki pozisyonlarına bakıldığında genel olarak katılımcıların orta ve üst düzey yönetici oldukları görülmektedir.

Bu bağlamda, hava aracı bakım faaliyetlerinin DKK uygulamaları ile tedarik edilmesi sonucu havacılık emniyetini olumsuz yönde etkileyebilecek faktörlerin belirlenebilmesi amacıyla aşağıdaki soru yöneltilmiş ve katılımcıların cevaplayarak katkı sağlamaları istenmiştir.

> *Hava aracı bakım faaliyetlerinin DKK ile tedarik edilme sürecinde havacılık emniyetini olumsuz etkileyebilecek faktörler nelerdir?*
>
> *What are the factors (hazards) affecting the outsourced aircraft maintenance activities?*

Tartışma grubundan elde edilen nitel veriler analiz edilerek çalışmaya amaçlı örneklem yoluyla katılmış uzmanların araştırma sorusu kapsamındaki algıları ortaya çıkarılmıştır. Araştırmacılar nitel veri analizinde Patton'ın (2002) önerdiği tümevarımsal analiz yöntemini benimsemişlerdir. Nitel veri analizinde toplanan veriler Creswell'in (2013) önerdiği aşamalar kapsamında analiz edilmişlerdir. Araştırmacılar tümevarımsal yaklaşım kapsamında elde ettikleri tartışma metinlerini önce ayrı ayrı kodlamışlar, sonrasında bir araya gelerek kod listelerini karşılaştırmışlar ve karşılıklı ikna turları ardından nihai bir kod listesi üzerinde hemfikir olmuşlardır. Daha sonra yine ayrı ayrı bu kodları birbirleri ile ilişkilendirerek var olan örüntüleri elde edip kategorileri bulmuşlar ve aynı analiz yaklaşımı ile kategorilerden de temalara gitmişlerdir. Son aşamada araştırmacılar tekrar bir araya gelerek kategori ve temalara

gitme konusunda yine karşılıklı müzakere ve ikna süreçleri sonucunda kategori ve temalar üzerinde ortak bir karara varmışlardır. Tümarımsal analizin önce ayrı ayrı sonra birlikte yapılması ve uzlaşı arayışı çalışmanın geçerliliği ve inandırıcılığını artırmak için tercih edilen bir yöntem olmuştur.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırma sorusu kapsamında 13 havacılık uzmanın vermiş olduğu cevapların kodlanması sonucu ulaşılan kategoriler ve temalar Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 2. LinkedIn Tartışma Grubundan Elde Edilen Temalar, Kategoriler ve Alt Kategoriler**

| |
|---|
| **1. Bakım Faaliyetinin Organizasyon Hiyerarşisi Dışına Çıkarılması** |
| 1.1. Havayolunun MRO üzerindeki kontrol fonksiyonunun azalması |
| 1.2. MRO işletmelerinin havacılık emniyetini ikincil görmesi |
| 1.3. Havayolu ile MRO işletmelerinin DKK sürecine SMS'i entegre etmemesi |
| 1.4. Havayolu İşletmesinin Temsilci Kullanmak Zorunda Olması |
| **2. DKK'nın Temel Amacının Maliyetleri Azaltma Aracı Olarak Görülmesi** |
| 2.1. Havayolu İşletmesinin MRO'ya zaman baskısı yapması |
| 2.2. MRO'nun teknisyen niceliği ve niteliğinden kaynaklanan sorunlarının olması |
| 2.3. MRO'ların bakım tesislerinde eksikliklerin olması |
| **3. Havacılık Otoritelerinin DKK Sürecinde Yeterince Etkin Olamayışı** |

### 4.1. Bakım Faaliyetinin Organizasyon Hiyerarşisi Dışına Çıkarılması

DKK uygulaması birçok fayda sağlamasının yanında bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler işletmelerin faaliyetlerini DKK vasıtasıyla başka bir organizasyona devretmesi sürecinde ve sonrasında oluşmaktadır. Bakım faaliyetlerinin örgütün hiyerarşisi dışına çıkarılması sonucu, sözü edilen hiyerarşi bozulmakta, yönetimin kontrol işlevi etkinliği azalabilmekte ve bakım faaliyetleri üzerindeki kontrolü azalmaktadır. Kontrolün azalması ile emniyeti etkileyebilecek faktörlerin ortaya çıkabileceği ve dolayısıyla emniyetin azalacağı öngörülmektedir. Oysa hava aracı bakım faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanması havayolu işletmelerinin emniyeti sağlama sorumluluğunu hiçbir şekilde ortadan kaldırmamaktadır (Czepiel, 2003). Havayolu işletmeleri hava aracı bakım faaliyetlerini DKK ile temin ettiğinde de emniyetin sağlanmasından birinci derece sorumludurlar (FAA, 2009'dan aktaran McFadden, 2012: 45).

Katılımcılar, havayolu işletmelerinin hava aracı bakım faaliyetlerini kendi organizasyonundan çıkarıp başka bir organizasyona devretmesi sonucu bazı potansiyel tehlikelerin oluşabileceğine ilişkin düşüncelerini ifade etmişlerdir. Bu tehlikelere ilişkin kodlar araştırmacıları; "Havayolu İşletmesinin MRO üzerindeki kontrol işlevinin azalması", "MRO işletmelerinin havacılık emniyetini sağlama sorumluluğunu ikincil sırada görmesi", Havayolu işletmesi ile MRO işletmelerinin DKK sürecine SMS'i entegre edememesi" olarak adlandırdıkları kategorilere götürmüştür. Sözü edilen kategoriler havacılık emniyetinin sağlanması açısından oldukça kritik olan bakım faaliyetlerinin hiyerarşiden değil piyasadan temin edilmesinin doğal sonuçlarıdır. Bu nedenle araştırmacılar "Bakım Faaliyetinin Örgüt Hiyerarşisi Dışına Çıkarılması" adlı temaya varmışlardır. Nitekim araştırmaya katkı sağlayan K4 aşağıda bazı gerekliliklere işaret etmekte, eğer bu gereklilikler karşılanmazsa DKK'nın bazı potansiyel tehlikeleri yaratma potansiyeli olduğunu vurgulamaktadır.

*K4: The most important aspect to look into is the use of common or same, forms, language, units and methods to maintain the operational records and observations by the operator.*

*K4: Bakılması gereken en önemli şey; havayolu işletmesinin bakım kayıt sistemini ve gözlemlerini koruyabilmesi için MRO'nun ortak ya da aynı dili, metodu, formları ve bakım ekipmanlarını kullanılmasıdır.*

Örgüt hiyerarşisi dışına çıkıldığında; iletişim faaliyetleri, yerinde gözlem, aynı dilin ve dokümantasyonun kullanılması gibi faktörler oldukça önem teşkil etmektedir. Bakım faaliyeti havayolu işletmesinin kendi bünyesinde yapılması durumunda bakımda kullanılan alet ve edavatlar üzerinde daha sıkı bir kontrol yapılması mümkündür. Örneğin sözü edilen donanımın kalibrasyonu yapılmamışsa bakım hatalarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Eğer bakım faaliyetleri örgüt dışına çıkarsa havayolu işletmesi kalite güvence biriminin bu donanımı kontrol etme etkinliği şüphesiz düşecektir. Bu durumda kontrol fonksiyonu da piyasadaki örgüte devredilmiş olmaktadır.

#### 4.1.1. Havayolu İşletmesinin Bakım Faaliyetleri Üzerindeki Kontrol İşlevinin Azalması

Daha önce de değinildiği gibi söz konusu kategori, DKK sürecinin özünden kaynaklanan doğal bir sonuçtur. Çünkü faaliyetin el değiştirmesi nedeniyle havayolu işletmesinin uçağın bakım faaliyetiyle ilgili kontrol mekanizmalarının etkinliği azalmaktadır. Hatta bu kontrol işlevi çoğu zaman sadece havayolu işletmesinin temsilci ekibine bırakılabilmektedir. Ayrıca DKK faaliyetinin başarıyla tamamlanabilmesi yönetimin en temel işlevlerinden birisi olan koordinasyon faaliyetlerinin etkinliğine bağlıdır. Bu da etkili bir iletişim gerektirir. Nitekim Drury ve Guy (2010, s.26), DKK sürecinde meydana gelebilecek iletişim problemlerinin oldukça fazla potansiyel tehlike yarattığını ifade etmektedir. Tehlikelerin başarılı bir şekilde yönetilmediği durumlarda, havayolu işletmesinin hava aracı bakımı üzerindeki kontrolünün azabileceği veya tamamen kaybolabileceğinin uçak kazalarından bilindiği ifade edilmektedir.

Bununla birlikte, havayolu işletmesi konuyla ilgili yeterli tecrübe sahibi olmadığı durumlarda tedarikçi işletmenin fiyat ve kalite gibi koşullarına uymak zorunda kalacaktır (Özbay, 2004, s.40; Tutar vd., 2006 s.29). Çünkü bu süreçte bilgi asimetrisi oluşmaktadır. Bu bağlamda tedarikçi durumunda olan firma (MRO örgütü) fırsatçı davranabilmektedir. Fırsatçılığın maliyeti ise yüksek olabilmektedir. Bu duruma ilişkin K2 aşağıda yer alan ifadeyi kullanmıştır.

K2: However, the high wages demanded by the company employees and the work ethic of working just enough to show some progress was costing the airlines far more than they needed to spend.

*K2: Bununla birlikte, şirket çalışanlarının yüksek ücret talepleri ve çalışma etiği, havayolu işletmelerinin harcamak zorunda olduklarından çok daha fazlasını ödemek durumunda kaldıklarını göstermesi açısından yeterlidir.*

Bilgi asimetrisinden doğabilecek potansiyel tehlikeler, başarılı bir bakım kontratının hazırlanmasıyla engellenebilir. Aksi takdirde DKK'dan beklenen fayda elde edilemez ve hatta havayolu işletmesi dezavantajlı hale bile gelebilir. Fakat tüm kontratların eksik olduğu varsayımı unutulmamalıdır. Bunlara ek olarak, dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin tedarik edilen faaliyetteki etkinlik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olduğundan, işletmenin dışarıdan sağlanan hizmetler üzerindeki kontrolünün öneminin arttığı bilinmektedir (Özbay, 2004, s.40). Dış

kaynaklardan yararlanan işletme, tedarikçi işletmenin faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır.

İletişimin başarısının azalması, DKK yönetim süreci veya sözleşmedeki yapılan hatalar nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesine ve etkinliğin azalmasına, istenmeyen olayların meydan gelme potansiyelinin artmasına yol açabilir. Bu bağlamda hava aracı bakım faaliyetlerinin DKK ile başka firmaya (MRO) devredilmesi sürecinde havayolunun bakım faaliyeti üzerindeki kontrolünün kaybolabileceği riski ortaya çıkmaktadır. Bu risk, önceden havayolunun hava araçlarının bakımı üzerinde etkin bir şeklinde yaptığı denetim, kontrol ve izleme gibi emniyet açısından önemli faaliyetleri eskisi kadar başarılı bir şekilde yapamayacağı anlamına gelebilmektedir. Kontrol faaliyetleri ise işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda karşılaşacağı riskleri azaltmak ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için önleyici ya da tespit edici mahiyette olabilmekte ve risk değerlendirilmesi sürecinde olası risklerin etkisini hafifleterek yönetimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (csgb.gov.tr, 2015). Bu bağlamda K6 aşağıdaki ifadeyi kullanılmıştır.

> K6: Does anyone recall a disk failure on the # left engine of an X Airline MD-88 that resulted in an uncontained failure of the disk and a passenger fatality? If memory serves me correctly this was a part that X has outsourced the repair on and the final result was a far higher "expense" than was ever expected.
>
> *K6: XXX Havayolu işletmesinin uçurduğu MD-88 tipi uçağının sol motorunda meydana gelen disk arızası sonucu yolcu ölümleri ile sonuçlanan kazayı hatırlayan biri var mı? Eğer hafızam beni yanıltmıyorsa XXX havayolu işletmesi söz konusu bakım faaliyetini dış kaynaklardan tedarik etmiş ve kazanın maliyeti ise DKK ile sağlanan maliyet avantajından çok daha maliyetli olmuştur.*

Söz konusu kazayla ilgili ABD'nin Ulusal Taşımacılık Emniyeti Kurulu (National Transportation Safety Board – NTSB) tarafından yayınlanan raporda kazanın, İsveç Peyniri Modeli (Reason, 1990) diye adlandırılan modele uygun olarak bir takım tehlikelerin zamanında fark edilememesi sonucu oluştuğu belirtilmektedir. İlgili uçağın kalkışı esnasında sol motordan kopan parçanın uçağın sol arka kısmına çarpması sonucu, uçak hasar almış ve iki yolcu hayatını kaybetmiştir. NTSB raporunda, ilgili kazanın sebeplerinden birisi olarak XXX havayolu işletmesinin bakım faaliyetlerini DKK ile temin ettiği bakım kuruluşunu (MRO örgütü) yeterince etkili bir şekilde denetlememesini göstermektedir (NTSB, 1998).

#### 4.1.2. MRO İşletmelerinin Havacılık Emniyetini Sağlama Sorumluluğunu İkincil Sırada Görmesi

Bakım faaliyetinin örgüt hiyerarşisi dışında gerçekleşmesi havayolu işletmesinin emniyeti sağlama sorumluluğunu da örgüt dışına çıkartmamaktadır. Bakım faaliyetlerinin iki ayrı örgüt arasında paylaştırılması emniyeti sağlama sorumluluğunun da paylaşıldığı anlamına gelmemektedir. Bu durumun DKK sürecinin kendi özünden kaynaklanmaktadır (Czepiel, 2003). Diğer yandan hava aracı bakım faaliyetlerinin kritik bir faaliyet olduğu ve havacılık emniyetini doğrudan etkilediği bilinmektedir. Bu bağlamda havayolu işletmesinin birinci derecede sorumlu olduğu kritik bakım faaliyetini MRO'ya yaptırması ve de MRO'nun bu durumu sanki kendi sorumluluğunu ortadan kaldırıyor gibi algılaması kafa karışıklığı yaratmaktadır. MRO pazarında havaracı bakım faaliyeti ile ilgili emniyetin sağlanmasına ilişkin kalitenin değil de

fiyatın bir rekabet aracı olarak görülmesi bu konudaki endişeyi artırmaktadır. MRO'lar bakım fiyatını azaltabilmek için havayolu işletmelerine göre daha az sayıda tecrübeli teknisyenle çalışabilmekte, daha çok yardımcı teknisyenleri tercih edebilmekte ve Emniyet Yönetim Sistemi ile İş Sağlığı ve Güvenliği konularına yeterli kaynak ayırmayabilmektedirler. Ayrıca MRO bir sonraki bakımı da garanti altına alabilmek için havayolu işletmesinin talep ettiği bazı bulguları görmezden gelebilmektedir. Fakat bu davranış bakım faaliyetinin etkinlini azaltıcı etki yapacak, bakım hata ve ihlallerine neden olabilecektir. Konuyla ilgili olarak K2 aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır.

> K2: There will always be a certain number of caveats one must contend with Safety first and cost second should be the mantra... But look at XXX Aviation (It is an aviation company), and it is safety and skill last, and just keep getting contracts.
>
> *K2: Dikkat edilmesi gereken nokta her zaman önce emniyetin gelmesi maliyetin ise ikinci sırada olması gerektiğidir. Mantra bu şekilde olmalıdır. Fakat XXX Aviation söz konusu olduğunda emniyet ve kabiliyet son sırada gelmesine rağmen bakım hizmeti kontratları yapmaya devam ediyorlar.*

Czepiel (2013, s.29) çalışmasında yukarıdaki bulgulara işaret eden bir tespit yapmaktadır. Buna göre havayolu işletmesinin kalite yönetim ekibi ile hava aracı bakım teknisyenlerinin emniyet adanmışlıklarının MRO işletmelerine göre daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü havayolu işletmesinin çalışanları sadece tek bir havayolunun emniyetli uçabilmesi için çaba sarf etmektedir. Fakat MRO işletmeleri müşterileri olan farklı havayolu işletmelerinin farklı tipteki birçok uçağına aynı anda bakım hizmeti vermektedir. Bu durumun MRO teknisyenlerinin emniyeti artırma sorumluluğunu ikincil olarak görmelerine neden olabilir. Oysaki Emniyet Yönetim Sisteminin (EYS) başarıya ulaşabilmesi için çalışanların ve üst düzey yöneticilerin emniyet adanmışlıklarının yüksek olması gerekmektedir.

#### 4.1.3. Havayolu İşletmesi İle MRO İşletmelerinin DKK Sürecine SMS'i Entegre Edememesi

Hava aracı bakım faaliyetlerinin havayolu işletmesinin kendi örgüt hiyerarşisinden çıkıp piyasadan başka bir örgüte kayması kuşkusuz kalite güvence, kalite denetimi ve emniyet yönetim sistemi kapsamındaki faaliyetlerin de iki ayrı örgüt arasında bir yerlerde parçalanmasına neden olmaktadır. Kuşkusuz bu parçalanma çok etkili bir koordinasyon ve iletişim olmazsa iki ayrı örgütteki EYS'lerin entegre edilmesini de oldukça güç bir hale getirecektir. Bu kategori, bakım faaliyetinin örgütün hiyerarşisi dışına çıkması sürecinde meydana gelebilecek potansiyel tehlikelerin ve emniyet risklerinin görülmesini engelleyecektir. Konuya ilişkin olarak katılımcı K1 aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır:

> K1: I would see it as rational that an operator should conduct a Hazard Identification and Risk Assessment before outsourcing to a provider.
>
> *K1: Ben bir havayolu işletmesinin bakım faaliyetini DKK ile tedarikçiden karşılamadan önce potansiyel tehlike analizi ve risk değerlendirmesi yapmasını akılcılık olarak görüyorum.)*

Katılımcının katkıda bulunduğu bu ifade göre havayolu işletmeleri bakım faaliyetlerini DKK'yla dışarıdan tedarik etme sürecinde SMS'in de bir bileşeni olan tehlike tanımlama ve risk değerlendirme işlemlerinde sorunlar yaşandığına işaret etmektedir. Ayrıca K2, K1'i destekler nitelikte, havayolu işletmesinin MRO organizasyonu içerisinde SMS'in etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının

denetlenmesi gerektiğini belirtmektedir. DKK sürecine özgü potansiyel tehlikeler tespit edilip önlem alınmadığı takdirde havacılık emniyetinin azalacağı bilinmektedir. Bu bağlamda DKK sürecine SMS'in entegre edilmesi DKK uygulamasının başarısını artıracaktır. Konuya ilişkin bir diğer görüşü K13 aşağıda yer aldığı şekilde ifade etmiştir:

> K13: Perhaps integration of SMS's and the interface between them in the future will be the key but definitely create more burden for both sides particularly those MRO's, which serve 10's of customers demanding different things (Again unavoidable)
>
> *K13: Belki de SMS'lerin entegre edilmesi ve birbirleri arasındaki etkileşim gelecekte anahtar rol oynayacak fakat kesinlikle her iki taraf üzerinde özellikle de talepleri çok farklı onlarca havayolu işletmesine hizmet eden MRO'da büyük bir yük yaratacak. [yine kaçınılmaz bir şekilde].*

Katılımcı bu tespitleri ile DKK sürecinde emniyetin sağlanabilmesi için SMS'lerin entegre edilmesini ve birbirleri arasındaki etkileşimin son derece önemli bir rol oynayacağını savunmakta fakat bunun sağlanmasının da kaçınılmaz bir şekilde çok güç olacağını vurgulamaktadır. Çünkü katılımcının yaptığı diğer doğru bir tespite göre MRO, müşterisi konumundaki farklı havayolu işletmeleri ile çalışmaktadır. Her birisinin emniyet politikaları, adanmışlıkları, örgüt ve emniyet kültürleri, bakım program ve prosedürleri, dokümantasyon sistemleri kuşkusuz farklı olacaktır. MRO böylesine bir ortamda her bir müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir Emniyet Yönetim Sistemini nasıl kurabilir ve etkili bir şekilde işletebilir? Benzer şekilde Drury de (2010, s.34) DKK sürecine SMS'in entegre edilmesinin, uygulamanın başarısını artıracağını iddia etmekte, K7 bunu destekleyen ifadeler kullanmaktadır:

> K7: "…effective SMS in place and coordination among both organization may help to reduce hazards.
>
> *K7: ...iki örgüt arasında etkili bir SMS ile koordinasyonun uygulamaya konması potansiyel tehlikeleri azaltmaya yardımcı olacaktır.*

### 4.1.4. Havayolu İşletmesinin Temsilci Kullanmak Zorunda Olması

Araştırmacıları "Bakım Faaliyetinin Örgüt Hiyerarşisi Dışına Çıkarılması" temasına götüren diğer bir kategori ise havayolu işletmesinin MRO'da görevlendireceği bir temsilci ekibi kullanmak durumunda kalmasıdır. Daha önce de açıklandığı gibi DKK'ya başvuru havayolu işletmesinin bakım faaliyetleri üzerindeki kontrolünün azalması anlamına gelmektedir. Havayolu işletmesi, yönetimin koordinasyon ve kontrol işlevlerini zedelememek için MRO'da temsilci kullanma yoluna başvurmaktadır. Fakat temsilci eğer nitelik ve nicelik açısından yeterli değilse bu durum önemli bir potansiyel tehlike kaynağıdır. Çünkü koordinasyon ve kontrol zayıflayacak, bakım faaliyetleri üzerindeki kontrol kaybolacaktır. Temsilci ekibi, bakım faaliyetine bizzat eşlik eden, faaliyeti yerinde gözlemleyen ve denetleyen, havayolu ile MRO arasında iletişim kanallarını oluşturan ve MRO teknisyenlerinin taktığı parçaların uygunluk kontrolünü yapan kişilerdir. Dolayısıyla temsilci ekibinin mesleki bilgi ve deneyimi, dokümantasyon ve iletişim konusunda etkili olması DKK sürecinin başarısını artıracaktır. Ayrıca DKK sürecinde tarafların aynı dili konuşmasının ve ortak bir dokümantasyon sistemi kullanmalarının DKK uygulamasının başarısını artıracağı düşünülmektedir. Bu konuda K4 aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır.

K4: The most important aspect to look into is the use of common or same, forms, language, units and methods to maintain the operational records and observations by the operator. Also having a specialist who understand both the operator's and MRO's systems will be an added advantage.

*K4: Bakılması gereken en önemli şey; havayolu işletmesinin bakım kayıt sistemini ve gözlemlerini koruyabilmesi için MRO'nun ortak ya da aynı dili, metodu, formları ve bakım ekipmanlarını kullanılmasıdır. Ayrıca hem havayolunun hem de MRO işletmesinin sistemlerini bilen bir uzman görevlendirilmesi DKK sürecinde büyük avantaj sağlayacaktır.*

Diğer yandan havayolu işletmeleri temsilci ekibini başarılı bir şekilde oluşturamaz ise DKK sürecinde meydana gelebilecek potansiyel tehlikelerin de tespit edilmesi güç hale gelecektir. Söz konusu tehlikelerin zamanında tespit edilememesi ise havacılık emniyetini olumsuz yönde etkileyecektir.

### 4.2. DKK'nın Temel Amacının Maliyetleri Azaltma Aracı Olarak Görülmesi

Havayolu işletmelerinin hava aracı bakım faaliyetlerini DKK yoluyla tedarik etmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır (Yüksel ve Gerede, 2012). Havayolu işletmelerinin bu nedenler içinde en çok maliyet avantajı elde etmeyi önemsedikleri de bilinmektedir (Rieple ve Helm, 2008, s.285). Araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler analiz edildiğinde havayolu işletmelerinin DKK'yı maliyetleri azaltma aracı olarak gördüğü bulgusuna ulaşılmaktadır. En temel motivasyon, maliyetleri azaltma arayışıdır. K8 bu motivasyonu açıkça dile getirmektedir.

K8: In my opinion the hazards are everywhere, inside or outside, the outsourcing is more related to economics than safety, it is a matter of money.

*K8: İçerde veya dışarıda, bence tehlike her yerde, DKK emniyetten daha çok maliyetlerle ilgili, bu bir para meselesi.*

Bununla birlikte, havayolu işletmelerinin DKK uygulamasını sadece maliyetleri azaltma aracı olarak görmesinin MRO'ları kendi aralarında kaliteden çok fiyat konusunda rekabete sürüklediği düşünülmektedir. Sözü edilen rekabet ortamı, MRO işletmelerinin maliyet baskısı altında iş yapmasına neden olmaktadır. Rekabet ve maliyet baskısının ise hava aracı bakım faaliyetlerinin uygulanma sürecinde bakım kalitesiyle ilgili sorunlara sebep olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü MRO işletmeleri bakım fiyatını aşağı çekebilmek için nitelikli işgücü, bakım yapmada kullanılan teçhizat ve yedek parça gibi konularda maliyetleri azaltmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca bu baskılar, MRO işletmelerini fırsatçı davranmaya itebilir. Tüm bu etkiler emniyeti olumsuz yönde etkileme potansiyeli taşıyan birer tehlikedir. Eğer emniyet tehlikeye girerse aslında çok daha büyük maliyetlerle karşılaşmak olası hale gelecektir. Sözü edilen tehlikeyle ilgili K5 aşağıda yer alan ifadeyi kullanmıştır:

K5: If we talk about hazard, one such is the 'economic hazard'. The out flow will be higher on outsourced maintenance than in house maintenance.

*K5: Eğer potansiyel tehlikelerden konuşacaksak, bunlardan birisi ekonomik tehlikedir. Havayolu işletmesinin bakım faaliyetlerini MRO'ya yaptırması, kendi içinde yapmasından çok daha maliyetli olacaktır.*

K9 da, aşağıda verilen ifadelerinde, maliyetleri azaltma odaklı yaklaşımların emniyet hedefleri ile çatışabileceğine işaret etmektedir.

K9: The idea is that each organization has to be committed to the cause. Just cutting corners to save few dollars don't serve the cause

*K9: Her örgütün emniyet adanmışlığı yüksek olmalı, bir kaç Dolar fazladan kazanmak için işin kolayına kaçmak emniyeti sağlama davasına hizmet etmez.*

Benzer şekilde K3 de aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır.

K3: However, whether the airlines really evaluate all aspects (financial, logistic, operational etc.) before outsourcing is another matter. They often do not do an in-depth study and are a loser in long terms, specially under the long term exclusive agreements. On the other hand, selecting the cheapest vendor for short terms also has its drawbacks and affects components' reliability program.

*K3: Havayolu işletmeleri önceden her ne kadar (finansal, lojistik, operasyonel vd.) tüm yönlerini gerçekten değerlendirmiş olsalar da DKK başka bir şeydir. Havayolu işletmeleri derinlemesine bir çalışma yapmazlar ve uzun vadede kaybeden taraf olurlar, özellikle de uzun vadeli özel anlaşmalar yapmışlarsa. Diğer yandan, kısa vadeli dönemler için havayolu işletmelerinin en düşük fiyatı veren tedarikçiyi tercih etmesi de dezavantajlar yaratmakta, komponentlerin güvenirlik programını olumsuz yönde etkilemektedir.*

Aşağıda araştırmacıları bu temaya götüren kategoriler ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

### 4.2.1. Havayolu İşletmesinin MRO'ya Zaman Baskısı Yapması

Araştırmacıları "DKK'nın Temel Amacının Maliyetleri Azaltma Aracı Alarak Görülmesi" temasına götüren kategorilerden birisi havayolu işletmesinin MRO'ya zaman baskısı yapıyor olduğunu gösteren kodlar elde edilmesidir. Bu tür bir zaman baskısı, havayolu işletmesinin uçağını olabildiğince hızlı bir şekilde uçuş operasyonuna geri verme istediğinden kaynaklanır. Uçakların belirli bir zaman dilimi içinde üretken olacak şekilde uçuyor olmaları verimliliklerinin yüksek olacağı anlamına gelir. Oysa bakım sırasında uçağın yerdeyken geçirdiği süre üretken olmadığı ve verimliliği düşürdüğü bir süreçtir. Satın alım maliyetleri oldukça yüksek olan uçaklar temel üretim aracı konumundaki bir girdi olduğundan verimliliklerinin mümkün olduğunca yüksek olması istenir. Aksi halde birim maliyetler artacaktır (Belobaba, 2009a). Elde edilen bulgular havayolu işletmesinin maliyetleri azaltabilmek için emniyeti ikinci plana iten bir tutumla MRO'ya zaman baskısı yapıyor olduğunu göstermektedir. Nitekim zaman baskısı bakımda görev alan çalışanların hata ve ihlal yapmalarına sebep olan başat faktörlerden birisidir. Çünkü zaman baskısı hem önemli bir stresördür hem de dikkat, algı ve karar verme başarısını azaltan bir faktördür (ICAO, 2002 ; ICAO, 2003; UK CAA, 2002). Stres, çalışanların tüm bilişsel faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyerek hatalara davetiye çıkarmaktadır. Ayrıca zaman baskısı özellikle emniyet adanmışlığı düşükse ihlallere de sebebiyet verebilmektedir (Reason, 2008; UK CAA, 2002; Hobbs, 2008).

Söz konusu zaman baskısı başta MRO yönetimi olmak üzere hiyerarşik olarak tüm MRO çalışanlar üzerinde hissedilmektedir. Dolayısıyla, MRO'nun maruz kalacağı zaman baskısının bakım işinin gereğine uygun yapılmasına engel olabileceği ve emniyet tehlikelerinin oluşmasın zemin hazırlayacağı düşünülmektedir. Konuya ilişkin K5 aşağıda yer alan ifadeyi kullanmıştır.

K5: Another is technical hazard when the operator ask the MRO to complete the schedule and return the aircraft as early as possible (before the actual elapsed time) with

an unhealthy intention of earning revenue (in case of airlines). This will force the MRO to overlook many tasks.

*K5: Teknik açıdan bir başka potansiyel tehlike ise havayolu işletmesinin, sağlıksız bir niyetle daha fazla gelir elde etmek amacıyla, MRO'ya ilgili bakım faaliyetinin planlanan takvim zamanından önce uçağı bir an evvel teslim etmesi için zaman baskısı yapmasıdır.*

MRO'nun havayolu işletmesinden gelen zaman baskısına boyun eğme potansiyelinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Çünkü havayolu işletmesinin DKK'ya başvurmadaki temel motivasyonu maliyetleri azaltmak ise ve MRO zaman baskısına boyun eğmeden uçağı kendi istediği zamanda teslim ederse havayolu işletmeleri zarar ettikleri algısına kapılıp bir sonraki bakım işini söz konusu MRO yerine kendi zaman baskısına boyun eğecek rakip MRO şirketine başvurabilir. Diğer yandan ağır zaman baskısı altındaki MRO programlı bakımları yaparken programsız olarak ortaya çıkan tamir gereklilikleri karşısında zor durumda kalabilir. Bu gerekliliklerin yerine getirilmesi kuşkusuz uçağın daha uzun bir süre yerde kalması anlamına gelecek, havayolu işletmesi de bu durumu tercih etmeyebilecektir. Tüm bunların bir sonucu olarak, MRO'ların kendi üzerinde hissettiği zaman baskısını çalışanlarına yöneltmesi kaçınılmaz olacaktır.

#### 4.2.2. MRO'nun Teknisyen Niceliği Ve Niteliğinden Kaynaklanan Sorunları Olması

LinkedIn çalışma grubundan elde edilen verilerin analizi sonucunda hava aracı bakım faaliyetlerinde DKK uygulamalarının kendine özgü tehlike yaratma potansiyeli taşıdığı diğer bir faktör "MRO'nun teknisyen niceliği ve niteliğinden kaynaklanan sorunların olması" kategorisidir. Havayolu işletmeleri emniyet açısından kritik bir faaliyet alanı olan bakım faaliyetlerini DKK vasıtasıyla başkalarının eline teslim etmekte ve kontrolünü kaybedebilmektedir. Böylesine bir durumda MRO'da çalışan teknisyenlerin sayıları, bilgi ve deneyimleri yetersiz ise bu durum önemli emniyet tehlikeleri doğurabilir. Havayolu işletmeleri DKK'yı maliyetleri azaltma aracı olarak gördüklerinden MRO'ya fiyatları düşürme konusunda baskı yapabilirler. Bu baskı ise diğerleri ile rekabet halinde olan MRO'yı da maliyetleri azaltma baskısı altına sokacaktır. Çünkü fiyatları düşürmeden müşteri bulması güçleşebilir. İşte bu durumda MRO'daki teknisyenlerin nitelik ve nicelik sorunları ortaya çıkıp emniyeti tehdit edecek hata ve ihlaller ortaya çıkabilir. Diğer yandan MRO yönetimi ve teknisyenler üzerinde zaman baskısı varken nitelik ve nicelik eksikliği hata ve ihlal olasılığını artıracaktır. Yapılan hataların gizlenmesi, üst yönetime ve müşteri havayoluna bildirilmeden kapatılması ise bu süreçte meydana gelen diğer emniyet risklerindendir.

Diğer yandan, araştırmacıların elde ettiği nitel veriler MRO işletmelerinde yüksek teknisyen devir hızının varlığını ve teknisyenler için iş güvencesinin önemli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. K9 aşağıdaki ifadelerinde bu duruma işaret etmektedir.

K9: The other issue is the use KPIs & SPI's within contracts and how to monitor performance of the MRO. Job security is the real reasoning for many anti-outsourcing arguments.

*K9: Bir başka konu ise kontratlardaki operasyonel ve emniyet performans göstergeleri ile MRO'nun performansının zaman içinde nasıl izleneceğidir. "İş güvencesi" konusu pek çok DKK karşıtı görüş için temel oluşturmaktadır.*

MRO teknisyenlerinin niteliği ile ilgili diğer bir unsur da teknisyenlerin eğitim düzeyleridir. MRO'lar da maliyet avantajı sağlamak amacıyla lisanslı teknisyenden çok yardımcı teknisyen çalıştırdığı bilinmektedir. MRO'ların teknisyenlerini başarılı bir eğitim programıyla yetkin seviyeye getirmemesi ve özel beceri gerektiren alet ve ekipmanların eğitimlerinin yeterince verilmemesi potansiyel bir tehlike alanıdır. Bu bağlamda K10 aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır.

> K10: Unless every human, both Operators & maintenance personnel are properly trained to handle the equipment & adhere to laid down policies, the errors would occur and hence affect the Safety.
>
> *K10: Havayolu işletmesi ve MRO'da çalışan tüm personel donanımı nasıl kullanacakları ve belirlenen politikalara uymaları konusunda başarılı bir şekilde eğitilmedikçe hatalar ortaya çıkacak ve emniyet olumsuz yönde etkilenecektir.*

MRO'nun maliyet baskısı altında iş yapmasından dolayı teknisyen niteliği ve niceliği konusunda sorunlar meydana gelmektedir. MRO işletmeleri, faaliyet gösterdiği pazarda hayatta kalabilmek, müşterisinden gelecek bir sonraki bakım faaliyetini garanti altına almak ve müşteriye düşük bir bakım faturası sunabilmek için teknisyen iş gücü kaleminde maliyetleri azaltma çabası içine girebilmektedirler. Bu durum emniyet üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Nitekim bakım işinin kalitesini denetleyen kalite güvence birimlerinin zor durumda kaldıklarına işaret eden K11 bu bağlamda aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır.

> K11: Most of the employees were old airlines veterans as it was, and the now youngsters had a pool of candidates to learn from. The con was that many times the damage being repaired was caused by the maintenance facility workers. For example, deploying the leading edge slats whilst the engine cowlings are open. So much unintentional damage, and then pressure by the management to move things along to stay under budget, puts a lot of pressure on the quality department and the production managers.
>
> *K11: Çalışanların çok büyük bir bölümü eski havayolu işletmelerinin emektarları idi ve şu anda gençler onlardan öğrenmek için bir aday havuzu oluşturmuş durumdalar. Çoğu zaman tamiri yapılan birçok hasara MRO işletmesinin çalışanlarının sebep olmaktadır. Örneğin, motor kapakları açıkken hücum kenarı slatlarının indirilmesi gibi. Çok fazla sayıda kasıtlı olarak yapılmayan bu tür hasarlar ve üst yönetimin bütçe hedefleri içinde kalma baskısı kalite güvence bölümleri ve üretim müdürleri üzerinde oldukça yüksek bir baskı yaratmaktadır.*

K11 ve K3, MRO teknisyenlerinin nitelik sorunlarına işaret ederken yabancı dil sorunlarının da çok yaygın olduğunu ve emniyet açısından problemler yarattığını aşağıdaki ifadeleri ile gündeme taşımaktadırlar.

> K11: The worst thing I have encountered with an outsourcing company was the language barriers. In the USA many technicians are only speaking Spanish, and don't fully comprehend what they are reading in English. Somehow they slip through the cracks. UAL has had the same problem in China, and American Airlines the same problem in South America.
>
> *K11: Bir MRO firmasında karşılaştığım en kötü problem dil engellerinin olmasıydı. ABD'de çeşitli MRO'larda çalışan teknisyenlerin birçoğu yalnızca İspanyolca konuşmakta ve İngilizce okuduğu metinleri tam olarak anlayamamaktadırlar. Bir şekilde arada kaynıyorlar. X havayolu işletmesi Çin'de; Y havayolu işletmesi ise Güney Amerika'da aynı sorunu yaşıyorlar.*
>
> K3: Like other maintenance documents, all their worksheets are either in English or at least have their English translations in each column, so should not have ambiguity

*K3: Bütün iş emirleri, anlam karmaşasını engellemek amacıyla, diğer bakım dokümantasyonlarında olduğu gibi İngilizce olmalı ya da en azından İngilizce tercümeleri yer almalıdır.*

Gregson ve arkadaşları (2015) araştırmacıların tespit ettiği insan kaynağı sorunlarını destekleyen bulgular sunmaktadır. Onlara göre MRO işletmelerinde görülen sorunlar; yorgunluk, iş baskısı, çalışma saatlerinin uzun olması, beceri ve eğitim standartlarının önemsenmemesi, personel sayısının azaltılması ve zaman baskısı, deneyimli teknisyenlerin emekli olması durumunda meydana gelen bilgi kaybı, iş güvencesinin zedelenmesi, çalışanlardaki kariyer beklentilerinin eksikliği, iş sağlığı ve güvenliği sorunlarıdır.

### 4.2.3. MRO'ların Bakım Tesislerinde Eksikliklerin Olması

Araştırma sırasında elde edilen veriler MRO'ların bakım tesislerindeki teknik donanım gibi bakım etkinliği ve güvenirliğini doğrudan etkileyen konularda bazı eksikliklerin olabileceğini göstermektedir. Araştırmacılar bunun MRO'ların maruz kaldıkları maliyet baskısından kaynaklandığı gibi finansal sorunlardan da kaynaklanabildiğini düşünmektedirler. Nitekim araştırma katılımcılarından K2, MRO'nun bakım kabiliyetleri, kalite yönetim sistemi, kolaylıklar ve diğer konularda gereksinimleri yeterince karşılayıp karşılamadıklarının denetlenmesi gerektiğine vurgu yaparak söz konusu eksikliklere işaret etmektedir.

K2: MRO should be audited to find the capability, quality management system adequacy, availability of facility and other requirements.

*K2: MRO, kabiliyetlerinin anlaşılması, kalite yönetim sisteminin yetkinliği, bakım tesisindeki kolaylıkların yeterliliği ve diğer gereksinimler açısından denetlenmelidir.*

Örneğin, MRO işletmelerinde dokümantasyon problemlerinden oldukça fazla bahsedilmektedir. MRO işletmeleri farklı müşterilerin farklı uçak tipleri için farklı bakım hizmetleri vermektedir. Bu durum pek çok farklı bakım programı ve dolayısıyla dokümanın kullanılmasını gerektirmekte, bu farklılıklar birer potansiyel tehlike olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü MRO'ların hepsine aynı anda aşina olabilmesi güçleşmektedir.

## 4.3. Havacılık Otoritelerinin DKK Sürecinde Yeterince Etkin Olamayışı

LinkedIn tartışma grubu katılımcılarından elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda ulaşılan temalardan bir diğeri de "Havacılık Otoritelerinin DKK Sürecinde Yeterince Etkin Olamayışıdır". Bakım hizmetinin DKK yoluyla MRO'lardan temin edilmesi küresel bir ölçekte dünyanın dört bir yanında MRO'ların doğması sonucunu getirmiştir. Bu durum ise, tabi olunan bakım düzenlemelerinin, standartların, denetlemelerinin ve otorite tutumlarının farklılaşması anlamına gelmektedir. İfade edilen sonuç tehlikeleri de beraberinde getirme potansiyeli taşımaktadır. Havacılık otoritelerinin denetim etkinliği azaldığında DKK sürecine özgü ortaya çıkan potansiyel tehlikelerin tespit edilmesi de güçleşecektir.

Özellikle ABD'li katılımcılar, Federal Havacılık Otoritesinin (Federal Aviation Authority – FAA) deniz aşırı MRO'lardaki denetim etkinliğinin ABD içine göre daha düşük olduğunu savunmaktadırlar. Denetimlerin yetersiz kalmasının kök nedeni olarak havacılık sektörünün hızlı gelişmesi, havayolu işletmelerinin çok farklı ülkelere operasyon yapması, DKK uygulamalarıyla ilgili tedarik zinciri yapısının gittikçe

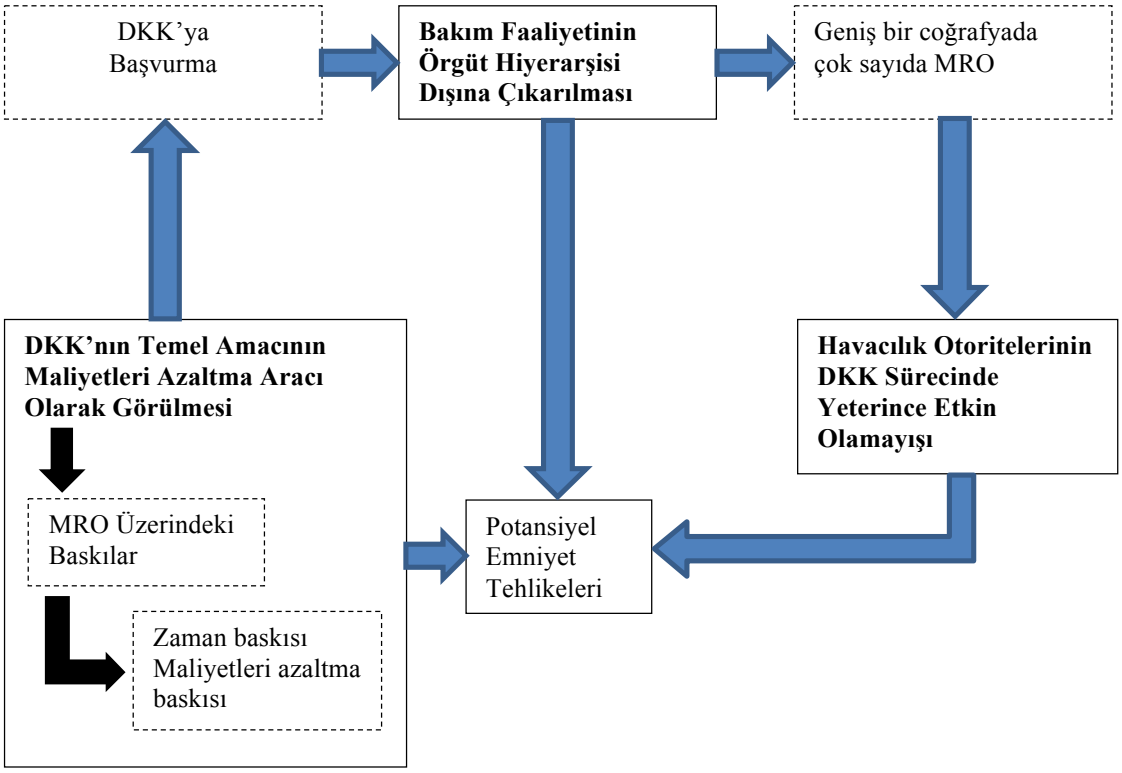
karmaşık yapıya bürünmesi, şeklinde değerlendirilmektedir. Nitekim Quinlan (2013, s.284) çalışmasında otoritenin MRO'lardaki denetim sıklığının artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Benzer bir şekilde Gregson ve arkadaşları (2015) çalışmalarında, bakım faaliyetleriyle ilgili DKK uygulamaların giderek daha karmaşık bir yapı aldığını, bu nedenle otoriteler tarafından düzenleyici denetleyici faaliyetlerin giderek karmaşık bir hale geleceğini vurgulamaktadırlar. Bunun sonucunda farklı ülkelerden tedarik edilen bakım faaliyetlerinin şeffaf ve etkin bir şekilde denetlenmesinin oldukça maliyetli olabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, havacılık otoritelerinin hava aracı bakım faaliyetlerinde DKK uygulamalarıyla ilgili yasal çerçeveyi tam anlamıyla çizmezlerse, sürece özgü potansiyel tehlikelerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

MRO işletmelerinin sayısının fazla olması ve farklı coğrafyalarda faaliyet göstermeleri otoritelerin uygulamaya çalıştığı sıkı denetim rejiminin etkinliğini de azaltmaktadır. ABD'de bakım faaliyetlerinde DKK uygulamalarından doğabilecek potansiyel tehlikelerin havacılık otoritesinin bakış açısından ve denetim eksikliğinden kaynaklandığını ileri süren pek çok araştırma vardır (Monaghan, 2011, s.45; Czepiel, 2003, s.21; Franco, 2008, s.67). Örneğin, Quinlan (2013, s. 287) FAA'nın yıllık ABD'de 400 MRO işletmesine denetim yaparken yurt dışında FAA onaylı MRO işletmelerine sadece 10 adet denetim yapabildiğini açıklamaktadır. Diğer yandan havacılık otoritelerinin dikkatini DDK sürecine çeken Valuejet (1996) kazasının ardından ABD'nin kaza inceleme kurulu NTSB, FAA'nın da bu süreçte hatalı olduğunu tespit etmiştir (Mcfadden ve Worrells, 2012, s.70). Söz konusu hatanın oluşmasına katkı yapanlar nedenler arasında MRO'nun FAA tarafından yeterince denetlenmediği faktörü yer almaktadır. K8, DKK sürecinde sivil havacılık otoritelerinin etkinlik sorunlarına aşağıdaki ifadeleriyle dikkat çekmektedir.

> K8: Of course, the condition is a strong CAA, If the CAA has a strong legal frame, trained personnel and consciously certified the service provider then it is assumed that is safe.
>
> *K8: Kuşkusuz gerekli olan güçlü bir otoritenin olmasıdır, eğer otorite güçlü bir düzenleme çerçevesine sahipse eğitimli personeli varsa ve MRO'ları bilinçli bir şekilde yetkilendirmişse bu durumda DKK'nın emniyetli olacağı varsayılabilir.*

## 5. TEMALAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Nitel veri analizinden elde edilen bulguları neticesinde araştırmacıların temalar arasında kurguladığı ilişki Şekil-1'de'de gösterilmektedir. Düz çizgi ile işaretlenmiş kutucukların içindeki tespitler doğrudan tümevarımsal tematik analiz sonucunda elde edilmişlerdir. Kesik çizgiler içindeki tespitler ise ilişkiyi tamamlamak için araştırmacıların eklediği tespitleri ifade etmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar kesik çizgili tespitleri sezgileri ile değil nitel araştırmaların en önemli avantajlarından birisi olan konunun derinlemesine incelenmesi sonucunda konuya ilişkin elde ettikleri bulgulardan çıkartmışlardır.




**Şekil 1. Temalar Arasındaki İlişki**

Araştırmacılara göre DKK'ya başvurma yönteminin sürece özgü yaratacağı potansiyel tehlikelerin kaynağında DKK'nın arkasında yatan temel motivasyon kaynağıdır. Havayolu işletmeleri DKK'ya maliyetlerini azaltma çabası içinde başvurmaktadırlar ve onların tedarikçileri konumunda olan MRO işletmeleri bunun farkındadırlar. Bu farkındalık, havayolu işletmesinin maliyetleri azaltma motivasyonunu MRO'ya çeşitli baskılara dönüştürerek ileten bir köprü vazifesi görmektedir. Sözü edilen baskılar karşısındaki MRO işletmeleri de rekabet ortamında maliyetleri azaltıp kaliteyi artırmak yerine daha az fiyat sunabilme ve uçağı mümkün olduğunca kısa sürede teslim edebilme arayışına girmektedir. Bu durum MRO'daki teknisyenlerin nitelik ve nicelik sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca MRO işletmelerinin bakım tesislerinde maliyetleri ve fiyatı azaltmak adına bazı eksiklikler yaşandığına işaret eden bulgular elde edilmiştir.

Maliyetleri azaltma arayışındaki havayolu işletmesi DKK'ya başvurunca kuşkusuz bakım faaliyetlerinin üretilmesi işlevini kendi örgüt hiyerarşisi dışına çıkartıp piyasadan başka bir örgüte emanet etmektedir. Bu durum DKK'nın kaçınılmaz bir sonucudur. Havayolu işletmelerinin giderek daha çok bakım faaliyetini dış kaynaklardan sağlamak yoluna başvurması geniş bir coğrafyada MRO sayısını ve aralarındaki rekabeti artırmaktadır. Başka bir deyişle yeni bir küresel sektör ortaya çıkmaktadır.

Bakım faaliyetinin örgüt hiyerarşisi dışına çıkarılması havayolu işletmesinin bakım faaliyetleri üzerindeki kontrol işlevinin azalması anlamına gelmektedir. Bakım faaliyetleri kapsamındaki emniyeti sağlama sorumluluğu, bakım faaliyeti üretim işlevi parçalandığı için, eşitsiz ve dengesiz bir dağlım göstermeye başlamaktadır. Sonuç

olarak MRO işletmelerinin havacılık emniyetini sağlama sorumluluğunu ikincil sırada gördüğüne ilişkin bulgular elde edilmiştir. Diğer yandan, bakım faaliyetinin örgüt hiyerarşisi dışına çıkarılması havayolu işletmesi açısından yönetimin koordinasyon ve kontrol işlevlerinin etkinliğinin azalmasına neden olacak bir ortam hazırlamaktadır. Bunu engellemek için havayolu işletmelerinin temsilci bir ekip kullandıkları fakat bu mekanizmanın da potansiyel tehlikeler yaratmaya açık olduğu anlaşılmaktadır. Tüm bunların sonucunda havayolu ile MRO işletmeleri kendi bünyelerindeki EYS'leri entegre etmekte güçlükler çekmektedir.

Havayolu işletmelerinin DKK'ya başvurma eğilimlerinin artması ve buna bağlı olarak MRO pazarının genişlemesinin sivil havacılık otoritelerinin başarısını olumsuz yönde etkilediğini gösteren bulgular elde edilmiştir. Çünkü çok sayıda MRO'nun geniş bir coğrafyaya dağılması otoritelerin onları etkin bir şekilde denetlemesini güçleştirmektedir. Ayrıca, farklı örgüt kültürleri, standartlar ve tutumlar otoritelerin etkinliğini azaltan diğer faktörler arasındadır. Sonuç olarak yukarıda açıklanan temalar, kategoriler ve bunların birbirleri ile etkileşimleri DKK'nın kendine has bazı tehlikeleri yaratma potansiyeli taşıdığını göstermektedir.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Nitel araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmada hava aracı bakım faaliyetlerinin dış kaynaklardan tedarik edilmesi sürecinde, havacılık emniyetini olumsuz yönde etkileyebilecek sürece özgü potansiyel tehlikelerin neler olduğu, söz konusu tehlikelerin nasıl ve neden kaynaklandığı araştırılmıştır. Nitekim yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının bir ürünü olan ve başta havayolu işletmeleri olmak üzere, pek çok havacılık örgütüne uygulama zorunluluğu getirilen Emniyet Yönetim Sitemi potansiyel tehlikelerin ~~(hazards)~~ belirlenmesi üzerine kurgulanmıştır.

Araştırma, yazının da vurguladığı gibi, havayolu işletmelerinin temelde maliyetleri azaltmak için DKK'ya başvurduğunu göstermektedir. Bu durum MRO işletmelerinin de maliyetlerini azaltmak için ek tedbirlere başvurmasına neden olmaktadır. Havayolu işletmelerine düşük fiyat verebilmek için yaşadıkları maliyet baskısı teknisyen girdisinde, bakım için gerekli olan kolaylıklar ve donanımda nitelik ve nicelik sorunları yaratabilmektedir. Ayrıca havayolu işletmesi MRO'lar üzerinde oldukça güçlü bir "*zaman baskısı*" yaratmakta, MRO yönetimi de bu baskıyı çalışanlarına yansıtmak durumunda kalmaktadır. Oysa zaman baskısı insan performansını olumsuz yönde etkileyerek hata ve ihlallere neden olabilen bir faktördür. Tüm bu faktörler DKK uygulamalarında istenmeyen olayları yaratma potansiyeli taşıyan tehlikeleri barındırmaktadır.

Çalışmanın diğer bir sonucu DKK'nın bakım faaliyeti üretme işlevinin örgüt hiyerarşisi dışına çıkarılmasının da çeşitli potansiyel tehlikeleri barındırdığını göstermektedir. Havayolu işletmesinin bakım faaliyetleri üzerindeki kontrol işlevinin azalması, MRO işletmelerinin havacılık emniyetini sağlama sorumluluğunu ikincil sırada görmesi, havayolu işletmesi ile MRO işletmelerinin SMS'i DKK sürecine entegre edememesi ve havayolu işletmesinin temsilci kullanmak zorunda olması bu kapsamda ortaya çıkan kategorilerdir. Diğer yandan giderek büyük bir sektör haline gelen MRO pazarının farklı coğrafyalarda hızla büyümesi havacılık otoritelerinin DKK sürecindeki etkinliklerini de azaltmaktadır. Bunlar havacılık emniyetini olumsuz yönde etkileyecek potansiyel tehlikeler içermektedir.

Havayolu işletmeleri ve otoritelerin bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkarılan potansiyel tehlikelerin kendi bağlamlarında olup olmadığını incelemesinde ve kendi bağlamlarına özgü risk azaltıcı tedbirler almalarında büyük fayda görülmektedir. Tersi durumda, sıkça başvurulan bir yöntem olan bakım faaliyetlerindeki DKK havacılık emniyetini tehdit edebilir.

## KAYNAKÇA


Bedük, A. (2005). *Modern yönetim teknikleri*. Ankara: Gazi Basımevi

Belobaba, P. (2009a). *Airline Operating Costs and Measures of Productivity*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Amadeo Odoni ve Cynthia Barnhart (Ed.). *The Global Airline Industry* içinde (s. 113-151). West Sussex: Wiley.

Czepiel, E. (2003) *"Practices and perspectives in outsourcing aircraft maintenance"*. Washington: S. Department of Transportation Federal Aviation Administration Office of Aviation Research Press.

Doganis, R. (2006). *Airline Business* (2.Baskı). New York: Routledge, Tylor&Francis Group Press.

Drury, C. ve Guy, K. (2010). Outsourcing aviation maintenance: human factors ımplications, specifically for communications. *Journal of Aviation Psychology*, 20 (2), 124-143.

FAA (2009). *Risk management handbook*. ABD: United States Department of Transportation Publishing.

Franco, B. (2008). E*xploring the effects of increased FAA oversight on part 145 maintenance practices.* Doktora Tezi. Arizona: Schools of Business and Technology Management.

Gregson, S., Hompson, I., Junor, A., Fraser, D., Quinlan, M. ve Williamson A. (2015). Supply chains, maintenance and safety in the Australian airline industry. *Journal Of Industrial Relations*, 0 (0), 1-20.

Hobbs, A. (2008). *An overview of human factors in aviation maintenance.* Canberra City: ATSB Transport Safety Report Aviation Research and Analysis Report.

ICAO, (2002). *Line operations safety audit*. *Doc 9803 AN/761,* Montreal, Quebec.

ICAO, (2003). *Human factors guidelines for aircraft maintenance manual*. Doc 9824, AN/450, Montreal, Quebec.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

McFadden, M. ve Worrels, D.S. (2012). Global outsourcing of aircraft maintenance. *Journal of Aviation Technology and Engineering*, 1 (2), 63–73.

Monaghan, K.L. (2011). Examining the relationship between passenger airline aircraft maintenance outsourcing and aircraft. Doktora Tezi. Arizona: North Central University.

NTSB, (1996). *Aircraft Accident Report. NTSB/AAR-98-01*, Washington D.C.

NTSB, (1998). *National Transportatıon Safety Board aircraft accident report.* Washington D.C.

Özbay, T. (2004). *Sorularla dış kaynak kullanımı*. İstanbul: Ticaret Odası Basımı.

Patton, Q. M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3rd ed.) California: Sage.

Reason, J.T. (1990). *Human Error.* Cambridge: University Press, Cambridge.

Reason, J. T. (2008). *The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries,* Burlington: Ashgate Publishing Company.

Rieple, A. ve Helm, C. (2008). Outsourcing for competitive advantage: An examination of seven legacy airlines. *Journal of Air Transport Management.* 14 (5), 280-5.

Quinlan, M., Ian, H. and Gregson, S. (2013). Outsourcing and offshoring aircraft maintenance in the US: Implications for safety. *Safety Science*, 57 (3), 283-292.

Sedatolite, K.L., Vrettos D. ve Widener S.K. (2012). The use of management control mechanism mitigate moral hazard in the decision to outsource. *ABD Journal of Accounting Research*, 50 (2).

Useem, M. ve Harder, J. (2000). Leading laterally in company outsourcing. *Sloan Management Review*, 41 (2), 25-37.

UK CAA. (2002). *CAP 715: An introduction to aircraft maintenance engineering human factors for JAR 66*, West Sussex.

Yüksel S. ve Gerede, E. (2012). Türkiye'de havaaracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7 (1), 123-151.

http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/sgb/dosyalar/ickontrolelkitabi/ (Erişim tarihi: 25.04.2015)

# Outsourcing Aircraft Maintenance Activities of Airlines: Ascertaining the Safety Hazards

**Hakkı BAĞAN**
Anadolu University
Institute of Social Sciences
Eskişehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-5366-026X
hakkibagan@hotmail.com

**Ender GEREDE**
Anadolu University
Faculty of Aeronautics and Astronautics
Eskişehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-8211-8875
egerede@anadolu.edu.tr

## Extensive Summary

Increasing strong competition with globalization has made it increasingly difficult for enterprises to maintain their assets. Nevertheless, the liberalization of air transport has made the airline market more liberal and low-cost carriers have entered the market. Airline operators are looking for ways to reduce costs in order to survive in a changing economic environment and achieve competitive advantage. In this context, outsourcing has become one of the management strategies frequently resorted to by airlines. Outsourcing is both an increasing quality and diversity. Aircraft maintenance activities are one of the most important services provided by airline companies from external sources. Airline operators outsource their aircraft maintenance activities for different reasons, primarily cost advantages. However, aircraft maintenance activities are one of critical activity that have the greatest impact on aviation safety. The question of whether the provision of such critical processes from outside sources has the potential to threaten aviation safety is an important research question. The study investigates whether the fact that airlines outsource the aircraft maintenance activities from other maintenance organisations and do not handle them within their own organisation, poses any potential threats. It aims to determine how outsourcing process specific safety hazards may arise, and why and how these mentioned hazards will arise. In this regard, recommendations are provided to improve the Safety Management System (SMS) effectiveness and thus safety performance. In the case of hazards affecting safety, it will not be possible to take advantage of the air transport activities. The understanding of why and how aviation safety will be affected will reveal what measures can be taken. Thus, increasing the aviation safety is targeted.

In this study, it is aimed to ascertain potential process-specific hazards occurring as the outcomes of outsourcing in aircraft maintenance activities. In this way, it is also aimed to contribute to the aviation safety. To achieve these purposes, qualitative research design is preferred. In this context, LinkedIn, a social networking media preferred by the professionals for business purposes, is used to create a sample and collect data. A sub- discussion group is created in the "Aviation Quality & Safety Information Exchange

Group", whose members are the subject experts in LinkedIn. The qualitative data collected from this purposeful sample are analyzed by using an inductive method. The

discussion group which was formed on the basis of purposeful examples, consisted of aviation professionals who were involved in outsourcing processes and were knowledgeable in the matter. There are thirteen people in the participant group. Looking at the occupational positions of the people in this group, it is seen that the participants are mostly middle and top level managers.

The qualitative and quantitative data from the discussion group was analysed, and the perception of the experts included in the study with the method of purposeful examples, regarding the research question was discovered. Researchers have adopted Patton's method of inductive analysis in qualitative data analysis. The data collected in qualitative data analysis were analyzed in the context of Creswell's proposed steps. The researchers first coded the debate they had obtained in the context of the inductive approach, then came back and compared the code lists and agreed on a final code list after mutual persuasion tours. Then they again found the existing patterns by associating these codes with each other and found the categories and they went to the themes with the same analysis approach. At the last stage, the researchers came back together and reached a common decision on categories and themes as a result of mutual negotiation and persuasion processes about going to category and theme. Seeking compromise analysis separately and then seeking compromise has become the preferred method to increase the validity and credibility of the study.

When the data from the discussion group is analyzed, seven different categories have emerged that carry outsourcing aircraft maintenance activities with the potential to influence on aviation safety. These; "The fact that the airline's control function on the MRO is reduced, that MRO’s have viewpoint on aviation safety is secondary priority, that airline and MRO organizations do not integrate SMS into the outsourcing process, airline companies have to use representatives, airline companies are willing to perform time pressure on MRO, MRO has problems with the technician in terms of quality and quantity, the lack of maintenance facilities in MROs ".

The above findings; The Safety Management System, which is a product of the new generation of safety management approaches and which is obligated to be applied to many aviation organizations, mainly airline companies, is based on the determination of potential hazards. The survey, as the article highlights, shows that airline companies mainly resort to outsource to reduce costs. This situation causes MRO organizations to resort to additional measures to reduce their costs. The pressure that airline companies are under in order to offer lower prices is causing issues regarding the technician input, and the facilities and equipment required for maintenance.

The airline also creates a very strong "time pressure" on MROs. The MRO management also has to reflect this pressure on its employees. However, time pressure is a potential factor that may cause mistakes and violations by affecting human performance negatively. All of these factors present the potential risks of creating undesirable events in outsource applications. Another conclusion from the study is that outsourcing the maintenance activity and production function of outsource poses various potential threats. The decrease in control function on maintenance activities of airline service, MRO services' seeing the responsibility for ensuring their aviation safety as a secondary issue, that airline service and MRO services cannot integrate SMS in the outsource process, the obligation of airline service's using a representative are the categories in this context. On the other hand, the rapid growth of the MRO market in

different geographies, which has become an increasingly large sector reduces the aviation authorities' impact on the outsource process. These include potential hazards that will affect aviation safety negatively. We believe that it is in great interest of airline companies and authorities to investigate the potential threats to determine if they are in their domains, and to take risk mitigation measures in their domains. On the other hand, the outsourcing in maintenance activities, a frequently resorted method, can threaten aviation safety.

DOI: 10.20491/isarder.2017.290

ISSN: 1309- 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Gender and Mobbing: The Case of Turkey

**Mehmed Zahid Çögenli**
Uşak Üniversitesi
Uşak Sağlık Yüksekokulu
İş Sağlığı ve Güvenliği
Bölümü
Uşak, Türkiye
orcid.org/0000-0003-3018-4157
mzahid.cogenli@usak.edu.tr

**Tuncer Asunakutlu**
Ankara Yıldırım Beyazıt
Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0003-4841-3587
asunakutlu@gmail.com

**Zeynep Nihan Türegün**
Uşak Üniversitesi
İş Sağlığı ve Güvenliği
Bölümü
Lisans Öğrencisi
Uşak, Türkiye
orcid.org/0000-0003-2740-952X
znihanturegun@gmail.com

## Abstract

The aim of this study was to demonstrate the importance of gender as a causative factor of mobbing, which is one of the prominent problems in today's occupational life. The study is important in that it brings together the findings of postgraduate theses in Turkey on the subject of mobbing to demonstrate the role of gender. The study was based on a descriptive screening model, since it aims to examine a current phenomenon. Data collection was performed using the document analysis method. In this study, all published doctorate, postgraduate and medical theses in Turkey investigating mobbing incidents in occupational life (281 theses in total) were examined. 213 theses - including 15 doctorate theses, 197 postgraduate theses, and one medical thesis - were included into the study analysis. 37% of these theses indicated that gender has an effect on mobbing. This result indicates that one in three persons in the workplace face mobbing behaviors due to their gender. In conclusion, this study determined that women face mobbing more frequently than men. The results of mobbing studies in Turkey are similar to those conducted around the world, demonstrating that women are at greater risk of mobbing in their occupational lives.

**Keywords:** Mobbing, Gender, Organizational Psychology, Industrial psychology, Social psychology

## Introduction

Ever since humans have been engaged in the competitive, intensive, and often ruthless atmosphere of work, this atmosphere has created many problems of its own, and will likely continue to do so in the foreseeable future. In present-day occupational life, there has been an increasing focus on behavioral aspects, with studies from all angles addressing the ways in which these behavioral aspects affect performance. Increasing competition between workers, difficult work conditions, organizational problems, economic and cultural factors, social expectations, and various psychological problems in the work environment strain human relations and communication, often to a breaking point.

Certain organizations place little value on merit, have strong hierarchical structures, limit the sharing of information, restrict intra-organizational communication, and neglect the behavioral aspects of occupational life. Such organizations create an environment suitable for conflict, disputes, and ill-intentioned behaviors between individuals. Considering that certain persons in the workplace might have psychological issues, or be outright malevolent, such environments increase the likelihood of negative incidents.

Such negative behaviors are common in occupational life. The concept of "mobbing" was developed to define and frame these types of behaviors. Mobbing is defined as "a form of psychological terror directed in a systematic way through hostile and unethical communication by one or few individuals towards one individual" (Leymann, 1990).

**Mobbing**

The concept was first used by the scientist Konrad Lorenz (Lorenz, 1963; as cited by Davenport et al., 2003; Leymann, 1996) in his study evaluating the behavior of geese. The Austrian scientist used the term "mobbing" to describe the behaviors these geese exhibited to chase or scare away and animal they perceived as a threat. In 1972, Swedish scientist Dr. Paul Heinemann published a work examining the behaviors exhibited by school age children at the time, where he used the concept "mobbing" to describe the set of behaviors that alienated its victim, caused them to despair, and even brought them to the point of committing suicide (Heinemann, 1972; as cited by Leymann, 1996). In the 1980s, scientist Dr. Heinz Leymann used to term "mobbing" to define the negative behaviors observed between individuals in workplaces and as part of their occupational lives. Leymann was the first to use the concept of mobbing in occupational life. Furthermore, Leymann also published over 60 works on mobbing (LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terror), where he described the causes and effects of mobbing behaviors, the persons who may become targets, the personality of those who commit mobbing, the psychological and physical consequences of mobbing, and the measures necessary for addressing these problems (Leymann, 1990; Leymann, 1996; Leymann and Gustavsson, 1996; Davenport et al., 2003). Leymann explained that individuals targeted by mobbing are left defenseless, being subject to a psychological terror through hostile and unethical communication that are directed over a long period of time (Leymann, 1996). Zapf, Knorz, and Kulla (1996) defined mobbing as "a social conflict characterized by long-term and conscious hostile behavior towards a targeted person or persons".

It is possible to provide even more definitions and details about the concept of mobbing. Based on these definitions, it is possible to highlight three important points regarding mobbing. First of all, the process of mobbing involves three separate groups, which are: those who commit the mobbing, or the "mobbers;" those who are subject to mobbing, the "target" or "victim;" and those who witness the act of mobbing, the "bystanders or onlookers." The onlookers are generally unwilling to intervene or become involve, since they are also fearful of becoming targets themselves. This makes the mobbing process all the more worrisome. While the victim is already being isolated and alienated in the workplace, witnesses avoid taking any action out of fear that they might become the next victims; this makes the mobbers' work all the more easier, and even supports their actions. It is therefore possible to say that witnesses play an

important role in cases of mobbing. The second point that needs to be highlighted is that mobbing is a definitely systematic and continuous process. This means that not all negative attitudes or behaviors can be designated as mobbing. Many researchers in the literature describe that to be defined as mobbing, the relevant attitudes and behaviors must be consciously and systematically committed over a period of at least six months (Leymann, 1990; Leymann 1996; Davenport et al., 2003; Zapf et al., 1996; Çobanoğlu, 2005). This point is important in that while it is common for people to have disagreements or various problems, or to experience disputes as part of their occupational life, not every one of these negative events means that there is a conspiracy, or a person who is targeted by mobbing. The third point is that the objective of the unethical acts committed during mobbing is to negatively impact the life of lives of the person or persons being targeted, thus humiliating them and eventually forcing them out of the workplace. Based on the definitions in the literature and the important points mentioned above, the definition of mobbing can be framed as followed: Mobbing is the set of malevolent behaviors exhibited systematically, consciously, and continuously with the intention of humiliating a person or persons and forcing them to leave the workplace.

The phenomenon and process of mobbing is reminiscent of a theatrical play. There are three main actors, or groups, involved in this play. The first and foremost is the "mobber(s)," the lead actor(s) of the play who are also involved in "staging" it, and endeavor to have the target of their malevolent behaviors humiliated, alienated and/or removed from the workplace. The second is the "victim(s)/target(s)," the person(s) who is (are) targeted by the mobbing, and who are forced to take part in this play where they are the subject of malevolent acts and behaviors. Last, but not least, is the "onlookers" or "audience," who may at times applaud the act that is being staged, or at times be silently angered by it, but who will, in either case, not intervene in any meaningful way, thus preventing the play from unfolding, or the victim from becoming isolated and alienated.

**Causes Of Mobbing**

There are many underlying causes for mobbing. These causes include personal reasons (i.e. reasons stemming from the mobber or victim), organizational reasons, and sociocultural reasons (Leymann 1996; Leymann and Gustavsson, 1996; Davenport et al., 2003; Zapf, 1999; Chappell and Di Martino, 2000; Einarsen, 1999).

Ruth and Gary Namie (2003) describe that people who are well-liked in their social environment, confident, and talented can become the victims of mobbing due to the jealousy they cause. It is therefore possible to say that persons who feel threatened or outclassed by workers with positive qualities resort to mobbing as a solution. In a study on academics, Westhues (2004) notes that individuals who are autonomous, who have no political affiliations, who dislike being controlled by another, and who are generally talented, hard-working, and reliable can become the target of mobbing. Individuals with lower self-esteem and higher levels of anxiety may also be harmed to a greater extent by psychological violence, and thus be more exposed to or defenseless against attacks (Matthiesen and Einarsen, 2001).

Davenport et al. (2003) explain that while mobbing is observed in every type of workplace and institution, workers have a higher chance of experiencing mobbing in small and non-profit organizations compared to larger and more institutionalized

companies. This is largely due to the fact that smaller organizations are more likely to be managed by persons with little understanding of administration or management. Hirigoyen (2000) sees mobbing as a form of deviant behavior, and notes that the acts and methods associated with this deviance are only possible if the organization supports or turns a blind eye to them. It is known that disputes occur more easily in groups under pressure, and that new methods implemented for increasing productivity generally ignore the human factor, thus creating a stressful work environment suitable for malevolent behavior. Taking into account the psychological atmosphere of the workplace, it has been suggested that mobbing is more common in organizations with little or no information sharing, and where there is a general uncertainty regarding tasks and objectives (Vartia, 1996). Mobbing can also be triggered by the organizational structure; bad management; the selection of inadequate managers based on a system that ignores merit; communication problems; rigid hierarchical structures; and the groups formed by employees within the organization.

Organizations are also influenced by the values, norms, economic structure, and mentality of the society in which they exist (Davenport et al., 2003); in this context, it is necessary to also address the social aspects of psychological violence (Kırel, 2008). In a given society, high levels of violent crimes may also indirectly affect the workplace. Furthermore, the culture of violence promoted by the media can also have an effect on work environments (Poussard and Çamuroğlu, 2009).

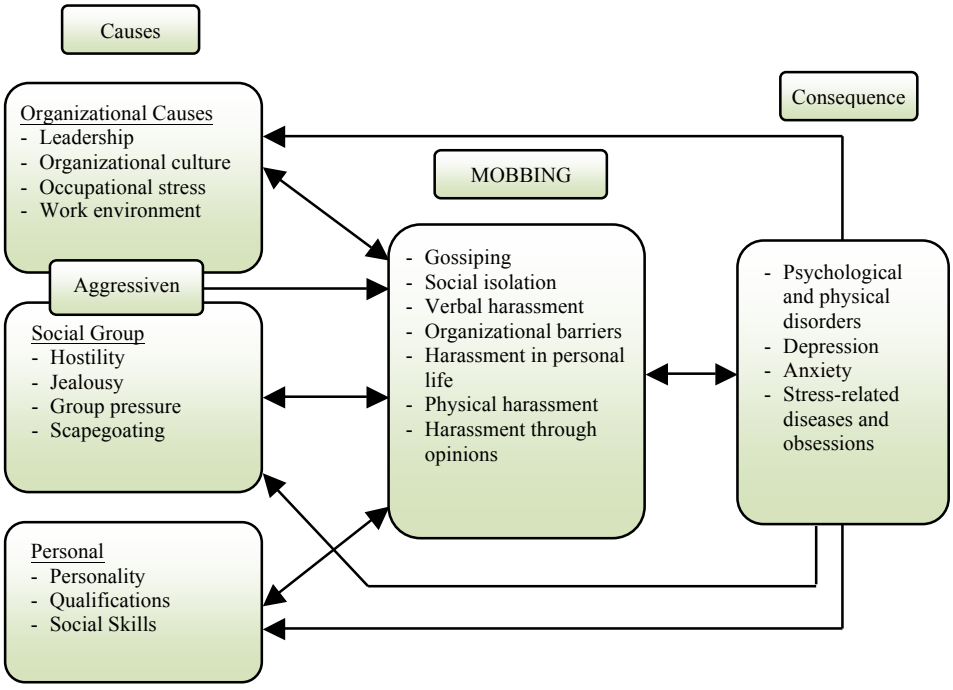



**Figure 1: Causes and Consequences of Mobbing (Zapf, 1999)**

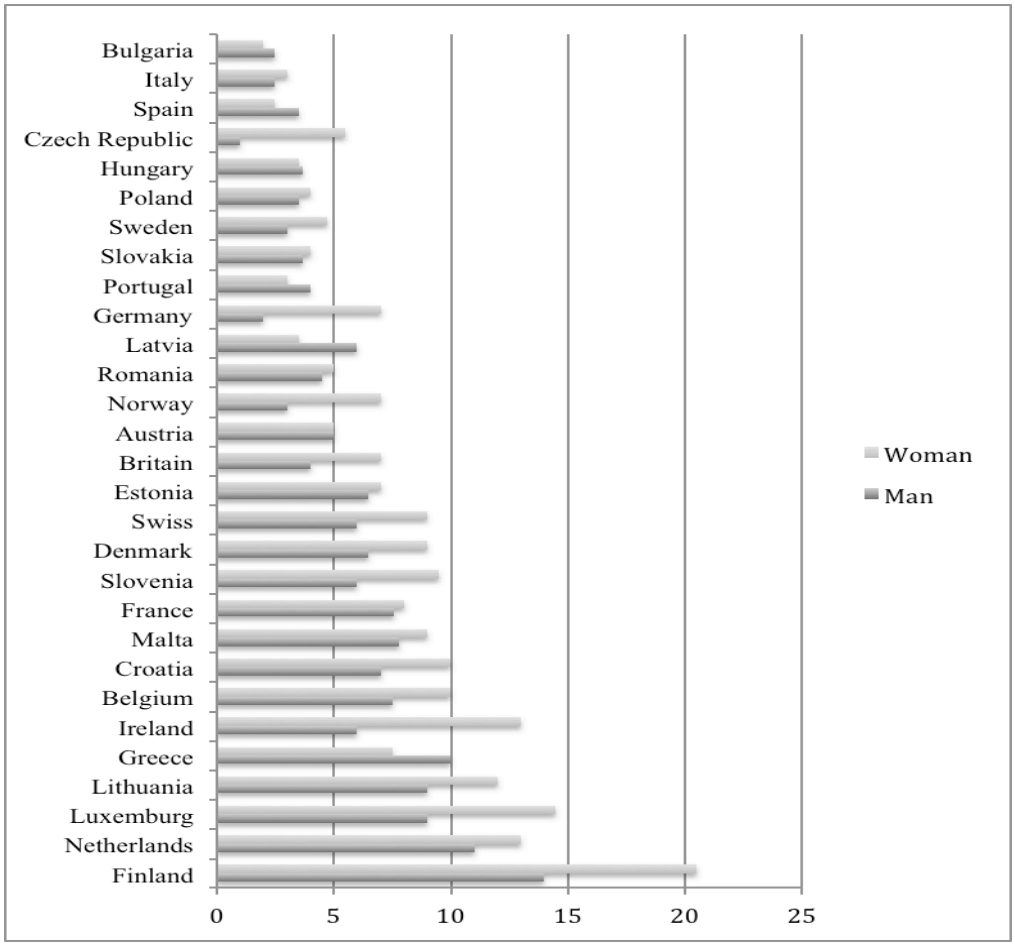
As shown in Figure 1, there are many underlying dynamics that can lead to mobbing. These dynamics may exist or appear in every organization. Every employee may face a wide variety of negative behaviors or problems in their occupational life that stem from their work environment. Eliminating these behaviors or problems may not always be possible; however, it is possible to prevent them from escalating into graver incidents between employees. Organizations that place greater emphasis on the

organization's goal and objectives rather than personal interests, and whose activities are guided by such considerations, will be better at preventing mobbing.

In addition, it is possible to say that gender is an important factor in mobbing. Especially in patriarchal societies, it is especially difficult for women to find a place in the work life. The way in which women are undervalued or treated dismissively in the difficult and competitive conditions of the workplace may also serve as the starting point of many mobbing incidents. According to Westhues (2004), gender, physical characteristics, and belonging to a more advantaged or disadvantaged social class are sufficient in themselves in causing someone to become the victim of mobbing. For this reason, evaluating mobbing from the perspective of gender, and identifying the causes of gender-related mobbing, may bring a new dimension to the efforts and recommendations for solving this problem.

Many studies suggest that gender is an important factor in mobbing incidents. In addition to the risk of sexual abuse they face (Chappell and Di Martino, 1999), studies also indicate that women are more likely than men to experience mobbing (Salin, 2001; Fourth European Working Conditions Survey, 2005), with women generally having a 75% higher risk of becoming the target of mobbing (Di Pasquale, 2002).

Many studies have investigated the relationship between gender and mobbing. One such study is the Fourth European Working Conditions Survey (2005), whose results are shown in Graph 1 according to country and gender.




**Graph 1: Mobbing According to Country and Gender (FEWCS, 2005)**

As shown in Graph 1, women experience mobbing incidents more frequently than men in most countries of Europe. For this reason, it is possible to say that gender is one of the main causes of mobbing.

This study aims to investigate the gender-related aspects of mobbing in order to better understand the problems experienced specifically by women, and to delineate the current situation regarding mobbing and women. The study will perform a general evaluation by bringing together and examining numerous studies on the subject. This is important both for demonstrating the common findings and conclusions of current studies, and for allowing gender-related data from mobbing studies in Turkey to serve as a source for international studies.

In recent years, mobbing has become a widely heard and known concept, on which numerous studies are being conducted. Many researchers are discussing and investigating the problems and negative incidents workers experience at the workplace, especially in relation to their personal rights. The findings and results of these studies are important for addressing the problems women in Turkey experience in the workplace, and finding solutions for these problems.

It is very important to investigate whether gender affects one person's likelihood of becoming a target of mobbing at the workplace. There are many studies and results on the gender aspect of mobbing. In this context, we deemed it necessary to conduct a study that examines postgraduate theses in Turkey on the subject of mobbing from a gender perspective, while also evaluating their findings and identifying their shortfalls. The present study will provide a general conclusion regarding the findings of these theses, and also serve as a guide for future studies. The aim was thus to gather all extant studies on this subject in Turkey to perform a general assessment. The present study was performed to meet all of these requirements.

**Purpose**

The main purpose of this study was to examine the findings of doctorate, postgraduate, and medical theses on mobbing in Turkey from the standpoint of gender. In Turkey, the number of studies on mobbing is comparatively less than the number of such studies conducted in other countries. This study will demonstrate the results and conclusions of postgraduate theses in Turkey on mobbing from the standpoint of gender, and also contribute to the international literature on the subject.

**Method**

This study has a qualitative descriptive survey research design. The method was preferred because the survey model aims to identify the general characteristics of the sample concerning the phenomenon studied, and the distribution of these characteristics by different variables (e.g. age, gender, political preferences, etc.) (Frankeal and Wallen, 2006). The survey model was deemed to be appropriate for the present study because it aims to examine the phenomenon of mobbing from the perspective of gender. Qualitative surveys can use, in addition to observation and interview techniques, document analysis as well (Bowen, 2009). Document analysis involves the evaluation of both written and printed documents on the studied subject (Yıldırım and Şimşek, 2008). Best (1959) defined this method as "the system review of existing records or documents as a source of data" (As cited by: Karasar, 2007). Document analysis was preferred because graduate theses written in Turkey on mobbing constitute a very

comprehensive and rarely studied data source that allows discussing the phenomenon of mobbing from the perspective of gender.

In this study, all published doctorate, postgraduate, and medical theses in Turkey investigating mobbing incidents in occupational life were examined. All thesis studies performed by postgraduate and doctorate students in Turkey are published on the electronic database known as the National Thesis Center (*Ulusal Tez Merkezi*) of the Council of Higher Education (*Yükseköğretim Kurulu,* YÖK). Theses were found and examined using this database. The first study in Turkey on the subject of mobbing was performed in 2005. The present study evaluates of theses from 2005 to 2015 (inclusive). There are 23 doctorate, 257 postgraduate, and one medical theses on mobbing that have been published between 2005 and 2015. As such, there are a total of 281 theses on mobbing that have been published in Turkey until 2016.

**Results**

Data concerning the doctorate, postgraduate, and medical theses evaluated in this study are shown in the tables below.

**TABLE 1: Distribution of the theses included into the study**

| Distribution of Theses | Results | Inaccessible | Qualitative | Exclusive Men or Women Sample | Included into the Study |
|---|---|---|---|---|---|
| Doctorate Theses | 23 | 5 | 1 | 2 | 15 |
| Postgraduate Theses | 257 | 34 | 17 | 9 | 197 |
| Medical Theses | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 281 | 39 | 18 | 11 | 213 |

Between 2005 and 2015, a total of 281 theses have been written on the subject of mobbing, including 23 doctorate, 257 postgraduate, and one medical theses. An evaluation performed on the webpage of the Council of Higher Education (www.yok.gov.tr) revealed that the authors of five doctorate and 34 of the postgraduate theses had not granted access permission for their studies, meaning that these theses were inaccessible. In addition, there were one doctorate and 17 postgraduate studies that were performed using qualitative methods. And in two doctorate and nine postgraduate studies, the study sample consisted entirely of men or women, with no gender-related assessments being performed. Table 2 provides information regarding the studies that were included into the study and evaluated.

**TABLE 2: The distribution of the theses with respect to the gender of the participants**

| Distribution of Theses | Evaluated Studies | Sample | Women | Men |
|---|---|---|---|---|
| Doctorate Theses | 15 | 8122 | 3807 | 4315 |
| Postgraduate Theses | 197 | 56120 | 27517 | 28603 |
| Medical Theses | 1 | 161 | 80 | 81 |
| Total | 213 | 64403 | 31404 | 32999 |

Once the theses that were inaccessible, qualitative, or with exclusively men or women study samples were removed, a total of 213 theses remained, which included 15

doctorate, 197 postgraduate and 1 medical theses. All of these remaining theses were included into the study. The total number of participants reached by the theses included into the study was 64,403. Within this sample, 31,404 (48.8%) were women, while 32,999 (51.2%) were men.

Evaluation of these data and results with respect gender provided the results shown in Table3.

**TABLE 3: The distribution of theses' results with respect to the gender**

| Distribution of Theses | Evaluated Theses | No Difference | Women / Number of Persons | Men / Number of Persons |
|---|---|---|---|---|
| Doctorate Theses | 15 | 11 | 3 / 1110 | 1 / 691 |
| Postgraduate Theses | 197 | 122 | 43 / 6260 | 32 / 5495 |
| Medical Theses | 1 | 1 | 0 / 0 | 0 / 0 |
| Total | 213 | 134 | 46 / 7370 | 33 / 6186 |

It was observed that 134 (63%) of the 213 evaluated theses identified no differences with respect to gender. These included 11 doctorate, 122 postgraduate, and one medical theses, which described, based on their own analyses, that gender is not a factor that affects mobbing. Thus, 134 theses concluded that the incidence of mobbing does not differ significantly based on gender, and that women and men are equally as likely to become experience mobbing.

On the other hand, 79 (37%) of the 213 evaluated theses described that gender is a factor that affects mobbing. These included three doctorate and 43 postgraduate theses (total sample size: 7370) that observed that women are more likely to become targets of mobbing, as well as one doctorate and 32 postgraduate studies (total sample size: 6186) that observed that men are more likely to become targets of mobbing. According to our assessments performed with respect to gender, it was determined that 46 (21.5%) of the 213 evaluated theses described women as experiencing a higher incidence of mobbing, while 33 (15.5%) described men as experiencing a higher incidence of mobbing.

Considering that a total of 213 theses with 31,404 women participants were evaluated within the scope of this study, the ratio of women experiencing mobbing was determined as 23.5%. On the other hand, considering that a total of 32,999 men participants were evaluated within the scope of this study, the ratio of men experiencing mobbing was determined as 18.7%.

**Conclusions**

One of goals of this study was to determine whether gender is an important factor which affects the occurrence of mobbing. As indicated by the results of the present study, the theses that were included into this study and evaluated showed a greater incidence of mobbing for women. While 63% of these theses did not identify a significant difference with respect to gender in their assessments, 37% of these theses indicate that gender had an effect on mobbing. This result indicates that one in three persons in the workplace face mobbing behaviors due to their gender.

In addition, the ratio of women who were victims of mobbing was determined as 58.2%. According to a study conducted by the World Bullying Institute (WBI) on 7740 employees in the United States, the incidence of mobbing was 37%, with 57% of the

victims being women (WBI Survey, 2007; Namie, 2007). Another study conducted in Finland also described that women experience mobbing more frequently than men (Salin, 2001). Furthermore, these theses that were evaluated in the present study indicated that nearly one out of every four women is a victim of mobbing.

There are numerous studies demonstrating that women are more likely to become victims of mobbing than men. Nearly all of these studies portray gender as factor that affects mobbing (Zapf et al., 2003).

Di Martino et al. (2003) suggested that women are more frequently the targets of negative behaviors than men. In a study performed on women, Çögenli (2016) found that 76.5% of women academics considered themselves as victims of mobbing, while the same ratio was 61.2% for men academics. Evaluations performed in this study indicated that women academics saw themselves as experiencing mobbing more frequently than men academics. The ratio of women academics who expressed that they were subject to mobbing was 1.838 time greater than among men academics. Similarly, women academics who expressed that they were partially subject to mobbing was 2.527 times greater than among men academics. As such, the likelihood of mobbing among women academics was found to be 4.365 times greater compared to the likelihood of mobbing among men academics (Çögenli and Asunakutlu, 2014; Çögenli and Döner, 2015).

A study conducted by Chappell and Di Martino (1999) in 15 European countries, which was also mentioned in the 1998 International Labor Organization (ILO) report, suggested that gender increased the likelihood of mobbing. According to a study conducted by Di Pasquale (2002) in Germany, age and gender both increase the risk of mobbing, with women having a 75% greater risk of becoming mobbing victims then men, and with 3.5% of women and 2% of men in the population having experienced mobbing. Another study conducted in Sweden (Voss et al., 2001) also described that women experience mobbing more frequently than men.

There are also numerous studies in the United Kingdom (Hoel et al., 2001), Norway (Einarsen and Skogstad, 1996; Matthiesen and Einarsen, 2001), Ireland (O'Moore et al., 1998), Germany (Zapf et al., 1996b), Finland (Vartia, 1993), Turkey (Cogenli and Barli, 2013) and Denmark (Mikkelsen and Einarsen, 2001) that similarly demonstrate that women are more often the targets of mobbing than men.

Since gender is an important factor in mobbing, it is necessary to take steps that take gender into account when combatting mobbing. It is possible to say that a working and social environment that is culturally and organizationally male-dominated with present a greater risk for women in terms of the problems they might experience (including mobbing). For this reason, to ensure a healthier and more sustainable working environment, it is first necessary to eliminate sexist perspectives. The notion that men are stronger, more hard-working, more independent and free, more unconstrained (in terms of having greater freedom to act in the way they choose to), more entrepreneurial and more dominant forms the basis of many gender-related problems both in socio-cultural life and occupational life. Since men expect women to assume responsibilities unrelated to having a career or profession - such as domestic work, having children, and raising children - they are likely to consider women's presence in the work environment as a nuisance.

Turkey has no specific legislation on mobbing. Europe and the United States have many laws on this phenomenon. Legislation that addresses psychosocial problems of employees in workplaces and, to prevent the emergence of these problems, targets persons who engage in mobbing, coupled with heavy penal sanctions, would be one of the most important tools for minimizing and eliminating mobbing.

The first official step taken in Turkey concerning the phenomenon of mobbing was the "Prime Minister's Circular" published in March 2011 in the Official Gazette (Başbakanlık, 2011). The circular, consisting of 8 articles, referred to mobbing as "psychological abuse", and listed the measures to be taken. In terms of legal sanctions, this circular was the first official step to prevent cases of mobbing in Turkey.

Even though there are not many studies on gender and mobbing, the first official study that considered mobbing from the perspective of gender was the "Report on Psychological Abuse (Mobbing) in the Workplace and Its Prevention" prepared by the Committee on Equality of Opportunity for Women and Men of the Grand National Assembly of Turkey (2011). The Committee, which consists of members of parliament, prepared the report after holding meetings with academics, lawyers, mobbing experts and mobbing victims. After these meetings, 41 solutions were proposed concerning the phenomenon of mobbing. However, mobbing experienced by women did not receive particular emphasis, and the report provided a general outlook.

The present study aims to demonstrate that women are over-represented among the victims of mobbing in Turkey, and emphasize the need for more studies on this topic and more official initiatives that focus on gender. Female employees in Turkey experience many gender-related problems in the workplace due to various cultural issues and social prejudices. From the moment they join the labor force and at each step of their career ladder, women face mobbing because of their gender. Single women, in particular, encounter this problem more frequently. As a cultural phenomenon, married women are treated with more caution in Turkey, which has a patriarchal social structure. Yet, unfortunately, as much as one in four women trying to make a living in different industries face mobbing because of their gender.

More comprehensive studies should be conducted on the phenomenon mobbing from the perspective of gender. The place of women in the labor force should be emphasized and their presence in the labor force should be supported. No study argues that gender is the main cause of mobbing, but it should be kept in mind that gender is an important factor.

In conclusion, this study determined that women face mobbing more frequently than men. It is therefore possible to see that gender is an important element in the work environment, and that it can be a cause of mobbing. The results of mobbing studies in Turkey are similar to those conducted around the world, demonstrating that women are at greater risk of mobbing in their occupational lives. Nearly one out of every four women experience mobbing. This indicates that gender is a highly important factor in the workplace that needs to be addressed. Based on theses that were evaluated, it was determined that gender is an important factor in mobbing incidents; that women face mobbing behaviors more frequently than men; that women are at a greater risk of mobbing; that the mobbers of women at the workplace are also women in most cases; and that there is a visible relationship between gender and mobbing in occupational life.

Mobbing is a form of psychological violence that targets people in the workplace, and victims can be from any demographic. Dealing with mobbing requires informed and determined managers and the creation of a merit-based career system. In addition, the government needs to provide additional sanctions by creating legislation concerning this phenomenon. Various committees and teams consisting of public officials, civil society organizations, labor unions, experts and academics should be formed to investigate and prevent cases of mobbing, and to identify those responsible.

## References


Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, *9*(2), 27-40.

Başbakanlık (2011). *İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi (Başbakanlık Genelgesi)*. Ankara. Resmi Gazete. Erişim Tarihi: 20.08.2013 www.resmigazete.gov.tr

Chappell, D. and Di Martino, V. (1999). Violence at Work. *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety,* 6 (1).

Çepni, S. (2007). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*. Trabzon: Pegem A. Publishing.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Publications.

Cogenli, M. Z., and Barli, O. (2013). The Exposure of Psychological Violence (Mobbing) in Universities and an Application to the Academicians. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1174–1178.

Çögenli M. Z. and Asunakutlu T. (2014). Validity and Reliability Study of Academicians Mobbing Scale. *Usak University Journal of Social Sciences*, 7 (2), 92-105.

Çögenli, M. Z., and Asunakutlu, T. (2016). Mobbing In Academy: An Investigation at Adim Universities. *Erzincan University Institute of Social Sciences Journal*, *9*(1), 17-32.

Çögenli, M. Z. and Döner, E. (2015). An Analysis of Postgraduate Research Projects on Academics in Turkey about Mobbing. *Ataturk University Institute of Social Sciences Journal,* 19 (3): 27-46.

Davenport, N., Schwartz, R.D. and Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, Iowa: Civil Society Publishing.

Di Martino, V., Hoel, H. and Cooper, C. L. (2003). *Preventing Violence and Harassment in the Workplace.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (accessed March 12, 2011) www.eurofound.eu.int

Di Pasquale, V. (2002). Study Examines *Mobbing* at the Workplace. (accessed April 25, 2010). http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203f.htm

Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.

Einarsen, S., and Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.

Fourth European Working Conditions Survey (2005). Preventing Violence and Harassment in the Workplace. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.* (accessed September 23, 2013). www.eurofound.eu.int

Fraenkel, J. R., and Wallen, N. E. (2006). How to design and evaluate research in education.

Hirigoyen, M. F. (2000). *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet*. (Çev: Heval Bucak). İstanbul: Güncel Publishing.

Hoel, H., Cooper, C. L. and Faragher, B. (2001). The Experience of Bullying in Great Britain: The İmpact of Organizational Status" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443-465.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Publications.

Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadol University Punlications.

Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims,* 5 (2), 119-126.

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.

Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 5 (2), 251-275.

Matthiesen, S. B. and Einarsen, S. (2001). MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 467-484.

Mikkelsen, E. G. and Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 10 (4), 393-413.

Namie, G. (2007). *U.S. Workplace Bullying Survey Results*. Workplace Bullying Institute. (accessed February 10, 2010) www.workplacebullying.org

Namie, G. and Namie, R. (2003). Anti-Bullying Advocacy: An Unrealized Employee Assistance Opportunity. *Journal of Employee Assistance*, 33 (2), 9-11.

O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., and Smith, M. (1998). Victims of Workplace Bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19 (2/3): 345-357.

Paussard, J. M. and Çamuroğlu, M. İ. (2009). *Psikolojik Taciz: İşyerindeki Kabus.* Ankara: Nobel Publications.

Salin, D. (2001). Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425-441.

TBBM (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu.* Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi, Kadın ve Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları no:6

Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 203-214.

Vartia, M., (1993). *Psychological harassment (bullying, mobbing) at work* K. Kauppinnen-Toropainen (Ed.), OECD panel group on women, work and health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 149–152.

Voss M., Floderus B., and Diderichsen F. (2001). Physical, psychosocial, and organizational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden. *Post. Occupational Environment Med,* 58:178–84.

WBI Survey (2007). *U.S. Workplace Bullying Survey*. Workplace Bullying Institute. (accessed February 10, 2010). www.workplacebullying.org

Westhues, K. (2004). *Workplace mobbing in Academe: Reports from Twenty Universities.* Newyork: Edwin Mellen Press.

Yıldırım, A., and Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*Ankara: Seçkin Publications.

YÖK. Turkish Council of Higher Education, National Thesis Center. (accessed March 12, 2016) https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Zapf, D., Dormann, C., and Frese, M. (1996b). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.

Zapf, D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.

Zapf, D., Knorz, C. and Kulla, M. (1996). On the relationship Between Mobbing Factors, and job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 5 (2), 215-237.

DOI: 10.20491/isarder.2017.291

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# The Impact of Social Media Pages on Customer Equity and Purchase Intention; An Empirical Study of Mobile Operators

**Alkan ALKAYA**
Uşak University
School of Health
Uşak, Turkey
orcid.org/0000-0002-9917-200X
alkan.alkaya@usak.edu.tr

**Ercan TAŞKIN**
Dumlupınar University
Faculty of Economics and Administrative
Science, Kütahya, Turkey
orcid.org/0000-0001-8499-1013
ercan.taskin@dpu.edu.tr

**Abstract**

The competitive conditions of the market, the desire to reach the target group directly, and the increasing interest of the consumers to the social media today make the use of social media inevitable. This study set out to identify attributes of marketing communication activities via social media pages of mobile operators in Turkey and examine the relationships among customer equity components (value equity, relationship equity, brand equity) and purchase intention through a structural equation modelling. According to results of the study marketing communication via social media pages has been found to be effective in all components of the customer equity, but value equity does not have a significant effect on purchase intention and there was no relationship between marketing communication via social media pages and purchase intention. The findings of this study can provide an overview of the relationship between social media and customer equity and enable mobile operators to forecast the future purchase intention of their customers more accurately, and it may also provide a guide to managing marketing activities especially on social media as well.

***Keywords:*** social media, purchase intention, customer equity, value equity, relationship equity, brand equity

## 1. Introduction

With the development of information technology and the increase of the market in this area, the growing customer volume has increased the importance of mobile operators in the market. Mobile industry is one of the value-added industry and it plays important role both in promoting their own brand and in promoting other brands. The increasing tendency to mobile phones especially on smartphones creates many advantages for mobile operators in communicating with their customers. Developments in mobile technology and mobile infrastructure, and interest in social media platforms in recent years, have made social media a new means of engagement in reaching out to customers. As alternative methods, such as creating social media pages in marketing communication, has emerged and has become popular, ways of reaching potential customers are increasing.

The way to build customer assets is to communicate effectively with customers. Social media platforms offer two-way communication advantage thanks to web 2.0 technology that allows customers to use the tools whatever they want, wherever they want, and whenever they want, without the constraints of traditional one-way communication. Thus, for a presence in social media, the mobile operator like most companies are communicating with page turning customers on these platforms. There are many online social media platforms such as blogs or social networking that businesses can use. Mobile operators can choose a social media for example Facebook, Twitter or YouTube of which they consider important, and can open a page there or create their own blog pages. This can enable companies to have strong relationships with customers.

Strong relationships are crucial to companies' long-term customer equity. Increasing use of social media by mobile operators, like other companies, is increasing the need to identify and quantitatively analyze the impact of social media. Thus, the purpose of this study is to define the structure of the social media pages of mobile operators and to determine their impact on customer equity and the purchase intention.

The aim of this study is to create a road map for managing and evaluating the performance of companies. It will also enable companies to set out a strategy to improve their business performance by identifying specific factors related to the customer equity and purchase intention. In addition, it is aimed to provide opinions to other companies in the estimation of the purchasing behavior of the customers after the findings obtained from the mobile operators.

## 2. Social media pages

There is no single generally accepted definition of the concept of social media. However, Quan-Haase and Young (2010) consider social media as just a moving target, and suggests that it is impossible to find generally accepted definition of it. Other than that, there are many definitions of social media in the literature. Considering the definitions, social media is; which are aimed at making interaction; applications created by users and enriched by internet users (Cornelius, Komito, & Bates, 2009) web-based applications that allow the creation and development of ideological and technological content on web 2.0, user-centric structures (Kaplan & Haenlein, 2010). and online places where people with common interests share their thoughts, interpretations and ideas (Weber, 2009).

Businesses communicate with consumers through social media pages. There are many opinions on the classification of social media as it is in the definition. Basically, the social media classification on which it is agreed is online social networks, publishing, photography, audio, video, microblogging, live cast, virtual worlds, games, creative applications, aggregators, RSS, search, interpersonal and mobile. (Blossom, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010; Mangold & Faulds, 2009; Mayfield, 2007; Safko & Brake, 2009; Worldwide, 2008).

Shi, Rui, and Whinston (2013) explain the differences in classifications on social media over time with the blurring of sharpness between the classes. For example, they state that Twitter is a combination of broadcasting service and social networking, so it can also be classified as 'social broadcasting technology'.

Social media is an effective marketing tool. It also fulfills many functions. Through the social media pages, communication and relationships between people are increased and a very big environment is created online (Pempek, Yermolayeva, & Calvert, 2009). In this way, businesses can reach their target groups. Social media has an important role to play on customers and potential customers. Using social media platforms, consumers can easily share positive and negative criticisms about the products they buy and how to use the product. With this advantage, potential customers have detailed information about the product before making a purchase and use it to decide (Jerving, 2009).

### 3. Customer equity

In the context of a relationship-based marketing approach, the concept of customer equity, which is considered as the sum of customer's lifetime values, is a concept in which the customers are considered as an asset and both quantitative and qualitative values are determined (Altıntaş, 2006). The concept of customer equity first emerged by working with Blattberg and Deighton (1996) and Dorsch and Carlson (1996). In the literature, customer equity is described as discounted sum of life-time value of existing and potential customers of an organization. (Blattberg & Deighton, 1996; Dorsch & Carlson, 1996; Hogan, Lemon, & Rust, 2002; Kumar & George, 2007; Persson & Ryals, 2010; Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004). The basis of the customer equity is the customer's lifetime value (Drèze & Bonfrer, 2008).

There are several approaches in the literature to address the concept of consumer equity. While some studies focus on models of customer lifetime value and the calculation of customer equity (Berger & Nasr, 1998; Jain & Singh, 2002), another work area has also focused on introducing the concept components (Bruhn, Schoenmueller, & Schäfer, 2012; Zeithaml, Lemon, & Rust, 2001). Many studies reveal that customer equity consists of three factors: value equity, brand equity and relationship equity (Lemon, Rust, & Zeithaml, 2001; Leone et al., 2006) These three factors work independently or together. By developing these three factors, companies can develop their total customer equity (Hyun, 2009).

Value equity consists of the value perceived by the customers regarding the products of the businesses. In other words, value equity can be expressed as an evaluation of the benefits that a customer earns from a product and the concessions given by a customer (Zeithaml et al., 2001). Brand equity consists of all of the values added on products reinforced with brand name and brand symbol. In other words, the intangible value of the product, which cannot be measured by the current price or other quantitative means, is called brand equity (Aaker, 1992). Brand equity can be expressed as a difference in consumer perceptions and behaviors when compared to a branded product, a similar product without a brand. The basis of brand development efforts is to create a brand-specific equity. The equity expressed here is a concept that increases the market value of an business or a brand and is created by the business as a brand value of the consumer and ultimately represents a financial value for the business (Tek & Özgül, 2010). The concept of relationship equity is defined as the equity of the relationships established with interest groups outside the business, such as customers, sources of supply, lobbies and public institute (Ercan, Öztürk, & Demirgüneş, 2003). Relationship Equity is the tendency of the customer to stick with the brand, above and beyond the customer's objective and subjective assessments of the brand, based on corporate efforts

to build and reinforce the relationship (Aravindakshan, Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004). According to Wilson, Zeithaml, Bitner, and Gremler (2017) an increase in customers' purchasing behavior, a reduction in costs at a certain rate, and thus an increase in the life-long value of the customers indicates that an business has adopted a relationship marketing. Businesses have a variety of components to increase their relationship equity. These can be counted as loyalty programs, special recognition and treatment, affinity/interest programs, community and information creation programs (Zeithaml et al., 2001).

**4. Purchase intention**

Isaksson and Xavier (2009) state that the most important concept that has a decisive role in the decision-making phase of procurement is purchase intention. This concept is defined as a concept that expresses the possibility of purchasing a product by a shopper. Purchase intention is the tendency to purchase a particular product or service that is affected by customers' perceptions, attitudes and satisfaction (Morrison, 1979; Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996; Taylor & Baker, 1994). However, this concept also implies the possibility of proposing the purchase and the product or service to others (Dodds, Monroe, & Grewal, 1991; Prendergast, Ko, & Siu Yin, 2010).

Previous research shows that attitudes and preferences towards products or brands have very close ties to each other. Therefore, measurement of purchase intention aims to reveal future behavior of consumer based on their attitudes. Purchase intention is an attitudinal variable for measuring the future contribution of customers to the brand, whereas the customer equity is a behavioral variable that really results in sales. Predicting customers' future behavior is crucial for clearly calculating the company's future behavior (Kim & Ko, 2012). The prediction of the future behavior of the consumer, especially the purchasing behavior, is the most important dimension of planning. The perception of consumers' purchase intentions is seen as an important factor for companies seeking consumers, seeking to retain consumers and pursue their lives in a competitive environment.

**5. Design of hypotheses**

The main objective of businesses is to increase long-term profitability. Therefore, the marketing activities of the businesses interacting with the customers through the social media pages are also carried out in order to develop the relationship and increase the sales and profitability. According to Srivastava, Shervani, and Fahey (1998) marketing is an investment that enhances customer equity drivers. Therefore, it is anticipated that the hypotheses developed below will have a positive effect on the customer equity drivers of the marketing communications of businesses via social media pages.

**$H_1$.** Marketing communications via social media pages have a positive effect on value equity.

**$H_2$.** Marketing communications via social media pages have a positive effect on brand equity.

**$H_3$.** Marketing communications via social media pages have a positive effect on the relationship equity.

Attitudes are important for determining future behavior, because attitudes lie at the root of behaviors. Therefore, it is likely that the customer equity components have

similar effects on the purchase intention. In addition, it can be said that marketing communication via social media pages has a significant effect on the purchase intention. In this context, the following hypotheses have been established.

**$H_4$.** Value equity relates positively to purchase intention.

**$H_5$.** Brand equity relates positively to purchase intention.

**$H_6$.** Relationship equity relates positively to purchase intention.

**$H_7$.** Marketing communications via social media pages relates positively to purchase intention.

## 6. Method

### 6.1. Preliminary test

Before the questionnaires were finalized, 30 students were pre-tested in order to determine the reliability of the questionnaires to be understood by the responders. Cronbach's alpha and item total correlation for each implicit variable were at an acceptable level (George & Mallery, 2003).

### 6.2. Measures

While the questionnaires were prepared, literature studies were made. The questions were taken from the scales used in previous studies. Eleven items for measuring marketing communications via social media pages were gathered from Kim and Ko (2012). Six items for measuring value equity were developed in accordance with Zeithaml et al. (2001) and Chow (2013). Nine items for measuring brand equity were developed in accordance with Pappu, Quester, and Cooksey (2005); Vogel, Evanschitzky, and Ramaseshan (2008); (Yasin & Zahari, 2011). Eight items for measuring relationship equity were developed in accordance with Bruhn et al. (2012); Chow (2013); Hennig-Thurau, Gwinner, and Gremler (2002); Zeithaml et al. (2001). Four items for measuring purchase intention were developed in accordance with Bruhn et al. (2012); Dodds et al. (1991); Vogel et al. (2008).

### 6.3. Sample and data collection

Considering the research area, the numbers of three mobile operators in social media such as members, followers and fans are taken into account. Students of Uşak University were selected as population. Students who are familiar with the social media activities of mobile operators, members of social media pages, followers or fans have participated in the research. Social media pages of mobile operators have been consciously selected as application examples. The reasons are; the first is that one of the sectors that is actively in social media in Turkey is mobile operators. The second is that this area has a significant number of members, followers or fans. Thirdly, according to the report of Information and Technology Institute in Turkey, all operator have a total of 72 million subscribers (BTK, 2016). The main reason for choosing the main statistical population and sample as university students is that the students use mobile operators and social media actively, it is easy to get obtain data, and students can be evaluated as a potential customer. According to Blattberg, Getz, and Thomas (2001) potential customers are increasing customer equity. Data were collected by means of a questionnaire from April 3 to 30, 2016. 700 questionnaires were distributed and, 663 were finally analyzed after excluding incomplete responses.

### 6.4. Data analysis

In order to achieve the purpose of this study and to test hypotheses, the SPSS and AMOS statistics package programs were used. With SPSS, descriptive analysis was adopted to analyze the results of the preliminary test and to find out demographic characteristics of the sample. Cronbach's alfa was adopted to test reliability. Using AMOS, confirmatory factor analysis was conducted to prove the validity of each instrument, while structural equation modeling was used to test hypotheses.

## 7. Findings

### 7.1. Demographic analysis

According to the gender distribution of the participants, 62.6% of the participants are female. In terms of education, 17.6% of the participants have associate degree, 79.5% have undergraduates and 2.9% have graduate degree. According to these results, number of the participants at the undergraduate level in terms of education level is significantly higher. Some of the university students can also work in a job when they are studying for various reasons. 10.3% of the participants stated that they were working while they were studying. Considering the income situation, most students stated that they have with an income level of 500 TRY or less per month which constitutes 63% of the participants. 27.1% of students have 551-1000 TRY, 5.6% of them have 1001-1501 TRY and 4.2% of them have 1501 TRY and above income levels.

In terms of operator preference, 49.2% of the participants use Turk Telekom, 31.7% use Vodafone and 19.1% use Turkcell. This result also shows that all of the respondents are telephone owners. When asked how long they have been involved in social media, 59% of participants said they have been in social media for more than 4 years. 18.1% of participants 3-4 years, 13.9% participants 1-2 years and 8.7% participants less than 1 year. Therefore, it appears that a large proportion of participants have used social media for many years.

For the question of how much time they spend in social media during the day, 46.5% of the participants stated that they spend 2-4 hours in social media. 34.2% said they spend less than 1 hour, 11.3% spend 4-6 hours and finally 8% spend more than 6 hours on social media. These results show that participants spend a significant amount of their time on social media.

In the open-ended question asked about what social media is the most followed up, it was found that 76.3% of the respondents were using Facebook, 10.7% were using Twitter, 10.1% were using Instagram, and 2.9% were using YouTube. This result shows that Facebook is the most popular social media platform among students.

Participants were asked about the tools they used to use social media, 82.2% said they used mobile phones and 17.8% used computers and similar devices. In addition, there is also a conclusion that university students have a significantly higher use of social media on their mobile phones.

### 7.2. Measurement model

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test for Sampling Adequacy and Bartlett's Test of Sphericity were applied to test whether the data were appropriate for factor analysis. Since the test significance level is lowered from .05 this value indicates that the correlation matrix is not a unit matrix and the existence of relations between variables. It can also be said that the data set is suitable for factor analysis.

**Table 1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test for Sampling Adequacy and Bartlett's Test of Sphericity**

| | Factor Analysis | Acceptance Level |
|---|---|---|
| KMO Test | .899 | .60< |
| Bartlett's Test of Sphericity | .000 (Sig.) | <.05 (Sig.) |

The scales used in the research were subjected to exploratory factor analysis and the factor ranges of the items and Cronbach's alpha values of each factor were determined.

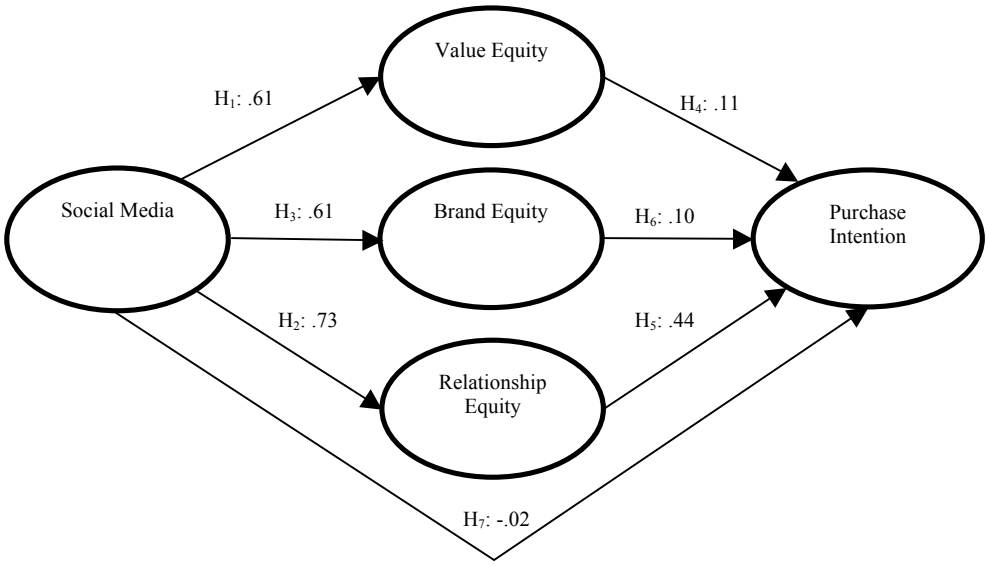
**Table 2. Results of Exploratory Factor Analysis**

| | Factor Loading | Item | Cronbach's Alfa |
|---|---|---|---|
| Social media pages | .44-.85 | 11 | .80 |
| Value equity | .51-.72 | 6 | .75 |
| Brand equity | .49-.75 | 9 | .80 |
| Relationship equity | .46-.70 | 8 | .80 |
| Purchase intention | .51-.89 | 4 | .84 |

In order to show the validity of the scales used in the research and to show how well the observed variables explained the theoretical implicit variables, confirmatory factor analysis with a single factor was applied to the five theoretical implicit variables shown in the conceptual model (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010). According to the regulations, the modification indices reached acceptable levels and the validity of the scales was achieved when three items of social media pages, one item of value equity, three items of brand equity and three items of relationship equity were extracted.

### 7.3. Structural model

In order to develop the model in the research, the findings in the literature study were transformed into hypotheses and models were formed within these hypotheses. Structural equation modeling method was used to test the model; path analysis was used for the analysis of the causal relations of the model put forward theoretically. *Fig. 1* shows the findings.




Modification indices: $X^2/df=2.5$, *** p<=.000
AGFI=.90, NFI=.86, CFI=.91, RMR=.07, RMSEA=.05

**Figure 1. Results of structural equation model**

The t-values in the confirmatory factor analysis and the level of correlation between the result of examining the modification indices and the errors of some items are taken into consideration and revised accordingly. For this purpose, below the critical value of 't-value', the components with high level of relation with each other and the items with less harmony with the model in this direction were extracted. The model was once again subjected to the measurement to try to reach the ideal result.

The satisfactory result of model fitting suggests that predicted structural coefficients can be evaluated in terms of testing hypotheses. The standardized regression coefficient values of the model-related hypotheses measured in the study are shown in Table 3.

**Table 3. Results of the research model**

| | C.R.* | P** |
|---|---|---|
| H1: Social media → Value equity | 6.419 | *** |
| H2: Social media → Brand equity | 6.387 | *** |
| H3: Social media → Relationship equity | 6.570 | *** |
| H4: Social media → Purchase Intention | .191 | .848 |
| H5: Brand equity → Purchase Intention | 3.713 | *** |
| H6: Value equity → Purchase Intention | 1.145 | .252 |
| H7: Relationship equity → Purchase Intention | 4.422 | *** |

*Critical Ratio, ** p<.01

Each way of marketing communication via social media pages on value equity, brand equity and relationship equity was significant at p= .000 level; social media pages were found to have a positive and strong impact on value equity (ß= .618), brand equity (ß= .575) and relationship equity (ß= .737). Therefore, marketing communication via social media pages has a positive effect on increasing customer equity. Each way on purchase intention of the brand equity and relationship equity was significant at p= .000 level. It has been determined that brand equity has a weak but significant effect on purchase intention (ß= .244) and similarly, it has been determined that relationship equity has a weak but significant effect on purchasing intention (ß= .354). There was no significant effect both of the marketing communication via social media pages (p=.848) and value equity (p=.252) on purchase intention.

## 8. Conclusions and implications

This study investigates the effect of marketing communications on the customer equity components and purchase intention of mobile operators via social media pages. The findings of the study show that creating social media pages is effective in increasing future profitability for mobile operators. The results obtained are as follows.

Firstly, according to the study results, marketing communication via social media pages has been found to be effective in all components of the customer equity, because marketing communication via social media pages has been verified and found effective at each component. The basis of marketing communication is to increase customer relationships, to improve customer equity and to create an intention to buy. Social media also contributes in this sense as a new means of marketing communication. Particularly, according to the results of the research, the students who stated that they mostly enter social media via mobile phones also make it important for mobile operators to use social media effectively. This result, which is gained according to the

importance of social media, can evaluate other businesses to make a positive contribution to their brands.

Secondly, it has been found that value equity does not have a significant effect on purchase intention, although there is a significant impact on purchase intention separately from brand equity and relationship equity. It can be said that the quality expectations of the customers are not met by mobile operators as competently as the reasons for this. In addition, it can be said that the prices determined by the services are also high or rightfully earned by the customers. Indeed, it is possible to imagine that the price is higher for the service provided when compared to other countries. Finally, it can also be said that customers feel a lack of how much of the service offered meets customer expectations, or how much of the service meets a customer's needs.

Thirdly, there was no significant impact marketing communications via social media pages on purchase intention. Indeed, social media activity without traditional marketing activities does not see a corresponding response to customers' purchase intention.

## 9. Limitations and future research

The results show that the presence of businesses in social media and their active presence are important for their future. The research was conducted via mobile operators as a service business. Mobile operators do not have a wide variety of social media pages. In other words, these businesses communicate via 3-4 social media pages. Instead, new research can be done in sectors that produce both product and service using different social media platforms for specific target groups.

Future work may develop more powerful tools to gauge the impact of marketing communications via social media. Furthermore, this research is also a research in the field of B2C and it can be suggested to make it in the B2B field which is thought to be able to offer differences. In particular, the content that will be used on social media pages in this area will vary. Beside this, target groups and their measurement will also diversify the viewpoint of the subject as a separate research topic.

The research was conducted on students using social media. However, social media has many different consumer groups in terms of age groups, occupational groups or income levels. Social media pages, for example, do not intend to buy meaningfully on students, whereas this research is likely to produce meaningful results on another target groups.

In conclusion, this study is thought an important source of guidance for businesses that want to take part in the social media platform. Furthermore, it is thought that it will provide significant contributions to the literature if it is examined in various dimensions such as measurements and types of social media, and B2B.

## References


Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of business strategy, 13*(4), 27-32.

Altıntaş, M. H. (2006). Müşteri sermayesi yönetimi. *İstanbul: Aktüel Publishing*.

Aravindakshan, A., Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Customer equity: Making marketing strategy financially accountable. *Journal of systems science and systems engineering, 13*(4), 405-422.

Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing, 12*(1), 17-30.

Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard business review, 74*(4), 136-&.

Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*: Harvard Business Press.

Blossom, J. (2011). *Content nation: Surviving and thriving as social media changes our work, our lives, and our future*: John Wiley & Sons.

Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review, 35*(9), 770-790. doi:doi:10.1108/01409171211255948

BTK (2016). 2015 Faaliyet Raporu. Retrieved from https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2fSayfalar%2fFaaliyet_Raporlari%2f2015_Faaliyet_Raporu.pdf

Chow, B. (2013). *The comparison of social and traditional media marketing impacts on customer equity and purchase intention in luxury fashion business.* (Bachelor of Arts), The Hong Kong Polytechnic University.

Cornelius, I., Komito, L., & Bates, J. (2009). *Virtually local: social media and community among Polish nationals in Dublin.* Paper presented at the Aslib Proceedings.

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of marketing research*, 307-319.

Dorsch, M. J., & Carlson, L. (1996). A transaction approach to understanding and managing customer equity. *Journal of Business Research, 35*(3), 253-264.

Drèze, X., & Bonfrer, A. (2008). An empirical investigation of the impact of communication timing on customer equity. *Journal of Interactive Marketing, 22*(1), 36-50.

Ercan, M. K., Öztürk, M. B., & Demirgüneş, K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelekütel Sermaye*: Gazi Kitabevi.

George, D., & Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7): Pearson Upper Saddle River, NJ.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of service Research, 4*(3), 230-247.

Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Rust, R. T. (2002). Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. *Journal of service Research, 5*(1), 4-12.

Hyun, S. S. (2009). Creating a model of customer equity for chain restaurant brand formation. *International Journal of Hospitality Management, 28*(4), 529-539.

Isaksson, J., & Xavier, S. (2009). Online communities-segments and buying behaviour profiles.

Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing, 16*(2), 34-46.

Jerving, J. (2009). Networking as a Marketing Tool. *Marketing&Business Development, January*, 1-25.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons, 53*(1), 59-68. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research, 65*(10), 1480-1486.

Kumar, V., & George, M. (2007). Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science, 35*(2), 157-171.

Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity. *Marketing management, 10*(1), 20.

Leone, R. P., Rao, V. R., Keller, K. L., Luo, A. M., McAlister, L., & Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of service Research, 9*(2), 125-138.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons, 52*(4), 357-365.

Mayfield, A. (2007). What is Social Media [M/OL].

Morrison, D. G. (1979). Purchase intentions and purchase behavior. *The Journal of Marketing*, 65-74.

Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement–empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management, 14*(3), 143-154.

Pempek, T. A., Yermolayeva, Y. A., & Calvert, S. L. (2009). College students' social networking experiences on Facebook. *Journal of applied developmental psychology, 30*(3), 227-238.

Persson, A., & Ryals, L. (2010). Customer assets and customer equity: Management and measurement issues. *Marketing Theory, 10*(4), 417-436.

Prendergast, G., Ko, D., & Siu Yin, V. Y. (2010). Online word of mouth and consumer purchase intentions. *International Journal of Advertising, 29*(5), 687-708.

Quan-Haase, A., & Young, A. L. (2010). Uses and gratifications of social media: A comparison of Facebook and instant messaging. *Bulletin of Science, Technology & Society, 30*(5), 350-361.

Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing, 68*(1), 109-127.

Safko, L., & Brake, D. K. (2009). The Social Media Bible: Tactics. *Tools & for Business Success, Hoboken, New Jersey*.

Shi, Z., Rui, H., & Whinston, A. B. (2013). Content sharing in a social broadcasting environment: evidence from twitter.

Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *The Journal of Marketing*, 15-32.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.

Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing, 70*(2), 163-178.

Tek, Ö. B., & Özgül, E. (2010). *Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*. İzmir.

Vogel, V., Evanschitzky, H., & Ramaseshan, B. (2008). Customer equity drivers and future sales. *Journal of marketing, 72*(6), 98-108.

Weber, L. (2009). *Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*: John Wiley & Sons.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*: McGraw Hill.

Worldwide, D. (2008). Engaging consumers online: the impact of social media on purchasing behavior. *Volume one: Initial findings, United States*.

Yasin, N., & Zahari, A. (2011). Does family and viral marketing have any effect on brand equity? *Contemporary Marketing Review, 1*(8), 1-13.

Zeithaml, V. A., Lemon, K. N., & Rust, R. T. (2001). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*: Simon and Schuster.

DOI: 10.20491/isarder.2017.292

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü

*The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities on Pay Level Satisfaction, Intention to Remain and Life Satisfaction Relationship*

**Şeyda Nur SEÇKİN**
İnönü Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Malatya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-2313-1340
seyda.seckin@inonu.edu.tr

**Ramazan ÇOBAN**
İnönü Üniversitesi
Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı
Malatya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-4505-0437
ramazancoban26@hotmail.com

**Özet**

Bu çalışmada, ücret düzeyinden tatmin ve yaşam tatmini ilişkisinde işte kalma niyetinin aracılık; alternatif iş fırsatlarının da düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Saha araştırması unlu gıda imalatı yapan pastane ve fırın işletmelerindeki mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Yapılan literatür taramasında söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış; mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan saha araştırmalarının da son derece sınırlı olduğu görülmüştür. Elde edilecek bulguların ilgili yazına katkı sağlayabileceği varsayımıyla saha araştırmasının yürütülmesine karar verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; ücret düzeyinden tatmin ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve işte kalma niyetinin de bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Algılanan alternatif iş fırsatlarının ise düzenleyici etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Ücret düzeyinden tatmin, işte kalma niyeti, yaşam tatmini, alternative job opportunities

***Abstract***

*In this study, it is aimed to determine the mediating effect of intention to remian and the moderating role of percevied alternative job opportunities on pay level-life satisfaction relationship. Field study is conducted on blue-collars working in bakeries. During the international and domestic literature review, it has not been come across to any research investigating these relationships and it was observed that researches on blue-collars are limited. With the assumption that study results can make contribution to relevant area, it was decided to conduct the field research. Research results indicate that there is a positive relationship between pay level and life satisfaction; and it is mediated by intention to remain. On the other hand, the moderating effect of perceived alternative job opportunities is found as statistically non-significant.*

***Keywords:*** *Pay level satisfaction, intention to remain, life satisfaction, perceived alternative job opportunities*

## Giriş

Çalışma hayatında elde edilen gelir pek çok kişinin yaşamındaki temel gelir kaynağı olup yaşam standardını belirlemekte; aynı zamanda da örgüt ile ekonomik ilişki içinde olan işgörenin ücret/maaş tatminine bağlı olarak iş yerindeki tutum ve davranışlarını da şekillendirmektedir. Yapılan yerli ve yabancı literatür taramasında, ücret düzeyinden tatmin, işte kalma niyeti, algılanan alternatif iş fırsatları ve yaşam tatmini ilişkisini bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra, işten ayrılma niyeti üzerine birçok araştırma olmasına rağmen; işte kalma niyetine ilişkin çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak, ücret düzeyinden tatminin; işte kalma niyeti üzerinde etkili bir faktör olabileceği varsayımıyla söz konusu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir. Saha araştırması mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Yerli yazında saha araştırmalarının ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütüldüğü ve çeşitli nedenlerle mavi yakalı çalışanların örneklem olarak pek fazla tercih edilmediği (Bayraktaroğlu vd., 2015, s.155) görüldüğünden, elde edilecek araştırma bulgularının ilgili yazına katkı sağlayacağı söylenebilir.

## 1. Kuramsal Çerçeve

### 1.1. Ücret Tatmini ve İşte Kalma Niyeti

Ücret tatmini; bir çalışanın aldığı ücrete ilişkin duyduğu memnuniyet düzeyi olarak tanımlanabilir. Ücret tatmini, Heneman ve Schwab (1985) tarafından ücret düzeyi, yan haklar, ücret artışları ve ücret yapısından tatmin olmak üzere dört boyutlu bir kavram olarak geliştirilmiş; bu dört boyutlu kavram ilgili yazında da yüksek düzeyde kabul görmüştür. Ücret düzeyi, bir çalışanın eline doğrudan geçen ücret miktarını ifade ederken; yan haklar; sigorta, ikramiye, yemek gibi çalışanın hak kazanmış olduğu faydaları; bir diğer ifadeyle örgütün çalışana yaptığı dolaylı ödemeleri ifade etmektedir. Ücret artışları ise çalışanın ücret düzeyindeki artışlar/zam olarak tanımlanırken; ücret yapısı da bir kurumdaki farklı işlere ait ücret hadleri arasındaki hiyerarşik ilişkileri ifade etmektedir (Heneman ve Schwab, 1985, ss.130-131).

Ücret tatmini esasında öznel bir değerlendirme olup; söz konusu değerlendirme bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Lawler'a (1971, 1981) göre; bir çalışan eline geçen ücretin; alması gerektiğini düşündüğü ücretten düşük olduğuna kanaat getirmesi halinde tatminsizlik yaşamaktadır. "Alınması gerektiğine inanılan ücret" ile "fiiliyatta alınan ücrete" ilişkin öznel değerlendirmeler ise hem çevresel hem de bireysel faktörlere bağlı olarak kişiden kişiye değişmektedir (Heneman ve Schwab, 1985, ss.129-130). Örneğin; çalışanın eğitim düzeyi, kıdemi ve statüsü arttıkça beklentilerinin de arttığı; artan beklentilerin de ücret tatminini negatif yönde etkilediği görülmektedir (Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006, s.394)

Ücret, iş tatmininin temel yapıtaşlarından birisi olarak (Judge vd., 2010, s.158) çalışanları motive etmede ve elde tutmada kullanılan önemli bir araçlardan birisidir (Shaw vd., 1998). Yapılan araştırmalar; ücret tatmininin işten ayrılma niyeti (Carraher vd., 2006; Dailey ve Kirk, 1992; DeConinck ve Stilwell, 2004; Galizzi ve Lang, 1998; Ramlall,2003; Sturman vd.,2003); düşük iş performansı (Bretz ve Thomas, 1992), işe geç gelme (Koslowsky vd., 1997) ve devamsızlık (Carraher vd., 2006; Sturman vd., 2003; Weiner, 1980) ile negatif; iş tatmini (Judge vd., 2010) ve örgütsel vatandışlık (Sturman vd.,2003) ile de pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı

sıra; Chew ve Chan (2008) ve Johari vd.'nin (2012) yapmış oldukları araştırmalarda da ücret tatmininin işte kalma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir.

İş hayatında yer alarak gelir elde etmenin pek çok çalışan için bir tercihten ziyade zorunluluk olduğu (Judge vd., 2010, s.157) düşünüldüğünde; ücretin işe özendirici önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir. Bilhassa da; kol gücüne dayalı, genellikle daha az komplike ve rutin işlerde çalışan (Morgeson ve Humphrey, 2006); kariyer yapma imkanı olmayan ya da son derece kısıtlı olan (Gibson ve Papa, 2000) mavi yakalı çalışanlar nezdinde ücretin daha da önem kazandığı söylenebilir. Buradan yola çıkarak, mavi yakalı çalışanlarda ücretin ve ücret düzeyinden duyulan tatminin; mevcut işte çalışmaya devam etme veya bir diğer ifadeyle işte kalma niyeti üzerinde etkili bir faktör olabileceği düşünülmektedir. Nitekim; Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) da, çalışan ve örgüt arasında ekonomik anlamda bir mübadele ilişkisi olduğuna dikkat çekmekte; ve çalışanın örgüte harcadığı emek ile karşılığında elde ettiği maddi kazanımları birbiriyle kıyasladığının altını çizmektedir. Buna göre, çalışan, örgüte yaptığı yatırımların (örn. harcanan emek veya zaman) maddi anlamda karşılığını aldığına inandığı takdirde yatırım yapmaya devam etmekte; aksi takdirde de yatırımlarını azaltma veya yatırım yapmaktan vazgeçme yoluna gidebilmektedir. Buradan hareketle; mavi yakalı çalışanların ücret düzeylerinden tatmin olma dereceleri arttıkça; işte kalma niyetlerinin de pozitif yönde etkileneceği ifade edilebilir:

$H_1$: Ücret düzeyinden tatmin, işte kalma niyetini pozitif yönde etkiler

## 2. Ücret Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi

Yaşam tatmini, öznel iyi oluşun bilişsel unsuru olup; bireyin yaşamını kendi kriterleri ve/veya beklentileri doğrultusunda değerlendirmesi olarak ifade edilebilir. Burada birey, objektif/nesnel standartlardan ziyade yaşamını öznel bir biçimde bir bütün olarak muhakeme etmekte ve yaşamından ne düzeyde tatmin olduğunu değerlendirmektedir (Diener vd., 1985). Bireyin hayattan bekledikleri, hayalleri ile mevcut yaşamı arasındaki fark ne kadar az olursa kişinin yaşamından tatmin olma düzeyinin de o kadar yüksek olacağı kabul edilmektedir (Diener vd., 1999).

Yaşam tatminine etki eden bireysel faktörlerin ne ve/veya neler olduğu sorusu üzerine sayısız araştırma yapılmış; bireysel faktörlerden genetik etmenlerin ve demografik değişkenlerin yaşam tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir Bireysel faktörlerden sadece kişilik özelliklerinin yaşam tatminine belirgin bir biçimde etki ettiği görülmüştür (Diener vd., 1999). Örgütsel faktörler olarak da; kişi-iş uyumu (Burnette ve Pollack, 2013) ve iş tatmininin (Heller, Judge ve Watson, 2002; Kantak, Futrell ve Sager, 1992) yaşam tatmini ile pozitif; işsizlik (Stavrova, Schlösser ve Baumert, 2014); iş-aile çatışması (Kossek ve Ozeki, 1998) ve algılanan örgütsel değişimin (Yardım ve Karakuş, 2015) de negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra, araştırma sonuçları; hem milli gelirin hem de bireyin gelir düzeyinin yaşam tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Veenhoven'in (1991) 22 ülkede yürütmüş olduğu araştırma sonuçlarına göre; bir ülkenin milli gelir düzeyi ile o ülkedeki bireylerin ortalama yaşam tatmini değerleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, bir ülkenin milli gelir düzeyi arttıkça o ülkede yaşayan insanların ortalama yaşam tatmini değerleri de artmaktadır. Aynı araştırmada ayrıca; milli geliri düşük ülkelerde bireylerin ekonomik

durumu ve yaşam tatminleri arasındaki ilişkinin; milli geliri yüksek ülkelerdeki ekonomik durum-yaşam tatmini ilişkisinden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara paralel olarak Diener ve Diener'in (1995) 31 ülke üzerinde yürüttüğü araştırmada da; bir ülkedeki milli gelir seviyesi azaldıkça o ülkedeki insanların maddi durumlarından tatmin olma düzeylerinin yaşam tatminleri üzerindeki etkisinin daha belirleyici hale geldiği görülmüştür.

Yapılan pek çok diğer kesitsel araştırma da bireylerin gelir düzeyleri ile beyan ettikleri yaşam tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu destekler niteliktedir (Diener ve Seligman, 2004, s.7). Sirgy'nin (1998) Yayılma Kuramı; bir kişinin yaşam tatmininin, o kişinin yaşam standardına önemli ölçüde bağlı olduğuna dikkat çekmekte; Roberts ve Clement (2007) araştırma sonuçları da bir kişinin gelir düzeyi düştükçe mutluluğu maddi kazanımlarla daha fazla ilişkilendirdiğinin altını çizmektedir. İş hayatında elde edilen gelirin pek çok insanın yaşamındaki temel gelir kaynağı olduğu dikkate alındığında; ücret/maaşın insanların yaşam standardını önemli ölçüde belirlediği; dolayısıyla da yaşam tatminlerine etki edeceği söylenebilir. Göreceli olarak daha düşük ücretlerle çalışan ve yaptıkları işe ekonomik açıdan daha çok bağımlı oldukları düşünülen mavi yakalı çalışanlarda, ücret düzeyinden tatmin arttıkça yaşam tatminlerinin pozitif yönde etkileneceği ifade edilebilir. Buradan hareketle geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_2$: Ücret tatmini, yaşam tatminini pozitif yönde etkiler.

### 3. Ücret Tatmini, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisi

İşte kalma niyeti, bir çalışanın mevcut işinde çalışmaya devam etme isteği (Tett ve Meyer, 1993) olarak tanımlanabilir. İlgili yazında, işte kalma niyeti, işten ayrılma niyetinin karşıt kutbu şeklinde ele alınmakta; işinden tatmin olan ve/veya daha az alternatif iş fırsatlarına sahip olan çalışanların mevcut işlerinde çalışmaya devam edecekleri varsayılmaktadır. Ancak mevcut işinde çalışmaya devam etme (işte kalma niyeti) ile işten ayrılma niyeti bir takım farklı psikolojik ve duygusal süreçleri içermektedir (Mitchell, Holtom ve Lee, 2001:97).

Mitchell ve arkadaşlarına (2001, s. 96) göre, bir çalışanın mevcut işinden ayrılmaya karar vermesi o an için çalışan nezdinde en doğru karar olarak gözükse bile; başka bir işe geçmek veya geçmeye niyetlenmek geleceğe ilişkin belirsizlik ve karmaşayı da beraberinde getirmektedir. Zaman ve emek isteyen iş arama sürecinin yanı sıra; yaşamın diğer alanlarında da (örn. sosyal çevre, ulaşım, eşin iş durumu, çocukların okulu vb.) yeni düzenlemeler yapma zorunluluğunun ortaya çıkabilmesi bireyde stres ve kaygı yaratmaktadır. İşte kalma niyetinde olan çalışanlarda ise bu türden bir belirsizlik ve karmaşa söz konusu değildir.

Mevcut işinde kalma niyetinde olan bir çalışanın; aslında iş hayatına ilişkin mevcut düzenini/rutinini sürdürme; mevcut işinden elde ettiği kazanımları devam ettirme arzusunda olduğu söylenebilir. Nitekim, Steel ve Lounsbury'e (2009) göre, bir çalışanın mevcut işinden elde ettiği kazanımlar, işten ayrılması halinde karşılaşacağı kayıplardan ne kadar fazlaysa çalışan o kadar fazla mevcut işinde kalmaya niyetlenmektedir. Dolayısıyla bir çalışanın işte kalma niyeti arttıkça mevcut işinden elde ettiği kazanımların, işten ayrılması halinde yaşayacağı kayıplara kıyasla ya daha fazla arttığı ya da çalışan nezdinde daha fazla önem kazandığı düşünülebilir. Bunun yanı sıra, Türk toplumunda belirsizlikten kaçınmanın; güvence ve istikrar arayışının göreceli olarak yüksek olduğu düşünüldüğünde (Sargut, 2001); işte kalma niyetinin yaşam

tatminine pozitif yönde etki edeceği ifade edilebilir. Buradan yola çıkarak, mavi yakalı çalışanların, ücret düzeylerinden tatmin olma dereceleri arttıkça işte kalma niyetlerinin de artacağı; bunun da yaşam tatminlerini pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir. Böylelikle, geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_3$: İşte kalma niyeti, ücret düzeyi ve yaşam tatmini ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir.

**4. Algılanan Alternatif İş Fırsatları, Ücret Tatmini ve İşte Kalma Niyeti İlişkisi**

Algılanan alternatif iş fırsatları; bireyin iş piyasasında sahip olduğunu düşündüğü en az mevcut işi kadar cazip/kabul edilebilir nitelikteki iş fırsatları olarak tanımlanabilir. Burada söz konusu olan bireyin iş piyasasında somut olarak sahip olduğu fırsatlar değil, kişinin buna ilişkin algısıdır (Hwang ve Kuo, 2006, s.255). Bu algı, iş piyasasındaki somut gerçeklerle bağdaşsın veya bağdaşmasın, kişinin mevcut işine devam etme veya işten ayrılma kararını vermesinde etkili olmaktadır (Mitchell, Holtom ve Lee, 2001, s.97). Nitekim yapılan pek çok araştırma da (Gardner vd., 2015; Gerhart, 1993; Lambert vd., 2001; Thatcher vd., 2003; Wheeler vd., 2007) algılanan alternatif iş fırsatlarının işte kalma ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir.

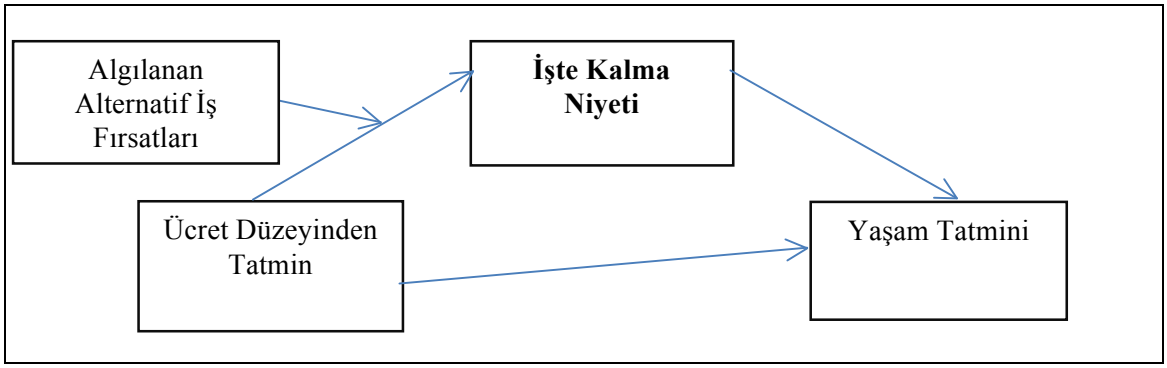
Dolayısıyla, bir çalışan mevcut ücret düzeyinden tatmin olsa dahi, eğer dışarıda daha iyi iş fırsatlarına sahip olduğuna inanıyorsa; bu çalışanın mevcut işinde kalma niyetinin göreceli olarak daha az olacağı söylenebilir. Diğer taraftan çalışanın mevcut işinin dışında pek fazla alternatifi olmadığını düşünmesi halinde ise; ücret tatmini arttıkça işte kalma niyetinin daha fazla artacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla, düşük seviyede alternatif iş fırsatlarına sahip olduğunu düşünen çalışanlarda ücret düzeyinden tatmin - işte kalma niyeti ilişkisinin daha güçlü olacağı; yüksek düzeyde altenrnatif iş fırsatlarına sahip olduğunu düşünen çalışanlarda ise bu ilişkinin daha zayıf olacağı söylenebilir. Böylelikle geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_4$: Algılanan alternatif iş fırsatları; ücret düzeyinden tatmin ve işte kalma niyeti ilişkisinde düzenleyici bir rol oynar.

**2. Metedoloji**

**2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Kuram ve konuya ilişkin yapılmış daha önceki araştırma bulguları doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibidir:




**Şekil 1: Araştırma Modeli**

$H_1$: Ücret düzeyinden tatmin, yaşam tatminini pozitif yönde etkiler.
$H_2$: Ücret düzeyinden tatmin, işte kalma niyetini pozitif yönde etkiler.
$H_3$: İşte kalma niyeti, ücret düzeyi ve yaşam tatmini ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir.

$H_4$: Algılanan alternatif iş fırsatları; ücret düzeyinden tatmin ve işte kalma niyeti arasında düzenleyici bir rol oynar.

### 2.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma, kolayda örneklem yöntemiyle Aksaray ilinde unlu gıda imalatı yapan pastane ve fırın işletmelerindeki mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Araştırma yöntemi nicel araştırma olup; veri toplama aracı olarak anket çalışması gerçekleştirilmiş; veri toplama tekniği olarak da bırak-topla tekniği kullanılmıştır. 197 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler; güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak incelenmiş; araştrma hipotezleri PROCESS Macro 2.16 kullanılarak test edilmiştir.

### 2.3. Örneklem

Örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistiklere baktığımızda; katılımcıların %27,9'unun 18-25; %33'ünün de 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, katılımcıların yarıdan fazlasının (%60,9) 35 yaş ve altında olduğu ifade edilebilir. 36-49 yaş aralığında olan katılımcıların oranı %28,9 iken; 50 yaş ve üstü olan katılımcıların oranı ise sadece %10,2'dir. Katılımcıların önemli bir kısmı erkek (%77,7) ve yarıdan fazlası da (%69,5) evlidir. %60,4'ü ilköğretim; %35'i de lise mezunu olduğunu belirtmiştir. Lisans ve önlisans mezunu olanların oranı ise sadece %4,6'dır. Katılımcıların çalışma sürelerine baktığımızda ise %42,6'sının 3 yıldan az; %23,4'ünün 3-8 yıl; %20,3'ünün de 9-14 yıldır mevcut işlerinde çalıştıkları görülmektedir. Mevcut işyerlerinde çalışma süresi 15 yıl ve üzeri olan katılımcıların oranı ise %13,7'dir. Örnekleme ilişkin genel bir betimleme yapılacak olursa, katılımcıların yarıdan fazlasının 18-35 yaş aralığında; neredeyse tamamının ilköğretim ve lise mezunu olduğu; büyük çoğunluğunun da erkek; evli ve mevcut işyerlerinde maksimum 8 yıldır çalıştığı ifade edilebilir.

### 2.4. Veri Toplama Araçları

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular; ikinci bölümde ise bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Yaşam tatmini, Diener ve arkadaşlarının (1985) geliştirdiği 5 madde; işte kalma niyeti Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından geliştirilen 3 madde ile ölçülmüştür. Algılanan alternatif iş fırsatları için Weng ve McElroy (2012)'un geliştirmiş olduğu 4 maddelik alternatif iş fırsatları ölçeği kullanılmıştır. Son olarak, ücret düzeyinden tatmin; Heneman ve Schwab (1985)'ın dört boyutlu olarak geliştirdikleri ücret tatmini ölçeğinin ücret düzeyi alt boyutuyla (4 madde) ölçülmüştür. Tüm ölçekler 5'li Likert olup ölçek maddelerine ilişkin yanıtlar 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yaşam tatmini ölçeğinin ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı ($\chi 2/df$) 0,971; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,000; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,998 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri de 0,999 olarak bulunmuştur. Ücret düzeyinden tatmin ve algılanan alternatif iş fırsatları ölçeklerine ilişkin elde edilen değerler ise sırasıyla; ücret düzeyinden tatmin için $\chi 2/df$=0,572; RMSEA=0,000; TLI=0,997 ve CFI=0,994; algılanan alternatif iş fırsatları için de $\chi 2/df$=1,998; RMSEA=0,071; TLI=0,980 ve CFI=0,993'dir. Elde edilen sonuçlar ölçeklerin tek boyutlu faktör yapılarının yeterli uyum değerlerini sağladığını göstermektedir. Ölçeklerin Cronbach α değerleri, yaşam

tatmini için 0,797; ücret düzeyinden tatmin için 0,922; işte kalma niyeti için 0,817; alternatif iş fırsatları için ise 0,839'dur.

### 3. Bulgular

Değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyon katsayıları Tablo 1'deki gibidir:

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu**

| Değişkenler | Ort. | SS | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ücret Düzeyinden Tatmin | 3,424 | 1,198 | - | | | |
| 2.İşte Kalma Niyeti | 3,794 | ,991 | ,443** | - | | |
| 3.Yaşam Tatmini | 3,010 | ,976 | ,392** | ,345** | - | |
| 4.Alternatif İş Fırsatları | 2,732 | 1,102 | -,175* | -,230** | -,227** | - |

** p<0,01; * p<0,05

Örnekleme ilişkin aritmetik ortalmalara bakıldığında; katılımcıların yaşam ve ücret düzeyi tatminlerine ilişkin görüşlerinde kararsız oldukları ve sahip olduklarını düşündükleri alternatif iş fırsatları düzeyinin ise göreceli olarak daha düşük olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama değer işte kalma niyetine aittir; dolayısıyla, katılımcıların mevcut işlerinde devam etme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Korelasyon katsayılarını incelediğimizde ise ücret düzeyinden tatminin hem işte kalma niyeti (r= ,443; p=0,000) hem de yaşam tatmini (r=,392; p=0,000) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, işte kalma niyeti yaşam tatmini (r=,345; p=0,000) ile; pozitif algılanan alternatif iş fırsatları ile de negatif yönde ilişkilidir (r=-,230; p=0,001).

Hipotezleri test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine geçmeden önce gerekli ön koşulların (örneklem büyüklüğü, normal dağılım, doğrusallık) sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiş ve gerekli şartların sağlandığı kanaatine varılmıştır. Bunun yanı sıra, bağımsız değişkenlere ilişkin tolerans değerleri 0,10'dan büyük; varyans büyütme faktörleri (VIF) de 10'dan düşük olması sebebiyle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Pallant, 2005). Elde edilen sonuçlar Tablo 2'deki gibidir:

**Tablo 2. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

| | **İşten Kalma Niyeti** | **Yaşam Tatmini** |
|---|---|---|
| | **β (S.H)** | **β (S.H)** |
| **Kontrol Değişkenler** | | |
| Sabit | -,938(,300)** | -1,004(,311)** |
| Yaş | ,011((,059) | -,033(,059) |
| Cinsiyet | ,155(,161) | ,018(,163) |
| Medeni Durum | -,238(,165) | ,187(,168) |
| Eğitim | -,158(,109) | -,059(,110) |
| Çalışma Süresi | -,045(,067) | ,099(,067) |
| $R^2/ \Delta R^2$ | ,030(,030) | ,026(,026) |
| **Bağımsız Değişkenler** | | |
| Ücret düzeyinden tatmin | ,372(,054)*** | ,241(,061)*** |
| İşte kalma niyeti | | ,226(,073)** |
| $R^2/ \Delta R^2$ | ,221/,191 | ,212/,186 |

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001; ( ):Standart Hata

Yapılan regresyon analizi sonucunda; kontrol değişkenlerinin (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve çalışma süresi) hem işte kalma niyeti hem de yaşam tatmini üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Ücret düzeyinden tatminin ise işte kalma niyeti (β=,372; p<0,001) ve yaşam tatminini (β=,241; p<0,001) pozitif yönde etkilediği; işte kalma niyetinin de yaşam tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu (β=,226; p<0,01) sonucu elde edilmiştir. Dolaysıyla; H1 ve H2 hipotezleri desteklenmektedir.

İşte kalma niyetinin ücret düzeyi ve yaşam tatmini ilişkisinde aracılık rolüne sahip olup olmadığı PROCESS 2.16 Model 4 kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; ücret düzeyinden tatminin; işte kalma niyeti aracılığıyla yaşam tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin %95 güven aralığında istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmüştür (BootLLCI=,0297, BootULCI=,1575; Boot SE=,0320). Böylelikle, H3 hipotezi desteklenmiştir. Algılanan alternatif iş fırsatlarının ücret düzeyinden tatmin ve işte kalma niyeti ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı PROCESS 2.16 Model 1 vasıtasıyla test edilmiş ancak etkileşim teriminin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür (β=,242; p=0,618). Dolayısıyla; H4 hipotezi reddedilmiştir.

**Sonuç**

Elde edilen sonuçlar; katılımcılara ilişkin demografik özelliklerin, yaşam tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, demografik değişkenlerin yaşam tatmini üzerinde oldukça zayıf ancak anlamlı etkisi olduğuna işaret eden önceki araştırma bulgularıyla (Diener vd., 1993; Diener ve Suh, 1998; Diener vd.,1999; Fujita, Diener ve Sandvik, 1991) örtüşmemektedir. Elde edilen bu sonuç, örneklemin büyük bir çoğunluğunun 35 yaş ve altında, erkek, evli ve neredeyse tamamının da ilköğretim ve lise mezunu olması nedeniyle söz konusu faktörlerin katılımcıların yaşam tatminleri üzerinde herhangi bir farklılılaşmaya yol açmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra; ücret düzeyinden tatminin, hem işte kalma niyetini hem de yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bir diğer ifadeyle, katılımcıların ücret düzeylerinden duydukları tatmin arttıkça hem işte kalmaya niyetleri hem de yaşam tatminleri artmaktadır. Bu sonuç konuya ilişkin yapılmış daha önceki araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Chew ve Chan, 2008; Johari vd., 2012; Diener ve Diener, 1995; Veenhoven, 1991).

İşte kalma niyetinin ücret düzeyi-yaşam tatmini ilişkisinde aracılık etkisine sahip olup olmadığına baktığımızda ise bu etkinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, ücret düzeyinden tatmin önce işte kalma niyetine oradan da yaşam tatminine pozitif yönde etki emektedir. Bunun yanı sıra, elde edilen sonuçlar algılanan alternatif iş fırsatlarının ücret düzeyinden tatmin ve işte kalma niyeti ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamadığını göstermektedir. Buna göre, katılımcıların ücret düzeylerinden duydukları tatmin arttıkça işte kalma niyetleri de artmakta ancak algılanan alternatif iş fırsatları bu pozitif yönlü ilişkinin kuvvet derecesini etkilememektedir. Bir diğer ifadeyle, bir çalışan hali hazırdaki ücret düzeyinden tatmin oldukça mevcut işinde kalmaya niyetlenmekte; dışarıda daha cazip iş fırsatları olsa bile (çalışan nezdinde); bu durum çalışanın işte kalma niyetini değiştirmemektedir. Elde edilen bu sonuç, Türk toplumundaki göreceli olarak yüksek olan belirsizlikten kaçınma; güvence, istikrar ve düzen arayışı (Sargut, 2001) ile açıklanabilir. Katılımcılar hali hazırdaki ücret düzeylerinden tatmin oldukça mevcut iş düzenlerini koruma veya devam

ettirme eğilimi göstermekte; sahip olduklarına inandıkları daha iyi iş fırsatları kendilerini cezbetmemektedir.

Elde edilen bulgular, ücret düzeyinden tatmininin işte kalma niyeti ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediğini; bunun yanı sıra ücret düzeyinden tatmin olan çalışanların daha iyi iş fırsatlarına sahip olsalar bile mevcut işlerinde çalışmaya devam etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla, ücret düzeyinden tatminin işverenler tarafından dikkate alınması gereken bir konu olduğu söylenebilir. Ancak ücret düzeyinden tatmin, öznel bir yargı olup bu yargıyı önemli ölçüde belirleyen unsur çalışanın "alması gerektiğini düşündüğü" ücret düzeyi; bir diğer ifadeyle beklentisidir. Bu beklenti, gerçekçi olsun ya da olmasın; çalışanın ücret düzeyinden tatmin olma derecesi bu beklenti doğrultusunda şekillenmekte ve çalışanın mevcut işinde çalışmaya devam etme kararını da etkilemektedir. Dolayısıyla, işgören alımlarında adayların ücret beklentilerinin göz ardı edilmemesi; hali hazırda çalışmakta olan iş görenlerin de fiili ücret düzeyleri ile beklentileri arasındaki makasın çok fazla açılmamasına dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir.

Elde edilen bulguların ilgili yazına katkı sağlayacağı söylenebilir. Ancak araştırmanın bir takım kısıtları da söz konusudur. Bu araştırma kesitsel bir çalışma olup; veriler tek bir zaman diliminde tek bir kaynaktan toplanmıştır. Araştırma sonuçları ilişkisel nitelikte olup herhangi bir neden-sonuç ilişkisi kurulamamaktadır. Saha araştırması, sadece Aksaray ilinde unlu gıda imalatı yapan pastane ve fırın işletmelerindeki mavi yakalı çalışanlar örneklemi üzerinde yürütüldüğünden; elde edilen bulgular genelleştirilememektedir. Bunun yanı sıra, katılımcıların sahip oldukları alternatif iş fırsatlarını ve yaşam tatminlerini değerlendirirken sosyal beğenilirlik kaygısıyla cevaplandırmış olabilecekleri de bir diğer olası kısıttır. Konuya ilişkin bundan sonra yapılacak çalışmalarda; araştırma modeline ücret tatmininin yanı sıra; algılanan iş güvencesi, iş tatmini ve yönetici desteği gibi değişkenlerin de dahil edilmesi konuya daha geniş bir perspektif kazandırması açısından araştırmacılara önerilebilir.

## Kaynakça

Armstrong-Stassen, M., Ursel, N. D.(2009). "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.82, 201-220.

Bayraktaroğlu, S., Özdemir, Y., Aras, M., Özdemir, S.(2015). "Mavi Yakalı Çalışanlar: Neden Akademik Çalışmalar İçin Cazip Bir Örneklem Değil?", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.17, Sayı.3, 141-157

Blau, P.(1964). Exchange and power in social life, New York:Free Press

Bretz, R.D., Jr, Thomas, S.L. (1992). "Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball", Journal of Applied Psychology, Vol.77, 280–287.

Burnette, J. L., Pollack, J. M.(2013). "Implicit theories of work and job fit: Implications for job and life satisfaction", Basic and Applied Social Psychology, Vol.35, 360-372.

Carraher, S.M., Gibson, J. and Buckley, M. (2006). "Compensation satisfaction in the Baltics and the USA", Baltic Journal of Management, Vol.1, No.1, 7-23.

Chew, J., Chan, C. A. (2008). "Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay", International Journal of Manpower, Vol.29, No.6, 503–522.

Dailey, R. C., Kirk, D. J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover", Human Relations, Vol.45, 305–317.

DeConinck, J. B., Stilwell, C. D. (2004). "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", Journal of Business Research, Vol.57, 225–231.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S.(1985). "The Satisfaction with life scale", Journal of Personality Assessment, Vol.49, No.1, 71-75.

Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., Diener, M.(1993). "The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute?", Social Indicators Research, Vol.28, 195-223.

Diener, E., Diener, M. (1995). "Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.68, 653-663.

Diener, E., Suh, E.(1998). "Age and subjective well-being: An international analysis", Annual Review of Gerontology and Geriatrics, Vol.17, 304-324.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., Smith, H. L.(1999). "Subjective well-being: Three decades of progress", Psychological Bulletin, Vol.125, No.2, 276-302.

Diener, E., Seligman, M. E. P. (2004). "Beyond money: Toward an economy of well-being", Psychological Science in the Public Interest, Vol.5, 1−31.

Fujita, F., Diener, E., Sandvik, E.(1991). "Gender differences in negative affect and well-being: The case for emotional intensity", Journal of personality and Social Psychology, Vol.61, 427-434.

Galizzi, M., Lang, K. (1998). "Relative wages, wage growth and quit behavior", Journal of Labor Economics, Vol. 16 No. 2, 367-391.

Gardner, D. G., Huang, G.H., Niu, X., Pierc,e J. L., Lee, C.(2015). "Organization-Based Self Esteem, Psychological Contract Fulfillment, and Perceived Employment Opportunities: A Test of Self-Regulatory Theory", Human Resource Management, Vol.54, No.6, 933-953.

Gerhart, B.(1990). "Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities", Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.5, 467-476.

Gibson, M. K., Papa, M. J. (2000). "The mud, the blood and the beer guys: Organizational osmosis in blue-collar work-groups", Journal of Applied Communication Research, Vol.28, 68–88.

Heller, D., Judge, T. A., Watson, D.(2002). "The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction", Journal of Organizational Behavior, Vol.23, 815-835.

Heneman H. G., Schwab D. P.(1985). "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement", International Journal of Psychology, Vol.20, 129-141.

Hwang, I.S., Kuo, J.H.(2006). "Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention - An examination of public sector organization", The Journal of American Academy of Business, Vol.8, No.2, 254-259.

Johari, J., Yean T. F., Adnan, Z., Yahya K. K., Ahmad, M. N.(2012). "Promoting Employee Intention To Stay: Do Human Resource Management Practices Matter?", International Journal of Economics and Management, Vol.6, No.2, 396-416.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., Rich, B. L.(2010). "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature", Journal of Vocational Behavior, Vol.77, 157-167.

Kantak, D. M., Futrell, C. M., Sager, J. K.(1992). "Job satisfaction and life satisfaction in a sales force", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.12, No.1, 1-7.

Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., Singer, A.D. (1997). "Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations", Journal of Applied Psychology, Vol.82, 79–88.

Kossek, E. E., Ozeki, C.(1998). "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior – Human resources research", Journal of Applied Psychology, Vol.83, No.2, 139-149.

Lambert, E.C., Hogan, N. L., Barton, S. M.(2001). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers", The Social Science Journal, Vol.38, 233-250.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W.(2001). "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy", The Academy of Management Executive, Vol.15, No.4, 96-109.

Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). "The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", Journal of Applied Psychology, Vol.91, 1321–1339.

Pallant, J.(2005). SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 12), 2nd edition, Allen&Unwin, Australia

Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E., Suh, E. M. (1999). "Cross-Cultural Variations in Predictors of Life Satisfaction: Perspectives From Needs and Values". Personality and Social Psychology Bulletin, Vol.25, No.8, 980-990.

Ramlall, S. (2003). "Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness", Applied Human Resource Management Research, Vol. 8, No. 2, 63-72.

Sargut S. A.(2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. İmge Kitabevi, 2. Basım, Ankara

Shaw, D.J., John, E.D., Jenkins, G.D. Jr., Nina, G. (1998). "An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover", Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 5, 511-525.

Sirgy, J.M. (1998). "Materialism and quality of life", Social Indicators Research, Vol.43, 227–260.

Stavrova, O., Schlösser, T., Baumert, A.(2014). "Life satisfaction and job-seeking behavior of the unemployed: The effect of individual differences in justice sensitivity". Applied Psychology: An International Review, Vol.63, No.4, 643-670.

Steel, R. P., Lounsbury, J. W.(2009). "Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature", Human Resource Management Review, Vol.19, 271-282

Sturman, M., Trevor, C., Boudreau, J., Gerhart, B. (2003). "Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay", Personnel Psychology, Vol. 56, 997-1035.

Tett, R.P., Meyer, J.P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings", Personnel Psychology, Vol.46, No.2, 342–346.

Thatcher, J. B., Stepnia, L. P., Boyle, R. J.(2003). "Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Charactersitics and External Markets", Journal of Management Informations Systems, Vol.19, No.3, 231-261.

Veenhoven, R. (1991). "Is happiness relative?", Social Indicators Research, Vol.24, 1-34.

Weiner, N. (1980). "Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models", Personnel Psychology, Vol.33, 741–757.

Weng, Q., Mcelroy, J. C.(2012). "Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions", Journal of Vocational Behavior, Vol.80, 256-265.

Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., Sablynski, C. J. (2007). "When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility", Journal of Managerial Psychology, Vol.22, No.2, 203-219.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., Nguyen, N. T. (2006). "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction", Journal of Applied Psychology, Vol.91, No.2, 392-413.

Yardım, M., Karakuş, Ş.(2015). "Örgütsel değişim algısı, belirsizlik ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler". S. Doğan (Der.), Yaşam doyumu: Seçme Konular:73-92. Ankara: Nobel Yayın

# The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities on Pay Level Satisfaction, Intention to Remain and Life Satisfaction Relationship

**Şeyda Nur SEÇKİN**
İnönü University
Faculty of Economics and Administrative Science, Malatya, Turkey
orcid.org/0000-0002-2313-1340
seyda.seckin@inonu.edu.tr

**Ramazan ÇOBAN**
İnönü University
Turkish Airforce
Malatya, Turkey
orcid.org/0000-0002-4505-0437
ramazancoban26@hotmail.com

## Extensive Summary

### Introduction

Compensation as a primary source of income determines most of the employees' standard of livings and also affects attitudes and behaviors in the workplace depending on employees' satisfaction with their compensation. During the international and domestic literature review, it has not been come across to any study considering pay level satisfaction, intention to remain and life satisfaction relationship. Moreover, it was seen that although there exists a substantive amount of research regarding to intention to turnover; studies on intention to remain and its predictors are very limited. As a result, it was decided to investigate pay level satisfaction, intention to remain and life satisfaction relationship and whether perceived alternative job opportunities have a moderating effect between pay level satisfaction and intention to remain.

### Methodology

In this study, survey method was used and via conventional sampling data was collected from 197 bakery workers in Aksaray. The questionnaire is composed of two sections. In the first section, there are questions regarding to participants 'demographic characteristics; in the second section scale items related to dependent and independent variables are presented. For life satisfaction, Diener et.al.'s (1985) life satisfaction scale (5 items); for intention to remain Armstrong-Stassen and Ursel's (2009) 3-items scale and for perceived alternative job opportunities, Weng and McElroy's (2012) 4-items scale were used. Pay level satisfaction is measured by pay level sub-dimension of Heneman and Schwab's (1985) pay satisfaction scale (4 items). All measures are rated on a 5-point Likert scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Confirmatory factor analysis results support unidimensional structures of the scales and Cronbach Alpha reliability coefficients indicate that measures are highly reliable.

### Research Model and Hypotheses

Research model and hypotheses developed based on theory and previous research results are presented below:

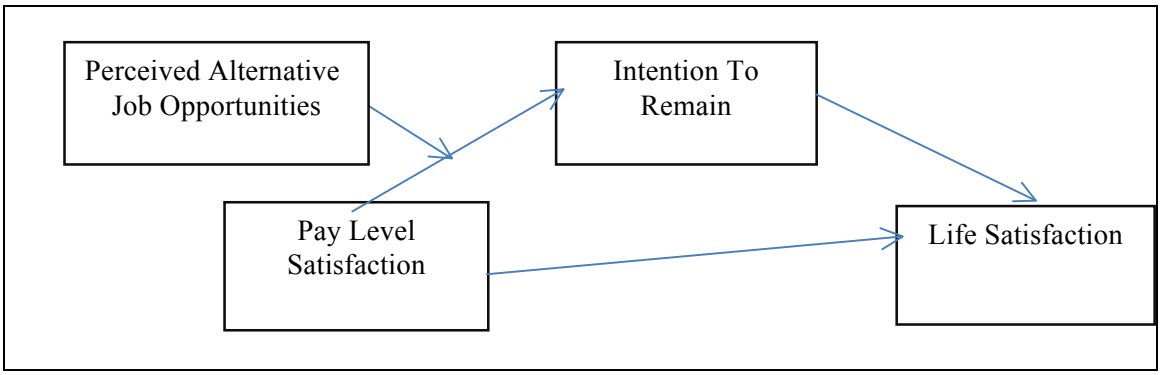



**Figure 1: Research Model**

$H_1$: Pay level satisfaction has a positive effect on life satisfaction.
$H_2$: Pay level satisfaction has a positive effect on intention to remain.
$H_3$: Intention to remain has a mediating effect on pay level and life satisfaction relationship.
$H_4$: Perceived alternative job opportunities have a moderating effect on pay level satisfaction and intention to remain relationship.

**Findings**

Results of the regression analysis show that pay level satisfaction has a positive effect on both intention to remain (β=,372; p<0,001) and life satisfaction (β=,241; p<0,001). Thereby; H1 and H2 hypotheses are supported. Moreover, it was found that intention to remain mediates the pay level-life satisfaction relationship (CI=%95; BootLLCI=,0297, BootULCI=,1575; Boot SE=,0320). As a result, H3 is supported. On the other hand, the results indicate that the moderating effect of perceived alternative job opportunities on pay level satisfaction - intent to remain relationship is statistically non-significant (β=,242; p=0,618). Thus; H4 is rejected.

**Conclusion**

Research results show that demographic variables do not have a significant effect on life satisfaction. This result does not correspond to previous research findings (Diener et al., 1993; Diener and Suh, 1998; Diener et al., 1999; Fujita, Diener and Sandvik, 1991) indicating that demographic variables have a weak but significant effect on life satisfaction. Beside this, pay level satisfaction has been found to affect both the intention to remain and life satisfaction positively. In other words, as participants' satisfaction with their pay level increases, both intention to remain and life satisfaction increase. This result supports the previous research findings (Chew and Chan, 2008; Johari et al., 2012; Diener and Diener, 1995; Veenhoven, 1991).

When we look at whether intention to remain has a mediating effect on pay level satisfaction and life satisfaction relationship, it has been found that the mediating effect is statistically significant. On the other hand, the moderating effect of perceived alternative job opportunities on pay level satisfaction - intention to remain relationship is statistically non-significant. In other words, the more an employee is satisfied with his/her pay level, the more he/she intends to remain but the strength of his/her intention

to remain does not change even if he/she believes that there are more attractive job opportunities in the market for him/herself. This result can be explained by some cultural properties of Turkish society such as uncertainty avoidance, search for security and stability (Sargut, 2001). As long as participants are satisfied with their pay level, they tend to maintain their current positions (regardless of alternative job opportunities); so it is possible to say that they tend to avoid uncertainty and ambiguity that may arise as a result of job change.

Findings indicate that satisfaction with pay level affects the intention to remain and life satisfaction in the positive direction. Moreover, those who are satisfied with their pay level tend to continue to work in their current jobs, even if they believe that there exists more attractive job opportunities for them. For this reason, it can be said that pay level satisfaction should be taken into account by employers as an important factor for both motivation and retention of employees. However, it should be noted that pay level satisfaction is a subjective evaluation which is significantly determined by employee's expectations. Whether one's expectations are realistic or not; the degree of pay level satisfaction is shaped by these expectations and affects employee's intention to continue to work in his/her current job. Therefore, it can be said that during the recruitment periods, it is necessary to take pay level expectations of candidates into account and to pay attention not to open the gap so much between the actual and expected pay levels for those who are already employed

Although research findings may contribute to the relevant literature; there are a number of limitations of this research. First of all, this is a cross-sectional study and the data were collected from a single source in a single time period. Beside this, since the sample consists of only bakery workers, the generalizability of the findings is very limited. For further research, in order to broaden the understanding of the factors affecting intention to remain and its impacts on life satisfaction; the inclusion of perceived job security, job satisfaction and manager support into the model can be suggested.

DOI: 10.20491/isarder.2017.293

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması[1]

*Relational And Operational Resilience Capacity At Individual Level: A Scale Development Study*

**Merve GERÇEK**
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
Avcılar, İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0002-7076-8192
mrvgercek@gmail.com

**Dilek YILMAZ BÖREKÇİ**
İstanbul Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Avcılar, İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0002-0055-4869
dborekci@istanbul.edu.tr

**Özet**

Genellikle fen bilimlerinde kullanılan, maddelerin esnekliği ve eski haline dönebilme yeteneği olarak ifade edilen rezilyans kavramı; sosyal bilimlerde bireylerin, grupların ve organizasyonların olumsuzluklar karşısında eskiye dönebilme ve dönüşme yeteneği anlamına gelmektedir. Rezilyans kavramı, iş çevrelerinde belirsizliğin ve rekabetin hüküm sürmeye başlamasıyla birlikte organizasyonel bağlamda tartışılmaya başlanmıştır. Rezilyans kavramı yalnızca krizleri atlatarak eski haline dönmek değil, aynı zamanda radikal çözümleri benimseyerek, eskisinden daha iyi ve farklı bir şekle bürünmeyi ifade etmesi açısından özgün bir kavramdır. Krizler ve beklenmedik olaylar karşısında ayakta kalabilmek, varlığını sürdürebilmek ve gerektiğinde yenilenerek dönüşüm geçirmek için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve rutinlere sahip olmak organizasyonel rezilyans kapasitesini ifade etmektedir. Organizasyonel rezilyans, operasyonel ve ilişkisel rezilyans olarak iki boyutta incelenmektedir. Operasyonel rezilyans, bir organizasyondaki işe yönelik faaliyetlerle ilişkili olup; ilişkisel rezilyans ise organizasyon içi ve dışındaki iş ilişkileri ile ilgili bir kavramdır. İlişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi bireysel düzeyde, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, alışkanlıklar gibi bilişsel ve davranışsal öğelerin var olmasıyla desteklenmektedir. Bu çalışmada, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesini sağkalım ve sürdürülebilirlik boyutları açısından değerlendirebilmek üzere bir ölçüm aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Pilot uygulama ve ana uygulama örneklemi olmak üzere iki farklı örneklem ile keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş, 18 ifadeden ve 4 faktörden oluşan bir yapı elde edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler**: Organizasyonel Rezilyans, İlişkisel Rezilyans, Operasyonel Rezilyans, Ölçek Geliştirme, Yine/ Yenilenme

[1]Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Merve GERÇEK tarafından Doç. Dr. Dilek YILMAZ BÖREKÇİ danışmanlığında hazırlanan "İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Oluşturma" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

***Abstract***

*The concept of resilience, which is often expressed as the flexibility of materials and the ability to return to their former state in science literature; means the ability of individuals, groups and organizations to jump back and adapt in the face of adversities in social sciences. The concept of resilience has begun to be discussed in the organizational context, as uncertainty and competition in business environment have begun to prevail. The concept of resilience is a unique concept in terms of not only returning to the former state by overcoming the crisis but at the same time adopting radical solutions, and becoming better than the former state. Organizational resilience capacity refers to gaining the knowledge, skills, abilities and routines necessary to survive and if necessary, renew and transform in the face of crises and unexpected events. Organizational resilience is studied in two dimensions as operational and relational resilience. Operational resilience is related to the activities and processes in an organization. Relational resilience is related to business relationships both within and outside the organization. Relational and operational resilience capacity is supported at the individual level by the presence of cognitive and behavioral items such as knowledge, skills, abilities and habits which employees possess. In this study, it was aimed to develop a measurement tool to assess relational and operational resilience capacity at the individual level in terms of survival and sustainability dimensions. Exploratory and confirmatory factor analysis were conducted with two different samples. Results indicated that the scale structure consisted of 18 items and 4 factors.*

***Keywords:*** *Organizational Resilience, Relational Resilience, Operational Resilience, Scale Development, Resilience*

## 1.Giriş

Zorlayıcı rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan organizasyonların, beklenmeyen değişimler ve yıkıcı olaylar karşısında ayakta kalma ve sürdürülebilirlik özelliğine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Dış çevre koşullarının etkisinde kalan organizasyonlar, karşılarına çıkan beklenmedik olaylarla yüzleşme durumunda kalmaktadırlar. Mevcut durumu yıkıcı nitelikteki krizler ve beklenmedik olayların, tehdit unsuru olarak görülmeleri söz konusu olsa da, organizasyonların uyum ve mücadele yeteneğini geliştirmesi açısından olumlu katkıları olduğu söylenebilir. Rezilyans kavramı, organizasyonların beklenmedik ve yıkıcı olayların üstesinden daha güçlü bir şekilde gelmeleri anlamını taşımaktadır. "Rezilyant" olarak tanımlanan organizasyonlar potansiyel tehditleri fırsata çevirebilme ve organizasyonel dönüşümü başarabilme gibi özelliklere sahiptirler. Organizasyonlar, sağkalım ve dönüşüm yeteneğini, sahip olduğu çalışanların bilgi, beceri, yetenekleri ve çeşitli organizasyonel süreçler sayesinde kazanmaktadır. Rezilyant özelliğin kazanılmasında birey, grup ve organizasyon düzeyinde gerçekleşen birtakım faaliyetler etkili olmaktadır.

Organizasyonların beklenmedik durumlar karşısında ayakta kalabilme ve eskisinden daha iyi hale gelerek uyum sağlama becerilerini ortaya çıkaran yetenekleri ve kaynakları organizasyonel rezilyans kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Organizasyonel rezilyans kapasitesi, işe yönelik sağkalım ve sürdürülebilirlik yeteneklerini ifade eden operasyonel rezilyans kapasitesi ile organizasyonun iç ve dış çevresindeki ilişki ağlarını sürdürebilme ve dönüştürebilme becerilerini ifade eden ilişkisel rezilyans kapasitesi olarak iki boyutta incelenmektedir

(Yılmaz Börekçi, 2014). Birey düzeyinde operasyonel ve ilişkisel rezilyans kapasitesinin bilişsel, davranışsal ve bağlamsal bileşenleri bulunmaktadır. Organizasyonlar, çeşitli uygulamalarla çalışanlarının operasyonel ve ilişkisel rezilyans kapasitelerini desteklemektedir.

Bu çalışmanın ana amacı, operasyonel ve ilişkisel boyutlarıyla bireysel rezilyans kapasitesini değerlendirebilecek bir ölçek önermek ve geliştirmektir. Bu amaca yönelik olarak önerilen ölçek, bireyin kriz durumlarında ayakta kalma ve değişip dönüşmeye hazır olma kapasitesini değerlendirmeyi hedeflemektedir. Çalışmada rezilyans kapasitesi ölçülürken bireyin operasyonlar ve ilişkiler üzerinden ayakta kalma ve dönüşmesi değerlendirilmektedir. Bireylerin toplam rezilyans kapasitesi üzerinden örgütün rezilyans kapasitesinin gelişeceği varsayımı üzerinden bireyin rezilyans kapasitesinin ölçülmesi ve örgütsel standartların oluşturulması önem taşımaktadır.

Bu çalışmada literatüre iki önemli katkı yapılmaktadır. Öncelikle, bireysel rezilyans kapasitesinin ilişkisel ve operasyonel boyutlarda ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. İkinci katkı ise, hem ilişkisel hem de operasyonel bireysel rezilyans kapasitesinin sağkalım ve sürdürülebilirlik boyutlarında ölçülmesi sağlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Rezilyans Kavramı

Oxford İngilizce Sözlüğü'nde rezilyans (resilience) kelimesi, geri sıçrama ve esneklik olarak tanımlanmaktadır. Rezilyans kelimesinin kökeni, Latince'de yer alan ve geri zıplama demek olan "resilire"den gelmektedir. Mekanik disiplininde esnek ve kırılmaz anlamında kullanılan rezilyans kavramı, 1970'lerden itibaren sistemlerin stresle başa çıkması ve yaşanan bozulmalar sonrasında iyileşmesini ifade etmek amacıyla metaforik bir kelime olarak kullanılmaya başlanmıştır (Klein, Nicholls ve Thomalla, 2003).

Rezilyans kavramını ekosistemler açısından ele alan Holling (1973), bu kavramı sistemlerin değişimlere rağmen varlığını sürdürmesinin bir ölçütü olarak kabul etmiştir. Rezilyans, bir ekosistem içindeki ilişkilerin devamlılığını belirtmektedir. Holling'e (1973) göre bu durum, durağanlığın karşıtı olarak, sistemin geçici bir rahatsızlıktan sonra denge durumuna dönme yeteneğini ifade etmektedir. Sistemin sabit olmasından farklı olarak, rezilyant olması değişimlerin üstesinden gelmesi üzerinde etkili olabilecek bir dinamikliği ifade etmektedir. Holling'in (1973) çalışmalarının ardından, rezilyans kavramı yalnızca ekolojistlerin değil, aynı zamanda sosyal bilimcilerin de ilgisini çekmeye başlamıştır. Toplumlar, kurumlar ve ekonomilerin davranışsal tepkilerini açıklamak amacıyla rezilyans kavramı sıkça kullanılmıştır. Timmerman (1981), toplumların rezilyansını inceleyerek, sosyal alanda rezilyans kavramını ilk kez kullananlardandır. Yazara göre rezilyans, bir sistemin ya da sistemin parçasının, tehlikeli bir olayın oluşmasının ardından sağkalma yeteneğinin bir ölçütüdür.

Rezilyans çalışmalarının temelleri sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Rezilyans kavramı ekolojik anlamda felaketler sonucunda iyileşme psikolojisi ve artan tehditler altında risk yönetimi konuları ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, rezilyans kavramının çeşitli disiplinler açısından yapılmış farklı tanımlarını incelemek önem taşımaktadır (Ponomarov ve Holcomb, 2009). Rezilyans kavramını içeren çalışmalar kapsamında, ekolojik, sosyal, psikolojik ve ekonomik açıdan farklı bakış açılarını incelemek, rezilyans kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Ekolojik yaklaşım, insan davranışına karşı deterministik olmayan (belirsiz) bir bakış açısı sunmakta ve davranışın sadece bir tek sebebi olmadığını öne sürmektedir. Bu bakış açısına göre insan davranışı, zaman içinde yaşanan karmaşık ve çok sayıda insan çevre etkileşimlerinin bir sonucudur (Gunderson, 2000).

Rezilyans kavramı sosyal, psikolojik ve ekonomik açılardan da incelenmiştir. Genel olarak, rezilyans kavramı, ekonomilerin, kurumların ve toplumların davranışsal tepkilerini ifade eden bir kavram olarak düşünülmüştür. Timmerman (1981), bir toplumun rezilyansını, tehlikeli bir olayın gerçekleşmesinin ardından iyileşme kapasitesinin bir ölçütü olarak tanımlayarak rezilyans kavramını sosyal bilimler alanına taşımıştır.

Rezilyans, bir sosyal sistemin geçmiş felaketlerden ders çıkarması ve gelecekte kendini koruyabilmesi için kendisini düzenleyebilme kapasitesinin ne düzeyde olduğu ile ilgilidir. Sistem kapasitesi, bir organizasyon ya da toplumun, herhangi bir felaketin etkilerini ya da risk düzeyini azaltmak için kullanabileceği tüm güçlü yanları, kaynakları ve yetenekleri olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda beceri olarak da tanımlanabilecek olan kapasite ise, yönetim süreçlerine ilişkin tehlikeler karşısında kullanılabilecek fiziksel, kurumsal, sosyal, ekonomik kaynakların yanı sıra nitelikli personel, liderlik ve yönetim tarzı gibi kaynaklardan oluşmaktadır (Ponomarov ve Holcomb, 2009).

Sistem kapasitesi ve rezilyans ilişkisi, birey, aile, kabile, komşu, toplum, sosyal birliktelikler ve sistemler gibi farklı düzeylerde ele alınmaktadır. Bu hiyerarşik yapı, işletmelerin iç ve dış çevresindeki topluluklarla ilişkileri için de düşünülebilmektedir. Hamel ve Valikangas (2003)'a göre rezilyans kavramının esas amacı, organizasyonun karşılaşmak durumunda kaldığı olumsuz durumlar karşısında hızlı bir şekilde evrim geçirebilme becerisini kazanmaktır. Bu evrim süreci, olumsuz koşulları atlatabilmek adına yeni yöntemler geliştirmek hatta örgütsel değişim sağlamak anlamını taşımaktadır. Yazarlar, rezilyansın sadece iyileşme, esneklik ya da krizlere hazırlıklı olma hali değil, aynı zamanda güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehditlerin analizine dayalı olarak sürekli yenilik yapabilme kapasitesi olduğunu savunmaktadırlar.

Psikoloji yazınında kökenleri klinik çalışmalara dayanan rezilyans kavramı, özellikle çocuk psikopatolojisi alanında incelenmiştir. Önceleri, sadece bazı insanların sahip olduğu olağanüstü bir özellik olan rezilyans, günümüzde insan sermayesinin önemli bir yetkinliği olarak kabul görmektedir. Pozitif örgütsel davranış anlayışının öncüsü olarak kabul edilen Luthans (2002a), rezilyans kavramını pozitif psikolojik sermayenin bir parçası olarak ele almıştır. Pozitif örgütsel davranışın rezilyans kavramını daha iyi anlaması ve potansiyelini ortaya çıkarabilmesi gerektiğini iddia eden yazar, rezilyansı bireysel açıdan incelemiştir.

Rezilyans, bireysel anlamda kişiye eski durumuna dönme ve daha etkili bir başa çıkma kapasitesine sahip olmasında, büyümesinde, gelişmesinde ve ilerleyişinde yardımcı olan bir özelliktir. Ayrıca, rezilyans kavramı iş ortamında performans ile ilişkili olan ve ölçülebilir niteliğe sahip bir kavram haline gelmektedir (Block ve Kremen, 1996; Wagnild ve Young, 1993; Coutu, 2002; Waite ve Richardson, 2004; Luthans, Vogelgesang, ve Lester, 2006). Rezilyansın diğer bir boyutu ise organizasyonların sağkalım ve sürdürülebilirlik kapasitelerini ortaya koyan organizasyonel rezilyanstır.

### 2.2. Organizasyonel Rezilyans

Organizasyonel rezilyansın çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, beklenmeyen ve yıkıcı olaylar karşısında hayatta kalmak ve/ veya değişimlere uyum göstererek eskisinden daha güçlü bir duruma gelerek dönüşme yeteneğine vurgu yapıldığı görülmektedir**.**

Organizasyonel rezilyansın sahip olması gereken özellikler çerçevesinde iki farklı bakış açısının olduğu görülmektedir. Fizik bilimindeki rezilyans kavramına benzer olan bakışı açısına göre, organizasyonel rezilyans beklenmeyen, stresli ve karşıt durumlara rağmen sağkalabilme, toparlanıp eski haline gelebilme ve kaldığı yerden devam edebilme yeteneğidir. Fizikte yer alan rezilyans kavramı, bir materyalin esnemesi ya da darbe alması sonucu orijinal şekline geri dönmesini ifade etmektedir. Bu kavram organizasyonel bağlamda, "geri sıçrama" olarak ifade edilebilecek olan eski duruma geri dönme durumu anlamına gelmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011).

Organizasyonel rezilyans kavramının incelenmesinde benimsenen ikinci bakış açısı ise, kriz sonrasında yaşanan toparlanma sürecinin ötesine geçerek yeni yeteneklerin kazanılması ve yeni fırsatların yaratılmasıdır. Bu bakış açısında rezilyans kavramı, beklenmedik mücadele ve değişimlerin üstesinden gelme yeteneği nedeniyle gelişme ve yükseliş anlamlarını taşımaktadır. Rezilyansın eski haline dönme ve sağkalım anlamının ötesine geçen bu anlayış, sadece mevcut ikilemlerin çözülmesini değil aynı zamanda tehditlerin fırsata çevrilmesini ve organizasyonun başarılı bir gelecek inşa etmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla organizasyonel rezilyans, organizasyonun rekabet ortamındaki karmaşıklığa ayak uydurabilmesi ve yaşadığı yıkıcı olayın etkilerinden, önceki halinden daha da iyi bir hale gelerek kurtulma yeteneği anlamını taşımaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Bu çalışmada, rezilyans kavramına hem mevcut durumu koruma/ sağkalım hem de dönüşüm/eskisinden daha iyi duruma gelme anlamlarını kapsayan ikinci bakış açısı benimsenmiştir.

Lengnick-Hall ve Beck'in (2009) ifadesiyle organizasyonun rezilyans kapasitesi, bir organizasyonun kararlı bir şekilde ilerlemesini ve yıkıcı şokların zayıflatıcı sonuçlarının üstesinden gelmesini mümkün kılacak bireysel düzeydeki bilgi, beceri ve yetenek ile organizasyonel rutinlerden oluşan bütünleşik bir kümeyi ifade etmektedir. Lengnick-Hall vd.'ye (2011) göre, organizasyonel rezilyans kapasitesini oluşturan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin geliştirilmesinde stratejik insan kaynakları yönetimi sistemleri önemli bir araçtır.

Organizasyonel rezilyansın kavramsallaştırılmasında esneklik, çeviklik ve uyum yeteneği öne çıkan organizasyonel özelliklerdendir. Kısa sürede değişim yeteneği anlamına gelen esneklik, hızlı bir şekilde dinamik rekabetçi hareketler ortaya koyabilme yeteneği anlamına gelen çeviklik ve dış çevreye uyum sağlayabilme yeteneği rezilyans kavramıyla sıklıkla ilişkilendirilmiştir. Rezilyans kavramından bahsedebilmek için beklenmedik bir olayın ortaya çıkması gerekmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011). Esneklik ve çeviklik, organizasyonun manevra kabiliyetini arttıran stratejik yetenek repertuarının bir parçasıdır. Rezilyans; yenilenme, dönüşüm ve dinamik yaratıcılık içermektedir. Lengnick vd.'ye (2011) göre, esneklik, çeviklik, uyum sağlama yeteneği ve doğaçlama özellikleri organizasyonel rezilyans kapasitesine katkıda bulunmasına rağmen tek başlarına yeterli değildir.

Sutcliffe ve Vogus (2003) rezilyans kavramını bireylerin, grupların ve organizasyonların güçlüklerin üzerinden gelme, karşıtlıklara rağmen faaliyetlerini sürdürebilme ve daha güçlü hale gelme olarak ele almaktadırlar. Carmeli, Friedman ve Tishler (2013) rezilyans kavramının iki boyuta ayrıldığını ifade etmektedir. Yazarlara göre rezilyans, zorlukla mücadele ve bu duruma uyum becerisi olarak iki boyutlu bir yapıya sahiptir.

Rezilyans, beklenmeyenle başa çıkma ve öğrenmeyi mümkün kılan bilişsel, duygusal, ilişkisel ya da yapısal kaynakların yaratılması ya da muhafaza edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Rezilyans, yetkinliği geliştiren, verimliliği yenileyen ve yeni yeteneklerle organizasyonun büyümesini sağlayan süreçler, yapılar ve uygulamalara dayanmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bu sayede organizasyonlar, karşılaştıkları beklenmedik durumlarla mücadele etme yollarını öğrenerek gelişme potansiyellerini arttırmaktadırlar.

Rezilyans kapasitesine ürün geliştirme bakış açısı ile yaklaşan Akgün ve Keskin (2014), bir organizasyonun sahip olduğu rutinlerin, uygulamaların ve değerlerin organizasyonun yalnızca karşıt durumlardan geri sıçramasını sağlamasını değil aynı zamanda yeni fırsatlar yaratarak daha önceki denge durumuna getirdiğini ifade etmişlerdir. Lengnick-Hall ve Beck (2005, 2009) bir organizasyonun rezilyans kapasitesinin, sahip olunan organizasyonel yetenekler, rutinler, uygulamalar ve süreçler olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla rezilyans kapasitesi, organizasyonel düzeyde bilişsel, davranışsal ve bağlamsal yetenekler ile rutinlerin benzersiz bir bileşiminden oluşmaktadır. Organizasyonel rezilyansın bilişsel öğeleri, karşıt durumların çözümlenmesi için gerekli farkındalığa sahip olma, gerçekliği olduğu gibi görme ve yaratıcı çözümler sunabilmeyi kapsamaktadır. Bu özellikler, mücadele sürecinin ilerleyen safhalarında gerçekleştirilecek eylemlere yön vermektedir.

### 2.3. İlişkisel Rezilyans

Organizasyonlar belirli görevleri, amaç ve hedefleri başarmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek üzere koordine olan insanlar arasındaki ilişkiler sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişkiler organizasyonları oluşturan departmanlar, takımlar, fonksiyonlar ve diğer birimler içerisinde ve arasında var olmaktadır. Karmaşık sosyal etkileşim ve işbirliklerini içerdiğinden ötürü ilişkiler, organizasyonun sinir sistemine benzetilebilir (Kahn, Barton ve Fellows, 2013). Organizasyon içindeki ilişkiler biçimsel ve biçimsel olmayan yapı içinde gerçekleşmektedir.

İlişkisel rezilyans genel olarak tedarik zinciri yönetimi ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan bir kavramdır. İlişkisel yetkinliklerin, tedarik zinciri yönetimini etkileyerek tedarik zincirinin performansını geliştirmeyi sağlayacağı ifade edilmektedir. (Paulraj, Lado ve Chen, 2012; Yilmaz Borekci, Rofcanin ve Gürbüz, 2015).

Bilgi çağında organizasyonlar, dış çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. Bilginin akışı ve iletimi olarak görülen iletişim, formel ya da informel olarak paylaşım süreçlerini içermektedir. Organizasyonlar arasında iletişim süreçleri, kişiler bağlantılar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Kişisel bağlantılar aracılığıyla organizasyonlar arasında gerçekleşen bağlantı süreci beraberinde işbirliğini getirmektedir. İşbirliği, organizasyonların ve bireylerin karşılıklı faydaları için bir araya gelerek iletişimi kurmaları ve psikolojik bağlantılar oluşturmalarını ifade etmektedir. İşbirliğinin devamlılığı için tarafların katılımı gerekmektedir (Smith, Carrol ve Ashford, 1995).

Organizasyonların rekabet avantajı kazanması konusunda benimsenen yaklaşımlardan birisi ilişkisel yaklaşımdır. İlişkisel yaklaşım (Dyer ve Singh, 1998), bir organizasyonun kendi içindeki bilgi paylaşım rutinlerine ve ilişkilere dayalı varlıklarına yatırım yaptıkça ilişkileri kuvvetlenmekte olduğunu öne sürmektedir. İletişim ağları, tedarikçi ilişkileri yönetim programları ve izleme sistemlerinin rezilyansı olumlu yönde etkileyen ilişkisel yetkinlikler olarak ifade edilmektedir. Paulraj vd. (2008) ilişkisel yetkinlikler, uzun dönem ilişki odaklılık, ağ yönetimi ve bilgi teknolojisinin organizasyonlar arası iletişimi ile alıcı ve tedarikçi performansıyla ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Rezilyansın önemli unsurlarından birisi olan bilişsel öğesi, sorunların anlaşılması ve öngörülmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, bilginin paylaşımı gelecekte karşılaşılabilecek değişimlerle ilgili öngörülerde bulunulması için gereklidir. Organizasyonun çeviklik kazanması, hızlı tepkiler verebilmesi için o anda gerçekleşen olaylara ilişkin gerçek bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Ponomarov ve Holcomb (2009), ilişkisel rezilyansı, tedarikçi-müşteri ilişkilerini zor şartlar altında düzenleme ve devam ettirme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. İlişkisel rezilyans örgüt düzeyinde, organizasyonun tedarikçileri, dağıtım kanalları ve müşterileri ile olan ilişkilerinde yaşayacağı beklenmedik durumlar karşısında çevik davranarak ve yeni kazanımlar elde ederek durumu kendi lehine çevirebilmesidir.

Stephens, Heapy, Carmeli, Spreitzer ve Dutton (2013), yaptıkları çalışmada bireylerarası ilişkilerin rezilyans üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadırlar. İlişkilerin stres zamanlarında rezilyans kapasitesini geliştirdiğinin altını çizmekle birlikte tüm ilişkilerin eşit derecede önemli olmadığını ifade etmektedirler. İlişkiler bilginin paylaşımı, öğrenim süreci ve uyum için gerekli olan çözümleri destekleyebildiği gibi aynı zamanda engelleyebilmesi de söz konusu olmaktadır.

Bireyler, parçası oldukları organizasyona birey düzeyinde ya da bir grubun üyesi olarak katkıda bulunmaktadırlar. Bir grubun parçası olarak bireyler, resmi olmayan gruplar ya da organizasyon tarafından belirlenmiş iş gruplarına dahil olarak organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetler gerçekleştirmektedirler. İş grubu veya takım üyesi sıfatıyla görevlerini yerine getirmekte olan bireyler, iş arkadaşlarıyla resmi ya da gayri resmi bir takım etkileşimlerde bulunulması kaçınılmaz olmaktadır. Söz konusu ilişkiler çerçevesinde, bireylerin karşılıklı güven üzerine inşa edilmiş ilişkilerinin sağlamlığı bir grup ya da takım olarak karşılaşılan yıkıcı olayların üstesinden gelme konusunda büyük önem taşıdığı söylenebilir.

### 2.4. Operasyonel Rezilyans

Bazı organizasyonlar, karşılaştıkları çevresel çalkantılara rağmen işlevselliklerini devam ettirme becerisine sahiptir. Bu tür organizasyonlar, karşılaştıkları güçlükler karşısında sarsılan organizasyonlardan farklı olarak daha güçlü ve donanımlı bir şekilde büyümeyi başarırlar. Bu başarıyı elde eden organizasyonlar, önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanan rezilyans kapasitesine sahip organizasyonlardır. Operasyonel rezilyans, birey, grup ve organizasyonların uyum ve gelişim önündeki enelleri aşarak arzu edilen hedeflere ulaşmasını sağlayan bir bakış açısı sağlamaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2007).

Sutcliffe ve Vogus (2007) rezilyans kavramını, zorlayıcı şartlar altında olumlu düzenlemeler yapabilme ve organizasyonun ortaya çıkan zorlayıcı durumlardan daha güçlü ve yeni kaynaklar elde etmiş bir halde kurtulması olarak tanımlamaktadır.

Zorlayıcı şartlar; hatalar, skandallar, krizler, şoklar, organizasyonda süregelen rutinlerin ilerleyişini durduran olaylar, rekabet, stres ve benzeri risklerdir. Zararsız görünen riskler bile daha geniş kapsamlı olaylar kadar tehlikeli hale gelebilmekte ve bir sistem olarak organizasyonun işleyişini tehdit edebilmektedir (Sutcliffe ve Vogus, 2007; Rudolph ve Repenning, 2002).

Bir organizasyon bünyesindeki operasyonel süreçleri daha iyi tanımlayabilmek ve anlayabilmek için genellikle sistem yaklaşımının kullanıldığı görülmektedir. Sistem, birbirleriyle ve dış çevreyle karşılıklı ilişkileri bulunan alt parçalardan oluşan bir bütündür (Koçel, 2014). Sistem bakış açısından organizasyonlar, iç içe geçmiş varlıklardan ve ilişkilerden oluşan karmaşık, öğrenebilen ve uyum sağlayabilen sistemler olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, rezilyans kavramını bir sosyo-teknik sistem ile söz konusu sosyo-teknik sistemin çevresi ile ilişkileriyle ilgili olarak incelemek gerekmektedir. Stolker, Karydas ve Rouvroye (2008), bir organizasyonun operasyonel rezilyans kapasitesini, organizasyonun istenmeyen olayları önleme becerisi ve istenmeyen olay karşısında hızlı cevap verebilme ve işletme süreçleri kapsamında düzelmesi, kendini toparlaması olarak ifade etmiştir.

Organizasyonların yüzleşmek durumunda kaldığı zorlayıcı şartlarla mücadele sürecinde örtük bulunan kaynakların ortaya çıkması ve yeni riskler ortaya çıktıkça bu kaynakların değiştirilmesi ya da farklı şekillerde bir araya getirilerek kullanılması söz konusudur. Dolayısıyla, rezilyans sadece bir uyumu ifade etmez. Daha önce yaşanmış krizlerin atlatılması, geleceğe dönük bir garanti vermemektedir. Ancak, organizasyonun rezilyans olması, sonraki krizlerden de başarıyla çıkabilme olasılığını artırmaktadır. Rezilyant olabilmek için karşıt durumlara hazırlıklı olmak hayati önem taşımaktadır. Organizasyonun toplam kapasitesinde gelişim, inceleme, öğrenme ve eyleme geçme gerekmektedir. Bu yolla, rezilyans kapasitesi, geçmişten ders almayı gerekli kılmaktadır Sutcliffe ve Vogus (2007).

## 3. Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesinin Operasyonelleştirilmesi

Bu çalışmada amaçlanan bireysel rezilyans kapasitesi ölçeğini geliştirmek üzere bireysel rezilyans ile ilgili operasyonel ve ilişkisel madde havuzları oluşturulmuştur. İlişkisel rezilyans kapasitesi ve operasyonel rezilyans kapasitesi hem ayakta kalma (sağkalım) hem de sürdürülebilirlik (dönüşüm) alt boyutlarıyla opeasyonelleştirilmiştir. Bireyin krizlere ve zorluklara hem operasyonlar hem de ilişkiler üzerinden gereken toparlanma veya dönüşüm cevabını verebilmesi rezilyans kapasitesini oluşturmaktadır.

Ponomarov ve Holcomb (2009), ilişkisel rezilyansı, taraflar arasındaki ilişkileri zor şartlar altında düzenleme ve devam ettirme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. İlişkisel rezilyans örgüt düzeyinde, organizasyonun iş yaptığı tüm taraflarla olan ilişkilerinde yaşayacağı beklenmedik durumlar karşısında çevik davranarak ve yeni kazanımlar elde ederek durumu kendi lehine çevirebilmesidir. Sutcliffe ve Vogus'a (2007) göre, birbiriyle ilişkili beş davranışsal süreç vardır. Bunlar, olası zayıflıkların analizini yapmak, resmin bütününü görebilmek için varsayımları sorgulamak, güvenli performansı mümkün kılmak için entelektüel ve organizasyonel becerileri tartışma, hatalardan birlikte ders çıkarma ve kıdeme bakmaksızın birlikte karar vermedir. Bu davranışlar, çalışanların zorlayıcı durumların etkileriyle daha iyi başa çıkmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu davranışlar bireyin, organizasyonun temel varsayımlarını sorgulaması yeni çözümler üretebilmesine olanak sağlamaktadır. Kıdem gözetmeksizin

tüm çalışanların birlikte sorunlar üzerinde düşünmesi ve karar alması ise çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri güçlendirici rol oynamaktadır.

Operasyonel rezilyans, birey, grup ve organizasyonların uyum ve gelişim önündeki engelleri aşarak arzu edilen hedeflere ulaşmasını sağlayan bir bakış açısı sağlamaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2007). Tablo 1'de bireysel rezilyans kapasitesi boyutlarının tanımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1: Bireysel Rezilyans Kapasitesi Boyutları**

| | Boyut |
|---|---|
| İlişkisel rezilyans kapasitesi<br>Bireylerin, grupların ve organizasyonların ilişkileri mücadeleci ve zorlayıcı şartlar altında düzenleme ve devam ettirme kapasitesi (Ponomarov ve Holcomb, 2009; Yilmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2015). | ***Sağkalım**:*<br>İlişki ağlarını yeniden birleştirebilme, kaybolanın yerine yenisini koyabilme (Ponomarov ve Holcomb, 2009)<br>***Dönüşüm**:*<br>İlişki ağlarını çözme, yenilerini ekleme, eskilerini sona erdirme (Yilmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2015) |
| Operasyonel rezilyans kapasitesi<br><br>Bireylerin, grupların ve organizasyonların güçlüklerin üzerinden gelme ve karşıtlıklara rağmen faaliyetlerini sürdürebilme ve daha güçlü hale gelme kapasiteleri (Sutcliffe ve Vogus, 2003: Yilmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2015) | ***Sağkalım***:<br>Süreç ve faaliyetleri eski durumuna döndürme, varlığını devam ettirme, geri sıçrama (Holling, 1973; Timmerman, 1981; Tilman ve Downing, 1994; Bodin ve Wiman, 2004; Walker vd., 2004)<br><br>***Dönüşüm:***<br>Süreç ve faaliyetlerde değişime gitme, elimine etmei ya da yerine yenilerini getirme (Walker vd.; 2002; Hamel ve Valikangas, 2003; McDonald, 2006) |

Birey düzeyinde operasyonel rezilyans, bireyin iş yaparken karşısına çıkan krizler, istenmeyen olaylar karşısında çözüm bulabilmesi, yeni iş yapış şekilleri yaratabilmesi ve gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olmayı öğrenmesi olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle operasyonel rezilyans, iş süreçlerinde önüne çıkan elverişsiz durum sonucu kişinin işini sonuçlandırabilmesi için yeni yollar yaratması yoluyla farklı durumlara farklı cevap verebilme kapasitesini geliştirmesidir.

Birey düzeyinde rezilyans yapısının incelenmesi 1970'li yıllardan itibaren gelişim psikolojisi alanında gerçekleşmiştir. Bu alanda çalışmalar yapan Luthar, Cicchetti ve Becker (2000), rezilyans kavramının iki kritik durumun olduğunu ifade etmektedir. Bu iki kritik durum belirgin bir tehlike ya da ağır bir karşıtlık durumuna maruz kalma ve gelişim sürecinde karşılaşılan yıpratıcı saldırılara karşı olumlu uyum sağlamayı başarmadır. Birey düzeyinde rezilyans, bireyin yıkıcı olaylar ve tehditler karşısında çevresini nasıl etkilediğini içermektedir. Çevre ile gerçekleşen bu aktif etkileşim, farklı eylemlerde bulunma seçeneklerinin oluşmasını tetiklemektedir. Bu seçenekler, bilme, karar verme ve hayata geçirme aşamalarıyla kendini göstermektedir. Bu bağlamda, rezilyansın bir birey için geliştirilebilir bir özellik olduğu iddia edilmektedir (Luthar vd., 2000).

Rezilyans çok boyutlu ve dinamik bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Rezilyansın bireylerde farklı stres kaynakları ve durumlara karşı olarak farklı zamanlarda, farklı şekillerde ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Birey belirli bir durum karşısında rezilyans özelliği kazansa bile, yeni değişimler karşısında yeni rezilyans cevapları

vermesi söz konusu olabilir. Bu bağlamda, rezilyansın bireysel düzeyde dinamik bir olgu olduğu görülmektedir. Bireyi yıkıcı durumlar karşısında koruyucu ve bu durumlarla baş etmesini sağlayıcı faktörler problem çözme becerileri, başa çıkma ve uyum stratejileriyle gelişmektedir. Söz konusu problem çözme becerileri ve stratejileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Henley, 2010):

- Çözüm odaklı başa çıkma stilini öğrenme
- Eyleme geçmeden önce düşünme becerisini geliştirme
- Bir durum karşısında alternatif seçenekler ortaya koyabilme
- Bağımsız olarak hareket edebilme ancak gerektiğinde başkasında yardım isteyebilme
- Yeni bilgi kazanmak için meraklı olma ve çevreyi keşfetme konusunda ilgili olma
- Kültürel faaliyetler ve olaylara aktif olarak katılma
- Çevredeki değişimlere etkin biçimde uyum sağlamayı öğrenme
- Benzer durumlarda diğer bireylere yardımcı olabilme

Bireysel rezilyansın, stres ve tükenmişlik gibi konular ile ilişkilerinin, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel psikoloji alanlarında incelendiği görülmektedir. Bu alanda çalışan yazarlardan Luthans (2002b), gelişmiş performans için insan kaynağının güçlü yanları ve olumlu yetenekleri olarak tanımladığı pozitif örgütsel davranışın, insan sermayesinden psikolojik sermayeye uzanan bir takım öğelerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu öğeler, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve rezilyanstır. Rezilyans kavramı bir bireyin belirgin bir tehdit, risk ya da zarara maruz kalması, olumlu anlamda uyum göstermesi ve normal işlevselliğini yitirmemesi durumuna karşılık gelen bir kavramdır (Bonnano, 2004).

Youssef ve Luthans'a göre (2007), rezilyant bireyler, durumun tanımlanması ve denge noktasına geri sıçrayabilmek için gerekli zaman, enerji ve kaynakların araştırılmasıyla tepki vermektedirler. Rezilyant bireyler, başarısızlıkları bir sıçrama tahtası olarak kullanarak gelişmektedirler. Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008), bireylerin bu özelliğinin, terfi ya da yeni görev sorumlulukları gibi hem olumlu hem de olumsuz durumlarda stresi yönetebilmek için önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Rezilyans ölçümleri yapılan çalışmalardan yola çıkılarak, eylem ve tutumların bireyin rezilyant oluşunda rol oynadığı düşünülmektedir. Bireyin, operasyonel faaliyetler sırasında kesintiye yol açacak etmenleri değerlendirebilmesi, farklı bakış açılarından bakarak, mücadeleci bir şekilde tepki verebilmesi bireysel rezilyansı sayesinde gerçekleşmektedir. Problem çözme, stratejik düşüme ve planlama gibi özellikler sağ kalım ve dönüşüm sürecinde bireyi destekleyici olmaktadır. Bireylerin yıkıcı durumlardan kurtulabilmesi için mevcut durumdan çıkabileceğine dair inancı ve kendisine güveninin tam olması, seçtiği çözüm yolunda ilerlemek üzere kararlı hareket etmesi gerekmektedir (Henley, 2010).

## 4. Yöntem

Bu çalışmada, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesinin belirlenmesinde kullanılacak bir ölçüm aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde, ilişkisel ve operasyonel rezilyansın kuramsal arka planı incelenmiş, madde havuzu oluşturulmuş, pilot uygulama örneklemi seçilmiş ve uygulama sonrası analizler yapılmıştır (DeVellis, 2014). Maddeler değerlendirildikten sonra keşfedici faktör analizi yapılmış, ana uygulama örneklemi üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

### 4.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Pilot uygulama örneklemi kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 208 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların %54,3'ünün kadın, %45,7'sinin erkek olduğu görülmüştür. Pilot örneklem katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %3,8'inin önlisans, %51,4'ünün lisans, %29,3'ünün yüksek lisans ve %15,4'ünün doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %34,1'i 24-32 yaş arasında, %21,6'sı 33-41 yaş arasında, %24'ü 42-50 yaş arasında ve %20,2'si, 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %34,1'i 1-8 yıl, %18,3'ü 9-15 yıl, %18,8'i 16-23 yıl ve %28,8'i 24 yıl ve üzeri kurum kıdemine sahiptir. Pilot uygulama örnekleminin demografik özelliklere göre dağılımları Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2: Pilot Uygulama Örnekleminin Demografik Özellikleri**

| Değişken | Grup | N | % |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 113 | 54,3 |
| | Erkek | 95 | 45,7 |
| Eğitim Durumu | Ön Lisans | 8 | 3,8 |
| | Lisans | 107 | 51,4 |
| | Yüksek Lisans | 61 | 29,3 |
| | Doktora | 32 | 15,4 |
| Yaş | 24-32 arası | 71 | 34,1 |
| | 33-41 arası | 45 | 21,6 |
| | 42-50 arası | 50 | 24,0 |
| | 51 ve üzeri | 42 | 20,2 |
| Kurum kıdemi | 1-8 yıl | 71 | 34,1 |
| | 9-15 yıl | 38 | 18,3 |
| | 16-23 yıl | 39 | 18,8 |
| | 24 yıl ve üzeri | 60 | 28,8 |

Ana uygulama örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 206 katılımcıdan oluşmaktadır. Ana uygulama örneklemindeki katılımcıların %50'sinin kadın, %50'sinin erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %49'unun lisans, %29,6'sının yüksek lisans ve %21,4'ünün doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %48,1'i 24-32 yaş arasında, %21,4'ü 33-41 yaş arasında, %14,6'sı 42-50 yaş arasında ve %16'sı, 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %48,1'i 1-8 yıl, %17'si 9-15 yıl, %14,6'sı 16-23 yıl ve %20,4'ü 24 yıl ve üzeri kurum kıdemine sahiptir. Ana uygulama örnekleminin demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3: Ana Uygulama Örnekleminin Demografik Özellikleri**

| Değişken | Grup | N | % |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 103 | 50,0 |
| | Erkek | 103 | 50,0 |
| Eğitim Durumu | Lisans | 101 | 49,0 |
| | Yüksek Lisans | 61 | 29,6 |
| | Doktor | 44 | 21,4 |
| Yaş | 24-32 arası | 99 | 48,1 |
| | 33-41 arası | 44 | 21,4 |
| | 42-50 arası | 30 | 14,6 |
| | 51 ve üzeri | 33 | 16,0 |
| Kurum kıdemi | 1-8 yıl | 99 | 48,1 |
| | 9-15 yıl | 35 | 17,0 |
| | 16-23 yıl | 30 | 14,6 |
| | 24 yıl ve üzeri | 42 | 20,4 |

### 4.2.Veri Toplama Aracı

Rezilyans kavramı, sosyal bilimlerde psikoloji, eğitim, işletme ve iktisat alanlarında "dayanıklılık", "sağlamlık", "yılmazlık" ve "kendini toparlama gücü" adı altında bireysel düzeyde incelenmektedir. İşletme ve iktisat alanlarında "resilience" ya da "psychological resilience" kavramı, pozitif psikolojik sermayenin bir alt boyutu olarak "dayanıklılık" veya "psikolojik dayanıklılık" adı altında incelenmektedir. Psikolojik dayanıklılık/sağlamlılık özelliğinin psikolojik sermayenin bir parçası olarak, bireylerin problemler başa çıkma, hayatta kalma ve sorun çözme gibi özelliklerinin daha genel anlamda değerlendirildiği görülmektedir (Luthans, Avolio ve Avey, 2007). Organizasyonel rezilyans kapasitesi ise, örgüt içindeki işe yönelik faaliyetler ve iş ilişkilerinin beklenmedik durumlara karşı ayakta kalabilme ve uyum sağlayarak devamlılığını sağlaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, psikolojik dayanıklılık ölçekleri bireylerin organizasyonel rezilyans kapasitesini temsil edebilecek ifadeleri içermemektedir. Organizasyonel rezilyansı değerlendirmek için kullanılan kısıtlı sayıdaki bazı ölçüm araçlarının örgütteki genel rezilyans iklimini ölçmeye ve yalnızca operasyonel boyuta yönelik olduğu görülmüştür (Ponomarov, 2009; Wieland ve Wallenburg, 2013). Dolayısıyla, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesinin incelenmesi için bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir.

Organizasyonel rezilyans kapasitesinin ilişkisel ve operasyonel boyutlarını değerlendirebilmek için organizasyonel rezilyansın değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm araçları ile (Akgün ve Keskin, 2014; Bardoel vd., 2014; Kantur ve Say, 2015; Ambulkar, Blackhurst ve Grawe, 2015) ile araştırmacının İK uzmanları ile yaptığı görüşmelerden yararlanılmıştır. Ayrıca, organizasyonel rezilyansın kuramsal temelinde yatan özelliklerini yansıtacak ifadelerin yazımına dikkat edilmiştir. Bu özellikler; devamlılık (Weick, 1993); hızlı cevap verebilme (Christopher ve Peck, 2004); öngörü (Hollnagel vd., 2008); durum farkındalığı (McManus vd., 2008); ayakta kalma (Corey ve Deitch, 2011); öğrenme (Carrol, 1998); yenilikçilik ve yaratıcılık (Kendra ve Wachtendorf, 2003); uyum sağlayabilme (Vogus ve Sutcliffe, 2007), iletişim ve bütünleşme (Weiland ve Wallenburg, 2013); karşılıklı güven (Ponomarov, 2009) ve yeni bağlantılar kurma (Yılmaz Börekçi, Rofcanin, Gürbüz, 2015) gibi özelliklerdir. Ölçek geliştirme çalışmasında herhangi bir unsuru göz ardı etmemek için 2 İK uzmanı ile derinlemesine görüşme yapılmış, beklenmedik durumlarda çalışanların sergilemesi

gereken davranışlar hakkında sorular yöneltilmiştir. Yaklaşık 60-90 dakika süren görüşmeler sonucu elde edilen veriler ve alanyazından derlenen ölçek ifadeleri bir araya getirilerek yeni ifadeler yazılmıştır. Böylece 41 ifadelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde 1 (Kesinlikle katılmıyorum)'den 5'e (Kesinlikle katılıyorum) uzanan likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Madde havuzunun oluşturulmasında, operasyonel ve ilişkisel rezilyans boyutlarını sağkalım ve sürdürülebilirlik özellikleriyle temsil edebilecek ifadeler kullanılmıştır. Oluşturulan madde havuzu içinden uygun ifadelerin seçimi için uzman görüşüne başvurulmuştur. Ölçeğin ölçmek istenen yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek için uzman görüşü önem taşımaktadır (Şencan, 2005). 41 ifadelik madde havuzunun değerlendirilmesi için açıklayıcı yönergenin, ölçek ifadelerinin ve değerlendirme ölçütlerinin yer aldığı "ölçek değerlendirme formu" oluşturulmuştur. Madde havuzunun değerlendirilmesinde alanında uzman ve ölçek geliştirme süreçleri hakkında bilgi sahibi 4 İK uzmanı, 1 psikolog, 1 ölçek geliştirme uzmanı, 1 eğitimci ve 1 Türk Dili uzmanının görüşlerine başvurulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin ölçülen yapıyı ölçme düzeyi, anlaşılırlık, açıklık, dilin doğru kullanımı ve ölçüm biçiminin uygunluğu ölçütleri açısından incelenmesi istenmiştir. Uzmanların üzerinde görüş bildirdiği ifadelerde değişiklikler yapılmış, uygun bulunmayanlar ise çıkartılmıştır. Ölçek, 39 ifade ile pilot uygulama için son haline getirilmiştir.

## 5.Bulgular

Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği (BDİORKÖ)'nin geliştirilmesinde madde analizi, keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik analizi ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 5.1. Madde Analizi Bulguları

BDİORKÖ'de yer alan maddelerin birbirleriyle arasındaki ilişkileri belirlemek üzere madde-toplam korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçek maddelerinin ayırt ediciliğini değerlendirmek üzere ölçek toplam puanına göre alt %27'lik ve üst %27'lik puan aralığındakilerin madde puan ortalamaları arasındaki farkın belirlenmesi için t-testi analizi yapılmıştır. Madde toplam korelasyonları ve t-testi sonuçları Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4: BDİORKÖ Maddelerinin Madde Toplam Korelasyonları ve t-testi Sonuçları**

| Madde No | Madde Toplam Korelasyon | Üst-Alt %27'lik gruplara göre t-testi sonuçları | Madde No | Madde Toplam Korelasyon | Üst-Alt %27'lik gruplara göre t-testi sonuçları |
|---|---|---|---|---|---|
| R1 | 0,410 | -4,381(**) | R21 | 0,575 | -6,563(**) |
| R2 | 0,580 | -6,250(**) | R22 | **0,005** | **-0,549** |
| R3 | 0,440 | -6,147(**) | R23 | 0,550 | -6,781(**) |
| R4 | 0,627 | -6,521(**) | R24 | 0,626 | -7,586(**) |
| R5 | 0,466 | -6,193(**) | R25 | 0,624 | -7,717(**) |
| R6 | 0,547 | -6,027(**) | R26 | 0,684 | -8,809(**) |
| R7 | 0,319 | -4,636(**) | R27 | 0,571 | -7,013(**) |
| R8 | 0,699 | -9,645(**) | R28 | 0,683 | -7,979(**) |
| R9 | 0,645 | -9,096(**) | R29 | 0,561 | -6,173(**) |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| R10 | 0,666 | -8,715(**) | R30 | 0,519 | -5,166(**) |
| R11 | 0,600 | -7,584(**) | R31 | 0,455 | -5,164(**) |
| R12 | 0,600 | -8,001(**) | R32 | 0,551 | -6,732(**) |
| R13 | 0,570 | -6,525(**) | R33 | 0,522 | -5,391(**) |
| R14 | 0,255 | -3,984(**) | R34 | 0,485 | -6,215(**) |
| R15 | 0,616 | -8,065(**) | R35 | 0,194 | -3,466(**) |
| R16 | **0,085** | **-1,593** | R36 | 0,657 | -6,949(**) |
| R17 | 0,513 | -5,545(**) | R37 | 0,582 | -6,258(**) |
| R18 | **-0,059** | **1,033** | R38 | 0,649 | -7,556(**) |
| R19 | 0,452 | -4,880(**) | R39 | 0,641 | -7,916(**) |
| R20 | 0,659 | -7,897(**) | | | |

* p<0,05 ** p<0,01 R: Rezilyans

Ölçek maddelerinin madde-toplam korelasyon değerinin her madde için 0,30 ile 0,60 arasında olması ve 0,20'nin altında olan maddelerin kullanılmaması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Madde analizi sonucu, 16. maddenin 0,085; 18. Maddenin -0,059 ve 22. maddenin -0,549 değerleri ile 0,20'nin altında olduğu görülmüştür. Ayrıca, t-testi sonuçları 16., 18. ve 22. maddeler dışındaki maddelerin üst %27'lik grubun madde ortalama puanının alt %27'lik grubun puanlarından anlamlı (p<0,05) düzeyde farklılaştığını göstermiştir. Bu veriler doğrultusunda 16., 18. ve 22. maddelerin KFA'da yer almamasına karar verilmiştir.

### 5.2. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Ölçeğin hangi faktörlerden oluştuğunu ve faktör yapısının nasıl olduğunu ortaya koymak amacıyla KFA yapılmıştır. Madde havuzunun oluşturulmasında ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesine ilişkin ifadeler sağkalım ve dönüşüm boyutlarına ayrılarak oluşturulmuştur. KFA ile ortaya çıkan yapının, ölçülmek istenen kavramın kuramsal altyapısına uyumlu olup olmadığı incelenmiştir. Pilot uygulama verileri ile yapılan KFA için faktör çıkarma işlemi olarak temel bileşenler analizi ve "varimax" döndürme yaklaşımı tercih edilmiştir. Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi'ne başvurulmuştur. KMO istatistiğinin en az 0,60 değerine sahip olması ve Barlett Testi sonucunun anlamlı bir değere sahip olması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunun göstergeleridir (Büyüköztürk, 2007; Kalaycı, 2010; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Faktör analizinde, bir değişkene ait faktör yükünün birden fazla faktörün altında bulunması durumu ortaya çıkabilmektedir. Bir değişkenin faktör yükü 0,40 üzerinde ve birden fazla faktörde eşit ya da 0,10'dan az bir farka sahip ise, bu durum çapraz yük olarak ifade edilmektedir. Birden fazla çapraz yük olması durumunda çeşitli farklı döndürme yöntemlerini denenerek faktör sayısını azaltılabilir veya yüksek çapraz yüklü ifadeler ölçekten çıkarılarak analiz yinelenir (Şencan, 2005:392). Pilot uygulama verilerine yapılan faktör analizi sonucunda çapraz yük taşıyan ve faktör yükü 0,40'tan düşük olan maddeler taşıdıkları anlam da göz önünde bulundurularak incelenmiş ve çıkarılması uygun bulunanlar analizden çıkarılmıştır. Maddeleri eleme işlemi, çapraz yük sorunu ortadan kalkana kadar sürdürülmüş ve faktör analizi yinelenmiştir.

Pilot ölçek için yapılan KFA'nın KMO ve Bartlett Testi değerleri Tablo 5'te görülmektedir. Pilot ölçeğin KMO istatistiğinin 0,922 değerine sahip olduğu; Bartlett testi Ki-kare katsayısının ise anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Böylece, veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5: BDİORKÖ Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

KMO değeri=0,922
Barlett Testi sonucu Ki-kare=1648,879 sd=153 p=0,000 R:Rezilyans

| İfadeler | Faktör Yükleri |
|---|---|
| 1.Faktör: İlişkisel Rezilyans Sağkalım (Varyansı açıklama oranı= % 21,019) | |
| R36.Çalışma arkadaşlarımın ve yöneticilerimin deneyimlerinden kendime dersler çıkarırım. | 0,759 |
| R28.Olumsuzluklarla karşılaştığımda başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım. | 0,754 |
| R23.Çalışma arkadaşlarımın ve yöneticilerimin önerilerini işime uygulamaktan çekinmem. | 0,752 |
| R37.Zor kararlar alırken benimkinden farklı bakış açılarına da başvurarak en son kararımı veririm. | 0,733 |
| R24.Çalışma arkadaşımın benden daha iyi bir yöntem kullandığını görürsem onu kendi işimde de kullanırım. | 0,696 |
| R26. İşimi daha iyi yapabilmek için iş arkadaşlarımla ve üstlerimle işbirliği yaparım. | 0,602 |
| 2.Faktör: Operasyonel Rezilyans Sürdürülebilirlik (Varyansı açıklama oranı= % 17,095) | |
| R15.İşimi yaparken bana engel olan bir durumla karşılaşırsam sorunu çözmek için yeni yollar ararım. | 0,727 |
| R39.Problem çözme ve sorun gidermede kurum dışından ilgili kaynakları bulabilirim ve kullanabilirim. | 0,686 |
| R12.Olağandışı aksamalar olduğunda inisiyatif kullanarak (kendi kararlarımı vererek) işimi devam ettirebilirim. | 0,680 |
| R20.İşle ilgili yaşadığım olumsuzluklardan yeni şeyler öğrenmiş olarak çıkarım. | 0,659 |
| R11.Karşılaştığım zorlukların gelecekte beni daha güçlü yapabileceğini bilirim. | 0,647 |
| 3.Faktör: Operasyonel Rezilyans Sağkalım (Varyansı açıklama oranı= % 13,020) | |
| R5.Gerektiğinde işin aksamasına engel olmak için yöneticimin ve iş arkadaşlarımın sorumluluklarını geçici olarak devralabilirim. | 0,681 |
| R1.Normal dışı durumlarda (kriz, elektrik kesintisi, çalışma koşullarında değişiklik vb.) iş hedeflerimi gerçekleştirmeye çalışırım. | 0,678 |
| R4.Kritik görev ve sorumluluklarımı kriz durumlarında mutlaka yerine getirmeye çalışırım. | 0,645 |
| R3.İşe gelemediğim zaman, işlerimin aksamaması için yerime bir çalışma arkadaşımı ayarlamaya çalışırım. | 0,642 |
| 4.Faktör: İlişkisel Rezilyans Sürdürülebilirlik (Varyansı açıklama oranı= % 10,532) | |
| R31.Olağandışı durumlarda ihtiyacım olabileceğini düşünerek iş çevremdeki yeni insanlarla ilişkiler kurmaya özen gösteririm. | 0,798 |
| R32.Kriz durumlarında iş ilişkilerimin bana engel olmasını istemem. | 0,688 |
| R34.Uzun dönemli iş ilişkilerinin kısa dönemli olanlarına göre daha olumlu etkileri olacağını düşünürüm. | 0,598 |
| Toplam varyansı açıklama oranı=%61,666 | |

KFA sonucunda 18 ifadeli ve 4 faktörden oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, ölçek maddelerinin yazımında temel alınan ilişkisel ve operasyonel rezilyansın sağkalım ve sürdürülebilirlik ayrımına uyumlu bir ayrışma olduğu

görülmüştür. Tablo 5'te faktörlere ve toplam açıklanan varyansa katkısına göre birinci faktörün ilişkisel rezilyansın sağkalım boyutunu temsil eden ifadeleri içerdiği görülmektedir. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,602 ile 0,759 arasında değiştiği görülmektedir. Birinci faktörün varyansı açıklama oranı %21,019'dur. İkinci faktör olan operasyonel rezilyansın sürdürülebilirlik boyutundaki maddelerin faktör yükleri 0,647 ile 0,727 arasında değişmektedir. İkinci faktörün varyansı açıklama oranı %17,095'tir. Üçüncü faktör olan operasyonel rezilyansın sağkalım boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin 0,642 ile 0,681 arasında değiştiği görülmektedir. Üçüncü faktörün varyansı açıklama oranı %13,020'dir. Dördüncü faktör olan ilişkisel rezilyansın sürdürülebilirlik boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin 0,589 ile 0,789 arasında değiştiği görülmüştür. Dördüncü faktörün varyansı açıklama oranı %10,532'dir. Dolayısıyla, tüm faktörlerdeki faktör yüklerinin yüksek düzeyde olduğu yorumu yapılabilir. Büyüköztürk (2007)'e göre, çok faktörlü yapılarda, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterlidir. KFA sonucu toplam varyansı açıklama oranının %61,666 olması, faktörlerin toplam varyansa katkısının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 5.3. Faktörlerarası Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri

Pilot ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ölçeğin dört faktörünün birbiriyle anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, faktörler arası korelasyonların orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ($p<0,01$) oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 6: BDİORKÖ Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları**

| | **Faktör 1** | **Faktör 2** | **Faktör 3** | **Faktör 4** |
|---|---|---|---|---|
| **Faktör 1** | 1 | | | |
| **Faktör 2** | 0,625** | 1 | | |
| **Faktör 3** | 0,558** | 0,513** | 1 | |
| **Faktör 4** | 0,519** | 0,549** | 0,389** | 1 |

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Ölçek güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach α değerinden yararlanılmıştır. Pilot ölçeğin genel olarak ve alt faktörleri bakımından güvenilirlik katsayıları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7: BDORKÖ Güvenilirlik Katsayıları**

| | Madde Sayısı | Cronbach α |
|---|---|---|
| Ölçek Genel | 18 | 0,907 |
| Faktör 1 | 6 | 0,890 |
| Faktör 2 | 5 | 0,828 |
| Faktör 3 | 4 | 0,688 |
| Faktör 4 | 3 | 0,671 |

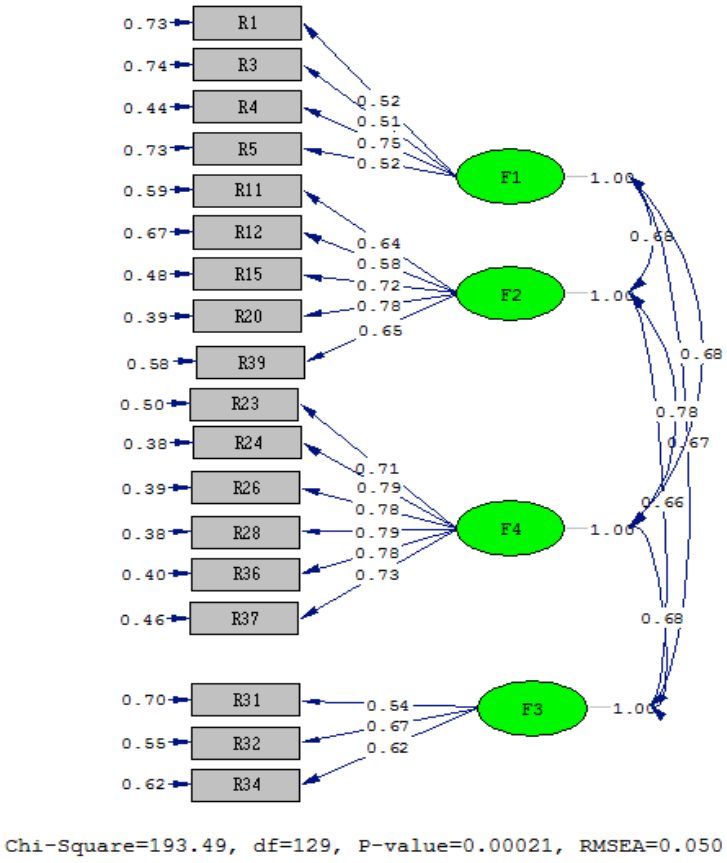
Tablo 7'de yer alan Cronbach α değerleri, ölçeğin geneli için 0,907; birinci faktör olan "ilişkisel rezilyans sağkalım" faktörü için 0,890; ikinci faktör olan "operasyonel rezilyans sürdürülebilirlik" fakörü için 0,828; üçüncü faktör olan "operasyonel rezilyans sağkalım" faktörü için 0,688; dördüncü faktör olan "ilişkisel rezilyans sürdürülebilirlik"

için ise 0,671 olarak belirlenmiştir. Genel ölçeğin, birinci ve ikinci faktörlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Üçüncü ve dördüncü faktörüler ise yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir (Özdamar, 2016).

### 5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin KFA ile ortaya çıkan faktör yapısı, 205 katılımcıdan oluşan ana uygulama örnekleminden elde edilen veriler ile doğrulanmak üzere LISREL 8.0 programı ile DFA yapılmıştır. DFA'dan elde edilen faktör yükleri, t değerleri, hata varyansları ve model uyum indeksleri incelenmiştir. Bu çalışmada model uyum indekslerinden ki-kare/serbestlik derecesi, RMSEA (Yaklaşık hataların karekökü); RMR (Ortalama hataların karekökü); NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi); NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi); IFI (Artırımlı uyum indeksi); CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi); GFI (İyilik uyum indeksi); AGFI (Düzeltilmiş İyilik uyum indeksi) ve analizin yapılması için gerekli asgari örneklem büyüklüğünü gösteren Kritik N (Critical N-CN) değerinden yararlanılmıştır.

Pilot uygulama sonucu elde edilen 4 faktörlü yapının doğrulanması için yapılan DFA sonucu LISREL programı görüntüsü Şekil 1'de görülmektedir. Ölçeğin faktörleri operasyonel rezilyans sağkalım için "F1"; operasyonel rezilyans sürdürülebilirlik için "F2"; ilişkisel rezilyans sağkalım için "F3"; ilişkisel rezilyans sürdürülebilirlik için ise "F4" şeklinde kodlanmıştır.




**Şekil 1: BDİORKÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Yol Şeması ve Faktör Yükleri**

DFA bulgularını değerlendirmek üzere faktör yüklerinin yanı sıra, Tablo 8'de görülen t değerleri ve hata varyansları, açıklanan varyans ve güvenilirlik katsayıları incelenmiştir.

**Tablo 8: DFA Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, t Değerleri ve Güvenilirlik katsayıları**

| Maddeler | Standardize Edilmiş Faktör Yükleri | t değeri | Hata varyansı | $R^2$ Açıklanan varyans | Güvenilirlik katsayıları |
|---|---|---|---|---|---|
| **Faktör 1: Operasyonel Rezilyans Sağkalım** | | | | | |
| R1 | 0,52 | 7,00 | 0,73 | 0,27 | 0,667 |
| R3 | 0,51 | 6,81 | 0,74 | 0,26 | |
| R4 | 0,75 | 10,52 | 0,44 | 0,56 | |
| R5 | 0,52 | 7,03 | 0,73 | 0,27 | |
| **Faktör 2: Operasyonel Rezilyans Sürdürülebilirlik** | | | | | 0,808 |
| R11 | 0,64 | 9,61 | 0,59 | 0,41 | |
| R12 | 0,58 | 8,40 | 0,67 | 0,33 | |
| R15 | 0,72 | 11,18 | 0,48 | 0,52 | |
| R20 | 0,78 | 12,54 | 0,39 | 0,61 | |
| R39 | 0,65 | 9,79 | 0,58 | 0,42 | |
| **Faktör 3: İlişkisel Rezilyans Sağkalım** | | | | | 0,894 |
| R23 | 0,71 | 11,24 | 0,50 | 0,50 | |
| R24 | 0,79 | 13,09 | 0,38 | 0,62 | |
| R26 | 0,78 | 12,93 | 0,39 | 0,61 | |
| R28 | 0,79 | 13,13 | 0,38 | 0,62 | |
| R36 | 0,78 | 12,77 | 0,40 | 0,60 | |
| R37 | 0,73 | 11,76 | 0,46 | 0,54 | |
| **Faktör 4: İlişkisel Rezilyans Sürdürülebilirlik** | | | | | 0,641 |
| R31 | 0,54 | 7,17 | 0,70 | 0,30 | |
| R32 | 0,67 | 8,97 | 0,55 | 0,45 | |
| R34 | 0,62 | 8,24 | 0,62 | 0,38 | |

Tablo 8'de görüldüğü üzere faktör yükleri "Operasyonel Rezilyans Sağkalım" için 0,51 ile 0,75 arasında, "Operasyonel Rezilyans Sürdürülebilirlik" için 0,58 ile 0,78 arasında, "İlişkisel Rezilyans Sağkalım" için 0,71 ile 0,79 arasında ve "İlişkisel Rezilyans Sürdürülebilirlik" için 0,54 ile 0,67 arasında değişmektedir. DFA sonucunda elde edilen t değerlerinin 1,96'nın üzerinde olması durumunda 0,05 düzeyinde; 2,56'nın üzerinde olması durumunda ise 0,01 düzeyinde anlamlı oldukları kabul edilmiştir. DFA sonucu gözlenen değişkenlerin t değerlerinin anlamlılık düzeylerine bakıldığında tüm maddelere ilişkin t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; ölçek alt faktörlerinin sırasıyla 0,667; 0,808;

894 ve 0,641'lik güvenilirlik katsayıları ile yüksek ve yeterli düzeylerde güvenilir oldukları belirlenmiştir.

Korelasyon katsayılarının faktör 1 ile faktör 2 arasında 0,68; faktör 1 ile faktör 3 arasında 0,67; faktör 1 ile faktör 4 arasında 0,68; faktör 2 ile faktör 3 arasında 0,66; faktör 2 ile faktör 4 arasında 0,78; faktör 3 ile faktör 4 arasında 0,68 olduğu görülmüştür. Faktörler arası korelasyonların orta düzeyde olduğu görülmekle birlikte, operasyonel rezilyansın südürülebilirlik boyutu ile ilişkisel rezilyansın sürdürülebilirlik boyutu arasındaki korelasyonun yükseğe yakın olduğu görülmüştür. Bu durum, iki boyutun da sürdürülebilirliğe yönelik ifadeleri içermesinden dolayı oluştuğu şeklinde yorumlanabilir.

DFA analizinde uyum indekslerinin iyileştirilmesi için LISREL 8.80 tarafından modifikasyon önerileri belirlenmiş ancak uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olmasından dolayı önerilen modifikasyonlar yapılmamıştır. DFA sonucu model için hesaplanan uyum indeksleri Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9: DFA Sonucu Elde Edilen Model Uyum İndeksleri**

| Uyum İndeksi | Kabul Edilebilir Uyum | Mükemmel Uyum | Elde Edilen Değer | Uyum Düzeyi |
|---|---|---|---|---|
| Ki-kare/sd | ≤4-5 | ≤3 | 1,42 | Mükemmel |
| RMSEA | 0,05< RMSEA ≤0,08 | 0 ≤ RMSEA ≤0,05 | 0,050 | Kabul edilebilir |
| RMR | 0,05< RMR ≤0,08 | 0 ≤ RMR≤0,05 | 0,025 | Mükemmel |
| NNFI | 0,90 ve üzeri | 0,95 ve üzeri | 0,98 | Mükemmel |
| NFI | 0,90 ve üzeri | 0,95 ve üzeri | 0,96 | Mükemmel |
| IFI | 0,90 ve üzeri | 0,95 ve üzeri | 0,99 | Mükemmel |
| CFI | 0,95 ve üzeri | 0,97 ve üzeri | 0,99 | Mükemmel |
| GFI | 0,85 ve üzeri | 0,90 ve üzeri | 0,90 | Mükemmel |
| AGFI | 0,85 ve üzeri | 0,90 ve üzeri | 0,87 | Kabul edilebilir |
| Kritik N (Critical N-CN) | Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü | 189 | 206 | Analize uygun |

Tablo 9'a bakıldığında DFA'dan elde edilen ki kare değeri ($\chi 2$) 183,57 (sd=129, $p<0,01$) ve ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi 2/sd$) 1,42 olarak mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. RMSEA indeksinin 0,050 değeriyle kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Standardize edilmiş RMR'nin 0,025 değeriyle 0,05'ten küçük olmasından dolayı mükemmel uyumu göstermektedir. NNFI değerinin 0,98 ve NFI değerinin 0,96 olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. IFI (0,99), CFI (0,99) ve GFI (0,90) uyum indekslerinin mükemmel uyum aralıklarında oldukları görülmüştür. AGFI ise 0,87 ile kabul edilebilir düzeydedir. Kritik N sayısı 189 olarak belirlenmiştir. Örnek sayısı 206 olduğu için analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğünün sağlandığı söylenebilir (Şimşek, 2007:14; Bayram, 2010:78; Meydan ve Şeşen, 2011:37; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:271; Özdamar, 2016: 185).

DFA uyum indeksi değerleri, modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Modelin uyum değerleri, düzeltme önerileri yapılmadan kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği için herhangi bir düzeltme yapılması gerekli görülmemiştir. Böylece DFA ile, KFA sonucu ortaya koyulan 18 maddeli 4 faktörlü yapının doğrulandığına yorumu yapılabilir.

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada; krizler karşısında ve güç koşullarda ayakta kalabilen ve gerektiğinde zorlayıcı koşullara uyum sağlayarak dönüşüm geçirebilen rezilyant organizasyonların, çalışanlarının ayakta kalabilmesi ve dönüşebilmesi, yani rezilyant bireyler olması ile ortaya çıkacağı düşüncesiyle (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011) birey seviyesinde rezilyans kapasitesi ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bir başka deyişle, organizasyonların krizleri ve beklenmedik olayları önceden tahmin edebilmesi, hazır durumda bulunması, radikal çözümleyip benimseyip varlığını sürdürebilmesi ve gerektiğinde yenilenebilmesi için çalışanlarının da bu özellikleri gösterebilecek durumda olması beklenmektedir. Dolayısıyla, bireysel düzeyde rezilyans kapasitesinin oluşturulmasının, organizasyonel rezilyans kapasitesini desteklemesi söz konusudur.

Önceki çalışmalarda organizasyonel rezilyansın genel anlamda incelendiği ve ilişkisel-operasyonel ayrımının yapılmadığı görülmektedir. Oysaki organizasyonel rezilyans kapasitesinden bahsedebilmek için hem işe yönelik süreçlerden hem de organizasyon içi ve dışı ilişki ağlarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu bağlamda ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ayrımının yapılması gerek kuramsal gerekse uygulamada rezilyans özelliğinin ortaya koyulmasında önem taşımaktadır. Kahn vd.'nin (2013) ifade ettiği gibi krizlerin sadece operasyonel boyutlarıyla ele alınamayacağı ve operasyonların üzerinde cereyan ettiği ilişkisel yapının da ele alınması gerektiği bu çalışmada bireysel seviyede de doğrulanmıştır. Ayrıca hem ilişkisel hem de operasyonel bağlamda bireysel ayakta kalma ve değişim kapasitelerin gerekliliği de belirlenmiştir. Bu çalışmada, organizasyonel rezilyansın ilişkisel ve operasyonel boyutları ile ele alınması, yapılan çalışmanın alana önemli bir katkısı olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesinin belirlenmesi için operasyonel rezilyansın kuramsal arka planı incelenmiş, madde havuzu oluşturulmuş, pilot uygulama örneklemi seçilmiş ve uygulama sonrası analizler yapılmıştır (DeVellis, 2014). Maddeler değerlendirildikten sonra keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış, ana uygulama örneklemi üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. 208 katılımcıdan oluşan pilot uygulama örneklemi üzerinde yapılan KFA sonucu 4 faktör ve 18 ifadeden oluşan bir ölçek yapısı elde edilmiştir. KFA ile ortaya çıkan faktörler "operasyonel rezilyans sağkalım", "operasyonel rezilyans sürdürülebilirlik", "ilişkisel rezilyans sağkalım" ve "ilişkisel rezilyans sürdürülebilirlik" boyutlarını temsil eden ifadelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, KFA sonuçlarının ölçek geliştirme aşamasında temel alınan kuramsal altyapıya uygun olarak ayrışan bir yapıyı ortaya koyduğu görülmüştür. 206 katılımcıdan oluşan ana uygulama örneklemi üzerinde yapılan DFA'dan elde edilen ki kare değeri ($\chi 2$) 183,57 (sd=129, $p<0,01$) ve ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi 2$/sd) 1,42 olarak mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. RMSEA indeksinin 0,050; Standardize edilmiş RMR değerinin 0,025; NNFI değerinin 0,98; NFI değerinin 0,96; IFI değerinin 0,99; CFI değerinin 0,99 ve GFI değerinin 0,90 uyum indekslerinin mükemmel uyum aralıklarında oldukları görülmüştür. DFA ile elde edilen göstergelerin olumlu yönde olması, KFA ile ortaya çıkan ölçek yapısının doğrulandığı şeklinde yorumlanmıştır.

Günümüz iş ortamındaki belirsizlik, değişkenlik ve çalkantılar karşısında süreçleri devam ettirecek ve operasyonel hedefleri gerçekleştirmeye çalışacak bunları yaparken

mevcut deneyiminden, bilgisinden faydalanacak, kriz ve stres yönetimi yapabilecek, sonraki mücadeleler için deneyim kazanacak operasyonel rezilyans kapasitesindeki bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada geliştirilen ölçek ile organizasyonlar, çalışanlarının mevcut operasyonel rezilyans kapasitelerini ölçümleyerek mevcut durumlarını gözlemleme fırsatını bulabilecekleri ve gerekli gelişim faaliyetlerini yerine getirecekleri düşünülmektedir.

İş ortamındaki krizler ve zorluklar işlerin üzerine yerleşik olduğu ilişkileri de tehdit ettiğinden mevcut ilişkileri devam ettirebilecek, gerektiğinde yeni ilişki dinamikleri içine girebilecek, sorun gidermede ilişkileri devreye sokabilecek ilişkisel rezilyans kapasitesine sahip çalışanlar organizasyonlar için önem taşımaktadır. Bu çalışmada geliştirilen ölçek ile organizasyonlar çalışanlarının mevcut ilişkisel rezilyans kapasitelerini belirleyip, gelişime yönelik uygulamaları hayata geçirebileceklerdir.

Bu çalışmanın bulguları, pilot uygulama ve ana uygulama örnekleminde elde edilen veriler ile sınırlıdır. İleriki çalışmalarda, farklı örneklemler üzerinde geliştirilen ölçeğin yeniden denenmesi önerilebilir.

## Kaynakça


Akgün, A.E., Keskin, H. (2014). "Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance", *International Journal of Production Research*, 52(23),6918-6937.

Ambulkar, S., Blackhurst, J., Grawe, S. (2015). "Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination", *Journal Of Operations Management*, *33,*111-122.

Bardoel, E.A., Pettit, T.M., De Cieri, H., McMillan, L. (2014). "Employee resilience: an emerging challenge for HRM", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.

Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş Amos uygulamaları.* Ezgi

Block, J., Kremen, A. M. (1996). "IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70(2), 349.

Bonanno, G. A. (2004). "Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?", *American Psychologist*, 59(1), 20.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Carmeli, A., Friedman, Y., Tishler, A. (2013). "Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness", *Safety science*, 51(1), 148-159.

Carroll, J.S. (1998). "Organizational learning activities in high‐hazard industries: the logics underlying self‐analysis", *Journal of Management studies*, *35*(6), 699-717.

Christopher, M., Peck, H. (2004). "Building the resilient supply chain", *The International Journal Of Logistics Management*, *15*(2), 1-14.

Corey, C.M. and Deitch, E.A. (2011). "Factors affecting business recovery immediately after Hurricane Katrina", *Journal of Contingencies and crisis management*, *19*(3), 169-181.

Coutu, D. L. (2002). "How resilience Works", *Harvard Business Review*, *80*(5), 46-56.

Çokluk, Ö.,Şekercioğlu, G. Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik. Ankara: Pegem Akademi.

Devellis, R. F. (2014). *Ölçek Geliştirme: Kuram Ve Uygulamalar*, T. Totan, N. Dilek, & Y. Çağlayan (Eds.).

Dyer, J. H., Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy Of Management Review*, 23(4), 660-679.

Gunderson, L. H. (2000). "Ecological resilience--in theory and application", *Annual Review Of Ecology And Systematics*, 425-439.

Hamel, G., Valikangas, L. (2003), "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.

Henley, R. (2010). "Resilience enhancing psychosocial programmes for youth in different cultural contexts Evaluation and research", *Progress in Development Studies*, 10(4), 295-307.

Holling, C. S. (1973). "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review Of Ecology And Systematics*, 1-23.

Kahn, W., Barton, M., Fellows, S. (2013). "Organizational crises and the disturbance of relational systems, *Academy of Management Review"*, AMR-2011.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım.

Kantur, D., Say, A. I. (2015). "Measuring organizational resilience: A scale development", *Journal of Business Economics and Finance*, *4*(3).

Kendra, J.M., Wachtendorf, T. (2003). "Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre", *Disasters*, *27*(1), 37-53.

Klein, R. J., Nicholls, R. J., Thomalla, F. (2003). "Resilience to natural hazards: How useful is this concept?", *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, 5(1), 35-45.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2005). "Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change", *Journal of Management*, 31(5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2009), "*Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment"*, In C. Nemeth, E.

Hollnagel, and S. Dekker (Eds.), Resilience engineering perspectives, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, *21*(3), 243-255.

Luthans, F. (2002b). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.

Luthans, F. (2002a). "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, *23*(6), 695-706.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. (2007). Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ), *Mind Garden, Inc. www. mindgarden. com*.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008). "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship", *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., Lester, P. B. (2006). "Developing the psychological capital of resiliency," *Human Resource Development Review*,*5*(1), 25-44.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., Becker, B. (2000). "The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work", Child development, 71(3), 543-562.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., Brunsdon, D. (2008). "Facilitated process for improving organizational resilience", *Natural Hazards Review*, *9*(2), 81-90.

Özdamar, K., 2016, *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Nisan Kitabevi

Paulraj, A., Lado, A. A., Chen, I. J. (2008). "Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships", *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.

Ponomarov, S. Y., Holcomb, M. C. (2009). "Understanding the concept of supply chain resilience", *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.

Rudolph, J.W., Repenning, N.P. (2002). "Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse", *Administrative Science Quarterly*, *47*(1), 1-30.

Smith, K. G., Carroll, S. J., Ashford, S. J. (1995). "Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., Dutton, J. E. (2013). "Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience", *The Journal of Applied Behavioral Science,* 49(1),13-41.

Stolker, R. J. M., Karydas, D. M., Rouvroye, J. L. (2008). "A comprehensive approach to assess operational resilience", *In Proceedings of the third resilience engineering symposium*, 247-253.

Sutcliffe, K.M., Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience, In Cameron, K., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7, 94-110.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Ekinoks.

Timmerman, P. (1981). "Vulnerability, Resilience and the collapse of Society", *A Review of Models and Possible Climatic Applications*, Toronto, Canada: Institute for Environmental Studies, University of Toronto.

Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M. (2007). "Organizational resilience: towards a theory and research agenda". In *Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. IEEE International Conference on Oct 7*, 3418-3422.

Wagnild, G. and Young, H. (1993). "Development and psychometric", *Journal Of Nursing Measurement,* 1(2), 165-178.

Waite, P. J., Richardson, G. E. (2004). "Determining the efficacy of resiliency training in the work site", *Journal of Allied Health*, *33*(3), 178-183.

Weick, K. E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 628-652.

Wieland, A., Wallenburg, C. M. (2013). "The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(4), 300-320.

Yılmaz Börekçi, D. (2014). "Feminen ve Maskülen Dağıtık Liderlik Dağıtık Liderlik Aracılığıyla Örgütsel Rezilyans", *2. Örgütsel Davranış Kongresi*, Kayseri, Kasım

Yilmaz Borekci, D., Rofcanin, Y., Gürbüz, H. (2015). "Organisational resilience and relational dynamics in triadic networks: a multiple case analysis", *International Journal of Production Research*, 53(22), 6839-6867.

Youssef, C. M., Luthans, F. (2007). "Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience", *Journal of Management*, *33*(5), 774-800.

## EK

| | **BİREYSEL DÜZEYDE ORGANİZASYONEL REZİLYANS KAPASİTESİ ÖLÇEĞİ**<br><br>**Aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Gerektiğinde işin aksamasına engel olmak için yöneticimin ve iş arkadaşlarımın sorumluluklarını geçici olarak devralabilirim. | | | | | |
| 2. | Normal dışı durumlarda (kriz, elektrik kesintisi, çalışma koşullarında değişiklik vb.) iş hedeflerimi gerçekleştirmeye çalışırım. | | | | | |
| 3. | Kritik görev ve sorumluluklarımı kriz durumlarında mutlaka yerine getirmeye çalışırım. | | | | | |
| 4. | İşe gelemediğim zaman, işlerimin aksamaması için yerime bir çalışma arkadaşımı ayarlamaya çalışırım. | | | | | |
| 5. | İşimi yaparken bana engel olan bir durumla karşılaşırsam sorunu çözmek için yeni yollar ararım. | | | | | |
| 6. | Problem çözme ve sorun gidermede kurum dışından ilgili kaynakları bulabilirim ve kullanabilirim. | | | | | |
| 7. | Olağandışı aksamalar olduğunda inisiyatif kullanarak (kendi kararlarımı vererek) işimi devam ettirebilirim. | | | | | |
| 8. | İşle ilgili yaşadığım olumsuzluklardan yeni şeyler öğrenmiş olarak çıkarım. | | | | | |
| 9. | Karşılaştığım zorlukların gelecekte beni daha güçlü yapabileceğini bilirim. | | | | | |
| 10. | Çalışma arkadaşlarımın ve yöneticilerimin deneyimlerinden kendime dersler çıkarırım. | | | | | |
| 11. | Olumsuzluklarla karşılaştığımda başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım. | | | | | |
| 12. | Çalışma arkadaşlarımın ve yöneticilerimin önerilerini işime uygulamaktan çekinmem. | | | | | |
| 13. | Zor kararlar alırken benimkinden farklı bakış açılarına da başvurarak en son kararımı veririm. | | | | | |
| 14. | Çalışma arkadaşımın benden daha iyi bir yöntem kullandığını görürsem onu kendi işimde de kullanırım. | | | | | |
| 15. | İşimi daha iyi yapabilmek için iş arkadaşlarımla ve üstlerimle işbirliği yaparım. | | | | | |
| 16. | Olağandışı durumlarda ihtiyacım olabileceğini düşünerek iş çevremdeki yeni insanlarla ilişkiler kurmaya özen gösteririm. | | | | | |
| 17. | Kriz durumlarında iş ilişkilerimin bana engel olmasını istemem. | | | | | |
| 18. | Uzun dönemli iş ilişkilerinin kısa dönemli olanlarına göre daha olumlu etkileri olacağını düşünürüm. | | | | | |

# Relational And Operational Resilience Capacity At Individual Level: A Scale Development Study

**Merve GERÇEK**
İstanbul University
School of Business
Department of Human Resource Management, Avcılar, İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-7076-8192
mrvgercek@gmail.com

**Dilek YILMAZ BÖREKÇİ**
İstanbul University
Faculty of Engineering
Department of Industrial Engineering
Avcılar, İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-0055-4869
dborekci@istanbul.edu.tr

## Extensive Summary

### Introduction

Resilience means having the capacity to be able to restore to the original form or to adapt/ transform to a more suitable form against disruptive events (Lengnick-Hall and Beck, 2009). In the original usage of resilience concept, the term had a recovery emphasis (Holling, 1973). Later, with a strategic perspective the term evolved to encompass the capacity to change whenever it is required (Hamel and Valikangas, 2003). Resilience capacity demonstrates itself in cases of unpredictable, disturbing crisis situations and adversities. Resilience works against both natural disasters such as earthquakes and tsunamis and human-made events such as accidents and death of a manager. Any kind of unexpected, abrupt and challenging occurrence of events can call for resilience. Organizational resilience involves survival and sustainability of an organization against challenging conditions. Organizational survival indicates coping with crises and restoring pre-crises performance levels. On the other hand, organizational sustainability means giving adaptation, change or transformation responses to adverse conditions. One main difference between resilience and flexibility is the fact that while resilience is expected to demonstrate itself in unpredictable/ abrupt cases, flexibility is expected to be a part of a system's strategic existence (Lengnick et al., 2011). Moreover; although resilience concept evolved in time to include change, sustainability, transformation and renewal dimensions, flexibility cover only ability to recover and turn back to the original form. With this understanding, we may conclude that resilience is a higher order construct covering flexibility.

Organizational resilience capacity is examined in two dimensions as relational and operational resilience capacity. Operastional resilience capacity refers to job-related survival and sustainability abilities, while relational resilience capacity means the ability to sustain and transform the relationship networks both within and the outside of the organization (Yılmaz Börekçi, 2014). There are cognitive, behavioral and contextual components of operational and relational resilience capacity at the individual level. Organizations support the operational and relational resilience capacities of their employees with various applications.

Relational resilience is generally a concept that emerges from studies related to supply chain management. Relational competencies are said to be able to improve the performance of the supply chain by influencing supply chain management. (Paulraj,

Lado and Chen, 2012, Yilmaz Borekci, Rofcanin and Gurbuz, 2015). Organizations are defined as a system of relationships among people who are coordinated to carry out the activities necessary to achieve specific tasks, goals and objectives. These relationships exist within and between the departments, teams, functions and other units that make up the organization. Since they involve complex social interactions and collaborations, relationships can be thought of the nervous system of the organizations (Kahn, Barton and Fellows, 2013). Relations within the organization are realized within a formal and non-formal structure.

Sutcliffe and Vogus (2007) describe the concept of resilience as the ability to make positive adjustments under challenging conditions. Challenging conditions are faults, scandals, crises, shocks, events that stop the progress of the ongoing routine in the organization. Risks that appear harmless may become dangerous and threaten the functioning of the organization as a system (Sutcliffe and Vogus, 2007; Rudolph and Repenning, 2002).

Organizastional resilience capacity is thougt to be developed through individual resilience (Lengnick-Hall et. al.,2011). Organizational resilience capacity refers to gaining the knowledge, skills, abilities and routines necessary to survive and if necessary, renew and transform in the face of crises and unexpected events. Organizational resilience is studied in two dimensions as operational and relational resilience. Operational resilience is related to the activities and processes in an organization. Relational resilience is related to business relationships both within and outside the organization. Relational and operational resilience capacity is supported at the individual level by the presence of cognitive and behavioral items such as knowledge, skills, abilities and habits which employees possess. In this study, a measurement tool for assessing relational and operational resilience capacity at the individual level was developed.

## Method

In this study, it was aimed to develop a measurement tool that will be used to determine relational and operational resilience capacity at the individual level. During the scale development process, the theoretical background of relational and operational resilience was investigated, an item pool was established, pilot sample was selected and item analyzes were conducted (DeVellis, 2014). Exploratory factor analysis was performed after the items were evaluated, and confirmatory factor analysis was performed on the main study sample.

The concept of resilience is generally studied as a feature of matter in science. In social sciences psychology, education, business and economics, it has been seen that studies on the concept of resilience at the individual level are related with "durability", and "self-recovery power". The concept of "resilience" or "psychological resilience" in the fields of business and economics is generally examined under the name of "endurance" or "psychological endurance" as a sub-dimension of positive psychological capital. As part of the psychological capital, the psychological endurance / robustness feature seems to be assessed more generally in terms of the individual's ability to cope, survive, and solve problems (Luthans, Avolio and Avey, 2007). On the other hand, organizational resilience capacity refers to work-related activities and business relations within the organization which leads survival and adaptation to unexpected situations. Therefore, general psychological resilience scales for individuals do not contain

accurate representations of individual organizational resilience capacity. Some limited amount of measures of organizational resilience are used to measure overall resilience climate of the organization and only from operational perspective (Ponomarov, 2009; Wieland and Wallenburg, 2013). Therefore, it was decided to develop a scale for examining the relational and operational resilience capacity at the individual level.

**Findings**

Exploratory factor analysis (EFA) was conducted after the items were evaluated and confirmatory factor analysis (CFA) was performed on the main study sample. EFA results showed that the scale structure consisting of 4 factors and 18 expressions was obtained on the pilot study sample consisting of 208 participants. Factors emerging from the EFA were called "operational resilience survival dimension", "operational resilience sustainability dimension", "relational survival survival dimension" and "relational resilience sustainability dimension". Hence, it was seen that the results of the EFA were in the same direction as the theoretical background of relational and operational resilience. The chi-square value ($\chi 2$) 183,57 (sd = 129, $p < 0,01$) and the ratio of the chi-square value to the degree of freedom ($\chi 2$ / sd) obtained from CFA on the main sample of 206 participants. RMSEA index was 0.050; standardized RMR index was 0.025; NNFI index was 0.98; NFI index was 0.96; IFI index was 0.99; CFI index was 0.99 and GFI index was 0.90 and all the indices were found to be in acceptable fit. Model fit indices were intrepreted as in acceptable fit. Thus, scale structure was confirmed with CFA.

**Results**

In the face of uncertainty, volatility and turbulence in today's business environment, there is a need for individuals with resilience capacity who will be able to manage crises and stress, gain experience for new challenges. With the scale developed in this study, it is thought that the organizations will be able to measure their current relational and operational resilience capacities, observe their current situation and perform necessary development activities.

The findings of this study are limited to the data obtained in study samples. In future studies it may be suggested to retest the scale on different samples.

DOI: 10.20491/isarder.2017.294

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Kargo Hizmetlerine İlişkin Müşteri Şikayetleri: Bir İçerik Analizi

*Consumer Complaints About Shipment Services: A Content Analysis*

**Merve YANAR GÜRCE**
İstanbul Gedik Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9616-1815
merveynr@yahoo.com

**Petek TOSUN**
İstanbul Bilgi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9228-8907
petek.tosun@bilgiedu.net

**Özet**

Literatürde çok sayıda çalışmaya konu olmuş olan tüketici şikayet davranışı, internetin yaygınlaşması ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Tüketicilerin firmalar, ürün ve hizmetler ile ilgili yorumlarını elektronik olarak birbiri ile paylaşması anlamına gelen e-WOM sayesinde tüketiciler, diğer tüketicilerin görüşlerine hızla ve kolayca ulaşabilmekte, kendi şikayetlerini de elektronik olarak paylaşabilmektedir. Internet ile birlikte e-ticaretin yaygınlaşması, kargo sektöründeki rekabeti artırmış, tüketici yorumları ile birlikte hizmet kalitesinin önemini de artırmıştır. Bu kapsamda, e-WOM kaynaklarından biri olan www.sikayetvar.com sitesinde kargo hizmeti kategorisindeki şikayetler içerik analizine tabi tutularak şikayet nedenleri incelenmiştir. Analiz için kargo hizmetlerinin seçilmesinin nedeni; farklı kültürler ve farklı sektörlerde, lojistik faaliyetlerin hizmet kalitesinin araştırıldığı çalışmalar bulunurken; kargo hizmetlerine yönelik çalışmaların literatürde nispeten daha az sayıda olmasıdır. Araştırma kapsamında verilerden elde edilen frekans analizleri sonucunda, kargo hizmetlerine ilişkin olarak tüketicilerin en çok şikayet ettiği konular hizmetlerin zamanında söz verildiği gibi gerçekleşmemesi, ürün ve hizmetlerin zamanında müşterilere teslim edilmemesi ve firma çalışanları tarafından iyi hizmet sağlanmaması olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri şikayet davranışı, e-WOM, içerik analizi, kargo, hizmet

***Abstract***

*Consumer complaints, which have been the subject of numerous studies in the literature, have gained a new dimension with the proliferation of the internet. Consumers can quickly and easily access the views of other consumers and share their complaints electronically, thanks to e-WOM, which means that consumers can share comments about their companies, products and services electronically. With the Internet, the spread of the trade has increased the competition in the cargo sector and also increased the importance of service quality with consumer comments. In this context, in this www.sikayetvar.com site that is one of the sources for e-WOM, the content of the complaints in the cargo service category was analyzed and the causes of*

*the complaints were examined. The reasons for the selection of cargo services for analysis are, while the studies can be found in which the quality of service of logistic activities is investigated in different cultures in different sectors; there are relatively few studies on cargo services in the literature. As a result of the frequency analyses obtained from the data within the scope of the research, the subjects that the consumers most complain about have been identified as the services are not actualized as promised on time, that the products and services are not delivered to the customers timely and that imperfect service deliveries provided by the company employees.*
***Keywords:*** *Customer complaint behaviour, e-WOM, content analysis, cargo, service*

## Giriş

Tüketici şikayetleri, literatürde çok sayıda çalışmaya konu olmuş, hem tüketici davranışı perspektifinden hem de yönetimsel perspektiften geniş bir araştırma alanı oluşturmuştur. 1970'lerden itibaren araştırmacı ve akademisyenlerin dikkatini çekmiş olan (Fornell ve Westbrook 1979) tüketici şikayet davranışı; literatürde ağırlıklı olarak, şikayete neden olan etkenler (Fornell and Westbrook 1979, Richins 1983, Day 1984, Bolfing 1989, Blodgett vd., 1993, Sharma vd.2010, Ekinci vd.2016) ve şikayet davranışı kategorileri (Singh 1988, Blodgett ve Granbois 1992, Crie 2003, Huppertz vd., 2014) açısından incelenmiştir.

Tüketiciler, ürün ve hizmetlere ilişkin şikayetlerini doğrudan firmaya söyleyebilmekte, yakın çevreleri ile paylaşabilmekte, tüketici derneklerine veya yasal mercilere ifade edebilmektedir (Singh, 1988). İnternetin yaygınlaşması ile tüketiciler şikayetlerini dijital ortamda da ifade edebilmeye başlamıştır. Bireylerin elektronik içerikleri birbirine internet üzerinden iletmesi e-WOM (Electronic word-of-mouth) olarak tanımlanmaktadır (Ho ve Dempsey, 2010). E-WOM, ürünlerle ilgili araştırma yapan tüketicilerin, diğer tüketicilerin yorumlarına ulaşabilmesi açısından önemli olduğu kadar, tüketici görüşlerine ulaşmak isteyen firmalar açısından da önemli bir bilgi kaynağıdır. Dinamik bir e-WOM kanalı olan internette, tüketici yorumları ve bazı durumlarda firmaların yanıtları ile ürünlerle ilgili bilgiler interaktif olarak güncellenmektedir.

Internet, kolay ulaşılabilir, yaygın ve şeffaf olması nedeniyle firmaların e-WOM'u izlemelerine ve etkilemelerine olanak sağlamış, bu yönüyle de yeni bir pazarlama gerçekliği yaratmıştır (Kozinets vd., 2010). E-WOM'un yayılmasını sağlayan kişisel mesajlaşma, forumlar ve bloglara ek olarak, sadece şikayetlere odaklanmış web siteleri de bulunmaktadır. Tüketiciler bu web sitelerinde, şikayetlerini ifade edebilmekte, firmalar da, ziyaretçi sayısı yüksek olan belirli siteleri sistematik olarak takip ederek bu sitede paylaşılan şikayetleri yanıtlamaktadır. Bu çalışmada, tüketicilerin şikayetlerini paylaştığı, Türkiye'nin kullanıcı trafiği açısından önde gelen sitelerinden olan sikayetvar.com, içerik analizi ile incelenmiştir. Kargo hizmeti kategorisindeki şikayetlerin incelendiği bu araştırmanın amacı, internette paylaşılan tüketici şikayetlerini, şikayet nedenleri açısından inceleyerek, tüketici şikayet davranışının nedenlerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktır.

## 1. Literatür Taraması

### 1.1.Tüketici Şikayetleri

Şikayet, satın alınan mal ve hizmetlerin tüketicilerin beklentisini karşılamaması sonucunda ortaya çıkabilen, ya da tüketim sırasında deneyimlenebilecek istenmeyen

durumların karşılığıdır (Kılıç ve Ok, 2012). Tüketiciler, satın aldıkları ürün ya da hizmetlerden memnun olmadıklarında, şikayetlerini firmaya telefon ile, yüz yüze ya da diğer yollardan ulaşarak dile getirmeye karar verebilirler (Barış, 2008). Bazı durumlarda ise, tüketiciler şikayetlerini dile getirmeden, hizmet aldıkları işletmeyi değiştirmeyi tercih edebilirler (Kılıç ve Ok, 2012). Memnuniyetsizlik yaşadıklarında müşteriler, şikayetlerini firmaya bildirebilmekte, yasal mercilere veya tüketici derneklerine iletebilmekte ya da sosyal çevreleri ile paylaşabilmektedir (Huppertz vd., 2014).

Literatürde tüketici şikayetleri konusunda en çok atıf yapılan eserler arasındaki çalışması ile Singh, şikayetleri 3 gruba ayırır: (1) Firmaya ifade edilen (2) Sosyal çevreye söylenen, (3) Üçüncü şahıslara ifade edilen şikayetler (Singh, 1988). Müşterinin şikayetini dile getirmemesi de firmaya karşı seçilen bir davranış olduğundan birinci kategoride yer alırken, yasal yollara başvurulması ya da tüketici derneklerine yapılan bildirimler, üçüncü şahıslara ifade etmeyi kapsayan üçüncü kategoride değerlendirilmiştir (Singh, 1988). Teknolojik dönüşüm ile internetin tüketicilerin yaşamına girmesi ile şikayet kategorilerine e-WOM da eklenmiştir.

### 1.2.e-WOM

Amerika'da 1980'lerden itibaren kişisel bilgisayar sahipliğinin başlaması ve internetin yaygınlaşması ile başlayan dijital dönüşüm, 1990'lardan itibaren Türkiye'de de etkisini göstermiş, geleneksel iş yapış şekilleri değişmeye başlamıştır. İşletmeler açısından, örgüt yapılarının değişimi ve tedarikçi, firma, distribütör ve bayi ağının değişimi anlamına gelen bu dönüşüm ile, tüketicinin de rolü değişmiş; daha güçlü, üretim sürecinin bir parçası olmak isteyen, ve daha bilinçli bir tüketici profili ortaya çıkmıştır (Özmen, 2012). Internetin tüketiciler üzerindeki etkisi sadece e-ticaret sayesinde online alışverişin mümkün olması ile sınırlı kalmamış, tüketicilerin birbirleri ile hızlı bilgi paylaşımı da geleneksel tüketici davranışını değiştiren en önemli etkenlerden birisi olmuştur.

Tüketicilerin ürün ve hizmetler hakkındaki bilgilerini, deneyimlerini, görüşlerini veya yorumlarını birbiri ile paylaşması, literatürde ağızdan ağıza iletişim ya da word-of-mouth (WOM) kavramı ile ifade edilmektedir. Literatürde WOM, 1955 yılında Katz ve Lazarsfeld tarafından gazete ve radyo reklamlarından daha etkili bir iletişim yöntemi olarak tanımlanmıştır (Katz ve Lazarsfeld, 1955). İlerleyen dönemlerde de araştırmacı ve akademisyenler, bir ürüne ilişkin olumlu bilgilerin WOM ile yayılması sayesinde tüketicilerin söz konusu ürünü satın alma ihtimalinin arttığını göstermiş (Arndt, 1967), bireylerin tutumları ve satın alma davranışları üzerinde WOM'un radyo reklamlarından, gazete reklamlarından ve kişisel satış çabalarından daha etkili olduğunu vurgulamıştır (Herr vd.,1991 ; Goyette vd., 2010). Internetin tüketicilerin yaşamının bir parçası olması ile birlikte, ürün ve hizmetler hakkındaki bilgilere erişim hızlanmış, ve tüketicilerin ürünlerin fiyatlarını ve özelliklerini karşılaşırması kolaylaşmıştır. Bunun sonucunda da, karşılıklı konuşarak bilgi paylaşımına dayananan geleneksel WOM kavramına ilave olarak; e-WOM kavramı öne çıkmaya başlamıştır.

Internetteki ağızdan ağıza iletişim (e-WOM), bireylerin elektronik içerikleri birbiri ile e-posta ya da dijital mesajlaşma yoluyla paylaşması ya da çevresine iletmesi şeklinde tanımlanabilir (Ho ve Dempsey, 2010). Kişilerarası iletişim yöntemlerinden biri kabul edilen e-WOM, bireylerin internette çeşitli sitelerde ya da forumlarda görüş ve yorumlarını paylaşmaları ya da sosyal medya hesaplarından ürün ya da hizmetlerle ilgili bilgileri paylaşmaları şeklinde de gerçekleşebilir (Ho ve Dempsey, 2010; Goyette

vd., 2010). Bu bağlamda, internette ürünler ve hizmetlerle ilgili yorum yapılması, diğer tüketicilerin yorumlarının aranması ve tüketicilerin birbiri ile karşılıklı etkileşimi, elektronik ağızdan ağıza iletişim (e-WOM) kapsamında değerlendirilmektedir.

Elektronik hizmet sunan firmalar hakkında yayılan WOM'un ölçülebilmesi için bir ölçek geliştirmeye çalışmış olan araştırmacılar yapmış oldukları çalışmada, e-WOM kavramının 4 boyuta yüklendiğini belirlemişlerdir: (1) Yoğunluk (tüketicinin firma ya da ürün hakkında ne sıklıkta ve ne kadar çok sayıda kişiyle konuştuğu); (2) Pozitif değerlilik (tüketicinin firmayı ne ölçüde tavsiye ettiği veya firma hakkında ne kadar olumlu konuştuğu); (3) Negatif değerlilik (tüketicinin firma hakkında ne ölçüde olumsuz konuştuğu); (4) İçerik (kalite, çeşitlilik, kolaylık, hızlı teslimat) (Goyette vd.,2010).

Dijital ortamdaki WOM iletişimini inceleyen yazarlar, e-WOM'u medya izlenim ya da etkilemesine benzetmiş, ve satın alma sürecinin farklı aşamalarında tüketicileri farklı dijital mecraların etkilediğini belirtmiştir (Fulgoni ve Lipsman, 2015). En etkin e-WOM mecralarından olan sosyal ağlar, örneğin Facebook ve Twitter, bireylerin çok sayıda kişiye ulaşabildiği; içerikleri, ilgi alanları ve yaşam tarzları değişik çok sayıda takipçi ya da arkadaşlarının bulunduğu mecralar olarak en geniş erişim sağlayan dijital e-WOM kanalı olarak düşünülebilir (Fulgoni ve Lipsman, 2015). Diğer taraftan, Amazon ve Tripadvisor gibi, tüketicinin satın alma sürecinin son aşamasında olduğu mecralarda, e-WOM'un tüketici tutumlarına ve satın alma kararlarına olan etkisinin sosyal ağlardan daha yüksek olması beklenmektedir (Fulgoni ve Lipsman, 2015).

Internetin yaygınlaşması sonucunda tüketicilerin yaşamında meydana gelen diğer bir değişiklik de, sanal toplulukların oluşmasıdır (Hagel, 1999). Çevrimiçi topluluklar olarak da adlandırılan sanal topluluklar (Aydın, 2014), insanların ortak ihtiyaçları etrafında bir araya geldiği topluluklardır (Hagel, 1999). E-WOM iletişimi kurulabilen dijital kanalı kullanan bireylerin arasındaki sosyal ilişkilerin gücü, bireylerin bu sanal ortam üzerinden birbirine sağladığı duygusal desteğin boyutu veya söz konusu dijital kanal üzerinden kullanıcıların birbiri ile paylaştığı yararlı bilgiler, bu kanalın bir e-WOM kaynağı olarak inandırıcılığını ve güvenilirliğini artıran unsurlardır (Levy ve Gvili, 2015). Bu nedenle sanal topluluklar, önemli bir e-WOM kaynağı olarak düşünülebilir. Buna ilave olarak, bir internet sitesi ya da mobil uygulamanın sunduğu bilgilerin zenginliği de, bu mecradan paylaşılan ağızdan ağıza iletişimin inandırıcılığını artırmaktadır (Levy ve Gvili, 2015). Bu kapsamda, dikey portaller ya da doğru ve güncel bilgilerin yer aldığı internet siteleri de, bireylerin güvenilir bulduğu bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır.

Tüketiciler, e-WOM iletişimi kapsamında internette diğer tüketici yorumlarını okuyarak zaman kazanmayı, ürünü kısa sürede değerlendirmeyi, daha iyi satın alma kararları vermeyi ve sanal topluluk içinde aidiyet hissini elde etmeyi amaçlamaktadır (Hennig-Thurau ve Walsh, 2003). Elde edilen diğer bir fayda da algılanan riski azaltmak olarak saptanmıştır (Goldsmith ve Horowitz, 2006). Tüketicilerin e-WOM iletişimini yaymak ve aramak ile ilgili motivasyonları üzerine yapılan diğer bir araştırma ile tüketicilerin e-WOM arama sebepleri; diğer tüketicilerin deneyimlerinden yararlanma, hızlı bilgi edinme, zaman kazanma, değerlendirmeleri karşılaştırabilme ve aynı problemle karşılaşmış insanlarla iletişim kurabilme olarak belirlenmiştir (Aydın, 2014). Aynı çalışma sonucunda, tüketicilerin e-WOM yayma nedenleri ise diğer insanlara yardım etme, diğer insanları uyarma ve koruma, başarılı şirketlerin

desteklenmesi ve başarılı deneyimleri aktarma olarak tespit edilmiştir (Aydın, 2014). Yapılan başka bir araştırma ile de, daha bireyselci olan, diğer bir deyişle toplum içerisinde bireyselliğini ve kişisel farklılığını öne çıkarmak isteyen internet kullanıcılarının, online içerikleri iletme ve paylaşma eğiliminin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Ho ve Dempsey, 2010). Buna ilave olarak marka imajı ve markanın tüketicilere sağladığı duygusal ve sembolik faydalar, pozitif ağızdan ağıza iletişimi pozitif yönde etkilemektedir (Kurtoğlu ve Sönmez, 2016).

Dijital iletişimin kolaylaşması, tüketicilerin bilgiye erişimini hızlandırıp kolaylaştırmasının yanı sıra, tüketicilerle paylaşılan e-mail, SMS ve web bannerlar gibi reklamların da artmasına yol açmıştır. Firmalar tarafından yoğun ve sık pazarlama iletişimine maruz kalan tüketicilerin, ticari mesajlara karşı duyarsızlaştığı ve bu nedenle bilgi ve görüş alışverişinin en doğal yollarından biri olan WOM'un, bir iletişim kanalı olarak önemini koruduğu bilinmektedir (Kurtoğlu ve Sönmez, 2016). E-WOM'un firmalar açısından önemli olmasının diğer bir nedeni de, bu iletişim yöntemi söz konusu olduğunda firmaların, kendileri hakkında yayılmakta olan bilginin içeriği ya da erişim sınırları üzerindeki kontrol gücünün çok sınırlı olmasıdır (Goyette vd., 2010). Ticari olmadığı için tüketicilerin gözünde daha güvenilir olan ve aynı zamanda firmaların kontrolü dışında kalan e-WOM, firmalar tarafından takip edilmekte ve bu kanalda da pazarlama yönetimi yapılmaya çalışılmaktadır. İnternetteki binlerce web sitesi, blog ve forum, ayrıca hızla zenginleşen mobil aplikasyonlar dikkate alındığında, bu ölçüde geniş ve dinamik bir içeriğin kontrol edilmesinin çok güç olduğu açıktır. Bununla birlikte, firmalar ve tüketiciler, belirli ürün ve hizmetlere odaklanmış dikey web sitesi ya da portalleri daha sık olarak takip etmektedir.

### 1.3.Hizmet Kavramı ve Hizmet Kalitesi

Hizmet, bir tarafın diğer tarafa sunmuş olduğu soyut bir faaliyet ya da hareket olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 2003). Soyut bir kavram olan hizmet; herhangi bir biçimde saklanamamakta, standartlaştırılamamakta ve üreticiden tüketiciye doğrudan geçmektedir. Hizmetlerin kendilerine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır (Armstrong ve Kotler, 2003:306). Bunlar;

- Soyutluk: Hizmetler, beş duyu organıyla algılanamayan ve bir performansla ortaya konulan faaliyetlerdir.
- Heterojenlik: Hizmetlerin başarısı, hizmeti sunan tarafla hizmeti alan taraf arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir.
- Eş zamanlılık: Ürünler üretildiklerinde tüketilmeyip, depolanabildikleri halde hizmetler üretildikleri anda tüketilmektedirler.

Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artmasıyla birlikte, hizmet sektörü için vazgeçilmez bir unsur olan hizmet kalitesi kavramı önem kazanmıştır buna göre kalite; en düşük maliyetle müşteri tatminin sağlanması olarak tanımlanabilmektedir (Akın vd, 1998:117).

Hizmet kalitesi ise, uzun dönemli bir performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Hoffman ve Bateson, 1997:298). Başka bir tanıma göre; müşterinin bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü ya da mükemmelliği ile ilgili olan genel düşünceleri olarak belirtilmektedir (Robledo, 2001:23).

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi, ürün kalitesinin değerlendirilmesinden daha güç olmaktadır. Çünkü hizmet değerlendirilirken, tüketiciler sadece hizmeti değil, hizmetin tüketiciye sunulduğu süreci de değerlendirmektedirler. Hizmet kalitesinin de, tüketicilerin hizmetten beklentileri ve hizmeti algılamalarının bir sonucu olduğu görülmektedir (Juran ve Gryna, 1998:336).

Hizmet kalitesinin ölçülmesinde ise; toplam kalite endeksi, SERVQUAL, SERVPERF, kritik olay yöntemi, hizmet barometresi, istatistiksel yöntemler gibi birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu ölçekler arasından en sık kullanılanı ise; Parasuraman, V.A. Zeithaml ve Leonard L. Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeğidir. Müşterilerin istek ve beklentileri ile algılamaları arasındaki farklılıkların bir ölçüsü olarak nitelendirilen SERVQUAL ölçüm yönteminin beş boyutu bulunmaktadır (Parasuraman,1988:23). Bunlar;

- Fiziksel özellikler: İşletmenin hizmet sunduğu bina, kullandığı araç-gereç ve personelin genel görünümü
- Güvenilirlik: Söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir biçimde yerine getirebilme yeteneği
- Heveslilik: Müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği
- Güven: Çalışanların bilgili ve nazik olmaları ile müşterilerde güven duygusu uyandırabilme becerileri
- Empati: Çalışanların kendilerini müşterileri yerine koyabilmeleri ve müşterilere kişisel olarak ilgi göstermeleridir.

### 1.4.Hizmet Kalitesi ve Lojistik Sektörü

Literatürde, farklı sektörlerdeki farklı kültürlerde, lojistik faaliyetlerin hizmet kalitesinin araştırıldığı çalışmalar bulunurken; kargo hizmetlerine yönelik çalışmaların nispeten daha az sayıda olduğu görülmektedir (Wang, 2007; Taşkın ve Durmaz, 2012).

Günümüzde kargo sektörü yerel ve global firmaların yer aldığı ve yoğun bir rekabetin yaşandığı bir sektör haline gelmiştir. Kargo firmlarının ekonomideki öneminin artışı paralelinde, sağladıkları hizmetlerin kalitesi tüketiciler açısından daha da önemli hale gelmektedir. Bu amaçla, kargo firmalarının hizmet kalitelerinin ortaya çıkarılıp, değerlendirilmesi müşteri tatmini ve sadakati açısından oldukça önem taşımaktadır (Saha ve Teingi, 2009). Bu bağlamda, Türkiye'deki kargo firmalarının hizmet kalitelerinin araştırılması önem taşımaktadır.

## 2.Araştırmanın Metodolojisi

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışma için, daha önce de literatürde çeşitli araştırmalara konu olan sikayetvar.com web sitesi seçilmiştir (Cevher, 2016). Çalışmanın amacı, 2,5 milyonu aşkın üye sayısı ve Mart 2017'de 3,5 milyondan fazla tekil ziyaretçisi olan; Türkiye'nin en büyük dijital şikayet platformu sikayetvar.com web sitesinde kargo hizmetleriyle ilgili yer alan şikayetlerin incelenerek, bu şikayetlerin hangi konular üzerinde yoğunlaştıklarını ortaya çıkarmaktır. Literatürde Cevher (2016), kamu ve özel üniversitelere ilişkin olarak, sikayetvar.com sitesinde dile getirilen şikayetleri içerik analizi ile incelemiş; turizm işletmeciliği alanında araştırma yapan Unur vd. (2010) ise,

sikayetvar.com sitesinde paket turlarla ilgili yazılan şikayetleri inceleyerek paket turlara ilişkin şikayetlerin boyutlarını analiz etmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemlerinden olan içerik analizi yöntemi olarak belirlenmiştir. Nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi, herhangi bir metindeki değişkenleri ölçmek amacıyla, sistematik ve tarafsız bir biçimde sayısal olarak yapılan analiz yöntemidir (Wimmer ve Dominick, 2000:135-136).

Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmada, kargo hizmetinden kaynaklanan şikayetlerin kodlaması yapılırken, hizmet kalitesinin ölçümü için Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) tarafından geliştirilmiş olan SERVQUAL ölçeğindeki boyutlar temel alınmıştır. SERVQUAL'ın kodlama için temel alınmasındaki neden ise; bu ölçeğin eğitim, sigortacılık, bankacılık, turizm ve sağlık gibi çok çeşitli sektörlerde kullanılmış olmasıdır (Yücel, 2013). Çalışmada şikayetler; fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati boyutları ele alınarak, kategorize edilmiş ve içerik analizi için uygun hale getirilmiştir.

Araştırmada, şikayetleri incelenecek olan firmalara karar vermeden önce, bu firmaları belirlemeye yönelik pilot bir çalışma yapılmıştır. Buna göre; 30 katılımcıya kargo firması denilince akıllarına ilk gelen firmalar sorulmuş ve dört farklı firma ismi ile geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışmaya dahil edilen X firması, 14 katılımcının aklına ilk gelen firma olurken; katılımcılardan Y firmasına yönelik 11 yanıt alınmış ve geri kalan 5 katılımcı ise sektördeki farklı firma isimlerini belirtmiştir. Bu sonuçlardan elde edilen verilere göre de, şikayetleri incelenecek olan firmalar, firma X ve Y olarak belirlenmiştir.

Buna göre; içerik analizi için www.sikayetvar.com web sitesinde "kargo" kategorisinde Türkiye'de hizmet sağlayan iki büyük firmaya yöneltilen şikayetler incelenerek, Microsoft Excel'e kopyalanmış ve sınıflandırılmıştır. Her firmadan 100'er adet olmak üzere toplam 200 adet şikayet analiz edilmiştir. Değerlendirmeye alınan şikayetler, 2017 yılının ilk üç ayında müşteriler tarafından sitede yapılan şikayetlerden elde edilmiştir. Müşteriler tarafından yapılan şikayetler değerlendirilirken psikoloji ve sosyoloji alanlarında uzman akademisyenlerden destek alınmıştır. Yapılan sınıflandırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS 19.0 programı ile analiz edilmiştir.

### 2.2.Araştırmanın Önemi

Kargo sektörü, ulusal ve uluslararası firmalarla birlikte rekabetin yoğun bir biçimde yaşandığı bir sektör haline gelmiştir. Kargo firmalarının ekonomide artan yerleri ve önemleri ile birlikte sağladıkları hizmetlerin kalitesi de, tüm paydaşlar açısından daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu doğrultuda, kargo firmalarının hizmet kalitelerinin ortaya koyulması ve geliştirilmesi amacıyla, bu firmalara yönelik şikayetlerin incelenerek, en çok şikayete neden olan sorunların çözümlenmesi tarafların tatminini sağlama açısından da fayda sağlayacaktır ve literatürdeki boşluğu doldurmaya yönelik katkıda bulunacaktır.

### 2.3.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını, www.sikayetvar.com adresinde hakkında şikayette bulunulan ve yapılan pilot çalışma sonucunda katılımcıların aklına ilk gelen iki firma oluşturmaktadır. Araştırmanın kısıtlılığını ise, web sitesindeki şikayetlerin değerlendirildiği tarih aralığı oluşturmaktadır. Araştırmada web sitesinde 2017 yılı Mart ayı içerisinde tüketiciler tarafından yapılmış olan şikayetler yer almaktadır.

## 3.Araştırmanın Bulguları

Verilerin analiz edilmesinde, genel olarak betimleyici analiz teknikleri kullanılmış ve tablolarda verilerin frekanslarına ve yüzdesel olarak dağılımlarına bakılmıştır. Buna göre; araştırmadan elde edilen bulgular, SERVQUAL ölçeğinin boyutlarına göre aşağıdaki gibidir.

### *3.1.Fiziksel Özellikler*

Çalışmada fiziksel özellikler; kıyafet, ekipman, formlar ve belgeler alt boyutları ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, öncelikle firma kırılımda gösterilecek, ardından iki firmanın toplam frekans dağılıma yer verilecektir. Bu amaçla, birinci firma "Firma X" olarak, ikinci firma ise "Firma Y" olarak belirtilmiştir.

Buna göre; elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1: Fiziksel Özellikler (Kıyafet)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 1 | 99 | 100 |
| **Y** | 0 | 100 | 100 |
| **Toplam** | **1** | **199** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 1 | 0,5 |
| **Şikayet yok** | 199 | 99,5 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Fiziksel özelliklerden kıyafet alt boyutuna bakıldığında; çalışanların kıyafetleriyle ilgili olarak sadece %0,5'lik bir oranda şikayet gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 2: Fiziksel Özellikler (Ekipman)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 3 | 97 | 100 |
| **Y** | 6 | 94 | 100 |
| **Toplam** | **9** | **191** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 9 | 4,5 |
| **Şikayet yok** | 191 | 95,5 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Fiziksel özelliklerden ekipman alt boyutuna bakıldığında; kargo firmalarında kullanılan ekipmanlarla ilgili olarak %4,5'lik bir oranda şikayet gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 3: Fiziksel Özellikler (Formlar ve Belgeler)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 0 | 100 | 100 |
| **Y** | 0 | 100 | 100 |
| **Toplam** | **0** | **200** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 0 | 0 |
| **Şikayet yok** | 200 | 100,0 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Fiziksel özelliklerden formlar ve belgeler alt boyutuna bakıldığında; her iki firmada da kullanılan formlar ve belgeler ile ilgili olarak incelenen tüketici yorumlarında herhangi bir şikayet görülmemiştir.

### *3.2.Güvenilirlik*

Çalışmada güvenilirlik; hizmetin zamanında söz verildiği gibi gerçekleşmesi, karşılaşılan problemlere samimi çözümler aranması ve firma bilgilerinin hatasız olması alt boyutları ile incelenmiştir. Buna göre; elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4: Güvenilirlik (Hizmetin Zamanında, Söz Verildiği gibi Yerine Getirilmesi)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 94 | 6 | 100 |
| **Y** | 91 | 9 | 100 |
| **Toplam** | **185** | **15** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 185 | 92,5 |
| **Şikayet yok** | 15 | 7,5 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Güvenilirliğin alt boyutlarından olan hizmetin zamanında söz verildiği gibi gerçekleştirilmesi ile ilgili olan yorumlara bakıldığında, şikayetlerin %92,5'luk bir kısmında bu noktaya değinildiği görülmektedir.

**Tablo 5: Güvenilirlik (Probleme Samimi Çözüm)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 68 | 32 | 100 |
| **Y** | 62 | 38 | 100 |
| **Toplam** | **130** | **70** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 130 | 65,0 |
| **Şikayet yok** | 70 | 35,0 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Güvenilirliğin alt boyutlarından olan, müşterilerin karşılaştıkları problemlere çalışanların samimi çözümlerle yaklaşmalarına yönelik tüketici şikayetleri incelendiğinde, %65 oranında şikayet olduğu, ve %35 oranında ise bu konuyla ilgili şikayet olmadığı görülmektedir.

**Tablo 6: Güvenilirlik (Firma Bilgilerinin Hatasız Olması)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 35 | 65 | 100 |
| **Y** | 35 | 65 | 100 |
| **Toplam** | **70** | **130** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 70 | 35,0 |
| **Şikayet yok** | 130 | 65,0 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Güvenilirliğin alt boyutlarından olan, müşterilerin aldıkları hizmetlerde firma bilgilerinin hatasız olmasına yönelik müşterilerden gelen yorumlara göre, %35 oranında şikayet yer alırken, %65 oranında da şikayette bulunulmadığı görülmektedir.

***3.3.Heveslilik***

Çalışmada heveslilik, çalışanların yardıma hazır olması, hizmetlerin zamanında teslim edilmesi ve iyi hizmet sağlanması alt boyutları ile incelenmiştir. Buna göre; elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 7: Heveslilik (Yardıma Hazır Olma)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 70 | 30 | 100 |
| **Y** | 82 | 18 | 100 |
| **Toplam** | **152** | **48** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 152 | 76,0 |
| **Şikayet yok** | 48 | 24,0 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Hevesliliğin alt boyutlarından olan, çalışanların yardıma hazır olması ile ilgili olarak %76 oranında müşteri şikayeti bulunurken, %24 oranında da herhangi bir şikayet bulunmamaktadır. Çalışanların yardıma hazır olması ile ilgili olarak, iki firmanın birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir; bu konudaki şikayet oranı Firma X için %70 iken, Firma Y için %82 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 8: Heveslilik (Zamanında Teslim)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 95 | 5 | 100 |
| **Y** | 79 | 21 | 100 |
| **Toplam** | **174** | **26** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 174 | 87,0 |
| **Şikayet yok** | 26 | 13,0 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Hevesliliğin alt boyutlarından olan, hizmetlerin zamanında teslimi ile ilgili olarak, %87 oranında müşteri şikayeti yer alırken, %13 oranında da şikayet bulunmadığı görülmektedir. Zamanında teslim konusundaki şikayet oranunda iki firma arasında farklılık bulunmaktadır; şikayet oranı Firma X için %95 iken, Firma Y için %79 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 9: Heveslilik (İyi Hizmet Sağlama)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 75 | 25 | 100 |
| **Y** | 89 | 11 | 100 |
| **Toplam** | **164** | **36** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 164 | 82,0 |
| **Şikayet yok** | 36 | 18,0 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Heveslilik alt boyutlarından olan, çalışanlar tarafından iyi hizmet sağlanması ile ilgili olarak müşterilerin %82 oranında şikayette bulundukları gözlemlenirken, %18 oranında ise herhangi bir şikayet bulunmamıştır. Bu konudaki şikayetler, Firma X için %75, Firma Y için ise %89 oranında ifade edilmiştir.

### *3.4. Güven*

Çalışmada güven, çalışanlara duyulan güven, çalışanların göstermiş oldukları nezaket, çalışanların bilgili olması ve müşterilerin firma ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissetmeleri alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Buna göre; elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 10: Güven (Çalışanlara Güven)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 11 | 89 | 100 |
| **Y** | 75 | 25 | 100 |
| **Toplam** | **86** | **114** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 86 | 43,0 |
| **Şikayet yok** | 114 | 57,0 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Güvenin alt boyutlarından olan, firma çalışanlarına duyulan güvene bakıldığında, müşterilerin %43'ünün bu konuyla ilgili şikayetçi oldukları, %57'lik bir oranın ise herhangi bir şikayetinin bulunmadığı gözlemlenmektedir. Çalışmada, iki firma arasındaki farkın en yüksek olduğu boyutlardan biri, çalışanlara duyulan güven boyutudur; Firma X bu konuda %11 oranında şikayet almışken, Firma Y, %75 oranında şikayet almıştır.

**Tablo 11: Güven (Nezaket)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 16 | 84 | 100 |
| **Y** | 25 | 75 | 100 |
| **Toplam** | **41** | **159** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 41 | 20,5 |
| **Şikayet yok** | 159 | 79,5 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Güvenin alt boyutlarından olan, firma çalışanlarının müşterilere nezaket gösterip göstermemelerine yönelik olarak müşterilerin %20,5'lik bir kısmının şikayette bulunduğu görülürken, %79,5'lik bir kısmının ise şikayetçi olmadıkları gözlemlenmektedir. Şikayet oranları, Firma X ve Fima Y için sırasıyla %16 ve %25 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 12: Güven (Çalışanların Bilgili Olması)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 4 | 96 | 100 |
| **Y** | 19 | 81 | 100 |
| **Toplam** | **23** | **177** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 23 | 11,5 |
| **Şikayet yok** | 177 | 88,5 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Güvenin alt boyutlarından olan, firma çalışanlarının yaptıkları iş ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olmalarıyla ilgili %11,5'lik bir müşteri oranı şikayette bulunurken, %88,5'lik bir kısım ise şikayette bulunmamıştır. Çalışanların bilgili olması konusundaki şikayetler, Firma X için %4, Firma Y için %19 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 13: Güven (Müşterilerin Kendini Güvende Hissetmesi)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 5 | 95 | 100 |
| **Y** | 90 | 10 | 100 |
| **Toplam** | **95** | **105** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 95 | 47,5 |
| **Şikayet yok** | 105 | 52,5 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Güven boyutunun alt boyutlarından olan, müşterilerin firmadan hizmet alırken kendilerini güvende hissetmeleri ile ilgili olarak müşterilerin %52,5'i kendilerini güvende hissederken, %47,5'lik bir kısmın ise, kendilerini güvende hissetmedikleri ve bu konuda şikayette bulundukları görülmektedir. Çalışmada, iki firma arasındaki farkın en yüksek olduğu boyutlardan biri, müşterilerin kendini güvende hissetmesi boyutudur; Firma X bu konuda %5 oranında şikayet almışken, Firma Y, %90 oranında şikayet almıştır.

### *3.5.Empati*

Çalışmada, empatinin alt boyutu olarak, kargo firmalarının hizmet saatleriyle ilgili müşteri şikayetlerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

**Tablo 14: Empati (Hizmet Saatleri)**

| Firma | Şikayet var | Şikayet yok | Toplam |
|---|---|---|---|
| **X** | 2 | 98 | 100 |
| **Y** | 9 | 91 | 100 |
| **Toplam** | **11** | **189** | **200** |

| | Frekans | Yüzde (%) |
|---|---|---|
| **Şikayet var** | 11 | 5,5 |
| **Şikayet yok** | 189 | 94,5 |
| **Toplam** | **200** | **100,0** |

Müşteriler tarafından yapılan yorumlarda hizmet saatleri ile ilgili olan şikayetler incelendiğinde, %5,5'lik bir oranda hizmet saatleriyle ilgili şikayetlerden bahsedildiği görülmektedir. %94,5'lik bir oranda ise, hizmet saatleriyle ilgili herhangi bir şikayet bulunmadığı görülmektedir.

### *3.6. Müşteri Şikayetlerine İlişkin Özet Tablo*

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre müşterilerin şikayet oranları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 15: Müşteri Şikayetlerinin Frekansa göre Sıralaması**

| Şikayet Konusu | Şikayet Adedi | % |
|---|---|---|
| Hizmetin Zamanında, Söz Verildiği gibi Yerine Getirilmesi | 185 | 92,5% |
| Zamanında Teslim | 174 | 87,0% |
| İyi Hizmet Sağlama | 164 | 82,0% |
| Yardıma Hazır Olma | 152 | 76,0% |
| Probleme Samimi Çözüm | 130 | 65,0% |
| Müşterilerin Kendini Güvende Hissetmesi | 95 | 47,5% |
| Çalışanlara Güven | 86 | 43,0% |
| Firma Bilgilerinin Hatasız Olması | 70 | 35,0% |
| Nezaket | 41 | 20,5% |
| Çalışanların Bilgili Olması | 23 | 11,5% |
| Hizmet Saatleri | 11 | 5,5% |
| Ekipman | 9 | 4,5% |
| Kıyafet | 1 | 0,5% |
| Formlar ve Belgeler | 0 | 0,0% |

## 4. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde reel sektörün önemli bir çözüm ortağı haline gelen kargo ve lojistik sektöründe özellikle e-ticaretin ve dolayısıyla online mağazaların yaygınlaşmasıyla birlikte, iş hacimleri açısından önemli artışlar yaşanmaktadır. Rekabet, her alanda olduğu gibi kargo sektöründe de önemli bir yer tutmaktadır ve bu sektörün başarısında da önemli bir rol oynamaktadır. Sunulan hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı, bu hizmetlerin yeterli olup olmadıkları, yeterli olmamaları durumunda da, iyileştirmelerinin hangi yöntemleri göz önünde bulundurarak yapılacağı, müşterilerin verilen hizmetlerden tatmin olmalarının sağlanması ve tekrar aynı hizmetleri satın alma niyeti göstermeleri açısından önemli olmaktadır.

Özellikle e-ticaretin gelişmesi paralelinde önemi artan kargo firmaları için, tüketiciler e-WOM yayabilmektedir. Tüketicilerin firmalar, ürün ve hizmetler hakkında diğer tüketicilerin yorumlarını inceleyebildiği ve aynı zamanda kendi yorumlarını paylaşabildiği şikayet web siteleri E-WOM'un önemli kanallarından birisidir. Bu çalışmada, ziyaretçi sayısı açısından Türkiye'nin önde gelen web sitelerinden birisi olan www.sikayetvar.com'daki kargo kategorisindeki şikayetler incelenmiştir. Müşteri görüşlerinin ölçümlenmesi sayesinde müşterilerin bakış açılarından elde edilecek bilgiler, kargo ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ve sağladıkları hizmetlerin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile birlikte elde edilen müşteri değeri sayesinde; Faed, Hussain ve Chang tarafından gerçekleştirilen çalışmada da görüldüğü gibi (Faed, Hussain ve Chang, 2016) müşterilerle uzun vadeli ve sadık ilişkiler kurulabilmekte ve olumlu yönde müşteri tatmini sağlanabilmektedir. Müşterilerin en çok hangi konular üzerinde şikayette bulunduklarına yoğunlaşan firmalar bu sorunlara çözümler üreterek, hizmet kalitelerini arttırırken, pazardaki konumlarını da farklılaştırabilmektedirler. Müşterilerine iyi hizmet sunmak isteyen kargo firmaları, hizmetlerinin planlama aşamalarında bu değerlendirmeleri göz önünde bulundurmalıdırlar. Müşteri şikayeti yönetimini doğru bir şekilde uygulayabilen firmalar daha yüksek firma performansı sergilemenin yanı sıra, çalışanlarının moral ve motivasyonlarını arttırarak da onların daha üretken olmalarını sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada, Türkiye'de en büyük kargo firması denilince ilk akla gelen iki kargo firmasından hizmet almış olan tüketicilerin, şikayetvar.com sitesinde yapmış oldukları şikayetleri, SERVQUAL ölçeği boyutlarından; fiziksel özellikler, güven, duyarlılık, güvence, hizmet saatleri ve empati boyutları ile değerlendirilmiştir. Sitede yer alan yorumların içerik analizlerine yönelik gerçekleştirilen bu çalışma ile kargo firmalarının müşterilerine daha etkili ve verimli hizmet sunabilmeleri için önerilerde bulunulmaktadır. Bu doğrultuda araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ise;

Fiziksel özelliklerin alt boyutlarından olan firma personelinin kıyafeti ile ilgili %0,5'lik bir şikayet oranı görülürken, hizmet sağlayıcı firmaların hizmet sırasında kullandıkları ekipmanların uygunluğu ile ilgili %4,5'lik bir şikayet oranı görülmüş, firma tarafından hizmet sırasında kullanılan formlar ve belgeler ile ilgili ise herhangi bir şikayette bulunulmamıştır.

Güvenin alt boyutlarından olan hizmetlerin zamanında söz verildiği gibi yerine getirilmesi ile ilgili olarak %92,5'lik bir şikayet oranı görülürken, müşterilerin hizmet elde ederken karşılaştıkları herhangi bir probleme çözüm bulmak için firma çalışanlarının samimi ve yardımsever bir biçimde yaklaşıp yaklaşmadıkları ile ilgili %65 oranında şikayet davranışı görülmüştür. Yapılan yorumlarda müşterilerin, hizmet aldıkları firma bilgilerinin hatasız olması ile ilgili olarak da, %35 oranında şikayette bulundukları görülmüştür.

Duyarlılığın alt boyutlarından olan firma personelinin yardıma hazır olup olmadıkları ile ilgili de, müşterilerin %76'sı herhangi bir problem anında firma çalışanlarının yardıma hazır olmadıklarını belirtmişlerdir. Ürünlerin zamanında teslim edilmemesi ile ilgili olarak müşterilerin %87'si şikayetçi olduklarını belirtmişlerdir. Müşteriler firmanın iyi hizmet sağlayıp sağlamaması konusunda ise, %82 oranında iyi hizmet sağlamadığını ve bu konudan şikayetçi olduklarını belirtmişlerdir.

Güvencenin alt boyutlarından olan firma çalışanlarına duyulan güven ile ilgili olarak, müşteriler %43 oranında çalışanlara güven duymadıklarını belirtmişler ve bu konuda şikayet etmişlerdir. Müşterilerin %20,5'lik bir kısmı da, çalışanların kendilerine nazik davranmadıklarını belirtmişlerdir. Müşterilerin %11,5'i hizmet aldıkları firma çalışanlarının hizmet verdikleri konu hakkında bilgili olmadığını belirtmişlerdir. Müşterilerin %47,5'i hizmet aldıkları firma ile kendilerini güvende hissetmediklerini belirtmişlerdir. Firmanın hizmet verdiği saat aralıklarıyla ilgili olarak da, müşterilerin %5,5'inin memnun olmadığı ve bu konuda şikayetçi olduğu görülmüştür.

Bu doğrultuda araştırmadan elde edilen bulgulara göre; müşteriler tarafından en çok şikayet edilen ilk üç boyut; hizmetlerin zamanında söz verildiği gibi gerçekleşmemesi, ürün ve hizmetlerin zamanında müşterilere teslim edilmemesi ve firma çalışanları tarafından iyi hizmet sağlanmaması olurken, müşteriler tarafından en az şikayet edilen üç boyutun ise; hizmet veren personelin kıyafeti ve genel görünüşü, firma tarafından hizmet sunulurken kullanılan ekipmanlar ve hizmet saatleri olduğu görülmektedir.

Çalışmada, Türkiye'de en büyük kargo firması denildiğinde ilk akla gelen iki firmanın kullanılması ve şikayetvar.com sitesindeki 200 adet şikayetin içerik analizine tabi tutulması araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. İleride yapılacak olan çalışmalarda, örneklem genişletilebilir, farklı sektörlere uygulanabilir ya da sektördeki farklı firmalar da araştırmaya dahil edilebilir.

## Kaynakça


Akın, B., Çetin, C., Erol, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul.

Armstrong, G., Kotler, P. (2003). Marketing, International Edition, Prentice Hall.

Arndt, J. (1967). "Role of product-related conversations in the diffusion of a new product", Journal of Marketing Research, Vol. IV, 291-295.

Aydın, B.O. (2014). "Elektronik ağızdan ağıza iletişim: tüketici motivasyonlarının analizi", Selcuk University Journal of Institute of Social Sciences, Vol.32, 13-25.

Barış, G. (2008). Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Blodgett, J., Granbois, D.H. (1992). "Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, 5, 93-103.

Blodgett, J., Granbois, D.H., Walters, R.G. (1993). "The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions", Journal of Retailing, Vol.69, No.4, 399-428.

Bolfing, C.P. (1989). "How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it?", Journal of Services Marketing, Vol. 3, No.2, 5–23.

Cevher, E., (2016). "Hizmet kalitesi açısından üniversitelere yönelik şikayetlerin incelenmesi", Journal of Yasar University, 11/43, 163-171.

Crie, D., (2003). "Consumers' complaint behaviour taxonomy, typology and determinants: Towards a unified ontology", Database Marketing & Customer Strategy Management Vol.11, Issue 1, 60-79.

Day, R.L. (1984). "Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction", Advances in Consumer Research, Vol.11, Issue 1, 496-499.

Ekinci, Y., Calderon, J., Siala, H. (2016). "Do personality traits predict 'complaining' consumers?", International Journal of Business Environment, Vol.8, Issue 1, 1-11.

Faed, A., Hussain, O., Chang, E. (2014). "A methodology to map customer complaints and measure customer satisfaction and loyalty", Soca-Special Issue, Paper: 33-53.

Fulgoni, G.M., Lipsman, A. (2015). "Digital word of mouth and its offline amplification: A holistic approach to leveraging and amplifying all forms of wom", Journal of Advertising Research, March 2015, 18-21.

Fornell, C., Westbrook, R.A. (1979). "An exploratory study of assertiveness, aggressiveness, and consumer complaining behavior", Advances in Consumer Research, Vol. 6, 105-110.

Goyette, I., Ricard, L., Bergeron, J., Marticotte, F. (2010). "E-wom scale: Word-of-mouth measurement scale for e-services context", Canadian Journal of Administrative Sciences, 27, 5-23.

Hagel, J. (1999). "Net gain: Expanding markets through virtual communities", Journal of Interactive Marketing, 13, 1, 55-65.

Herr, P. M., Kardes, F. R., Kim, J. (1991). "Effects of word of mouth and product attribute ınformation on persuasion: An accessibility - diagnosticity perspective", Journal of Consumer Research, 17, 3, 454-462.

Ho, J.Y.C., Dempsey, M. (2010). "Viral marketing: Motivations to forward online content", Journal of Business Research, 63, 1000-1006.

Hoffman, K.D., Bateson, J.E. (1997). Essentials of service marketing, The Dryden Press, USA.

Huppertz, J. W., Mower, E. & Associates. (2014). "An effort model of first-stage complaining behavior", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, Vol.27, 6-18.

Juran, J.M., Gryna, F.M. (1998). Juran's Quality Control Handbook, McGraw Hill Co, USA.

Katz, E., Lazarsfeld, P.F. (1955). Personal influence. Glencoe, Free Press, IL.

Kılıç, B., Ok, S. (2012). "Otel işletmelerinde müşteri şikayetleri ve şikayetlerin değerlendirilmesi", Journal of Yasar University, 25(7), 4189-4202.

Kotler P. (2003). Kotler ve Pazarlama, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kozinets, R.V., de Valck, K., Wojnicki, A.C., Wilner, S.J.S. (2010). "Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities", Journal of Marketing, Vol. 742, 71-89.

Kurtoğlu, R., Sönmez, A.T. (2016). "Marka imajı ve marka faydasının marka sadakati ve pozitif ağızdan ağıza iletişim wom üzerindeki etkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.21, S.4, 1127-1138.

Levy, S., Gvili, Y. (2015). "How credible is e-word of mouth across digital-marketing channels?", Journal of Advertising Research, March 2015, 95-109.

Özmen, Ş. (2012). Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing, 641, 12-40.

Richins, M.L. (1983). "Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study", Journal of Marketing, Vol. 47, No. 1, 68-78.

Robledo, M.A. (2001). "Measuring and managing service quality: Integrating customer expectations", Managing Service Quality, Vol.11, No.1, 22-31.

Saha, G., Theingi, C. (2009). "Service quality, satisfaction and behavioural intentions, a study of low cost airline carriers in Thailand", Managing Service Quality, Vol.19, No.3, 350-372.

Sharma, P., Marshall, R., Reday, P.A., Na, W. (2010). "Complainers versus non-complainers: A multi-national ınvestigation of ındividual and situational ınfluences on customer complaint behavior", Journal of Marketing Management, Vol.26, Nos.1-2, 163-180.

Singh, J. (1988). "Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical ıssues", Journal of Marketing, Vol. 52, No. 1, 93-107.

Taşkın, E., Durmaz, Y. (2012). Lojistik Faaliyetler Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Unur, K., Çakıcı, C., Taştan, H. (2010). "Paket turlardaki müşteri şikayetleri ve seyahat acentalarının bu şikayetlerle karşılaşma sıklıkları üzerine bir araştırma", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 3, 391-408.

Yücel, M. (2013). "Toplam hizmet kalitesinin SERVQUAL analizi ile ölçümü: Bankacılık sektöründe bir araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 12, Issue:44, 82-106.

Wang, R.T. (2007). "Improving service quality using quality function deployment: The air cargo sector of China Airlines", Journal of Air Transport Management, 13, 221-228.

Wimmer, D.D., Dominick, J.R. (2000). Mass Media Research: An Introduction, Wadsworth Publishing Company, Belmont.

# Consumer Complaints About Shipment Services: A Content Analysis

**Merve YANAR GÜRCE**
İstanbul Gedik University
Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-9616-1815
merveynr@yahoo.com

**Petek TOSUN**
İstanbul Bilgi University
Institute of Social Science
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-9228-8907
petek.tosun@bilgiedu.net

## Extensive Summary

### Introduction

Consumer complaining behavior has been subject to research beginning from 1970s (Fornell & Westbrook, 1979); and has been studied extensively in the literature in both consumer behavior and managerial perspectives. In general, authors have focused on the antecedents of consumer complaints (Fornell & Westbrook 1979, Richins 1983, Day 1984, Bolfing 1989, Blodgett et al., 1993, Sharma et al..2010, Ekinci et al..2016) and the classification or taxonomy of complaint responses (Singh 1988, Blodgett & Granbois 1992, Crie 2003, Huppertz et al., 2014).

In case of a product or service failure, consumers may voice their complaints directly to the seller, to their family and friends, or to third parties such as legal institutions or consumer agencies (Singh, 1988). With the rapid diffusion of the internet, digital platforms have also been a channel of communicating consumer complaints. In this context, electronic word-of-mouth (e-WOM) is defined as individuals' forwarding electronic content to one another through e-mail, instant messaging or other easy-to-access digital media (Ho & Dempsey, 2010). E-wom is an important source of information for consumers who search for product or service information on the web, as well as it is for companies that want to reach consumer comments about their products or services.

In addition to personal blogs, e-mails and forums, there are websites that focus primarily on consumer comments or complaints. On these websites, consumers may share their opinions about their consumption experiences. This study focuses on sikayetvar.com, which is one of the prominent websites of Turkey in terms of website traffic and number of users. Consumer complaints about shipment services in sikayetvar.com are analyzed using content analysis; aiming to reach a better understanding regarding the antecedents of consumer complaints.

### Methodology

Sikayetvar.com has been the subject of previous academic research; i.e. Cevher (2016) has examined the complaints about university education and Unur et al. (2010) has analyzed the dimensions of complaints about package tours in the tourism industry. In accordance with the literature, the complaints about shipment services are examined using content analysis. The reason of selecting shipment services is that, while various studies can be found about the service quality of logistic activities in different cultures and in different industries; there are relatively few studies focusing on shipment services in the literature.

The dimensions that are used in the coding process have been adopted from SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). The rationale for selecting SERVQUAL scale as the basis of coding is that SERVQUAL has been used in similar studies in various industries such as education, insurance, banking, tourism and health services (Yücel, 2013). The complaints in the sikayetvar.com website are categorized and coded by using the dimensions of SERVQUAL scale, which are reliability, assurance, tangibles, empathy and responsiveness (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

The shipment companies that will be included in the content analysis are selected by a pilot study. For this purpose, 30 participants are requested to recall and write down the first 4 shipment firms in Turkey. The first two companies that received the highest score have been included in the content analysis. 200 complaints that are directed to these two firms on the sikayetvar.com during March 2017 are selected for the content analysis.

**Findings**

The complaints are analyzed using descriptive statistics and frequency distribution for each dimension of SERVQUAL. The first dimension is tangibles, which includes the uniforms of the service staff, and the documents and equipment used in the shipment services. According to the results of the content analysis, there has been no complaints about the documents, where the complaints about the uniforms of service staff and shipment equipment have been 0.5% and 4.5%, respectively.

The second dimension of service quality is reliability, which can be explained as the ability to perform the promised service dependably and accurately (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). 92.5% of the complaints have been related with the delivery of the shipment service timely and as promised. 65% of the consumers have mentioned about lacking of sincere solutions to deliver problems, and 35% of consumers have complained about the inaccuracy of company records about the shipment services.

In responsiveness dimension, 76% of the consumers have complained about the reluctance of service staff in providing help. Moreover, 87% of the complaints are about the late service delivery, consumers complain about the promptness of shipment services. 82% of the complaints have been about the service staff, stating that they have provided poor service.

The fourth dimension of SERVQUAL is assurance, which is composed of the knowledge and courtesy of service staff, and the ability of the employees to inspire trust in the consumers (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). According to the content analysis, 43% of the complaints are about the distrustful feeling inspired by the service staff. 20.5 % of the consumers complain about the discourtesy of employees, where 11.5% of the consumers state that service staff has inadequate knowledge about their job. In total, 47.5% of the consumers have complained about the fact that they do not feel confident regarding the shipment service.

Finally, the empathy dimension is conceptualized as caring about the customers and providing individualized service to consumers (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).This dimension is adopted as providing service in flexible hours and offering convenient service hours. In the study it is seen that only 5.5% of consumers have complained about the service hours of shipment services.

## Conclusion

Shipment services have been one of the prominent business partners of manufacturers. With the diffusion of the internet and increase in e-commerce, the business volume of shipment services is increasing. Consequently, with the increasing volume of digital retail sales, e-WOM can be easily spread for shipment firms. In the competitive environment of e-business, offering a high quality service, obtaining customer satisfaction and loyalty, and receiving positive comments from customers are extremely important for firms. In this context, this study has focused on the consumer complaints about shipment services that are shared on sikayetvar.com.

Consumer complaints have been analyzed by content analysis, with the coding frame based on SERVQUAL scale. Providing the promised service promptly, timely delivery of good service and responsiveness of staff in providing help to customers have scored the highest frequencies among all consumer complaints. On the other hand, consumers have complained relatively less about the uniforms, equipment, and documents related with shipment services.

The limitation of this research is the analysis of complaints that are directed to two shipment firms in a specific time period, which limits the generalizability of the findings. Research can be extended by including complaints about other shipment firms in the analysis, or including complaints that are shared in different time intervals. In addition, the study can be broadened by including other service industries in the analysis.

DOI: 10.20491/isarder.2017.295

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Türkiye'de Hisse Senedi Piyasası ve Ekonomik Gelişme İlişkisinin ARDL Sınır Testi Yaklaşımı ile Analizi

*Analysing of the Relation Between Stock Markets and Economic Growth in Turkey by ARDL Bound Test*

**Umut Burak GEYİKÇİ**
Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Muradiye Kampüsü, Manisa, Türkiye
orcid.org/0000-0002-4285-2151
umutburak.geyikci@cbu.edu.tr

**Özet**

Bu çalışma hisse senedi piyasası ile ekonomik gelişme arasındaki ilişkileri 1986 ile 2016 arasında, yıllık bazda incelemektedir. ARDL sınır testi ve Hata Düzeltme Terimi (ECT) vasıtasıyla değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkiler ve denge durumu belirlenmiştir. Sonuçlar hisse senedi piyasasının gelişimi ile ekonomik büyüme arasında uzun dönemde bir eşbütünleşme olduğunu göstermiştir. Kısa dönemli Granger nedensellik testi, GSYH ve para arzından hisse senedi piyasası gelişimine doğru iki yönlü bir nedensellik, özel sektör kredilerinden toplam dış ticarete yönelik tek yönlü bir nedensellik, para arzı ile toplam dış ticaret arasında iki yönlü bir nedensellik, GSYH'dan geniş para arzına yönelik de tek yönlü bir nedensellik bulunurken kısa vadede özel sektör kredilerine doğru herhangi bir nedensellik bulunamamıştır. Çalışma neticesinde, uzun vadede eşbütünleşik olan verilerin kısa vadede Schumpeter (1911)'de ortaya atılan görüşler yerine, Lewis (1954)'de ortaya atılan görüşlere daha yakın olduğu, ekonomik büyümeden finansal gelişime doğru bir akış yerine, karşılıklı bir etkileşim içinde oldukları sonucu ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** ARDL sınır testi, eşbütünleşme, Granger, hisse senedi piyasası, BİST

***Abstract***

This study investigates the relation between stock market and economic growth using yearly data between 1986 and 2016. Through the ARDL boundary test and the Error Correction Term (ECT), long-term relationships and equilibrium between variables were determined. The results showed that there was a long-term cointegration between the stock market development and economic growth. In the short-term Granger causality test, it has been concluded that the gross domestic product and money supply have two-way causality with stock exchange market, that there was one-way causality from private-sector loans to total external trade, that money supply has two-way causality with total foreign trade, that there was one-way causality from gross domestic product to money supply, that private sector loans had no causality with other sectors. In conclusion, the cointegrated variables are closer to the views of Lewis (1954) instead of Schumpeter (1911) and stock market capitalization has bilateral interaction with economic growth rather than a one-way flow from economic growth to stock market capitalization.

**Keywords:** ARDL bound test, cointegration, Granger, stock market, ISE

## Giriş

Türk Sermaye Piyasaları 1986 yılında Borsa İstanbul (BİST)'in açılması (o zamanki adı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası-İMKB) ve yeni liberal ekonomik politikalarla birlikte 1980'lerin ortalarından itibaren finansal yapısını güçlendirmeye başlamıştır. Pek çok çalışmada kayıp yıllar olarak adlandırılan 1990'lardan sonra 2000'li yıllardan itibaren hızla ivmelenmeye başlayan sermaye piyasaları halen gelişmiş ülkelerde var olan derinliği yakalayamamıştır. Sermaye piyasaları tasarrufların mobil hale gelmesini kolaylaştırıp ekonomik büyüme için gerekli sermayeye dönüştürürken, reel sektörde meydana gelen değişimler de sermaye piyasalarını önemli derecede etkilemektedir. Sermaye piyasalarında meydana gelen gelişim, yatırımlar için gerek duyulan fonlara erişim maliyetini azaltırken, yabancı sermaye akışı ile mevcut fon büyüklüklerinin artışını da desteklemektedir. Bu açıdan ekonomik büyümenin finansal gelişme ile olan ilişkisini araştıran pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bunlardan finansal gelişme ile ekonomik büyüme ilişkisinin yönü itibariyle; Robinson (1952) ekonomik büyümeden finansal gelişime doğru bir akım olduğu, Schumpeter (1911) ise finansal gelişimden ekonomik büyümeye doğru bir akım olduğunu belirtmiştir (Özcan ve Arı, 2011). Bunlarla birlikte literatürde gerçekleştirilmiş olan çalışmalar temelde dört farklı hipotez üzerinde kurulmuşladır. Bunlardan ilki; finansal gelişmenin ekonomik büyüme üzerinde yüksek düzeyde etkisi olduğu (Patrick, 1966), ikincisi ekonomik büyümenin finansal gelişme üzerinde önemli derecede etkisi olduğunu savunan görüş (Robinson 1952), üçüncüsü finansal gelişme ve ekonomik büyüme arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu (Lewis, 1954) ve sonuncusu ise aralarında herhangi bir etkileşim olmadığını Lucas (1988), Meier ve Seers (1984), Stern (1989) savunan görüştür.

Literatürde finansal gelişmişlik ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkileri ölçmek için; milli gelir, M1, M2 ve M3 para arzları, banka kredileri, gayri safi yurt içi hasıla, özel sektör kredileri, toplam krediler, hisse senedi piyasası kapitalizasyon oranı gibi değişkenler ile bunların birbirlerine oranları gibi farklı ölçüm materyalleri kullanılmıştır. Bu çalışmada ekonomik büyümenin hisse senedi piyasası üzerindeki etkisini ölçebilmek maksadıyla, Gökdeniz vd. (2003), Altunç (2008), Ghildiyal vd. (2015)' de kullanılana benzer değişkenler olan gayrisafi yurt içi hasıla (GSYH), özel sektör kredileri, hisse senedi piyasası kapitalizasyon oranı, M2 geniş para arzı ve toplam dış ticaret değişkenlerinin GSYH'ya oranları kullanılmıştır.

Ekonomik büyüme, bir ekonominin ürettiği mal ve hizmetlerdeki artışı ifade eder (Onwumeree vd. 2012). Ekonomik büyümenin gerçekleşebilmesi için dış ticaretin de gelişmesi gerekmektedir. Firmalar küresel pazarlarda geleneksel ve modern yöntemlerle yeni müşteriler bulmalı, bu sayede ekonomik büyümeye ve yurt içi gelirin artmasına katkıda bulunmalıdırlar (Metin, 2016). Vatandaşların (yatırımcılar) kişi başına düşen gelirlerinde bir artış, yatırımcıları maddi gelişime götüren finansal sistem mekanizması yoluyla birçok açıdan uzun vadeli finansal varlıklara yatırım yapmaya zorlayabilir. Finansal kalkınma ile ekonomik büyüme arasındaki bu ilişki son yıllarda yoğun bir şekilde incelenmiştir (Okeke ve Acha, 2017).

Bu çalışmanın amacı, ekonomiye ilişkin farklı değişkenlerin hisse senedi kapitalizasyon oranı ile olan ilişkilerini belirleyerek Schumpeter (1911)'de temeli atılmış olan ekonomik büyümenin finansal gelişme üzerine etkili olduğu görüşünü test etmektir. Gerçekleştirilen analiz neticesinde böyle bir etki çıkması durumunda çeşitlendirme fırsatı arayan yatırımcılar, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik göstergeler yardımıyla hisse senedi piyasalarına yapacakları yatırımları daha

rahat öngörebileceklerdir. Diğer yandan ekonomik büyüme neticesinde vatandaşların kişi başı düşen gelirindeki artışın da onları hisse senedi piyasası yoluyla uzun vadeli yatırımlar yapmaya sevk edeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan ARDL sınır testi yaklaşımı Türk ekonomisi açısından finansal gelişme ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkileri araştırmak için kullanılmıştır.

**Literatür Taraması**

Schumpeter (1911) çalışmasında, kredi mekanizması aracılığıyla finansın, ekonomik büyüme üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu yönüyle finansal gelişim ve ekonomik büyüme ilişkisinden ilk kez bahsedilmiştir. Diğer yandan literatürde finansal gelişimin ekonomik büyüme ile ilişkisine ilişkin ampirik kanıtları ortaya ilk koyan çalışma Goldsmith (1969)'dur. Goldsmith çalışmasında ekonomik büyüme ile finansal gelişim arasında kuvvetli ve pozitif yönde bir nedensellik ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Sonrasında özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardan Korajczyk (1996), uluslararası entegrasyonu olan hisse senedi piyasalarının ekonomik büyüme ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu bulgulamıştır. Levine ve Zervos (1998) çalışmalarında sermaye piyasalarındaki likidite durumu ve bankacılık sektörü ile ekonomik büyüme arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Boubakari ve Jin (2010) likiditesi yüksek ve aynı zamanda hareketli hisse senedi piyasasına sahip ülkelerde, hisse senedi piyasası ile ekonomik büyüme arasında pozitif bir korelasyon olduğunu vurgulamışlardır. Seven ve Yetkiner (2016) gerçekleştirdikleri çalışmalarda inceledikleri 146 ülke içerisinde büyük ve likiditesi yüksek hisse senedi piyasaları ile ekonomik büyüme arasında pozitif bir korelasyon varken, küçük ve likiditesi düşük hisse senedi piyasaları ile ekonomik büyüme arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulgulamışlardır. Benzer şekilde Minier (2003) ile Rioja ve Valev (2004) çalışmalarında borsa gelişimi ile ekonomik büyüme arasında herhangi bir pozitif ilişki olmadığını ifade ederlerken, N'Zue (2006) çalışmasında ise hisse senedi piyasasından ekonomik büyümeye doğru tek yönlü bir nedensellik bulgulamıştır.

Bu çalışmada literatürde çoğunlukla yapılanın aksine hisse senedi piyasasının ekonomik büyüme üzerinde değil, ekonomik büyümenin hisse senedi piyasası üzerinde olası etkisi ölçülecektir, bu konuda Dettrey ve Palmer (2015) çalışmalarında ABD'de demokrat ve cumhuriyetçi başkanlar döneminde ekonomik büyümenin hisse senedi piyasası ve işsizlik üzerindeki etkisini ölçmüşler ve cumhuriyetçi başkanlar döneminde ekonomik büyümenin hisse senedi piyasasının gelişimini önemli ölçüde etkilediğini bulgulamışlardır.

**Materyal ve Metod**

Çalışmada, ekonomik büyümenin, hisse senedi piyasası üzerindeki etkisini ölçmek maksadıyla beş değişken kullanılmıştır. Hisse senedi kapitalizasyon oranı, hisse senedi piyasasını temsil ederken diğer dört değişken ise ekonomik büyümeyi temsil etmektedirler. Çalışmada kullanılan değişkenler şunlardır;

KBGSYH; Kişi başına düşen gayrisafi yurtiçi hasıla

GPGSYH; M2 geniş para arzının gayri safi yurt içi hasılaya oranı

HSPGSYH; "Hisse senedi piyasasının gelişim göstergesi" olarak kullanılan bu oran, hisse senedi piyasası kapitalizasyon değerinin gayrisafi yurt içi hasılaya oranıdır.

KRDGSYH; Bankacılık sektörünün göstergesi olarak kabul edilen bu oran özel sektör kredilerinin gayrisafi yurt içi hasılaya oranıdır.

DTGSYH; ekonominin açıklığı göstergesi olarak kabul edilen bu oran toplam dış ticaret (ihracat+ithalat) rakamlarının gayrisafi yurt içi hasılaya oranıdır.

Serilerin lineer hale dönüşerek aykırı değerlerin etkisini azaltmak maksadıyla tüm serilerin logaritmaları alınmalıdır (Türe ve Akdi, 2005; Ayvaz Kızılgöl, 2011), bu nedenle tüm serilerin logaritmaları alınmıştır. Çalışmada kullanılan zaman serileri Borsa İstanbul'un faaliyete geçmiş olduğu yıl olan 1986'dan başlayarak 2016 yılı sonuna kadar geçen süreyi yıllık değerlerle kapsamaktadır. Elde edilmiş olan verilerden KBGSYH, GPGSYH, KRDGSYH rakamları Dünya Bankası veri havuzundan, dış ticaret rakamları Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) veri tabanından ve M2 Geniş para ise Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) veri tabanından alınmıştır.

Araştırma hedefleri doğrultusunda aşağıda belirtilmiş olan model oluşturulmuştur;

Finansal gelişme = f (KBGSYH)…….

Üstte belirtilmiş olan modelin ekonometrik formu aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

$$HSPGSYH_t = \alpha + \beta_1 GPGSYH_t + \beta_2 KBGSYH_t + \beta_3 KRDGSYH_t + \beta_4 GTGSYH_t + \varepsilon t \quad (1)$$

Üstte verilmiş olan denklemde; α kesişim noktası ve β1-β4 açıklayıcı değişkenlerin katsayılarıdır.

Tablo 1.'de zaman serilerine ait açıklayıcı istatistikler ve Tablo 2.'de korelasyon tablosu yer almaktadır.

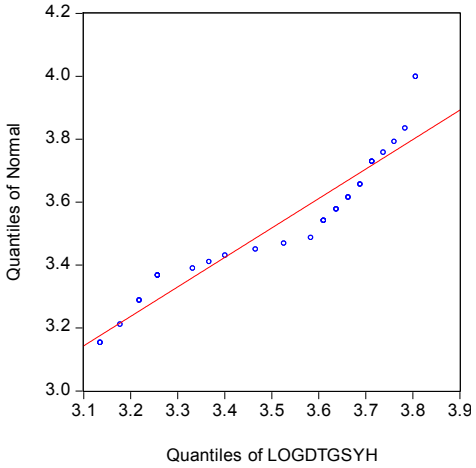
**Tablo 1. Açıklayıcı Değişkenler**

| | KBGSYH | GPGSYH | HSPGSYH | KRDGSYH | DTGSYH |
|---|---|---|---|---|---|
| Mean | 5,726367 | 3,522171 | 1,588723 | 3,212076 | 3,617047 |
| Median | 5,609472 | 3,610918 | 1,386294 | 2,995732 | 3,610918 |
| Maximum | 6,857514 | 3,806662 | 2,564949 | 4,248495 | 4,025352 |
| Minimum | 4,330733 | 3,135494 | 0,693147 | 2,639057 | 3,178054 |
| Std, Dev, | 0,816707 | 0,222272 | 0,663799 | 0,520296 | 0,262483 |
| Skewness | -0,006560 | -0,465573 | 0,140600 | 0,845847 | 0,033022 |
| Kurtosis | 1,644948 | 1,728819 | 1,507863 | 2,250484 | 1,705039 |
| Jarque-Bera | 2,371938 | 3,207125 | 2,977995 | 4,422152 | 2,171660 |
| Probability | 0,305450 | 0,201179 | 0,225599 | 0,109583 | 0,337621 |
| Sum | 177,517400 | 109,187300 | 49,250410 | 99,574350 | 112,128500 |
| Sum Sq, Dev, | 2,001031 | 1,482148 | 13,218880 | 8,121231 | 2,066916 |

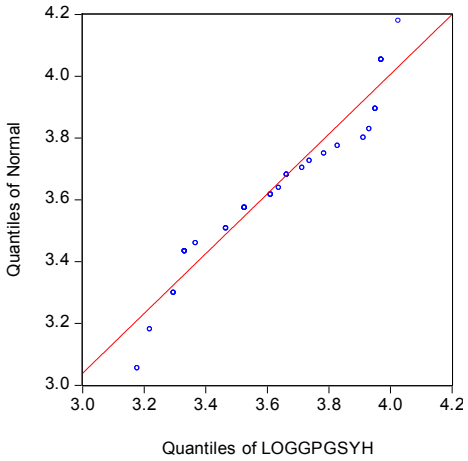
**Tablo 2. Korelasyon Matrisi**

| | KBGSYH | GPGSYH | HSPGSYH | KRDGSYH | DTGSYH |
|---|---|---|---|---|---|
| **KBGSYH** | 1,000000 | | | | |
| **GPGSYH** | 0,890397 | 1,000000 | | | |
| **HSPGSYH** | 0,996323 | 0,904468 | 1,000000 | | |
| **KRDGSYH** | 0,862185 | 0,845243 | 0,887116 | 1,000000 | |
| **DTGSYH** | 0,801089 | 0,840208 | 0,804124 | 0,643438 | 1,000000 |

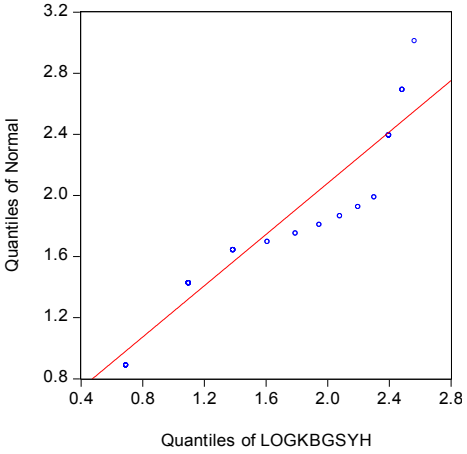
İnceleme kapsamında yer alan serilerin tamamı trend içermektedir, Serilere ait trend grafikleri Grafik 1, 2, 3, 4 ve 5'te verilmiştir.



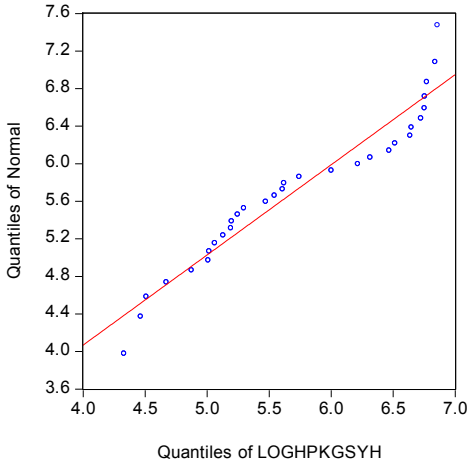

**Grafik 1, DTGSYH**



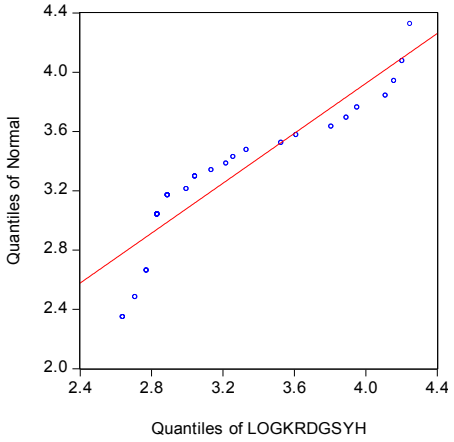

**Grafik 2, GPGSYH**




**Grafik 3, KBGSYH**




**Grafik 4, HPKGSYH**




**Grafik 5, KRDGSYH**

Gerçekleştirilmiş olan birim kök testleri Tablo 3.'te verilmiştir, ADF birim kök testinde $H_0$: Serinin birim kök içerdiğini, $H_1$ ise serinin birim kök içermediğini belirtir, Tablo 3,'de yer alan ADF birim kök testi sonuçlarına göre düzeyde, trend ve sabit terimli t-istatistik değerleri GPGSYH için %1 olasılıkla ve DTGSYH için %5 olasılıkla birim kök içermediği için $H_0$ hipotezi reddedilerek, serilerin durağan olduğu sonucuna

ulaşılırken, KBGSYH, HSPGSYH ve KRDGSYH serileri için aynı durum söz konusu olmamakta ve seriler düzeyde birim kök içermektedirler.

İncelenen serilerde durağanlık (birim kök) olup olmadığını test etmede kullanılan testlerden bir başkası da Kwiatkowski, Phillips, Schmidt, Shin (KPSS)'dir. Bu birim kök testi ADF'nin tam tersi şekilde çalışır, kurulacak olan hipotezlerde $H_0$; serinin birim kök içermediğini, $H_1$ ise serinin birim kök içerdiğini ifade eder, Tablo 3.'te gösterilmiş olan analiz neticesinde incelenen serilerin trend ve sabit terimli KPSS testi neticesinde KBGSYH, GPGSYH, HSPGSYH ve DTGSYH serilerden elde edilen LM istatistiği sonuçlarının Kwiatkowski-Philips-Schmidt-Shin (1992) değerlerinden küçük olmaları nedeniyle $H_0$ hipotezinin kabul edilerek serilerin birim kök içermedikleri sonucuna ulaşılırken KRDGSYH serisi için elde edilen LM sonucunun Kwiatkowski-Philips-Schmidt-Shin (1992) değerlerinden büyük olması nedeniyle, $H_0$ reddedilerek seride birim kök olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Her iki birim kök test sonucundan elde edilen değerler GPGSYH ve DTGSYH serileri için düzeyde birim kök olmadığını rahatlıkla ifade etmemize olanak sağlarken, diğer seriler için düzeyde birim kökün var olduğu dolayısıyla birinci farklarını alarak tekrar kontrol etmemiz gerektiği sonucunu doğurmaktadır.

**Tablo 3. Birim Kök Testleri**

| ***DÜZEY*** | **ADF** | | **KPSS** | |
|---|---|---|---|---|
| | Trend ve Sabit Terimli | | Trend ve Sabit Terimli | |
| | t-istatistiği | olasılık | | LM İstatistiği |
| KBGSYH | -2,5887 | ***0,2875**** | | 0,108382 |
| GPGSYH | -4,3788 | 0,0082 | | 0,06473 |
| HPKGSYH | -2,3762 | ***0,3835**** | | 0,076564 |
| KRDGSYH | -1,2887 | ***0,8714**** | | ***0,172981**** |
| DTGSYH | -3,7950 | 0,0315 | | 0,066865 |
| **1% düzey** | **-4,2967** | | **1% düzey** | **0,216** |
| **5% düzey** | **-3,5684** | | **5% düzey** | **0,146** |
| **10% düzey** | **-3,2184** | | **10% düzey** | **0,119** |

***durağanlık koşulunu sağlamamaktadır**

Tüm seriler düzeyde (birim kök) durağanlık koşulu sağlamadıkları için 1, Farkları alınarak tekrar ADF ve KPSS birim kök testine tabi tutulmuşlardır, Elde edilen sonuçlar neticesinde ADF birim kök testi için tüm serilerin %1 anlamlılık düzeyinde durağan olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KPSS birim kök testi açısından ise KBGSYH, HSPGSYH ve KRDGSYH serileri durağan hale gelirken, düzeyde durağan olan GPGSYH ve DTGSYH serileri durağanlık özelliklerini kaybetmişlerdir.

**Tablo 4. Birim Kök Testleri**

| ***1.FARK*** | **ADF** | | **KPSS** | |
|---|---|---|---|---|
| | Trend ve Sabit Terimli | | Trend ve Sabit Terimli | |
| | t-istatistiği | olasılık | | LM İstatistiği |
| KBGSYH | -6,3127 | 0,0001 | | 0,089287 |
| GPGSYH | -8,1023 | 0,0000 | | ***0,374028**** |
| HPKGSYH | -5,8981 | 0,0002 | | 0,068593 |
| KRDGSYH | -4,4011 | 0,0081 | | 0,069342 |
| DTGSYH | -4,7343 | 0,0037 | | ***0,247512**** |
| **1% düzey** | **-4,3098** | | **1% düzey** | **0,21600** |
| **5% düzey** | **-3,5742** | | **5% düzey** | **0,14600** |
| **10% düzey** | **-3,2217** | | **10% düzey** | **0,11900** |

***durağanlık koşulunu sağlamamaktadır**

Tablo 3. ve Tablo 4.'ten elde edilmiş olan sonuçlar neticesinde bazı serilerin düzeyde durağanken bazı serilerin 1. farklarında durağan oldukları sonucuna ulaşılmıştır, Tüm serilerin aynı düzeyde durağan olmamaları halinde Johansen veya Engle Granger gibi eşbütünleşme testleri kullanılamamaktadır. Serilerin düzey ve 1. farklarda durağan olabildiği ancak hiç birinin durağanlık için 2. düzeye ihtiyaç duymadığı durumlarda Pesaran ve Shin (1999) ile Pesaran vd, (2001) tarafından literatüre kazandırılmış olan "sınırlar testi" (Autoregressive Distributed Lag – ARDL) en uygun eşbütünleşme testidir (Ghildiyal vd, 2015).

**ARDL Sınırlar Testi**

ARDL yaklaşımı, p'nin Vektör Otoregresif (VAR) modeli olarak uygulanır. Eşbütünleşme testinde kullanılan ARDL yaklaşımında aşağıdaki form uygulanmıştır;

$$D(L(HSPGSYH_t)=\alpha_{01} + \beta_{11} L(HSPGSYH_{t-1})+ \beta_{21} L(GPGSYH_{t-1})+ \beta_{31} L(KBGSYH_{t-1})+ \beta_{41} L(KRDGSYH_{t-1})+ \beta_{51} L(DTGSYH_{t-1})+\sum_{i=1}^{p} \alpha_{1i} D(L(HSPGSYH_{t-i})+ \sum_{i=1}^{p} \alpha_{2i} D(L(GPGSYH_{t-i})+ \sum_{i=1}^{p} \alpha_{3i} D(L(KBGSYH_{t-i})+ \sum_{i=1}^{p} \alpha_{4i} D(L(KRDGSYH_{t-i})+ \sum_{i=1}^{p} \alpha_{5i} D(L(DTGSYH_{t-i})+\phi_i trend+\mathcal{E}_{1t} \quad (2)$$

Denklemde KBGSYH, GPGSYH, HSPGSYH, KRDGSYH ve DTGSYH değişkenler, L logaritma operatörü, D birinci fark ve Ɛ hata terimini temsil etmektedir. Üstte verilmiş olan denklemde $H_0$ hipotezi eşbütünleşmenin olmadığı, alternatif hipotez ise eşbütünleşmenin olduğu yönündedir. Boş hipotez F testi uygulanarak test edilmiştir,

Dolayısıyla;
$H_0=\beta_{1i}= \beta_{2i}= \beta_{3i}= \beta_{4i}= \beta_{5i}=0$
$H_1 = \beta_{1i} \neq \beta_{2i} \neq \beta_{3i} \neq \beta_{4i} \neq \beta_{5i} \neq 0$
İçin i=1, 2, 3, 4, 5,

ARDL sınır testini uygulamadan önce, değişkenlerin uygun gecikme sırasını seçerek, ARDL F istatistiğini uygun şekilde hesaplamak ve değişkenler arasında eşbütünleşmenin var olup olmadığını test etmek ön koşuldur, F-testinin hesaplanması, gecikme uzunluğunun seçilmesine çok duyarlıdır (Ouattara 2004), Seriler yıllık olduğu

için tüm farklara 4 gecikme uzunluğu verilmiş ve Akaike bilgi kriterinin en düşük olduğu gecikme uzunluğu uygun gecikme uzunluğu olarak belirlenmiştir. En uygun gecikme 1. farkta elde edilmiştir, Ardından inceleme kapsamında yer alan serilerde otokorelasyon problemi olup olmadığını tespit edebilmek maksadıyla gerçekleştirilen Breush-Gedfrey otokorelasyon testi sonucunda da 1. gecikmede 2,998820 (0,2233) değeri elde edilerek seriler arasında otokorelasyon problemi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bir sonraki adım, değişkenler arasında uzun vadede eşbütünleşme araştıran F-testi uygulamaktır. Eşbütünleşme ilişkisinde Perasan (2001)'e göre belirlenmiş olan alt ve üst sınırlar küçük seriler için uygun olmadığından çalışmadaki gibi 30-80 arası değer içeren seriler için daha doğru sonuçlar veren Narayan ve Narayan (2005)'de belirlenmiş olan sınırlar da kullanılacaktır. Elde edilen F istatistiği Perasan (2001) ve Narayan ve Narayan (2005)'de verilen sınırların altında kalmışsa herhangi bir eşbütünleşme olmadığı, bu sınırların üzerinde ise eş bütünleşme olduğu sonucuna ulaşırız. Tablo 5. incelenen seriler arasındaki uzun dönemli eşbütünleşme ilişkisini göstermektedir. Elde edilmiş olan F istatistik değeri Perasan (2001)'a göre belirlenmiş olan üst sınırları aştığı için %1 hata olasılığı ve Narayan ve Narayan (2005)'e göre göre belirlenmiş olan üst sınırları aştığı için %5 hata olasılığı ile seriler uzun dönemde eşbütünleşik ve dengededir denilebilir.

**Tablo 5. ARDL Sınır Testi Sonuçları**

| **Değişkenler** | **F İstatistiği** | | | |
|---|---|---|---|---|
| f(HSPGSYH / DTGSYH KBGSYH KRDGSYH GPGSYH) | 6,149349* | | | |
| | Pesaran (2001) | | Narayan (2005) | |
| Kritik Değerler | Alt Sınır | Üst Sınır | Alt Sınır | Üst Sınır |
| 1% | 3,07 | 4,44 | 4,768 | 6,67 |
| 5% | 2,26 | 3,48 | 3,354 | 4,774 |
| 10% | 1,9 | 3,01 | 2,752 | 3,994 |

*%1 ve %5 anlamlılık düzeyinde

**Granger Uzun Dönem ve Kısa Dönem Nedensellik Testi**

Aşağıda yer alan denklemde verilen ($HSPGSYH_t$) için uzun dönemli ARDL (1, 1, 1, 1, 1) modelini kullanarak değişkenler arasındaki uzun dönem denge ilişkisi hesaplanmıştır. Burada temel amaç, KBGSYH, GPGSYH, KRDGSYH ve DTGSYH'nin, HSPGSYH oranı üzerindeki marjinal etkilerini incelemektir.

$$L(HSPGSYH_t)=\alpha_0+\sum_{i=1}^{p}\alpha_{1i}L(HSPGSYH_{t-i})+\sum_{i=1}^{q}\alpha_{2i}L(KBGSYH_{t-i})+\sum_{i=1}^{q}\alpha_{3i}L(GPGSYH_{t-i})+\sum_{i=1}^{q}\alpha_{4i}L(KRDGSYH_{t-i})+\sum_{i=1}^{q}\alpha_{5i}L(DTGSYH_{t-i})+\phi_i trend+\varepsilon_t \quad (3)$$

Üstte verilmiş olan denkleme göre HSPGSYH için Tablo 6.'da uzun dönem katsayıları verilmiştir. Elde edilen katsayılar KBGSYH (kişi başı düşen GSYH) ve GPGSYH (M2 Geniş para arzının GSYH'ya oranı) açısından %1 önem düzeyinde anlamlı iken KRDGSYH (Özel sektör kredilerinin GSYH'ya oranı) ve DTGSYH (Dış ticaretin GSYH'ya oranı) açısından anlamsız çıkmıştır, Bu sonuçlar çerçevesinde ekonomik büyüme ve M2 geniş para arzı ile hisse senedi piyasası kapitalizasyonu arasında önemli bir nedensellik söz konusuyken, özel sektör kredileri ve toplam dış ticaret rakamları ile hisse senedi piyasası kapitalizasyonu arasında uzun dönemde herhangi bir nedensellik olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 6. ARDL Yaklaşımı İle Tahmini Uzun Dönem Katsayılar**

| Değişken | Katsayı | t-istatistiği | Olasılık |
|---|---|---|---|
| C | 5,441238 | 9,96264 | 0,0000* |
| DTGSYH | 0,114560 | 0,895165 | 0,3800 |
| KBGSYH | 0,977679 | 1,11445 | 0,0000* |
| KRDGSYH | -0,034598 | -0,725516 | 0,4755 |
| GPGSYH | -0,551806 | -2,64010 | 0,0146* |
| TREND | 0,022874 | 3,76386 | 0,001* |

Kısa dönem parametreleri hata düzeltme terimi (ECT) kullanılarak tahmin edilmiştir, Hata düzeltme modelinde uzun dönem nedensellik hata düzeltme teriminin (ECT) değerinin negatif ve anlamlı olması ile ortaya çıkar, kısa dönem nedensellik ise diğer regresör değişkenlerin önem değeri ile gösterilmiştir, Aşağıda verilmiş olan enküçük kareler (OLS) denklemi ARDL (1, 2, 3, 4, 5) çerçevesinde kısa dönem nedensellik için test edilmiştir;

$$D(L(HSPGSYH_t))=\alpha_0+ \sum_{i=1}^{p} \alpha_{1i}\ D(L(HSPGSYH_{t-i}))+ \sum_{i=1}^{q} \alpha_{2i}\ D(L(KBGSYH_{t-i}))+ \sum_{i=1}^{q} \alpha_{3i}\, D(L(GPGSYH_{t-i}))+ \sum_{i=1}^{q} \alpha_{4i}\, D(L(KRDGSYH_{t-i}))+ \sum_{i=1}^{q} \alpha_{5i}\, D(L(DTGSYH_{t-i}))+ \alpha ECT_{t-1}+ \phi_i trend+ \varepsilon_t \quad (4)$$

Denklemde $\alpha_{1i}$, $\alpha_{2i}$, $\alpha_{3i}$, $\alpha_{4i}$ ve $\alpha_{5i}$ modelin denge yakınsamasının kısa dönem dinamik katsayılarını belirtir ve düzeltme hızı α ile gösterilir.

Kısa dönem sonuçları Tablo 7.'de gösterilmiştir. Elde edilmiş olan sonuçlar kısa süreli dinamiklerin, gecikmeli hata düzeltme teriminin (ECT) değeri ve işareti ile gösterildiği gibi uzun vadeli ilişkilerle bağlantılı olduğu açıkça görülmektedir. Hata düzeltme teriminin negatif ve %1 önem düzeyinde anlamlı olması da bağımlı değişkenlerle regresörler arasında bir ilişkinin varlığını göstermektedir, Bu sonuç aynı zamanda bozulmaların %38,6'lık bölümünün bir sonraki dönemde dengeye geleceğini göstermektedir, Bununla birlikte tablodan elde edilmiş olan değerler toplam dış ticaret rakamları (DTGSYH) ile geniş para arzının (GPGSYH) kısa vadede hisse senedi piyasası kapitalizasyonu üzerinde önemli ancak negatif bir etkiye sahipken, kişi başı gayrisafi yurtiçi hasıla (KBGSYH) ve özel sektör tarafından kullanılan kredilerin (KRDGSYH) hisse senedi piyasası kapitalizasyonu üzerinde önemli ve pozitif etkide bulunduğunu göstermektedir.

**Tablo 7. Kısa Dönem Hata Düzeltme Modeli Tahmin Sonuçları**

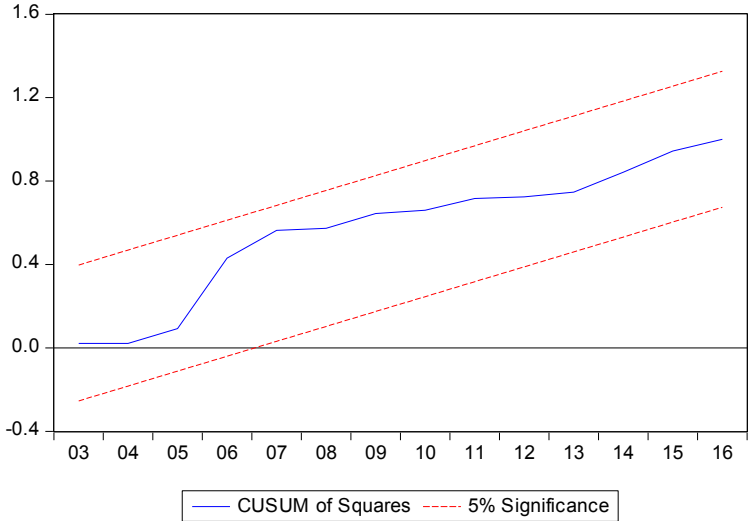
| Değişken | Katsayı | t-İstatistiği | Olasılık |
|---|---|---|---|
| D(LOGDTGSYH) | -0,195158 | -2,293249 | 0,0313 |
| D(LOGKBGSYH) | 0,608877 | 9,591627 | 0,0000 |
| D(LOGKRDGSYH) | 0,202087 | 2,584508 | 0,0166 |
| D(LOGGPGSYH) | -0,361162 | -4,049749 | 0,0005 |
| Trend | -0,002979 | -2,949796 | 0,0072 |
| ECT(-1) | -0,386445 | -3,000366 | 0,0064 |
| R2 | 0,948595 | | |
| Düzeltilmiş $R^2$ | 0,935185 | | |
| F İstatistiği | 7,073,832 | | 0,000000 |
| DW İstatistiği | 1,816141 | | |

Elde edilmiş olan model tanısal kontroller açısından da tüm testleri geçmiştir, $R^2$ değerinin 0,948595 (Düzeltilmiş $R^2$ değeri 0,935185) bulunmuş olması, bağımlı değişkenin yaklaşık olarak %95'lik kısmının model tarafından kalan kısmının ise hata terimi tarafından temsil edildiğini göstermektedir, Durbin-Watson (DW) istatistiğinin 1,816141 olarak bulunması sahte regresyon sorunu olmadığını göstermektedir, Tablo 8.'de gösterilmiş olan testlerden, Durbin Watson ve Breusch-Godfrey testleri seri korelasyon yönünden, Jarque-Bera testi normallik ile ilgili ve Heteroskedasticity testi de sabit varyansın varlığı ile ilgili çalışma kapsamında herhangi bir problem olmadığını göstermektedir.

**Tablo 8. Tanımlayıcı İstatistikler**

| | $X^2$ | Olasılık |
|---|---|---|
| Breusch-Godfrey Seri Korelasyon Testi | 2,99882 | 0,2233 |
| Heteroskedasticity testi | 5,504735 | 0,3574 |
| Jarque-Bera testi | 1,373501 | 0,503209 |

Pesaran ve Pesaran (1997)'de parametre durağanlığını test etmek için, yinelemeli artıkların birikimli toplamı (CUSUM) ve yinelemeli artıkların birikimli toplamlarının karesi (CUSUMSQ) testlerini önermişlerdir. Literatürde CUSUMSQ testi CUSUM testine göre çok daha hassas ölçüm yapan bir testtir, bu nedenle çalışmada CUSUMSQ testi grafiği verilmiştir, CUSUM ve CUSUMSQ istatistikleri yinelemeli olarak tekrarlanır ve kesme noktalarına karşı grafikler çizilir, eğer test neticesinde elde edilecek grafik %5 önem düzeyinde sınırlar içerisinde kalıyorsa katsayı tahminlerinin stabil olduğu söylenebilir (Bahmani-Oskooee ve Bohl 2000), CUSUMSQ testinden elde edilmiş olan sonuçlar Grafik 6.'da verilmiştir, İnceleme kapsamındaki verilerden oluşan grafik %5 önem düzeyinde alt ve üst sınırlar içerisinde kaldığı için modelin stabil olduğunu söylemek mümkündür.




**Grafik 6, CUSUMSQ testi**

Tablo 9. Değişkenler arasındaki kısa dönemli Granger nedensellik ilişkilerini göstermektedir. Gayrisafi yurtiçi hasıla ve para arzından hisse senedi piyasası gelişimine doğru iki yönlü bir nedensellik vardır. Benzer şekilde özel sektör kredilerinden toplam dış ticarete yönelik tek yönlü bir nedensellik varken, para arzı ile toplam dış ticaret arasında iki yönlü bir nedensellik vardır, kısa vadede toplam kredileri

etkileyen herhangi bir nedensellik yoktur, gayrisafi yurtiçi hasıladan geniş para arzına yönelik de tek yönlü bir nedensellik vardır. Ortaya çıkmış olan sonuçlar önceki çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir.

**Tablo 9. Block Exojenite Wald testi**

| | HSPGSYH | DTGSYH | KRDGSYH | KBGSYH | GPGSYH | Nedenselliğin Yönü |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **HSPGSYH** | - | 0,99 | 0,54 | 8,27* | 16,14* | KBGSYH→HSPGSYH; GPGSYH→HSPGSYH |
| **DTGSYH** | 8,09* | - | 5,49** | 0,00 | 4,48** | HSPGSYH→DTGSYH; KRDGSYH→DTGSYH; GPGSYH→DTGSYH |
| **KRDGSYH** | 0,58 | 0,15 | - | 1,14 | 0,00 | - - - - - - - - - - |
| **KBGSYH** | 80,5* | 1,31 | 0,30 | - | 0,01 | HSPGSYH→KBPGSYH |
| **GPGSYH** | 49,79* | 3,35*** | 0,29 | 2,96*** | - | HSPGSYH→GPGSYH; DTGSYH→GPGSYH; KBGSYH→GPGSYH |

***%1, **%5, ***%10 önem derecelerini göstermektedir.**

## Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada ekonomik büyümenin finansal gelişme üzerine etkisini bulmak maksadıyla Borsa İstanbul'un kurulduğu yıl olan 1986 yılından 2016 yılına kadarki süreçte Türkiye'nin ekonomik büyümesi ve finansal gelişimi arasında kısa ve uzun vadeli ilişkiler incelenmiştir. Bu dönem Türkiye açısından sermaye piyasalarının gelişim ve büyüme dönemidir, Çalışma kapsamında yer alan verilere ADF ve KPSS birim kök testleri yaptığımızda bazı verilerin düzeyde durağanken bazı serilerin 1. farklarında durağan oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun üzerine böyle durumlarda kullanılan en uygun yöntem olan ARDL sınır testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Minier (2003) ile Rioja ve Valev (2004)'in çalışmalarında elde edilen sonuçların aksine, incelenen tüm değişkenlerin Shahbaz vd (2008), Goldsmith (1969), Levine ve Zervos (1998), Boubakari ve Jin (2010), Ghildiyal vd, (2015) çalışmalarından elde ettikleri sonuca paralel şekilde finansal gelişme ile ekonomik büyüme ilişkisinin pozitif korelasyon içerisinde olduğu yani uzun vadede eşbütünleşik ve denge durumunda olduklarını göstermiştir.

Uzun vadeli nedensellik ilişkileri incelendiğinde ekonomik büyüme ve para arzı ile hisse senedi piyasası gelişimi arasında önemli bir nedensellik ilişkisi varken, özel sektör kredileri ve dış ticaret rakamları ile hisse senedi piyasası gelişimi arasında uzun dönemde herhangi bir nedensellik olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Kısa dönemli hata düzeltme modeli (ECT) sonuçlarına göre de kısa dönemde bozulan ilişkilerin ancak %38,6'lık kısmı bir sonraki dönemde tekrar dengeye gelmektedir.

Kısa dönemli Granger Block Exojenite Walt Testi açısından gayrisafi yurtiçi hasıla ve para arzından hisse senedi piyasası gelişimine doğru iki yönlü bir nedensellik vardır. Benzer şekilde özel sektör kredilerinden toplam dış ticarete yönelik tek yönlü bir nedensellik varken, para arzı ile toplam dış ticaret arasında iki yönlü bir nedensellik vardır. Kısa vadede toplam kredileri etkileyen herhangi bir nedensellik yokken, GSYH'dan geniş para arzına yönelik de tek yönlü bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Schumpeter (1911)'de ortaya atılmış olan ekonomik büyümeden finansal gelişime doğru bir akış olması açısından çalışmadan elde edilen sonuçlar hipotezi

desteklememektedir. Çalışma neticesinde ortaya çıkan sonuçlar uzun vadede eşbütünleşik olan verilerin kısa vadede Schumpeter (1911)'de ortaya atılan görüşler yerine Lewis (1954)'de ortaya atılan görüşlere daha yakın olduğu, ekonomik büyümeden finansal gelişime doğru bir akış yerine, karşılıklı bir etkileşim içinde oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Konu ile ilgili olarak Türkiye özelinde gerçekleştirilmiş olan bu çalışma benzer verilerle tüm gelişmekte olan piyasalar için birlikte uygulanabilirse gelişmekte olan piyasalara yatırım yapacak olan yatırımcıların çeşitlendirme fırsatlarını görebilmeleri açısından daha yararlı olabilecektir.

## Kaynakça


Altunç, Ö, F, (2008), "**Türkiye'de Finansal Gelişme ve İktisadi Büyüme Arasındaki Nedenselliğin Ampirik Bir Analizi**", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(2): 113-127.

Ayvaz Kızılgöl, Ö.,(2011), "**Mevsimsel Eşbütünleşme Testi: Türkiye'nin Makroekonomik Verileriyle Bir Uygulama**", Atatürk Ünv. İİBF Dergisi, 25(2):13-25

Boubakari, A, ve Jin, D,, (2010), "**The Role of Stock Market Development in Economic Growth: Evidence from Some Euronext Countries**", International Journal of Financial Research, 1, 14-20

Bahmani-Oskooee M,, and Bohl M, T,,(2000), "**German Monetary Unification and The STability of the German M3 Money Demand Function**", Economics Letters, CİIt 66, Sayı,2,

Bryan J, Dettrey & Harvey D, Palmer (2015) "**Partisan Differences in the Distributional Effects of Economic Growth: Stock Market Performance, Unemployment, and Political Control of the Presidency"**, Journal of Elections, Public Opinion and Parties, 25:3, 317-332

Ghildiyal, V,, Pokhriyal, A,,K,, ve Mohan A,, (2015), "**Impact of Financial Deepening on Economic Growth in Indian Perspective: ARDL Bount Testing Approach to Coentegration**", Asian Development Policy Review, 3(3):49-60,

Goldsmith R, W, (1969), "**Financial Structure and Development**", New Haven, CT: Yale University Press,

Gökdeniz, İ,, M, Erdoğan ve K, Kalyüncü (2003), "**Finansal Piyasaların Ekonomik Büyümeye Etkisi ve Türkiye Örneği (1989-2002)**", Gazi Üniversitesi Dergisi, 1, 101- 117,

Kirkpatrick, C,, (2000), "**Financial Development, Economic Growth and Poverty Reduction"**, Pakistan Development Review, 3(4): 363-388,

Korajczyk, R, A, (1996), "**A Measure of Stock Market Integration for Developed and Emerging Markets**", World Bank Economic Review, 10(2), ss, 267-289,

Kwiatkowski, D, Phillips, P, Schmidt, P. and Shin, Y., (1992), "**Testing the Null Hypothesis of Stationarity Against the alternative of a Unit Root: How Sure Are We That Economic Time Series Have a Unit Root**?", Journal of Econometrics, 54, Sayı. 1-3, p, 159-178,

Levine R, ve Zervos S, (1998), "**Stock Markets, Banks and Economic Growth**", The American Economic Review, Vol,88, No,3

Lewis, W, A, (1954), "**Economic Development with Unlimited Supplies of Labour**", The Manchester School, 22: 139–191, doi:10,1111/j,1467-9957,1954,tb00021,x

Lucas, R, E, (1988), "**On the Mechanics of Economic Development**", Journal of Monetary Economics, 22(1), 3-42,

Meier, G,M, ve Seers, D, (1984), "**Pioneers in Development**" New York, Oxford University Press, ss. 223 – 245,

Metin, İ, (2016), "**Dijital Pazarlama Araçlarının KOBİ'lerin İhracatına Etkisi**", Journal of Human Sciences, 13 (3), 4697-4709,

Minier, J, (2003), "**Are Small Stock Markets Different**?" Journal of Monetary Economics 50:1593-1602,

N' Zue, F, (2006), "**Stock Market Development and Economic Growth: Evidence from Cote D' Ivoire**", Africa Development Review 18(1): 123-143,

Narayan, S, ve Narayan, P, K,, (2005) "**An Empirical Analysis of Fiji's Import Demand Function"**, Journal of Economic Studies, Vol, 32 Issue: 2, pp,158-168

Okeke, B,C, ve Acha I,,(2017), "**Impact of Economic Growth on Financial Development in Nigeria (1987 – 2004)"**, Innovative Journal of Business, Management and Economics, Sayı 1, No,1, SS,20-28

Onwumere, J, U, J,, Ibe, I, G,, Okafor, R, G, and Uche, U, B, (2012), "**Stock Market and Economic Growth in Nigeria: Evidence From the Demand Following Hypothesis**", European Journal of Business and Management,4(19): 1-10.

Ouattara B,(2004), "**Foreign Aid And Fiscal Policy in Senegal**", Unpublished manuscript, University of Manchester, Manchester, UK,

Özcan, B,, ve Arı, A,, (2011), "**Finansal Gelişme ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Ampirik Analizi: Türkiye Örneği**", Business and Economics Research Journal, Vol,2, No,1, SS,121-142,

Patrick, H,T, (1966), "**Economic Development and Cultural Change**" University of Chicago Press, , Vol, 14, No, 2, SS, 174-189

Pesaran, M,H, ve Pesaran B,, (1997), "**Microfit 4,0: Interactive Econometric Analysis**", Oxford: Oxford University Press,

Pesaran, M, and Shin, Y,, (1999), "**An Autoregressive Distributed Lag Modelling Approach to Cointegration Analysis**", In Strom, S, (Eds), Paper Presented at Econometrics and Economics Theory in the 20th Century: The Ragnar Frisch Centennial Symposium, Cambridge University Press, Cambridge,

Pesaran, M,, Shin Y,, ve Smith, R,, (2001), "**Bounds testing approaches to the analysis of level relationships**", Journal of Applied Econometrics, 16(3): 289-326,

Rioja, F, and N, Valev (2004), "F**inance and the Sources of Growth at Various Stages of Economic Development**", Economic Enquiry 42 (1), SS. 127-40,

Robinson, J,,(1952), "**The Generalization of the Generat Theory**" The Rate of interest and other essays, London; Macmillian, SS,67-142,

Schumpeter, J, (1911), "**A Theory of Economic Development**", Cambridge, MA: Harvard University Press,

Shahbaz, M,, Nadeem A,,ve Liaquat A, (2008), "**Stock Market Development and Economic Growth: ARDL Causality in Pakistan**" International Research Journal of Finance and Economics, Sayı 14,

Stern, N, (1989), "**The Economics of Development: A Survey**", The Economic Journal, 99(397), 597-685, doi:10,2307/2233764

Türe, H, ve Akdi, Y, (2005), "**Mevsimsel Kointegrasyon: Türkiye Verilerine Bir Uygulama**", 7, Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Düzenleyen: İstanbul Üniversitesi, 26-27 Mayıs 2005.

U. B. Geyikçi 9/3 (2017) 197-212

# Analysing of the Relation Between Stock Markets and Economic Growth in Turkey by ARDL Bound Test

**Umut Burak GEYİKÇİ**
Manisa Celal Bayar University, Faculty of Business Administration
Muradiye Kampüsü, Manisa, Turkey
orcid.org/0000-0002-4285-2151
umutburak.geyikci@cbu.edu.tr

**Extensive Summary**

## Introduction

Turkish Capital Markets began to strengthen its financial structure from the middle of the 1980s with neoliberal economic policies and the opening of the Istanbul Stock Exchange (BİST) in 1986. Capital markets, which started to accelerate in the 2000s, after the 1990s, which are often referred to as lost years in many studies, have not yet reached the depths that exist in developed countries.

While capital markets facilitate the mobilization of savings and transform it into the capital required for economic growth, changes in the real sector are also affecting capital markets significantly. Growth in the capital markets, while reducing the cost of access to funds needed for investments, also supports the increase in foreign capital flows and existing fund sizes. From this point of view, it is possible to come across many studies investigating the relationship between economic growth and financial development.

From the perspective of the relationship between financial development and economic growth; Robinson (1952) argues that economic growth is a trend toward financial development, while Schumpeter (1911) points out that financial development is a trend toward economic growth (Özcan and Arı, 2011). The studies carried out in the literature are basically based on four different hypotheses. The first of these; Financial development has a high impact on economic growth (Patrick, 1966), second, economic growth is an important influence on financial development (Robinson 1952), the third one is the mutual interaction between financial development and economic growth (Lewis, 1954), And the last is Lucas (1988), Meier and Seers (1984), Stern (1989) who assert that there is no interaction between them.

In order to measure the relationship between financial development and economic growth in the literature; Different measurement materials such as national income, M1, M2 and M3 money supply, bank loans, gross domestic product, private sector loans, total lending, stock market capitalization rate and their ratios to each other were used. In this study, in order to measure the effect of economic growth on the stock market, GDP, private sector loans, stock market capitalization rate, M2 broad money supply, and the ratio of total foreign trade variables to GDP are used like Gökdeniz et al. (2003), Altunç (2008), Ghildiyal et al.

Economic growth refers to the increase in goods and services produced by an economy (Onwumeree et al., 2012). In order for economic growth to take place, foreign trade must also develop. Firmalar should find new customers with traditional and modern methods in global markets and should contribute to economic growth and increase the domestic income (Metin, 2016). An increase in the per capita income of citizens (investors) can force investors to invest in long-term financial assets in many respects through the financial system mechanism that leads to material improvements. This relationship between financial development and economic growth has been intensively studied in recent years (Okeke and Acha, 2017).

The aim of this study is to test the hypothesis that the economic growth of Schumpeter (1911) is influential on financial development, by determining the relationship between the various variables of the economy and stock capitalization rate. Investors looking for diversification opportunities in the case of such an impact on the analysis will be able to better predict the investments they will make in stock markets with the help of economic indicators in developing countries such as Turkey. On the other hand, as a result of the economic growth, the increase in the per capita income of the citizens is thought to lead them to make long term investments through the stock market. In this context, the ARDL boundary test approach used in the study was used to investigate the relationship between financial development and economic growth in terms of Turkish economy.

**Material and Method**

In the study, five variables were used to measure the effect of economic growth on the stock market. The stock capitalization rate represents the stock market, while the other four variables represent economic growth. The variables used in the study are;

KBGSYH; Per capita gross domestic product

GPGSYH; The ratio of M2 wide money supply to gross domestic product

HSPGSYH; This ratio, used as the "development indicator of the stock market", is the ratio of the stock market capitalization value to the gross domestic product.

KRDGSYH; This rate, which is regarded as a sign of the banking sector, is the ratio of private sector loans to gross domestic product.

DTGSYH; This ratio, which is considered as the indicator of the openness of the economy, is the ratio of total foreign trade (export + import) figures to gross domestic product.

Logarithms of all series should be taken to reduce the effect of outliers by turning the series into linear ones (Türe ve Akdı, 2005; Ayvaz Kızılgöl, 2011). The time series used in the study covers the period from 1986 to the end of 2016, the year in which the Stock Exchange Istanbul was active, with annual values. From the obtained data; The figures for KBGSYH, GPGSYH and KRDGSYH were taken from the World Bank data pool, foreign trade figures were taken from the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) and M2 wide money figures were taken from the Central Bank of the Republic of Turkey (CBT).

In line with the research objectives, the following model has been established;

Financial development = f (KBGSYH) .....

The econometric form of the above model is formed as follows;

$$HSPGSYH_t = \alpha + \beta_1 GPGSYH_t + \beta_2 KBGSYH_t + \beta_3 KRDGSYH_t + \beta_4 GTGSYH_t + Ɛt$$

In the equation given above; α is the intersection point and β1-β4 are the coefficients of the explanatory variables.

**Conclusion and Discussion**

In this study, short and long term relations between the economic growth and financial development of Turkey in the period from 1986, the year of the establishment of the Istanbul Stock Exchange, to the year 2016 with the aim of finding out the effect of economic growth on financial development. This period is the period of development and growth of capital markets in terms of Turkey. When we performed the ADF and KPSS unit root tests for the data in the study, while some data were found to be stationary at the level 1 and some were found to be stationary at the level. The ARDL bound test, which is the most appropriate method, used in such cases, was applied to data set. In contrast to the studies of Minier (2003) and Rioja and Valev (2004), all results, which are similarly to Shahbaz et al. (2008), Goldsmith (1969), Levine and Zervos (1998), Boubakari and Jin (2010), Ghildiyal et al. (2015), show that financial development and economic growth has positive correlation namely they are cointegrated and balanced in the long term.

When long-term causality relations are examined, there is a significant causality relationship between economic growth and money supply and stock market development, and there is no long-term causality between private sector loans and foreign trade figures and stock market development. According to the results of short-term error correction (ECT), only 38.6% of the short-term deteriorated relations are in balance again in the next period.

From the perspective of the short-run Granger Block Exogenity Walt Test, there is a two-way causality towards the development of the stock market in terms of gross domestic product and money. Similarly, there is a one-way causality from private sector loans to total external trade, while there is a two-way causality between money supply and total foreign trade. While there is no causality affecting the total loans in the short term, there is also a one-way causality relationship between the GDP and the broad money supply. The results obtained do not support the hypothesis by Schumpeter (1911) in the sense that economic growth is a correct flow of financial growth. In conclusion, the cointegrated variables are closer to the views of Lewis (1954) instead of Schumpeter (1911) and stock market capitalization has bilateral interaction with economic growth rather than a one-way flow from economic growth to stock market capitalization. This study was carried out in Turkey. If the similar study can be applied together for all emerging markets, it may be more beneficial for investors to see the diversification opportunities in the emerging markets.

DOI: 10.20491/isarder.2017.296

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# The Buffering Role of Social Support on the Relationship between Job Stress and Intention to Leave[1] [2]

**Özlem SERTEL BERK**
Istanbul University, Faculty of Letters,
Department of Psychology
Istanbul, Turkey
orcid.org/000-0002-3045-3903
osberk@istanbul.edu.tr

**İlknur ÖZALP TÜRETGEN**
Istanbul University, Faculty of Letters,
Department of Psychology
Istanbul, Turkey
orcid.org/0000-0001-8057-2284
ilknuroz@istanbul.edu.tr

**Ece YETİŞEN SUN**
Borusan Holding
Human Resources and Training Department
Istanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-2378-9513
eyetisen@borusan.com

## Abstract

This study aimed to test the buffering role of social support on the relationship between job stress and intention to leave through investigating different aspects of job stressors and support sources. Participants were 116 white-collar employees from various sectors in Turkey. The results indicate that supervisor support has reverse buffering effects on the relationship between "role and work overload" and "role insufficiency" with "intention to leave." Also, coworker support has a reverse buffering effect on the relationship between "role and work overload" and "intention to leave." This study is important since it demonstrates that the moderating role of social support may vary for distinct job stressors.

**Keywords:** social support; job stress; intention to leave; buffering effect; reverse buffering effect

[1] This work was supported by the Research Fund of Istanbul University (Project No. UDP-5882), and a part of this study was presented at the 9th. Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology in 29-31 March 2010, in Rome, Italy.

[2] A part of the data of this study came from the third author's MA thesis completed at Istanbul University and chaired by the first and second authors.

## Introduction

To date, job stress has been studied as a stimulus (environmental demands), as a response (reactions of the individuals to demands), or as an interaction between demands and responses (Beehr, 1976). In recent years, a successor to the interactional model, a transactional model of stress has been proposed defining job stress as a transaction between the individual and the environment in which an individual's continual cognitive evaluation of the environment takes place (Lazarus, 1991). Furthermore, researchers have emphasized that contemporary research on job stress should adopt the transactional approach since it provides the opportunity to picture the dynamics of the entire process (e.g., Hurrell, Nelson, & Simmons, 1998).

Research in the job stress literature indicates that stressors tend not only to affect individual physical and mental health (e.g., Siu, Cooper, & Donald, 1997) but also affect the organization the individual is working for through behavioral outcomes, such as in performance or counterproductive work behaviors, or through attitude in job satisfaction or organizational commitment (Jamal, 2005, 2007; Netemeyer, Johnston, & Burton, 1990).

However, the relationship between the stressors and the strains can be alleviated by various individual or situational variables. For example, the Demand-Control Model (Karasek, 1979) mentions that control buffers strain caused by job demands. This model is then expanded by the integration of social support in the model (Johnson & Hall, 1988). Furthermore, the Effort-Reward Imbalance Model emphasizes that the imbalance leads to strain and that overcommitment moderates this relationship (Siegrist, 1996). According to the Demand-Resources Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), which is more comprehensive than the Demand-Control Model, there exist specific risk factors for every job, and it has been suggested that these factors can be classified into two categories: job demands and job resources. Both demands and resources denote the physical, psychological, social, and organizational aspects of the job. As resources necessitate psychological effort or skills, these efforts or skills result in various physical or psychological complaints. On the other hand, job resources are functional in terms of reaching job purposes: they reduce job demands and the resulting complaints and finally prompt personal development, learning, and improvement. One of these most important resources is social support, and, according to the model, it is expected that strains will be less remarkable for those who receive support (Bakker & Demerouti, 2007).

One of the strains due to demands is intention to leave. However, the studies in this field concerning the relationship between job stress and intention to leave have given somewhat contradictory results (e.g., Huang, 2005; Leong, Furnham, & Cooper, 1996). One explanation for this, according to Demand-Resources Model, might be the probable salience of moderating variables that can alleviate the adverse effects of job stressors on intention to leave, such as social support. There have been very few studies investigating the role of social support on the stressor–intention to leave relationship, however, and even their results are inconsistent (e.g., Kim & Stoner, 2008; Nissly, Mor Barak, & Levin, 2005). When looking further at these studies, several issues can be mentioned. First of all, these studies do not feature different dimensions of job stressors and social support simultaneously. Furthermore, in these studies, the job stress construct is measured as perceived stress. Vagg and Spielberger (1999), however, recommended

that job stress should not just be examined on the basis of perception or frequency alone but rather that these should be combined in an appraisal that constitutes the interaction of the dimensions of both frequency and discomfort. Moreover, the samples of these studies constituted employees from social services and education. To fill in these gaps, the present study first of all investigated social support in terms of work (supervisor and coworker) and out of work support sources. Secondly, we examined job stressors using the Job Stressor Appraisal Scale (Özalp Türetgen, Sertel Berk, Basbug, & Unsal, 2012), developed in line with Vagg and Spielberger's suggestions, which measures five distinct job stressors: "work and role overload", "organizational norms and practices", "insecure relationships", "role insufficiency", and "physical work demands". Finally, the role of the sources of social support in the relationship between the five appraised job stressors and intention to leave were tested on a sample of employees working in various sectors.

**Intention to Leave and Social Support in the Job Stress Process**

Intention to leave is considered by Mobley (1977) as a rational step that follows job dissatisfaction in the process of job withdrawal that may result in quitting the job. While job dissatisfaction is viewed as a substantial reason for intention to leave (Hellman, 1997), quitting a job is viewed as the most significant outcome within this process; however, it is also suggested that this intention may be affected by certain attitudes, such as job satisfaction and organizational commitment (Calisir, Gumussoy, & Iskin, 2011), as well as perceptual variables like the presence of alternatives and the labor market situation (Carsten & Spector, 1987; Michaels & Spector, 1982; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979).

Several studies have shown a moderate relationship between job stress and intention to leave (e.g., Allisey, Noblet, Lamontagne, & Houdmont, 2013; Duraisingam, Pidd, & Roche, 2009). Studies that examine this relationship in detail reveal the mediating effects on these two variables of various attitudes, including job satisfaction (Jou, Kuo, & Tang, 2013; Rasch & Harrell, 1989; Simmons, Cochran, & Blount, 1997), organizational commitment (Antón, 2009), and occupational commitment (Klassen & Chiu, 2011).

Nonetheless, there is evidence for a lack of relationship between job stress and intention to leave (Leong et al., 1996). Such contradictory findings may stem not only from the mediating effects but also from miscellaneous individuals (Chiu, Chien, Lin, & Hsiao, 2005; Shader, Broome, Broome, West, & Nash, 2001) or situational (Pomaki, DeLongis, Frey, Short, & Woehrle, 2010) moderating variables. One such variable is social support, defined as supportive interaction or give-and-take within an individual's formal or informal affairs (Thoits, 1982). Social support can be provided from two different sources: support received from work and support received out of work, although some authors employ three categories—support received from the employee's manager (supervisor), from coworkers, and from non-job sources (Kaufmann & Beehr, 1986).

Social support is considered to be a variable that can diminish the negative effects of job stress, and for this reason its effects as a buffering variable have been tested in the job stress process (e.g., Chiu, Yeh, & Huang, 2015; Parkes, Mendham, & von Rabenau, 1994; Schreurs, Hetty van Emmerik, Günter, & Germeys, 2012; Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999). However, there are studies that do not support this buffering

hypothesis (e.g., Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000; Ko & Yom, 2003; Rahim, 1997); while social support is sometimes observed as having a buffering effect on certain strains, but not for others. For instance, some studies have indicated that social support has a buffering effect when the strains concern mental and physical health, although this has not been demonstrated if the strains are job related (Jamal, 2013; LaRocco, House, & French, 1980). In another study, such an impact was shown in role performance but not in extra-role performance (Schreurs et al., 2012).

Another factor that can play a part in contradictory findings is related to the source of social support, that is, *who* provides the social support. In relevant literature, it can be seen that the buffering role of social support is reported only for some sources but not others (Dormann & Zapf, 1999; Leather, Lawrence, Beale, Cox, & Dickson, 1998). In general, while sources like work-related coworkers or supervisors support the existence of a buffering effect (Abdel-Halim, 1982; Reininghaus, Craig, Gournay, Hopkinson, & Carson, 2007; Terry, Nielsen, & Perchard, 1993; Vermeulen & Mustard, 2000), support received from out of work does not seem to diminish the adverse effects of job stress (Leather et al., 1998). Equally, the same support source can result in varying effects on the relationship between stressors and strains, depending on the types of stressors and strains. For example, supervisor support has been found to have both no buffering and a reverse buffering role, according to the stressor type (Ismail, Suhaimi, Bakar, & Alam, 2013). In fact, as Cohen and Wills (1985) mentioned, in order to observe a buffering effect, there should be a match between the type of social support and the stressor. In conclusion, the buffering effect of social support on the relationship between stressors and strains seems to vary as a function of the type of variable under investigation.

On the other hand, a limited number of studies testing the buffering effect of social support in the job stress process have considered intention to leave as a dependent variable. These studies have presented a similar picture to that discussed above: for some, a buffering effect is supported, and for others not. For example, Pomaki et al. (2010) reported that social support received from coworkers weakens the inverse effect of workload on intention to leave in a group of apprentice teachers, while Kim and Stoner (2008) found a stronger correlation between role stressors and intention to leave in the condition of work-related low social support. However, Nissly et al. (2005) could not demonstrate a buffering effect on the relationship between organizational stress and intention to leave for either work-related or out-of-work social support, although they did observe a direct effect for social support received from work—a similar finding to that announced by Gray and Muramatsu (2013). While both of these studies show that receiving social support directly decreases intention to leave, Beehr, Bowling, and Bennett's (2010) study showed a negative impact of social support on intention to leave when the support is received from coworkers. This finding indicates that social support may sometimes have detrimental effects.

To summarize, a few studies examining the influence of social support on the relationship between job stress and intention to leave have either focused on work overload (Pomaki et al., 2010) or role stressors (Kim & Stoner, 2008) as specific job stressors; but others have investigated global job stress (Gray & Muramatsu, 2013; Nissly et al., 2005). The most striking feature of these studies is that only one has investigated this relationship with respect to various sources of (work and out-of-work) social support (Nissly et al., 2005); others have examined the effects of only work-

related social support (supervisor and coworker) (Gray & Muramatsu, 2013; Kim & Stoner, 2008) or only coworker support (Pomaki et al., 2010). Additionally, some have demonstrated a buffering effect (Kim & Stoner, 2008; Pomaki et al., 2010), while others have not (Gray & Muramatsu, 2013; Nissly et al., 2005). With respect to these results we investigated whether the expectation that the effect of work and role stressors on intention to leave will be buffered by work-related social support (Kim & Stoner, 2008; Pomaki et al., 2010) but not by support received from out of work (Nissly et al., 2005), and whether this is valid for other sources of job stressors as well. Therefore, we hypothesize that:

*H1: The relationship between work and role overload and intention to leave will be buffered by supervisor social support.*

*H2: The relationship between work and role overload and intention to leave will be buffered by coworker social support.*

Furthermore, previous studies have only investigated job stressors as a role stressor and work overload or global job stress. However, as Cohen and Wills (1985) proposed, there should be a match between the type of stressor and social support in order to observe a buffering effect. Thus, to fully comprehend the process of job stress in relation to social support and intention to leave, this study investigates other job stressors in addition to work and role overload and explores whether the same relational patterns we hypothesized above can be observed for stressors of organizational norms and practices, insecure relationships, role insufficiency, and physical work demands.

## Method

### Participants

The participants comprised sample volunteer white-collar employees from different regions of Turkey, working at various companies in different sectors of a holding company. The questionnaires were sent to a total of 233 employees, and 116 replied, with a return rate of 49.8%. Their mean age was 34.7 (SD = 7.4); males comprised 67.2%, 60.3% were married, and almost 90% had at least a graduate degree. The tenure was 1–5 years for 44% of the sample. For almost 53% of the participants, work experience was more than ten years

### Materials

**Job Stressor Appraisal Scale (JSAS).** This scale is one of the questionnaires of the Job Stress Battery (JSB) (Özalp Türetgen et al, 2012). With 43 items related to different sources of job stress, this assesses both frequency (frequency of exposure to the source presented in the item) on a five-point Likert-type scale ranging from "*never*" to "*always*" and the intensity (extent of discomfort experienced when exposed to that source) on a ten-point Likert-type scale ranging from "*nothing*" to "*a lot*." For each item, frequency (five-point) and intensity (ten-point) scores are multiplied and summed in order to calculate the stress appraisal score. Higher scores indicate higher levels of job stress.

The scale has a five-factor structure ("Organizational Norms and Practices", "Role and Work Overload", "Insecure Relationships", "Role Insufficiency", and "Physical Work Demands"). Cronbach's alpha values were between .66 and .90 for the original

version, and .90, .88, .82, .83, and .59, for each of the five factors, respectively, in this study.

**Social Support Scale.** As another scale of the JSB, this 15-item scale measures social support through three distinct factors: support received from supervisors, from coworkers at work, and from family members or friends out of work (Sertel Berk, Özalp Türetgen, Unsal, & Basbug, 2010a), each on a five-point Likert-type scale ranging from "*does not apply to me at all*" to "*it completely applies to me*." Higher scores indicate higher levels of social support. The original version's convergent validity coefficients varied between .17 and .49. Cronbach's alpha values for the three factors as listed were between .80 and .87 for the original version. For this study, the values were .83, .86, and .80, respectively, and .87 for the total scale.

**Intention to Leave Scale.** In order to measure the construct, we specifically used the Intention to Leave Scale of the JSB job-strain questionnaire, which also includes questionnaires on job satisfaction, job performance, and affective commitment to the organization (Sertel Berk, Özalp Türetgen, Unsal, & Basbug, 2010b). This scale comprises three items aimed at assessing whether the individual intends to look for another job and wishes to work in his/her workplace in the future on a five-point Likert-type scale ranging from "*not appropriate for me*" to "*completely appropriate for me*." The original study validated a four-factor structure indicating the dimensions denoted above, and the scale convergent validity coefficient was .44. Cronbach's alpha value was .73 for both the original and for this study.

### Procedure

All the questionnaires of the study were e-mailed to a total of 233 employees by the HR department of the organizations that gave permission for this study. The instructions sent in the mail specifically emphasized the complete independence of the study from and inaccessibility of responses to other members of their organizations. For the purpose of further confidentiality, even though the questionnaires were e-mailed, all the forms were filled out by paper & pencil. Respondents were also asked not to disclose information about their identity. A final total of 116 replied, posting their responses to the researchers.

### Results

Initially, two distinct analyses were conducted to control for the common method variance as the data were gathered from self-report questionnaires using a cross-sectional design. Harman's one-factor test technique was firstly used (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). In this technique, all of the item responses in all the study scales are entered into an exploratory factor analysis using an unrotated principal components method. This preliminary analysis yielded a 16-factor structure of eigenvalues greater than 1 with the first factor explaining almost 21% of the total variance. Thus the majority of the variance could not be attributed to a single factor. Then, a confirmatory factor analysis was performed where all variables were entered as indicators of a single latent variable vs. the indicators of three distinct major variables of job stress, social support, and intention to leave. This three-factor model demonstrated better fit indices than the single-factor model, with a significant chi-square difference test ($X^2_{(3)} = 433.19$, $p < .001$). Taken together, these findings indicate that common

method variance does not substantially influence the validity of the statistical tests employed for our hypothesis.

Descriptive statistics and Cronbach's alpha coefficients of and Pearson correlation values between scale scores and intention to leave for each type of job stressor and social support are presented in Table 1. Looking at the correlations of the variables in the study with intention to leave, it can be seen that the Pearson coefficients of intention to leave with all the job stressors were significant, except for physical job demands and social support sources. None of the relationships concerning social support from out-of-work with job stressors were significant, whereas social support received from work (both coworker and supervisor support) yielded varying degrees and strength of correlations with respect to the type of job stressor.

**Table 1: Descriptive statistics of and inter-correlations between the variables of the study (n = 116)**

| | *M* | *SD* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* | *9* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 JSAS-Organizational Norms and Practices | 8.6 | 5.6 | (.90) | .71*** | .47*** | .55*** | .35*** | .04 | -.32** | -.01 | .40** |
| 2 JSAS-Role and Work Load | 7.8 | 6.2 | | (.88) | .26** | .48*** | .31*** | .00 | -.17 | .08 | .27** |
| 3 JSAS-Insecure Relationships | 3.3 | 3.6 | | | (.82) | .28** | .19* | -.06 | -.33*** | -.30*** | .25** |
| 4 JSAS-Role Insufficiency | 7.0 | 7.6 | | | | (.83) | .18 | .05 | -.17 | -.02 | .49*** |
| 5 JSAS-Physical Work Demands | 3.1 | 5.1 | | | | | (.59) | -.02 | -.19* | -.07 | .12 |
| 6 Social Support - Out of Work | 3.8 | 0.7 | | | | | | (.79) | .33*** | .48*** | .12 |
| 7 Social Support – Supervisor | 3.5 | 0.9 | | | | | | | (.84) | .43*** | -.18 |
| 8 Social Support-Coworker | 3.3 | 0.9 | | | | | | | | (.83) | -.05 |
| 9 Intention to Leave | 6.8 | 2.6 | | | | | | | | | (.71) |

*Note.* *$p < .05$, **$p < .01$, *** $p < .001$. The values in the parentheses are the Cronbach's Alpha coefficients.

To test the role of different sources of social support on the relationship between stressors and intention to leave, four distinct hierarchical linear moderating regression analyses were conducted. For each analysis, one of the four types of job stressor (i.e., one of "organizational norms and practices", "role and work overload", "insecure relationships", or "role insufficiency") was entered in the first block, all three sources of social support (out of work, supervisor, and coworker) were entered as moderators in the second block, and the products of the relevant job stressor and each source of social support were entered as interaction effects in the third block; these were all regressed

upon intention to leave. Since physical work demands were found to be unrelated to intention to leave, that factor was excluded from the rest of the analysis. The results of each analysis are summarized in Table 2.

**Table 2: Hierarchical Linear Regression Analysis Results for the role of social support on the relationship between job stress and intention to leave**

| Blocks | ß | $\Delta R^2$ | | ß | $\Delta R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|
| Organizational Norms and Practices | | | Role and Work Overload | | |
| Block 1: Main effect (a) | .352*** | .156*** | Block 1: Main effect (a) | .179* | .072** |
| Block 2: SS -Out of Work (b) | .217* | .027 | Block 2: SS -Out of Work (b) | .181 | .056 |
| SS –Supervisor (c) | -.140 | | SS –Supervisor (c) | .206* | |
| SS-Coworker (d) | -.112 | | SS-Coworker (d) | .058 | |
| Block 3: a X b | -.093 | .063* | Block 3: a X b | .082 | .092** |
| a X c | .201 | | a X c | .196* | |
| a X d | .120 | | a X d | .212* | |
| Insecure Relationships | | | Role Insufficiency | | |
| Block 1: Main effect (a) | .316* | .062** | Block 1: Main effect (a) | .432*** | .242*** |
| Block 2: SS -Out of Work (b) | .190 | .042 | Block 2: SS -Out of Work (b) | .210* | .031 |
| SS –Supervisor (c) | -.126 | | SS –Supervisor (c) | .167 | |
| SS-Coworker (d) | -.024 | | SS-Coworker (d) | .059 | |
| Block 3: a X b | -.085 | .018 | Block 3: a X b | .008 | .044 |
| a X c | .148 | | a X c | .220* | |
| a X d | .009 | | a X d | .018 | |

*Note:* Scale scores are standardized before the analysis. The standardized ß coefficients are those obtained at the third block. $\Delta R^2$ values are recruited from step 1 for job stressors, step 2 for social support sources and step 3 for interaction effects. SS= Social Support.

*$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$.

As can be seen in Table 2, all job stress factors significantly predicted intention to leave. In terms of variances explained, insecure relationships had the lowest predictive value, while the most powerful predictor was role insufficiency.

As presented in Table 2, social support received from out of work did not buffer the negative effects of job stress on intention to leave for any type of job stressor. However, social support received from the supervisor was observed to moderate the relationship of "role and work overload" and "role insufficiency" with intention to leave. On the other hand, for each of these, the relationship between job stressors and intention to leave was stronger for high than for low social support received from the supervisor, indicating a reverse buffering effect (see Figure 1a and Figure 1b, respectively). Simple slope analysis (Aiken & West, 1991) also revealed that for high level of supervisor social support there was a significant relationship between intention to leave and role and work overload ($b = .360$, $t = 3.043$, $p < .01$), and role insufficiency

(b = .649, t = 5.692, p < .001); and it was insignificant for low level of supervisor support ( b = -.002, t = -.015, p > .05; b = .215, t = 1.649, p > .05, respectively). The result referring to the reverse buffering effect of supervisor support on the relationship between work and role overload and intention to leave is contrary to H1 where buffering rather than a reverse buffering effect was expected.

Table 2 shows that only the relationship between role and work overload and intention to leave was moderated by social support received from coworkers. However, as can be seen in Figure 1c, social support received from coworkers also had a reverse buffering effect on that relationship, which contradicts H2. This means for those employees who received high social support from their coworkers, the inverse effects of role and work overload on intention to leave tended to increase. According to simple slope analysis, there was a significant relationship between intention to leave and role and work overload for a high level of coworker support (b = .388, t = 3.067, $p$ < .01). However, for low level of coworker support, this relationship was insignificant (b = -.030, t = -.212, $p$ > .05).

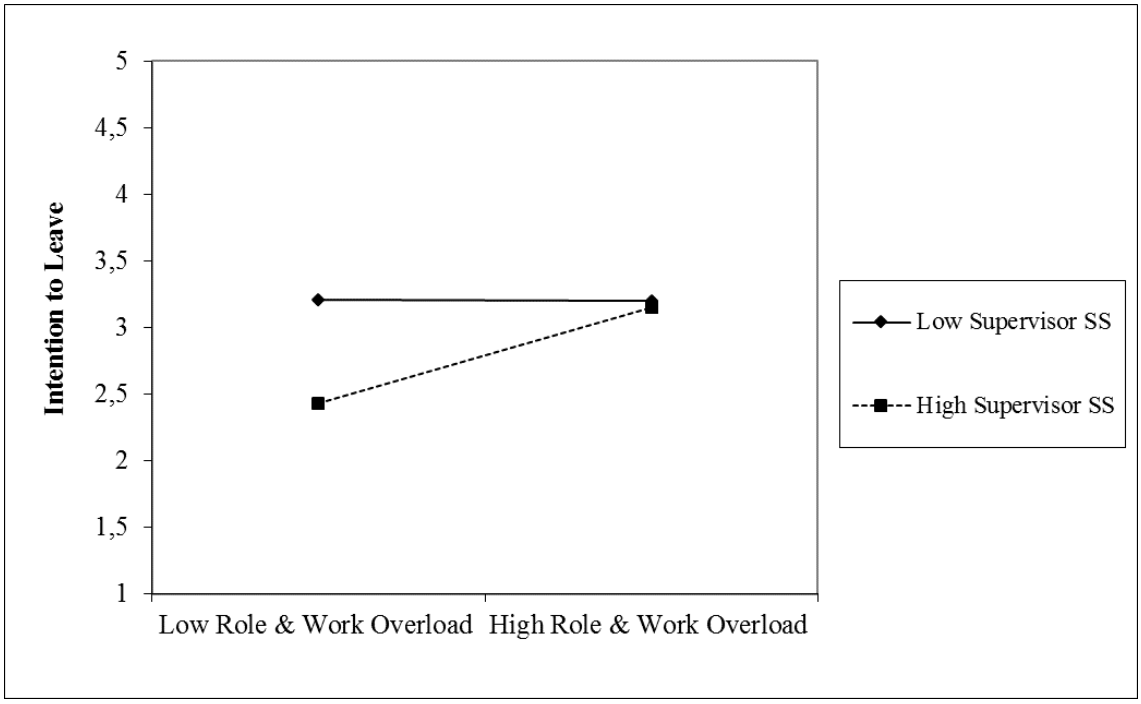



***Figure 1a.*** **The Significant Moderating Effect of Supervisor Social Support on the Relationship b/w Role and Work Overload and Intention to Leave**

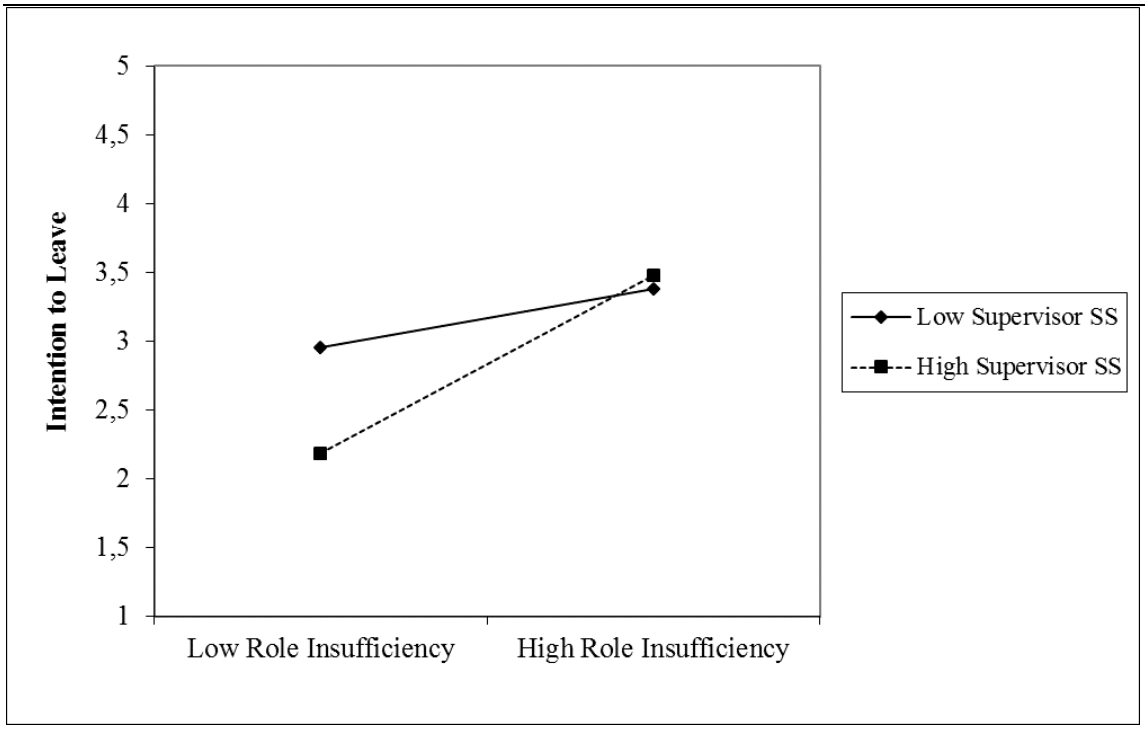



***Figure 1b.*** **The Significant Moderating Effect of Supervisor Social Support on the Relationship b/w Role Insufficiency and Intention to Leave.**

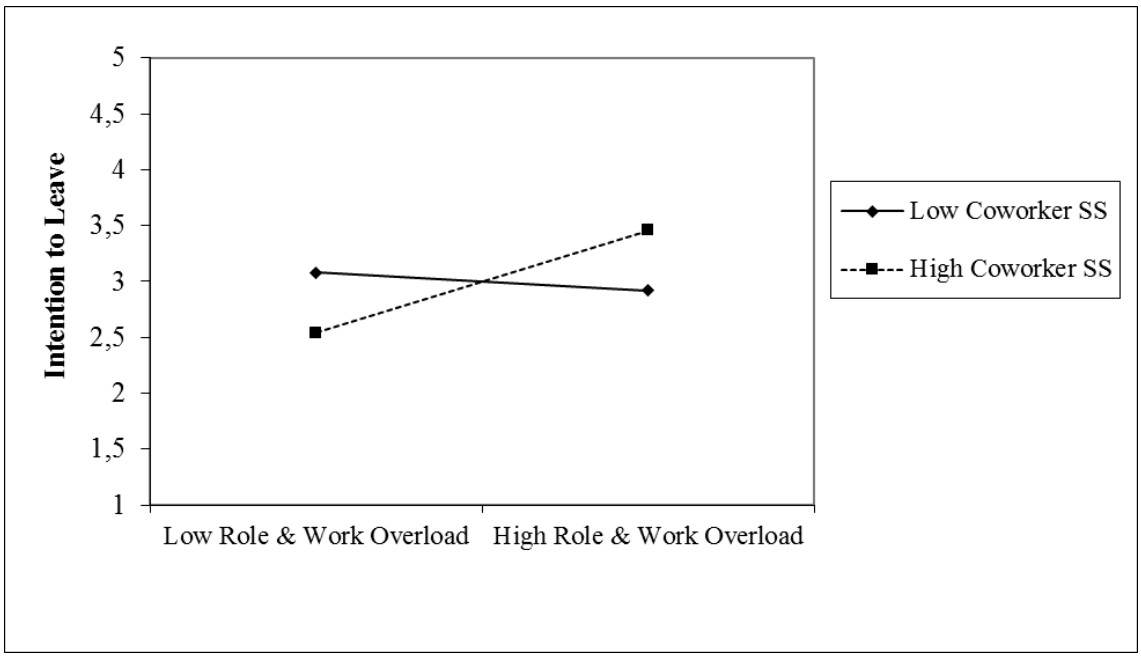



***Figure 1c.*** **The Significant Moderating Effect of Coworker Social Support on the Relationship b/w Role and Work Overload and Intention to Leave.**

## Discussion

The main purpose of this study was to test the buffering effects of various sources of social support on the relationship between distinct job stressors and intention to leave. The findings suggest that supervisor support moderates the effects of role and work overload, and role insufficiency on intention to leave. Coworker support is indicated only to be a moderator for the relationship between role and work overload and intention to leave; yet, these moderations turn out to be *reverse* buffering effects—in contrast to our hypotheses. Although no such finding has been reported in the limited number of studies considering intention to leave, Bakker and Demerouti's (2007) suggestions might offer an explanation for these findings. According to their Demand-Resources Model, the reason why various support sources play a buffering role changes as a function of different types of job stressors. For example, when considering supervisor support, it can be both helpful and harmful: the appreciation and support can, on the one hand, be useful as it may help one cope better with job demands, while it can, on the other hand, implement an additional demand, indicating reverse buffering.

When focusing on general job stress literature, Rauktis and Koeske (1994) found that supervisor social support has a reverse buffering effect on the work overload and job satisfaction relationship. Correspondingly, Fenlason and Beehr (1994), investigating social support factors that influence the relationships between job stressors and strains, demonstrated that, whereas positive communication content from the supervisor is a buffer, negative communication content from coworkers inflates the adverse outcomes of job stress. Similarly, Kaufman and Beehr's study (1986) also reveals that support received from both the supervisor and from the coworkers has a reverse buffering role with respect to the effects on various strains of workload and role insufficiency. In their explanations of these findings, the authors claim that if supervisors are the source of stress, and, at the same time, themselves the source of support, then this support is likely to be appraised as stressful (see also Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski, & Nair, 2003). For these employees, therefore, receiving social support may increase their perceived stress.

With respect to coworker support, Beehr et al. (2010) showed that supportive interactions with coworkers may increase the intention to leave a job. Clearly, it is not the mere *presence* but also the *content* of support received from the organization that matters: support that reinforces conversations and disclosure of negative aspects of the job can create a reverse buffering effect. This effect could even be more pronounced in the case of individuals who work in the same department, with negative sharing of stressors like workload. In cultures presenting high in-group collectivism, like Turkey (Kabasakal & Dastmalchian, 2001), treating family and close coworkers as in-group may elevate negative communication by increasing social support. As the content in the support has not been considered in this study, the level of its operation on the findings is not clear. Consequently, future studies that investigate intention to leave in the job stress process should also take into account factors such as the content of the support and how it is perceived.

With respect to other stressor–strain relationships, our results revealed no buffering effects of social support. For organizational norms and practices, as well as insecure relationships, support received from either the supervisor or coworkers did not show a buffering effect; support received from coworkers showed no buffering effect in

respect of role insufficiency. Supervisors are themselves integral to organizational norms and practices, and, as can be seen in Table 1, perceived support from the supervisor decreases with the increases in organizational norms and practices appraisal scores. A similar relational pattern was also observed in the insecure relationships factor for both supervisor and coworker support. Even though they are considered the main sources of support, it would appear that supervisors and coworkers may, conversely, cause a perception that the relationships are indeed insecure; or, to put it another way, the presence of support from these sources may not indicate a decrease in perceived stress in terms of these stressors since such a connection may actually hinder the moderating effects on the stressor–strain relationship of these support sources. Still, overall, insignificant results concerning buffering effects may connote the importance of a match between stressor and social support sources (Cohen & Wills, 1985).

As expected, support received from out of work sources had no buffering function on the effect of any of the job stressors on intention to leave. The buffering effect of non-work support in the process of job stress has rarely been investigated. But in one study, Leather et al. (1998) demonstrated that, rather than the support received from out of work, it was support provided by the organization that reduces the negative effects of job stress. Nissly et al. (2005), too, reported that non-work support has no effect. As Cohen and Wills (1985) has emphasized, a buffering effect will appear only if specific stressors match with certain support sources. Leather et al. (1998) explain this finding by suggesting the possibility that only the perception of formal support from the organization can buffer the increased negative effects caused by exposure to workplace stressors. That major support coming from within the organization can lead to work-related employee development, which in turn may enable employees to better cope with problems, may be the main reason for this. Also, it is probable that non-work support sources buffer the relationship between job stressors and individual strains rather than organizational outcomes. For instance, in one study, although family support was found to buffer burnout—a type of individual strain—support received from coworkers and supervisors did not reveal such an effect (Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan, & Schwartz, 2002). Therefore, support received from out of work cannot be assumed to buffer the stress–intention to leave relationship, which is a type of a work-related strain.

Finally, it is worth mentioning additional results regarding the main effects of job stressors on intention to leave. The findings revealed that all the job stressors, except for physical work demands, moderately predicted intention to leave. In other words, in line with many other studies in this area (Duraisingam et al., 2009; Gaither, Kahaleh, Doucette, Mott, Pederson, & Schommer, 2008), it was found that those who experience higher stress tend to leave their jobs more. However, it is interesting that role and work overload, which is the most frequently investigated job stressor with respect to its effects on intention to leave (e.g., Gray & Muramatsu, 2013), turned out to have the lowest predictive value in this study. On the other hand, the less highlighted stressor, role insufficiency (e.g., Rahim & Psenicka, 1996), did predict intention to leave more highly than all the other relevant stressors. This may indicate that role insufficiency should be considered in more detail in further studies.

Regarding the limitations of this study, we should first address the characteristics of the sample with respect to limited size and employee type, consisting only of white-collar employees. This was due to the permission received from a limited number of companies. One must be cautious when generalizing the findings to the whole

population of white-collar employees. A similar study could be conducted with larger samples and blue-collar employees. Secondly, with its cross-sectional design, this study is prone to those criticisms of causality applied to other studies with a similar design. For this reason, further studies should be longitudinal in nature. Additionally, the job stressors measured in this study are subject to the restrictions of the instrument they have been used to measure. Still, that the scale used here is a tool developed in Turkey is an important aspect of this study.

Regarding the strengths of this study, it is one of the few studies to investigate the role of social support in the effects of job stressors on intention to leave. Furthermore, it tests various job stressors with different sources of social support all together, which is important since this showed that the moderating role of social support may vary for distinct job stressors. Notwithstanding these positive points, however, the most important aspect of the study is that, to the authors' knowledge, this is the first study in the area to illustrate a reverse buffering effect with respect to intention to leave.

Reflecting on these findings from the perspective of organizations, it can be concluded that, in order to hamper intention to leave, which is the most fundamental predictor of leaving a job, stressor reduction can be substantial if the direct effects are taken into account. With respect to reverse buffering effects, it is apparent that organizations tend to have limited control over support received from out of work, so it will probably be more efficacious to focus on support sources from within the organization. One of the steps that could be taken is to train supervisors and give them feedback in how to mentor their employees regarding the quality and type of social support. Correspondingly, special emphasis should be placed on increasing both the quality and the quantity of social support provided by coworkers.

## References

Abdel-Halim, A. A. (1982). "Social support and managerial affective responses to job stress", Journal of Organizational Behavior, 3, 281-295.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). "*Multiple Regression Testing and Interpreting Interactions"*, Newbury Park, CA: Sage.

Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D., & Houdmont, J. (2013). "Testing a model of officer intentions to quit: The mediating effects of job stress and job satisfaction", Criminal Justice and Behavior, 20, 1-21.

Antón, C. (2009). "The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment", International Journal of Psychology, 44, 187-194.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: State of the art", Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.

Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002). "Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity", Journal of Occupational Health Psychology, 7, 84-93.

Beehr, T. A. (1976). "Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain", Journal of Applied Psychology, 61, 35–40.

Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). "Occupational stress and failures of social support: When helping hurts", Journal of Occupational Health Psychology, 15, 45-59.

Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). "The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects", Journal of Occupational Health Psychology, 8, 220.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). "Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance", Journal of Organizational Behavior, 21, 391-405.

Çalışır, F., Gümüşsoy, C. A., & Iskın, I. (2011). "Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey", Personnel Review, 40(4), 514 – 533.

Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). "Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model", Journal of Applied Psychology, 72, 374-381.

Chiu, C. K., Chien, C. S., Lin, C. P., & Hsiao, C. Y. (2005). "Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control", Journal of Management Development, 24(10), 837-855.

Chiu, S. F., Yeh, T. P., & Huang, T. C. (2015). "Role stressors and employee deviance: The moderating effect of social support", Personnel Review, 44(2), 308-324.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). "Stress, social support, and the buffering hypothesis", Psychological Bulletin, 98, 310-357.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout", Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.

Dormann, C., & Zapf, D. (1999). "Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study", Journal of Applied Psychology, 84, 874-884.

Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. M. (2009). "The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and other drug workers", Drugs: Education, Prevention, and Policy, 16(3), 217-231.

Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). "Social support and occupational stress: Effects of talking to others", Journal of Organizational Behavior, 15, 157-175.

Gaither, C. A., Kahaleh, A. A., Doucette, W. R., Mott, D. A., Pederson, C. A., & Schommer, J. C. (2008). "A modified model of pharmacists' job stress: The role of organizational, extra-role, and individual factors on work-related outcomes", Research in Social and Administrative Pharmacy, 4, 231-243.

Gray, J. A., & Muramatsu, N. (2013). "When the job has lost its appeal: Intentions to quit among direct care workers", Journal of Intellectual and Developmental Disability, 38, 124-133.

Hellman, C. M. (1997). "Job satisfaction and intent to leave", The Journal of Social Psychology, 137(6), 677-689.

Huang, H. I. (2005). "*Investigation of the fit among current and preferred organizational cultures, personality styles, and job attitudes in employees of international tourist hotels in Taiwan"*, Unpublished doctoral dissertation, Idaho State University, USA.

Hurrell, J. J., JR., Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (1998). "Measuring job stressors and strains: Where we have been, where we are, and where we need to go", Journal of Occupational Health Psychology, 3, 368–389.

Ismail, A., Suhaimi, F. F., Bakar, R. A., & Alam, S. S. (2013). "Job stress with supervisor's social support as a determinant of work intrusion on family conflict", Journal of Industrial Engineering and Management, 6, 1188-1209.

Jamal, M. (2005). "Personal and organizational outcomes related to job stress and Type-A behavior: A study of Canadian and Chinese employees", Stress and Health, 21, 129-137.

Jamal, M. (2007). "Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries", International Journal of Stress Management, 14, 175-187.

Jamal, M. (2013). "Job Stress among hospital employees in Middle East: Social support and Type A behaviour as moderators", Middle East Journal of Business, 8(3), 7-17.

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", American Journal of Public Health, 78(10), 1336-1342.

Jou, R. C., Kuo, C. W., & Tang, M. L. (2013). "A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction", Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 57, 95-104.

Kabasakal, H., & Dastmalchian, A. (2001). "Introduction to the special issue on leadership and culture in the Middle East", Applied Psychology: An International Review, 50(4), 479-488.

Karasek, R. A. (1979). "Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign", Administrative Science Quarterly, 24, 285–308.

Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). "Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results", Journal of Applied Psychology, 71, 522-526.

Kim, H., & Stoner, M. (2008). "Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support", Administration in Social Work, 32, 5-25.

Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2011). "The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: Influence of self-efficacy, job stress, and teaching context", Contemporary Educational Psychology, 36, 114-129.

Ko, J. W., & Yom, Y. H. (2003). "The role of social support in the relationship between job stress and job satisfaction/organizational commitment", Taehan Kanho Hakhoe Chi, 33(2), 265-274.

Larocco, J. M., House, J. S., & French JR, J. R. (1980). "Social support, occupational stress, and health", Journal of Health and Social Behavior, 21(3), 202-218.

Lazarus, R. S. (1991). "Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion", American Psychologist, 46, 819–834.

Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., Cox, T., & Dickson, R. (1998). "Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support", Work & Stress, 12, 161-178.

Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). "The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship", Human Relations, 49, 1345-1363.

Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model", Journal of Applied Psychology, 67, 53-59.

Mobley , W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", Journal of Applied Psychology, 62, 237-240.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", Psychological Bulletin, 86, 493-522.

Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990)^. "Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework", Journal of Applied Psychology, 75, 148-157.

Nissly, J. A., Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2005). "Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare", Administration in Social Work, 29, 79-100.

Özalp Türetgen, I., Sertel Berk, Ö., Basbug, G., & Unsal, P. (2012). "The development of the job stressor appraisal scale as part of the job stress battery", European Journal of Psychological Assessment, 28(2), 147-153.

Parkes, K. R., Mendham, C. A., & Von Rabenau, C. (1994). "Social support and the demand–discretion model of job stress: Tests of additive and interactive effects in two samples", Journal of Vocational Behavior, 44, 91-113.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it", Annual Review of Psychology, 65, 539-569.

Pomaki, G., Delongis, A., Frey, D., Short, K., & Woehrle, T. (2010). "When the going gets tough: Direct, buffering and indirect effects of social support on turnover intention", Teaching and Teacher Education, 26, 1340-1346.

Rahim, M. A. (1997). "Relationships of stress, locus of control, and social support to psychiatric symptoms and propensity to leave a job: A field study with managers", Journal of Business and Psychology, 12, 159-174.

Rahim, M. A., & Psenicka, C. (1996). "A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job", The Journal of Social Psychology, 136(1), 69-84.

Rasch, R. H., & Harrell, A. (1989), "The impact of individual differences on MAS personnel satisfaction and turnover intentions", Journal of Information Systems, 4(1), 13-22.

Rauktis, M. E., & Koeske, G. F. (1994). "Maintaining social worker morale: When supportive supervision is not enough", Administration in Social Work, 18, 39-60.

Reininghaus, U., Craig, T., Gournay, K., Hopkinson, P., & Carson, J. (2007). "The High Secure Psychiatric Hospitals' Nursing Staff Stress Survey 3: Identifying stress resistance resources in the stress process of physical assault", Personality and Individual Differences, 42, 397-408.

Schreurs, B. H., Hetty Van Emmerik, I. J., Günter, H., & Germeys, F. (2012). "A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance", Human Resource Management, 51, 259-279.

Sertel Berk, H. Ö., Özalp Türetgen, I., Ünsal, P., & Başbuğ, G. (2010a). "İş Stresi Bataryası: Bazı Biçimlendirici Değişkenler ve Stres Belirtileri Ölçekleri", 16. Ulusal Psikoloji Kongresi'nde sunulmuş sözlü bildiri, 14-17 Nisan, Mersin Üniversitesi, Mersin.

Sertel Berk, H. Ö., Özalp Türetgen, I., Ünsal, P., Basbug, G. (2010b). "Job Stress Battery: Scales of Job Control and Occupational Outcome Variables", 9th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology'de sunulmuş poster, 29-31 Mart, Roma, İtalya.

Shader, K., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E., & Nash, M. (2001). "Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center", Journal of Nursing Administration, 31(4), 210-216.

Siegrist, J. (1996). "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27-41.

Simmons, C., Cochran, J. K., & Blount, W. R. (1997). "The effects of job-related stress and job satisfaction on probation officers' inclinations to quit", American Journal of Criminal Justice, 21, 213-229.

Siu, O. L., Cooper, C. L., & Donald, I. (1997). "Occupational stress, job satisfaction and mental health among employees of an acquired TV company in Hong Kong", Stress Medicine, 13, 99-107.

Terry, D. J., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). "Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support", Australian Journal of Psychology, 45, 168-175.

Thoits, P. A. (1982). "Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress", Journal of Health and Social Behavior, 23, 145-159.

Vagg, P. R., & Spielberger, C. D. (1999). "The Job Stress Survey: Assessing perceived severity and frequency of occurrence of generic sources of stress in the workplace", Journal of Occupational Health Psychology, 4, 288-292.

Vermeulen, M., & Mustard, C. (2000). "Gender differences in job strain, social support at work, and psychological distress", Journal of Occupational Health Psychology, 5, 428-440.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). "The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis", Journal of Vocational Behavior, 54, 314-334.

DOI: 10.20491/isarder.2017.297

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Vakıflardan Kiralanan Gayrimenkullerin Üçüncü Bir Kişiye Yeniden Kiraya Verilmesinin Muhasebe Standartlarına Göre Muhasebeleştirilmesi

*Accounting of Re-Renting out Real Estates To Third Parties That Were Previously Rented From The Foundations Based on Accounting Standards*

**Erdal YILMAZ**
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Bafra, Samsun, Türkiye
orcid.org/0000-0002-2491-446X
eyilmaz@omu.edu.tr

**Tunay ASLAN**
SMMM
Bafra, Sumsun
Türkiye
orcid.org/0000-0002-0363-6691
tunay_aslan@hotmail.com

## Özet

Vakıflar Genel Müdürlüğüne bağlı çok sayıda gayrimenkul Devlet İhale Kanunu'na uygun şekilde uzun süreli olarak kiraya verilmektedir. Bu varlıkların kiralama hakkını alanlar, kiralayabilmektedirler. Böyle bir durum muhasebe standartları açısından özellik arz etmektedir. Çünkü yapılan bu işlem her ne kadar bir faaliyet kiralaması olarak görünse' de muhasebe standartları ve özün önceliği ilkesine göre söz konusu varlık yatırım amaçlı gayrimenkul olarak nitelendirilmekte ve yeniden kiraya verilme işleminin de finansal kiralama olarak kayıtlanması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller, Faaliyet Kiralaması, Finansal Kiralama

## Abstract

Several real estates affiliated with the General Directorate for Foundations are rented out for long-term in line with the state procurement law. Parties that own the renting rights of these assets are also able to rent out the mentioned assets to third parties based on the rights provided to them by the contract. This situation is important and unique from the perspective of accounting standards. The reason is that, although this transaction seems to be an operating lease, it is in fact quite different based on accounting standards and the substance over form concept. From the viewpoint of accounting standards and the substance over form concept, the mentioned asset should be evaluated as investment property and the re-renting transaction must be recorded as a financial lease.

**Keywords:** Investment Property, Operating Lease, Financial Lease

## 1. Giriş

Kişi ve kurumların sahip oldukları imkânları kendi istekleri ile paylaşmayı öngören hukuki sistemler olan vakıflar, tarih boyunca ekonomik ve sosyal hayatın önemli bir unsuru olmuştur. Arapça bir sözcük olan 'vakf'; sözlük anlamı ile durdurma, hareketten alıkoyma, hareketsiz bırakma manalarına gelir. Ayrıca "tamamen verme, büsbütün verme" anlamını da içerir. Türk Medeni Kanununa göre vakıf; gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleri ile oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır. Vakıf, tarih boyunca süregelmiş yardımlaşma ve dayanışma duygusunun kurumsallaşmış halidir (www.vgm.gov.tr). Günümüzde Vakıflar Genel Müdürlüğüne bağlı olan vakıflara ait çok sayıda gayrimenkul bulunmaktadır. Vakıflar Genel Müdürlüğü ile idare ve temsil ettiği mazbut vakıflara ait restorasyon veya onarım karşılığı kiralamaya konu vakıf kültür varlıkları haricindeki taşınmazların kiraya verilme işlemleri, 2886 sayılı Devlet İhale Kanununa tabi bulunmaktadır. Söz konusu gayrimenkullerin kiralama hakkını ihaleye girerek alan kişiler, sözleşmenin kendisine verdiği hakka dayanarak ve idareden gerekli izni alarak bir başkasına devretmesi mümkündür.

Bu çalışmada Vakıflar Genel Müdürlüğünden uzun süreli kiralama hakkını alan bir işletmenin bu hakkını bir başkasına devretmesi halinde yapılacak kayıtların Türkiye Muhasebe Standartları- Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TMS-TFRS) kapsamında muhasebeleştirilmesine ilişkin esaslara ve örnek uygulamaya yer verilmiştir.

## 2. Kiralama İşlemleri ve TMS-TFRS Kapsamında Muhasebeleştirilme Esasları

Kiralama işlemlerinin dünyada ilk uygulamaları Sümerler tarafından M.Ö 2000'li yıllarda tarımsal araçların kiralanmasında görülmüştür. Ayrıca Fenikelilerde toprak ve gemi kiralama faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Daha sonra Romalılar döneminde kiralama işlemleri belirginleşirken Ortaçağ döneminde arazi ve binalar kiralama işlemlerine konu olmuştur. Modern anlamda kiralama işlemleri 1930 yılında Amerika'da yaşanan ekonomik krizden sonra finansman güçlüklerini aşmak amacıyla ortaya çıkmış, bugünkü anlamı ile ilk Leasing(Kiralama) şirketi 1952 yılında Amerika'da kurulmuş, 1960'lı yıllarda Avrupa'da ve Japonya'da yayılmaya başlamıştır (Çondur vd,2008:4).

Kiralama işlemlerinin Türkiye'de uygulanmaya başlanması 1980'li yıllara dayanmaktadır. Özellikle kiralama işlemleri otomobil üzerinde yoğunluk kazanmış ancak sektör son yıllarda çok ciddi anlamda büyüme gösterememiştir. Son dönemlerde Maliye Bakanlığının almış olduğu tedbirlerde bunun büyük etkisi bulunmaktadır.

Genel olarak kiralama kavramı, bir malın, duran varlığın veya herhangi bir iktisadi varlığın kiraya verene ait olan mülkiyet hakkının saklı kalması koşulu ile kullanım hakkının bir bedel karşılığında belirli bir süre ile kiracıya devredilmesidir. Tanımdan anlaşılacağı üzere kiralama işleminde bir tarafta kiraya veren diğer tarafta ise kiracının olduğu çift taraflı bir süreçtir. Kiralama işlemi kiraya verenin ve kiracının beklentilerini karşılamak için '' satış ve geri kiralama, alt kiralama, özel kiralama, takas şeklinde kiralama, faaliyet kiralaması, finansal kiralama gibi birçok türde gerçekleşmekte olup yaygın olarak finansal ve faaliyet kiralaması uygulanmaktadır (Göksal ve Beller,2013:152).

Kiralama işlemleri, finansmanın modern biçimi olarak özel muhasebe seçenekleri içerisinde tanımlanmıştır. Kiralama işlemlerinin muhasebesi Uluslararası Muhasebe standartlarının tercümesi olarak resmi gazetede yayınlanmış ve TMS -17 Kiralama İşlemleri Standardı olarak ülkemizde muhasebe standardı olarak uygulama alanı bulmuştur. Bu standardın amacı; gerçekleştirilen kiralama işlemlerine ilişkin olarak kiracı ve kiraya veren tarafından uygulanması gereken muhasebe politikalarını ve açıklamaları içermektedir (Gönen ve Akça,2014:75).

TMS 17 standardı aşağıda yer alanlar hariç olmak üzere her çeşit kiralama işleminin muhasebeleştirilmesinde kullanılır (TMS 17).

- Maden, petrol, doğalgaz ve benzeri yeniden teşekkülü mümkün olmayan kaynakların araştırılması ve kullanılmasına ilişkin kiralama işlemleri,
- Sinema filmleri, videokasetler, oyunlar, el yazıları, patentler ve telif hakları gibi hak ve ürünlerin lisans anlaşmaları,

Ancak bu standart aşağıda yer alan varlıkların ölçülmesinde kullanılmaz.

- Kiracılar tarafından yatırım amaçlı olarak elde tutulan gayrimenkuller (TMS 40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller standardında ele alınmaktadır.)
- Kiraya verenlerin faaliyet kiralaması çerçevesinde kiraya verdikleri gayrimenkuller (TMS 40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller standardında ele alınmaktadır.)
- Kiracılar tarafından finansal kiralama çerçevesinde elde tutulan canlı varlıklar (TMS 41 Tarımsal Faaliyetler standardında ele alınmaktadır.)
- Kiraya verenleri tarafından faaliyet kiralaması çerçevesinde kiraya verilen canlı varlıklar (TMS 41 Tarımsal Faaliyetler standardında ele alınmaktadır.)

Kiralama işlemleri; Kiralanan varlığın mülkiyetine ilişkin risk ve yararların kiraya verende ya da kiracıda bulunma derecesine göre finansal kiralama ya da faaliyet kiralaması olarak ikiye ayrılmaktadır (Akbulut, 2015:1029)

### 2.1 Finansal Kiralama

Kiralama şeklinin belirlenmesinde esas ölçüt risk ve getirilerin devrine bağlıdır. Bu riskler, atıl kapasite, teknolojik eskimeler veya değişen ekonomik koşullar nedeni ile yaşanabilecek zararları veya gelir kayıplarını kapsar. Getiriler ise, varlığın faydalı ömrü içinde kârlı bir şekilde işletilmesi, zaman içinde değer artışından gelir elde edilmesi veya kalıntı değerinin nakde çevrilmesi şeklinde olabilir (TMS17.7)

Bir kiralama işleminde aşağıdaki şartların birinin tek başına veya bir kaçının birlikte varlığı, bu işlemin finansal kiralama olarak tanımlanması için yeterlidir (TMS 17.10)

(a) Kiralama sözleşmesinde, kiralanan varlığın mülkiyetinin kiralama süresi sonunda veya daha önce kiracıya geçeceğinin öngörülmesi,

(b) Kiracıya, kiralanan varlığı buna ilişkin opsiyonun kullanım tarihinde oluşması beklenen gerçeğe uygun değerinden çok daha düşük bir bedelle satın alma opsiyonu verilmesi nedeniyle, kiralama sözleşmesinin başlangıcı itibari ile kiracı tarafından bu opsiyonun kullanılacağının beklenmesi,

(c) Mülkiyet kiracıya geçmeyecek dahi olsa, kira süresinin kiralanan varlığın ekonomik ömrünün büyük bölümünü kapsaması

(d) Kiralama sözleşmesinin başlangıcı itibari ile asgari kira ödemelerinin bugünkü değerinin, en az kiralanan varlığın gerçeğe uygun değerine eşit olması ve

(e) Kiralanan varlığın, üzerinde büyük değişiklikler yapılmadığı sürece, sadece kiracı tarafından kullanılabilecek özel bir yapıda olması gerekir.

Aşağıdaki koşulların herhangi birinin varlığı durumunda da kirala işlemi finansal kiralama sayılır (TMS 17.11)

(a) Kiracının kiralama sözleşmesini feshedebilmesi durumunda, kiraya verenin fesih işleminden kaynaklanan zararlarının kiracı tarafından karşılanması,

(b) Kalıntı değerin gerçeğe uygun değerindeki değişmelerden kaynaklanan kazanç veya kayıpların kiracıya ait olması

(c) Kiracının, piyasa fiyatının çok altında bir bedelle bir dönem daha kiralamayı sürdürme hakkının bulunması,

Finansal kiralama niteliği taşımayan tüm kiralama işlemleri faaliyet kiralaması olarak kabul edilir. Kiralama işleminin, finansal kiralama veya faaliyet kiralaması olduğuna işlemin başında gerekli değerlendirmeler yapılarak karar verilir (Şavlı,2014:34)

### 2.1.1 Finansal Kiralama İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi

Finansal kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi kiracı ve kiralayan açısından farklılık arz etmektedir. Bu farklılıktan dolayı kiracı ve kiralayan açısından muhasebeleştirilme işlemi ayrı ayrı açıklanmıştır.

#### 2.1.1.1 Finansal Kiralamada Kiracının Yapacağı Muhasebe İşlemleri

Finansal kiralama işlemlerinde kiracının yapacağı muhasebe işlemleri ilk muhasebeleştirilme ve sonraki ölçümler olarak iki kısımda incelenmektedir.

**İlk muhasebeleştirme:** Kiracılar finansal kiralama işlemine ilişkin kullanım haklarını ve yükümlülüklerini, kiralama sözleşmesinin başlangıç itibariyle tespit edilmiş, kiralanan varlığın gerçeğe uygun değeri üzerinden veya daha düşük olması durumda ise asgari kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden finansal durum tablosunda varlık ve borç olarak muhasebeleştirirler. Kiracının her türlü doğrudan ek maliyetleri varlık olarak hesaplanan tutara eklenir (Yıldız vd,2014:466)

**Sonraki Ölçümler:** İlk muhasebeleştirme işleminde asgari kira ödemeleri ve faiz giderleri ayrıştırılmış durumdadır. İzleyen dönemlerde döneme ilişkin faiz giderleri borçlanma maliyetleri olarak muhasebeleştirilmeli ve gelir tablosuna yansıtılmalıdır. İzleyen dönemlerde ayrıca varlığa ilişkin amortisman tutarları hesaplanmalı ve kayıt altına alınmalıdır.

#### 2.1.1.2 Finansal Kiralamada Kiraya Verenin Yapacağı Muhasebe İşlemleri

Finansal kiralama işlemlerinde kiraya verenin yapacağı muhasebe işlemleri ilk muhasebeleştirilme ve sonraki ölçümler olarak iki kısımda incelenmektedir

**İlk muhasebeleştirme:** Kiraya veren taraflar, finansal kiralamaya konu olan varlıklarını finansal durum tablosuna yansıtarak net kiralama yatırım tutarı kadar alacak kısmında gösterirler. Kiraya veren tarafın alacağı kira ödemeleri, kâr elde etmek amacı ile yatırmış olduğu anaparanın geri dönüş faiz geliridir. İlk başlangıçta, kira işlemlerinin

alacak tutarları anapara ve faiz geliri olarak ayrıştırılması gerekmektedir. İktisadi varlığa ait tüm risk ve yararlar kiracıya devir edildiğinden, varlığı kendi gurubundan çıkararak finansal kiralamada alacak şeklinde kayıt altına alınmalıdır (Öcal,2017:47).

**Sonraki Ölçümler:** Finansman geliri, kiraya veren tarafın finansal kiralama konusu varlığa ilişkin net yatırımdaki sabit bir dönemsel getiri oranını yansıtan esasa göre muhasebeleştirilir. Kiraya veren tarafın kiralama işlemimdeki bürüt yatırımını hesaplamada kullanılan tahmini garanti edilmemiş kalıntı değerler sürekli olarak gözden geçirilir. Tahmini garanti edilmemiş olan kalıntı değerde bir eksilme olması durumunda, gelirlerin kiralama süresine dağılımı yeniden gözden geçirilir ve tahakkuk ettirilmiş tutarlarda meydana gelen eksilmeler muhasebeleştirilir (Akça,2013:60).

### 2.2. Faaliyet Kiralaması

Uygulamada en çok karşılaşılan kiralama türü faaliyet kiralamasıdır. Herhangi bir fiziksel varlık, ekonomik ömrünün kısa bir süresi için kiralanmışsa faaliyet kiralaması söz konusudur. (Vural, 2006:21). Faaliyet kiralamasındaki temel nokta, gereksinim duyulan ihtiyacın kısa süreli olması, teknolojik bakımdan hızlı eskiyen mallar veya satın alma tutarları çok yüksek olan ekipmanlar için tercih ediliyor olmasıdır (Drake ve Bertin 2014). Sözleşmede tarafların iptal etme hakkının bulunması faaliyet kiralamasının diğer bir özelliğidir (Gapenski ve Reiter 2009, 2). Faaliyet kiralamasına konu olan mallar, otomobil, bilgisayar, fotokopi makineleri ve ulaşım araçları gibi hızla değişen teknolojik mallardan oluşmaktadır (Erol, Yıldırım ve Toroslu, 2008,39). Finansal kiralamadan farklı olarak faaliyet kiralamasında kiralayan taraf kiraladığı malı kiracıdan geri almaktadır. Ayrıca kira bedeli toplamının kiralanan malın gerçek değerine yakın olmaması gerekir. TMS 17 madde 8'e göre; "Bir varlığın mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan risk ve yararların tamamının devredildiği kiralamalar, finansal kiralama olarak sınıflandırılır. Bir varlığın mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan risk ve yararların tamamının devredilmediği kiralamalar ise faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır.

#### 2.2.1 Faaliyet Kiralamasında Kiracının Yapacağı Muhasebe İşlemleri

Faaliyet kiralamasında kiracı, yapmış olduğu kira ödemelerini ( sigorta ve bakım gibi hizmet maliyetleri hariç) doğrusal (eşit) olarak kiralama süresi boyunca gider olarak muhasebeleştirir.

#### 2.2.2 Faaliyet Kiralamasında Kiraya Verenin Yapacağı Muhasebe İşlemleri

Kiraya verenler, faaliyet kiralamasına konu olan iktisadi varlıklarını niteliğine göre finansal durum tablolarında gösterir. Kiraya verenler faaliyet kiralamasından kaynaklanan kira gelirlerini kiralama süresi boyunca doğrusal yöntem uygulamak suretiyle gelir olarak muhasebeleştirirler.

Kira gelirinin elde edilmesinde katlanılan maliyetler, amortismanlarda dâhil olmak üzere gider olarak muhasebeleştirir. Amortismana tabi varlıklara ilişkin amortisman politikası, kiraya verenin benzer varlıklar için uygulamakta olduğu normal amortisman politikası ile uyumlu olarak uygulanır (TMS 17.11).

## 3. Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller

Yatırım amaçlı gayrimenkuller, Türkiye'de finansal raporlama standartları ile birlikte gündeme gelmiş ve muhasebe standartlarına uygun raporlama yapan

işletmelerin mali tablolarında yer almaya başlamıştır. Yatırım amaçlı gayrimenkul kavramı ve muhasebeleştirilmesine ilişkin esaslar aşağıda belirtilmiştir.

### 3.1. Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Kavramı

Gayrimenkul, fiziksel bir yapı olarak arazi ve bu arazinin üstüne yapılan yapılardır. Bu anlamda bina, arsa, araziler bu anlamda taşınmaz, yani gayrimenkul olarak sayılabilir. Elektrik, su, ısıtma tesisatı ve asansör gibi tüm sabit bina eklentileri de gayrimenkulün bir parçasıdır. Gayrimenkul ayrıca hem toprak üstü hem de toprak altı tüm eklentileri içerir (Şengel:2013, 163).

İşletmelerin büyüklüğüne ve faaliyet konusuna göre değişiklik göstermekle birlikte varlıkları arasında ekonomik olarak önemli bir yere sahip olan gayrimenkullerin sınıflandırılması da bu değişimle birlikte farklı bir boyut kazanmış ve kullanım amacına göre farklı standartlara tabi tutulmuştur (Gönen, 2016:135). Yatırım amaçlı gayrimenkuller TMS-40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Standardında tarif edilmiştir. Standarda göre, bir gayrimenkul kira geliri ve/veya değer artış kazancı elde etmek amacı ile elde tutuluyorsa bu gayrimenkul yatırım amaçlı olarak sınıflandırılmalıdır. Söz konusu gayrimenkul işletme faaliyetlerinin sürdürülmesi amacı ile kullanılıyorsa veya satılmak üzere elde tutuluyorsa yatırım amaçlı gayrimenkul sınıfından çıkarılması gerekir.

Sahibi tarafından kullanılan gayrimenkullere TMS 16 Maddi Duran Varlıklar Standardı uygulanmaktadır ( Gökçen, Akgül ve Çakıcı, 2006:357). TMS 40 madde 8'e göre; işletmenin sahip olduğu (veya finansal kiralama işlemi çerçevesinde işletme tarafından elde tutulan) ve bir veya daha fazla faaliyet kiralamasına konu edilen binalar ile bir veya daha fazla faaliyet kiralaması çerçevesinde kiralanmak üzere elde tutulan boş bir bina yatırım amaçlı gayrimenkul kapsamındadır.

Üçüncü kişiler adına inşa edilmekte veya geliştirilmekte olan gayrimenkullere ise TMS-11 İnşaat Sözleşmeleri standardı uygulanmaktadır.

Yatırım amaçlı gayrimenkullerin elde tutulma nedeni, bu varlığın işletmenin sahip olduğu diğer varlıklardan büyük ölçüde bağımsız nakit akışları yaratmasıdır (Küçük, 2012:211). İşletme amaçları için kullanılan gayrimenkuller de işletmeye nakit girişi sağlamaktadır ancak bu nakit girişi dolaylıdır. Yatırım amaçlı gayrimenkuller doğrudan nakit girişi sağlamaktadır. Örneğin; bir binanın kiraya verilmesi işletmeye doğrudan nakit girişi sağlamaktayken, yönetim ofisi olarak kullanılan bina, işletmeye dolaylı yoldan nakit girişi sağlar (Özerhan ve Yanık, 2012: 307).

### 3.2. Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerin Değerlemesi

Yatırım amaçlı gayrimenkullere ait maliyetler, söz konusu maliyetler ortaya çıktığı anda değerlendirilir. Bu maliyetler, başlangıçta yatırım amaçlı gayrimenkulün elde edilmesine ilişkin olarak gerçekleştirilen maliyetler ile yatırım amaçlı bir gayrimenkule daha sonradan yapılan ilave, değişiklik veya hizmet maliyetlerini içermektedir (Gökçen, Akgül ve Çakıcı, 2006:358 ). Yatırım amaçlı gayrimenkuller için izleyen dönemlerde yapılan harcamaların varlığın defter değerine eklenip eklenmeyeceği hususu da varlıklar ile ilgili genel hükümlerde olduğu gibidir. Harcamanın niteliğine göre ya doğrudan gider yazılır veya belli şartları taşıması durumunda varlığın defter değerine eklenebilir (Koçyiğit, 2013:258).

Yatırım amaçlı gayrimenkullere ilişkin günlük hizmet giderleri gerçekleştikçe kar veya zararda muhasebeleştirilmektedir. Günlük hizmet giderleri işçilik ve sarf malzemelerinden oluşmakla birlikte, küçük parçalara ilişkin maliyetlere de ait olabilir. Bu tür harcamalar genellikle ilgili gayrimenkule ilişkin bakım ve onarım harcamaları olarak nitelendirilmektedir (Demir, 2007:63).

Yatırım amaçlı gayrimenkullerin değerlemesi ve finansal tablolara alınırken kullanılacak tutarı belirlemek üzere yapılan işlem standartlarda "ölçüm" olarak ifade edilmiştir (Güngör, 2011:37). Değerleme işleminin önemi, değerlemeden beklenen fonksiyonların yerine getirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü değerleme fonksiyonları, işletmenin sürekliliğini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Değerleme fonksiyonlarından beklenen faydanın sağlanabilmesi, seçilen değerleme ölçülerinin doğruluğu kadar, dönemler arası tutarlılığına da bağlıdır (Tokay ve Deran, 2008: 22).

Yatırım amaçlı gayrimenkullerin ilk muhasebeleştirilmesindeki değerlemesi, maliyet bedeli ile yapılır. İşlem maliyetleri de başlangıç ölçümüne dâhil edilir (TMS 40 md. 20). Yatırım amaçlı gayrimenkule ilişkin ödemenin ertelenmiş olması durumunda, gayrimenkulün maliyeti eşdeğer peşin ödeme tutarıdır. Bu tutar ile toplam ödemeler arasındaki fark, kredi süresi boyunca faiz gideri olarak muhasebeleştirilir (TMS 40, md. 24). İlk muhasebeleştirmeden sonraki değerlemelerde maliyet yöntemi veya gerçeğe uygun değer yöntemlerinden biri kullanılabilir. Diğer bir ifadeyle, bir kısım yatırım amaçlı gayrimenkulü gerçeğe uygun değer ile ölçüme tabi tutarken; diğer bir kısım yatırım amaçlı gayrimenkulü maliyet bedeliyle ölçüme tabi tutmak olanaklı değildir (Netek, 2012: 2). İşletmeler ilk muhasebeleştirmenin ardından gerçeğe uygun değer ile değerleme yöntemini benimsediklerinde, daha sonra tüm yatırım amaçlı gayrimenkulleri için gerçeğe uygun değer yöntemini kullanmak zorundadır. Ayrıca, bir kiracının faaliyet kiralaması çerçevesinde herhangi bir gayrimenkul hakkını elinde bulundurması durumunda, yatırım amaçlı gayrimenkul niteliğindeki varlığını gerçeğe uygun değer ile ölçmesi gerekmekte, maliyet yöntemini artık kullanamamaktadır (TMS 40, md.33-34). Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren 259 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, şirketlerin %66'sında yatırım amaçlı gayrimenkullerin bulunduğu, bu şirketlerin yatırım amaçlı gayrimenkulleri ilk muhasebeleştirmede maliyet bedeli ile kayıt yaptıkları, sonraki dönemlerde %49 oranında gerçeğe uygun değer yöntemine göre ve %47 oranında maliyet yöntemi ile değerleme yaptıkları tespit edilmiştir. Gerçeğe uygun değer yöntemini uygulayan işletmelerin tamamı, gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerinin değerleme uzmanı tarafından belirlendiğini ifade etmişlerdir (Koçyiğit, 2013:269).

### 3.3. Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerin Muhasebeleştirilmesi

Yatırım amaçlı gayrimenkullerin muhasebe standartlarına uygun olarak muhasebeleştirilmesi için hesap planında duran varlıklarda ayrı bir grup olarak gösterilmesi gerekir. Bu amaçla Tekdüzen hesap planında boş bulunan 20. grup Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller için kullanılabilir ve aşağıdaki şekilde düzenlenebilir (Akdoğan ve Sevilengul, 2007, s.264):

20 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller

200 Yatırım Amaçlı Araziler

201 Yatırım Amaçlı Arsalar 202 Yatırım Amaçlı Binalar

207 Birikmiş Amortismanlar Ve Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)

Ayrıca gelecekte yatırım amaçlı bir gayrimenkul olarak değerlendirilmek üzere inşa edilecek binalar için *208 Yapılmakta Olan Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller* adı altında ayrı bir hesap daha açılması önerilmektedir (Öztürk, 2009:116). İnşaat bittiğinde bu hesapta biriken tutar *Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller* hesabına aktarılarak inşaat aktife alınır (Yılmaz, 2013:281).

Yatırım amaçlı gayrimenkullerden kaynaklanan gelir ve giderler gelir tablosu dipnotlarında açıklanması gerekir. Bunun için 649 Diğer Olağan Gelir Ve Karlar Hesabı ve 659 Diğer Olağan Gider ve Zararlar Hesabı'nın alt hesapları kullanılabilir. Ancak işletmede yatırım amaçlı gayrimenkuller önemli düzeye ulaşmışsa ayrı hesaplar açılması gerekli olabilir. Bu durumda tekdüzen hesap Planı değiştirilerek aşağıdaki hesaplar açılabilir (Örten ve diğ., 2010:621).

640 Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerden Gelirler Ve Değer Artış Kazançları

650 Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerden Giderler Ve Değer Azalış Zararları

Yatırım amaçlı gayrimenkule ilişkin ödemenin ertelenmiş olması durumunda, gayrimenkulün maliyeti eşdeğer peşin ödeme tutarıdır. Bu tutar ile toplam ödemeler arasındaki fark, kredi süresi boyunca faiz gideri olarak muhasebeleştirilir (TMS-40, md.24). Vadeli alınan bir yatırım amaçlı gayrimenkulün vade farkları varlığın maliyetine dahil edilmez. Vade farkları TMS-23 Borçlanma Maliyetleri standardına göre faiz gideri olarak muhasebeleştirilir(Yılmaz, 2013:280).

İşletmeler gelecekte yatırım amaçlı olarak kullanılmak üzere bir gayrimenkulü kendisi de inşa edebilir. Bu durumda inşa süreci boyunca katlanılan tüm maliyetler, *Yapılmakta Olan Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller Hesabı* adı altında açılacak bir hesaba kaydedilebilir. Yatırım amaçlı gayrimenkuller nitelik değiştirebilir. Yani daha önce yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılan bir varlık sahibi tarafından işletme amaçları için kullanılmaya başlanabilir. Veya daha önce işletme amaçları doğrultusunda kullanılmakta iken yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılabilir. Nitelik değiştiren bir gayrimenkulün değerlemesinde yeni niteliği önem kazanır. İşletme, gayrimenkulün yeni niteliğine göre değerleme yöntemine karar verir. Örneğin, sahibi tarafından kullanılan ve maliyet bedeli yöntemine göre değerlenen bir gayrimenkul, yatırım amaçlı gayrimenkul haline geldiğinde, işletme söz konusu gayrimenkulü gerçeğe uygun değer esasına göre değerleyebilir (Örten ve diğ., 2010:628). Sahibi tarafından kullanılan bir gayrimenkulün yatırım amaçlı olarak kullanılmaya başlanması durumunda, geçiş tarihindeki değeri ile kayıtlı değeri arasındaki farkın olumsuz olması halinde, bir başka ifade ile varlığın değerinde azalma olması halinde azalış tutarı doğrudan dönem gideri olarak kaydedilir. Ancak varlığa ilişkin önceden bir değer artış fonu varsa öncelikle değer azalışı buradan indirilmelidir. Değer artışı söz konusu ise yeniden değerleme artışı olarak özkaynak grubunda gösterilir. Ancak varlığa ilişkin önceden bir değer azalış kaydı söz konusu ise değer azalış tutarı kadar öncelikle dönem karına eklenir ve aşan kısmı özkaynaklarda gösterilir. Özkaynaklar grubunda gösterilecek değer artışlarının *524 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller Yeniden Değerleme Artış Fonu* adı altında açılacak yeni bir hesaba kaydedilmesi önerilmektedir (Yılmaz, 2013:283).

Stoklar sınıfından gerçeğe uygun değer yöntemiyle izlenecek olan yatırım amaçlı gayrimenkullere yapılan bir transferde; gayrimenkulün transfer tarihindeki gerçeğe

uygun değeri ile daha önce belirlenmiş olan defter değeri arasındaki fark kâr veya zarar olarak muhasebeleştirilir (Gönen ve Guryel, 2016:153).

### 4. Kiralanan Bir Gayrimenkulün Üçüncü Bir Kişiye Kiralanması

Bir işletmenin Vakıflara ait bir gayrimenkulün kiralanmasına ilişkin hakkı alması durumunda bu durumu faaliyet kiralaması olarak muhasebeleştirilmesi gerekir. Ancak kiralama konusu gayrimenkule ödenecek kira bedelinden daha yüksek bir kira bedeli karşılığında üçüncü bir kişiye alt kiralama şeklinde kiraya verilmesi durumunda söz konusu gayrimenkulün yatırım amaçlı gayrimenkul olarak değerlendirilmesi gerekir. Çünkü TMS 40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Standardına göre, kira veya sermaye kazancı elde edilmesi amacıyla elde tutulan gayrimenkuller yatırım amaçlı gayrimenkullerdir. Faaliyet kiralaması çerçevesinde elde tutulan gayrimenkulün yatırım amaçlı gayrimenkul olarak nitelendirilmesi için söz konusu gayrimenkulün de kira veya sermaye kazancı elde etmeye yönelik olarak elde tutulması gerekir.

TMS 17 Kiralama Sözleşmeleri Standardının 19. Maddesi; "*Kiracının TMS 40'a uygun olarak, faaliyet kiralamasına konu olan mülke ilişkin hakkını yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırması mümkündür. Böyle bir durumda, ilgili mülke ilişkin hak, finansal kiralamada olduğu şekilde muhasebeleştirilir ve buna ek olarak, muhasebeleştirilen söz konusu varlık için gerçeğe uygun değer yöntemi kullanılır. Daha sonra gerçekleşecek bir olayın, kiracının mülke ilişkin hakkının niteliğinde bir değişiklik yaratması ve bu nedenle varlığın yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflanması imkanı kalmamış olsa dahi kiracı, ilgili kiralamayı finansal kiralama olarak dikkate almayı sürdürür"* ifadesine yer vermiştir. Bu maddeye göre, Vakıflardan kiralanan gayrimenkullerin yeniden kiraya verilmesi durumunda, öncelikle kiralamaya ilişkin hak yatırım amaçlı gayrimenkul olarak muhasebeleştirildikten sonra alt kiralama işlemi finansal kiralama olarak değerlendirilip muhasebeleştirilecektir.

Kiralama, kiraya konu olan bir varlığın sahiplik hakkından kaynaklanan "yararların ve risklerin" kiraya verende veya kiracıda olması durumuna göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırmada şekil (hukuki durum) değil, özün önceliği esas alınır. Özün önceliğine göre, bir varlığa ait "yarar ve riskler" kiraya verende kalıyorsa adi kiralama (faaliyet kiralaması), kiracıya devrediliyorsa finansal kiralama söz konusu olur (Örten ve diğ., 2010:238).

Böyle bir durumda ilgili gayrimenkule ilişkin hak finansal kiralama olarak muhasebeleştirilir. TMS-17 Kiralama Sözleşmeleri standardının 19. Maddesine göre, kiracının kiraladığı bir gayrimenkulü üçüncü bir kişiye alt kiralama olarak kiraya vermesi durumunda, kiralama işleminin üçüncü kişi açısından faaliyet kiralaması olarak, kiraladığı gayrimenkulü üçüncü kişiye kiralayan taraf açısından ise finansal kiralama olarak değerlendirilmesi gerekir.

**Örnek**: X Anonim Şirketi, Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından açılan bir işyerinin 10 yıllığına kiralanmasına ilişkin ihaleyi yıllık 60.000 TL'lik kira bedeli karşılığında kazanmıştır. X Anonim şirketi kiraladığı bu işlerini daha yüksek bir fiyat ile yıllık 100.000 TL'lik kira karşılığında üçüncü bir kişiye alt kiralama şeklinde kiralamaya karar vermiştir. Yıllık ıskonto oranı %12'dir.

Kiralanan gayrimenkulün kira ödemelerinin bugünkü değeri net bugünkü değer yöntemi ile hesaplanabilir.

Net Bugünkü Değer= $\sum_{i=1}^{1} \frac{degerler}{(1+Oran)^i}$

Net Bugünkü Değer= $\frac{60.000}{1,12^1} + \frac{60.000}{1,12^2} + \ldots \frac{60.000}{1,12^{10}} = 339.013,38$

Yıllık 60.000 TL olan 10 yıllık kira ödemelerinin %12 faiz oranı üzerinden bugünkü değeri 339.013,38 TL'dir. [1]

**Tablo 1.Kira ödemelerinin Bugünkü Değeri**

| Yıllar | Bugünkü Değer | Faiz Oranı | Ödemeler | Faiz Tutarı | İtfa Edilecek | Dönem Sonu Değeri |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Yıl | 339.013 TL | 12% | 60.000 TL | 40.682 TL | 19.318 TL | 319.695 TL |
| 2. Yıl | 319.695 TL | 12% | 60.000 TL | 38.363 TL | 21.637 TL | 298.058 TL |
| 3.Yıl | 298.058 TL | 12% | 60.000 TL | 35.767 TL | 24.233 TL | 273.825 TL |
| 4. Yıl | 273.825 TL | 12% | 60.000 TL | 32.859 TL | 27.141 TL | 246.684 TL |
| 5. Yıl | 246.684 TL | 12% | 60.000 TL | 29.602 TL | 30.397 TL | 216.287 TL |
| 6. Yıl | 216.287 TL | 12% | 60.000 TL | 25.954 TL | 34.046 TL | 182.241 TL |
| 7. Yıl | 182.241 TL | 12% | 60.000 TL | 21.869 TL | 38.131 TL | 144.110 TL |
| 8. Yıl | 144.109 TL | 12% | 60.000 TL | 17.293 TL | 42.706 TL | 101.403 TL |
| 9. Yıl | 101.403 TL | 12% | 60.000 TL | 12.168 TL | 47.832 TL | 53.571 TL |
| 10. Yıl | 53.571 TL | 12% | 60.000 TL | 6.429 TL | 53.571 TL | -0,00 TL |

### 4.1 Kiralama Hakkının Alınmasında Muhasebeleştirme

Kiralanan gayrimenkulün yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırıldığında kiralama hakkının maliyet bedeli; o gayrimenkulün kira ödemelerinin bugünkü değeri ile gerçeğe uygun değerinden küçük olanıdır. Gerçeğe uygun değerinin tespiti mümkün değilse veya güç oluyorsa, beklenen nakit akımlarının belirli bir iskonto oranı üzerinden iskonto edilerek net bugünkü değerinin hesaplanması yoluyla gerçeğe uygun değer hesaplanabilir. Bu durumda, kiralanan gayrimenkul yıllık 100.000 TL'den 10 yıllığına kiraya verildiğinde %12 iskonto oranı üzerinden 1.000.000 liranın bugünkü değeri 565.022,30 TL'dir.

1 Her yıl ödenecek kira bedelinin %12 iskonto oranı üzerinden bugünkü değeri hesaplanmıştır. Bunun için Excel'de =NBD(oran;değer1;değer2;...)formülü kullanılarak hesaplama yapılmıştır.

Kira Ödemelerinin Net Bugünkü Değeri = $\frac{60.000}{1,12^1} + \frac{60.000}{1,12^2} + \ldots + \frac{60.000}{1,12^{10}} = 339.013,38$

Kira Tahsilatlarının Net Bug. Değeri = $\frac{100.000}{12^1} + \frac{100.000}{1,12^2} + \ldots \frac{100.000}{1,12^{10}} = 565.022,30$

Kira ödemelerinin bugünkü değeri (339.013) < kira getirilerinin bugünkü değeri (565.022) olduğundan yatırım amaçlı gayrimenkul olarak muhasebeleştirilecek tutar 339.013 TL'dir.

01.01.2015

| | | | |
|---|---|---|---|
| 260 HAKLAR HESABI | | 339.013 | |
| 260.01 Kiralama Hakları | | | |
| | 329 DİĞER TİCARİ BORÇLAR | | 19.318 |
| | 429 DİĞER TİCARİ BORÇLAR | | 319.695 |
| Vakıflar Genel Müdürlüğünden gayrimenkulün kiralanması | | | |

### 4.1.1. Kiralama Hakkının Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Olarak Sınıflandırılması

Kiralama hakkı kaydedildikten sonra kiralamaya konu gayrimenkul kiraya verileceğinden yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılacak ve aşağıdaki gibi kayıt yapılacaktır.

01.01.2015

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2XX YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENUKLLER | | 339.013 | |
| | 260 HAKLAR HESABI | | 339.013 |
| | 260.01 Kiralama Hakları | | |
| Kiralanan gayrimenkulün yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılması | | | |

### 4.1.2 Kira Ödemelerinde Muhasebeleştirme

Vakıflardan kiralanan gayrimenkullerin kira ödemeleri her yılın sonunda yapılacağından yıl sonunda yapılan ödemeler özünde bir kira ödemesi olduğundan 770 Genel Yönetim Giderleri hesabına borç yazılacaktır. Tablo 1'de görüleceği üzere, yıllık 60.000 liralık ödemenin 19.318 TL'si kiralama hakkının bugünkü değerinin birinci yıla isabet eden kısmıdır. Yani 1. yılın sonunda 19.318 TL'lik kısmı itfa edilmektedir. Dolayısıyla bu tutarın Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller Hesabına alacak yazılarak indirilmesi gerekir.

Kira ödemelerinin bugünkü değeri: 339.013 TL

| | | |
|---|---|---|
| 1.Yıl kira ödemesi | :60.000 | |
| Faiz Tutarı | :(40.682) | (339.013 x 0,12) |
| İtfa edilecek kira hakkı tutarı | : 19.318 | |

31.12.2015

| | | | |
|---|---|---|---|
| 329 DİĞER TİCARİ BORÇLAR HESABI | | 19.318 | |
| 770 GENEL YÖNETİM GİDERLERİ | | 60.000 | |
| 770.01 Kira hakkı bugünkü değ. itfası | 19.318 | | |
| 770.02 Kira hakkı faiz gid. | 40.682 | | |
| 102 BANKALAR HESABI | | | 60.000 |
| 2XX YATIRIM AMAÇLI GAYRI MEN. | | | 19.318 |
| Kiralanan gayrimenkulün 1.yıl kira bedelinin ödenmesi ve kira hakkının itfası | | | |

Birinci yılın sonunda kiralama hakkına ilişkin borcun bir sonraki yıla isabet eden kısmı kısa vadeli duruma düşeceğinden ilgili dönem ayırıcı hesaba aktarılması gerekir.

31.12.2015

| | | | |
|---|---|---|---|
| 429 DİĞER TİCARİ BORÇLAR | | 21.637 | |
| 329 DİĞER TİCARİ BORÇLAR | | | 21.637 |
| Kiralama hakkına ilişkin bir sonraki döneme ilişkin borcun ilgili hesaba alınması | | | |

İkinci yılın sonunda aynı kayıtlar yapılır.

İkinci yılda kira ödemelerinin bugünkü değeri 319.695

İkinci yıl kira ödemesi : 60.000 TL

İkinci Yıl faiz tutarı: - (38.363 TL)

İkinci yıl itfa tutarı 21.637 TL

31.12.2016

| | | | |
|---|---|---|---|
| 329 DİĞER TİCARİ BORÇLAR HESABI | | 21.637 | |
| 770 GENEL YÖNETİM GİDERLERİ | | 60.000 | |
| 770.01 Kira hakkı bugünkü değ. itfası | 21.637 | | |
| 770.02 Kira hakkı faiz gid. | 38.363 | | |
| 102 BANKALAR HESABI | | | 60.000 |
| 2XX YATIRIM AMAÇLI GAYRI MEN. | | | 21.637 |
| Kiralanan gayrimenkulün 2.yıl kira bedelinin ödenmesi ve kira hakkının itfası | | | |

Bu kayıtlar 10 yıllık kira süresinin son yılına kadar tekrarlanır.

### 4.2 Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Olarak Sınıflandırılan Varlığın Kiraya Verilmesinde Muhasebe Kayıtları

Kiraya verilmek üzere yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılan varlığın kiraya verilmesi halinde kira getirilerinin bugünkü değeri hesaplanarak finansal kiralama olarak kaydedilmesi gerekir. Daha önce kira getirilerinin bugünkü değeri 565.022 TL olarak hesaplanmış idi. Excel tablosunda dönemler itibari ile kira getirileri anapara ve faiz olarak aşağıdaki gibi ayrıştırılmıştır.

**Tablo 2.Kira getirilerinin anapara ve faiz ayırımı**

| Yıllar | Bugünkü Değer | Faiz Oranı | Kira tahsilatı | Faiz Tutarı | İtfa Edilecek | Dönem Sonu Değeri |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Yıl | 565.022 TL | 12% | 100.000 | 67.803 TL | 32.197 TL | 532.825 TL |
| 2. Yıl | 532.825 TL | 12% | 100.000 | 63.939 TL | 36.061 TL | 496.764 TL |
| 3.Yıl | 496.764 TL | 12% | 100.000 | 59.612 TL | 40.388 TL | 456.376 TL |
| 4. Yıl | 456.376 TL | 12% | 100.000 | 54.765 TL | 45.235 TL | 411.141 TL |
| 5. Yıl | 411.141 TL | 12% | 100.000 | 49.337 TL | 50.663 TL | 360.478 TL |
| 6. Yıl | 360.478 TL | 12% | 100.000 | 43.257 TL | 56.743 TL | 303.735 TL |
| 7. Yıl | 303.735 TL | 12% | 100.000 | 36.448 TL | 63.552 TL | 240.183 TL |
| 8. Yıl | 240.183 TL | 12% | 100.000 | 28.822 TL | 71.178 TL | 169.005 TL |
| 9. Yıl | 169.005 TL | 12% | 100.000 | 20.281 TL | 79.719 TL | 89.286 TL |
| 10. Yıl | 89.285,7 TL | 12% | 100.000 | 10.714 TL | 89.286 TL | -0,00 TL |

#### 4.2.1.Yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılan kiralanan gayrimenkulün kiraya verilmesi

Yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılan kiralanmış gayrimenkulün kiraya verilmesi durumunda, yıllık 100.000 TL olarak tahsil edilecek 10 yıllık kira bedelinin bugünkü değeri 565.022 TL'dir. Bu tutarın bir yıl içinde tahsil edilecek tutarı 124 KAZANILMAMIŞ FİNANSAL KİRALAMA FAİZ GELİRLERİ hesabına, vadesi bir yıldan uzun olan kısım ise 224 KAZANILMAMIŞ FİNANSAL KİRALAMA FAİZ GELİRLERİ Hesabına kaydedilerek dönem ayırıcı sınıflandırmaya uygun kayıtlama yapılır.

01.01.2015

| | | | |
|---|---|---|---|
| 120 ALICILAR HESABI | | 32.197 | |
| 220 ALICILAR HESABI | | 532.825 | |
| | 124 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | | 32.197 |
| | 224 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | | 532.825 |
| Yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılan kiralanmış gayrimenkulün kiraya verilmesi | | | |

#### 4.2.2. Kira Bedelinin Tahsilinde ve Dönem Sonlarında Muhasebe Kayıtları

Birinci yılın sonunda 100.000 TL'lik kira bedeli tahsil edildiğinde aşağıdaki gibi kayıt yapılır.

31.12.2015

| | | |
|---|---|---|
| 102 BANKALAR HESABI | 100.000 | |
| 124 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | 32.197 | |
| 649 DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR | | 100.000 |
| 120 ALICILAR HESABI | | 32.197 |
| Yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılarak kiraya verilen gayrimenkulün 1.yıl kira bedelinin tahsili | | |

Birinci yılın sonunda ikinci yılda tahsil edilecek tutara ilişkin vade bir yılın altına düştüğünden dönem ayırıcı kayıtlamaların aşağıdaki gibi yapılması gerekir.

31.12.2015

| | | |
|---|---|---|
| 224 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | 36.061 | |
| 120 ALICILAR HESABI | 36.061 | |
| 124 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | | 36.061 |
| 220 ALICILAR HESABI | | 36.061 |
| Yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılarak kiraya verilen gayrimenkulün 1.yıl kira bedelinin tahsili | | |

İkinci yılın sonunda aşağıdaki gibi kayıt yapılır.

31.12.2016

| | | |
|---|---|---|
| 102 BANKALAR HESABI | 100.000 | |
| 124 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | 36.061 | |
| 649 DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR | | 100.000 |
| 120 ALICILAR HESABI | | 36.061 |
| Yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılarak kiraya verilen gayrimenkulün 1.yıl kira bedelinin tahsili | | |

31.12.2015

| | | |
|---|---|---|
| 224 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | 40.388 | |
| 120 ALICILAR HESABI | 40.388 | |
| 124 KAZANILMAMIŞ FİN.KİR.FAİZ GEL. | | 40.388 |
| 220 ALICILAR HESABI | | 40.388 |
| Yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılarak kiraya verilen gayrimenkulün 1.yıl kira bedelinin tahsili | | |

Her yılın sonunda kira bedelinin tahsili ve bir sonraki yılın dönem ayırıcı kayıtları tekrar edilir.

## SONUÇ

Vakıflara ait gayrimenkullerin uzun süreli kiralama hakkını alanlar, idareden gerekli izinleri almak kaydıyla bu varlıkları üçüncü bir kişiye yeniden kiralama hakkına sahiptirler. Söz konusu varlıkların üçüncü kişiye kiralanması durumunda, TMS-TFRS ve özün önceliği ilkesine göre işlemin niteliği değişmekte, vakıflardan kiralanan varlık yatırım amaçlı gayrimenkul niteliğini kazanmakta ve üçüncü bir kişiye yeniden kiraya verildiğinde faaliyet kiralaması olarak değil, finansal kiralama olarak kayıtlanması gerekecektir. Çünkü vakıflardan uzun süreli kira hakkını alanlar, bu hakkını üçüncü bir kişiye devrettiğinde bir sermaye kazancı elde etmeyi planlamaktadır. Sermaye kazancı elde etmek için elde tutulan varlıkların muhasebe standartlarına göre yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılması gerekmektedir. TMS 17 Kiralama Sözleşmeleri Standardı da, faaliyet kiralamasına konu olan mülke ilişkin hakkını yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırması durumunda, ilgili mülke ilişkin hakkın finansal kiralamada olduğu şekilde muhasebeleştirilmesini ve muhasebeleştirilen söz konusu varlık için gerçeğe uygun değer yönteminin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir.

## KAYNAKÇA

Akbulut, A.,(2015), Karşılaştırılmalı TMS/TFRS-Vergi Uygulamaları ve Sonuçları, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Ankara

Akdoğan, N. Ve Sevilengül O. (2007), Türkiye Muhasebe Standartları ile Uyumlu Tek Düzen Muhasebe Sistemi Uygulaması, 12. Baskı, Ankara, 2007

Akça, N., (2013), Finansal Kiralama İşlemlerinin Vergi Usul Kanunu ve Türkiye Muhasebe Standardı 17 Açısından Muhasebeleştirilmesine Yönelik Bir Uygulama, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çondur,F.,Evlimoğlu,U.,Bozdağlıoğlu,E.,(2008), Finansal Yenilikler Kapsamında Leasingin Kobi'lerde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,4(2), s.1-26

Demir, Ş. (2007), UFRS (TMS) Değerleme Hükümleri, Türmob Yayınları, Sirküler Rapor Serisi

Drake, M. ve Bob B. Leasing Information Technology. Is it right for your practice? Washington: MGMA Connexion, 2004

Erol, A, Yıldırım, E.M. ve Toroslu, V. (2008), "Tüm Yönleriyle Finansal Kiralama (Leasing) İçtihatlı&Gerekçeli", Yaklaşım Yayıncılık, Ankara

Gapenski, Louis C., ve Kristin L. Reiter. «Lease Financing And Business Valuation, https://www.ache.org/pubs/hap_companion/book.cfm?pc=2299, Erişim Tarihi: 11.08.2017

Gökçen, G., Başak A.A. ve Çakıcı C. 2006, Türkiye Muhasebe Standartları Uygulamaları (Uluslararası Muhasebe Standartları ile Uyumlu). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Gönen S. ve Guryel A., (2016), Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerin TMS 40 Kapsamında Muhasebeleştirilmesi, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies 2/3, 133-157

Gönen, S., ve Akça, N. (2014). Finansal Kiralama İşlemlerinin TMS-17 Kiralama İşlemleri Standardı ve Vergi Usul Kanunu Açısından Muhasebeleştirilmesi. Journal of Accounting & Finance, (64).

Güngör A.N. (2011). Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerin Muhasebeleştirilmesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

Koçyiğit, S. Ç. (2013), İMKB'de İşlem Gören Şirketlerde Finansal Tablo Dipnotlarında Açıklanan Muhasebe Politikalarının TMS 40 (Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller Standardı) Açısından Değerlendirilmesi, . İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), 254-272

Köksal, A. ,Beller, B.(2013),Finansal Kiralama İşlemlerinin TMS 17, Vergi Mevzuatı, BDDK Tebliği Açısından İncelenmesi ve Muhasebe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi İBBF Dergisi, 6(2), s.150-171

Küçük, M. (2012). Türkiye Muhasebe Standartları Uygulaması Genel Bakış. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

Netek O. (2012). TMS 40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller Standardı, Yaklaşım Dergisi, Sayı:236. Ağustos 2012.

Öcal ,N., (2017), UFRS 16 Kiralama İşlemleri Standardının Eski UMS 17 Finansal 16 Kiralama İşlemleri Standardı İle Karşılaştırılması, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Örten, R., Kaval, H. ve Karapınar, A. (2010) "Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartları",Ankara: Gazi Kitabevi.

Özerhan, Y. ve S. Yanık (2012), Açıklamalı ve Örnek Uygulamalı Türkiye Muhasebe Standartları – Türkiye Finansal Raporlama Standartları, TÜRMOB Yayınları, 2. Baskı, Ankara

Öztürk, C. (2009), "Yerel ve Uluslararası Muhasebede Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Kavramı ve UMS 4'ın Türkiye Muhasebe Sistemine Yansımaları", Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 96, 97-128

Şavlı ,T.,(2014), Uluslararası/Türkiye Finansal Raporlama Standartları, Ankara

Şengel, S. (2013), İnşaat ve Gayrimenkul Muhasebesi, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2013

Tokay S.H., Deran A. (2008). Türkiye Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları'nda Değerleme Ölçüleri, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:90.

Türkiye Muhasebe Standartları, Türkiye Muhasebe Standardı (TMS) 17 Kiralama İşlemleri, http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6538/TMS/TFRS-2017-Seti, Erişim Tarihi: 15.05.2017

Vural, A. (2006), Türkiye`de Leasing İşlemlerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006

www.vgm.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.05.2017

Yıldız, F., Kara, E., Yanık, A., (2014) Kobi-Tfrs'ye Göre Kiralama İşlemlerinin Muhasebeleştirmesi, AİBU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), s.461-478

Yılmaz, E. (2013). Gayrimenkullerin Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Sınıflandırılması ve Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerin TMS-40 Standardı Kapsamında Muhasebeleştirilmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), 273-289.

# Accounting of Re-Renting out Real Estates To Third Parties That Were Previously Rented From The Foundations Based on Accounting Standards

**Erdal YILMAZ**
Ondokuz Mayıs University
Faculty of Tourism
Bafra, Samsun, Turkey
orcid.org/0000-0002-2491-446X
eyilmaz@omu.edu.tr

**Tunay ASLAN**
SMMM
Bafra, Sumsun
Turkey
orcid.org/0000-0002-0363-6691
tunay_aslan@hotmail.com

**Extensive Summary**

In case a business attains the right to rent a real estate belonging to a foundation, this should be recognized as an operating rent (lease) activity. However, if this real estate is rented by a third party from the business, then that activity must be recognized as an investment property. This is because, according to Turkish Accounting Standards (TAS) 40, real estates kept for rent and capital income should be classified as investment properties.

For a real estate kept in the context of operating rent (lease) to be categorized as an investment property, the mentioned real estate should be reserved for renting (lease) and capital income purposes. When real estates rented from foundations are re-rented to third parties, the reserving aim of these real estatates will be gathering renting (lease) incomes. Thus, they should be evaluated as investment properties. In this case, first of all the right related to renting (leaase) should be recognized as an investment property, and then the sub-renting transaction must be evaluated as a financial rent (lease). Based on TAS 17 paragraph 8, “Rents subject to transfer of all risks and benefits related to owning an asset should be classified as a financial rent”. On the opposite side, rents (leases) where all risks and benefits related to owning an asset are not transfered, should be classified as operating rent (lease). According to TAS 17 renting (lease) contracts standard paragraph 19, in case a hirer lets a third party sub-rent his real estate, this activity should be recognized as an operating rent (lease) for the third party and must be recognized as financial rent (lease) for the hirer. In case the right related to a property which is subject to operating rent (lease) is classified as an investment property, the right related to that property should be recognized similar to the financial rent (lease), and fair value method must be used for the stated asset.

Minimum lease payments shall be apportioned between the finance charge and the reduction of the outstanding liability. The finance charge shall be allocated to each period during the lease term so as to produce a constant periodic rate of interest on the remaining balance of the liability. Contingent rents shall be charged as expenses in the periods in which they are incurred.

DOI: 10.20491/isarder.2017.298

ISSN: 1309- 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Bankalarda Uygulanan Hizmet Telafi Stratejilerinin Yarattığı Sonuçların Sosyal Medya Paylaşım Eğilimini Ölçen Bir Araştırma[1]

*A Research Measures The Results' Tendency of Sharing in Social Media That Created by Service Recovery Strategies Implemented on Banks*

**Berrin Arzu EREN**
orcid.org/0000-0003-0839-5302
berrinarzuozkul@hotmail.com

**Nezihe Figen ERSOY**
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Eskişehir, Türkiye
orcid.org/0000-0001-7275-0124
nfersoy@anadolu.edu.tr

## Özet

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bankacılık sektöründe müşteriler, gelişmiş teknoloji ve nitelikli insan gücüne rağmen sıklıkla çeşitli hatalara maruz kalmaktadırlar. Her zaman hataların önüne geçmek mümkün olmadığından, hataların nasıl telafi edileceğinin belirlenmesi ve uygun telafi seçeneklerinin kullanılarak müşteri sadakatinin nasıl sürdürülebileceğini belirlemek, bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış olup, anket soruları kamu ya da özel banka ayrımı yapılmaksızın bankalardan hizmet alan ve hataya maruz kalmış müşteriler arasından rastgele seçilen 395 kişiye uygulanmıştır. Ankette elde edilen verilere SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21 ve AMOS programları aracılığı ile normallik testi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, uygulanan telafi stratejilerinin ve müşterin hatanın ardından bankadan beklentileri ile telafi performansının algılanan kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olmasının yanı sıra, telafi performansının algılanan kalitesi ile güven, tatmin, sadakat ve ayrılma davranışları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamlı ilişki, başarılı olarak algılanan telafi performansının müşterilerin bankaya karşı duyduğu güven, tatmin ve sadakat oluşumuna katkı sağladığı ve müşterilerin hatanın ardından bankadan ayrılmasını engellediğine işaret etmektedir. Ancak araştırmada müşterilerin telafi sonrası bankaya olan düşünce, tutum ve davranışlarını sınırlı şekilde sosyal medyada paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda bankalar kendilerine güvenen, tatmin ve sadık müşterilerin devamlılığını sağlayabilmek ve yeni müşterilere ulaşabilmek için doğru telafi uygulamalarını hayata geçirmelidirler.

**Anahtar kelimeler:** Hizmet telafi stratejileri, Güven, Tatmin, Sadakat, Ayrılma, Sosyal medya paylaşım.

[1] Bu çalışma '' Müşteri Kayıplarını Önlemede Kullanılan Hizmet Telafi Stratejilerine İlişkin Sonuçların Paylaşım Eğilimi: Türkiye' de Bankalar Üzerine Bir Uygulama'' adlı doktora tezinden üretilmiştir.

***Abstract***

*Customers receiving banking services are frequently exposed to various mistakes in our country as well as all over the world despite the advanced technology and the qualified human resources. The main purpose of this work is to determine how to recover from mistakes and how to maintain customer loyalty using appropriate recovery options as it may not always be possible to prevent mistakes. For this purpose, a questionnaire was used as a data collection method and the survey questions were applied to 395 randomly selected customers who received services from banks without distinction of public or private banks and exposed mistake. The normality test, descriptive and confirmatory factor analysis were applied to the data obtained in the questionnaire via SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21 and AMOS programs. Based on the analysis, it was seen that there is a significant relationship between the applied recovery strategies, the expectations of the customers from the bank and the perceived quality of the recovery performance. Furthermore, it was found that there is also a meaningful relationship between the perceived quality of recovery performance and trust, satisfaction, loyalty and leaving behaviors. This meaningful relationship indicates that the recovery performance which is perceived to be successful contributes to the confidence, satisfaction and loyalty of the customers towards the bank and prevents customers from leaving the bank after a mistake. However, it was concluded by the survey that after the recovery the customers shared limitedly their thoughts, attitudes and behaviors towards the bank on social media. In this direction, banks must apply correct recovery applications in order to ensure the continuity of self-confident, satisfying and loyal customers and to reach new customers.*

***Keywords:*** *Service recovery strategies, Trust, Satisfaction, Loyalty, Leaving, Social media sharing.*

**Giriş**

Hizmet hatası hiçbir sektörde istenilen bir durum değildir; ancak en kusursuzca yönetilen işletmelerde bile hizmet hatasıyla karşılaşmak mümkündür (Sing ve Widing, 1991). Özellikle emek ağırlıklı hizmet sektörünün temel girdisinin insan olması, hata oluşuma zemin hazırlamaktadır. İyi hizmet sağlayıcılar bile bazen hizmet ulaştırma esnasında problem yaşayabilirler. Bu tip hatalar, performansın müşteri beklentisinin altında kalmasına neden olur ve bu durumda hizmet hatası oluşumundan bahsedilebilir (Smith ve Bolton, 2002). Hizmet hatalarının engellenemez olması, bu hataların olumsuz sonuçlarını asgari düzeye indirebilmek için hizmet telafisi kavramını ortaya çıkarmıştır. Çünkü hizmet yönetim işi, telafi yolları ile sonuç üretmek için bir takım sistem ve süreçlerin dikkatli şekilde bir araya getirilmesini gerektirmektedir (Bell ve Zemke, 1987). Bu noktada işletmelerin hata sonrası olumsuz sonuçları önlemek için, kapsamlı ve sistematik şekilde telafi yönetim işini benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Çünkü günümüzde işletmeler ve hizmet satın alan tüketiciler için ‘’deneyim’’ önemli bir kavram olarak hayatımıza yön vermektedir. Geçmiş deneyimler tüketicinin gelecekte oluşabilecek potansiyel satın almalarını etkilemekle birlikte, diğer tüketicilerin mevcut ve gelecekte oluşacak deneyimlerinin şekillenmesinde de belirleyici olabilmektedir. Özellikle sosyal medya aracılığıyla deneyim paylaşımları daha kolay yapılabilmekte ve geniş kitlelere ulaşabilmektedir. Bu da mevcut ve potansiyel müşterilerin, bu paylaşımlardan olumlu ya da olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Buradan hareketle çalışmada, bankacılık sektöründe karşılaşılan hatalara yönelik uygulanan telafi

girişimlerine karşı oluşan müşteri tepkileri incelenerek; telafinin müşteri tarafından algılanan kalitesi ile güven, tatmin, sadakat ve ayrılma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konması ve telafiye yönelik müşterilerin verdiği tepkilerin sosyal medyada paylaşım eğilimlerinin ölçümlenmesi amaçlanmaktadır.

Genel olarak geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmet telafisinden beklentiler (McCollough, Berry ve Yadav, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos; 2001; Bhandari, Tsarenko ve Polonsky, 2007; Seawright, DeTienne, Bernhisen ve Larson, 2008), telafinin algılanan kalitesi (Levesque ve McDougall, 2000; Miller, Craighead ve Karwan, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos, 2001; Seawright ve diğerleri, 2008; Yaya, Marimon ve Casadesus, 2013) ve telafi ile tatmin (Sangeetha ve Mahalingam, 2011; Yaya ve diğerleri, 2013) ya da telafi ile sadakat (Seawright ve diğerleri., 2008; Marimon, Yaya ve Fa, 2012; Yaya ve diğerleri, 2013; Wang, Hsu ve Chih 2014) konularında yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak uygulanan hizmet telafi stratejileri ve hizmet telafisinden beklentilerin telafinin algısına etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış olması bu araştırmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur. Ayrıca telafi sonrası müşteri bakış açısında ortaya çıkan düşünce, tutum ve davranışsal sonuçların da analiz edilmesi telafi başarısını ortaya koymak için önemli bir bakış açısı geliştirmekle birlikte, literatürde olası tüm sonuçların varlığına ve bu sonuçların sosyal medyada paylaşım eğilimine yer verilmemesi de çalışmayı özgünleştirmiştir.

## 1. Hizmet Telafisinin Tanımı ve Hizmet Telafi Stratejileri

Hizmet telafisi, zayıf bir hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki etkileşimi içermesinden ötürü (Kau ve Loh, 2006), başarısız bir hizmeti takiben geçerli olan bir stratejidir (Michel ve Meuter, 2008, s. 452). Andreassen (2000) hizmet telafisinin hizmet sağlayıcının tatminsizliği bulmak, Colgate ve Norris (2001) ise hizmet sağlayıcının müşterinin işletmede yaşadığı problemi çözmek için yaptığı çabaları içerdiğini vurgulamaktadırlar. Ancak son zamanlarda hizmet telafisi, hizmet hatalarını ortaya çıkarmak ve hataların üstesinden gelmek için, mevcut sistemi geliştirmek üzerine kurulmuş bir strateji haline dönüşmektedir (Johnston, 1995). Buradan yola çıkarak hizmet telafisi; yaşanan hatadan ötürü tatminsiz olan müşteriye, kaliteli bir deneyim yaşatmak ve yeniden tatmin duruma ulaştırmak için, işletme tarafından müşteri beklentileri dikkate alınarak, sarfedilen çabalar olarak tanımlanabilir.

Günümüzde pek çok işletme, hizmet hatalarına maruz kalan ve hayal kırıklığı yaşayan müşterileri tatmin seviyesine ulaştırarak, olumlu sonuçlar yaratmaları gerektiğinin farkındadır. Ulaşılmak istenilen olumlu sonuçlar ise, ancak hizmet telafisinin doğru şekilde uygulanması ile sağlanabilecektir. Bu noktada müşteri tarafından algılanan hizmet hataları, şikâyet yoluyla işletmeye ulaştırıldığında, işletmenin yaptığı girişimler ‘’hizmet telafi stratejileri’’ olarak ifade edilmektedir (Grönroos, 1988). Başarılı telafi uygulamaları, problemleri belirleyici ve aynı zamanda çözüm sağlayıcı olup; memnuniyetsizliği engelleme ve şikâyet için müşteriyi cesaretlendirip (Lewis ve Spyrakapoulos, 2001, s.38), mağdur ve kızgın müşterileri de sadık ve sürekli müşterilere dönüştürmeyi hedefleyen (Hart, Heskett ve Sasser, 1990) süreçleri kapsamaktadır. Çünkü hatanın telafisi planlı, ısrarlı, istekli ve bilinçli bir çalışmayı gerektirir. Zira hizmet hatalarının önüne geçmek her zaman mümkün olmasa da, telafi etmek mümkündür. Bu nedenle telafi öncesi yol haritası işletme tarafından belirlenmelidir. Literatürde hizmet telafi stratejileri, araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla incelenmiş olmakla birlikte bu çalışma kapsamında bankalarda karşılan

hatalara yönelik olarak telafi stratejileri dört bölümde incelenmektedir. Birinci bölüm hatanın müşteride yarattığı gerginliği azaltmak/yok etmek adına kullanılan psikolojik temelli stratejileri, ikinci bölüm müşteride rahatsızlığa sebep olan bankacılık işleminin düzeltilmesine yönelik stratejileri, üçüncü bölüm hata sonucu müşterinin yaşadığı kayıpların yerine konmasını ve müşteriyi başlangıçtaki durumuna döndürmeyi hedefleyen stratejileri, dördüncü bölüm ise bankaların örgütsel yapılarını geliştirmeyi ve bu sayede hata olasılığını asgari düzeye indirmeyi amaçlayan stratejileri içermektedir.

### 1.1. İnsan Psikolojisine Yönelik Telafi Girişimleri

Psikolojik telafi çabalarının temeli, müşteriden özür dilemek ve onunla empati kurmak üzerine şekillenmiştir (Bell ve Ridge, 1992). Bu nedenle müşteride rahatsızlığa sebep olan gerçek hatayı telafi etmeden önce, hatanın müşteride yol açtığı rahatsızlık ve gerginliğin azaltılması ve mümkünse yok edilmesi gerekmektedir.

**Etkin şekilde dinleme:** Dinleme çok sayıda farklı davranışsal hareketler içeren, karmaşık ve duygusal ya da bilişsel bir davranış aktivitesidir (Ruyter ve Wetzels, 2000, s. 277). Kendisini mağdur hisseden ve öfkeli bir müşteri, sakinleşmek için öncelikle kendisinin dinlenilmesine ihtiyaç duymaktadır. Burada empatik şekilde müşteriye yaklaşmak çok önemlidir. Banka çalışanın müşteri etkileşiminde öncelikli amacı, müşteriyi hata öncesi ruh haline döndürebilmek için sakinleştirmek olmalıdır. Nyugen ve McColl-Kennedey (2003), dinlemenin ilk basamak olduğunu; bu sayede açıklama ve özüre zemin hazırlanabileceğini düşünmektedirler. Dinleme sayesinde banka çalışanı, rahatsızlık veren problem hakkında müşteriden bilgi sağlarken, dinlemenin ardından yöneltilecek açık uçlu sorular sayesinde daha derin bilgiler de elde edilebilir. Dinleme olmaksızın yapılacak telafi, müşterinin problemi anlaşılamayacağından ötürü tatminkâr olmayabilir.

**Açıklama yapma:** Açıklama, problemin ne olduğu, niçin olduğu ve buna kimin sebep olduğu hakkında bilgi vermektedir (Nyugen ve McColl-Kennedy, 2003). Açıklama, müşterinin yaşadığı olumsuz deneyim sonucu iletişime geçtiği banka personeli tarafından, hataya yol açan sebep ve çözüme ilişkin yapılabilecek düzeltmeler hakkındaki bilgiyi içermektedir. Bazı durumlarda bankaların uyum sağlaması gereken kural ve izlemesi gereken süreçler, müşteride hata duygusu oluşturabilir. Bu tip karşılaşmalarda kural, politika ve uygulamalara ilişkin yapılabilecek sınırlı açıklamalar, mesleki terimlerden arındırılarak, müşterinin anlayabileceği bir dil ve sadelikte müşteri ile paylaşılmalıdır. Açıklama sunulmaksızın yapılacak girişimler, hatayı telafi etse de müşteri bakış açısında tatminsizlik yaratabilir.

**Özür dileme:** Özür, müşteri rahatsız olduğunda işletmenin bunu kabul ederek şikâyeti ciddiye alması ve şikâyeti çözmek için en iyisini yapacağı anlamını taşımaktadır (Boshoff, 1999, s. 239). Özür dilemenin ana amacı sorumluluğu üstüne almadır (Nyugen ve McColl-Kennedy, 2003, s.51). Özür; Bitner, Booms ve Tetreault (1990)' a göre bir telafi yaklaşımı, Hart ve diğerlerine (1990) göre ise problem oluştuğunda asgari şekilde bunun için yapılan çabadır. McDougall ve Levesque (1999, s. 7)' ya göre özür dileme telafi stratejileri ile birleştirilerek uygulanmalıdır. Çünkü özür, hizmet sağlayıcı tarafından hatanın ardından yapılan ilk girişimdir. Bu yüzden olumlu sonuçlar yaratabilmek için beraberinde bazı girişimleri de gerektirebilir.

Bankalarda yaşanacak hata durumlarında müşterinin içinde bulunduğu gerginlik durumu özür dilenerek azaltılabilir. Özür dileyerek banka çalışanı aslında ortaya çıkan

hata durumunu kabullenmekte, hatta hataya ilişkin pişmanlığını da ifade etmektedir. Ancak özürün müşteri tarafında gerçekçi kabul edilmesi için, mutlaka samimi şekilde yapılması gerekmektedir. Hatanın büyüklüğüne bağlı olarak bu özür, yöneticiler tarafından da müşteriye sunulabilir. Özellikle banka için işlem hacmi ve karlılığı yüksek müşterilere sunulacak özür, müşteri ziyaret edilerek de gerçekleştirilebilir.

### 1.2. Bankacılık İşlemine Yönelik Telafi Girişimleri

**Özürle birlikte işlemi düzelterek yapma:** Özür pek çok zaman tek başına yeterli olabilirken, bazı araştırmacılar özürün etkinliği konusunda farklı düşüncelere sahiptirler. Webster ve Sundaram (1998) müşterilerin hizmet hatası ile karşılaştığında, tek başına kendilerine özür sunulmasını çok etkili bulmadıklarını savunmaktadırlar. Aynı şekilde Bell ve Ridge (1992) de suçun kabulü ve sadece tek başına özür sunulmasının yeterli olamayabileceğini düşünmektedirler. Çünkü müşteri probleminin çözülmesine ihtiyaç duyar ve yaşanacak herhangi bir gecikme, durumu daha da kötüleştirebilir (Boshoff ve Leong, 1998, s. 28). Şikâyete yol açan hatalı işlem her neyse mutlaka çözülmelidir. Çünkü temel hizmet hatalarında (hizmetin verilememesi ya da verilmesinin reddedildiği durumlarda) işletmenin mutlaka problemi hızlı şekilde onarması zorunludur (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991). Sorun yaşayan müşteriler yaşadıkları problemden sonra, mutlaka sorumlu mercilerin düzeltme, değiştirme vb. uygulamalar ile hizmet hatasının telafisini isterler (Cengiz, Akdu ve Bostan, 2015, s. 90). İşlemin düzeltilerek yapılması, problemle karşılaşıldığında aksiyon alma eylemini içerir ve tek başına kullanılan stratejiler arasında en etkin olanıdır. Çünkü müşteriyi, satın alma öncesi durumuna dönüştürür.

Bankada müşterinin karşılaştığı hatalı işlem her neyse, mutlaka doğru şekilde yeniden yapılmalıdır. Bu noktada hesap defterinin yanlış işlenmesi, yanlış hesaba para transferinin yapılması, vaat edildiği halde kredi hesabı ya da mevduat hesabına farklı faiz uygulanması gibi işlemler en sık karşılaşılan hatalara örnek verilebilir. Bankacılık somut ürünler aracılığıyla yönetilen bir pazarlama faaliyeti olmasından ötürü, düzeltilemeyecek hiçbir işlem bulunmamaktadır. Unutulmaması gereken şey müşteri beklentisinde doğrulanmama oluştuğunda, müşterilerin çoğunun hizmeti kendilerine ilk başta söz verildiği gibi kişisel ilgi ile ve özür dilenerek yapılmasını bekledikleridir (Zemke ve Bell, 1990, s. 44).

**Hızlı telafi girişiminde bulunma:** Sürat, hizmet hatası sonucu oluşan zararın, telafi yöntemlerinden birinin uygulanarak; telafi sürecinin hemen işletilmesi ve acil yaklaşımlarda bulunulmasıdır (Cengiz ve diğerleri, 2015, s. 90). Hizmet hızı, hizmet sağlayıcının verimliliği ile ilişkili olduğundan, gecikmiş cevap verimsizlik anlamına gelmektedir. Grönross (1988, s. 13) hizmet telafisinin kriterle ilgili bir süreç olduğunu; bundan ötürü müşterilerin bir hizmet hatası oluştuğunda, hızlı ve aktif düzeltme girişiminde bulunulmasını beklediğini belirtmektedir. Özellikle şikâyet konusu parasal olmayan bir konu hakkında olduğunda, yanıt hızı daha da önemli hale gelmektedir (Davidow, 2003). Çünkü hatanın ardından işletmenin uzun süre harekete geçmemesi, tüketicinin bu durumdan daha da olumsuz etkilenmesine sebep olabilir.

Bankalarda hata deneyimlemiş ve bu sebepten ötürü gergin ve sinirli olan müşterinin, iletişim kuracağı kişiye ulaşmakta sorun yaşaması, bir çalışandan diğerine yönlendirilmesi ya da çözüm sunulacağı belirtilmesine rağmen çözüm için uzun zaman beklemesi müşteriyi daha da olumsuz bir ruh haline sürükleyebilir. Hatta beklediği süre zarfında yaşadığı gerginlik ve sinirlilik, ilk hatada yaşadığı olumsuz duygulardan çok

daha yoğun olabilir. Gerçekte işletme tarafından alınan aksiyonlarla problemi hemen ya da 24 saat içinde çözülen müşterilerin pek çoğunun tatmin olma olasılığı oldukça yüksek olacaktır. Şikâyet çözümünde hıza müşteri tarafından bu kadar önem verilmesi, ön hat çalışanlarının şikâyetin çözümü için yetkilendirilmesini daha da önemli hale getirmektedir (Boshoff, 1997).

### 1.3. Kaybın Tazminine ya da Fayda Sağlamaya Yönelik Telafi Girişimleri

Değişim ilişkisi, kayıpların yerine konulmasını gerektirir. Cengiz ve diğerleri (2015) tazminatı, istemeden gerçekleştirilen hizmet hatası sonucu, müşterinin kaybını yerine geri koyma süreci ve müşterinin algıladığı kaybı tekrar ve gecikmeli de olsa yeniden elde ettiği algısını oluşturma yöntemi olarak ifade etmişlerdir. Boshoff (1997, s. 115)' a göre ise kefaret ''aşırı fayda'' ya da '' müşteri için geri adım atma ve geri ödeme ya da hizmetin yeniden yapılmasının ötesinde müşteriye bir şeyler verilmesi'' dir. Zemke ve Bell (1990), kefareti işletmenin ilgili olduğunu göstermesi için sembolik bir jest olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca bazı durumlarda kaybın yerine konması birebir mümkün olmayabilir. Bu tip durumlarda ek fayda sunulması gerekebilir. Yapılan araştırmalar kefaret sunmanın, müşteri devamlılığı üzerinde özür ve empatiden daha etkili olduğunu göstermektedir. Boshoff (1997, s.116) '' kefaret derecesi arttıkça hizmet telafisiyle gelen tatmin derecesinde daha büyük artış olduğuna''ve hizmet hatasının ciddiyeti ya da rahatsızlığı arttıkça kefaretin daha da önemli hale geldiğine dikkat çekmektedir. Bir hatadan sonra hem özür dilenen, hem de problemi onarılan müşterilerin %90' nı hizmeti tekrar kullanmaya başlarken; buna ilave olarak maddi değeri olan kefaret sunulan müşterilerin de neredeyse %100' ü hizmeti tekrar kullanmaya başlamaktadır (Duffy, Miller ve Bexley, 2006). Ancak bazı durumlarda tazminat düzeyi ile tatmin düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olabilir. Smith, Bolton ve Wagner (1999) genellikle yüksek tazminatın müşteride yüksek tatmine sebep olduğuna dikkat çekerken; tazmin edilen tutarın, kaybı aşması gibi özellikli durumlarda, yüksek tazminin düşük tatmine yol açabileceğini ifade etmişlerdir.

Bankacılık sektörü, banka ile müşteriler arasındaki para değişim ilişkisine dayanmaktadır. Dolayısıyla yaşanan tüm hatalar, müşteri tarafında maddi kayıpları içermektedir. Bu noktada kaybın yerine konması, aslında işlemin düzeltilmesini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, müşterinin mevduat hesabına verilecek ek faiz oranı ya da kredi hesabına ilişkin aşağı yönde faiz düzeltmesi de kefarete örnek verilebilir.

### 1.4. Bankaların Örgütsel Yapılarını Geliştirmeye ya da Aksaklıkları Düzeltmeye Yönelik Telafi Girişimleri

**Şikâyeti destekleyici yaklaşımda olmak:** Etkin hizmet telafisi ve organizasyonel öğrenmenin en büyük engeli, hizmet hatasından sonra tatminsiz müşterilerin yalnız %5-10' nun şikâyet etmeyi tercih etmesidir (Tax, Brown ve Chandrashekaran, 1998). Çünkü sessiz kalanların çoğu hizmet sağlayıcıyı değiştirmekte ya da işletme hakkında diğerleri ile olumsuz deneyimlerini paylaşmaktadırlar (Tax ve diğerleri, 1998). Goodwin ve Ross (1992)' a göre kolaylaştırma faaliyetleriyle müşteriler, işletmelere şikâyetlerini iletebilir hale gelirken; işletmeler de bu sayede müşteri şikâyetlerinin etkin şekilde yönetimini sağlayarak, müşteride yeniden satın alma isteği yaratabilirler. Davidow (2003) işletmedeki kural, uygulama ve araçların, müşteri şikâyetlerini destekleyici olması gerektiğini vurgularken; işletmete yer alan kural ve uygulamaların şikâyet sonrası tüketici davranışları üzerinde önemli bir etkisi olmadığına dikkat çekmektedir. Müşteri danışma hatları, şikâyet kutuları bu konuda en yaygın kullanılan yöntemlerdir. Hizmet

hatalarının kayıt altına alınmasının amacı, organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırırken, şikâyetlerin adil bir sonuç doğurmasına da zemin hazırlamaktadır (Tax ve diğerleri, 1998).

Günümüzde pek çok banka müşteri şikâyet telefon hatlarını, internet sitelerini müşterilerin hizmetine sunmuşlardır. Ayrıca şubelerde tüm müşterilerin görebileceği şekilde kullanıma sunulan şikâyet kutuları da, müşteriyi şikâyete davet etmektedir. Ama tüm bunların ötesinde huzursuzluğunu hissettiren müşteriye "her şey yolunda mı?", "başka bir ihtiyacınız var mı" diye sormak, onları konuşmaya teşvik edecektir. Bir sorun olmasa da müşteriler kendileriyle ilgilenildiğini düşünüp mutlu olacaklardır.

**Yetkilendirme:** Çalışan yetkilendirmesi, çalışanların kendi kendilerini empatik şekilde düşünebilmelerini ve işletmenin müşterileri yararına karar verebilmelerini sağlamaktadır (Moore, Hopkins ve Hopkins, 1998). Bununla birlikte yetkilendirmenin diğer önemli boyutu yöneticilerdir. Thwaites ve Williams (2006) başarılı bir yetkilendirmede, problemleri çözen ve karar veren kişilerin sadece yöneticiler olmadığının kabul edilmesi gerektiğine dikkat çekmiş ve yöneticilerin hizmet hatasına ilişkin yanıtının, sadece ideal hizmete adanmayı değil, yetenekli ön hat çalışanlarını rahatlatıp, koçluk vererek ve takımın diğer üyelerine güvenerek bağlılık yaratılmasının da gerektiğini ifade etmişlerdir. Müşteri ile asıl ilişkide olan personelin, müşteriyi daha yakından tanıması ve yaşadığı problemi anlayabilmesinden ötürü, en iyi fikri bulması daha olasıdır (Levesque ve McDougall, 2000). Bu nedenle, yöneticilerin eğitilmiş personeli yetkilendirmede bir miktar esnek olması, sonuca daha fazla katkı sağlayabilir. Bell ve Zemke (1987) telafiyi yönetmenin anahtarının, hizmet ulaştıran kişilere müşteriyi neyin iyi yapacağı kararını oluşturması için özgür bırakmaktan geçtiğini ifade etmişlerdir.

Bankalar ortaya çıkan bir hatanın ardından müşteri ile var olan ilişkisine devam edebilmek için esnek olmalıdırlar. Bu da ancak müşteri odaklı tutumlar sergileyerek ve kurumsal yapının içine telafi için gerekli yetenekler dâhil edilerek mümkün olabilir. Çünkü doğru şeyi yapmak ve üretimde olduğu gibi sıfır hata ile çalışmak, esnek olmayan yapılarda mümkün olmayabilir. Bu da işletmelerin çalışan davranışlarını kontrol etmek için katı kurallar ve karmaşık sistemler kullanmalarını gerekli kılmaktadır (Hart ve diğerleri, 1990, s. 149). Ön hat çalışanları için hizmet hatalarını telafi yolunun, müşterilerin problemini tanımlamak ve çözmekten geçtiği gerçeği (Hart ve diğerleri, 1990), banka çalışanları için de geçerlidir. ''Benim hatam değil'', ''sistemden kaynaklanıyor, müdahele edemiyorum'', ''bilgisayarda işlem görünmüyor'', ''bunu yöneticime sormam gerek'' gibi yanıtlar sık sık bankalarda işitilen yanıtlardır. Bu yanıtlar, hataya maruz kalan müşterilerin işletmeye yıkım derecesinde zarar vermelerine sebep olabilir. Banka üst yönetimleri mutlak suretle çalışanlarına; empati, inisayitif sahibi olma, nazik ve arkadaşça tutumlar sergileme konularında eğitim sağlamalıdır. Çünkü pek çok sektörde olduğu gibi bankalarda da müşteriler, pek çok defa düşük ücret alan, düşük motivasyonlu, iş tatmini olmayan, sık sık değiştirilen ve tatminsiz çalışanlarla etkileşim halindedir (Bitner ve diğerleri, s. 71). Bu noktada hizmet karşılaşmalarının etkin yönetimi; tatmin ve tatminsiz hizmet karşılaşmalarını birbirinden ayırt eden, eğitimli, motive ve ödüllendirilen çalışanların olumlu davranışlar sergilemesi sayesinde başarılabilecektir (Bitner ve diğerleri, 1990, s. 71).

**Eğitim vermek:** Telafi çabalarını gerçek anlamda bilmek ve uygulayabilmek için bu bakış açısının tüm organizasyonca bilinmesi ve uygulanması gerekir. Bu da ancak hizmet telafisinin kurum kültürüne kazandırılması ile sağlanabilecektir. Özellikle

çalışan sayısının yirmi bin kişiyi bulduğu banka gibi işletmelerde, bu bakış açısını tüm organizasyona kazandırabilmek için, hizmet telafi konusunun mutlaka hizmet içi eğitimlere dâhil edilmesi gerekmektedir. Gerçek anlamda müşteri tatmini ve sadakati yaratabilmek, ancak bilinçli uygulamalarla gerçekleştirileb7ilecektir. Bunun için banka yönetimi müşteriler ile doğrudan ilişki kuran tüm çalışanlarına öncelikle ilişki yönetimi, çatışma yönetimi, farklı kişiliklerle iletişim kurabilme, sonuç odaklılık gibi kişisel gelişim konularında eğitim vermelidir.

Sonuç olarak banka müşterilerinin de beklentileri çok yönlüdür ve çoğu zaman etkin telafi pek çok çabanın bir arada yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada olası tüm telafi eylemlerini düşünerek bir yol haritası oluşturmak daha doğru olacaktır.

## 2. Yöntem

Araştırma tanımlayıcı ve nicel araştırma kapsamındadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, ankette kullanılan ölçek ifadeleri uluslar arası literatürdeki ölçek ifadelerinin önce Türkçe' ye, Türkçe ifadelerin de yeniden İngilizce' ye tercüme edilmesi sonrası uzman kişilerden onay alınarak oluşturulmuştur. Hizmet telafisinden beklentilere ilişkin ölçek ifadeleri Hess Jr., Ganesan ve Klein (2003), telafi stratejilerine ilişkin ölçek ifadeleri Boshoff (2005), hizmet telafisinin algılanan kalitesine yönelik ölçek ifadeleri Carr (2007), telafi sonrası tatmine yönelik ölçek ifadeleri Smith ve diğerleri (1999), güvene yönelik ölçek ifadeleri Crosby vd. (1990), sadakate yönelik ölçek ifadeleri Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1996)' ın çalışmaları temel alınarak oluşturulmuştur. Anketteki sorular ''Kesinlikle katılmıyorum'', ''Katılmıyorum'', ''Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum'', ''Katılıyorum'' ve ''Kesinlikle katılıyorum'' biçimindeki 5' li Likert ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir. Ayrıca anket, katılımcılarına ilişkin demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik soruları da içermektedir. Ana kütle seçiminde kamu-özel banka ayrımı yapmaksızın, tüm bankalardan hizmet alan ve hataya maruz kalan bireysel-tüzel ve ulaşılabilir müşteriler hedeflenmiştir. Anketin herhangi bir banka ile çalışan rastgele seçilmiş kişilere yüz yüze olarak uygulanmasının yanı sıra online anket olarak da uygulanması, Türkiye genelinde pek çok ilde yaşayan, farklı sosyo-kültürel ve ekonomik gruplardaki banka müşterilerine ulaşma fırsatını sunmuştur. Anket uygulamasına Nisan 2016 döneminde başlanmış ve Temmuz 2016 dönemine kadar devam edilmiştir. Anket 395 kişiye uygulanmış olup, bu müşterilerden 82' sine yüz yüze, 313' ine de google drive aracılığı ile anket uygulaması yapılmıştır. Hedef kitleye ulaşabilmek amacıyla ankete başlamadan önce katılımcılara ''bankalarda hataya maruz kalıp kalmadıkları'' sorulmuş ve ''evet'' yanıtı alınanlarla devam edilmiştir. İlk aşamada hazırlanan anket sorularına kesinlik kazandırmadan önce, soruların anket katılımcıları tarafından tam olarak anlaşıldığının kontrol edilmesi amacıyla rastgele seçilmiş 30 kişiye ön uygulama yapılmıştır. Anketin son haline EK' te yer verilmiştir.

Büyüklüğü ile birlikte Türkiye ekonomisinin performansı ve istikrarına sağladığı katkı açısından, araştırmamızın uygulama alanı olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. Araştırmada, ülkemizde bankacılık hizmeti almış ve hataya maruz kalmış müşteri sayısının değişkenliği ve fazlalığı göz önünde bulundurularak, evreninin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması ve araştırmanın tanımlayıcı bir araştırma sebebiyle tesadüfî olmayan örnekleme yöntemleri arasından kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin seçilmesinin bir diğer nedeni de düşük bütçe ile kısa sürede veri toplamaya en elverişli yöntem olmasıdır. Araştırmada kolayda örneklemi kullanıldığı için, ankete katılan tüm katılımcılar örnekleme dâhil edilmiştir.

### 3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı kapsamında çalışmanın merkezini oluşturan araştırma modeli; hizmet telafi stratejileri, hizmet telafisinden beklentiler, algılanan hizmet kalitesi, hizmet telafisinin müşteride yarattığı tutumsal ve davranışsal sonuçları kapsayan literatür taramasından yararlanılarak geliştirilmiştir. Geliştirilen model Şekil 1' de gösterilmiştir.

Geliştirilen modeli test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

$H_1$: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan ''hizmet telafi stratejileri'' ile ''telafinin algılanan kalitesi'' arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_2$: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin ''hizmet telafisinden beklentileri'' ile ''telafinin algılanan kalitesi'' arasındaki ilişki anlamlıdır.

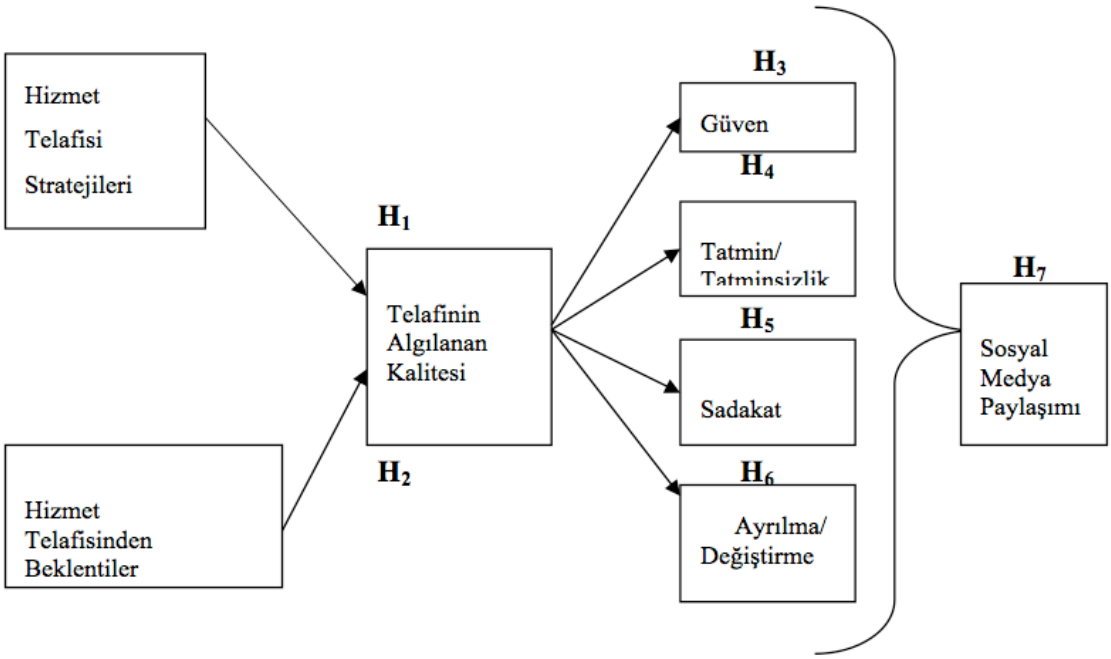
$H_3$: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile ''güven'' oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_4$: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile 'tatmin'' oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_5$: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile '' sadakat'' oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_6$: ''Telafinin algılanan kalitesi" ile ''müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi '' arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_7$: ''Güven, tatmin/tatminsizlik, sadakat, ayrılma'' gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları ''sosyal medya paylaşımına'' yol açmaktadır.




**Şekil 1. Araştırma modeli**

### 4. Analiz ve Bulgular

Araştırmaya katılımcıların sosyal medya kullanım tercihleri ve demografik bilgilerinin analizi ile başlanmıştır. Buna göre değişkenlerin dağılımları ve her bir değişkene ait, frekans ve yüzde değerleri incelenmiş ve Tablo 2' de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde katılımcıların % 89'unun günlük hayatlarında sosyal medyayı kullandıkları, %11' inin ise kullanmadığı, %45,8' inin kadın, %54,2' sinin

erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise %36,2'sinin lisans mezunu, %25,6'sının lise ve dengi mesleki okullardan mezun, %16,2'sinin yüksekokul mezunu, %13,7'sinin de lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Örneklem kapsamında katılımcıların %31,1'i beyaz yakalı özel sektör çalışanı, %21,5'i işçi statüsünde çalışan, %19'u da kamu çalışanı, %10,1' i diğer sektör çalışanı, %8,6' sı işveren, %3,8'i öğrenci, %3,8' i emekli ve %2' si ev hanımıdır. Anket katılımcılarının %46,6'sının geliri 2001-4000 TL bandında, %20'sinin 1001-2000 bandında, %18,2'sinin 4001-8000 bandında, %9,1'inin de 8000 üstü bandında yer almaktadır.

Araştırmada değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Verileri YEM' e hazır hale getirmek amacıyla önce tüm değişkenlerin güvenilirliği ölçümlenmiş ve sonrasında normallik testleri uygulanarak, normal dağılım içinde kalan değişkenlere SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21 yazılımı kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır.

**Tablo 2. Demografik bilgiler**

| **Sosyal Medya Kullanım** | **Sıklık** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| **Evet** | 350 | 89 |
| **Hayır** | 45 | 11 |
| **Toplam** | **395** | **100** |

| **Yaş** | **Sıklık** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| **18-25** | 56 | 14,2 |
| **26-40** | 232 | 58,7 |
| **41-62** | 100 | 25,3 |
| **62 Üstü** | 7 | 1,8 |
| **Toplam** | **395** | **100** |

| **Cinsiyet** | **Sıklık** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| **Kadın** | 181 | 45,8 |
| **Erkek** | 214 | 54,2 |
| **Toplam** | **395** | **100** |

| **Eğitim** | **Sıklık** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| **İlk ve orta öğretim** | 33 | 8,4 |
| **Lise ve dengi mesleki okul** | 101 | 25,6 |
| **Yüksekokul** | 64 | 16,2 |
| **Lisans** | 143 | 36,2 |
| **Yüksek Lisans veya Doktora** | 54 | 13,7 |
| **Toplam** | **395** | **100** |

| **Meslek** | **Sıklık** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| **Kamu Çalışanı** | 75 | 19 |
| **İşveren** | 34 | 8,6 |
| **Öğrenci** | 15 | 3,8 |
| **İşçi** | 85 | 21,5 |
| **Özel Sektör Beyaz Yakalı** | 123 | 31,1 |
| **Emekli** | 15 | 3,8 |
| **Ev Hanımı** | 8 | 2 |
| **Diğer** | 40 | 10,1 |
| **Toplam** | **395** | **100** |

| **Aylık Gelir (TL)** | **Sıklık** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| **0-1000** | 24 | 6,1 |
| **1001 – 2000** | 79 | 20 |
| **2001 – 4000** | 184 | 46,6 |
| **4001 – 8000** | 72 | 18,2 |
| **8000 üstü** | 36 | 9,1 |
| **Toplam** | **395** | **100** |

Analiz edilecek soruların tek boyutluluğunu ölçmek adına yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi' nin sonuçları Tablo 3' de gösterilmiştir. Bu tabloya göre soruların maddeleri, bu sorulara ait KMO değerleri ve Bartlett testi p-değerlerinin yanında 1. Özdeğer ve 2. Özdeğer değerleri verilmiştir. Ayrıca Varyansın açıklanma oranları da eklenmiştir. Verilere ilişkin KMO değerlerinin çoğu %80'in üzerindedir. Ancak "Hizmet telafisinden beklentiler" sorusunun değerleri nispeten daha düşük çıkmıştır. Bartlett test sonuçları bütün sorular için anlamlılık göstermiştir. Özdeğerlere bakıldığında, yapılan analiz sonucu 1. Özdeğerlerin birden büyük olduğu 2. Özdeğerlerin de 1'den küçük olduğu gözlemlenmiştir. Bu her sorunun tek boyutluluk gösterdiği anlamına gelmektedir. Açıklanan varyanslara bakıldığında genel olarak %50'nin üzerinde olması yeterlidir.

**Tablo 3. Veri karakteristikleri**

| Ölçekler | Madde Sayısı | KMO | Bartlett Test (p) | 1. Özdeğer | 2. Özdeğer | Varyansın Açıklanma Oranı (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Hizmet Telafisinden Beklentiler (HTB)** | 3 | 0,675 | 0,000 | 2,213 | 0,910 | 55,313 |
| **Hizmet Telafisi Stratejileri (HTS)** | 6 | 0,798 | 0,000 | 2,874 | 0,946 | 56,548 |
| **Telafinin Algılanan Kalitesi (AHK)** | 9 | 0,947 | 0,000 | 6,728 | 0,516 | 74,760 |
| **Güven (G)** | 6 | 0,934 | 0,000 | 4,905 | 0,918 | 70,078 |
| **Sadakat (S)** | 5 | 0,898 | 0,000 | 4,315 | 0,277 | 86,295 |

Tablo 4' de ise ana değişkenlere ilişkin özet sonuçlar bulunmaktadır. Burada her faktörün özdeğerleri, soruların o faktörlere olan faktör yükleri, soruların açıklanan varyansları ve döndürme sonrası açıklanan varyansları verilmiştir.

**Tablo 4. Ana Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi, Özdeğerler, Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Tablosu**

| | Özdeğer | Faktör Yükü | Açıklanan Varyans (%) | Döndürme Sonrası Açıklanan Varyans (%) |
|---|---|---|---|---|
| **Hizmet Telafisinden Beklentiler (HTB)** | 1,133 | | 3,237 | 3,951 |
| **Hizmet Telafi Stratejileri (HTS)** | 1,338 | | 3,822 | 8,589 |
| **Telafinin Algılanan Kalitesi (AHK)** | 11,414 | | 32,611 | 15,441 |
| **Güven (G)** | 1,852 | | 5,29 | 9,934 |
| **Sadakat (S)** | 2,98 | | 8,513 | 11,183 |

Tablo 3 ve Tablo 4' e göre, "Hizmet Telafisinden Beklentiler" sorusu için açıklanan varyans değeri %3,237'dir. Döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %3,951'dir ve faktör yükleri 0,609 ile 0,756 arasındadır. "Hizmet Telafisi Stratejileri"ne ait açıklanan varyans değeri %3,822 olup, döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %8,589'dur. Faktör yükleri de 0,544 ile 0,793 arasındadır. "Telafinin

Algılanan Kalitesi" değişkenine ait açıklanan varyans değeri %32,611'dir. Döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %15,441'dir ve faktör yükleri 0,444 ile 0,805 arasındadır. "Güven" sorusuna ait açıklanan varyans değeri %5,290'dır ve döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %9,934'tür. Faktör yükleri 0,576 ile 0,686 arasındadır. "Sadakat" değişkenine ait açıklanan varyans değeri %8,513'tür ve döndürme sonrası açıklanan varyans değeri %11,183'tür. Faktör yükleri 0,615 ile 0,823 arasındadır. Bu sonuçlar tüm değişkenlerin tek faktörlü olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi SPSS Amos paket programı kullanılarak, iki aşamada yapılmıştır. İlk aşamada, ''Hizmet Telafisinden Beklentiler (HTB)'' ve ''Hizmet Telafi Stratejilerinin (HTS)'', ''Telafinin Algılanan (AHK)'' üzerindeki etkisi incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 5' de gösterilmiştir. Buna göre Tablo 5 incelendiğinde AHK ve HTS arasında anlamlı (p<0,01) ve pozitif yönde (,374), HTB arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönde (,322) ilişki olduğu söylenebilir. Aynı şekilde HTB ve HTS arasında da pozitif yönde (,116) ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Daha önce açıklayıcı faktör analizinden ''Hizmet Telafisinden Beklentiler'' ölçeği ve ''Hizmet Telafi Stratejileri'' ölçeği için uygun bulunan ifadelerden oluşturulan modele göre HTS ve HTB' nin AHK üzerine doğrudan etkisi olduğu görülmüştür. Faktör analizi sırasında HTS ölçeğine ait 5. İfade ''Banka problemin çözümüne ilişkin süreci benimle yazılı olarak paylaştı'' ve HTS ölçeğine ait 9. ifade (Banka ekstra olarak bana maddi kazanım sağladı), ve HTB ölçeğine ait 4. ifade (Diğer) analizden çıkarılmıştır. Ayrıca HTS ölçeğine ait 7. ifade (Şikâyetimi ilettiğim banka çalışanı problemimi çözdü) ve 8. ifade (Banka çalışanı işlemin doğrusunu yaptı) birleştirilmiştir.

**Tablo 5. AHK, HTS ve HTB Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| | Değişkenler | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | **AHK** | (,912) | | |
| **2.** | **HTS** | ,374** | (,754) | |
| **3.** | **HTB** | ,322 ** | ,116 * | (,382) |
| | ***Ortalama*** | 2,03 | 0,25 | 2,57 |
| | ***Standart Sapma*** | 1,49 | 0,27 | 1,19 |

*N:395, ( ) Cronbach's Alpha değerleri * p<0.05, ** p<0.01 (two-tailed)*

Tablo 6' da gösterilen tahmin değerleri incelendiğinde HTS'nin (β=0,922) ve HTB'nin (β=1,339) AHK üzerinde pozitif ve anlamlı (p<0,05) etkileri olduğu görülmektedir. Sonrasında uyum iyiliği testleri yapılmıştır.

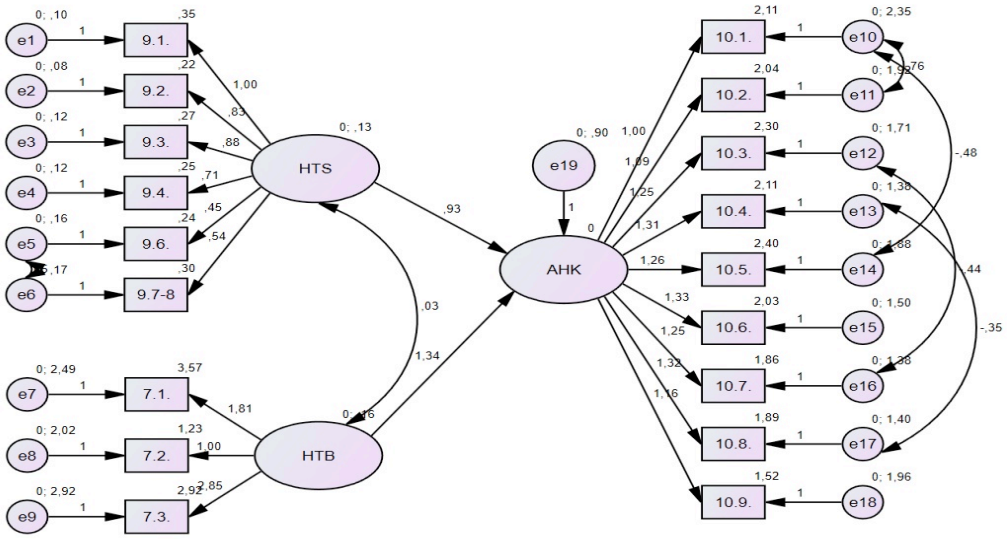
**Tablo 6. HTS ve HTB'nin AHK Üzerine Doğrudan Etki Modeli**

| | Estimate(B) | S.E. | C.R. | P |
|---|---|---|---|---|
| AHK ← HTS | 0,922 | ,214 | 4,305 | *** |
| AHK ← HTB | 1,339 | ,427 | 3,138 | ,002 |

**P<0.05, ***p<0.001

Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi için Ki-kare uyum testi (Chi-Square Goodness), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis index), CFI (Comparative Fit Index) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum indeksleri incelenmiştir. NFI, TLI, CFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ve mükemmel uyum değeri 0.95 olarak kabul edilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980). RMSEA için ise 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Byrne ve Campbell, 1999). Tablo 6 incelendiğinde, ölçeğin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($X^2$ /sd=2,351). Uyum indeksi değerleri RMSEA= ,059, NFI= ,886, TLI= ,917, CFI=,930 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak ‘’$H_1$: Bankacılık sektöründe hizmet hatasının ardından uygulanan hizmet telafi stratejileri ile telafinin algılanan kalitesi arasındaki ilişki anlamlıdır’’ hipotezi ve ‘’$H_2$: Hizmet hatasına maruz kalan müşterilerin hizmet telafisinden beklentileri ile telafinin algılanan kalitesi arasındaki ilişki anlamlıdır’’ hipotezleri doğrulanmıştır. Bu noktada telafinin nasıl yapıldığı müşterinin telafiye ilişkin algısını etkilemektedir. Ulaşılan bu sonuç, önceki araştırmaların sonuçları (Levesque ve McDougall, 2000; Miller ve diğerleri, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos, 2001; Seawright ve diğerleri, 2008 ve Yaya ve diğerleri, 2013) ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca müşterinin yaşadığı hatanın ardından, bankanın kendisine sunacağı telafinin içeriği hakkındaki beklentilerinin, sonrasında yaşayacağı telafi sürecini kaliteli olarak değerlendirmesi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç geçmişte yapılan araştırmalar (Bitner ve diğerleri, 1990; Hart ve diğerleri, 1990; Boshoff, 1997; Boshoff ve Leong, 1998; McDougall ve Levesque, 1999; McCollough ve diğerleri, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos; 2001; Bhandari ve diğerleri, 2007; Seawright ve diğerleri, 2008) ile benzerlik göstermektedir. Ancak literatür taramasında Hess Jr. ve diğerleri (2003), telafinin algılanan kalitesinin, müşterinin telafi beklentilerinden olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma sonucuna gore telafiden beklentiler arttıkça, telafinin algılanan kaliteside azalmaktadır.

Şekil 2’ de ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları standartlaştırılmamış değerlerle görülmektedir.




**Şekil 2. Hizmet Telafisi Stratejileri ve Hizmet Telafisinden Beklentilerin Telafinin Algılanan Kalitesi’ne Doğrudan Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)**

Doğrulayıcı Faktör Analizi' nin ikinci aşamasında ise ''Telafinin Algılanan Kalitesi (AHK)'' nin, ''Tatmin/Tatminsizlik (T)'', ''Güven (G)'', Sadakat (S)'' ve ''Ayrılma (A)'' üzerindeki etkilerinin Sosyal Medyada Paylaşım (SMP) incelenmiştir. Buna ilişkin ölçeklerin ilişki katsayıları ile Cronbach's Alpha değerleri, ortalama ve standart sapmaları Tablo 7' de gösterilmiştir. Buna göre AHK ve Tatmin arasında anlamlı ($p<0,01$) ve pozitif yönde (,387), AHK ve Güven arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönde (,734), AHK ve Sadakat arasında yine anlamlı ve pozitif yönde (,561) ilişki olduğu söylenebilir. AHK ile Ayrılma arasında ise negatif yönde (-,271) ve anlamlı bir ilişki vardır. Tatmin ile Ayrılma arasında negatif yönde (-,494) ve anlamlı bir ilişki varken Tatmin ve Güven arasında pozitif yönde (,434) ve Tatmin ve Sadakat arasında yine pozitif yönde (,366) ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrılma ve Güven arasında negatif yönde (-,288) ve yine Ayrılma ve Sadakat arasında negatif yönde (-,317) ve anlamlı ilişkiler vardır. Güven ve Sadakat arasında da pozitif yönde (,641) ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Öte yandan, SMP ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Faktör analizi sırasında Güven ölçeğine ait 7. madde modelden çıkarılmıştır. Tatmin ve Ayrılma değişkenlerine ait yalnızca tek soru olduğu için o değişkenler doğrudan modele eklenmiştir.

**Tablo 7. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| **Değişkenler** | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | **SMP** | (.) | | | | | |
| **2.** | **AHK** | ,057 | (,912) | | | | |
| **3.** | **TATMİN** | -,023 | ,387 ** | (.) | | | |
| **4.** | **AYRILIK** | ,074 | -,271** | -,494** | (.) | | |
| **5.** | **GÜVEN** | ,048 | ,734 ** | ,434** | -,288** | (,885) | |
| **6.** | **SADAKAT** | ,067 | ,561 ** | ,366** | -,317** | ,641** | (,907) |
| | ***Ortalama*** | ,33 | 2,03 | 3,18 | ,34 | 2,27 | 2,22 |
| | ***Standart Sapma*** | ,47 | 1,49 | 1,39 | ,47 | 1,51 | 1,49 |

*N:395 ( ) Cronbach's Alpha değerleri * p<0.05, ** p<0.01 (two-tailed)*

Tablo 8' de gösterilen model tahmin değerleri incelendiğinde, AHK'nın Tatmin (β=,415), Güven (β=,759) ve Sadakat (β=,633) üzerinde pozitif ve anlamlı ($p<0,01$) bir etkisinin olduğu Ayrılma (β=-,101) üzerine de negatif ve anlamlı ($p<0,01$) bir etkisi olduğu görülmektedir. Tatmin, Güven, Ayrılma ve Sadakatin ise SMP üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ($p>0,05$) gözlemlenmiştir.

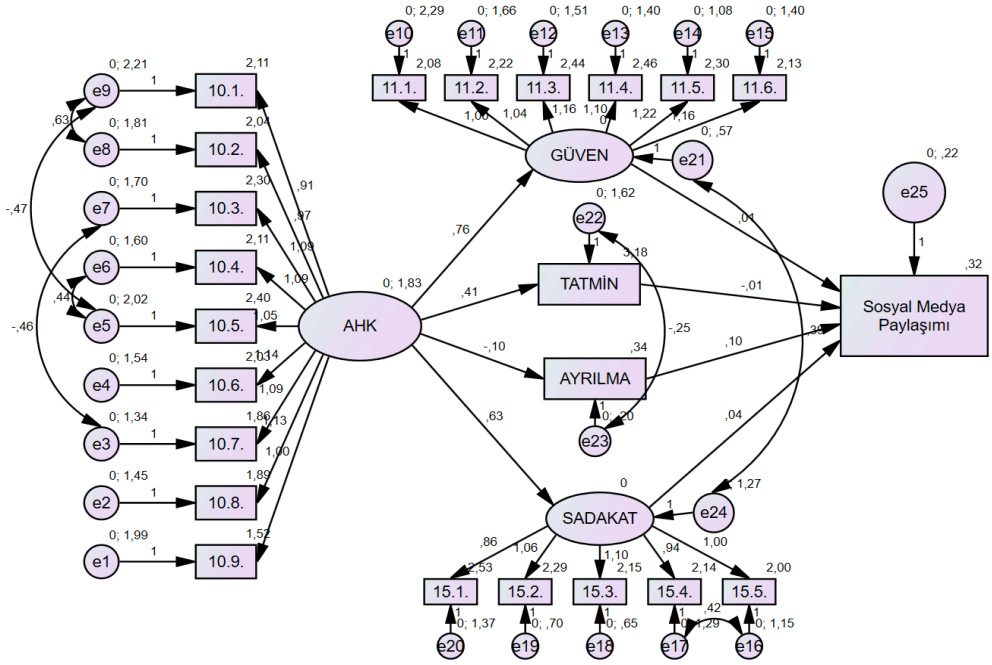
**Tablo 8. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerine Doğrudan SMP Üzerine Dolaylı Etki Modeli**

| | | | Estimate(β) | S.E. | C.R. | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **TATMİN** | **<---** | **AHK** | ,415 | ,054 | 7,646 | *** |
| **GÜVEN** | **<---** | **AHK** | ,759 | ,071 | 10,741 | *** |
| **AYRILMA** | **<---** | **AHK** | -,101 | ,018 | -5,479 | *** |
| **SADAKAT** | **<---** | **AHK** | ,633 | ,063 | 10,044 | *** |
| **SMP** | **<---** | **TATMİN** | -,007 | ,020 | -,340 | ,734 |
| **SMP** | **<---** | **GÜVEN** | ,008 | ,031 | ,268 | ,788 |
| **SMP** | **<---** | **AYRILMA** | ,104 | ,058 | 1,803 | ,071 |
| **SMP** | **<---** | **SADAKAT** | ,035 | ,027 | 1,316 | ,188 |

**P<0.05, ***p<0.001

Sosyal Medya Paylaşım Eğilimine ilişkin yapılan uyum testlerinde, ölçeğin uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmektedir (X2 /sd=2,765). Uyum indeksi değerleri RMSEA= ,067, NFI= ,894, TLI= ,917, CFI=,929 olarak bulunmuştur.

Şekil 3' de ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları standartlaştırılmamış değerlerle görülmektedir.




**Şekil 3. AHK'nın Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakat Üzerinde Doğrudan SMP Üzerinde Dolaylı Etki Modeli (standartlaştırılmamış değerlerle)**

Sonuç olarak ''$H_3$: Telafinin algılanan kalitesi ile güven oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır'', ''$H_4$: Telafinin algılanan kalitesi ile tatmin/tatminsizlik oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır'', ''$H_5$: Telafinin algılanan kalitesi ile sadakat oluşumu arasındaki ilişki anlamlıdır, ''$H_6$: Telafinin algılanan kalitesi ile müşterinin çalıştığı bankayı terk etmesi arasındaki ilişki anlamlıdır'' hipotezlerinin tamamı doğrulanmıştır. Buna göre:

- Telafinin algılanan kalitesinin yüksek olması, müşteride işletmeye karşı güven oluşumunun sağlanmasını olumlu etkilemektedir. Literatürde algılanan kalite ve güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (McDougall ve Levesque, 2000; Ruyter ve Wetzels, 2000; Komunda ve Osarenkhoe, 2012; Choi ve La, 2013) benzer şekilde algılanan kalitenin, müşteri güvenini etkileyen önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna gore telafide algılanan kalite düzeyi arttıkça, müşteride işletmeye karşı güven duygusu da gelişmektedir. Başarısız algılanan hizmet telafisi, müşteri güvenini olumsuz etkilemektedir.
- Etkili telafi çabaları yapıldığı sürece, hizmet hatalarının olumsuz sonuçları bertaraf edilebilmektedir. Araştırmada katılımcıların % 75' i kendilerine uygulanan telafinin ardından tatmin kararına ulaşmışlardır. Bu noktada müşterilerin tatmin edilebilmesi için hizmet telafisinin, müşterinin telafiden anladığı hali ile sunulması gerekmektedir. Çalışmada elde edilen sonuç önceki araştırmalarla (Andreassen, 2000; McCollough ve diğerleri, 2000; Hess Jr. ve diğerleri, 2003; Duffy ve diğerleri, 2006; Seawright ve diğerleri, 2008; Sangeetha ve Mahalingam, 2011; Yaya ve diğerleri, 2013) ile benzerlik göstermektedir.
- Etkin bir hizmet telafisi ile hizmet hatası deneyimleyen müşterinin işletme ile devamlılığı sağlanabilir. Başarılı telafi girişimi, hizmet hatasının ardındanmüşterinin devamlılığı için bir ön koşuldur. Bu sayede sadık müşterilere çapraz satış fırsatı da yakalanabilir. Alan yazıda benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar (Miller ve diğerleri, 2000; McCollough ve diğerleri, 2000; Lewis ve Spyrakapoulos, 2001; Colgate ve Norris 2001; Weun ve diğerleri, 2004; Boshoff, 2005; Parasuraman ve diğerleri, 2005; Seawright ve diğerleri, 2008; Yaya ve diğerleri, 2013; Wang ve diğerleri, 2014) da bulunmaktadır. Bu sonuçtan farklı olarak, Mattila (2001) çalışmasında, telafinin algılanan kalitesinin yüksek olmasının sadakat oluşumuna katlı sağlamadığı sonucuna ulaşmıştır. Onun araştırmasına gore sadakat ancak müşteriler hiç hata deneyimlemediklerinde mümkün olmaktadır.
- Hizmet kalitesi ile bankayı terk etme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, telafinin algılanan kalitesi artıkça ayrılma oranlarının da azalacağını işaret etmektedir. Araştırmada katılımcıların telafi yaklaşımından sonra % 23 lük kısmı bankadan ayrılmıştır. Telafiden tatmin olmayan 63 kişinin 30' u yani % 47' lik kısmı bankasını değiştirme kararı almıştır. Elde edilen bu sonuç, değiştirme kararında telafi tatmini etkisinin önemli ölçüde baskın olduğunu göstermektedir. Bu noktada araştırmanın sonucu geçmişte yapılan araştırmalarla (Weun ve diğerleri 2004; Yaya ve diğerleri, 2013) benzerlik göstermektedir. Ancak Colgate ve Norris (2001) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmasında tam tersi bulgulara ulaşmışlardır. Bu araştırmaya gore telafinin algılanan kalitesi yüksek olsa bile, müşteriler işletmeyi terk edebilmektedirler.

Ancak ‘’$H_7$: Güven, tatmin/tatminsizlik, sadakat, ayrılma gibi telafinin algılanan kalitesine ilişkin müşteri yanıtları, sosyal medya paylaşımına yol açmaktadır’’ hipotezi anlamlı bulunmadığından kabul edilmemiştir.

Bununla birlikte sosyal medya paylaşım eğilimini ölçen sorunun nitel içerikli bir soru olmasından ötürü, müşterilerin telafinin ardından yaşadıkları deneyime ilişkin hangi duygu düşünce davranışlarını sosyal medyada paylaştıklarını ölçümlemek amacıyla Lojistik Regresyon analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 9’ da gösterilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde ‘’ Bankam işlemlerimin gizliliği konusunda dikkatlidir.’’ (p-değeri<0.05, Wald değeri>1.96), ‘’ Bankamın sözlerine ve vaatlerine güvenilir.’’ (p-değeri<0.05, Wald değeri>1.96), ‘’Yaşanan hatanın ardından bankamı değiştirdim/değiştirmedim’’ (p-değeri<0.10, Wald değeri>1.96) ve ‘’Gelecekte bu banka ile daha fazla çalışırım.’’ (p-değeri<0.10, Wald değeri>1.96) değişkenlerinin anlamlılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre telafi uygulanan müşterilerin telafi sonrası, telafiye ilişkin güven, sadakat ve ayrılma davranışlarına ilişkin düşüncelerinin bir bölümünü sosyal medyada paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 9. Güven, Tatmin, Ayrılma ve Sadakatin Sosyal Medya Paylaşım Eğilimi**

| | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) | 95% C.I.for EXP(B) | 95% C.I.for EXP(B) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| | **G1** | -0,168 | 0,076 | 4,908 | 1 | 0,027 | 0,846 | 0,729 | 0,981 |
| | **G2** | 0,209 | 0,087 | 5,739 | 1 | 0,017 | 1,233 | 1,039 | 1,463 |
| | **G3** | 0,119 | 0,086 | 1,939 | 1 | 0,164 | 1,127 | 0,953 | 1,332 |
| | **G4** | -0,063 | 0,09 | 0,493 | 1 | 0,482 | 0,939 | 0,787 | 1,12 |
| | **G5** | -0,048 | 0,099 | 0,23 | 1 | 0,632 | 0,954 | 0,785 | 1,158 |
| | **G6** | 0,056 | 0,088 | 0,412 | 1 | 0,521 | 1,058 | 0,891 | 1,257 |
| | **G7** | -0,131 | 0,14 | 0,875 | 1 | 0,35 | 0,877 | 0,666 | 1,155 |
| | **T** | -0,137 | 0,103 | 1,767 | 1 | 0,184 | 0,872 | 0,712 | 1,067 |
| | **A** | 0,481 | 0,275 | 3,059 | 1 | 0,08 | 1,617 | 0,944 | 2,772 |
| | **S1** | 0,055 | 0,098 | 0,319 | 1 | 0,572 | 1,057 | 0,873 | 1,279 |
| | **S2** | 0,163 | 0,12 | 1,863 | 1 | 0,172 | 1,177 | 0,931 | 1,488 |
| | **S3** | 0,057 | 0,119 | 0,23 | 1 | 0,632 | 1,059 | 0,838 | 1,337 |
| | **S4** | 0,069 | 0,108 | 0,406 | 1 | 0,524 | 1,071 | 0,867 | 1,323 |
| | **S5** | -0,214 | 0,116 | 3,402 | 1 | 0,065 | 0,807 | 0,643 | 1,014 |
| **Step 1**[a] | **Constant** | -1,052 | 0,393 | 7,182 | 1 | 0,007 | 0,349 | | |

## 5. Sonuç ve Öneriler

Hatasız hizmet sunumunu başarabilmek her zaman mümkün olmayabilir. Özellikle de bankacılık sektöründe insan emeğinin yüksek olması, hataları da kaçınılmaz kılmaktadır. Bu çalışmada uygulanacak müşteri odaklı başarılı bir telafinin, müşteri kayıplarını önleyerek, bankasına güven duyan, tatmin ve sadık müşteriler yaratılmasına katkı sağlayacağı ve ayrılmaları engelleyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müşterilerde işletmeye karşı oluşan düşünce, tutum ve davranışların sosyal

medyada paylaşım düzeyi düşük olmakla birlikte, güven, sadakat ve ayrılmaya ilişkin düşüncelerinin bir kısmını paylaştıkları sonucuna da ulaşılmıştır.

Bankaların öncelikli hedefi hizmetten tatmin olmuş müşteriler yaratmak olmalıdır. Çünkü tatmin müşterilerin, bankaya sadakat duyan ve her ortamda bankanın gönüllü reklamcısı olabilecek müşteriler olması olasıdır. Dolayısıyla tatmin müşteriler pek çok fırsatı da beraberinde getirebilir. Fiyattan bağımsız hizmet alma davranışı, özellikle de piyasadan daha yüksek kredi faizi ya da daha düşük mevduat faiz oranı söz konusu olduğunda, hala o bankanın tercih edilebilir olması ancak tatmin ve sadık müşterilerle sağlanabilecektir. Bu müşterilerin sayı ve hacim olarak arttırılması ise bankaya karlılık fırsatı sunacaktır. Tüm bunların sağlanabilmesi için bir diğer önemli konu ise sunulacak hizmetin her aşamada müşteri beklentilerini aşabilen nitelikte olması gerektiğidir. Çünkü müşteri beklentilerine yakın hizmet müşteride sadece değişim ilişkisinin adil olduğu algısını yaratırken, beklentiyi aşabilen hizmet ise müşteriyi tatmine yakınlaştırmaktadır.

İşletmeler hizmet sunumuna ne kadar özen gösterse de çeşitli sebeplerden ötürü hizmet sektöründe hata kaçınılmaz olduğundan, bankalar olası hatalara karşı kullanabilecekleri bir telafi programları geliştirmelidirler. Aksi takdirde pek çok müşteri, hatalar istediği gibi ortadan kaldırılıp, telafi edilemediği için işletmeden ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle telafi programı mutlaka esnek ve müşteri beklentilerini kapsar nitelikte olmalıdır. Çünkü her durumda geçerli bir telafi reçetesi bulunmamaktadır. Hatanın önemine, ciddiyetine, hatanın müşteride yarattığı mağduriyetin maddi ya da manevi içerikli olmasına göre kullanılabilecek farklı telafi süreçleri geliştirilmelidir. Bu noktada yaşanan hatanın içeriği ve yarattığı sonuca göre müşterinin telafiden beklentisi de değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin kendisine vaat edilen faiz oranından farklı bir tutarla karşılaşan bir mudiye sadece hatanın neden olduğuna dair bir açıklama yapılması ya da özür dilenmesi yeterli olmayacaktır. Çünkü bu müşteri aynı zamanda parasının karşılığını alamadığı için zararının maddi anlamda telafisini de beklemektedir. Ya da banka personelinin kendisine davranışından ötürü rahatsız olan şubenin yüksek hacimli müşterisi bu durumu paylaştığında, banka yöneticisinin bu müşteriyi yerinde ziyaret etmesi ve gerek kurum adına gerekse kişisel anlamda özür sunması gerekmektedir. Aynı zamanda ortaya çıkan bu sorun çalışanların eğitim eksikliğinin bir göstergesi olduğundan, personel eğitiminin yanı sıra organizasyonel süreçlerin de gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Tüm hata örneklerindeki ortak sonuç problemi çözülmemiş bir müşteri işletmenin varlığı için bir tehdit unsuru olabileceğidir. Özellikle arkadaş, aile gibi yakın çevreye işletme hakkında verilecek olumsuz bilgiler, gelecek satın alma kararlarını etkilediği gibi, işletmenin itibarını da etkilemektedir. Bu nedenle bankaların hizmet hatalarını; hizmet sistem problemlerini tanımlamak, müşteri ayrılmalarını azaltmak ve tatmin olmuş, sadık müşterilerle olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışını yaratabilmek için kullanmaları yararlarına olacaktır.

Telafi sürecinin en önemli basamağı bu noktada banka personelinin telafi için bilinçlendirilmesi, eğitilmesi ve yetkilendirilmesidir. Bu üç konu birbiri ile ilişkili olduğundan mutlaka gerçek başarı için bir arada yürütülmesi gerekmektedir. Öncelikle çalışanlar telafi sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği, müşterinin yaşadığı mağduriyet ya da rahatsızlığın analizi, olası hata durumlarında ne yapacağını bilmesi ve her şeyden önce müşteri ilişkilerinin yönetimi konusunda eğitilmelidir. Çalışanların telafi sürecini ve olumlu sonuçlar yaratmayı bilmesinin yanı sıra, sürece nasıl katkı sağlayacağı ya da

bu durumun bankaya ne kazandıracağını/kaybettireceğini biliyor olmaları da en az eğitim kadar önemlidir. Bu da çalışanların telafi için bilinçlendirilmesini ve kendisinin bu süreçteki muazzam gücünü anlamasını gerektirmektedir. Ancak banka içinde iş süreçlerinden, banka ortamından ya da özlük haklarından tatmin olmayan çalışanların tatmin müşteriler yaratması da sözkonusu olamaz. Tatmin müşteri ancak tatmin çalışanla yaratılabileceğinden, bankaların da tatmine öncelikli olarak çalışanlarından başlaması gerekmektedir. Tüm bu koşullar sağlandığında ise çalışan yetki kullanımına hazır hale gelmiştir. Bankalar iş süreçlerinde hangi görev noktasındaki personele, hangi konularda çözüm yetkisi verebileceğini belirlemeli, bunu da örgüt içinde yazılı şekilde belirleyerek, uygulanmasını yönetici tercihine bırakmamalıdır. Bu sayede işletmenin her noktasında sistematik bir düzen sağlanabilir. Çünkü karşılaşılan pek çok hata, sınırlı yetki kullanılmasına müsaade edilerek çözülebilir. Örneğin kendisinden alınmaması gereken 3 TL' lik hesap işlem ücretinin iadesini isteyen müşterinin talebini, müşteri hizmetlerinin, yöneticiye dönüş yapmadan tutarı iade ederek çözebilmesi, telafiyi hızlı ve kolay kılacak ve başarıya ulaştıracaktır. Dolayısıyla telafi ancak buna inanan, nasıl yapacağını bilen ve kendisine bunları uygulama fırsatı sunulan personelle başarılacaktır.

Bankalar, kendi içinde müşteri deneyimini araştıran ve akılda kalan deneyimler geliştirmeyi ve yaşatmayı amaçlayan ve saha deneyimli personelin istihdam edildiği özel birimler kurmalıdırlar. Günümüzde örgütsel yapı içinde bu birimleri işlevselleştiren işletmeler olsa da yapısal anlamda bazı sıkıntılardan ötürü başarıya ulaşmada zorluk yaşanmaktadırlar. Genellikle müşteri deneyim araştırmaları standart ifadeler kullanılarak yapılmaya çalışılmakta ve müşterinin gerçek düşünce ve ifadelerini öğrenmeye yönelik açık uçlu iafdelerden yoksun şekilde süreç yönetilmektedir. Bununla birlikte araştırma sürecinin içinde görev alan personelinin bankada saha deneyimine sahip olması da önemlidir. Çünkü yaşanabilecek olayları deneyimlemiş, gözlemlemiş, gerek müşterinin gerekse personelinin düşünce ve duyguları konusunda empati yeteneğine sahip olan personel, konuya hakimiyeti sayesinde deneyim sürecinde saha çalışanlarına neyin daha etkili/etkisiz olabileceği ortaya koyma ve kabullendirmede daha başarılı olacaktır. Günceli yakalamak adına bu birimlerin belirli periyodlar içinde şubede çalışan personelle bir araya gelerek genel durum değerlendirmesi yapması ve geri bildirimler alması da bu birimin başarısına katkı sağlayacaktır.

Bankalar deneyim paylaşımına değer vermelidir. Genellikle müşteriler çok büyük bir sorunla karşı karşıya geldiklerinde bankaya geri bildirimde bulunmakta, göreceli olarak daha önemsiz buldukları konularda ya da takdir ettikleri konularda paylaşımda bulunmayı daha az tercih etmektedirler. Her iki durumda da hem daha az önemsiz olayların bilinmemesi hem de başarılı olunan konuların bilinmemesi bankanın gelişimini olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü geliştirilmesi gereken konuları bilmek kadar, daha da güçlendirmek adına başarılı olunan konuları da biliyor olmak önemlidir. Bu nedenle bankalar belirli aralıklarla müşteri aramaları yapmalı ve deneyimleri sorgulamalıdırlar. Ancak bu görüşmeler amaca uygun sonuçlar elde etmek adına standart ölçek ifadelerinden arındırılarak, kültürel farklılıklar ya da sektörel farklılıklar göz önünde bulundurularak, müşteriden bilgi edinmeye yönelik tasarlanmalıdır. Bu sayede elde edilen sonuçlar yüzeysel nitelikte olmaktan çıkacak ve gerçekten fayda yaratmaya yönelik hale gelecektir.

Günümüzde müşteriler deneyimlerini, internet kullanımının yaygınlaşması sayesinde diğerleri ile hem daha rahat hem de kolay şekilde paylaşabilmektedirler. Hizmet deneyimlerini küçük bir aile ya da arkadaş grubu ile paylaşan tüketicilerin,

sosyal medyada deneyimlerini sınırsız sayıdaki potansiyel müşteri ile paylaşabilmesi, işletmeler için hem bir fırsat, hem de bir tehdittir. Çünkü bu paylaşım kolaylığı tatminsiz müşterilerin sonuçlarını diğer benzer problemleri yaşayan kişilerin sonuçları ile kıyaslamasını kolaylaştırmanın yanı sıra, olumsuz hislerin diğer insanlara bulaşma hızını da arttırabilir. Ayrıca olumlu bakış açısında olan müşterilerin de düşüncelerini paylaşıyor olmaları onları bankanın gönüllü pazarlama elemanı haline dönüştürebilir. Bu nedenle bankaların sosyal medyada yapacakları bildirim ve olumlu deneyim paylaşımlarına yer vermeleri, yeni müşterilere ulaşmasını da kolaylaştırabilir. Her ne kadar bu çalışmada müşterilerin büyük kısmının telafi deneyimlerine ilişkin kişisel yargılarını sosyal medyada paylaşmadıkları sonucuna ulaşılsa da, günden güne deneyim paylaşımının sosyal medyada yaygınlık kazanması ve tüketicilerin bir satın alma esnasında, daha önceden o işletmeden satın alma deneyimi yaşamış diğer müşterilerin yorumlarına önem vermeleri, gelecekte bu deneyim paylaşımlarının artacağının ve müşterilerin de diğer müşterilerden etkileneceğinin bir göstergesi olabilir. Bu da bankalar ve diğer tüm hizmet sektörlerindeki işletmelerin, başarılı telafi yönetimini önemsemeleri için önemli bir sebeptir.

## Kaynakça


Andreassen, T.W. (2000), Antecedents to satisfaction with service recovery, *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), 156-175.

Bell, C.R. and Ridge, K. (1992), Service for recovery trainers, *Training&Development*, 46 (5), 58-63.

Bell, C.R. and Zemke, R.E. (1987), Service breakdown: The road to recovery, *Management Review*, 75 (10), 32-38.

Bentler, P.M. and Douglas G. B. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, 88.3, 588.

Bhandari, M.S.; Tsarenko, Y.; and Polonsky, M.J. (2007), A proposed multi-dimensional approach to evaluating service recovery, Journal of Services Marketing, 21 (3), 174-185.

Bitner, M.J.; Booms, B.H.; and Tetreault, M.S. (1990), The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54, 71-84.

Boshoff, C. (1997), An experimental study of service recovery options, *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 110-130.

Boshoff, C. (1999), Recovsat: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery*, Journal of Service Research,* 1 (3), 236-249.

Boshoff, C. (2005), A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery, *Managing Service Quality,* 15 (5), 410-425.

Boshoff, C. and Leong, J. (1998), Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study, *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 24-47.

Byrne, B. M., and Campbell, T.L. (1999), Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: A look beneath the surface, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (5),555-574.

Carr, L.C. (2007), The FAIRSERV model: Consumer reactions to service based on a multidimensional evaluation of service fairness, Decision Sciences, 38 (1), 107-130.

Cengiz, E.; Akdu, S.; and Bostan, M.K. (2015), Sağlık hizmetlerinde hizmet hatası telafi stratejileri, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6 (12), 87-101.

Choi, B. and La, S. (2013), The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery, *Journal of Services Marketing*, 27 (3), 223-233.

Colgate, M.and Norris, M. (2001), Developing a comprehensive picture of service failure, International Journal of Service Industry Management, 12 (3), 215-233.

Crosby, L. A;, Kenneth, R. E.; and Cowles, D. (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *The Journal of Marketing*, 68-81.

Davidow, M. (2003), Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't, *Journal of Service Research*, 5 (3), 225-250.

Duffy, J.A.M.; Miller, J.M.; and Bexley, J.B. (2006), Banking customers' varied reactions to service recovery strategies, *International Journal of Bank Marketing*, 24 (2), 112-132.

Goodwin, C. ve Ross, I. (1992), Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions, *Journal of Business Research*, 25 (2), 149-163.

Grönroos, C. (1988), Service Quality: The six criteria of good perceived service quality, *Review of Business*, 9 (3), 10-13.

Hart, C.W.L.; Heskett, J.L.; and Sasser W.E. (1990), The profitable art of service recovery, *Harward Business Review*, 148-156.

Hess Jr., R.L.; Ganesan, S.; and Klein, N.M. (2003), Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 127-145.

Johnston, R. (1995), Service failure and recovery: Impact, Attributes and process, *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, 4 (2), 211-228.

Kau, A. and Loh, E.W. (2006), The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants, Journal of Services Marketing, 20 (2), 101-111.

Komunda, M. and Osarenkhoe, A. (2012), Remedy or cure for service failure? Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty, *Business Process Management*, 18 (1), 82-103.

Levesque, T.J. and McDougall, G.H.G. (2000), Service problems and recovery strategies: An experiment, Canadian Journal of Administrative Sciences, 17 (1), 20-37.

Lewis, B.R. and Spyrakapoulos, S. (2001), Service failures and recovery in retail banking: The customers' perspective, *International Journal of Bank Marketing*, 19 (1), 37-47.

Marimon, F.; Yaya, L.H.P; and Fa, M.C. (2012), Impact of e-quality and service recovery on loyalty: A study of e-banking in Spain, Total Quality Management, 23 (7), 769-787.

Mattila, A.S. (2001), The effectiveness of service recovery in a muti-industry setting, *Journal of Services Marketing*, 15 (7), 583-596.

McDougall, G.H.G. and Levesque, T.J. (1999), Waiting for service: The effectiveness of recovery strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 6-15.

McCollough, M.A.; Berry, L.L..; and Yadav, M.S. (2000), An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery, Journal of Service Research, 3 (2), 121-137.

Michel, S. (2001), Analyzing service failures and recoveries: A process approach, *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 20-33.

Miller, J.L.; Craighead W.C.; and Karwan, K.R. (2000), Service recovery: A framework and empirical investigation*, Journal of Operations Management*, 18, 387-400.

Moore, G.L.; Hopkins, W.E.; and Hopkins, S.A. (1998), Quality and empowerment: Dual paths to customer satisfaction, *Managing Service Quality*, 8(2),133-141.

Nguyen, D.T. and McColl-Kennedy, J.R. (2003), Diffusing customer anger in service recovery: A conceptual framework, *Australasian Marketing*, 11 (2), 46-55.

Parasuraman, A.; Berry, L.L.; and Zeithaml, V.A. (1991), Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review*, 32 (3), 39-48.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; and Malhotra, A. (2005), A multiple-item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-233.

Ruyter, K. and Wetzels, M.G.M. (2000), The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters, *Journal of Service Research*, 2 (3), 276-284.

Sangeetha, J. and Mahalingam, S. (2011), Service quality models in banking: a review, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 4 (1), 83-103.

Seawright, K.K.; DeTienne, K.B.; Bernhisel, M.P.; and Larson, C.L.H. (2008), An empirical examination of service recovery design, Marketing Intelligence & Planning, 26 (3), 253-274.

Singh, J. and Widing, R.E. (1991), What occurs once consumers complain? A theoretical model for understanding satisfaction/ dissatisfaction outcocmes of complaint responses, *European Journal of Marketing*, 25 (5), 30-46.

Smith, A.K.; Bolton, R.N.; and Wagner, J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, 356- 372.

Smith, A.K. and Bolton, R.N. (2002), The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (1), 5-23.

Tax, S.S.; Brown, S.W.; and Chandrashekaran, M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, 60-76.

Thwaites, E. and Williams, C. (2006), Service recovery: A naturalistic decision-making approach, *Managing Service Quality*, 16 (6), 641-653.

Wang, K.; Hsu, L.; and Chih, W. (2014), Retaining customer after service failure recoveries: A contingency model, Managing Service Quality, 24 (4), 318-338.

Webster, C. ve Sundaram, D.S. (1998), Service consumption criticality in failure recovery, *Journal of Business Research*, 41, 153-159.

Weun, S.; Beatty, S.E.; and Jones, M.A. (2004), The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships, *Journal of Services Marketing*, 18 (2), 133-146.

Yaya, L.H.P.; Marimon, F.; and Casadesus, M. (2013), Can ISO 9001 improve service recovery?, Industrial Management & Data Systems, 113 (8), 1206-1221.

Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; and Parasuraman, A. (1996), The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zemke, R. and Bell, C. (1990), Service recovery: Doing it right the second time, *Training*, 27 (6), 42-48.

# A Research Measures The Results' Tendency of Sharing in Social Media That Created by Service Recovery Strategies Implemented on Banks

**Berrin Arzu EREN**
orcid.org/0000-0003-0839-5302
berrinarzuozkul@hotmail.com

**Nezihe Figen ERSOY**
Anadolu University
Faculty of Economics and Adminitrative Sciences,
Eskişehir, Turkey
orcid.org/0000-0001-7275-0124
nfersoy@anadolu.edu.tr

## Extensive Summary

### 1.Introduction

Service failure is not desirable in any sector, but it is possible to encounter service failure even in the most perfectly managed businesses (Sing and Widing, 1991). Because service sector whose basic input is human includes labor intensity. In particular, the labor-intensive service sector is the main source of human being, creating the ground for error. Even good service providers can sometimes experience problems during service delivery. Such mistakes cause performance to fall below customer expectations, which can be referred to as service failure (Smith and Bolton, 2002). The inevitability of service mistakes reveals the concept of service recovery in order to minimize the negative consequences of these mistakes. Because the service management requires careful integration of a number of systems and processes in order to produce results with recovery ways (Bell and Zemke, 1987). In this point, businesses need to adopt and implement a comprehensive and systematic recovery management business in order to prevent the negative consequences of the mistake. Because today " experience " for consumers who buy businesses and services gives direction to life as an important concept. Past experiences can influence the future potential purchases of the consumer, as well as the shaping of current and future experiences of other consumers. Particularly through social media, sharing experiences can be made easier and reaching large masses. This causes existing and potential customers to be affected positively or negatively from these shares. In this study, the customer reaction against the the mistakes are examined in the banking sector. The aim is to reveal the relationship between the perceived quality of the remedies and the behaviors of trust, satisfaction, loyalty and separation and measure the tendency of compensatory customers to share in the social media.

In general, when studies on the past are examined, it is seen that research topics about expectations from service recovery (McCollough, Berry and Yadav, 2000; Lewis and Spyrakopoulos; 2001; Bhandari, Tsarenko and Polonsky, 2007; Seawright, DeTienne, Bernhisen and Larson, 2008), perceived quality of recovery (Levesque and McDougall, 2000; Miller, Craighead and Karwan, 2000; Lewis ve Spyrakopoulos, 2001; Seawright etc., 2008; Yaya, Marimon and Casadesus, 2013) , and recovery with satisfaction (Sangeetha and Mahalingam, 2011; Yaya etc., 2013) , or recovery with

loyalty (Seawright etc., 2008; Marimon, Yaya and Fa, 2012; Yaya etc, 2013; Wang, Hsu and Chih 2014) have done. However, the lack of research about service recovery strategies and expectations of service recovery on the effects of recovery's perception has been the starting point of this research. In addition, analyzing the thoughts, attitudes and behavioral outcomes of the customer's viewpoint after recovery has also developed an important point of view in order to reveal the success of recovery. No studies in literature that includes all possible outcomes and the tendency to share these results in the social media has made this research unique.

## 2.Methodology

The research is a descriptive and quantitative research which aims to reveal the results of the compensation strategies applied after the mistake and to show the tendency of sharing these results in the social media. The questionnaire was used as the data collection method and applied to 395 people. Banking sector was chosen as the application area. In the study, easy sampling method was used. The scale of expectations from service compensation is taken Hess Jr. et al. (2003). The scale of recovery strategies is taken from Boshoff (2005). The scale of perceived quality of service recovery's is taken from Carr (2007). The scale of satisfaction after recovery is taken from Smith et al. (1999) and confidence-based scale is taken from Crosby et al. (1990). The scale of loyalty is taken from Zeithaml et al. (1996).

The research hypothesis of the study are as follows:

$H_1$: The relationship between ''service recovery strategies'' applied after the service failure in the banking sector and ''perceived quality of recovery'' is meaningful.
$H_2$: The relationship between ''expectation of service recovery'' of customers' exposed to service failure and ''perceived quality of recovery'' is meaningful.
$H_3$: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and '' trust'' is meaningful.
$H_4$: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and ''satisfaction'' is meaningful.
$H_5$: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and ''loyalty'' is meaningful.
$H_6$: The relationship between ''perceived quality of recovery'' and ''customer's leaving'' from the bank is meaningful.
$H_7$: Customer responses regarding the perceived quality of recovery such as ''trust, satisfaction/dissatisfaction, loyalty, leaving'' lead to ''social media sharing''.

## 3.Findings

In this study, Structural Equation Model (SEM) was used to reveal the causal relationships between variables. Firstly, The Explanatory Factor Analysis (EFA) was t applied to make the data ready for the SEM. EFA performed to measure the one dimension of the questions to be analyzed by SPSS 21 program. Accorging to this analysis, most of the KMO values are over %80. The Bartlett test results were meaningful for all questions. When we look at the eigenvalues, it is observed that 1. Eigenvalues are more than one and 2. Eigenvalues are less than 1. This results and the

explained variance values and factor loads of the variables show that all variables are one factor.

Secondly, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed in two steps using the SPSS Amos package program. In the first stage, there are measured ‘’Service Recovery Expectations’ (SRE) and Service Recovery Strategies’ (SRS)’’ effects on ‘’Perceived Quality of Recovery (PQR)’’. According to this, it can be said that there is a meaningful (p <0,01) and positive (374) relationship between PQR and SRS and a meaningful and positive (,322) relationship between SRE and PQR. Similarly, there was a meaningful correlation between SRE and SRS in the positive direction (, 116). It has been shown that SRS and SRE have a direct effect on PQR. Then, Chi-Square Goodness, Normed Fit Index, TLI, CFI and RMSEA were used for the compliance test. Accordingly, the results are meaningful (X2 / sd = 2,351) are found to be RMSEA =, 059, NFI =, 886, TLI =, 917, CFI =, 930. In the second stage of Confirmatory Factor Analysis, it has examined that the effects of PQR’s on Satisfaction / Dissatisfaction (S/D) , Trust (T) , Loyalty (L) and Leaving (LE) and this results’ tendency of Social Media Sharing (SMS). According to this, it can be said that there is meaningful and positive (,387) relationship between PQR and S, meaningful and positive (,734) relationship between PQR and T, and again meaningful and positive (,561) relationship between PQR and L. There is a meaningful and negative direction (-, 271) relationship between PQR and LE. On the other hand, there is no significant relationship between SMP and other variables. In the compliance tests for the Social Media Sharing, the fit indices of scale are meaningful (X2 / sd = 2,765). The fit index values were found to be RMSEA =, 067, NFI =, 894, TLI =, 917, CFI =, 929.

Lastly, Logistic Regression analysis was conducted to measure which emotions, thoughts are behaviorals shared in social media after recovery. The variables that "My bank is careful about the confidentiality of my transactions. " (P-value <0.05, Wald value> 1.96), ‘’It is reliable to my bank's words and promises.’’ (P-value <0.05, Wald value> 1.96), "I have changed my bank after the mistake/not changed" (p-value <0.10, Wald Value> 1.96) and " I will work further with this bank in the future. " (P-value <0.10, Wald value> 1.96) are meaningful. Accordingly, customers share a part of their thoughts in the social media after recovery.

## 4.Conclussion and Discussion

In this study, it has been seen which by customer-focused recovery achieved protection of customer losses and created satisfied, loyal and trusted customer. Besides customers share their thoughts, attitudes and behaviors the low level in the social media.

As to, banks are required to develop compensation programs that they can use against possible errors, since the service industry is inevitable. Otherwise, many customers will have to leave from business if mistakes are recovered as they want. For this reason, the recovery program must be flexible and contain customer expectations. Because there is no recovery recipe which accept in every case.

As a result, this study is thought to be an important source of guidance to the bank. In the academic field, it is different from other studies because of investigeting service recovery with all its dimensions and revealing the social media sharing.

DOI: 10.20491/isarder.2017.299

ISSN: 1309- 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Hotel Businesses' Use of Social Media as a Public Relations Instrument: Twitter Sample

**Ersin ARIKAN**
orcid.org/0000-0002-6171-1813
arikanersin@gmail.com

**Mehmet KAHYAOĞLU**
Alanya Alaaddin Keykubat University, Gazipaşa Mustafa Rahmi Büyükballı Vocational School, Antalya, Turkey
orcid.org/0000-0003-4110-7456
mehmet.kahyaoglu@alanya.edu.tr

**Emre ÇİLESİZ**
Atatürk University Faculty of Tourism Erzurum, Turkey
orcid.org/0000-0001-8353-2640
emrecilesiz@gmail.com

## Abstract

Developments in the information and communication technologies have begun to offer new possibilities for public relations activities of hotel businesses. With the help of Twitter, which is included in the social media tools, the hotel businesses have got the opportunity to inform the target audience. In addition, consumers have had the opportunity to transmit requests, expectations and suggestions to the business. This study, which is aimed at evaluating the use of social media by hotel companies, examined the shares between 01 December 2016 and 01 March 2017 via Twitter through the institutional accounts of three of the ten largest capacity hotels, according to HotelNewsNow (2015) data, by content analysis. It is often the case that hotel businesses choose the tweet from the sharing types, that they communicate one-way, and that the content of the tweets is heavily promotional. As a result of categorizing the tweets that hotel groups sent from their corporate twitter accounts, eleven themes were determined. The result that the most used themes consisted of presentation, corporate news, thanks, information were reached.

**Keywords:**Public Relations, Twitter, Hotel Business, Tourism

## 1. Introduction

The most natural goal of the tourism enterprises is the ability to get the biggest share from the market they are addressing. The most important way to achieve this goal is through conducting effective marketing activities. Tourism, a dynamic sector that consumer expectations change at a rapid pace, will also have a positive impact on operating profitability by continuing effective marketing activities. Geçikli (2000) noted that a way to improve the effectiveness of marketing tourism services is with the public relations; she also emphasized that the necessities such as to create identity and image of the institution, to recognize the environment, and to integrate by introducing the institution to the environment, can be met with the public relations.

While businesses need tools such as public relations to carry out effective marketing activities, the public relations also are in need of many means that can enable interaction with the target audience. With the use of the Internet technology as a tool for public relations, traditional media tools have begun giving their place to the Internet-based media. The use of the Internet by businesses for public relations started with corporate web sites at first; then in turn they discovered search engines, blogs and social media. In this way, social media is able to accommodate millions of people without being limited to time and space to reach the target audience; it allows for two-way communication; that is, it is interactive; such qualities allowed it to take its place in marketing activities as a means of public relations, which are used intensely by businesses (Yeniçıktı, 2016, s. 93-94).

One of the social media types, Twitter is widely used by businesses for public relations activities. Founded in 2006, Twitter is a tool that enables online communication, participation and collaboration. It can also be defined as a social network and microblogging service that allows users to send and read sent messages (Tarhan, 2012, p. 82). With this tool, users send millions of 140-character messages for announcements on any subject and for announcements they want to do about their daily activities. In this context, in order to evaluate the use of social media by hotel companies, three of the ten biggest hotels in terms of capacity, according to HotelNewsNow (2015), were examined in this study through the content analysis of corporate Twitter accounts. In the conceptual framework part of the study, public relations, social media and the use of social media in the tourism sector are discussed, followed by methods, findings and conclusions.

## 2. Public Relations, Social Media and Tourism

Public relations are a management function (Arslan, 2007, p. 19), which contributes to the mutual understanding, acceptance, communication and continuity of communication between organizations and their target audiences, and they are the efforts (Asna, 2012, p. 17) for private or public entity, that is, a person, association, or private or public institution to establish relations with groups that are engaged in mutual business and to promote the development of established relations. Public relations also serve purposes such as ensuring positive news about a business and its products in various circles and developing a positive image about the business (Koç, 2013, p. 86). Demir (2011, p. 20) also argues that public relations should be viewed as an activity that fulfills tasks such as the organization’s making a good name, promoting the organization's name or brand more effectively, increasing profitability and ensuring continuity. In order to fulfill these functions, while traditionally mass media such as radio, television, newspapers and magazines have been used,the developments in the communication technologies allow the Internet and platforms that provide communication and interaction such as social media, in this context, to be frequently used by organizations.

Public relations research has increasingly seen the Internet technology as an instrument of public engagement since the late 1990s (Saffer, Sommerfeldt & Taylor, 2013; Michael & Taylor, 1998). The use of social media as a means of public relations has become an increasingly important issue in terms of academicians and practitioners of public relations. However, many studies have been conducted to measure the effects of social media platforms on public relations (Curtis, et al., 2010; Doğru & Doğru,

2015; Diga & Kelleher, 2009; Eyrich, Padman, & Sweetser, 2008; Köseoğlu & Köker, 2014; Saffer, Sommerfeldt & Taylor, 2013).

Along with the development of internet-based technologies, especially social media, all parties counted within the target mass of businesses have had more voice and become more powerful than the past. On the other hand, businesses have reached new alternatives in reaching the target audience, learning their thoughts and developing two-way communication (Köseoğlu & Köker, 2014, p. 214). Social media platforms such as Twitter, which allows for two-way communication and is the subject of this study as a new means of public relations, have also gained importance in terms of hotel enterprises wanting to actively and innovatively act in their promotional activities. In this context, the following section tried to bring conceptual clarity to the subject of social media.

The social media concept that comes from the combination of social, which can be defined as the communication and interaction of people with each other, and media, which is used to describe social and traditional mass media (television, newspapers, magazines, etc.), words is a term to refer to both the online tools and web sites that provide their users with the opportunity to share information, thoughts, interests, and knowledge (Doğru, et al., 2009; Sayımer, 2008). It should be noted that the concept of the social media (Eyrich, Padman, & Sweetser, 2008), which is a way for public relations practitioners to not only communicate with the target audience but also to strengthen media relations at the same time, has the following features in order to be better understood as a kind of online media platforms (Mayfield, 2008):

With the *participation* feature, it blurs the line between the media and individuals by encouraging everyone's contributions and feedback.

The *clarity* feature arises from the fact that most social media services are open to feedback and participation, encourage information sharing with features such as voting and comments, and have little obstacles to accessing and exploiting the content.

With *dialogue* feature, social media allows for bi-directional communication while traditional media is based solely on the "broadcast" basis andis heavy with one-way communication.

With the *community* feature, social media allows masses to quickly form and communicate effectively. It allow individuals with common interests to come together in a social media environment.

The *connectivity* feature is the ability, which makes it possible for most social media platforms to have access to other platforms, resources and people.

The concepts of public relations and social media that are tried to be clarified conceptually in terms of the definitions and explanations reveal that they are important tools based on the fact that businesses that are trying to survive in competitive markets are using them to target masses. Use of social media by tourism businesses, which have a significant share in the service sector and produce tourism products with their most fundamental feature being untouchableness, as a public relations tool by following the innovations of the times will help manage an effective marketing process. When studies on use of social media in the tourism sector are examined, studies focusing on the subjects such as the following are found in the literature: the use of social media to

create destination image (Kiralova & Pavliceka, 2014) and customer loyalty (Harrigan, Evers, Miles, & Daly, 2017), social media analysis and value creation in urban tourism ecosystems (Brandta, Bendler, & Neumann, 2016), the role of social media in the tourism product preferences (Ersöz & Doğdubay, 2012), and consumer approaches to social accomodation management in the social media (Eryılmaz & Zengin, 2014). In order to analyze the use of social media by hotel businneses, which are in an important position in tourism enterprises, inclusion of a certain number of international hotel businnesses in the sample group and examination of the shares they make through their official account on Twitter, which has an important place among the social media platforms, by content analysis will help close the gap in the literature and help businneses to effectively carry out marketing processes.

## 3. Methodology

The main objective of the research is to determine where large-scale corporate hotel chains are located in today's competitive business environment where the social media tools are more preferable than the traditional media. Based on this main purpose, the sub purposes of the study are to study the chain hotel groups' use of their corporate Twitter addresses in terms of the differences in use, the directions of the communication they use, and the differences of the topics they share. The importance of the study is scientifically examination of the message content shared by corporate hotel groups on Twitter, one of the social media platforms that are used extensively by the general public and that are constantly evolving. Additionally, the study is also important in terms of revealing the differences in social media shares among hotel groups and identifying the issues they emphasized further. In this study, Twitter shares of three of the largest hotel groups in the world were analyzed comparatively by using content analysis method. In this study, the types of communication that hotel groups used in social media and the subjects that they emphasized and the differences in the use of their social media accounts was determined by using the method of comparative content analysis. The usage of Twitter only among the social media channels in the study is the limitation of the study. Besides, the fact that the study covered the tweets from 01.12.2016 to 01.03.2017 and three of the hotel groups were included in the study group are the other limitations of the study.

The study group of this research is the largest group of hotel chains in the world. The three largest chain hotel groups in terms of room capacity and the number of hotels it has in its possession are the study group of the research. The three chain hotels were studied through their corporate websites and the tweets they shared were analyzed by content analysis. The data of the study were the tweets shared from corporate Twitter accounts of three of the ten largest brand hotels by capacity, based on their disclosure in the research report covering 01.12.2016 - 01.03.2017, published by HotelNewsNow (2015). The tweets that were shared by the three specified chain hotel groups were collected via a data form by the researcher under the headings of the type of post, communicative directions of the tweets and contents of the tweets. In the type of post and communicative direction sections, tweet, retweet, reply, one-way communication and two-way communication codes, which are frequently used in the literature (Edman, 2007; Lovejoy, Waters and Saxton, 2010; Tarhan, 2012; Yıldırım, 2014; Memiş, 2015; Kocabaş, 2016), were used. Content analysis was done on three topics, tweet type, retweet and answer, and the frequency was determined for the three hotels. If the tweets were shared as tweet – as the communication direction –they were analyzed as the one-

way, if they were shared as a retweet or reply, they were analyzed as the two-way communication type and their frequency was given. Then, based on the content and features of the tweets, each tweet was grouped under categories determined by the researcher.

## 4. Research Findings

### 4.1. Tweet Types

It was seen that Hotel A shared 343 tweets, 87 retweets and 38 reply tweets in the tweets shared between December 01, 2016 and March 1, 2017. Hotel B shared 651 tweets in total, 447 of which were original tweets, 85 of them were retweets, and 119 of them were replies. It was found that Hotel C achieved 153 tweets, 44 retweets and 574 replies (Table 1).

**Table 1. Tweet Types**

| | **Tweet** | **Retweet** | **Reply** |
|---|---|---|---|
| Hotel A | 343 | 87 | 38 |
| Hotel B | 447 | 85 | 119 |
| Hotel C | 153 | 44 | 574 |
| **Total** | **943** | **216** | **731** |

According to these results, Hotel A and B shared original tweets more than Hotel C did, whereas Hotel C was foundto prefer reply tweets to the other tweet sharing options.

### 4.2. Communication Format

As a result of the frequency analysis of whether the hotels benefited one-way or two-way communication option more, it was found that Hotel A preferred the one-way communication to the two-way communication. Similarly, Hotel B appears to like the one-way communication more. Unlike Hotel A and Hotel B, Hotel C preferred the two-way communication to the one-way communication. In this context, it was determined that Hotel C preferred two-way communication with potential and existing guests (Table 2).

**Table 2. Communication Forms of Hotel Groups**

| | **One-Way** | **Two-Way** | **Total** |
|---|---|---|---|
| Hotel A | 343 | 125 | **468** |
| Hotel B | 447 | 204 | **651** |
| Hotel C | 153 | 618 | **771** |
| **Total** | **943** | **947** | **1890** |

### 4.3. Tweet Contents

During the research period, eleven themes were identified as a result of categorizing by the researcher of the tweets submitted by the corporate Twitter accounts of the hotel groups. The frequency tables of the tweets shared from the corporate Twitter addresses for these themes are given below. The corporate news in the table consists of tweets where corporate news is posted at the corporate Twitter address. The sectoral news theme represents the tweets where news, statistics data and sectoral current developments, which are related to tourism and hotel management, and which are outside of institution and only related to the sector, are given place. The destination

promotion and the corporate hotel groups' tweets about the hotels in their possession were examined as hotel promotions. Tweets that were shared about the activities hotels will be doing in the future were evaluated in the activity title. Replies shared in the context of two-way communication with the customers are seen in the titles of thank and apology. Tweets that include information on any topic inside or outside the sector were titled information, the ones celebrating special days or celebrations mentioned in the replies private to individuals were titled celebration, and the ones sharing social responsibility activities and creating awareness in the society were examined under the heading of social responsibility and awareness. Finally, the surveys organized by the hotels at the corporate Twitter addresses with the purpose of collecting data from the guests and the tweets including questions with the purpose of collecting data were evaluated on the basis of data collection.

**Table 3. Tweet Content of Hotel Groups' Corporate Twitter Accounts**

| Tweet Content | HotelGroup A | HotelGroup B | HotelGroup C |
|---|---|---|---|
| Corporate News | 73 | 129 | 91 |
| Sectoral News | 54 | 27 | 16 |
| Promotion | 147 | 204 | 53 |
| Destination Presentation | 28 | 119 | 21 |
| Activity | 53 | 4 | 0 |
| Thank | 13 | 65 | 211 |
| Apology | 4 | 4 | 219 |
| Information | 49 | 27 | 98 |
| Data Collection | 12 | 19 | 20 |
| Celebration | 34 | 46 | 42 |
| Social Responsibility and Awareness | 1 | 7 | 0 |
| **Total** | **468** | **651** | **771** |

In this context, when Table 3 is examined and the hotels are compared, the following conclusions were reached. It was seen that the tweets that Hotel Group A shared are mostly for promotional purposes. Following the promotion, it was found that shares about the latest developments in the company and the latest developments and news in the sector were tweeted. There were also many informative tweets. It can be said that tweets about social responsibility and awareness were not given much place and that the hotels were not very effective in apology and thanks titles in the context of the two-way communication engaged with the guests. When the contents of the Hotel Group B's shares are generally evaluated, it is seen that they used Twitter in the context of promoting the hotels in their possession and the destinations of the hotels. In addition, another result that can be seen under the corporate news title from the table is that they frequently shared tweets made of institutional developments, innovations and news. Although less frequently than the latter tweet contents, it is seen that tweets were shared also under the titles of thanks, celebration and information. It was found that apology, efficiency and social responsibility, and awareness-related tweets were not given much place. It is seen from the high volume of shares that the tweets that were shared about thanks and apology by Hotel Group C are the most preferred communication topic. It was found that sharing about corporate news and information

were also often preferred whereas tweets about social responsibility and awareness were not often given a place.

## 5. Conclusion

In the recent years, it has been seen that the studies to explore the contribution of social media to marketing, effective communication and promotion in hotel enterprises were increased (Leung, Bai & Kurt, 2013; Hsu, 2012; O'Connor, 2011; Taylor, Barber & Deale, 2015; Leung & Baloğlu, 2015; Eryılmaz & Zengin, 2014; Su, Reynolds & Sun, 2015; Woods, 2013; Mich & Baggio; Hay, 2010).When the studies conducted in the tourism sector in terms of Twitter are evaluated, the study performed by Atadil et al. (2014) revealed that 70% of potential customers visited to social communication sites to gather information about the hotel and the information contained in these sites affected the hotel selection of 64% of the participants. The study performed by Eryılmaz & Zengin (2014) suggested that the messages given in the hotel enterprises' social media accounts about price, location, entertainment possibilities, physical furnishing were effective. The studies conducted by Woods (2013) emphasized that customers defined twitter as a platform for communicating with the hotels through tweets such as questions, complaints and comments and that the hotels used Twitter to communicate with their customers in a personal and fast manner. Additionally they also stated that the hotels used Twitter regarding promotion, tweeting about sales, discounts, special rates. The studies conducted by Taylor, Barber & Deale (2015) revealed that the luxury hotels actively utilized Twitter in target markets. While the studies of Fuentes & Ramon (2014) suggested that the tourism brands have high levels of awareness about the importance of social networks and the internet for the promotion of their goals, the study of Hay (2010) suggested that the hotels and hotel groups did not use Twitter effectively to market their services. The fact that the hotels have Twitter accounts like other networks, but they do not make current shares were reached. The result that the hotel groups whose social media accounts were reviewed use Twitter effectively and make current shares were reached according to this study.

Within the scope of the research, it was found that the groups of the hotels, whose social media accounts were examined, effectively used Twitter and shared on it. When a general comparison is made, the conclusion is that Hotel Group A and B used Twitter to promote the hotels and the destinations where the hotels are located as well as to share news from within the institution. The conclusion for Hotel Group C, on the other hand, is that they saw Twitter as a platform where solutions to their customers' problems were sought, gratitude about customer satisfaction was shared, apologies were made for the negative situations encountered, and solution offers were sought; and they used Twitter in this scope. An important result obtained from this research is that hotels inform their followers through their social media accounts especially about corporate news and sectoral news. In a similar way, it is seen that shares related to the promotion of hotels or destinations are also included in the accounts. Informative sharing about the activities, sharing thanks to the guests and apologizing to the guests, and informing the guests differ according to the accounts. It was also found that shares related to the celebration messages about guests or employees were frequently posted. Although at a very low level, shares about social responsibility and awareness were also present. Unlike all of these tweets, it was found that hotels also used their social media accounts with the purpose of collecting data about guests' interests, expectations, opinions and suggestions. One of the ways to quickly respond to customer expectations and wants in

an environment where interest in social media is rapidly increasing day by day is the ability to quickly obtain information from customers. At this point, the importance of data collection by questions directed to and questionnaires organized for followers increases.

The results show that every company uses its own form of communication in the management of corporate social media accounts. In particular, the use of social media accounts by corporate firms for two-way communication is important for them to use features of social media including rapid communication, rapid updating, and effectiveness and persuasiveness. Adoption of one-way communication from the traditional media features also in corporate social media accounts may prevent effective use of social media. With traditional media, where only one-way messages exist from the source to the target, a media use away from two-way communication will not be profitable to businesses. In addition, social media management, which consists of one-way sharing that includes only informative and promotional information from the source to the target, can reduce the impact of social media. As a result, enterprises may be advised to adopt bi-directional communication, while often sharing towards data collection in the management of corporate social media accounts.

## References

Arslan, E. (2007). Halkla İlişkiler Kavramı. In B. Arslan, *Halkla İlişkiler* (pp. 19 - 27). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Asna, A. (2012). *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler.* İstanbul: Pozitif Yayınları.

Brandta, T., Bendler, J., & Neumann, D. (2016). Social media analytics and value creation in urban smart tourism ecosystems. *Information & Management* , 1 - 11.

Cervellon, M. C., & Galipienzo, D. (2015). Facebook Pages Content, Does it Really Matter? Consumers' Responses to Luxury Hotel Posts with Emotional and Informational Content. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 32* (4), 428-437.

Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K., et al. (2010). Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. *Public Relations Review, 36*, 90-92.

Demir, Ş. Ş. (2011). *Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve İletişim.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Diga, M., & Kelleher, T. (2009). Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations roles. *Public Relations Review, 35*, 440-442.

Doğru, Y. B., & Doğru, S. (2015). Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Twitter: Rektörlerin Twitter Kullanım Analizi. *1.Ulusal Toplumsal ve Kurumsal Çatışmalar/Çözümler Kongresi.* Düzce: Düzce Üniversitesi Gölyaka Meslek Yüksekokulu.

Edman, H. (2007). *Twittering to the Top: A Content Analysis of Corporate Tweets to Measure Organization-Public Relationships.* (Master Thesis) Lousiana: Louisiana State University.

Ersöz, S. S., & Doğdubay, M. (2012). Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27* (1), 133 - 157.

Eryılmaz, B., & Zengin, B. (2014). Sosyal Medyada Konaklama İşletmelerine Yönelik Tüketici Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi* , 147 - 167.

Eyrich, N., Padman, M. L., & Sweetser, K. D. (2008). PR practitioners' use of social media tools and communication technology. *Public Relations Review, 34*, 412-414.

Geçikli, F. (2000). Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkilerin Önemi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (10), 311-328.

Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management, 59*, 597 - 609.

Hay, B. (2010). Twitter Twitter but who is listening? A review of the current and potential use of twittering as a tourism marketing tool. *20th International Research Conference Challenge the Limits 8-11 February 2010.* Hobart, Australia.

Hsu, Y. L. (2012). Facebook as International e-Marketing Strategy of Taiwan Hotels. *International Journal of Hospitality, 31* (3), 972-980.

Kiralova, A., & Pavliceka, A. (2014). Development of Social Media Strategies in Tourism Destination. *International Conference on Strategic Innovative Marketing* (pp. 358 - 366). Madrid: Procedia Social and Behavioral Sciences.

Kocabaş, İ. (2016). Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sosyal Medya: Arçelik ve Bosch Markalarının Kurumsal Facebook ve Twitter Hesapları Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk İletişim, 9* (2), 69-91.

Koç, E. (2013). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri Global ve Yerel Yaklaşım.* Ankara: Seçkin.

Köseoğlu, Ö., & Köker, N. E. (2014). Türk Üniversiteleri Twitter'ı Diyalogsal İletişim Açısından Nasıl Kullanıyor: Beş Türk Üniversitesi Üzerine Bir İçerik Analizi. *Global Media Journal: TR Edition, 4* (8), 213-237.

Leung, X. Y., & Baloğlu, S. (2015). Hotel Facebook Marketing: An Integrated Model. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 7* (3), 266-282.

Leung, Y. X., Bai, B., & Stahura, A. K. (2013). The Marketing Effectiveness of Social Media in the Hotel Industry: A Comparison of Facebook and Twitter. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 39* (2), 147-169.

Lovejoy, K., Waters, D. R., & Saxton, D. G. (2012). Engaging Stakeholders Through Twitter: How Nonprofit Organizations Are Getting More Out of 140 Characters or Less. *Public Relations Review, 38* (2), 313-318.

Martin-Fuentes, E., & Ramon, N. (2014). Promotion of Tourism Through Social Networks. *Tourism and Hospitality International Journal, 2* (1), 34-55.

Mayfield, A. (2008). *What is Social Media?* Icrossing.

Memiş, L. (2015). Yerel E-Katılımın Yeni Aracı Olarak Sosyal Ağlar:Facebook ve Twitter Örnekleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5* (1), 209-242.

Mich, L., & Baggio, R. (2015). Evaluating Facebook Pages for Small Hotels: A Systematic Approach. *Information Tecnology & Tourism, 15* (3), 209-231.

Michael, K. L., & Taylor, M. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review, 24* (3), 321 - 334.

O Connor, P. (2011). An Analysis of the Use of Facebook by International Hotel Chains. *International CHRIE Conference-Refereed Track 9.*

Saffer, A. J., Sommerfeldt, E. J., & Taylor, M. (2013). The effects of organizational Twitter interactivity on organization–public relationships. *Public Relations Review, 39*, 213-215.

Safko, L., & Brake, D. K. (2009). *The Social Media Bible: Tacticsi Tools and Strategies for Business Success.* New Jersey: John Wiley and Sons.

Sayımer, İ. (2008). *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler.* İstanbul: Beta Yayınları.

Sotiriadis, M. D., & Van Zyl, C. (2013). Electronic word-of-mounth and Online Reviews in Tourism Services: the Use of Twitter by Tourists. *Electronic Commerce Research, 13* (1), 103-124.

Su, N., Reynolds, D., & Sun, B. (2015). How to Make your Facebook Posts Attractice: A Case Study of Leading Budget Hotel Brand Fan Page. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27* (8), 1772-1790.

Tarhan, A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinin Sosyal Medya Uygulamalarına Halkla İlişkiler Modellerinden Bakmak. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (35), 79-101.

Taylor, D. C., Barber, A. N., & Deale, C. (2015). To Tweet or not to Tweet: That is the Question for Hoteliers: A Prelimininary Study. *Information Technology & Tourism, 15* (1), 71-99.

*The 10 largest hotel companies by room count*. (2015, 11 19). Retrieved 4 15, 2017, from Hotel News Now: http://www.hotelnewsnow.com/Articles/28560/The-10-largest-hotel-companies-by-room-count

Woods, K. M. (2013). *Reactions of Generation Y to Luxury Hotel Twitter Promotions.* (An Honor Thesis) New Hampshire: University of New Hampshire.

Yeniçıktı, N. T. (2016). Halkla İlişkiler Aracı Olarak Instagram: Sosyal Medya Kullanan 50 Şirket Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk İletişim, 9* (2), 92-115.

Yıldırım, A. (2014). Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Twitter: T.C. Sağlık Bakanlığı Örnek İncelemesi. *Gümüşhana Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2* (4), 234-253.

DOI: 10.20491/isarder.2017.300

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Altın Piyasasında Asimetrik Oynaklık: Türkiye İçin Model Önerisi

*Volatility In Gold Market: Model Recommendation For Turkey*

**Çiğdem KURT CİHANGİR**
Hitit Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çorum, Türkiye
orcid.org/0000-0003-1761-1038
kurt_cigdem@yahoo.com

**Erginbay UĞURLU**
İstanbul Aydın Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-00002-1297-1993
erginbayugurlu@aydin.edu.tr

**Özet**

Altın geleneksel olarak servet saklama aracı olarak algılanmış ve ayrıca parasal bir varlık ve özellikle finansal piyasalarda güvenli bir liman olarak görülmüştür. Günümüzde altının parasal varlık ve güvenli liman algısı ağır basmaktadır. Bu bağlamda altın fiyatlarının incelenmesi finans yazını açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada Türkiye'de altın fiyatlarındaki oynaklık 01.01.2010 – 28.10.2016 dönemi için İstanbul Altın Piyasası (ABD Doları/Ons) günlük verileri kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada asimetrik etkilerin saptanması amaçlanmış ve asimetrik oynaklık modellerinden APARCH, TARCH ve EGARCH modelleri ve GARCH modeli kullanılmıştır. Model karşılaştırma ölçütlerine göre, APARCH modeli, altın fiyatlarının getiri serisindeki oynaklığı açıklayan en uygun model olarak seçilmiştir. APARCH modeli sonucunda İstanbul Altın Piyasası için kaldıraç etkisinin çalıştığı ve negatif olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, Türkiye'de altın fiyatlarındaki oynaklığın, olumlu şoklardan olumsuz şoklardan daha fazla etkilendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Altın fiyatları, oynaklık, Asimetrik GARCH Modelleri

**Abstract**

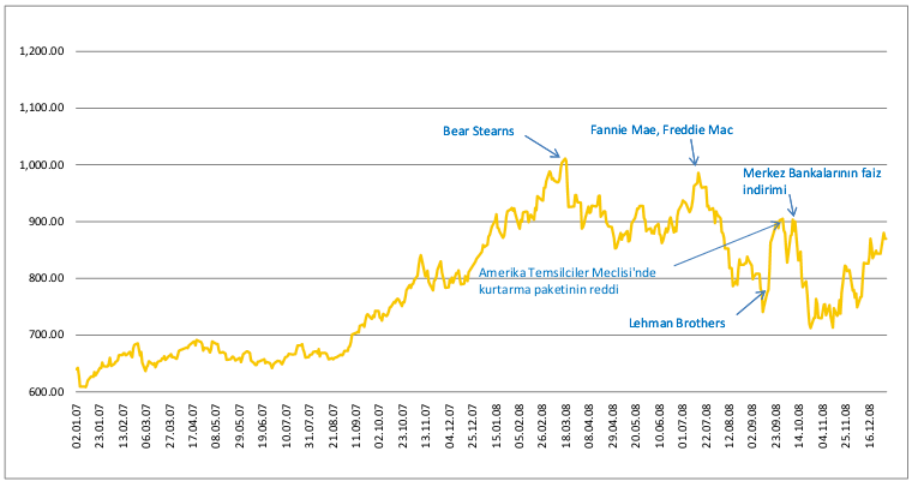
Gold is traditionally perceived as a store of wealth and also considered as a monetary asset and a safe heaven especially in financial markets. Nowadays its monetary asset and safe heaven perception are outweigh. In this context investigating gold price has importance for finance literature. In this paper volatility of Turkish gold price is investigating using İstanbul Gold Exchange (USD/Ons) daily data for the period of 01.01.2010 – 28.10.2016. This paper aims to detect to asymmetric effects then asymmetric volatility models which are APARCH, TARCH and EGARCH are used, and GARCH model is used. Based on model comparison criteria APARCH model is chosen as a best model to explain volatility of returns of gold price. Result of APARCH model shows that the leverage effect exists and found that negative. According to the result, it is found that the volatility in the Turkish gold price is more affected by positive shocks than negative shocks.

**Keywords:** Gold Prices, volatility, asymmetric GARCH Models

## 1. Giriş

Bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu altın ve diğer kıymetli madenler mevcudu ile belirlendiği Merkantilist Dönemle (15.yy-18.yy) beraber, altının, uluslararası para sisteminde önemli bir yeri vardır. Buna göre altın, 1870-1930 döneminde parasal sitemin temelini oluşturmuş, 1944-1973 döneminde ise dolara endekslenerek bir rezerv aracı niteliği kazanmış ve 1973 yılında Bretton Woods Sistemi'nin yıkılmasıyla birlikte yatırım aracı olarak da parasal sistemde yer almıştır. Dolayısıyla, tarihsel süreç üzerinden değerlendirildiğinde bir değişim aracı olma özelliği ile uluslararası para sisteminde yer alan altın, zamanla, bu özelliğini yitirmiş, bir rezerv aracı ve yatırım aracı olma özelliği ön plana çıkmıştır.

1980'li yıllarda finansal piyasalardaki hızlı değişim ve yeni finansal araçların gelişmesiyle yatırım aracı olma özelliğini nispeten kaybeden altın, 2000'li yıllardan itibaren tekrar finansal birimlerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, finansal piyasalarda oluşan risk faktörleri (kur riski, faiz oranı riski, enflasyon riski vb.) ve artan belirsizlik ortamı altına talebi artırmıştır. 2008 Küresel Finansal Krizi gelişmiş bir ülke kaynaklı olması, 1929'daki Büyük Buhran'dan sonra yaşanan en büyük finansal kriz olması vb. nedenlerle özelliklidir[1] . Grafik 1'de 2008 Küresel Finansal Kriz sürecindeki önemli gelişmeler ve altın fiyatları verilmiştir. Görüldüğü üzere, ABD'nin büyük yatırım bankası Bear Stearns'ın finansal sıkıntıda olduğu haberleriyle birlikte, altın fiyatları 1.011 $/ons'a ulaşmış ve zirve yapmıştır. Devam eden süreçte Amerikan Hazinesi ve Merkez Bankası'nın 15 Temmuz 2008 tarihinde, konut kredisi sektörünün iki dev kuruluşu Fannie Mae ve Freddie Mac'i kurtarma planını açıkladığı gün 986 $/ons ile bir başka rekor kaydedilmiştir. Daha sonraki iki ay boyunca düşük bir trend izleyen ve 740 $/ons'a gerileyen altın, Amerikan Temsilciler Meclisi'nde 700 milyar dolarlık kurtarma paketinin reddedildiği gün 905 $/ons'a ulaşmıştır. Bu tarihten sonra kısa süreli bir düşüş yaşayan altın, 8 Ekim 2008 tarihinde İngiltere, ABD, AB, İsveç, Kanada, İsviçre ve Çin Merkez Bankalarının koordineli faiz indirimi kararı ile tekrar yükselerek 903 $/ons'a ulaşmıştır.




**Grafik 1:** Altın Fiyatları (ABD $/Ons) ve 2008 Küresel Finansal Krizi

Kaynak: Gold Investment Digest, Q4-Full Years 2008.

[1] Bu konuda detaylı bilgi için bakınız Kurt Cihangir, Ç., "Küresel Krizin Dünya Borsalarına ve Borsa İstanbul'a Etkisi: Borsalarda Kriz Şiddet Katsayısının Hesaplanması", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara, 2014.

Dünya Altın Konseyi (WGC)'nin (2017) raporuna göre 2016 yılı için altın talebinde birinci sıradaki ülke 915 ton ile Çin'dir. Onu Hindistan, ABD, Almanya, Türkiye ve Orta Doğu ülkeleri izlemektedir. 2016 yılında gerçekleşen toplam altın talebinin %47'si mücevher endüstrisinden (bir önceki yıla göre %15 azalmıştır), %36'sı ise yatırım amaçlı ürünlerden (bir önceki yıla göre %68 artmıştır) kaynaklanmıştır. Haziran 2017 itibariyle resmi altın rezervleri en fazla olan ülkeler ABD, Almanya, İtalya olarak sıralanırken Türkiye 456 tonla 13. Sırada yer almaktadır.

Türkiye'de belirli amaçlarla yastık altında tutulan altınların ekonomiye kazandırılması için birtakım düzenlemeler yapılmıştır. KPMG (Ocak 2013)'nin raporuna göre Türkiye'de yastık altında tutulan altın miktarı 3 – 5 bin ton aralığındadır. Bu altınları ekonomiye kazandırmak için gerek bankalar aracılığıyla gerekse kamu finansmanı sağlamak suretiyle çeşitli çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Bankalara kıymetli maden alım satımı yetkisi verilmesiyle birlikte, bankalar tarafından yatırımcılara sunulan altın ve altına dayalı ürünler çeşitlenmiştir. Ayrıca, Hazine Müsteşarlığı'nın da yastık altındaki altınları ekonomiye kazandırmak için altın tahvili ve altına dayalı kira sertifikası ihracı konusunda çalışmalar yaptığı kamuoyuyla paylaşılmıştır http://www.milliyet.com.tr/yastik-altinda-firsat--ekonomi-2425209/ ) .

Merkez bankaları için bir rezerv aracı, yatırımcılar bir yatırım aracı, finansal fonlar için stratejik bir finansal araç, endüstri için bir girdi, bireyler için bir süs eşyası olma özellikleri nedeniyle altın finansal sistemde her birimin kararlarını ve stratejilerini etkilemektedir. Bu önem nedeniyle, altın fiyatlarındaki oynaklık ve altın fiyatlarını etkileyen ekonomik-finansal değişkenlerin belirlenmesi her daim güncelliğini koruyan bir konu olmuştur. Bu çalışmada, Türkiye'de altın fiyatlarının getiri serisindeki oynaklığı açıklayabilecek modeller denenecek ve en uygun model belirlenmeye çalışılacaktır. Türkiye altın piyasası üzerine yapılan akademik çalışmaların genellikle altın fiyatlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi üzerine olduğu dikkate alındığında çalışmamızın, hem farklı modellerin denenerek altın fiyatlarının getiri serisini en iyi açıklayan modelin belirlenmesi hem de incelenen dönem anlamında finans yazınına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın planı şu şekilde düzenlenmiştir: ikinci bölümde konuyla ilgili yazın taraması sunulmuştur. Üçüncü bölümde uygulamada kullanılacak olan GARCH modeli ve asimetrik koşullu oynaklık modellerinden APARCH, TARCH ve EGARCH modelleri ve GARCH modeli açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, veri seti açıklanarak, oynaklık tahmini yapılmış ve ilgili modeller karşılaştırılmıştır. Son bölümde ise makale ve elde edilen sonuçlar kısaca özetlenmiştir.

## 2. Yazın Tarama

Akademik yazında altın fiyatlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine ve altın fiyatları ile diğer makroekonomik ve finansal değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar altın fiyatları ile diğer makroekonomik-finansal değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmalar (Koutsoyiannis 1983, Dooley vd. 1992, Smith 2001, Ghosh vd. 2002, Vural 2003, Capie vd. 2005, Mishra vd. 2010, Toraman vd. 2011, Kutan ve Aksoy 2004, Demireli ve Torun 2010, Do vd. 2009, Öztürk ve Açıkalın 2008, Menase 2009, Taşçı 2010, Aksoy ve Topçu 2013, Sefa 2013, Deveci 2013, Yüksel ve Akkoç 2016, Du 2012, Gencer ve Musluoğlu 2014, Yurdakul ve Sefa 2015), altının güvenli liman özelliği ve riskten korunma aracı olması ile ilgili çalışmalar (Ghosh vd. 2002, Capie vd. 2005, İpekten ve Aksu 2009, Bali ve Cinel 2011, Aksoy ve Topçu 2013, Contuk, Burucu ve Güngör

2013, Tomak 2013, Gencer ve Musoğlu 2014, Gürgün ve Ünalmış 2014, Akel ve Gazel 2015) ve altın fiyatlarındaki oynaklık ile ilgili çalışmalar (Erer 2011, Erer 2011, K.Cihangir ve Uğurlu 2013, Şencan 2017, Ahmad ve Ping 2014, Karabacak, Meçik ve Genç 2014), olarak üç başlıkta toplanabilir. Bu çalışma Türkiye'de altın fiyatlarındaki oynaklığı modellemeyi amaçlamaktadır.

Erer (2011), çalışmasında 05.01.2001 – 04.02.2011 dönemi haftalık külçe altın satış fiyatı (TL/gr) verilerini kullanarak altın piyasasındaki oynaklığı incelemiştir. Analizde, ARCH(1), GARCH(1,1), EGARCH(1,1), TARCH(1,1) ve TARCH(2,2) modellemesi yapılmış külçe altın satış fiyatı logaritmik getiri serisinin oynaklıklığını açıklamada en başarılı sonucun TARCH(2,2) modeli olduğu belirtilmiştir.

Sefa (2013), Türkiye altın piyasasında altın fiyatlarını etkileyen değişkenleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında İstanbul Altın Borsası'nda altın fiyatlarını etkileyen tek ve en önemli değişkenin Londra Külçe Altın Birliği altın fiyatları olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada ayrıca, altın fiyatlarındaki oynaklık ARCH modelleri ile tahmin edilmiş ve oynaklığı belirlemede en iyi modelin EGARCH (1,1) modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

K.Cihangir ve Uğurlu (2013), altın fiyatlarındaki oynaklığı belirlemek amacıyla, 01.01.2004 – 12.31.2011 dönemi, İstanbul Altın Borsası (USD/Ons) kapanış fiyatı verileri için ARCH, GARCH, GJR-GARCH ve Üssel GARCH modellerini denemişlerdir. Analiz sonucunda, altın fiyatlarındaki oynaklığı açıklamada en iyi model GJR-GARCH modeli olarak belirlenmiştir.

Şencan (2017) çalışmasında 01.08.2012 – 12.1.2015 dönemi günlük verilerini kullanarak, BİST altın endeks getiri volatilitesinin modellenmesi için en uygun koşullu değişen varyans modelin belirlenmesini amaçlamıştır. Simetrik ve asimetrik GARCH tipi modellerin kullanıldığı çalışmada, BİST altın endeks getiri oynaklığını en iyi modelleyen yöntemin GARCH (1,1) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ahmad ve Ping (2014), Malezya'da altın fiyatlarındaki oynaklığı belirlemek için simetrik-asimetrik GARCH modellerini kullanmışlar ve ilgili piyasada altın fiyatlarındaki oynaklığı açıklayan en iyi modelin TGARCH modeli olduğu sonucuna varmışlardır.

Karabacak, Meçik ve Genç (2014), çalışmalarında altın getiri oynaklığı ve BİST 100 endeks getirisi oynaklığı modellenmesi için en uygun koşullu değişen varyans modellerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Buna göre, İstanbul Altın Borsası'nda 03.01.2005 - 10.09.2013 dönemi için altın getirisi oynaklığının ölçülmesinde en uygun modelin GARCH (1,1) olduğu sonucuna varılmıştır.

## 3. Asimetrik Koşullu Oynaklık Modelleri

$y_t$, ortalama denklemi; $I_{t-1}$ t-1 zamanındaki bilgi ve $\varepsilon_t$ beklenen değeri sıfır olan rassal hata terimi olmak üzere, $y_t = E(y_t / I_{t-1}) + u_t$ şeklinde verilen varlıkların (asset) getirisini gösteren zaman serisi olsun. Bu zaman serisinin koşullu varyansının hareketini Engle (1982) Otoregresif Koşullu Değişen Varyans (ARCH) modeli ile açıklamıştır. ARCH modelini hata teriminin gecikmeli değerlerinin kareli fonksiyonu olarak tahmin etmektedir.

$$u_t = \sigma_t z_t \qquad (1)$$

$z_t$ sıfır ortalama ve 1 varyansla i.i.d.[2] bir değişken olmak üzere ARCH(p) modeli:

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i u_{t-i}^2 \quad (2)$$

Bollerslev (1986) ARCH modellerinin oynaklığı yakalamak için yüksek dereceden p gerektirmesi sorununu çözmek için Genelleştirilmiş Otoregresif Koşullu Değişen Varyans (GARCH) modellerini geliştirmiştir.

Denklem 3'de GARCH (p,q) modeli görülmektedir.

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i u_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \sigma_{t-i}^2 \quad (3)$$

Burada $\omega>0$, $\alpha_i \geq 0$ ve $\beta_i \geq 0$ olmalıdır. Ayrıca model negatif olmama kısıtı olarak adlandırılan $\sum_{i=1}^{p} \alpha_i + \sum_{j=1}^{q} \beta_j < 1$ kısıtını da sağlamalıdır.

Ding (2011) yüksek uygulanabilirliğe sahip GARCH (Genelleştirilmiş Otoregresif Koşullu Varyans) modellerinin varlık fiyatlaması uygulamaları için bazı zayıflıklara sahip olduğunu belirtmiştir. İki başlıkta topladığı bu zayıflıklar: hisse senetlerindeki dalgalanmalardaki negatif korelasyonu açıklayamaması ve tüm katsayıların pozitif olmasıdır. İlk zayıflığın; GARCH modellerinde koşullu varyansın gecikmeli artıkların karesine bağlı olduğu varsayımı sonucunda, pozitif ve negatif değişimlerin koşullu varyansa göre simetrik olması sonucunda oluştuğunu belirtmiştir. Ding (2011) daha önce yapılan uygulamalı araştırmaların negatif bilgilerin oynaklık üzerindeki etkisinin pozitif bilgilerden daha çok etkisi olduğunu gösterdiğini belirtmiştir.

Bu asimetriyi ölçmek amacıyla asimetrik koşullu oynaklık modelleri geliştirilmiştir. Bu asimetriyi modele katmak amacıyla Nelson (1991) kaldıraç etkisini içeren EGARCH modelini Glosten, Jagannathan ve Runkel (1993) ise GJR GARCH modelini geliştirmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi GARCH modelleri negatif olmama kısıtı taşımaktadır. Nelson (1991) Üssel GARCH (EGARCH) modeli parametreler üzerindeki bu kısıtı da kaldırmaktadır.

EGARCH modeli denklem 4'te görülmektedir.

$$\log(\sigma_t^2) = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i \left|\frac{u_{t-i}}{\sigma_{t-i}}\right| + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \log(\sigma_{t-i}^2) + \sum_{k=1}^{r} \gamma_k \frac{u_{t-k}}{\sigma_{t-k}} \quad (4)$$

EGARCH modelinde koşullu varyansın logaritması kullanılmaktadır. Böylece koşullu varyansın negatif olmaması sağlanmış olmakta ve ayrıca GARCH modelinde yer alan kısıtlamalara gerek kalmamaktadır. Modeldeki $\gamma_k$ katsayısı asimetrik etkilerin incelenmesini sağlar. Eğer $\gamma_k \neq 0$ ise asimetrik etki vardır ve bu etki $\gamma_k < 0$ hipotezi ile sınanır.

[2] i.i.d = identically and independently distributed (özdeş ve bağımsız dağılmış).

Glosten, Jaganathan, and Runkle (1993)'ın çalışması üzerine yapılan Zakoian (1994) çalışması asimetrik etkiyi modelleyen yeni bir koşullu değişen varyans modeli olan Eşik ARCH (TARCH) modelini geliştirmiştir.

TARCH modeli denklem 5'te görülmektedir.

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i u_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \sigma_{t-i}^2 + \sum_{k=1}^{r} \gamma_k u_{t-k}^2 I_{t-k} \quad (5)$$

burada

$$I_t = \begin{cases} 1 & \text{eğer } u_t < 0 \text{ ise} \\ 0 & \text{diğer durumlarda} \end{cases}$$

$u_{t-i} > 0$ iyi haberleri ve $u_{t-i} < 0$ kötü haberleri göstermek üzere koşullu varyans üzerinde farklı etkilere sahiptir. İyi haberler $\alpha_i$ üzerinde etkisini gösterirken kötü haberler ise $\alpha_i + \gamma_k$ üzerinde etkisini gösterir. Eğer $\gamma_k > 0$ ise kötü haberler oynaklığı artırıyor demektir ve bu etkiye kaldıraç etkisi adı verilir. Eğer $\gamma_k \neq 0$ ise haberlerin etkisi asimetriktir. Kaldıraç etkisi gelecekteki oynaklıkta negatif getirilerin pozitif getirilerden daha yüksek etkiye sahip olması nedeniyle oluşur (Almeida ve Hotta, 2014).

Çok kullanılan asimetrik GARCH modellerinden biri de Ding, Granger and Engle (1993) tarafından geliştirilen Asimetrik Üssel ARCH (APARCH) modelidir.

APARCH modeli denklem 6'te görülmektedir.

$$\sigma_t^\delta = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i (|u_{t-i}| - \gamma_i u_{t-i})^\delta + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \sigma_{t-i}^\delta \quad (6)$$

Burada $\alpha_i$ ve $\beta_i$ standart ARCH ve GARCH parametreleridir. $\gamma_i$ kaldıraç parametresi ve δ ise üssel terimdir. Alberg vd. (2008)'de belirtildiği gibi asimetrik etkilerin belirlenmesini sağlayan kaldıraç parametresi -1 ile +1 arasındadır ve üssel terim sıfırdan büyüktür. Örneğin kaldıraç değeri sıfıra eşitse pozitif hareketler ile negatif hareketler aynı etkiye sahiptir. Pozitif $\gamma_i$ katsayısı fiyat oynaklığında negatif bilgilerin pozitif bilgilerden daha yüksek etkiye sahip olduğunu gösterir (Ding ,2011).

## 4. Uygulama

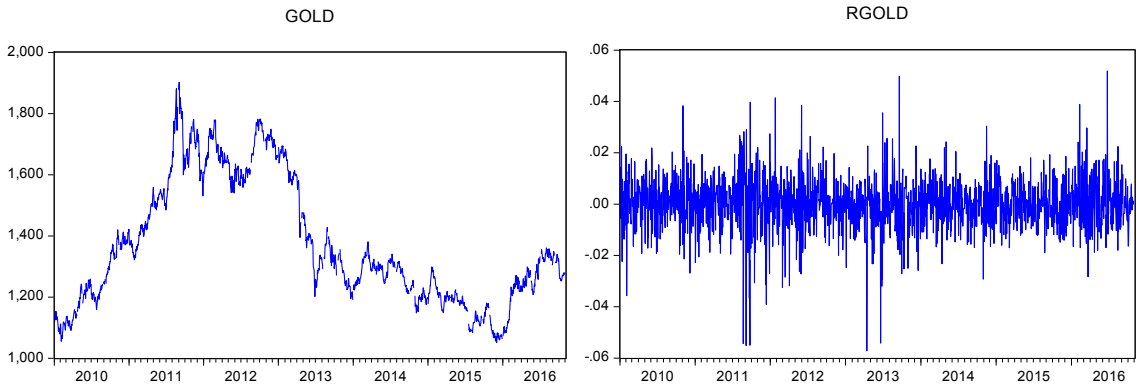
Bu çalışmada 01/01/2010-10/28/2016 dönemi arası günlük Altın Borsası İşlemleri-İstanbul (İş Günü) Kapanış (ABD Dolari/Ons) verileri[3] kullanılmıştır. Altın

[3] Değerleri olmayan günler nedeniyle boş olan veriler Eviews 9 programı doğrusal interpolate seçeneği ile doldurulduu.

verisi GOLD, altının getirisi ise RGOLD olarak adlandırılmış ve aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır:

$$\mathrm{RGOLD_t} = \ln(\frac{\mathrm{GOLD_t}}{\mathrm{GOLD_{t-1}}}) \quad (7)$$

Şekil 1'de GOLD ve RGOLD serisinin grafikleri görülmektedir.




**Şekil 1: GOLD ve RGOLD Serilerinin Grafikleri**

**Tablo 1: RGOLD Serisi İçin Betimleyici İstatistikler**

| **Değişken** | **Ortalama** | **En Büyük** | **En Küçük** | **Standart Sapma** |
|---|---|---|---|---|
| **RGOLD** | $7{,}91\text{x}10^{-5}$ | 0,0519 | -0,0572 | 0,0100 |
| **Değişken** | **Eğiklik** | **Basıklık** | **Jarque-Bera İst** | **Gözlem Sayısı** |
| **RGOLD** | -0,3187 | 6,9275 | 1174,868*** | 1781 |

Tablo 1'de serinin eğiklik değerinin 0'dan küçük olması sola çarpık ve basıklık değerinin 3'ten büyük olması serinin sivri (leprokurtic) bir seri olduğunu göstermektedir. Serinin normal dağılıma uygunluğunun sınanması için kullanılan Jarque-Bera sınaması sonuçlarına göre serinin normal dağılıma uymadığı görülmektedir.

Modelleme aşamasına geçmeden önce Alberg vd. (2008)'deki aşamalar kullanılarak standardize edilmiş seriler elde edilmiştir. Bu aşamalara göre öncelikle seriyi gün etkilerinden arındırmak amacıyla aşağıdaki regresyon modeli kurulmuştur.

$$r_t = \alpha_1 Pzt_t + \alpha_2 Sal_t + \alpha_3 Çar_t + \alpha_4 Per_t + \alpha_5 Cum_t + \varepsilon_t \quad (8)$$

İkinci aşamada Denklem (8)'den elde edilen tahmin değerleri $\hat{r}_t$ olmak üzere aşağıdaki model kurulmuştur.

$$(r_t - \hat{r}_t)^2 = \beta_1 Pzt_t + \beta_2 Sal_t + \beta_3 Çar_t + \beta_4 Per_t + \beta_5 Cum_t + w_t \quad (9)$$

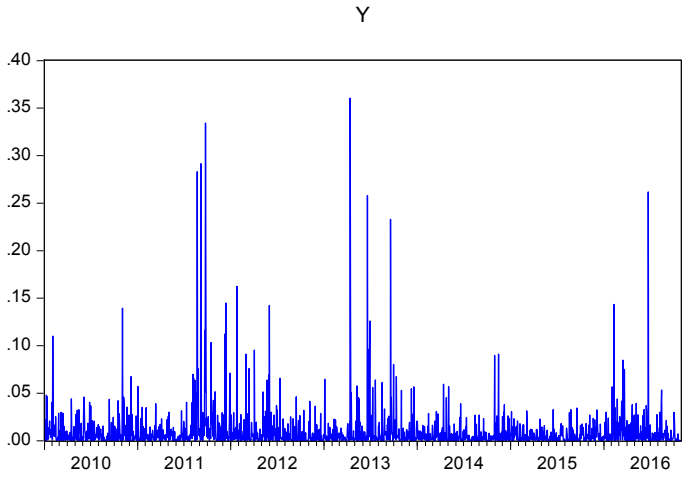
Tablo 2'de Denklem (1) ve Denklem (2) regresyon modellerinin sonuçları görülmektedir. Denklem (1)'deki bağımlı değişken RGOLD, Denklem (9)'deki bağımlı değişken ise Y2 olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 2: Regresyon Modelleri Sonuçları**

| | | Pazartesi | Salı | Çarşamba | Perşembe | Cuma |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **RGOLD** | **Katsayı** | 0,0002 | -0,0008 | -0,0009* | 0,0007 | 0,0011** |
| | **P** | 0,7061 | 0,1509 | 0,0986 | 0,1739 | 0,0363 |
| **Y2** | **Katsayı** | 8,57 x$10^{-5}$*** | 0,000103*** | 0,000121*** | 0,0001*** | 8,88 x$10^{-5}$*** |
| | **P** | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |

Tablo 2'de görüldüğü üzere RGOLD'un bağımlı değişken olduğu modelde Çarşamba ve Cuma günlerinin etkilerinin sırasıyla 0,10 ve 0,05' anlamlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Çarşamba günün etkisi negatif Cuma gününün etkisi ise pozitiftir.

Alberg vd. (2008)'deki aşamalar izlendiğinde, son olarak gün etkilerinden arındırmak ve durağan bir seri elde etmek amacıyla standartlaştırılmış getiri serisi $y_t$, $y_t = (r_t - \hat{r}_t) \ / \sqrt{\hat{\eta}_t}$ serisi üretilmesi gerekmektedir. $\hat{\eta}_t$, eşitlik (9)'dan elde edilen tahmin değerlerdir. Çalışmanın geri kalan kısmında bu seri getiri serisi olarak kullanıldı. Şekil 2'de standartlaştırılmış getiri serisi (Y) görülmektedir.




**Şekil 2: Standartlaştırılmış Getiri Değişken**

Standartlaştırılmış değişkene yapılan otomatik ARIMA uygulaması sonrası AR(4) MA(4) modelinin uygun olduğu (Bkz: EK1) belirlenmiştir. Bu modele 1., 2., 3., 4., 5., 10., 20., ve 30., gecikmeler için ARCH sınaması uygulandı.

**Tablo 3: ARCH Sınaması Sonuçları**

| Sınama | ARCH(1) | ARCH(2) | ARCH(3) | ARCH(4) | ARCH(5) | ARCH(10) | ARCH(20) | ARCH(30) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Test İst.** | 13,9551 | 14,6554 | 14,6546 | 14,6683 | 14,7584 | 35,2543 | 76,1298 | 100,2616 |
| **P** | 0,0002 | 0,0007 | 0,0021 | 0,0054 | 0,0114 | 0,0001 | 0,0000 | 0,0000 |

Tablo 3'de ARCH sınaması sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre Sonuçlarda modelde ARCH etkisi olduğu görülmüştür. Modeldeki ARCH etkisinin modellenmesi için GARCH modeli ve asimetrik ARCH modellerinden EGARCH, APARCH ve TARCH modelleri ve kullanılmıştır. Kullanılan modeller göre Ljung–Box sınaması standartlaştırılmış artıklar Q(20) ve standartlaştırılmış artık kareler $Q^2$(20)

istatistikleri, Akaike Bilgi Kriteri (AIC) ve logaritmik olabilirlik (log likelihood ) değeri ölçütleri kullanılarak karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4: GARCH Modeli ve Asimetrik GARCH Modelleri Sonuçları**

| | GARCH (1,1) | TARCH(1,1) | EGARCH(1,1) | APARCH(1,d,1) |
|---|---|---|---|---|
| **Ortalama Denklemi** | | | | |
| $\alpha_0$ | 0,0108*** | 0,0077*** | -1,8146 | 0,0052*** |
| **AR(4)** | 1,0221*** | -0,6868*** | 0,9999*** | 0,9833*** |
| **MA(4)** | -0,9195*** | 0,5570*** | -0,9058*** | -0,9260*** |
| **Varyans Denklemi** | | | | |
| $\omega$ | 3,43x10$^{-5}$*** | 0,0001*** | -1,0733*** | 0,0068*** |
| $\alpha_1$ | 1,2180*** | 0,0417*** | 0,5162*** | 0,1671*** |
| $\beta_1$ | 0,5603*** | 0,8650*** | 0,8899*** | 0,8534*** |
| $\gamma_k$ | - | -2,0093*** | -0,0609*** | -0,2896*** |
| $\delta$ | - | - | - | 0,5278*** |
| | | | | |
| **Q(20)** | 13,837 [0,740] | 13,837 *** | 11,722 [0,861] | 13,975 [0,731] |
| **$Q^2$ (20)** | 3,56 [1,000] | 3,7665 [1,0000] | 2,2186 [1,000] | 1,44 [1,000] |
| **AIC** | -4,8571 | -4,8772 | -4,8280 | -4,8947 |
| **Log Ol.** | 4321,524 | 4340,418 | 4296,689 | 4356,956 |
| **ARCH(1)** | 16,3511 [0,6859] | 0,0001 [0,9918] | 0,0707 [0,7903] | 0,0004 [0,9835] |
| **ARCH(5)** | 0,7341 [0,6859] | 0,2054 [0,9991] | 0,3258 [0,9971] | 0,1587 [0,9995] |
| **ARCH (10)** | 2,7658 [0,9864] | 2,6773 [0,9880] | 1,7837 [0,9977] | 0,9578 [0,9999] |
| **ARCH (20)** | 3,5201 [1,000] | 3,7803 [1,0000] | 2,1895 [1,0000] | 1,4337 [1,0000] |
| **ARCH (30)** | 3,8021 [1,000] | 8,7245 [0,9999] | 3,1409 [1,0000] | 1,9191 [1,0000] |

Notlar: Sonuçlar Normal Dağılıma göre elde edilmiştir. Ljun-Box istatistiği boş hipotezi serisel korelasyon olmadığını öne sürer. Boş hipotezin reddedilememesi modelde serisel korelasyon olmadığını gösterir. "[]" içindeki değerler olasılık (p) değerlerini göstermektedir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere EGARCH modeli ortalama denkleminde sabit katsayı dışında tüm modellerdeki katsayıların 0,01 anlam düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. GARCH modeli incelendiğinde modelin negatif olmama kısıtını sağlamadığı görülmektedir. Bu durumda bu modelin altın fiyatları için geçerli olmadığı kararına varılır. Kurulan modellerde Ljung–Box sınaması standartlaştırılmış artıklar Q(20) istatistiğine dayanarak modellerde otokorelasyon olmadığı hipotezi TARCH modeli dışında hiçbir modelde reddedilememiştir. Standartlaştırılmış artık kareler $Q^2$(20) istatistiklerine dayanan sınamada ise tüm modellerde otokorelasyon hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca tüm modeller için değişen varyansın varlığı da 1,5,10,20 ve 30. gecikmeler için yapılan sınamalarda reddedilmiştir. Bu sonuç değişen varyansın yapılan modellemeler sonrası kaldırıldığını göstermektedir. Yapılan sınamalar ve model kısıtlarının geçerliliği incelendiğinde TARCH ve APARCH modelinin tüm sınamaları geçen yani geçerli olan modeller olduğu görülmektedir. AIC ve Log Olabilirlik değerlerine bakıldığında APARCH modelinin en iyi model olduğu sonucuna varılmaktadır. APARCH modeli ele alındığında asimetrik etkinin negatif çıkması iyi haberlerin kötü haberlerden daha etkili olduğunu göstermektedir. Üssel terim ele alındığında; anlamlı çıkan δ katsayısı altın fiyatlarının koşullu standart sapmasının doğrusal bir form izlemediğini daha net bir şekilde ortaya koymuştur.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada, İstanbul Altın Borsası altın fiyatları getiri serilerindeki oynaklığının modellenmesine çalışılmıştır. Oynaklığın modellemesinde GARCH modelleri finans yazınında yaygın bir kullanım alanına sahiptir ancak bu modeller asimetrik etkiyi dikkate almamaktadır. Bu çalışmada asimetrik etkiyi dikkate alan asimetrik GARCH modellerinden EGARCH, APARCH ve TARCH modelleri kullanılarak ilgili serinin modellemesi yapılmıştır.

Bu amaçla 01.01.2010 - 28.10.2016 dönemi, İstanbul Altın Borsası (USD/Ons) kapanış fiyatı verileri kullanılmıştır. Öncelikle GARCH modeli tahmin edilmiş ardından asimetrik koşullu varyans modelleri olan APARCH, TARCH ve EGARCH modelleri tahmin edilmiştir. Kurulan modeller karşılaştırılmış ve bu karşılaştırma sonuçlarına göre, altın fiyatlarındaki oynaklığı açıklamada en iyi modelin APARCH modeli olduğu belirlenmiştir

Türkiye'de altın fiyatlarındaki oynaklığı açıklamada en iyi model olarak belirlenen APARCH modeli sonuçlarına göre, ilgili seri için kaldıraç etkisinin negatif olduğu saptanmıştır. Bu sonuç altın fiyatlarındaki oynaklıkta, iyi haberlerin etkisinin, kötü haberlerin etkisine göre daha fazla olduğunu göstermektedir.

Gelecek çalışmalar için, altın fiyatlarının getiri serisindeki oynaklığı açıklayan başka modeller denenebileceği gibi, altın üretim/tüketiminde etkili olan veya büyük miktarda altın rezervine sahip farklı ülkeler için uygulanan oynaklık modelleri arasında benzerlik/farklıklar, nedenleriyle, araştırılabilir.

## Kaynakça

Ahmad, M. H. ve Ping P. Y., (2014). Modelling Malaysian Gold Using Symmetric and Asymmetric GARCH Models, Department of Mathematical Sciences, Faculty of Science Universiti Teknologi Malaysia, Applied Mathematical Sciences. Vol.8, no.17, 817-822. http://dx.doi.org/10.12988/ams.2014.312710./

Akel V., Gazel S., (2015). "Finansal Piyasa Riski ve Altın Yatırımı: Türkiye Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, vol.24, pp.335-350.

Aksoy, M.,ve Topçu, N., (2013). "Altın ile Hisse Senedi ve Enflasyon Arasındaki İlişki". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 59-78. http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025008108/1025007206

Alberg, D., Shalit, H., ve Yosef, R., (2008). "Estimating Stock Market Volatility Using Asymmetric GARCH Models", Applied Financial Economics, 18, 1201-1208.

Balı, S., Cinel, M.O. (2011), "Altın Fiyatlarının İMKB 100 Endeksi'ne Etkisi ve Bu Etkinin Ölçümlenmesi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (3-4). http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025006410/1025006487

Bollerslev, T., (1986). "Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity", Journal of Econometrics, 31, 307-327.

Capie, F., T. C. Mills and G. Wood, (2005). "Gold as a Hedge against the Dollar", Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 15(4), 343-352. http://econpapers.repec.org/RePEc:eee:intfin:v:15:y:2005:i:4:p:343-352

Contuk, F. Y., Burucu, H.,Güngör, B., (2013). "Effect of Gold Price Volatility on Stock Returns: Example of Turkey", International Journal of Economics and Finance Studies, 5(1): 119–140.

http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJEF/archieves/2013_1/filiz_yildiz.pdf

Demireli, E., ve E. Torun, (2010). "Alternatif Piyasa Oynaklıklarında Meydana Gelen Kırılmaların ICSS Algoritmasıyla Belirlenmesi ve Süregenliğe Etkileri: Türkiye ve Londra Örneği". MUFAD Journal, 46, 129-145. http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/145/12.pdf Erişim: Şubat 2013.

Deveci, D., (2013). Predicting Gold and Silver Spot Prices in Turkey, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,. http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12616244/index.pdf

Dima A., Shalit H. and Yosef R., (2008). "Estimating Stock Market Volatility Using Asymmetric GARCH Models", Applied Financial Economics", 18:15, 1201-1208. http://www.bgu.ac.il/~shalit/Publications/Garch_ApplFinEcon2.pdf

Ding, D., (2011). "Modeling of Market Volatility With APARCH Model", Uppsala Universitet U.U.D.M. Project Report.

Ding, Z., Granger, C.W.J., Engle R. F., (1993), "A Long Memory Property of Stock Market Returns and a New Model", Journal of Empirical Finance, 1(1): 83–106. http://econpapers.repec.org/RePEc:eee:empfin:v:1:y:1993:i:1:p:83-106

Do, G. Q., Mcaleer, M., and Sriboonchitta, S., (2009). "Effects of International Gold Market on Stock Exchange Volatility: Evidence from Asean Emerging Stock Markets", Economics Bulletin, 29/2, 599-610. http://www.accessecon.com/Pubs/EB/2009/Volume29/EB-09-V29-I2-P10.pdf

Dooley, M.P., Isard, P., and Taylor, M.P., (1992). Exchange Rates, Country Preferences and Gold, IMF Working Paper.

Du, Y., (2012). Modelling and Forecasting Volatility of Gold Price with Other Precious Metals Prices by Univeriate GARCH Models, Uppsala Universitet, Department of Statistics Master's Thesis. http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:576025/FULLTEXT01.pdf

Erer, D., (2011). Altın Piyasasındaki Oynaklık ve Altın Vadeli İşlem Sözleşmesi İle Korunma Yolu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gencer, G. H. ve Musoglu, Z., (2014). "Volatility Modeling and Forecasting of Istanbul Gold Exchange" (IGE). International Journal of Financial Research. Vol. 5, No.2. http://dx.doi.org/10.5430/ijfr.v5n2p87

Ghosh, D., Levin, E. J., Macmillian, P. and Wright, R. E., (2002). Gold As An Inflation Hedge?. University of St. Andrews, Department of Economics, Discussion Paper Series. https://www.st-andrews.ac.uk/~wwwecon/papers/dp0021x.pdf

Glosten, L.R., Jagannathan, R. and Runkle, D.E., (1993), "On the Relation between the Expected Value and the Volatility of the Nominal Excess Return on Stocks",

Journal of Finance, vol. 48, no. 5, 1779–1801. https://faculty.washington.edu/ezivot/econ589/GJRJOF1993.pdf

Gürgün, G., Ünalmış, İ., (2014). "Is Gold a Safe Haven Against Equity Market Investment in Emerging and Developing Countries?", Finance Research Letters 11 (4), 341-348. http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/53143799-c1c6-4ef8-bed8-f9ea56c0f602/WP1422.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=53143799-c1c6-4ef8-bed8-f9ea56c0f602

İpekten, O.B., Aksu, H., (2009). "Alternatif Yabancı Yatırım Araçlarının İMKB İndeksi Üzerine Etkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 13:1, 413-423. http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunisosbil/article/view/1020002636

Karabacak, M., Meçik, O. ve Genç, E. (2014). "Koşullu Değişen Varyans Modelleri ile BİST 100 Endeks Getirisi ve Altın Getiri Serisi Volatilitesinin Tahmini", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. C:6, S:1, 79-90. http://www.mulkiyedergi.org/uaifd/article/view/5000051378

Koutsoyiannis, A., (1983). "A Short-run Pricing Model for a Speculative Asset, Tested with Data from the Gold Bullion Market", Applied Economics: 15, 563-581.

Kurt Cihangir, Ç., (2014). "Küresel Krizin Dünya Borsalarına ve Borsa İstanbul'a Etkisi: Borsalarda Kriz Şiddet Katsayısının Hesaplanması", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara.

K.Cihangir, C. ve Uğurlu, E., (2013). "Yatırım Aracı Olarak Altın: 2004-2012 Dönemi Türkiye Örneğinde Oynaklık İncelemesi", Uluslararası İstanbul Finans Kongresi 2013, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Kutan, A. M. and T. Aksoy, (2004). "Public Information Arrival and Gold Market Returns in Emerging Markets: Evidence from the Istanbul Gold Exchange", Scientific Journal of Administrative Development,2/1. https://www.researchgate.net/publication/255649667_Public_Information_Arrival_and_Gold_Market_Returns_in_Emerging_Markets_Evidence_from_the_Istanbul_Gold_Exchange

Menase, M., (2009). Altın Piyasası ve Türkiye'de Altın Fiyatlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Bilimler Enstitüsü, Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Mishra, P. K, Das, J. R., and Mishra, S. K., (2010). "Gold Price Volatility and Stock Market Returns in India", American Journal of Scientific Research, No. 9, (2010), 47-55. https://www.researchgate.net/publication/280324587_Gold_Price_Volatility_and_Stock_Market_Returns_in_India

Nelson, D. B., (1991). "Conditional Heteroskedasticity in Asset Returns: A New Approach", Econometrica, 59, 347–370.

Öztürk, F., Açıkalın, S., (2008). "Is Gold a Hedge Against Turkish Lira?", South East European Journal of Economics and Business, 3 (1), 35-40. https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/jeb.2008.3.issue-1/v10033-008-0004-x/v10033-008-0004-x.pdf

Sefa, M., (2013). "Türkiye'deki Altın Fiyatlarının Ekonometrik Analizi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Smith, G., (2001). The Price of Gold and Stock Price Indices For The United States, November, World Gold Council. http://www.spdrgoldshares.com/media/GLD/file/Gold&USStockIndicesDEC200120fina.pdf

Şencan, İ., (2017). "BİST Altın Endeksi Oynaklığı Analizi ve Performans Ölçümü", Maliye Finans Yazıları Dergisi, 107, 9-24. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/295243

Taşçı, F. İ., (2010), Ekonometrik Bir Yaklaşımla Altın Piyasasının İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi

Tomak, S.,(2013). "Altın Güvenli Liman Mı? Hisse Senetleri, DİBS, Döviz Kuru ve Altın Getirileri Arasındaki İlişkilerin Analizi", Cag University Journal of Social Sciences, 10(1): 21–36. http://web.a.ebscohost.com/

Toraman, C., Başarır, Ç., Bayramoğlu, M. F., (2011). "Altın Fiyatlarını Etkileyen Faktörlerin Tespiti Üzerine: MGARCH Modeli ile Bir İnceleme", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3(1), 1-20. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/201543

Vural, M.G., (2003). Altın Piyasası ve Altın Fiyatlarını Etkileyen Faktörler, Uzmanlık Yeterlik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü. http://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/goknilvural.pdf

Yurdakul, F. ve Sefa, M., (2015). "An Econometric Analysis of Gold Prices in Turkey", Procedia Economics and Finance. 23 (2015) 77-85.

http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003329

Yüksel, R., S. Akkoç, (2016). "Altın Fiyatlarının Yapay Sinir Ağları İle Tahmini ve Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17 (1) 2016, 39-50. http://oaji.net/articles/2016/670-1459507280.pdf

Zakoian J. M., (1994). "Threshold Heteroskedastic Models", Journal of Economic Dynamics and Control, vol. 18, no. 5, pp. 931–952.

http://econpapers.repec.org/RePEc:eee:dyncon:v:18:y:1994:i:5:p:931-955

http://www.milliyet.com.tr/yastik-altinda-firsat--ekonomi-2425209/

www.gold.org

**EKLER:**

Automatic ARIMA Forecasting
Selected dependent variable: Y
Sample: 1/01/2010 10/28/2016
Included observations: 1781
Forecast length: 4

Number of estimated ARMA models: 25
Number of non-converged estimations: 0
Selected ARMA model: (4,4)(0,0)
AIC value: -4.64360425437

# Volatility In Gold Market: Model Recommendation For Turkey

**Çiğdem KURT CİHANGİR**
Hitit University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Çorum, Turkey
orcid.org/0000-0003-1761-1038
kurt_cigdem@yahoo.com

**Erginbay UĞURLU**
İstanbul Aydın University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-00002-1297-1993
erginbayugurlu@aydin.edu.tr

**Extensive Summary**

Gold has an important place in World economy especially in the age of mercantilism which is the economic health of a nation based on the amount of precious metal that it owned. With the collapse of Bretton Woods System, gold considered as an investment tool in finance. The worst financial crisis in 2008, since the Great Depression, gold prices rose to 905 $/ons. Then it has great role in monetary economics.

Gold plays a prominent role in Turkish culture; also it is perceived as a store of wealth and also considered as a monetary asset and a safe heaven. In 2013 report of KPMG it is estimated that Turkey's total under-the-pillow gold stock in the rage of 3-5 thousand tones. Gold is a reserve tool for central banks, investment tool for investors, strategical financial tool for funds, and input for producers and jewelry for individuals. According to these features, it has an effect on the economic agents' economic decisions.

In this context volatility of Turkish gold price is investigating using İstanbul Gold Exchange (USD/Ons) daily data for the period of 01.01.2010 – 28.10.2016. This paper aims to detect to asymmetric effects then asymmetric volatility models which are APARCH, TARCH and EGARCH are used, and GARCH model is used.

There are many papers to investigate gold prices in academic literature. It can be categorized under three types of research. The first type of research investigates the relationship between macroeconomic variables and gold prices (Koutsoyiannis 1983, Dooley vd. 1992, Smith 2001, Ghosh vd. 2002, Vural 2003, Capie vd. 2005, Mishra vd. 2010, Toraman vd. 2011, Kutan ve Aksoy 2004, Demireli ve Torun 2010, Do vd. 2009, Öztürk ve Açıkalın 2008, Menase 2009, Taşçı 2010, Aksoy ve Topçu 2013, Sefa 2013, Deveci 2013, Yüksel ve Akkoç 2016, Du 2012, Gencer ve Musluoğlu 2014, Yurdakul ve Sefa 2015); the second type of research is the safe heaven feature of gold (Ghosh vd. 2002, Capie vd. 2005, İpekten ve Aksu 2009, Bali ve Cinel 2011, Aksoy ve Topçu 2013, Contuk, Burucu ve Güngör 2013, Tomak 2013, Gencer ve Musoğlu 2014, Gürgün ve Ünalmış 2014, Akel ve Gazel 2015) and third is modeling volatility of gold prices (Erer 2011, Erer 2011, K.Cihangir ve Uğurlu 2013, Şencan 2017, Ahmad ve Ping 2014, Karabacak, Meçik ve Genç 2014) .

Let $y_t$, be a time series of asset returns with mean equation $y_t = E(y_t / I_{t-1}) + u_t$ and $u_t = \sigma_t z_t$ . Engle (1982) proposed the autoregressive conditional heteroskedasticity (ARCH) models to estimates the variance of returns of the asset by the equation below.

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i u_{t-i}^2 \qquad (1)$$

Bollerslev (1986) proposes GARCH (p,q) model

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i u_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \sigma_{t-i}^2 \quad (2)$$

Ding (2011) states that the GARCH model has drawbacks in application for asset pricing. It cannot explain the negative correlation between the fluctuations in stock returns and asymmetric conditional variance. In order to explain asymmetry, many models were developed which called a leverage effect. Three of them, EGARCH, TARCH and APARCH, are used in this paper.

EGARCH model:

$$\log(\sigma_t^2) = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i \left|\frac{u_{t-i}}{\sigma_{t-i}}\right| + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \log(\sigma_{t-i}^2) + \sum_{k=1}^{r} \gamma_k \frac{u_{t-k}}{\sigma_{t-k}} \quad (3)$$

$\gamma_k$ coefficients show the leverage effect and if it is positive it means negative information has stronger impact than the positive information.

TARCH model:

$$\sigma_t^2 = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i u_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \sigma_{t-i}^2 + \sum_{k=1}^{r} \gamma_k u_{t-k}^2 I_{t-k} \quad (4)$$

APARCH model:

$$\sigma_t^\delta = \omega + \sum_{i=1}^{p} \alpha_i (|u_{t-i}| - \gamma_i u_{t-i})^\delta + \sum_{j=1}^{q} \beta_j \sigma_{t-i}^\delta \quad (5)$$

İstanbul Gold Exchange (USD/Ons) daily data for the period of 01.01.2010 – 28.10.2016 is used in this paper. GOLD is the price of gold and RGOLD is the return of it.

$$RGOLD_t = \ln\left(\frac{GOLD_t}{GOLD_{t-1}}\right) \quad (6)$$

Figure 1 shows GOLD and RGOLD series.

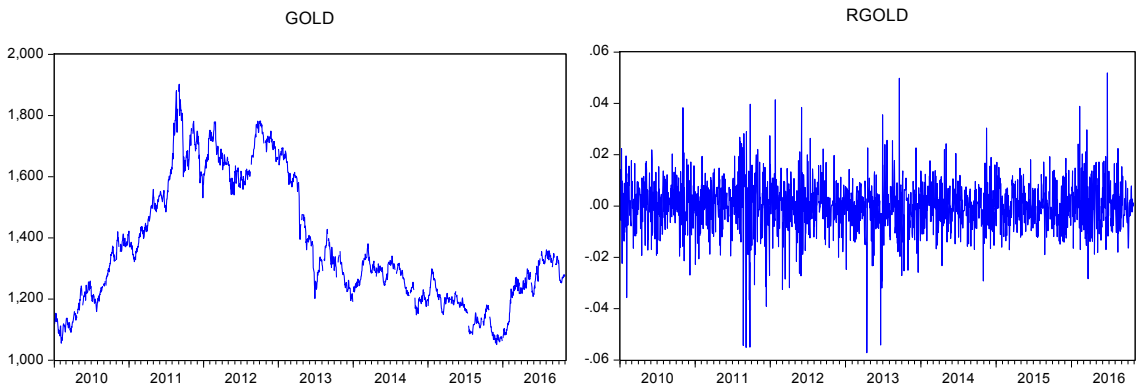



**Figure 1: GOLD and RGOLD Series**

Based on Alberg vd. (2008)' we use three steps. To isolate the seasonality these two following regression models are estimated, where $r_t$ is return and $\hat{r}_t$ is the fitted values of return.

$$r_t = \alpha_1 Pzt_t + \alpha_2 Sal_t + \alpha_3 Çar_t + \alpha_4 Per_t + \alpha_5 Cum_t + \varepsilon_t \quad (7)$$

$$(r_t - \hat{r}_t)^2 = \beta_1 Pzt_t + \beta_2 Sal_t + \beta_3 Çar_t + \beta_4 Per_t + \beta_5 Cum_t + w_t \quad (8)$$

At last step returns are standardized using the equation below:

$$y_t = (r_t - \hat{r}_t) \ / \sqrt{\hat{\eta}_t} \quad (9)$$

Based on model comparison criteria APARCH model is chosen as a best model to explain volatility of returns of gold price. Result of APARCH model shows that the leverage effect exists and found that negative. According to the result, it is found that the volatility in the Turkish gold price is more affected by positive shocks than negative shocks.

DOI: 10.20491/isarder.2017.301

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Türk ve Alman Gençlerin Giyim Motivasyonu, Marka Duyarlılığı ve Moda Yönelimi: Karşılaştırmalı bir Araştırma

*Turkish and German Adolescents' Clothing Motivation, Brand Sensitivity and Fashion Orientation: A Comparative Study*

**Tutku Eker İşcioğlu**
Piri Reis Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret
Bölümü, 34940 Tuzla, İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0002-4794-6368
teiscioglu@pirireis.edu.tr

**M.G. Serap Atakan**
İstanbul Bilgi Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
34060 Eyüp İstanbul, Türkiye
orid.org/0000-0001-8786-233X
atakans@bilgi.edu.tr

## Özet

Genç tüketicilerin giyim ve marka tercihlerindeki etkenlerin saptanması, uluslararası pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda yerel kültürün araştırılması ve o kültüre özel pazarlama kararlarının alınması önerilmektedir. Öte yandan, uluslararası pazarlarda yer alan işletmeler, tüketici tercihlerindeki benzerlikleri dikkate alarak ortak pazarlama faaliyetlerinde bulunmayı ve maliyet azaltmayı hedeflemektedirler. Araştırma kapsamında Almanya'da yaşayan 12-18 yaş aralığındaki 153 gencin giyim motivasyonu, marka duyarlılığı, moda yenilikçiliği, moda fikir liderliği ve moda ilgilenimi seviyeleri araştırılmıştır. Bulgular, gençlerin Türk veya Alman uyruklu olmaları bazında farklılık göstermediğini, buna karşılık farklılıkların cinsiyet ve yaş gibi demografik özelliklerden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın özellikle Almanya'da faaliyet gösteren Türk hazır giyim firmalarının pazarlama stratejilerine yön vereceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Giyim motivasyonu, marka duyarlılığı, moda yenilikçiliği, moda fikir liderliği, moda ilgilenimi.

## Abstract

To identify the factors that affect young consumers' clothing and brand preferences is vital for the development of international marketing strategies. In international markets, it is suggested to research local culture and take culture adapted decisions. On the other hand, international companies also aim to provide standardized marketing activities to the markets by considering the similarities in consumer preferences and aiming to reduce costs. Within the scope of the research, clothing motivation, brand sensitivity, fashion innovativeness, fashion opinion leadership and

fashion involvement of 153 adolescents aged between 12-18 were measured. Findings indicate that differences arise not because of their nationality (German vs. Turkish) but demographic characteristics like gender and age of the adolescents. This research is designed to guide the marketing activities of Turkish apparel companies operating especially in Germany.

**Keywords:** Clothing motivation, brand sensitivity, fashion innovativeness, fashion opinion leadership, fashion involvement.

## 1. Giriş

Tekstil ve hazır giyim sektörü, gelişmekte olan ülkemizin öncü sanayi kollarından birisidir. Dünyada hazır giyim üreticileri arasında Türk tekstil ve hazır giyim sektörü ilk onda yer alırken, Avrupa Birliği (AB) ülkelerine yapılan ihracatta ülkemiz Çin'den sonra ikinci sırada yer almaktadır (Eraslan, Bakan ve Kuyucu, 2008). Hızlı teslimat, hedef pazarlara yakınlık, bilgi birikimi ve tecrübe Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün sunduğu en büyük avantajlar olsa da, sektörün gelişmesi ve özellikle moda ve trendleri belirleyen yenilikçi tasarımlar geliştirmesi, yarattığı markalarla geleceğe yön vermesi gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek ise, hedef pazarları çok iyi tanımak ve bu pazarların beklentilerine uygun pazarlama stratejileri geliştirmekten geçmektedir.

Gençlerin günlük hayatlarında giyinmek önemli bir yer tutmaktadır ve bütçelerindeki önemli harcama kalemlerinden birisi giysi satın almaktır. Bu tüketicilerin modaya ne kadar duyarlı oldukları, giysi ve marka tercihlerinde hangi faktörlerden etkilendikleri ve kültürlerarası farklılıkların olup olmadığının belirlenmesi önem taşımaktadır. Dolayısıyla, giyim endüstrisinin önemli bir bölümünü oluşturan ve hızla büyüyen genç giyim pazarını anlamak, Türk tekstil ve hazır giyim sektörüne yön vermek ve gelişimine ivme kazandırmak amacıyla kapsamı uluslararası boyuta taşınan bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası Türk ve Alman gençlerin giyim alışkanlıkları ve tercihlerinin belirlenmesi ve farklılık veya benzerliklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, gençlerin giyim motivasyonları, marka duyarlılıkları ve moda yönelimleri araştırılmıştır. Moda yönelimi araştırılırken ise moda yenilikçiliği, moda fikir liderliği ve moda ilgilenimi gibi kavramlar detaylı olarak incelenmiştir. Türk ve Alman gençlerin arasında uyruk bazında farklılıkların olmadığı, esas farklılıkların demografik özellikler doğrultusunda ortaya çıktığı görülmüştür.

Yukarıda belirtilen araştırma konusu, daha önce uluslararası ve ulusal yazında ele alınsa da, Türk ve Alman gençlerinden oluşan bir örneklem daha evvel oluşturulmamıştır. Dolayısıyla, bu araştırmanın gerçekleştirilmesi ile hem iş dünyası, hem de akademik çevredeki bu eksikliğin yeri doldurulmaya çalışılmıştır.

## 2. Literatür Taraması ve Hipotezler

12-18 yaş aralığı, gençlerin fiziksel, duygusal, sosyal ve davranışsal gelişimi için önemli bir dönemdir. Keating'a (1990) göre, bu dönem gençlerin kendi kimliklerini oluşturdukları ve yetişkinlik döneminde sergileyecekleri kişisel, sosyal, ekonomik becerileri sergilemeye temel teşkil edecek bir dönemdir. Son yıllarda, 12-18 yaş arası gençlerin para harcama ve yönetimi konusunda daha çok özgürlüğe sahip oldukları Kamaruddin ve Mokhlis'in (2003) araştırmasında tespit edilmiştir.

Bullmore (2000) ve Assael (1998) dünyanın hangi ülkesinde yaşarlarsa yaşasınlar, genç tüketicilerin artık benzer tercihlerde bulunduklarını savunmaktadır.

Küreselleşmenin de etkisi ile teknoloji ve iletişim sistemlerinin kullanımındaki ve medya tercihlerindeki benzerlikler, uluslararası seyahat olanaklarının artması kültürel farklılıkların etkisinin azalmasının bir gerekçesi olarak gösterilmektedir. Öte yandan, birçok araştırmacı genel tüketici eğilimlerinde ve ürün tercihlerinde benzerlikler görülse de kültürel farklılıkların var olduğunu savunmaktadır. Örneğin, Mooij ve Hofstede (2002), kültürel gelenek ve göreneklerin değer ve tutumların oluşmasında etkili olduğunu ve bunun da tüketici tutum ve davranışlarını etkilediğini belirtmektedirler.

Gençlerin modaya yönelik tutumlarını inceleyen araştırmalarda gençlerin moda harcamalarının bütçelerinin %40'ını oluşturduğu ve kızların erkeklere göre daha fazla moda ürününe harcama yaptıkları belirlenmiştir (Piper Jaffray, 2013). Gençlerin tüketim davranışlarını araştıran bir diğer çalışmada ise 13-18 yaş aralığındaki Amerikalı genç kızların %41'i altı ay içinde en az on adet giysi satın aldıkları belirtilmiştir (Statistic Brain, 2012). Genç kızların giysi satın almalarının modaya uyum sağlamalarına, çekiciliklerini arttırmaya ve arkadaş ve sosyal çevrelerinden kabul görebilmelerine aracılık ettiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Kaiser,1997; Ogle ve diğ. 2014; Piacentini ve Mailer, 2004). O'Cass (2004) ve O'Cass ve McEwan (2004) da moda ürünü satın almanın gençlerin kendilerini ifade etmeye yarayan bir ürün grubu olarak hem kişinin imajını, hem de sosyal konumunu yansıttığını dile getirmişlerdir.

Giyim motivasyonu konusunda yürütülen araştırmalar kapsamında Chen-Yu ve Seock (2002) ve Chen-Yu, Hong ve Seock (2010) Güney Koreli ve Amerikalı gençlerin giyime yönelik motivasyonlarını ve mağaza seçimlerini araştırarak kültürel farklılıkların bireyleri farklı motivasyonlara yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Bu motivasyonlar toplumsal kabul, eğlenme, takdir edilme ve imaj yansıtma olarak dört ana boyutta ele alınmıştır. Toplumsal kabule dayalı giyim motivasyonunda başkalarına benzer giyim alışkanlığı tercih edilirken, takdir edilmeye dayalı giyim motivasyonunda ise farklı giysilerle kendini farklılaştırarak takdir görmeye dayalı bir motivasyon sergilenmektedir. Eğlenmeye dayalı motivasyonda güzel giyinmeye çalışmak ve giyim alışverişinden keyif almak ön planda iken, imaj yansıtmaya dayalı motivasyonda çok şık giyinen birisi olarak tanınmak ve kim olduğunu (imajını) göstermek önemlidir. Çalışma bulgularına göre Güney Koreli gençler için imajlarını yansıtmak en önemli motivasyon olarak belirlenirken, Amerikalı gençler için tanınmış markalı ürünlere sahip olarak toplumsal kabul görme ve takdir edilme daha fazla önem taşımaktadır. Gençler cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında, kızlarda eğlenmeye dayalı, erkeklerde ise toplumsal kabule dayalı giyim motivasyonunun etkili olduğu görülmüştür (Chen-Yu ve Seock, 2002).

Marka duyarlılığına yönelik yapılan araştırmalar, satın alma işleminden önceki psikolojik süreçte markanın karar vermede etkili bir unsur olduğunu göstermektedir (Kapferer ve Laurent, 1992). Dolayısıyla marka duyarlılığı olan bir kişinin, satın alma kararında markanın önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kapferer'e (1991) göre tüketiciler bazı ürün gruplarına yönelik marka duyarlılığına sahip olurken, başka ürün gruplarında duyarlı olmayabilirler. Kapferer ve Laurent'ın 1992 yılında geliştirdikleri marka duyarlılığı ölçeği, tüketicilerin ürün alışverişlerindeki psikolojik durumlarını göz önüne alarak gençlerin giyim alışverişlerini etkileyen unsurları belirlemeyi ve bu unsurlar arasından markanın önemini ölçmeyi amaçlamaktadır. Giyim ürününün fiyatı, rengi ve kullanılan kumaşın türünün yanında markanın da önemli bir kriter olduğu belirtilmektedir.

Bütün sosyal gruplar içerisinde, moda ve fiziksel görünüme en fazla önem veren ve bu alanda yenilikçiliği ve fikir liderliği en yüksek olan grubun gençler olduğu ifade edilmektedir (Beaudoin ve Lachance, 2006; Kaiser, 1997; Lachance, Beaudoin ve Robitaille, 2003). Bir kişinin belli bir ürün kategorisine ne kadar ilgisi varsa o kadar marka duyarlılığının olacağı bilgisinden hareketle (Kapferer ve Laurent, 1992), gençlerin moda markalarına yönelik duyarlılıklarının da yüksek olacağı beklenebilir. Zira, Lachance, Beaudoin ve Robitaille (2003), gençlerin bir giyim ürünü satın alırken tanınmış bir marka olmasını önemsemediklerini tespit etmişlerdir.

Moda yönelimi kavramını araştıran çalışmalar moda öncülüğü ve moda ilgilenimi kavramlarına yoğunlaşmaktadır. Moda öncülüğü kavramı, moda yenilikçiliği ve moda fikir liderliği konularında yürütülen çalışmalar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Goldsmith ve Hofacker (1991) moda yenilikçilerini moda trendlerini yakından takip eden ve moda yaratıcıları hakkında diğerlerinden çok daha önce ve daha fazla bilgi sahibi olan, moda olan ürünleri satın almaya daha fazla ilgili bireyler olarak tanımlamışlardır. Flynn, Goldsmith ve Eastman (1996), Goldsmith ve Flynn (1992), Goldsmith, Moore ve Beaudoin (1999), Goldsmith, Flynn ve Goldsmith (2003) moda fikir liderlerini ise çevrelerindekilerin giyim alışkanlıklarını etkileyen ve modaya uygun kıyafet seçimi konusunda fikirleri alınan kişiler olarak ifade etmişlerdir. Moda yenilikçileri, kıyafet modelleri ve seçimleri hakkında çevrelerindekileri bilgilendirmeye meyilli olduklarından ve moda takipçilerini etkilemeleri sebebiyle moda fikir liderleri olarak da görülmektedirler (Flynn, Goldsmith ve Eastman, 1996). Bu sebeple, moda yenilikçiliği ve moda fikir liderliği kavramları tek bir kavram altında ele alınarak moda öncülüğü şeklinde ifade edilmektedir.

Önceki araştırmalar, moda öncülüğünün demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, ırk, medeni durum vb.) bazındaki farklılıklarına bakmışlardır. Nitekim araştırmaların tutarlı sonuçlar ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Hirschman ve Adcock (1978) ve Summers (1970) yaş ilerledikçe moda öncülüğünün azaldığını belirtirken, Polegato ve Wall (1980) yaşın moda fikir liderliğinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Öte yandan, kadınların erkeklerden daha fazla moda öncüsü olduklarını belirten çalışmalar bulunurken (Polegato ve Wall, 1980), iki cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya çıkaran çalışmalar da bulunmaktadır (Goldsmith ve Stith, 1993). Kang ve Park-Poaps'un (2010) çalışmasında belirtildiği üzere, ırk ve medeni durum için de farklı araştırma sonuçları mevcuttur.

Moda öncülüğü kavramının, marka duyarlılığı, giyim motivasyonları ve moda ilgilenimi kavramları ile ilişkisini irdeleyen araştırmalara rastlanmamasına rağmen, ilgili olabilecek başka değişkenler ile yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Kang ve Park-Poaps (2010) moda öncülüğü kavramını oluşturan moda yenilikçiliği ve moda fikir liderliği ile satın alma motivasyonları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında moda fikir liderliği ile faydacı satın alma motivasyonu arasında bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Moda yenilikçiliğinin ise bir takım hedonik (hazcı) satın alma motivasyonları satın alma motivasyonu ile ilgisi olduğu bulunmuştur. Moda yenilikçiliği ile marka sadakati arasındaki ilişkiye bakan çalışmalarında Cho, Yu ve Fiore (2015), moda yenilikçiliği yüksek olan tüketicilerin marka sadakatinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Moda ilgilenimini araştıran çalışmalar incelendiğinde, Tigert, Ring ve King'in (1976) moda ilgilenimi kavramını modanın anlamı, önemi, kişinin hayatının bir parçası olup olmamasına yönelik ölçümlemeler ile değerlendirdiği görülmüştür. O'Cass (2004)

araştırmasında kişilerin cinsiyet ve yaşının moda ilgilenimi ve satın alma davranışını etkilediğini belirtmiştir. Kadın ve genç tüketicilerin moda ile daha ilgili ve bilgili oldukları ve imajlarını yansıtmada moda ürünlerine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. O'Cass ve Choy (2008) Çinli gençlerin moda ilgilenimini araştırdıkları çalışmalarında 18-25 yaş arası üniversiteli gençlerin moda markaları ile ilgili olduklarını ve statülerini yansıtacak moda markalarına daha yüksek fiyatlar ödemeye razı olduklarını belirtmişlerdir.

Farklı ülke tüketicilerini karşılaştıran çalışmalar incelendiğinde, Parker, Hermans ve Schaefer (2004) Çin, Japon ve Amerikalı gençler ile yürütülen çalışmalarında modaya karşı tutumları ve moda farkındalığı konusunda Çinli gençlerin Japon ve Amerikalı gençlerden daha az modaya ilgili ve duyarlı olduklarını ve gelişmiş ile daha az gelişmekte olan ülkeler arasında farklılıkların bulunduğunu belirtmişlerdir. Rocha, Hammond ve Hawkins (2005) çalışmalarında İngiliz, Brezilyalı ve Çinli gençlerin giyim ve moda tüketimi konusundaki seçimlerinde yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörlerin etkili olduğunu tespit etmişlerdir. O'Cass ve Siahitri (2014) gençlerin statü elde etmek amacıyla satın aldıkları moda markalarını belirlemiş ve bu markaları kullanan gençlerin kendilerini daha prestijli ve başarılı olarak konumlandırdıklarını belirtmişlerdir.

Moda bağlamında Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, Uray ve Dedeoğlu'nun (1997) tüketicilerin giyim ve uluslararası moda markaları hakkındaki görüşlerini araştırarak daha genç ve eğitimli kadın tüketicilerin moda konusunda daha fazla bilgiye sahip olduklarını ve markalı giyim ürünlerini daha fazla satın aldıklarını belirledikleri görülmüştür. Ersun ve Yıldırım (2010), gençlerin modaya yönelik ilgilenim ve marka duyarlılıklarını araştırırken sosyalleşmenin etkisi ve giyim markalarının seçiminde modanın önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Çivitci (2011) Kırgız ve Türk gençlerinin giysi satın alma davranışlarını karşılaştırmışlar ve her iki ülke gençlerinin benzer davranışlar sergilediklerini, moda ve ürün kalitesinin bu gençler için önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Gençlerin giyim ve modaya yönelik tutum ve davranışları, uluslararası ve ulusal yazında ele alınsa da, Almanya'da yaşayan Türk ve Alman gençlerine yönelik bir çalışmaya daha önce rastlanmamıştır. Almanya'daki Türklerin %32'si 18 yaşın altındadır (Kulaksızoğlu, 2008). Bu gençler, doğdukları kültürde sosyalleşme sürecine başlamış olup Alman eğitim sisteminde okuyarak yetişme ve kendilerini geliştirme gayreti göstermektedirler. Aksoy (2010, s. 26), üçüncü kuşak Türk gençlerinin kimlik algılamaları üzerine yaptığı çalışmasında şu ifadelere yer vermiştir:

> "Yeni kuşak Türk gençleri, ailede, camide, okulda, okul içi ve dışı akran grupları içinde çifte/iki yönlü sosyalleşme süreci yaşamaktadır. Bu süreçte gençler bir taraftan Türk topluluğunun değerlerini edinirken, diğer taraftan, içinde yaşadıkları toplumun değerlerini benimsemektedir. Bu süreçte yeni kuşak Türkler çifte dil kullanan, bir taraftan yaşadığı ülkeye diğer taraftan babalarının anavatanına bağlılık hisseden iki vatanlı, çift değerliliği yaşayan, iki kimlikli bir kuşaktır."

Nitekim yapılan diğer araştırmalar da üçüncü kuşak Türk gençlerinin kendilerini farklı algıladıklarını ve ne Türk kültürüne, ne de Alman kültürüne yakın gördüklerini ortaya koymuşlardır. Örneğin Kulaksızoğlu (2008), üçüncü kuşak Türk gençlerinin sorunlarını irdelediği araştırmasında, katılımcıların %42'sinin "Kendimi Alman

toplumuna ait hissetmiyorum" ifadesini desteklediğini belirtmiştir. Öte yandan, katılımcıların %52'si "Türkiye'de farklı algılanıyorum" ifadesini de onaylamıştır. Aynı araştırmada, Almanya'daki en önemli üç sıkıntılarının "yabancı olma" duygusu, kültürel farklılık ve uyum sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtilen çalışmalardan hareketle, Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası Türk gençlerin giyim tercihlerinde Alman yaşıtlarına göre kendilerini farklı ifade ettikleri düşünülebilir. Öte yandan, daha önce de belirtildiği gibi, dünyanın hangi ülkesinde yaşarlarsa yaşasınlar, genç tüketicilerin artık benzer tercihlerde bulunduklarını savunan araştırmalar da mevcuttur (Bullmore, 2000; Assael, 1998). Gençlerin giyim tercihlerine yönelik yapılan çalışmalarda (O'Cass, 2004; Rocha, Hammond, Hawkins, 2005), kültürel farklılıklara ek olarak, cinsiyet, yaş ve gelir gibi demografik faktörlerin giyim tercihlerinde etkili oldukları görülmüştür. Tüm bu çalışmalardan hareketle, bu araştırmada aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur:

$H_1$: Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası gençlerin marka duyarlılığı a) uyruk (Türk ve Alman), b) cinsiyet, c) yaş grubu ve d) gelir grubu bazında farklılık göstermektedir.

$H_2$: Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası gençlerin moda yenilikçiliği a) uyruk (Türk ve Alman), b) cinsiyet, c) yaş grubu ve d) gelir grubu bazında farklılık göstermektedir.

$H_3$: Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası Türk ve Alman gençlerin moda fikir liderliği a) uyruk (Türk ve Alman), b) cinsiyet, c) yaş grubu ve d) gelir grubu bazında farklılık göstermektedir.

$H_4$: Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası Türk ve Alman gençlerin moda ilgilenimi a) uyruk (Türk ve Alman), b) cinsiyet, c) yaş grubu ve d) gelir grubu bazında farklılık göstermektedir.

$H_5$: Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası Türk ve Alman gençlerin giyim motivasyonu a) uyruk (Türk ve Alman), b) cinsiyet, c) yaş grubu ve d) gelir grubu bazında farklılık göstermektedir.

$H_6$: Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası gençlerin a) uyruk (Türk ve Alman) b) cinsiyet, c) yaş grupları ve d) gelir gruplarına göre harçlıklarını giyim, yeme/içme ve eğlence alanlarına harcama oranı farklılık göstermektedir.

## 3. Araştırma Yöntemi

Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası Türk ve Alman gençlerin giyim motivasyonu, marka duyarlılığı ve moda yönelimini inceleyen bu uygulamalı araştırma betimsel bir çalışmadır. İlgili ölçekler literatür taraması ile toparlanmış ve bir anket oluşturulmuştur. Literatürde İngilizce ifade edilen ölçekler Almanca dil eğitimi veren bir Alman öğretmen tarafından Almancaya çevrilmiştir. Daha sonra, lise seviyesinde eğitim veren başka bir öğretmen tarafından Almanca anket tekrar İngilizceye çevrilerek soruların orijinal ifadeleri koruyup korumadığı kontrol edilmiştir. 30 anketin cevaplandırıldığı pilot bir çalışma ile kolay anlaşılamayan veya anlam karmaşası yaratan ifadeler yeniden düzenlenmiştir.

### 3.1. Örneklem Özellikleri

Örneklemi oluşturan anakütle Almanya'da yaşayan Türk ve Alman gençlerinden oluşmaktadır. Yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen, Almanya'nın Köln şehrinde yaşayan 153 gence yüz yüze anket uygulanmıştır. Köln şehrinin en merkezi ve işlek alışveriş caddesinde bulunan, mağaza vitrinlerini inceleyen veya mağazalardan

çıkan gençlerden anketi cevaplamaları istenmiş olması sebebiyle oluşturulan örneklem, yargısal örneklem kapsamında ele alınmıştır. Örneklem detayları Tablo 1'de sunulmaktadır. Yüzde 60,1 kızların oluşturduğu örneklemde, 15-16 yaş arası gençler diğer yaş gruplarına göre daha çoğunlukta yer almaktadır (%56,9). Aylık hane geliri dağılımı farklılıklar gösterirken, katılımcıların %43,1'i hane geliri hakkında fikri olmadığını belirtmiştir. Örneklemin neredeyse yarısının (%49,7) aylık harçlığı 25-50€ arasında değişmektedir. Katılımcıların %30.9'u yarı zamanlı işte çalışarak ek kazanç elde etmektedir.

**Tablo 1: Örneklem Özellikleri**

| **Değişkenler** | | **n** | **Yüzde (%)** |
|---|---|---|---|
| **Uyruk** | Türk | 33 | 20.9 |
| | Alman | 120 | 79,1 |
| **Cinsiyet** | Kız | 92 | 60.1 |
| | Erkek | 61 | 39,9 |
| **Yaş** | 12-14 | 35 | 22,9 |
| | 15-16 | 87 | 56,9 |
| | 17+ | 31 | 20,3 |
| **Aylık Hane Geliri** | <1000€ | 9 | 5,9 |
| | 1001-3000€ | 28 | 18,3 |
| | 3001-5000€ | 30 | 19,6 |
| | 5001-10000€ | 9 | 5,9 |
| | >10000€ | 2 | 1,3 |
| | Fikrim yok | 66 | 43,1 |
| **Aylık Harçlık** | <25€ | 33 | 21,6 |
| | 26-50€ | 76 | 49,7 |
| | >51€ | 34 | 22,2 |
| **Yarı zamanlı kazanç** | <50€ | 16 | 10,5 |
| | 50-100€ | 15 | 9,9 |
| | >100€ | 16 | 10,5 |

Örneklemde 33 Türk gence karşılık 120 Alman genç yer almaktadır. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek adına geliştirilen hipotezleri test etmek için "bağımsız iki grup arası farkların testi" kullanılmıştır (Her ölçeğe ait ifadelerin ortalaması alınarak o ölçeğe ait tek bir skor hesaplanmıştır). Bu analizde, iki örneklemin büyüklüğü arasındaki fark varyanslarının eşit olması durumunda sorun teşkil etmemektedir (Hair ve diğ., 2010, s.72-73). Ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri standart hata değerlerine bölünmüştür. Sonucun ±1,96 aralığında olması dağılımın $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde normal olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 2006, s.82). Tablo 2'de yer alan sonuçlar bütün ölçeklerdeki Türk ve Alman gençlerin dağılımının normal olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Tablo 3'te yer alan sonuçlara göre her bir ölçeğin Türk ve Almanlar arasındaki varyansı birbirine eşittir.

**Tablo 2: Ölçeklerin Normal Dağılım Testi**

| | Uyruk | Çarpıklık | Std. hata | Çarpıklık/ Std.hata | Basıklık | Std. hata | Basıklık/ Std.hata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Marka Duyarlılığı** | Alman | 0,332 | 0,221 | 1,50 | -0,528 | 0,438 | -1,20 |
| | Türk | 0,179 | 0,409 | 0,43 | -0,330 | 0,798 | -0,41 |
| **Moda Yenilikçiliği** | Alman | -0,255 | 0,221 | -1,15 | -0,099 | 0,438 | -0,22 |
| | Türk | -0,265 | 0,409 | -0,64 | 0,118 | 0,798 | 0,14 |
| **Moda Fikir Liderliği** | Alman | -0,313 | 0,221 | -1,41 | -0,365 | 0,438 | -0,83 |
| | Türk | -0,497 | 0,409 | -1,21 | -0,611 | 0,798 | -0,76 |
| **Moda İlgilenimi** | Alman | -0,413 | 0,221 | -1,86 | 0,557 | 0,438 | 0,12 |
| | Türk | -0,739 | 0,409 | -1,73 | 0,671 | 0,798 | 0,84 |
| **Eğlenmeye Dayalı GM** | Alman | -0,364 | 0,221 | -1,64 | -0,238 | 0,438 | -0,54 |
| | Türk | -0,471 | 0,409 | -1,15 | 0,099 | 0,798 | 0,12 |
| **Takdir Edilmeye Dayalı GM** | Alman | 0,389 | 0,221 | 1,76 | -0,008 | 0,438 | -0,02 |
| | Türk | 0,132 | 0,409 | 0,32 | 1,010 | 0,798 | 1,26 |
| **İmaj Yansıtmaya Dayalı GM** | Alman | -0,407 | 0,221 | -1,84 | 0,376 | 0,438 | 0,85 |
| | Türk | -0,358 | 0,409 | -0,87 | 0,635 | 0,798 | 0,79 |
| **Toplumsal Kabule Dayalı GM** | Alman | -0,310 | 0,221 | -1,40 | 0,116 | 0,438 | 0,26 |
| | Türk | 0,484 | 0,409 | 1,18 | -0,061 | 0,798 | -0,07 |

GM=Giyim Motivasyonu

**Tablo 3: Ölçeklerin Varyans (Levene)Testi**

| | | | | | Giyim Motivasyonu | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Marka Duyarlılığı** | **Moda Yenilikçiliği** | **Moda Fikir Liderliği** | **Moda İlgilenimi** | **ED** | **TED** | **İYD** | **TKD** |
| **F değeri** | 0,44 | 0,09 | 1,90 | 0,89 | 1,57 | 0,00 | 1,76 | 0,38 |
| **Anlamlılık** | 0,50 | 0,75 | 0,17 | 0,34 | 0,21 | 0,98 | 0,18 | 0,53 |

ED=Eğlenceye Dayalı, TED=Takdir Edilmeye Dayalı, İYD=İmaj Yansıtmaya Dayalı, TKD=Toplumsal Kabule Dayalı

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Test Edilmesi

Anket içerisinde yer alan sorular, mevcut literatürde bulunan marka duyarlılığı (Kapferer ve Laurent, 1992), moda yenilikçiliği (Goldsmith ve Hofacker, 1991), moda fikir liderliği (Flynn, Goldsmith ve Eastman, 1996), moda ilgilenimi (Tigert, Ring ve King, 1976) ve giyim motivasyonu (Chen-Yu ve Seock, 2002) kavramlarına ait ölçümlerden ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Bütün ölçekler 5'li Likert ölçeği ile (1=Kesinlikle katılmıyorum, .... , 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçümlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değerleri Tablo 4'de sunulmuştur.

Literatürde belirtilen faktör yapılarının oluşup oluşmadığını belirlemek için ölçeklere öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Tablo 4'de faktörlere ait değişkenler, faktör yükleri, faktör özdeğerleri, varyans yüzdeleri ve KMO örneklem yeterlilik ölçütleri belirtilmiştir. Her ölçeğe ait Barlett Küresellik testi sonucu $p<0,000$ çıkmıştır. Sonuçlara göre, marka duyarlılığı ve moda ilgilenimi mevcut yazında olduğu

gibi tek bir faktörle açıklanırken, moda yenilikçiliği ve moda fikir liderliği iki faktörle açıklanmıştır. Giyim motivasyonu, literatürde olduğu gibi, dört faktöre ayrılmış ve toplam varyansın %54,27'sini açıklamıştır. Eğlenme ve takdir edilmeye dayalı giyim motivasyonu faktörlerine literatürdeki ifadelerin aynıları yüklenmiştir. İmaj yansıtmaya dayalı giyim motivasyonu faktörüne literatürde belirtilen ifadeler yüklenmekle birlikte toplumsal kabule dayalı giyim motivasyonu faktöründe yer alması beklenen iki ifade (3d ve 3h) bu faktöre yüklenmiştir. Bunun sonucu olarak toplumsal kabule dayalı giyim motivasyonu beş ifade ile açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin örneklem ile uyum gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ölçekler daha sonra doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. DFA, AMOS.24 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. AMOS programını kapsamlı bir şekilde kullanabilmek amacıyla, özellikle modifikasyon endekslerinin temin edilebilmesi için, veri setinde kayıp veri bulunmaması gerekmektedir. Bu sebeple, DFA'yı gerçekleştirmeden önce kayıp veri içeren ifadeler tespit edilip SPSS 23.0 programı ile kayıp veri analizi uygulanmıştır. Bu ifadelerdeki kayıp verilerin sistematik bir şekilde dağılmadığı tespit edilmesi sonucunda kayıp verilere serinin ortalaması yöntemi kullanılarak ait olduğu ifadenin ortalama değeri atanmıştır.

**Tablo 4: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Değişkenler | Faktör Yükleri | Özdeğeri | Varyans Yüzdesi | KMO | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|---|
| **Marka Duyarlılığı** | | 3,048 | 60,964 | 0,836 | 0,834 |
| 1a-Giysi satın alırken ürünün markasına bakarım. | 0,852 | | | | |
| 1b-Marka benim için önemli değildir. | 0,751 | | | | |
| 1c-Giysi satın alırken tanınmış markalı ürünleri satın almayı tercih ederim. | 0,833 | | | | |
| 1d-Giysilerimi markasına göre seçerim. | 0,806 | | | | |
| 1e-Eğer alışveriş yaptığım mağazada özellikle aradığım bir giyim markası yoksa markanın mağazaya gelmesini beklemeyi tercih ederim. | 0,644 | | | | |
| **Moda Yenilikçiliği: Faktör 1** | | 2,419 | 30,239 | 0,627 | 0,660 |
| 5a-Genellikle, arkadaş çevremde son moda akımları ve tasarımcıları ilk bilen kişiyimdir. | 0,504 | | | | |
| 5d-Yeni moda giysiler hakkında diğerlerinden önce bilgi sahibi olurum. | 0,613 | | | | |
| 5e-Yeni moda bir giysinin bir mağazada bulunduğunu duyarsam satın almak için ilgi duyarım. | 0,690 | | | | |
| 5f-Daha önce hiç duymamış olsam bile yeni moda bir giysiyi satın almayı düşünürüm. | 0,705 | | | | |
| 5g-Yeni moda giysileri araştırmayı severim. | 0,654 | | | | |
| 5h-Genellikle yeni moda giysileri, klasik ve eski moda giysilere tercih ederim. | 0,503 | | | | |
| **Moda Yenilikçiliği: Faktör 2** | | 1,480 | 18,504 | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5b- Arkadaşlarıma kıyasla, yeni moda giysileri az satın alırım. | 0,868 | | | | |
| 5c-Genellikle, arkadaş çevremde yeni moda giysi satın alan en son kişilerdenimdir. | 0,853 | | | | |
| **Moda Fikir Liderliği: Faktör1** | | 2,339 | 38,975 | 0,697 | 0,641 |
| 6c- Arkadaşlarım ve tanıdıklarım, benim söylemlerim doğrultusunda giysilerini seçerler. | 0,713 | | | | |
| 6d-Çevremdekileri beğendiğim moda anlayışı konusunda sıklıkla ikna ederim. | 0,704 | | | | |
| 6e-Çevremdekilerin giysi seçimi konusundaki düşüncelerini sıklıkla etkilerim. | 0,804 | | | | |
| 6f-Çevremdekiler modaya uygun giysi seçimi konusunda fikrimi alırlar. | 0,758 | | | | |
| **Moda Fikir Liderliği: Faktör2** | | 1,294 | 21,564 | | |
| 6a-Çevremdekiler benim moda anlayışımı dikkate almazlar. | 0,796 | | | | |
| 6b-Çevremdekiler modaya uygun giysiler seçecekleri zaman benim fikrimi almazlar. | 0,758 | | | | |
| **Moda İlgilenimi** | | 2,081 | 52,029 | 0,738 | 0,690 |
| 7a- Genelde son modaya uygun bir iki giysim vardır. | 0,682 | | | | |
| 7b-Hayatımın önemli bir bölümünü güzel giyinmeye ayırırım. | 0,747 | | | | |
| 7c-Giyim alışverişi yapmayı severim. | 0,699 | | | | |
| 7d-İkisi arasında seçim yapmam gerektiğinde rahat giysi yerine modaya uygun giysiyi tercih ederim. | 0,755 | | | | |
| **Giyim Motivasyonu: Eğlenme** | | 4,866 | 25,611 | 0,760 | 0,810 |
| 3a-Giyim alışverişi yapmaktan keyif alırım. | 0,848 | | | | |
| 3e-Giyim alışverişi yapmak keyfimi yerine getirir. | 0,845 | | | | |
| 3i-Giyim alışverişi yaparken keyif almak benim için önemlidir. | 0,780 | | | | |
| 3n-Üzerimde en iyi duran giysiyi almak için vakit harcarım. | 0,542 | | | | |
| 3q-Moda hakkında bilgi sahibi olduğumu düşünürüm. | 0,508 | | | | |
| **Giyim Motivasyonu: Takdir Edilme** | | 2,247 | 11,826 | | 0,710 |
| 3f-Dikkat çekeceğimi bilsem de sıradışı giysiler giymeyi severim. | 0,632 | | | | |
| 3j-Diğerlerinden farklı görünmek benim için önemlidir. | 0,699 | | | | |
| 3o-Kim olduğumu yansıtacak giysiler satın alırım. | 0,696 | | | | |
| 3s-Farklı olduğumu hissettirecek giysiler satın alırım. | 0,733 | | | | |
| **Giyim Motivasyonu: İmaj Yansıtma** | | 1,790 | 9,421 | | 0,603 |
| 3c-Çok şık giyinen biri olarak tanınmak isterim. | 0,648 | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3d-Karşı cinsiyetten birisinin ilgisini çekmek için giyinmek benim için önemlidir. | 0,867 | | | |
| 3h-Karşı cinsiyetten birisinin ilgisini çekmek için giysi satın alırım. | 0,827 | | | |
| 3g-İmajımı yansıtmak benim için önemlidir. | 0,465 | | | |
| 3l-Güzelliği yansıtmak benim için önemlidir. | 0,419 | | | |
| **Giyim Motivasyonu: Toplumsal Kabul** | | 1,409 | 7,415 | 0,624 |
| 3b-Başkalarının giydiklerine benzer giysiler satın alırım. | 0,415 | | | |
| 3k-Giysilerim diğerlerinden farklı olunca kendimi rahatsız hissederim. | 0,514 | | | |
| 3m-Modaya uygun giysiler satın alırım. | 0,634 | | | |
| 3p-Tanınmış markaların giysilerini satın alırım. | 0,541 | | | |
| 3r-Yakın arkadaşlarımın beğenmedikleri giysileri satın almam. | 0,674 | | | |

Meydan ve Şeşen'e (2015) göre, DFA uygulanırken ilişkisiz modelin analizi, birincil seviye DFA, ikincil seviye DFA ve tek faktörlü model için DFA yapılmalı ve bu dört analiz sonucunda en iyi model uyum değerini veren model kullanılmalıdır. Marka duyarlılığı, moda yenilikçiliği, moda fikir liderliği ve moda ilgilenimi kavramlarına uygulanan DFA'da en iyi model uyumu tek faktörlü model için DFA ile elde edilmiştir. Giyim motivasyonu ise, bağlı olduğu dört alt kavram ile açıklanması nedeniyle, en iyi model uyumuna birincil seviye DFA ile ulaşılmıştır. Her değişkene ait standardize edilmiş regresyon katsayıları, standart hata ve t değeri (C.R) Tablo 5'te verilmiştir. Moda yenilikçiliğinde 5c, toplumsal kabule dayalı giyim motivasyonunda 3k ve 3r değişkenlerine ait standardize edilmiş regresyon katsayıları istatistiksel açıdan anlamlı çıkmazken, moda fikir liderliğine ait hiçbir değişken istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek | Değişken | SRK | SH | t değeri | Ölçek | Değişken | SRK | SH | t değeri |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MD | 1a[a] | 0,832 | | | EDGM | 3a[a] | 0,825 | | |
| | 1b | 0,675 | 0,092 | 8,498** | | 3e | 0,843 | 0,1 | 11,254** |
| | 1c | 0,787 | 0,088 | 10,112** | | 3i | 0,817 | 0,101 | 10,92** |
| | 1d | 0,743 | 0,08 | 9,512** | | 3n | 0,549 | 0,117 | 6,794** |
| | 1e | 0,531 | 0,099 | 6,446** | | 3q | 0,383 | 0,085 | 4,57** |
| MY | 5a[a] | 0,377 | | | TEDGM | 3f[a] | 0,507 | | |
| | 5b | 0,329 | 0,333 | 2,709** | | 3j | 0,602 | 0,223 | 4,776** |
| | 5c | 0,144 | 0,254 | 1,425 | | 3o | 0,587 | 0,215 | 4,712** |
| | 5d | 0,42 | 0,339 | 3,107** | | 3s | 0,758 | 0,255 | 5,152** |
| | 5e | 0,682 | 0,544 | 3,678** | İYDGM | 3c[a] | 0,609 | | |
| | 5f | 0,529 | 0,47 | 3,437** | | 3g | 0,6 | 0,158 | 5,844** |
| | 5g | 0,599 | 0,538 | 3,579** | | 3l | 0,497 | 0,15 | 5,041** |
| | 5h | 0,377 | 0,43 | 2,937** | TKDGM | 3b[a] | 0,214 | | |
| MFL | 6a[a] | 0,063 | | | | 3d | 0,782 | 1,497 | 2,437* |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 6b | 0,273 | 6,432 | 0,678 | 3h | 0,865 | 1,759 | 2,443* |
| | 6c | 0,533 | 11,249 | 0,691 | 3k | 0,063 | 0,384 | 0,685 |
| | 6d | 0,506 | 12,124 | 0,691 | 3m | 0,387 | 0,999 | 2,199* |
| | 6e | 0,792 | 19,273 | 0,694 | 3p | 0,288 | 0,759 | 2,006* |
| | 6f | 0,742 | 17,662 | 0,694 | 3r | 0,136 | 0,537 | 1,316 |
| Mİ | 7a[a] | 0,542 | | | | | | |
| | 7b | 0,637 | 0,267 | 4,673** | | | | |
| | 7c | 0,568 | 0,28 | 4,462** | | | | |
| | 7d | 0,655 | 0,319 | 4,704** | | | | |

*p<0,05
**p<0,01
[a] Regresyon katsayısı 1'e eşitlenmiştir.
SRK=Standardize edilmiş regresyon katsayıları, SH=Standart hata, MD=Marka Duyarlılığı, MY=Moda Yenilikçiliği, MFL=Moda Fikir Liderliği, Mİ=Moda İlgilenimi, EDGM=Eğlenmeye Dayalı Giyim Motivasyonu, TEDGM=Takdir Edilmeye Dayalı Giyim Motivasyonu, İYDGM= İmaj Yansıtmaya Dayalı Giyim Motivasyonu, TKDGM=Toplumsal Kabule Dayalı Giyim Motivasyonu

Her ölçeğe ait $(X^2)/df$, GFI, AGFI, NFI, CFI ve RMSEA uyum indeksleri Tablo 6'da görülmektedir. Marka duyarlılığı ve moda ilgilenimi ölçeklerinin uyum indeksleri kabul edilebilir uyum değerleri aralığında çıkarken, diğer ölçekler için iyileştirme (modifikasyon) yapılması gerekmiştir. Meydan ve Şeşen'in (2015) önerdiği şekilde kuramsal olarak desteklenebilen, bir başka deyişle aynı faktörü yordayan ifadelerin hata terimlerinin ilişkilendirildiği, iyileştirilmeler gerçekleştirilmiştir. Moda yenilikçiliği ölçeği için dört modifikasyona gidilmiş ve buna rağmen uyum indekslerinin beklenen düzeyde olmaması sebebiyle standardize edilmiş regresyon yükü en düşük olan 5c ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Moda fikir liderliği ölçeğinde 6d ve 6f ifadelerinin hata terimlerinin ilişkilendirilmesi ve standardize edilmiş regresyon yükü en düşük olan 6a ifadesinin silinmesi sonucunda kabul edilen uyum değerleri yakalanmıştır. Giyim motivasyonu için ise maalesef bağlı olduğu dört alt kavram ile kabul edilebilir uyum değerleri elde edilememiştir. Toplumsal kabule dayalı giyim motivasyonuna ait bütün değişkenlerin çıkarılması, iki modifikasyona gidilmesi ve 3n değişkeninin silinmesi sonrasında uyum değerleri beklenen seviyeye yükselmiştir. Bunun sonucunda, giyim motivasyonu eğlenmeye, takdir edilmeye ve imaj yansıtmaya dayalı üç alt kavram ile açıklanacaktır.

**Tablo 6: Uyum İndeksleri**

| Ölçekler | Uyum İndeksleri | İyileştirme Öncesi Değerler | İyileştirme Sonrası Değerler |
|---|---|---|---|
| Marka Duyarlılığı | $X^2$/df | 1,594 | |
| | GFI | 0,979 | |
| | AGFI | 0,937 | |
| | NFI | 0,973 | |
| | CFI | 0,99 | |
| | RMSEA | 0,062 | |
| Moda Yenilikçiliği | $X^2$/df | 4,521 | 1,141 |
| | GFI | 0,886 | 0,978 |
| | AGFI | 0,795 | 0,943 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | NFI | 0,568 | 0,913 |
| | CFI | 0,611 | 0,987 |
| | RMSEA | 0,152 | 0,030 |
| Moda Fikir Liderliği | $X^2$/df | 2,913 | 1,444 |
| | GFI | 0,944 | 0,986 |
| | AGFI | 0,869 | 0,946 |
| | NFI | 0,846 | 0,963 |
| | CFI | 0,889 | 0,988 |
| | RMSEA | 0,112 | 0,054 |
| Moda İlgilenimi | $X^2$/df | 0,429 | |
| | GFI | 0,997 | |
| | AGFI | 0,986 | |
| | NFI | 0,991 | |
| | CFI | 1 | |
| | RMSEA | 0 | |
| Giyim Motivasyonu | $X^2$/df | 2,444 | 1,384 |
| | GFI | 0,81 | 0,939 |
| | AGFI | 0,752 | 0,897 |
| | NFI | 0,661 | 0,895 |
| | CFI | 0,76 | 0,968 |
| | RMSEA | 0,097 | 0,050 |

Kabul edilebilir uyum değerleri: 1<CMIN/df<3; GFI > 0,85; AGFI > 0,90; NFI > 0,90; CFI > 0,95; RMSEA < 0,08

Gerçekleştirilen iyileştirmeler ve çıkarılan ifadeler sonucunda tekrar güvenilirlik testi yapılmıştır. Cronbach Alpha değeri moda yenilikçiliği için 0,67; moda fikir liderliği için 0,72; eğlenmeye dayalı giyim motivasyonu için ise 0,80 olarak gerçekleşmiştir (Diğer ölçeklerde bir değişikliğe gidilmediği için Tablo 4'de yer alan Cronbach Alpha değerleri geçerlidir). Alpar (2003)'a göre, α katsayısı 0,80-1,00 aralığında ise ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu; 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir olduğu; 0,40-0,60 arası güvenilirliğin düşük olduğu ve 0,00-0,40 aralığında ise güvenilirliğin olmadığı şeklinde yorumlanmalıdır. Kullanılan ölçeklerdeki en düşük α katsayısının 0,60 olması sebebiyle, bu ölçeklerin oldukça güvenilir olduğuna kanaat getirilmiş ve analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir.

**Bulgular**

Değişken sayısı birden fazla olan ölçekler için verilen cevapların ortalaması alınmış olup, analizlerde bu ortalama skorlar kullanılmıştır. Örneğin, marka duyarlılığını ölçen 5 değişkene verilen 5 cevabın ortalaması alınarak tek bir marka duyarlılığı skoru elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla "bağımsız iki grup arası farkların testi" (Independent Samples "t" test) ve "tek yönlü varyans analizi" (One Way ANOVA) kullanılmış ve daha önce hesaplanmış olan bu ortalama skorlar baz alınmıştır.

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğin örneklem ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 7'de sunulmuştur. Gençlerin moda ilgilenimi ortalaması (3,39) nispeten yüksek çıksa da, marka duyarlılıklarının en az ortalamaya (2,53) sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan, moda yenilikçiliği ve moda fikir liderliği ortalamaları 3'ün altında seyretmektedir. Giyim motivasyonu bileşenleri içinde en yüksek ortalama eğlenme (3,72) ve imaj yansıtmaya (3,43) dayalı giyim motivasyonunda görülürken, takdir edilmeye (2,95) dayalı giyim motivasyonu ortalamaları daha düşük seviyelerdedir.

**Tablo 7: Ölçek Ortalamaları**

| | n | Ortalama | Std. Sapma |
|---|---|---|---|
| **Marka Duyarlılığı** | 153 | 2,530 | 0,870 |
| **Moda Yenilikçiliği** | 153 | 2,886 | 0,656 |
| **Moda Fikir Liderliği** | 153 | 2,980 | 0,829 |
| **Moda İlgilenimi** | 153 | 3,393 | 0,826 |
| **Giyim Motivasyonu** | | | |
| Eğlenme | 153 | 3,726 | 0,844 |
| Takdir Edilme | 153 | 2,957 | 0,774 |
| İmaj Yansıtma | 153 | 3,434 | 0,743 |

$H_1$ hipotezi marka duyarlılığının a) uyruk, b) cinsiyet, c) yaş grubu ve d) gelir grubu bazında farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için geliştirilmiştir. Tablo 8'de yer alan sonuçlara göre, uyruk, yaş ve gelir grubu bazında istatistiksel anlamda farklılık ortaya çıkmamıştır. Sadece $H_{1b}$ hipotezi desteklenebilmiş ve erkeklerin kızlara göre daha yüksek marka duyarlılığı ortalamasına sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 8: Marka Duyarlılığında Farklılıklar ($H_1$)**

| Değişken | Kategori | n | Ortalama | Standart Sapma | t/F değeri | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **$H_{1a}$: Uyruk** | Türk | 33 | 2.736 | 0.779 | 1,458 | 0,147 |
| | Alman | 120 | 2.480 | 0.891 | | |
| **$H_{1b}$: Cinsiyet** | Kız | 92 | 2,327 | 0,847 | -3,714 | 0,000* |
| | Erkek | 61 | 2,839 | 0,818 | | |
| **$H_{1c}$: Yaş** | 12-14 | 35 | 2,462 | 0,928 | 0,146 | 0,864 |
| | 15-16 | 87 | 2,557 | 0,820 | | |
| | 17-18 | 31 | 2,535 | 0,962 | | |
| **$H_{1d}$: Gelir** | <3000€ | 37 | 2,578 | 1.064 | 0,900 | 0,409 |
| | >3000€ | 41 | 2,615 | 0,894 | | |
| | Fikri yok | 66 | 2,403 | 0,740 | | |

* $p<0,05$

Moda yenilikçiliği kavramının a) uyruk, b) cinsiyet, c) yaş grubu ve d) gelir grubu bazında farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla $H_2$ hipotezi geliştirilmiştir.

Tablo 9'da yer alan veriler doğrultusunda, uyruk, yaş ve gelir grubu bazında farklılık ortaya çıkmazken, farklılık sadece cinsiyet bazında ortaya çıkmış ve $H_{2b}$ hipotezi desteklenmiştir. Örneklemdeki kızların erkeklere göre daha yüksek moda yenilikçiliği ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 9: Moda Yenilikçiliğinde Farklılıklar ($H_2$)**

| Değişken | Kategori | n | Ortalama | Standart Sapma | t/F değeri | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **$H_{2a}$: Uyruk** | Türk | 33 | 2,966 | 0,701 | -0,101 | 0,920 |
| | Alman | 120 | 2,980 | 0,611 | | |
| **$H_{2b}$: Cinsiyet** | Kız | 92 | 2,994 | 0,691 | 2,552 | 0,012* |
| | Erkek | 61 | 2,723 | 0,567 | | |
| **$H_{2c}$: Yaş** | 12-14 | 35 | 3,092 | 0,625 | 2,296 | 0,104 |
| | 15-16 | 87 | 2,831 | 0,635 | | |
| | 17-18 | 31 | 2,807 | 0,721 | | |
| **$H_{2d}$: Gelir** | <3000€ | 37 | 2,819 | 0,749 | 0,739 | 0,479 |
| | >3000€ | 41 | 2,838 | 0,685 | | |
| | Fikri yok | 66 | 2,964 | 0,608 | | |

* $p<0,05$

Tablo 10'da yer alan veriler $H_3$ hipotezini test etmektedir. Anlamlı farklılık sadece cinsiyet değişkeninde ortaya çıkmış ve $H_{3b}$ desteklenirken diğer hipotezler kabul edilmemiştir. Moda fikir liderliği kavramında da kızlar erkeklere göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir.

**Tablo 10: Moda Fikir Liderliğinde Farklılıklar ($H_3$)**

| Değişken | Kategori | n | Ortalama | Standart Sapma | t/F değeri | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **$H_{3a}$: Uyruk** | Türk | 33 | 3,097 | 0,831 | 1,010 | 0,314 |
| | Alman | 119 | 2,949 | 0,714 | | |
| **$H_{3b}$: Cinsiyet** | Kız | 92 | 3,102 | 0,715 | 2,557 | 0,012* |
| | Erkek | 61 | 2,795 | 0,743 | | |
| **$H_{3c}$: Yaş** | 12-14 | 35 | 2,999 | 0,691 | 1,090 | 0,339 |
| | 15-16 | 87 | 2,915 | 0,806 | | |
| | 17-18 | 31 | 3,141 | 0,573 | | |
| **$H_{3d}$: Gelir** | <3000€ | 37 | 3,121 | 0,679 | 0,957 | 0,387 |
| | >3000€ | 41 | 2,886 | 0,778 | | |
| | Fikri yok | 66 | 2,999 | 0,762 | | |

* $p<0,05$

Moda ilgilenimi kavramında ortaya çıkan farklılıkları gösteren Tablo 11'e göre, istatistiksel anlamda farklılık hem cinsiyet hem de yaş bazında ortaya çıkmaktadır.

Cinsiyet bazındaki farklılığı test eden $H_{4b}$ hipotezi, anlamlılık düzeyinin 0,001 çıkması sebebiyle desteklenmiş ve kızların (3,57) erkeklere (3,12) göre daha yüksek moda ilgilenimi olduğu belirlenmiştir. Moda ilgileniminin yaş grupları arasındaki farklılığı test eden $H_{4c}$ hipotezi de desteklenmiştir. Üç grup arasındaki varyansın eşit çıkması sonucu, gruplar arasındaki ortalama farklılığını kıyaslamak amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır. Buna göre, 12-14 ile 15-16 yaş gruplarına ait ortalamalarda (sırasıyla 3,70 ve 3,25) istatistiksel anlamda bir farklılık ortaya çıkarken, 17-18 yaş grubunun moda ilgilenimi ortalaması (3,43) diğer gruplardan farklılık göstermemektedir. $H_{4a}$ ve $H_{4d}$ hipotezleri, anlamlılık düzeyinin $p>0,05$ olması sebebiyle kabul edilmemiştir.

**Tablo 11: Moda İlgileniminde Farklılıklar ($H_4$)**

| Değişken | Kategori | n | Ortalama | Standart Sapma | t/F değeri | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **$H_{4a}$: Uyruk** | Türk | 33 | 3.509 | 0.992 | 0,781 | 0,436 |
| | Alman | 116 | 3,366 | 0,823 | | |
| **$H_{4b}$: Cinsiyet** | Kız | 92 | 3.571 | 0.738 | 3,367 | 0,001* |
| | Erkek | 61 | 3,126 | 0,886 | | |
| **$H_{4c}$: Yaş** | 12-14 | 35 | **3.706** | 0.715 | 3,924 | 0,022* |
| | 15-16 | 87 | **3,253** | 0,843 | | |
| | 17-18 | 31 | 3,432 | 0,821 | | |
| **$H_{4d}$: Gelir** | <3000€ | 37 | 3,484 | 0,846 | 0,845 | 0,432 |
| | >3000€ | 41 | 3,261 | 0,953 | | |
| | Fikri yok | 66 | 3,441 | 0,738 | | |

* $p<0,05$

$H_5$ hipotezi ile giyim motivasyonuna ait dört alt bileşeninin a)uyruk, b)cinsiyet, c)yaş ve d)gelir grubu bazında farklılık yaratıp yaratmadığına bakılmıştır. Tablo 12'deki sonuçlara göre eğlenme ve takdir edilmeye dayalı giyim motivasyonu ortalamaları erkek ve kızlarda $p<0,05$ düzeyinde farklılık göstermektedir. Eğlenme (4,04) ve takdir edilmeye dayalı (3,11) giyim motivasyonu ortalaması kızlarda daha fazladır. İmaj yansıtmaya dayalı giyim motivasyonunda kızlar ve erkekler arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmasa da $H_{5b}$ hipotezinin çoğunlukla desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 12: Giyim Motivasyonunda Farklılıklar ($H_5$)**

| Giyim Motivasyonu | Değişken | Kategori | n | Ortalama | Standart Sapma | t/F değeri | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.Eğlenme** | **a:Uyruk** | Türk | 33 | 3,766 | 0,858 | 0,292 | 0,771 |
| | | Alman | 120 | 3,715 | 0,853 | | |
| | **b:Cinsiyet** | Kız | 92 | 4,045 | 0,722 | 6,274 | 0,000* |
| | | Erkek | 61 | 3,241 | 0,808 | | |
| | **c:Yaş** | 12-14 | 35 | 3,969 | 0,792 | 1,845 | 0,162 |
| | | 15-16 | 87 | 3,635 | 0,864 | | |
| | | 17-18 | 31 | 3,708 | 0,856 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **d:Gelir** | ≤3000€ | 37 | 3,701 | 0,776 | | |
| | | >3000€ | 41 | 3,598 | 0,980 | | |
| | | Fikri yok | 66 | 3,856 | 0,818 | 1,160 | 0,317 |
| **2.Takdir Edilme** | **a:Uyruk** | Türk | 33 | 2,984 | 0,772 | | |
| | | Alman | 120 | 2,954 | 0,796 | 0,190 | 0,850 |
| | **b:Cinsiyet** | Kız | 92 | 3,114 | 0,803 | | |
| | | Erkek | 61 | 2,722 | 0,669 | 3,151 | 0,002* |
| | **c:Yaş** | 12-14 | 35 | **3,184** | 0,757 | | |
| | | 15-16 | 87 | 2,958 | 0,725 | | |
| | | 17-18 | 31 | **2,701** | 0,869 | 3,289 | 0,040* |
| | **d:Gelir** | ≤3000€ | 37 | 3,189 | 0,805 | | |
| | | >3000€ | 41 | 2,951 | 0,761 | | |
| | | Fikri yok | 66 | 2,870 | 0,777 | 2,013 | 0,137 |
| **3.İmaj Yansıtma** | **a:Uyruk** | Türk | 33 | 3,356 | 0,845 | | |
| | | Alman | 120 | 3,453 | 0,737 | 0,614 | 0,540 |
| | **b:Cinsiyet** | Kız | 92 | 3,455 | 0,693 | | |
| | | Erkek | 61 | 3,404 | 0,819 | 0,412 | 0,681 |
| | **c:Yaş** | 12-14 | 35 | 3,523 | 0,760 | | |
| | | 15-16 | 87 | 3,400 | 0,746 | | |
| | | 17-18 | 31 | 3,432 | 0,732 | 0,336 | 0,715 |
| | **d:Gelir** | ≤3000€ | 37 | 3,548 | 0,641 | | |
| | | >3000€ | 41 | 3,478 | 0,958 | | |
| | | Fikri yok | 66 | 3,362 | 0,677 | 0,771 | 0,464 |

* p<0,05

Giyim motivasyonuna ait üç alt bileşen içerisinde sadece takdir edilmeye dayalı giyim motivasyonu yaş bazında 0,040 düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Gruplar arası varyansın eşit olması sebebiyle kullanılan Scheffe testi sonuçlarına göre, 12-14 ile 17-18 yaş grupları ortalamaları (sırasıyla 3,18 ve 2,70) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. 15-16 yaş grubu ortalaması (2,95), diğer iki gruptan farklı ortalamaya sahip olarak değerlendirilememektedir.

$H_6$'ya göre, Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası gençlerin a) uyruk, b) cinsiyet, c) yaş grupları ve d) gelir grupları bazında harçlıklarını giyim, yeme/içme ve eğlence alanlarına harcama oranı farklılık göstermektedir. Bu hipotezi test etmek amacıyla gençlere aylık 100€'luk harçlıkları olduğunu varsaymaları ve bu miktarı harcamak için giyim, yeme/içme ve eğlence arasında bölüştürmeleri istenmiştir. Tablo 13'deki sonuçlara göre, Alman gençler harçlıklarını en çok giyime harcarken (47,08), Türk gençler en fazla yeme/içmeye para harcamaktadır (40,71). Eğlenceye yatırılan miktar her iki grupta da daha düşük seviyede kalsa da, Alman gençler Türklere kıyasla daha çok harçlık ayırmaktadır (29,81). Bütün bu farklılıklar p<0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla $H_{6a}$ tamamıyla desteklenmektedir.

$H_{6b}$ hipotezine ait Tablo 13'de yer alan sonuçlar doğrultusunda, giyim ve yeme/içmeye ayrılan harçlık ortalaması kızlar ve erkekler arasında farklılık gösterirken (p<0,01), eğlenceye ayrılan miktar her iki grupta benzer seviyededir. Kızlar

harçlıklarının yarıdan fazlasını giyime ayırırken (51,86), erkekler en fazla yeme/içmeye ayırmaktadır (36,41).

$H_{6c}$ için, yaş grupları arasında farklılık olup olmadığına bakmak amacıyla tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Anlamlı farklılık sadece giyime ayrılan harçlık oranında ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, yaş grupları arasında yeme/içme ve eğlenceye ayrılan harçlık miktarı istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Giyime ayrılan harçlık oranı en fazla 12-14 yaş grubunda (52,67) görülürken, sırasıyla 15-16 yaş grubu (46,23) ve 17-18 yaş grubu (36,82) onu takip etmektedir. Gruplar arasındaki varyansın eşit olması nedeniyle kullanılan Scheffe testi sonuçlarına göre, üç yaş grubu ortalamaları birbirinden $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. $H_{6d}$ hipotezi ise, gelir grupları arasında farklılık tespit edilemediği için desteklenememiştir.

**Tablo 13: Harçlık Kullanımında Farklılıklar ($H_6$)**

| Değişkenler | Harçlık Kullanı | Kategoriler | n | Ortalama | Std. Sapma | t/F değeri | Anlamlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **$H_{6a}$: Uyruk** | **Giyim** | Türk | 33 | 37,86 | 12,705 | -2,509 | **0,015*** |
| | | Alman | 120 | 47,08 | 21,172 | | |
| | **Yeme/ İçme** | Türk | 33 | 40,71 | 16,224 | 4,375 | **0,000**** |
| | | Alman | 120 | 22,86 | 16,671 | | |
| | **Eğlence** | Türk | 33 | 21,43 | 13,052 | -2,192 | **0,031*** |
| | | Alman | 120 | 29,81 | 16,109 | | |
| **$H_{6b}$: Cinsiyet** | **Giyim** | Kız | 59 | 51,86 | 17,243 | 4,516 | **0,000**** |
| | | Erkek | 39 | 34,87 | 19,651 | | |
| | **Yeme/ İçme** | Kız | 59 | 20,25 | 11,273 | -4,802 | **0,000**** |
| | | Erkek | 39 | 36,41 | 21,853 | | |
| | **Eğlence** | Kız | 59 | 27,54 | 14,808 | -,358 | 0,721 |
| | | Erkek | 39 | 28,72 | 17,423 | | |
| **$H_{6c}$: Yaş** | **Giyim** | 12-14 | 33 | **52,67** | 22,509 | 3,204 | **0,045*** |
| | | 15-16 | 83 | **46,23** | 18,656 | | |
| | | 17-18 | 30 | **36,82** | 19,853 | | |
| | **Yeme/ İçme** | 12-14 | 33 | 24,00 | 22,928 | ,449 | 0,639 |
| | | 15-16 | 83 | 26,31 | 17,270 | | |
| | | 17-18 | 30 | 29,55 | 17,37 | | |
| | **Eğlence** | 12-14 | 33 | 23,33 | 16,330 | 2,193 | 0,117 |
| | | 15-16 | 83 | 27,13 | 15,477 | | |
| | | 17-18 | 30 | 33,64 | 15,598 | | |
| **$H_{6d}$: Gelir** | **Giyim** | ≤3000€ | 37 | 49,81 | 20,023 | 1,308 | 0,276 |
| | | >3000€ | 30 | 41,17 | 18,274 | | |
| | | Fikri yok | 36 | 44,58 | 21,921 | | |
| | **Yeme/** | ≤3000€ | 37 | 22,78 | 14,233 | 1,037 | 0,359 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **İçme** | >3000€ | 30 | 29,67 | 20,169 | | |
| | Fikri yok | 36 | 26,81 | 18,790 | | |
| **Eğlence** | ≤3000€ | 37 | 27,41 | 15,834 | ,088 | 0,915 |
| | >3000€ | 30 | 29,17 | 15,033 | | |
| | Fikri yok | 36 | 28,06 | 17,041 | | |

*p<0,05

**p<0,01

## Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma kapsamında, Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası gençlerin giyim motivasyonu, marka duyarlılığı ve moda yönelimi konularında farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Konunun belirlenmesinde en temel etken, Türkiye'nin tekstil sektöründeki başarı oranını, doğru pazarlama stratejileri tespit edilmesiyle arttırılmasını sağlamaktır. Almanya, AB ülkeleri içerisinde Türk tekstil ve hazır giyim üreticilerinin en fazla ihracat yaptığı ülke konumundadır ve bu ülkeye ürün üreten ve pazarlayan giyim firmalarının pazar hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak sağlamak gerekmektedir.

Çalışmada gençlerin moda ilgilenimlerinin yüksek olmasına rağmen marka duyarlılıklarının pek yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, örneğin Koton veya LC Waikiki gibi Türk markaları Almanya'da faaliyet göstermeyi düşündüklerinde markalaşmaya odaklanmaları öncelikli amaçları olmayabilir. Gençlerin giyim motivasyonları içerisinde eğlenmeye dayalı giyim motivasyonu en etkili olanıdır. Başka bir deyişle, kendilerini kabul ettirmek, pozitif imaj oluşturmak ya da ilgi çekmek yerine, gençler kendilerini iyi hissetmek ve eğlenmek amacıyla giyim tercihlerini gerçekleştirmektedirler. Giyim alışverişi yaparken keyif almak bu gençler için önemlidir. Dolayısıyla, iletişim faaliyetlerinde eğlenme ve keyif alma içerikli bir mesaj verilebilir ve marka konumlandırması bu şekilde yapılabilir. 12-14 yaş arasına odaklanılacaksa, bu gruptaki gençler için aynı zamanda takdir edilmeye dayalı giyim motivasyonunun da önemli olduğu unutulmamalı ve bu doğrultuda iletişim stratejileri geliştirilmelidir.

İstatistiksel farklılıklara yönelik en genel tanı giyim motivasyonu, marka duyarlılığı, moda ilgilenimi, moda yenilikçiliği ve fikir liderliği alanlarında gençlerin uyrukları yerine, cinsiyet ve yaş grupları bakımından farklılaştıklarıdır. Bu sonucun ortaya çıkmasında iki husus etkili olmuş olabilir. Birincisi, Solomon'a (2006) göre, tüketici motivasyonları kendi deneyimlerinden ve içinde yetiştikleri kültüre ait değerlerden etkilenmektedir. Üçüncü kuşak Türkler, doğdukları Türk kültüründe sosyalleşmeye başlamış olsalar da, eğitim hayatı ile birlikte zamanlarının çoğunu okulda ve Alman gençler içerisinde geçirmekte olup giyim anlamında benzer düşüncelere sahip olmaları beklenebilir. İkinci neden ise, Assael (1998) ve Bullmore'un (2000) da ifade ettiği gibi, teknoloji kullanımı ve medya içeriklerinin benzerliği sebebiyle tüketici tercihlerinin ve yaşam tarzlarının da benzerlik gösterdiğidir. Dolayısıyla, giyim ürünü satın alma konusunda Türk ve Alman gençlerin birbirlerinden farklı olmayan görüşlere sahip olmaları, günümüzün küresel dünyasında yaşıyor olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Çalışmanın bulguları sonucunda, Almanya'da faaliyet gösterecek tekstil firmalarının hedef pazar tespitinde bulunurken, gençlerin uyrukları yerine, cinsiyet ve yaş bazında pazar bölümlendirme gerçekleştirmesi önerilmektedir. Literatürle paralel olarak, bu çalışmada da kızlar modaya daha düşkün, modayı takip eden ve bu konudaki gelişmeleri uygulayan bir profil çizerken, erkeklerin sadece marka duyarlılığı alanında daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu iki hedef pazarın beklenti ve ihtiyaçlarındaki farklılıklar pazarlama yöneticileri tarafından gözetilmelidir. 12-14 yaş arası gençlerin moda ilgilenimlerinin daha yüksek olduğu bulgusundan hareketle, gençlerin moda ve giyime yönelik ilgilenimlerini arttırmak amacıyla iletişim faaliyetleri 15 yaş üstü yaş gruplarına odaklanabilir.

Demografik özellikleri incelendiğinde gençlerin gelir durumu hiçbir farklılık yaratmamıştır. Esasen, örneklem dahilindeki gençlerin çoğu orta gelir grubuna mensup ve diğer bir çoğunluğu da hane geliri hakkında fikir sahibi değildir. Bu sebeple, gelire yönelik farklılıkların ortaya çıkmaması beklenir bir durumdur. Daha yüksek gelir grubunda yer alan gençlerin de yeterli sayıda bulunduğu bir örneklem ile çalışmanın tekrarlanması önerilmektedir.

Gençlerin harçlıklarını nelere harcadığı da araştırma kapsamında ele alınmış ve elde edilen sonuçlara göre Alman gençlerin harçlıklarının çoğunu giyim ve eğlenceye ayırırken, Türk gençlerin yeme/içmeye harcadıkları ortaya çıkmıştır. Cinsiyet bazında bakıldığında, kızların harçlıklarını daha çok giyim için kullandıkları, erkeklerin ise yeme/içmeye ayırdığı tespit edilmiştir. Harçlıklarını çoğunlukla eğlence ve yeme/içmeye ayıran kesime daha çok hitap edebilmek adına, satın alınan hazır giyim ürünlerinin beraberinde satış tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilerek örneğin sinema bileti veya yeme/içme kuponu verilerek satışların arttırılması hedeflenebilir. Öte yandan, 12-14 yaş arası gençlerin giyime daha düşkün oldukları ve harçlıklarının yarıdan fazlasını giyime ayırmak istedikleri bulgusundan hareketle ve bu yaş grubunun harçlıklarının çok yüksek olmayacağı varsayılırsa, onlara özel daha uygun fiyatlı giysiler veya aksesuarlar tasarlanabilir. Aynı zamanda, reklam ve satış tutundurma kampanyaları ile bu hedef kitlenin giyim ürünü hakkında bilgi sahibi olması ve satın alma veya ebeveynlerine satın aldırma olasılığı arttırılabilir.

Bu araştırma, Almanya'da yaşayan 12-18 yaş arası gençlerin moda ve giyime yönelik tutum ve davranışlarını inceleme açısından öncü nitelikte olup, literatüre ve iş dünyasına katkılar sağlamasına rağmen birtakım kısıtlara da sahiptir. Bu kısıtları ortadan kaldırmak için öncelikle, Türk gençlerin daha fazla sayıda olduğu daha büyük bir örneklem oluşturulmalıdır. Çalışmanın sadece Köln şehri ile kısıtlı kalmayarak Türklerin çokça yaşadığı diğer şehirleri de dahil ederek, Almanya genelini temsil eden bir örneklem ile araştırmanın tekrarlanması önerilmektedir.

## Kaynakça

Aksoy, E., (2010). "Almanya'da yaşayan üçüncü kuşak Türk öğrencilerin kimlik algılamaları ve buna bağlı olarak karşılaştıkları ayrımcılık sorunları", Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, Bahar, Sayı: 12, 7-38.

Alpar, R., (2003). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Assael, H., (1998). Consumer Behavior and Marketing Action, South Western College Publishing, Cincinnati, OH.

Beaudoin, P., Lachance M. J., Robitaille J., (2003). "Fashion innovativeness, fashion diffusion and brand sensitivity among adolescents", Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 7, No. 1, 23-30.

Beaudoin, P., Lachance M. J., (2006). "Determinants of adolescents' brand sensitivity to clothing", Family and Consumer Sciences Research Journal, Vol. 34, No.4, 312-331.

Bullmore, J., (2000). "Alice in Disneyland: A creative view of international advertising", Jones, J.P. (Ed.), International Advertising, Realities and Myths. Sage Publication, Thousand Oaks, CA, 41-56.

Chen-Yu, J.H., Seock, Y.K., (2002). "Adolescents' clothing purchase motivations, information sources and store selection criteria: A comparison of male/female and impulse/non-impulse shoppers", Family and Consumer Sciences Research Journal, Vol. 31, No.1, 50-77.

Chen-Yu, J.H., Hong., K.H., Seock,Y.K., (2010). "Adolescents' clothing motives and store selection criteria - a comparison between South Korea and the United States", Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 14, No.1,127-144.

Cho, E. Yu U-J., Fiore, A.M., (2015). "The role of fashion innovativeness, brand image and lovemarks in enhancing loyalty towards fashion-related brands", International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings, November 11, 50.

Çivitci, Ş., (2011). "Kırgızistan ve Türkiye gençlerinin giysi satın alma davranışlarının karşılaştırılması", Bilig, Güz, Sayı.59, 97-122.

Eraslan, H.İ., Bakan, İ., Kuyucu, H.A.D., (2008). "Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.7, Sayı.13, 265-300.

Ersun, N. A., Yıldırım, F., (2010). "Consumer involvement and brand sensitivity of university students in their choice of fashion products", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 28, Sayı.1, 313-333.

Flynn, L.R., Goldsmith, R.E., Eastman, J.E., 1996). "Opinion leaders and opinion seekers: two new measurement scales", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24 No. 2, 137-47.

Goldsmith, R. E., Hofacker, C.F., (1991). "Measuring consumer innovativeness", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 19, No. 3, 209-221.

Goldsmith, R. E., Flynn, L.R., (1992). "Identifying innovators in consumer product markets", European Journal of Marketing, Vol. 26, No. 12, 42-55.

Goldsmith, R.E., Stith, M.T., (1993). "The social values of fashion innovators", Journal of Applied Business Research, Vol. 9 No. 1, 10-16.

Goldsmith, R. E., Moore, M.A., Beaudoin, P., (1999). "Fashion innovativeness and self-concept: a replication", Journal of Product and Brand Management, Vol. 8, No. 1, 7-18.

Goldsmith, R.E, Flynn,L.R., Goldsmith E.B., (2003). "Innovative consumers and market mavens", Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 11, No. 4, 54-65.

Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., (2006). Multivariate Data Analysis. 6. Ed. Pearson.

Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R.E., (2010). Multivariate Data Analysis. 7. Ed. Pearson.

Hirschman, E.C., Adcock, W.O., (1978). "An examination of innovative communicators, opinion leaders and innovators for men's fashion apparel", Advances in Consumer Research, Vol. 5 No. 1, 308-14.

Kaiser,S.B., (1997), The Social Psychology of Clothing: Appearances in Context, Fairchild Publications, NewYork, NY.

Kamaruddin, A.R., Mokhlis, S., (2003). "Consumer socialization, social structural factors and decision making styles: a case study of adolscents in Malaysia", International Journal of Consumer Studies, Vol. 27, No. 2, 145-156.

Kang,J., Park-Poaps, H., (2010) "Hedonic and utilitarian shopping motivations of fashion leadership", Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal,Vol. 14, No.2, 312-328.

Kapferer, J.N., (1991). Les marques, capital de l'entreprise (Brands, capital of firms). Les editions d'Organisation, Paris.

Kapferer, J.N., Laurent, G., (1992). La Sensibilite Aux Marques. Editions d'organisation, Paris.

Keating, D. P., (1990). "Adolescents thinking" Feldman,SS. ve Elliot G.R. (Ed.), At the Threshold: The Developing Adolescent. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Kulaksızoğlu, A., (2008). "Almanya'daki üçüncü kuşak Türk gençlerinin sorunlarının incelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 23, 07-14.

Lachance, M., Beaudoin, P., Robitaille, J., (2003). "Adolescents's brand sensitivity in apparel: influence of three socialization agents", International Journal of Consumer Studies, Vol. 27, No.1, 47-57.

Meydan, C.H., Şeşen H., (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi – Amos Uygulamaları, 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Mooij, M., Hofstede, G., (2002). "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing", Journal of Retailing, Vol. 78, No. 1, 61-69.

O'Cass, A., (2004). "Fashion clothing consumption: antecedents and consequences of fashion clothing involvement", European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 7, 869-882.

O'Cass A., McEwan,H., (2004). "Exploring consumer status and conspicuous consumption", Journal of Consumer Behavior, Vol. 4, No. 1, 25-39.

O'Cass, A., Choy.E., (2008). "Studying Chinese generation Y consumers' involvement in fashion clothing and perceived brand status", Journal of Product and Brand Management, Vol. 17, No. 5, 341-352.

O'Cass, A., Siahitri,V., (2014). "Are young adult Chinese status and fashion clothing brand conscious?" Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 18, No. 3,284-300.

Ogle, J., Hyllegard, K.H., Yan, R-N., Littrell,M.A., (2014). "Segmenting the teen girl apparel market: differences in fashion involvement, materialism and social responsibility",Young Consumers, Vol. 15, No.2, 153-166.

Parker, R. S., Hermans, C.M., Schaefer, A.D., (2004). "Fashion consciousness of Chinese, Japanese and American teenagers", Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 8, No. 2, 176-186.

Piacentini, M., Mailer, G., (2004). "Symbolic consumption in teenagers'clothing choices", Journal of Consumer Behavior, Vol. 3, No. 3, 251-262.

Piper Jaffray, (2013). "Piper Jaffray completes 25th semi-annual "Taking Stock with Teens" market research project. URL: http://www.piperjaffray.com/2col.aspx?id=287&releaseid=1805593&title=Piper+Jaffray+Completes+25th+Semi-Annual+%22Taking+Stock+with+Teens%22+Market+Research+Project

Polegato, R., Wall, M., (1980), "Information seeking by fashion opinion leaders and followers", Home Economics Research Journal, Vol. 8, 327-38.

Rocha, M. A. V., Hammond, L., Hawkins, D., (2005). "Age, gender and national factors in fashion consumption", Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 9, No.4, 380 – 390.

Solomon, M. R., (2006), Consumer Behavior: Buying, Having, and Being, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Statistic Brain, (2012). Teenage Consumer Spending Statistics, URL: http://www.statisticbrain.com/teenage-consumer-spending-statistics

Summers, J.O., (1970), "Identity of women's clothing fashion opinion leaders", Journal of Marketing Research, Vol. 7, 178-85.

Tigert, D. J., Ring, L.J., King, C.W., (1976). "Fashion involvement and buying behavior: a methodological study", Beverlee B. Anderson (Ed.), Advances in Consumer Research Volume 03, Association for Consumer Research, Cincinnati, OH, 46-52.

Uray, N., Dedeoğlu, A., (1997). "Identifying fashion clothing innovators by self-report method", Journal of Euromarketing, Vol. 6, No. 3, 27-46.

# Turkish and German Adolescents' Clothing Motivation, Brand Sensitivity and Fashion Orientation: A Comparative Study

**Tutku Eker İşcioğlu**
Piri Reis University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, 34940 Tuzla, İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-4794-6368
teiscioglu@pirireis.edu.tr

**M.G. Serap Atakan**
İstanbul Bilgi University
Faculty of Business
34060 Eyüp İstanbul, Turkey
orid.org/0000-0001-8786-233X
atakans@bilgi.edu.tr

## Executive Summary

### Introduction

Textile and apparel sector is one of the leading industries of our developing country. While Turkish textile and apparel sector is among the first ten apparel producers in the world, our country ranks second after China in exports to European Union (EU) countries (Eraslan, Bakan and Kuyucu, 2008). Although fast delivery, closeness to target markets, knowledge and experience are the advantages offered by the Turkish textile and apparel sector, it is necessary for the sector to develop innovative designs that determine trends, and guide the future with the brands it creates. In order to achieve this goal, producers should know target markets very well and develop marketing strategies so that expectations of these markets are fulfilled.

Clothing is important in the daily lives of young people, and one of the major expenditure items on their budget is buying clothes. It is important to determine how sensitive these consumers are to fashion, which factors influence their clothing and brand preferences, and whether there are intercultural differences. Therefore, this research is undertaken to understand adolescent clothing market which grows very fast and constitutes significant part of the clothing industry, and to give direction to the Turkish textile and apparel sector to accelerate its development. Within the scope of this research, it is aimed to determine the clothing habits and preferences of Turkish and German adolescents, who are 12 to 18 years old, living in Germany and to identify differences or similarities between the two samples. Adolescents' clothing motivation, brand sensitivity, fashion innovativeness, fashion opinion leadership and fashion involvement are analyzed.

Although the above mentioned research topic has already been covered in the existing literature, a sample of Turkish and German adolescents has not been researched yet. Therefore, this research seeks to fill the gap both in business and academic world.

### Method

This descriptive study examines the attitudes and behaviors of Turkish and German adolescents, who are between the ages of 12-18 and living in Germany, towards clothing and fashion. The measures were selected by literature search and a questionnaire was designed. After the translation of measurement items from English to German, a pilot study of 30 surveys was held. The items that were not easily understood or had confusing expressions were reworded.

153 face-to-face surveys were conducted using the judgmental sampling method to adolescents living in Cologne, Germany. The sample was formed among the young people who were asked to answer the questions in the most central and busiest shopping streets of Cologne and who came out of the stores or made window shopping. The sample is comprised of 33 Turkish and 120 German adolescents. Of these, 60.1% are girls and the majority is made of 15-16 years of age teenagers (56.9%). Monthly household income distribution showed differences, and 43.1% of the participants stated that they do not know their household income. Almost half of the sample (49.7%) has a monthly allowance of 25-50 Euros. 30.9% of participants earn additional earnings by part-time jobs.

In accordance with the aim of the study, six hypotheses were developed. To test the hypotheses, independent samples t-test and one way ANOVA were used. Explanatory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were performed to the measurement items to determine whether the factor structures mentioned in the literature are also realized for this sample. Several modifications were made to measurement items for each construct and some items had to be excluded from the analysis.

**Findings**

Before testing the hypotheses, mean scores of each construct were calculated. It is seen that although the average of fashion involvement (3.39) is quite high, brand sensitivity has the least average (2.53). On the other hand, the average of fashion innovativeness and fashion opinion leadership is below 3. Among the clothing motivation components, recreation (3,72) and image expression (3,43) have the highest average, while recognition (2,95) is the lowest.

Five hypotheses were developed to see if brand sensitivity, fashion innovativeness, fashion opinion leadership, fashion involvement and clothing motivation differ on the bases of nationality, gender, age and income. Nationality and income were not found to create significant differences. Gender generates statistical difference in all of the five constructs. Age, on the other hand, creates difference only in fashion involvement and one of the clothing motivation, which is recognition.

The sixth hypothesis was developed to understand if monthly spending of adolescents on clothing, eating / drinking and entertainment would differ on the bases of a) nationality, b) gender, c) age groups and d) income groups. To test this hypothesis, the youngsters were assumed to have a monthly allowance of € 100 and were asked to divide this amount between clothing, eating and drinking and entertainment. According to the results, German teenagers spend most of their money on clothing (47,08), while Turkish teenagers spend on eating / drinking (40,71). Although the amount invested in entertainment remains lower in both groups, German teenagers allocate more money than Turks (29,81). All these differences were significant at $p < 0.05$. When a comparison is made on the basis of gender, statistical difference was found in clothing and eating/drinking but not in entertainment. While girls spend more than half of their allowances (51,86) on clothing, boys mostly spend it on eating/drinking (36,41). For age, statistically significant difference was found only in the allowance spent on clothing. The maximum amount of allowance spent on clothing in the 12-14 age group (52.67), is followed by the 15-16 age group (46.23) and the 17-18 age group (36.82).

Finally, income is not found to create any difference in clothing, eating / drinking and entertainment expenses.

**Conclusion and Discussion**

This research has found that even though adolescents' fashion involvement is high their brand awareness is not. For this reason, if Turkish brands such as Koton or LC Waikiki consider to operate in Germany, to become a brand may not be a priority objective. Clothing motivation based on recreation is the most effective motivation among adolescents' clothing motivations. Therefore, a message with entertainment and joy in communication activities can be developed and brand positioning can be managed accordingly.

As a result of the findings of the study, it is suggested that the apparel producers operating in Germany should make market segmentation on the basis of gender and age instead of the nationality. It was found that boys have a higher average in brand awareness, while girls are more involved in fashion and following new trends in this area. Communication activities may focus on age groups over the age of 15 with the aim of increasing fashion and clothing involvement of adolescents. Since income does not create any difference, focusing on income for marketing decisions may not be necessary.

Turkish adolescents spend their allowance on eating/drinking while Germans spend on clothing and entertainment. On a gender-based comparison, it has been found that girls use their allowance for clothing, while boys use it for eating/drinking. In order to appeal more to those who use their allowance for entertainment and eating/drinking, it is possible to increase sales by issuing coupons for movie tickets or food/beverage. On the other hand, considering the finding that adolescents aged 12-14 are more involved in clothing and that they are willing to allocate more than half of their allowance on clothing, it may be possible to design more affordable clothes or accessories assuming that their allowances would be less than the older age groups.

DOI: 10.20491/isarder.2017.302

İşletme Araştırmaları Dergisi
ISSN: 1309- 0712

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Müşteri Ara Yüz Özellikleri ile E-Bağlılık Arasındaki İlişkide E-Tatminin Aracılık Etkisi

*The Mediating Role of E-Satisfaction on the Relationship Between Customer Interface Quality and E-Loyalty*

**Naci BÜYÜKDAĞ**
Akdeniz Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Pazarlama Bölümü
Antalya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9836-5942
nbuyukdag@akdeniz.edu.tr

**Olgun KİTAPCI**
Akdeniz Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Pazarlama Bölümü
Antalya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-5316-985X
okitapci@akdeniz.edu.tr

**Ayça KANGAL DEMİR**
Akdeniz Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Pazarlama Bölümü
Antalya, Türkiye
www.orcid.org/0000-0002-8730-4247
aycakangal@akdeniz.edu.tr

**Özet**

Firmalara düşük sermaye ile iş kurma, dünyanın her bölgesine kolayca ulaşma, sektöre giriş engellerini aşma fırsatı sunan e-ticaret, günümüz dijital pazarlama çağında hayati bir öneme sahiptir. Pek çok firma, mağaza konseptinin yanı sıra sanal mağazacılık konseptini de benimsemiş ve organizasyon yapılarını e-ticaretle uyumlu hale getirmiştir. Böylece potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılaması için firma tarafından web sitesi kurulmuştur. Ancak pek çok firma sanal mağazacılık yapmak için web sitesi kurduğundan dolayı, firmaların potansiyel müşterilerinin hedef müşterisi olması için, firmaların müşterilerini online ortamda tatmin etme ve sonucunda online bağlılık kazandırma hedefleri ortaya çıkmıştır. Online ortamda e-tatmin ve e-bağlılık oluşturmanın temel göstergesi ise firmaların kurmuş oldukları web sitesine ilişkin değişkenlerdir. Bundan dolayı, bu çalışmada müşteri ara yüz özelliklerinin e-tatmin ve e-bağlılık değişkenleri üzerindeki etkisi çevrimiçi anket aracılığıyla araştırılmıştır. Bu ankette kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Çalışmada faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak e-tatmin değişkeni, müşteri ara yüz özellikleri (kişiselleştirme, uygunluk ve karakter) ile e-bağlılık arasında kısmi aracı değişken etkisi göstermiştir. Öneri olarak, web sitesi düzenlemesi yapılırken müşteri ara yüz değişkenleri birlikte ele alınmalı ve müşterinin e-tatminini ve e-sadakatini artıran değişkenlere ağırlık verilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** E-Tatmin, E-Bağlılık, Müşteri Ara Yüz Özellikleri, E-Ticaret, Aracı Değişken

**Abstract**

E-commerce, which offers the opportunity to set up business with low capital, easy access to every region of the world, and to overcome obstacles to sector entry, has a vital importance in today's digital marketing era. Many companies have embraced the virtual store concept as well as the store concept and have made their organizational structures compatible with e-commerce. Thus, a website has been set up by the company to meet the needs and demands of potential customers. However, since many companies have set up a website for virtual merchandising, there are targets for companies to satisfy their customers online and ultimately gain online loyalty in order to be the target customers of potential customers. The main indicator of e-satisfaction and e-loyalty in the online environment is the variables related to the web site that the companies set up. Therefore, an online questionnaire was applied to investigate the effect of customer interface features on e-satisfaction and e-loyalty variables in the study. Convenience sampling procedure has adopted. Factor analysis and regression analysis were performed in the study. As a result, the e-satisfaction variable has had a partial mediating effect between customer interface features (personalization, suitability and character) and e-loyalty. As a recommendation, customer interface variables should be considered together when organizing the website, and emphasis should be given to variables that increase the customer's e-satisfaction and e-loyalty.
**Keywords:** E-Satisfaction, E-Loyalty, Customer Interface Quality, E-Commerce, Mediator Variable

## 1.Giriş

Çevrimiçi alışveriş yapma günden güne büyümekte olan büyük bir iş sahası haline gelmektedir (Nielsen Report, Ağustos, 2014). Bu durum literatürde e-ticaret kavramının üzerine çok sayıda çalışma yapılmasına neden olmaktadır. E-ticaret; pazara girişi ve erişimi artıran, mal veya hizmetin alımı ya da satımı ile oluşan ve tüketici tarafından verilen emirlerin bilgisayar ağı yardımıyla gerçekleştiği, ancak düşük işlem maliyetlerinin sağlanarak büyük bir değer yaratan alışveriş biçimidir (UNCTAD, 2015). E-ticaret pek çok iş sahasının bilgisayar ağlarına taşınmasını sağlayarak işlem hacminin son on yılda anlamlı bir şekilde artmasına sebep olmuştur. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nin 2002 yılındaki 752 milyar $'lık e-ticaret hacmi 2012 yılında 2.989 milyar $'a yükselmiştir (UNCTAD, 2015). Ayrıca Global B2C Ecommerce Report 2016 raporuna göre, e-ticaret cirosu 2014 yılında 1.895,3 milyar $'dan 2015 yılında 2.272,7 milyar $'a yükselmiştir ve e-ticaret cirosu bir önceki yıla göre %19.9 oranında artış göstermiştir. E-ticarete ilişkin bu büyümeyi etkileyen çeşitli faktörler bulunmakta olup, bunlardan en önemli olanları ise internete erişimin artmış olması, çevrimiçi ödeme sistemlerinin geliştirilmesi, güvenilir alışveriş yapma imkânı sağlanması ve teslimat sisteminin sunulmasıdır (UNCTAD, 2015).

E-ticaret pazarının büyük bir potansiyele sahip olmasından dolayı çok sayıda firma son on yılda kendi organizasyon yapılarını değiştirerek çevrimiçi satın alma uygulamalarını içselleştirmiştir. Bu bağlamda firmalar, web sitesi aracılığıyla sunmak istedikleri mal ve hizmet satışı için web sitesi kurarak tüketicilerine çevrimiçi alışveriş deneyimi sunmaya başlamaktadır. Bu deneyimin bir getirisi olarak yüksek cirolar ve kârlar elde edilmektedir. Örneğin, 2012 yılında yapılan çalışmaya göre en iyi çevrimiçi satış hizmeti sunan satış sitelerinden Amazon şirketi 61 milyar $ kâr, e-Bay şirketi 14 milyar $ kâr ve Wall-Mart şirketi 10 milyar $ kâr elde etmiştir (Nielsen, 2014).

Firmaların müşterileri ile uzun dönemli karlılık ilişkisini sürdürebilmesi ve artırabilmesi için firma ve müşteri arasında online bağlılık kurulması gereklidir (Kim vd., 2009; Ribbink vd., 2004; Kim vd. 2011; Chou vd. 2015; Li vd., 2015). E-tatmin ve e-bağlılık kavramlarını sağlamada ise müşteri ara yüz özelliklerinden faydalanmaktadır. (Cyr vd., 2005; Hur vd., 2011; Valvi ve West, 2013; Polites vd. 2012; Forgas-Coll vd. 2013; Kim vd. 2011; Chou vd. 2015; Li vd., 2015; Chang ve Chen; 2008).

Literatürde müşteri ara yüz özellikleri ile e-bağlılık ve e-tatmin değişkenlerinin aynı yapısal eşitlik modelinde kullanılması sonucunda oluşturulan modeller bulunmaktadır. (Hur vd., 2011; Forgas-Coll vd. 2013; Kim vd. 2011; Chou vd. 2015; Elkhani vd., 2014; Li vd., 2015; Chang ve Chen , 2008). Bu modeller birlikte ele alındığından dolayı bir değişkenin diğer değişkenin etkisi altında kalıp kalmadığı veya anlamlı iken anlamsız hale gelip gelmediğine ilişkin literatürde boşluk olduğu görülmektedir. Çünkü önerilen aracılık etkisine ilişkin analizlerde tüm değişkenler birlikte modelde incelenmiştir. Örneğin, Janita ve Miranda tarafından 2013 yılında yapısal model aracılığıyla yapılan çalışmada tatmin kavramının bağlılık kavramını doğrudan etkilemediği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma göz önüne alındığında, tüm değişkenlerin modele dâhil edilmesi durumunda değişkenlerin bağımlı değişkeni doğrudan etkileme yolunun diğer bağımsız değişkenler tarafından baskılanabileceği görüldüğünden, çalışmada tek bir bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki doğrusal ilişki ve bu doğrudan ilişkiye yönelik olarak aracı değişken etkisi analiz edilmiştir. Böylece daha fazla değişkenin analize dâhil edilmesi durumunda anlamlı iken anlamsız olan (veya tam tersi) değişkenlere yönelik olarak açıklama getirilmesinin yolu açılmış ve literatüre değer katması ve yönetimsel çıkarımda bulunulması amaçlanmıştır.

Çalışmaya genel olarak bakılırsa, öncelikli olarak e-tatmin, e-sadakat ve müşteri ara yüz özelliklerine ve aralarındaki ilişkiye yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Sonraki aşamada, literatüre bakılarak araştırma soruları geliştirilmiş ve test edilmiştir. En son kısımda ise ampirik çalışmaya ilişkin sonuçlar değerlendirilmiş ve yönetimsel çıkarımlar paylaşılmış; çalışmaya ilişkin kısıtlara ve gelecek çalışmalarda yapılabilecek önerilere yer verilmiştir.

## 2. Literatür

Müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı pazarlama literatüründe başta tüketici davranışı alanı olmak üzere farklı kategori ve uygulama sahalarında on yıllardır çalışılan temel pazarlama kavramları arasında yer almaktadır. İçinde yer aldığımız 21.yy bilgi ve teknoloji çağında ise bu kavramlar e-ticaret, mobil pazarlama ve çevrimiçi marka toplulukları gibi konu başlıkları içinde e-tatmin ve e-bağlılık şeklinde incelenmeye başlanmıştır (Cry, 2008; Kim vd. 2009; Öztürk vd. 2012; Srinivasan vd. 2002). E-bağlılık, tüketicilerin e-perakendeciye yönelik, tekrarlanan satın alma davranışına dönüşecek olumlu tutumu (Srinivasan vd, 2002) şeklinde tanımlanırken, e-tatmin ise müşterilerin e-işletmelerden gerçekleştirmiş oldukları satın alımların beklentilerini karşılamış şekilde e-mağazadan olumlu deneyimlerle ayrılması (Anderson ve Srinavasan, 2003) olarak tanımlanmıştır.

E-bağlılık ve e-tatmini inceleyen çalışmalardan bazıları bu kavramlar arasında doğrudan bir ilişki bulurken (Anderson ve Srinivasan, 2003; Christodoulides ve Michaelidou, 2010; Dharmesti ve Nugroho, 2013) bazıları ise (Chuang ve Cheng, 2010; Rachjaibun, 2007) dolaylı bir şekilde iki kavram arasında değiştirme maliyetleri,

algılanan değer ve müşteri ara yüz özellikleri gibi çeşitli aracı ve öncül değişkenlerin etkisinden bahsetmiştir. Bu değişkenler içinde müşteri ara yüz özellikleri e-ticaret alanında çevrimiçi satın alma ve web sayfasını yeniden ziyaret etme niyeti üzerinde etkisi olan bir değişkendir (Hausman ve Siekpe, 2009). Yapılan çok sayıda çalışma e-ticaret sayfalarını ziyaret edenlere akış deneyimi yaşatması, kullanıcı dostu olması, kişiselleştirmeye olanak sağlaması, çevrimiçi güven sağlaması açısından müşteri ara yüz özelliklerini incelemiştir (Hssanein ve Head, 2004; Kumar vd. 2004; Zhang vd. 1999).

Bu çalışmada ise müşteri ara yüz özelliklerinin e-bağlılık üzerindeki ilişkisine yönelik e-tatmin aracı değişkeninin etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Ancak, az sayıda çalışma müşteri ara yüz etkisinin e-bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir (Kim vd. 2009; Forgas-Coll vd., 2013; Elkhani vd., 2014; Chang ve Chen; 2008). Bu çalışmada müşteri ara yüz özellikleri 4C (Customization, Contact Interactivity, Convenience ve Charachter) üzerinden kişiselleştirme, etkileşim, kolaylık ve karakter olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Kişiselleştirme, e-perakendecinin bireysel müşterilere yönelik mamullerde, hizmetlerde ve işlemsel çevrelerde uyarlama yapabilmesi anlamına gelmektedir (Srinivasan vd. 2002). Etkileşim ise bir web sayfasında müşteri destek araçlarının geçerli ve etkili olması ve web sayfasının müşterilerle olan iki yönlü iletişimi kolaylama derecesi olarak tanımlanmıştır (Srinivasan vd. 2002). Diğer yandan kolaylık, müşterilerin bir web sayfasını basit, sezgisel anlaşılabilen ve kullanıcı dostu olarak görebilme derecesi olarak tanımlanmıştır (Srinivasan vd. 2002). Son olarak karakter ise, müşterilere web sayfasına ilişkin ilk izlenimi sunan grafiksel tasarım özellikleri olarak tanımlanmıştır (Wang ve Emurian, 2005). Alan yazın incelendiğinde farklı araştırmacılar tarafından farklı müşteri ara yüz özellikleri ele alınmış olduğu görülmektedir. Örneğin, Srinivasan vd. (2002) tarafından e-bağlılığı etkileyen e-ticaret faktörleri üzerine yapmış olduğu çalışmada 8C'yi (kişiselleştirme, bağlantı etkileşimi, kültürleştirme, özen, toplum, seçim, uygunluk ve karakter) oluşturmuştur. Ayrıca, Chang ve Chen (2008)'de çalışmalarında Srinivasan vd. (2002) tarafından oluşturulmuş olan boyutlardan müşteri ara yüz özellikleri için 4C'yi (kişiselleştirme, bağlantı etkileşim, uygunluk ve karakter) kullanmışlardır. Benzer şekilde Lee ve Benbasat (2004) telefon üzerinden e-ticareti incelediği çalışmasında 7C'yi (bağlam, içerik, toplum, kişiselleştirme, iletişim, bağlantı ve ticaret) ele almıştır.

## 3.Tasarım ve Yöntem

Müşteri ara yüz özelliklerinin e-tatmin ve e-bağlılık üzerindeki sebep-sonuç ilişkilerinin incelenmesi amacıyla çevrimiçi anket düzenlenmiştir. Müşteri ara yüz özelliklerini ölçmek amacıyla Srinivasan vd. tarafından 2002 yılında tek boyutlu olarak geliştirilen ölçeğe ilişkin kişiselleştirme (5 soru), etkileşim (5 soru), uygunluk (5 soru) ve karakter (5 soru) boyutları kullanılmıştır. Ayrıca e-tatmin (6 soru) ve e-bağlılık (7 soru) boyutlarını ölçmek amacıyla da Anderson ve Sirinivasan tarafından 2003 yılında tek boyutlu olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Çalışmada çevrimiçi alışveriş yapan tüketici hedef kitle olarak seçilmiş ve anket öncesinde çevrimiçi alışveriş yapması durumunda anketi doldurması istenmiştir. Malhotra (2007), çevrimiçi anket yapılmasının araştırmanın hızını artıracağını, zaman ve maliyet avantajı sağlayacağını söylemekte ve rassal olan ve olmayan olarak iki farklı şekilde uygulanabileceğini belirtmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan anket çevrimiçi olarak "her sorunun cevaplanması zorunludur" şeklinde tasarımı planlanmış ve Google Drive tarafından oluşturulmuştur. Anketin gönderiminde tesadüfî olmayan

yöntemlerden kolayda örneklem yöntemi benimsenmiş olup, 26 Nisan – 18 Mayıs 2016 tarihleri arasında yaklaşık olarak 3000 tüketiciye gönderilmiş ve 325 adet geçerli anket geri dönüş alınmıştır. Anketin geri dönüş oranı yaklaşık olarak %10,8 civarındadır. Bu oran içerisinde çevrimiçi anketin ulaşmadığı katılımcıda bulunmaktadır. Ortalama çevrimiçi anket dönüş oranı %24,8 olarak belirtilmesine rağmen (http://fluidsurveys.com/university/response-rate-statistics-online-surveys-aiming/) katılımcıya ulaşmayan anketlerin geri dönüş oranı içerisinde yer almadığı literatürde görülmektedir. Örneğin Deutskens (2004) tarafından yapılan çalışmada 5413 kişiye çevrimiçi anket gönderilmiş ve bu anketlerden 3577 adedinin katılımcılara ulaştığı, geri dönen anket sayısının ise 730 olduğu belirtilmiştir. Bunun sonucunda çalışmada kullandıkları geri dönüş oranı %20,4 olarak ifade edilmesine rağmen, tüm anketlerin geri dönüş oranının %13,5 civarında olduğu görülmüştür.

Ankete katılan tüketicilerin yaklaşık %47,7'si kadın iken, %52,3'ü erkektir. Katılımcıların %57,2'si evli iken, %42,8'i bekâr olup, bunların %79,4'ü kamuda, %9,4'ü özel sektörde çalışmaktadır ve %11,3'ü de öğrencidir. Katılımcıların yaş aralığı 18 ile 65 yaş arasında değişmekte ve bunların %89,5'i kredi kartı vb. ile alışveriş yapmakta iken, %10,5'i de kapıda ödeme veya havaleyi tercih etmektedir. İnternetten alışveriş yapma sıklığı olarak %50,8'i yılda birkaç kez alışveriş yaparken, %23,1'i ayda bir kez, %18,2'si iki-üç haftada bir kez ve %8'i haftada bir veya daha fazla kez alışveriş yapmaktadır. Eğitim durumu açısından %61,8'i lisansüstü, %27,7'si lisans ve %10,5'i önlisans ve önceki mezuniyet yeterliliğine sahiptir ve 3000 TL ve üzeri kazanan tüketici oranı %71,7, 2000-2999 TL kazanan %11,4, 1000-1999 TL kazanan %6,5 ve 1000 TL'den az kazanan %10,5 oranındadır.

## 4. Bulgular ve Tartışma

Hair vd. (2014)'ne göre faktör analizi diğer çok değişkenli tekniklerin uygulanmasında eşsiz bir rol oynamaktadır ve çok değişkenli analiz teknikleri dikkate alındığında kullanılması gereken bir yöntemdir. Bu analiz, birbiriyle ilişkili olan çok sayıda değişkenin bir araya gelmesi sonucunda bu değişkenleri temsil edebilen yeni ve az sayıda değişken oluşturmak amacıyla yapılmaktadır (Çokluk vd. 2014; Hair vd. 2014). Faktör analizi için pek çok yöntem bulunmasına rağmen bu çalışmada "temel bileşenler analizi" tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilme sebebi en sık kullanılan faktörleşme yöntemlerinden birisinin olması ve fazla sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki bileşen (faktör) altında toplayarak analiz edilmesine imkân tanımasıdır (Çokluk vd. 2014).

Hair vd. (2014) göre faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli en az veri sayısı 100 olmalıdır ancak faktör analizinde kullanılan değişken sayısının 5 katı veya daha kabul edilebilir olanının 10 katı olduğunu söylemektedirler. Çalışmada kullanılan veri sayısı 325 olup, analiz için yeterli durumdadır. Temel bileşenler analizinde kullanılan istatistiksel testler Kaiser-Mayer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü testi ve Bartlett Küresellik testidir. Bartlett Küresellik testi korelasyon matrisinde değişkenlerin en az bir kısmı arasında anlamlı ve yeterli bir korelasyon olduğunu söylemektedir (Kalaycı, 2014; Hair vd. 2014). KMO testi ise örneklem büyüklüğünün veri seti açısından uygunluğunu kontrol eden bir testtir (Çokluk vd. 2014). Hair vd. (2014) göre 0,50 değerinin altındaki bir değer kabul edilemezken 0,60 ve üzeri bir değer yeterlidir. Ayrıca faktör yükleri için 0,30-0,40 değerleri arasının minimum kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmesine rağmen uygulamada 0,50 ve üzeri faktör yüklerin anlamlı

olduğunu belirtmesinden dolayı çalışmada 0,40'nin altında yüklenen faktörler çalışmada kullanılmamıştır. Ayrıca tek desenli faktörlerde açıklanan varyans oranının %30 ve üzerinde bir değer alması yeterli görülmektedir (Çokluk vd. 2014).

**Tablo 1**: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

| Ölçeklere ilişkin ifadeler | Faktör Yükleri | Özdeğer | Açıklayıcı Varyans % | Cronbach α | KMO testi | Barttlet Testi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kişiselleşme(Customization)** | | | | | | |
| C1 | 0,807 | 2,695 | 53,89 | 0,786 | 0,762 | $\chi^2$=492,61 p=0,000 |
| C2 | 0,801 | | | | | |
| C3 | 0,771 | | | | | |
| C4 | 0,689 | | | | | |
| C5 | 0,577 | | | | | |
| **Uygunluk (Convenience)** | | | | | | |
| C11 | 0,658 | 2,348 | 46,95 | 0,692 | 0,708 | $\chi^2$=331,166 p=0,000 |
| C12 | 0,649 | | | | | |
| C13 | 0,510 | | | | | |
| C14 | 0,747 | | | | | |
| C15 | 0,822 | | | | | |
| **Karakter (Character)** | | | | | | |
| C16 | 0,801 | 2,792 | 55,83 | 0,798 | 0,749 | $\chi^2$=549,14 p=0,000 |
| C17 | 0,753 | | | | | |
| C18 | 0,737 | | | | | |
| C19 | 0,766 | | | | | |
| C20 | 0,674 | | | | | |
| **E-Tatmin (E-Satisfaction)** | | | | | | |
| S1 | 0,820 | 3,043 | 60,86 | 0,833 | 0,796 | $\chi^2$=655,608 p=0,000 |
| S3 | 0,817 | | | | | |
| S4 | 0,792 | | | | | |
| S5 | 0,736 | | | | | |
| S6 | 0,731 | | | | | |
| **E-Bağlılık (E-Loyalty)** | | | | | | |
| L2 | 0,864 | 3,98 | 66,33 | 0,892 | 0,866 | $\chi^2$=1161,844 p=0,000 |
| L3 | 0,855 | | | | | |
| L4 | 0,854 | | | | | |
| L5 | 0,817 | | | | | |
| L6 | 0,799 | | | | | |
| L7 | 0,683 | | | | | |

**C1. Bu web site, ihtiyaçlarıma uygun satın alma önerilerinde bulunur. C2. Bu web site, bana özel ürünleri sipariş etme olanağı sağlar. C3. Web sitenin bana gönderdiği reklamlar ve promosyonlar bana özeldir. C4. Bu web site bana eşsiz bir müşteriymişim gibi hissettirir. C5. Bu web sitenin benim ihtiyaçlarıma göre kişiselleştiğine inanıyorum. C11. Bu web sitesinde gezinti yapmak çok anlaşılır **değildir.*** [b] ***C12.** Bu web sitesinden ilk defa alışveriş yapan biri çok yardıma ihtiyaç duymadan alışveriş yapabilir. C13. Bu web sitesinden alışveriş yapmak çok zaman almaktadır. C14. Bu web site kullanıcı dostu bir sitedir. C15. Bu web site kullanıma çok uygundur. C16. Web sitenin tasarımı bana göre ilgi çekicidir. C17. Bana göre, bu web sitede alışveriş yapmak eğlencelidir. C18. Bu web site bana davetkâr **gelmiyor**.* [b] ***C19.** Bu web siteden alışveriş ederken kendimi rahat hissediyorum. C20. Bu web sitesi bana çekici **görünmüyor.*** [b] ***S1.** Bu web sitesinden alışveriş yapma kararımdan memnunum. S3. Bu web sitesinden alışveriş yapma kararım akıllıcaydı. S4. Bu web sitesinden ürün satın alma kararım konusunda **kötü** hissediyorum.* [b] ***S5.** Bu web sitesinden alışveriş yaparak doğru bir şey yaptığımı düşünüyorum. S6. Bu web sitesinden alışveriş yaptığım için **mutsuzum**.* [b] ***L2.** Mevcut hizmet devam ettiği sürece, web sitelerini değiştirmeyi düşünmem. L3. Ne zaman alışveriş yapmaya ihtiyacım olsa web sitesini kullanmayı denerim. L4. Alışveriş yapmaya ihtiyacım olduğu zaman, bu web sitesi benim ilk tercihimdir. L5. Bu web sitesini kullanmayı seviyorum. L6. Bana göre, alışveriş yapmak için en iyi perakende web sitesi budur. L7. Benim favori perakende web sitemin bu site olduğuna inanıyorum.*

Hair vd. (2014) göre ölçeklerin güvenilirlikleri en az 0,70 olmalıdır. Uygunluk değişkeni dışındaki tüm değişkenler için Cronbach α değeri 0,70 değerinin üzerindedir. Uygunluk değişkeni için ise Cronbach α değeri 0,692 olarak bulunmuş olup, sınır değere çok yakın bir değer olduğundan dolayı analizde kullanılmıştır. Ayrıca anket ile ölçümü yapılan etkileşim boyutuna ilişkin olarak Cronbach α değeri 0,451 çıkmış olup, madde atılması yoluyla da 0,70 değerine ulaşılamadığından çalışmada kullanılmamıştır. Ölçeklerin tek boyutlu olmaları dikkate alındığında, yapılan "temel bileşenler analizi"

sonucunda kişiselleştirme, uygunluk ve karakter boyutları tek boyutlu olarak bulunmuştur. Ayrıca e-tatmin ölçeğinden "Bu web sitesinden tekrar alışveriş yapmak zorunda kalsaydım, farklı hissedecektim." ve e-bağlılık ölçeğinden "Başka bir siteye geçmeyi nadiren düşünüyorum." maddesi çıkartılarak tek boyutlu yapıya ulaşılmıştır. Bunun sonucunda tek boyutlu faktörlere ilişkin yakınsama ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrıca farklı ölçeklerin toplanması sonucunda oluşturulan ölçekte, faktörlerin yakınsama geçerliliği için faktör altında toplanan maddelerin örneklem büyüklüklerinin yeterli ve anlamlı faktör yükü değerini etkilediği göz önünde bulundurulmasıyla beraber, faktör yüklerinin en az 0,50 değer alması ve ayrışım geçerliliği için faktör korelasyon matrisinde bulunan faktörler arası korelasyonun 0,70 değerinin altında bir değer almasının yeterli olmasından dolayı (http://statwiki.kolobkreations.com) faktörlerin yakınsama ve ayrışım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Ek olarak ölçeklerin altında toplanan maddelere ilişkin korelasyonun anlamlı olduğunu söyleyen Barttlet Küresellik Testleri de anlamlı çıkmıştır. Faktörler arasındaki korelasyon ise aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Faktörlere İlişkin Korelasyon Sonuçları

| Faktörler | Kişiselleşme | Uygunluk | Karakter | E-Tatmin | E-Bağlılık |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kişiselleşme** | **1** | | | | |
| **Uygunluk** | 0,313** | **1** | | | |
| **Karakter** | 0,454** | 0,613** | **1** | | |
| **E-Tatmin** | 0,317** | 0,680** | 0,641** | **1** | |
| **E-Bağlılık** | 0,451** | 0,435** | 0,571** | 0,561** | **1** |

** %99 güven düzeyinde anlamlı

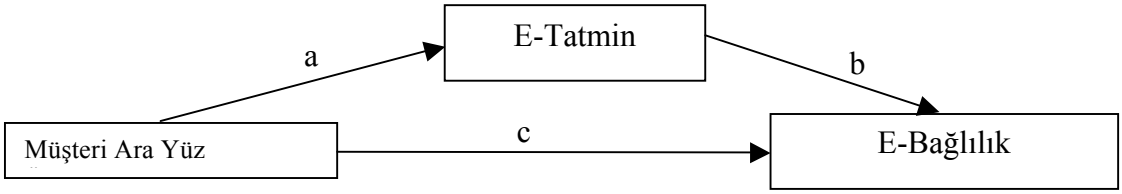
Müşteri ara yüz özellikleri ile e-bağlılık arasında e-tatmin faktörünün aracılık etkisi oluşturup oluşturmadığının incelenmesi için regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analiz parametrik bir analiz olup en temel varsayımı faktörlerin normal dağılmasıdır. Ayrıca faktörler normal dağılmasa bile çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında bir değer alması durumunda normal dağılımdan aşırı sapmadığı için normal olduğu varsayılabilir (Çokluk vd. 2014). Merkezi Limit Teoremi'de n>=30 olmak üzere, veriler normal dağılmasa bile normal olduğunun varsayılarak parametrik testlerin uygulanabileceğini söylemektedir (Ardahan ve Mert 2013).

| Faktörler | Kolmogorov-Simirnov Testi | | | Çarpıklık | Basıklık |
|---|---|---|---|---|---|
| | İstatistik | Df | P değeri | | |
| **Kişiselleştirme** | ,064 | 325 | ,003 | 0,56 | -0,371 |
| **Uygunluk** | ,126 | 325 | ,000 | -0,438 | -0,535 |
| **Karakter** | ,109 | 325 | ,000 | -0,562 | 0,202 |
| **E-Tatmin** | ,172 | 325 | ,000 | -0,648 | -0,120 |
| **E-Bağlılık** | ,115 | 325 | ,000 | -0,703 | 0,275 |

Tablo 3'e bakılırsa faktörlerin normal dağılmadığı ancak çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında değişmesinden dolayı parametrik testlerin yapılabileceği görülmektedir.

### 4.1. Baron ve Kenny'nin Aracı Etki Analizi yaklaşımı

Baron ve Kenny'nin (1986) çalışmasında, aracılık etkisinin "neden" ve "nasıl" meydana geldiğini açıklamak için kullanıldığını söylemişlerdir. Aracılık etkisi değişkenini açıklamak amacıyla Şekil 1'i önermişlerdir.




**Şekil 1:** Aracılık Değişkeni İçin Model

Baron ve Kenny'ye göre (1986) aracılık etkisinin doğrulanması amacıyla Şekil 1'de görülen bir zincir bulunmaktadır. Zincirde 3 değişken bulunmakta ve bağımlı değişkeni açıklayan iki sebep değişkeni yer almaktadır. Müşteri ara yüz özelliklerinden kişiselleştirme, uygunluk ve karakter değişkenleri ile e-bağlılık arasındaki doğrudan etki (c), müşteri ara yüz özelliklerinden kişiselleştirme, uygunluk ve karakter değişkenleri ile e-tatmin arasındaki etki (a) ve e-tatmin ve e-bağlılık değişkenleri arasındaki aracı etki (b) bulunmaktadır. Eğer müşteri ara yüz özellikleri ve e-bağlılık değişkeni arasındaki doğrudan ilişki anlamlı iken, e-tatmin aracı değişkenin etkisi ile bu ilişki anlamlılığını yitiriyorsa, o zaman e-tatmin aracı değişken baskın bir değişkendir ve burada tam bir aracı etkisi bulunmaktadır. Eğer e-tatmin aracı değişken modele eklendikten sonra müşteri ara yüz özellikleri ile e-bağlılık değişkenleri arasındaki doğrudan ilişki anlamlılığını koruyorsa ancak c katsayısı azalıyorsa, burada kısmi aracı etki vardır denmektedir. Aracı etkisinin halen anlamlılığını koruması sonucu için ise, yazarlar başka çoklu aracı faktörlerin olduğunu söylemektedirler. (Baron ve Kenny, 1986)

Aracı değişkenin gerçekten aracı olup olmadığının anlaşılması için bazı varsayımların yerine getirilmesi gerekmektedir. Baron ve Kenny'ye göre (1986), 3 farklı regresyon eşitliği varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi müşteri ara yüz özelliklerinden kişiselleştirme, uygunluk ve karakter değişkenleri ile e-bağlılık arasında anlamlı bir doğrusal ilişkinin varlığıdır. İkincisi müşteri ara yüz özelliklerinden kişiselleştirme, uygunluk ve karakter değişkenleri ile e-tatmin arasında anlamlı bir doğrusal ilişki ve üçüncüsü e-tatmin aracı değişken ile e-bağlılık bağımlı değişken arasında anlamlı bir doğrusal ilişkinin varlığıdır. Bu üç varsayım sağlandıktan sonra müşteri ara yüz özelliklerinden kişiselleştirme, uygunluk ve karakter değişkenlerinin e-bağlılık üzerindeki etkisinde (katsayılarda) azalma meydana geliyorsa (e-tatmin aracı değişken modele dâhil olduktan sonraki katsayı) aracı etki vardır denir. Ayrıca sadece katsayıların önemi yerine aynı zamanda mutlak hacminde de bakmak gerektiğini söylemektedir. (Baron ve Kenny, 1986)

Hadi vd. (2016) göre, aracılık etkisinin var olup olmadığının hesaplanmasında kullanılan bir başka yöntem de Variance Account For (VAF) değeridir. Bu değerin hesaplanması için doğrudan etki ve dolaylı etki değerlerinin hesaplanması ve bu iki değerin toplanarak toplam etki değerinin oluşturulması gerekir. Bu değerler ise standartlaştırılmamış B katsayılarıdır (dolaylı etki için a.b ve doğrudan etki için c). VAF değeri dolaylı etki/toplam etki formülünden bulunmaktadır ve 0,80 ve üzeri olması tam aracı etki olduğunu, 0,20-0,80 arası olması kısmi aracı etki olduğunu göstermekte ve 0,20'nin altında bir değer aracılık etkisi oluşturmadığını göstermektedir (Hair vd. 2013).

Ayrıca bulgulanan aracı değişken etkisine ilişkin etkinin gerçekten aracı değişken etkisi olup olmadığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi kullanılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

### 4.2. Aracı Değişken: E-Tatmin

Müşteri ara yüz özelliklerinden kişiselleştirme değişkeni bağımsız, e-bağlılık değişkeni bağımlı ve e-tatmin değişkeni aracı değişken olmak üzere literatürden faydalanılarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_1$: Müşteri ara yüz özelliklerinden Kişiselleşme değişkeni E-bağlılık değişkenini pozitif etkilemektedir.
$H_2$: Müşteri ara yüz özelliklerinden Kişiselleşme değişkeni E-tatmin değişkenini pozitif etkilemektedir.
$H_3$: Müşteri ara yüz özelliklerinden E-tatmin değişkeni E-bağlılık değişkenini pozitif etkilemektedir.
$H_4$: Müşteri ara yüz özelliklerinden E-tatmin değişkeni E-bağlılık ile kişiselleşme değişkeni arasında aracı değişkendir.

Şekil 1'de verilen model şeklinin test edilebilmesi için yukarıda geliştirilen $H_1$, $H_2$, $H_3$ ve $H_4$ hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla regresyon yöntemi istatistiksel paket program aracılığıyla uygulanmıştır. Müşteri ara yüz özelliklerinden her biri için ayrı ayrı yapılan bu analize ilişkin regresyon sonuçları tablosu oluşturulmuştur.

**Tablo 4:** Kişiselleştirme Özelliğine İlişkin Regresyon Sonuçları

| **Bağımlı Değişken:** E-Bağlılık | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| E-Tatmin | 148,192 | 0,000** | 0,561 | 0,057 | 12,173 | 0,000** | 0,581 | 0,806 | 1,00 |
| **$R^2$** = 0,315 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,312 | | | **Durbin-Watson katsayısı**=2,116 | | | |

| **Bağımlı Değişken:** E-Bağlılık | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Kişiselleştirme | 82,515 | 0,000** | 0,451 | 0,049 | 9,084 | 0,000** | 0,348 | 0,540 | 1,00 |
| **$R^2$** = 0,203 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,201 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 2,067 | | | |

| **Bağımlı Değişken:** E-Tatmin | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Kişiselleştirme | 36,106 | 0,000** | 0,317 | 0,042 | 6,009 | 0,000** | 0,170 | 0,335 | 1,00 |
| **$R^2$** = 0,101 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,098 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 1,974 | | | |

| **Aracı Etkisi için Bağımlı Değişken:** E-Bağlılık | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Kişiselleştirme | 106,232 | 0,000** | 0,304 | 0,045 | 6,661 | 0,000** | 0,211 | 0,387 | 1,112 |
| E-Tatmin | | | 0,464 | 0,056 | 10,184 | 0,000** | 0,463 | 0,685 | |
| **$R^2$** = 0,398 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,394 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 2,157 | | | |
| **$\Delta R^2$**= 0,194** | | | | | | | | | |
| **Doğrudan etki:** 0,4441, **Dolaylı etki:** 0,1450 ve **Toplam etki** = Dolaylı + doğrudan etki=0,2991+0,1450=0,4441 | | | | | | | | | |
| **VAF**= dolaylı etki/toplam etki= 0,145/0,4441=0,327 | | | | | | | | | |
| **Dolaylı etki için normal teori testi (Sobel testi) için etki** = 0,1450, S.H.=0,281, z=5,1567 ve p=0,000*** | | | | | | | | | |

** %99 güven aralığında anlamlı

Regresyon analizinin varsayımlarının yerine getirilmiş olması yapılan analizin doğruluğu açısından oldukça önemlidir. Bu varsayımlardan çoklu doğrusal bağlantı (VIF) problemi, bağımsız değişkenler arasında çok yüksek bir korelasyon olması

durumunda ortaya çıkmaktadır ve genel bir kural olarak 10 değerine eşit veya yüksek olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı sorunu vardır denmektedir (Çokluk vd. 2014). Ayrıca Kalaycı'ya göre (2014) hataların bağımsızlığı olan otokorelasyon değerinin 0 ile 4 değeri arasında değiştiği, 0 değerinin aşırı pozitif korelasyonu 4 değerinin ise aşırı negatif korelasyonu olduğunu gösterdiği ve analiz için gerekli otokorelasyonun Durbin-Watson katsayısı ile ölçüldüğü ve bu değerin 1,5 ile 2,5 arasında değişmesi gerektiğini söylemektedir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından aracı değişken için önerilen varsayımlar için, kişiselleştirme özelliği ile e-tatmin arasında ve e-bağlılık arasında anlamlı bir doğrusal ilişkinin bulunduğu, e-tatmin ve e-bağlılık arasında da anlamlı bir doğrusal ilişkinin bulunduğu, bu varsayımların sağlanmasından itibaren e-bağlılığı açıklayan kişiselleştirme değişkenine ait katsayısının 0,451'den 0,304 değerine düştüğü ve aradaki ilişkiyi açıklama oranının $R^2$ =0,203 oranından $R^2$ =0,398'e yükseldiği görülmüştür. Modele e-tatmin değişkeni girdikten sonra modelin iki değişkenle açıklanma oranında $\Delta R^2$= 0,194'lük bir artış olmuştur. Ayrıca dolaylı etkinin gerçek olup olmadığını test eden normal teori testi'de (Sobel Testi) p=0,000 değeri ile anlamlı çıkmıştır. Kişiselleştirme katsayısının anlamsızlaşmamasından dolayı e-tatmin değişkeninin kişiselleştirme ile e-bağlılık arasında kısmi aracı değişken olduğu söylenebilir. Ayrıca VAF değeri de kısmi aracılık etkisini doğrulamaktadır. Yani kişiselleştirme özelliği ile e-bağlılık değişkeni arasında başka çoklu aracı etki gösteren değişkenler vardır denir. Bunun sonucu olarak $H_1$, $H_2$, $H_3$ ve $H_4$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Aracı değişken analizi için diğer bir ara yüz özelliği olan web sitesinin uygun olma özelliği ile ilgili hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

$H_5$: Müşteri ara yüz özelliklerinden Uygunluk değişkeni E-bağlılık değişkenini pozitif etkilemektedir.
$H_6$: Müşteri ara yüz özelliklerinden Uygunluk değişkeni E-tatmin değişkenini pozitif etkilemektedir.
$H_7$: Müşteri ara yüz özelliklerinden E-tatmin değişkeni E-bağlılık ile Uygunluk değişkeni arasında aracı değişkendir.

**Tablo 5:** Uygunluk Özelliğine İlişkin Regresyon Sonuçları

| **Bağımlı Değişken:** E-Bağlılık | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Uygunluk | 75,558 | 0,000** | 0,435 | 0,065 | 8,692 | 0,000** | 0,440 | 0,697 | 1,00 |
| **$R^2$** = 0,19 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,187 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 2,091 | | | |

| **Bağımlı Değişken:** E-Tatmin | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Uygunluk | 278,289 | 0,000** | 0,680 | 0,043 | 16,682 | 0,000** | 0,634 | 0,718 | 1,00 |
| **$R^2$** = 0,463 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,461 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 2,216 | | | |

| **Aracı Etkisi için Bağımlı Değişken:** E-Bağlılık | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Uygunluk | 75,733 | 0,000** | 0,100 | 0,082 | 1,60 | 0,111 | -0,030 | -0,292 | 1,862 |
| E-Tatmin | | | 0,493 | 0,078 | 7,855 | 0,000** | 0,457 | 0,762 | |
| **$R^2$** = 0,320 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,316 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 2,109 | | | |
| **$\Delta R^2$**= 0,130** | | | | | | | | | |
| **Doğrudan etki:** 0,131 **Dolaylı etki:** 0,4376 ve **Toplam etki**=Dolaylı + doğrudan etki = 0,131+0,4376=0,5686 | | | | | | | | | |
| **VAF**= dolaylı etki/toplam etki=0,4376/0,5686= 0,77 | | | | | | | | | |
| **Dolaylı etki için normal teori testi (Sobel vs.) için etki**= 0,4376, S.H.= 0,0617, t= 7,0965 ve p= 0,000*** | | | | | | | | | |

Tablo 5 yorumlandığında regresyon için gerekli olanların ve Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken etkisi varsayımlarının sağlandığı

görülmektedir. Bu varsayımların sağlanmasında itibaren, e-bağlılığı açıklayan uygunluk değişkenine ait katsayısının 0,569'dan 0,131 değerine düştüğü ve aradaki ilişkiyi açıklama oranının $R^2$= 0,190 oranından $R^2$= 0,320'ye yükseldiği görülmüştür. Modele e-tatmin değişkeni girdikten sonra modelin iki değişkenle açıklanma oranında ΔR2= 0,130'luk bir artış olmuştur. Ayrıca dolaylı etkinin gerçek olup olmadığını test eden normal teori testi'de (Sobel Testi) =0,000 değeri ile anlamlı çıkmıştır. Kişiselleştirme katsayısının anlamsızlaşmasından dolayı e-tatmin değişkeninin uygunluk ile e-bağlılık arasında tam aracı değişken olduğu söylenebilir. Ayrıca VAF değeri de önerilen sınır değerlerine çok yakın bir değer almış olup, kısmı aracılık etkisini önermektedir. Ancak uygunluk değişkeninin katsayısının anlamsızlaşmasından dolayı uygunluk ile e-bağlılık değişkenleri arasında e-tatmin değişkeni tam aracılık etkisi göstermiştir. Yani uygunluk değişkeni e-bağlılık değişkenini e-tatmin değişkeni üzerinden etkilemektedir. Sonuç olarak $H_5$, $H_6$ ve $H_7$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Analiz edilecek son ara yüz özelliği ise web sitesinin karakter özelliği olup aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H8: Müşteri ara yüz özelliklerinden Karakter değişkeni E-bağlılık değişkenini pozitif etkilemektedir.

$H_9$: Müşteri ara yüz özelliklerinden Karakter değişkeni E-tatmin değişkenini pozitif etkilemektedir.

H10: Müşteri ara yüz özelliklerinden E-tatmin değişkeni E-bağlılık ile Karakter değişkeni arasında aracı değişkendir.

**Tablo 6:** Karakter Özelliğine İlişkin Regresyon Sonuçları

| **Bağımlı Değişken:** E-Bağlılık | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Karakter | 156,041 | 0,000** | 0,571 | 0,052 | 12,492 | 0,000** | 0,550 | 0,775 | 1,00 |
| **$R^2$** = 0,326 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,324 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 2,097 | | | |

| **Bağımlı Değişken:** E-Tatmin | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Karakter | 225,828 | 0,000** | 0,641 | 0,039 | 15,028 | 0,000** | 0,515 | 0,67 | 1,00 |
| **$R^2$** = 0,411 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,41 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 1,956 | | | |

| **Aracı Etkisi için Bağımlı Değişken:** E-Bağlılık | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız değişken** | **F** | **P** | **Beta katsayısı** | **S.H.** | **T** | **P** | **LLCI** | **ULCI** | **VIF** |
| Karakter | 103,00 | 0,000** | 0,359 | 0,065 | 6,32 | 0,000** | 0,282 | 0,537 | 1,699 |
| E-tatmin | | | 0,331 | 0,070 | 5,832 | 0,000** | 0,271 | 0,547 | |
| **$R^2$** = 0,39 | | | **Düzeltilmiş $R^2$** = 0,386 | | | **Durbin-Watson katsayısı** = 2,138 | | | |
| **$\Delta R^2$**= 0,064** | | | | | | | | | |
| **Doğrudan etki:** 0,4097, **Dolaylı etki:** 0,2425 ve **Toplam etki** = Dolaylı + doğrudan etki=0,4097+0,2425=0,6522 | | | | | | | | | |
| **VAF**= dolaylı etki/toplam etki=0,2425/0,6522=0,37 | | | | | | | | | |
| **Dolaylı etki için normal teori testi (Sobel vs.) için etki** = 0,2425, S.H.=0,0447, z=5,4264 ve p=0,000*** | | | | | | | | | |

Son yapılan aracı değişken etkisi analizi için gerekli varsayımların sağlanmış olduğu Tablo 6'dan görülebilir. Bu varsayımların sağlanmasından itibaren e-bağlılığı açıklayan karakter değişkenine ait katsayısının 0,571'den 0,359 değerine düştüğü ve aradaki ilişkiyi açıklama oranının $R^2$= 0,326 oranından $R^2$= 0,390'a yükseldiği görülmüştür. Modele e-tatmin değişkeni girdikten sonra modelin iki değişkenle açıklanma oranında $\Delta R^2$= 0,064'lük bir artış olmuştur. Ayrıca dolaylı etkinin gerçek olup olmadığını test eden normal teori testi'de (Sobel Testi) p= 0,000 değeri ile anlamlı çıkmıştır. Kişiselleştirme katsayısının anlamsızlaşmamasından dolayı e-tatmin değişkeninin karakter ile e-bağlılık arasında kısmi aracı değişken olduğu söylenebilir. Ayrıca VAF değeri de kısmi aracılık etkisini doğrulamaktadır. Yani uygunluk özelliği

ile e-bağlılık değişkeni arasında başka çoklu aracı etki gösteren değişkenler bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak $H_8$, $H_9$ ve $H_{10}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç, Öneriler ve Kısıtlar

Müşteri ara yüz özelliklerinin (4 boyut) e-tatmin ve e-bağlılık üzerindeki anlamlı ilişkisinin ve e-tatmin değişkeninin bu ilişkiye yönelik aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda Müşteri ara yüz özelliklerinden kişiselleştirme, uygunluk ve karakter özelliği güvenilir bulunmuş, etkileşim özelliği ise güvenilir bulunmadığından dolayı analize dâhil edilmemiştir. Güvenilir bulunan faktörlere ilişkin olarak yapı geçerliliği (içerik ve ayrışım geçerliliği) analiz edilmiş ve yapı geçerliliğinin sağlanmasından sonra regresyon yöntemi ile aracı değişken etkisi test edilmiştir.

E-tatmin ve e-bağlılık arasındaki doğrusal ilişki incelendiğinde, e-tatmin değişkeninin e- bağlılık kavramının %32'lik kısmını açıkladığı ve etki oranının 0,561 olduğu görülüştür. Bu durum e-tatminin e-bağlılığı açıklamak için yeterli olmadığı başka değişkenlerin de modele dâhil olması gerektiğini göstermiştir.

Yapılan çalışma sonucunda müşteri ara yüz özelliklerinin e-tatmin ve e-bağlılık kavramları üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu etkiler içerisinde e-tatmin değişkenini en fazla etkileyen müşteri ara yüz değişkenin uygunluk değişkeni olduğu ancak karakter özelliğinin de çok yakın bir etki oranına sahip olduğu görülmüştür. Bu durumda hedef kitlesinin e-tatminini artırmak isteyen çevrimiçi satış firmalarının müşteri ara yüz tasarımında tüketiciye uygun olma ve sitenin kendine has bir karakter sahibi olmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

E-bağlılık açısından ise müşteri ara yüz özelliklerinden en fazla etkili olan değişkeninin karakter özelliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karakteri izleyen diğer değişkenler ise sırasıyla kişiselleştirme ve uygunluk değişkenleridir. Bu sonuca göre e-tatmin ve e-bağlılık kavramları üzerinde en etkili olan değişkenin farklılık gösterdiği ve bu üç değişkenin birlikte ele alınmasının daha uygun olacağını göstermektedir.

Aracı etkinin olup olmadığını inceleyen VAF değeri 0,80 ve üzeri değer aldığında tam aracı etki, 0,20-0,80 arasında değer aldığında kısmi aracı etki ve 0,20 ve altında değer aldığında aracı etkinin oluşmadığına değinilmişti. Analiz sonucunda ise kişiselleştirme özelliği için VAF=0, 32, uygunluk özelliği için VAF=0,77 ve karakter özelliği için VAF=0,37 çıkmıştır. Bu bulgulara göre uygunluk özelliğinin tam aracı etkiye yakın bir VAF değeri almasına rağmen kısmi aracı etkisi göstermeyip tam aracı etkisi sergilemiştir. Bu durum Hair vd. (2013) tarafından önerilen kısmi ya da tam aracı etki değerlerinin sınır değerlerine yakın değerlerde değişkenlik gösterebileceğini göstermiştir. Kişiselleştirme ve karakter özelliği ise kısmi etkisi yüksek ve aracı etkiden kurtulmaya yönelik bir değer aldığı ve kısmi aracı etki gösterdiği bulunmuştur. Bundan dolayı farklı değişkenlerin modelde aynı anda test edilmesi durumunda e-bağlılığı doğrudan etkileyen uygunluk özelliğinin tam aracı etki göstereceği, kişiselleştirme ve karakter özelliği açısından ise doğrudan anlamlı ilişkinin devam edebileceği düşünülmektedir. Bu sonuçtan dolayı, çevrimiçi satış yapan firmaların hedef kitlesinin e-bağlılığını artırmaları için kuracakları web sitesinin özelliklerinden karakter ve kişiselleştirme özelliklerine daha fazla önem vermeleri önerilmektedir.

Chang ve Chen tarafından 2008 yılında yapılan çalışmada müşteri ara yüz özellikleri ile e-bağlılık kavramı arasında e-tatmin aracı değişken etkisi incelendiğinde kişiselleştirme, etkileşim ve karakter değişkenleri için tam aracı etki bulunmuş ve uygunluk ara yüz özelliği için herhangi bir aracı etki bulunmamıştır. Bu durumun tüm değişkenlerin yapısal eşitlikte aynı anda modele katılmasından dolayı meydana geldiği düşünülmektedir. Çünkü yapılan bu çalışmada E-tatmin aracı değişkeninin müşteri ara yüz bağımsız değişkenleri (kişiselleştirme, uygunluk ve karakter) ile e-bağlılık arasında aracı değişken rolü oynadığı ve uygunluk değişkeni için tam, kişiselleştirme ve karakter değişkenleri için ise kısmi aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durum yapısal model kurularak yapılan müşteri ara yüz çalışmalarındaki çok sayıda bağımsız değişkenin birbirlerini etkileyerek var olan anlamlı doğrusal ilişkiyi etkilediğini göstermiştir. Sonuçlar yapılan çalışmanın doğru bir şekilde kurgulandığını ve amaca yönelik hizmet ettiğini göstermektedir.

Çevrimiçi alışveriş faaliyete geçtiği yıldan itibaren devamlı artış göstermesinden dolayı geleneksel tatmin ve bağlılık arasındaki ilişkinin çevrimiçi kanala taşınması önlenemez bir hal almıştır. Bu durumda geçmiş yazın için yabancı bir kavram olan web sitesine ilişkin özelliklerin, çevrimiçi alışveriş için önemli bir mihenk taşı durumuna gelmesine neden olmuştur. Böylece çok büyük bir pazar hacminin bulunduğu çevrimiçi alışveriş pazarında geleneksel tatmin-bağlılık ilişkisinin e- tatmin ve e-bağlılık ilişkisine evrimleşmesini ve bu ilişkiye ait geçmiş yazından farklı çevrimiçi değişkenlerin (müşteri ara yüz özellikleri gibi) ortaya çıkmasını sağlamıştır. Tüketici davranışları açısından çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, e-ticaret alanında faaliyet gösteren firmaların e-bağlılık yaratmaya yönelik çabalarında karakter, uygunluk ve kişiselleştirme müşteri ara yüz özelliklerini birlikte geliştirmesinin müşteriler açısından önemli olduğu görülmüştür.

Çalışmanın sınırlılıkları için, çalışmanın ana kütle sayısı bilinmemesinden dolayı Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından 2004 yılında yayınlanan kitaplarında 100 milyon büyüklüğündeki örneklem için 384 sayısını önermişlerdir. Ancak araştırmacıların zaman kısıtından ötürü gerekli sayıya ulaşılamamış olup, 325 adet geçerli ankete ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan çevrimiçi anket, kolayda örneklem yöntemiyle toplandığından dolayı çalışmanın genelleştirilemez (Nakip, 2013; Malhotra, 2007). Ancak farklı zamanlarda veya coğrafyalarda benzer çalışmanın yapılması durumunda, elde edilebilecek bulgulara göre genelleştirilebilmesi mümkün olabilir.

E-ticaret alanında yapılacak olan gelecekte yapılacak çalışmalarda, aracı etkisi tek tek incelendikten sonra yapısal model uygulanabilir ve anlamsızlaşan değişkenlerin neden anlamsızlaştığına ilişkin olarak çalışma derinleştirilebilir. Ayrıca etkileşim boyutunun anlamsız çıkmış olması, bu boyutun Türkiye'deki tüketiciler tarafından yeterince anlaşılamamasını gösterdiğinden dolayı, Türkiye'deki kültürle yoğrulmuş yeni anket geliştirme çalışmaları yapılabilir.

## Kaynakça

Anderson, R.E., Srinivasan, S.S. (2003). "E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework". Psychology & Marketing, 20(2), 123–128.

Ardahan, F., Mert, M. (2013). "Impacts of outdoor activities, demographic variables and emotional intelligence on life satisfaction: An econometric application of a case in Turkey". Social Indicators Research,113(3), 887-901.

Baron Reuben M., Kenny David A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological resarch: conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182

Chang, H.H., Chen, S.W. (2008). "The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator". Computers in Human Behavior,24(6), 2927-2944.

Chou, S., Chen, C. W., Lin, J. Y. (2015). "Female online shoppers: Examining the mediating roles of e-satisfaction and e-trust on e-loyalty development". Internet Research, 25(4), 542-561.

Christodoulides, G., Michaelidou, N. (2010). "Shopping motives as antecedents of e-satisfaction and e-loyalty". Journal of Marketing Management,27(1-2), 181-197.

Chuang, C.F., Cheng, C.J. (2010). "A study of ınstitutional repository service quality and users' loyalty to college libraries in Taiwan: The mediating and moderating effects". Journal of Convergence Information Technology, 5(8), 89-99.

Cyr, D. (2008). "Modeling web site design across cultures: relationships to trust, satisfaction, and e-loyalty". Journal of Management Information Systems, 24(4), 47-72.

Cyr, D., Bonanni, C., Bowes, J., Ilsever, J. (2005). Beyond trust: Web site design preferences across cultures. Journal of Global Information Management , 13(4), 25-54.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu G., Büyüköztürk Ş. (2014) Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi, 3. Baskı

Deutskens, E., De Ruyter, K., Wetzels, M., & Oosterveld, P. (2004). Response rate and response quality of internet-based surveys: An experimental study. Marketing letters, 15(1), 21-36.

Dharmesti, M.D.D., Nugroho, S.S. (2013). "The antecedents of online customer satisfaction and customer loyalty". Journal of Business and Retail Management Research, 7(2).

Elkhani, N., Soltani, S., Jamshidi, M.H.M. (2014). "Examining a hybrid model for e-satisfaction and e-loyalty to e-ticketing on airline websites". Journal of Air Transport Management,37, 36-44.

Forgas-Coll, S., Palau-Saumell, R., Sánchez-García, J., Fandos-Roig, J. C. (2013). "Airline website loyalty formation and the moderating effects of gender and education". Service Business, 7(2), 255-274.

Global B2C Ecommerce Report 2016 Facts, Figures, Infographic & Trends of 2015 and the 2016 Forecast of the Global B2C Ecommerce Market of Goods and Services

Hadi N.U., Abdullah N. & Setosa I. (2016) "Making Sense of Mediating Analysis: A Marketing Perspective", Review of Integrative Business & Economics Research, 5(2), 62-76

Hair Jr,J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (2014) Multivariate Data Analysis, 7. Edition, Pearson New International Edition,

Hair Jr,J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.

Hassanein, K.S., Head, M.M. (2004). "Building online trust through socially rich web interfaces". In Proceedings of the 2nd Annual Conference on Privacy, Security and Trust, Fredericton, New Brunswick, Canada, 15-22.

Hausman, A.V., Siekpe, J.S. (2009). "The effect of web interface features on consumer online purchase intentions". Journal of Business Research, 62(1), 5-13.

http://fluidsurveys.com/university/response-rate-statistics-online-surveys-aiming/-erişim Tarihi: 18.08.2016

http://statwiki.kolobkreations.com; erişim tarihi: 13.06.2016

Hur, Y., Ko, Y.J., Valacich, J. (2011). "A structural model of the relationships between sport website quality, e-satisfaction, and e-loyalty". Journal of Sport Management, 25(5), 458-473.

Janita, M.S., Miranda, F J. (2013). "The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces". Industrial Marketing Management, 42(5), 814-823.

Kalaycı Ş. (2014), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım.

Kim, J., Jin, B., Swinney, J.L. (2009). "The role of etail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process". Journal of Retailing and Consumer Services, 16(4), 239-247.

Kim, W.G., Rachjaibun, N., Han, J.S., Lee, G. (2011). "The influence of hotel website factors on e-loyalty in a B2C context". Tourism Economics,17(5), 1103-1127.

Kumar, R.L., Smith, M.A., Bannerjee, S. (2004). "User interface features influencing overall ease of use and personalization". Information & Management,41(3), 289-302.

Lee, Y.E., Benbasat, I. (2004). "A framework for the study of customer interface design for mobile commerce". International Journal of Electronic Commerce, 8(3), 79-102.

Li, H., Aham-Anyanwu, N., Tevrizci, C., Luo, X. (2015). "The interplay between value and service quality experience: e-loyalty development process through the eTailQ scale and value perception". Electronic Commerce Research, 15(4), 585-615.

Malhotra, Naresh K. (2007). Marketing research an applied orientation, 5. Edition, Prentice Hall.

Nakip, M. (2013). Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları. Üçüncü Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Öztürk, S., Coşkun, A., Dirsehan, T. (2012). "Fırsat sitelerine yönelik e-sadakati belirleyen boyutların incelenmesi". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 7(2).

Polites, G.L., Williams, C.K., Karahanna, E., Seligman, L. (2012). "A theoretical framework for consumer e-satisfaction and site stickiness: an evaluation in the context of online hotel reservations". Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 22(1), 1-37.

Rachjaibun, N. (2007). A study of antecedents of e-relationship quality in hotel websites (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).

Ribbink, D., Van Riel, A.C.R., Liljander, V., Streukens, S. (2004). "Comfort your online customer: Quality, trust, and loyalty on the internet". Managing Service Quality, 14, 446–456.

Srinivasan, S.S., Anderson, R., Ponnavolu, K. (2002). "Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences". Journal of Retailing, 78(1),41–50.

The Nielsen Company, 2014, E-commerce: Evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?, August

United Nations Conference on Trade and Development, Information Economy Report, 2015

Valvi, A.C., West, D.C. (2013). "E-loyalty is not all about trust, price also matters: extending expectation-confirmation theory in bookselling websites".Journal of Electronic Commerce Research, 14(1), 99.

Wang, Y.D., Emurian, H.H. (2005). "Trust in e-commerce: consideration of interface design factors". Journal of Electronic Commerce in Organizations, 3(4), 42–60.

Yazicioglu, Y., & Erdogan, S. (2004). SPSS Uygulamali Bilimsel Arastirma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayincilik.

Zhang, P., Small, R.V., von Dran, G.M., Barcellos, S. (1999). "Websites that satisfy users: A theoretical framework for web user interface design and evaluation. In Systems Sciences", HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on (syf. 8). IEEE.

# The Mediating Role of E-Satisfaction on the Relationship Between Customer Interface Quality and E-Loyalty

**Naci BÜYÜKDAĞ**
Akdeniz University
Faculty of Applied Sciences
Antalya, Turkey
orcid.org/0000-0002-9836-5942
nbuyukdag@akdeniz.edu.tr

**Olgun KİTAPCI**
Akdeniz University
Faculty of Applied Sciences
Antalya, Turkey
orcid.org/0000-0002-5316-985X
okitapci@akdeniz.edu.tr

**Ayça KANGAL DEMİR**
Akdeniz University
Faculty of Applied Sciences
Antalya, Turkey
www.orcid.org/0000-0002-8730-4247
aycakangal@akdeniz.edu.tr

## Extensive Summary

### Introduction

Online shopping is becoming a big business growing from day to day (Nielsen Report, August, 2014). For example, according to the Global B2C Ecommerce Report 2016 report, the e-commerce revenue rose from $ 1,895.3 billion in 2014 to $ 2,272.7 billion in 2015 and the e-commerce revenue increased by 19.9% from the previous year. Because of the great potential of the e-commerce marketplace, many companies have changed their organizational structures over the last decade and internalized their online purchasing practices. In this context, companies have set up a website for selling goods and services and have begun to offer consumers an online shopping experience. As a result of this experience they have achieved high profits. For example, according to the study conducted in 2012, the Amazon company made a profit of $ 61 billion, the e-Bay company made a profit of $ 14 billion, and the Wall-Mart company made a profit of $ 10 billion (Nielsen, 2014). As a result, online loyalty needs to be established between the firm and the customer in order for the firms to be able to maintain and improve long-term profitability relationships with customers (Kim et al., 2009; Ribbink et al., 2004; Kim et al. 2011; Chou et al. 2015). Customer interface quality can be used for customers to have e-satisfaction and e-loyalty (Cyr et al., 2005; Hur et al., 2011; Valvi and West, 2013; Polites et al., 2012; Forgas-Coll et al. 2011, Chou et al., 2015, Li et al., 2015, Chang and Chen, 2008).

In the literature, there are models created by using customer interface quality, e-loyalty and e-satisfaction variables in the same structural equation model. (Hur et al., 2011; Forgas-Coll et al., 2013; Kim et al., 2011; Chou et al., 2015; Elkhani et al., 2014; Li et al., 2015; Chang ve Chen , 2008). All variables are considered together in the structural equation model. so it is not known whether a variable has a direct effect on another variable. For example, in the study conducted by Janita and Miranda through the structural model in 2013, it was concluded that the concept of satisfaction did not

directly affect the concept of loyalty. Given this study, the linear relationship between independent variables and dependent variables can be suppressed by other independent variables if all variables are included in the same structural model. Therefore, in the study, the linear relationship between a single independent variable and the dependent variable and the mediating variable effect on this direct relationship were analyzed. Thus, if more variables were included in the same structural model, it was investigated whether the linear relationship between independent and dependent variables would be significant. As a result, it is aimed to add value in literature and to make managerial implications.

**Methodology**

An online questionnaire was used in the study. The online shopper was selected as the target audience and asked to fill in the questionnaire if the online shopper had experience before the survey. Convenience sampling procedure has adopted. The survey was carried out between 26 April and 18 May 2016 and 325 valid surveys were obtained. Factor analysis, regression analysis and mediation analysis were used in the study.

**Findings and Conclusions**

According to the factor analysis, customization, convenience and character of the customer interface quality were found to be reliable and used in the analysis. The interaction dimension is not reliable. Some assumptions have to be fulfilled in terms of mediation analysis. The first assumption is the existence of a significant linear relationship between convenience and character of the customer interface quality and e-loyalty. The second assumption is the existence of a significant linear relationship between convenience and character of the customer interface quality and and e-satisfaction. The third assumption is the existence of a significant linear relationship between the e-satisfaction mediator variable and the e-loyalty dependent variable. After these three assumptions are provided, the coefficients of the independent variables should be looked at. After the moderation variable is included in the model, if the coefficients of the customer interface quality decrease, then it can be said that there is an mediator effect. it is also necessary to increase the explained variance ratio (Baron and Kenny, 1986).

When the linear relationship between e-satisfaction and e-loyalty is examined, it is seen that the e-satisfaction variable explains 32% of the e-loyalty concept and the effect ratio is 0,561. According to this situation, e-satisfaction is not enough to explain the concept of e-loyalty. Other variables must be included in the model in order for the e-loyalty to be fully explained. As a result of the study, it was found that the customer interface quality have an impact on the concepts of e-satisfaction and e-loyalty. The customer interface variable that affects the e-satisfaction variable most often is the convenience variable. The customer interface quality that affects the e-satisfaction the most after the convenience variable is the character variable. Therefore, online sales companies that want to increase the e-satisfaction of their target mass should pay attention to the fact that the web design is suitable for the consumer and the web page has a unique character.

According to the analysis, the most effective customer interface quality on e-loyalty is the character variable. The other customer interface quality variables

following the character variable are the customization and convenience variables, respectively. According to this result, the variables that are most influential on e-satisfaction and e-loyalty concepts are different. Therefore, it is recommended that these three variables be considered together while designing the website.

When the VAF value which indicates whether there is a mediation effect is examined, if this value is 0.80 and above, there is a full mediation effect and this value is between 0,20-0,80, there is a partial mediation effect. If this value is 0.20 or less, there is not a mediation effect. As a result of the analysis, the VAF value was 0.32, 0.77 and 0.37 for customization, convenience and character variables, respectively. According to this situation, the partially or full mediation effect values that is recoommended by Hair et al. (2013) may exhibit variability in values that close to the limit values. The impact of customization and character variable on e-loyalty are high and these variables try to overcome the partial mediation effect, but they are still partial mediation effect. In other words, the effect of these variables on e-loyalty is strong. The effect of the convenience variable on e-loyalty is weaker because, when the e-satisfaction variable joins the linear relationship, the convenience variable tends to full mediation effect.

In the study conducted by Chang and Chen in 2008, when the e-satisfaction mediator variable effect was examined between the customer interface quality and the e-loyalty concept, a full mediation effect was found for the customization, interaction and character variables, but there was no effect for the convenience variable. It can be considered that this situation is due to the fact that all variables participate together in the same structural equation model. Because Chang and Chen (2008) found that the e-satisfaction mediator variable plays a mediating role between the customer interface variables (customization, convenience and character) and the e-loyalty variable, and there is a full mediation effect on e-loyalty for the convenience variable and there is a partial moderation effect on e-loyalty for the character and customization variable. As a result, in the structural equation modelling in which more than one independent variable is involved, the independent variables can impress each other and can affect the significant relationship between independent and dependent variables. According to these results, the study has been properly structured and served purposefully. When the findings of the study in terms of consumer behavior are evaluated, e-commerce companies must develop customer interface quality together to create e-loyalty. Thus, a more suitable medium is prepared for the customer to shopping.

if we look at the limitations of this study, the study can not be generalized. Because convenience sampling method was used in the study. As a recommendation, the relationships between variables can be examined individually before the structural equation modelling is applied. Then a structural equation modelling can be applied and the significance levels of the variables can be compared. Moreover, because the dimension of interaction is not reliable, it can be said that this dimension can not be understood sufficiently by the consumers in Turkey. Therefore, new survey development studies reflecting the culture in Turkey can be done.

DOI: 10.20491/isarder.2017.303

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Exploring the Interaction Between Internal Customer Satisfaction and Talent Waste: A Lean Management Perspective[1]

**Yeşim Deniz ÖZKAN ÖZEN**
Ege University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Business Administration
Izmir, Turkey
orcid.org/0000-0003-4520-6590
yesimdenizozkan@gmail.com

**Keti VENTURA**
Ege University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Business Administration
Izmir, Turkey
orcid.org/0000-0002-6422-0518
keti.ventura@ege.edu.tr

**Abstract**

Principles of lean management have become more popular in recent years and the implementation area of Lean, spread from manufacturing environment to service sectors due to its wide applicability. Human centric structure of service sector reveals the need of lean principles which focuses on improvements related to employees. In lean thinking, elimination of wastes is one of the priority and it is essential to eliminate them for organizational enhancements. Wastes in lean were firstly defined under seven categories as overproduction, over-processing, waiting, motion, inventory, defect, transportation for manufacturing environment. However, these wastes were not found adequate, since one of the most important factor in organizations, human, was ignored. Therefore, the 8th waste of lean was presented as "talent" in order to include the human factor and it refers to underutilization of people's talent, knowledge, skills and abilities. As eliminating talent waste has been perceived as an important concept, it should be a significant driver of increasing internal customer satisfaction. This study aims to explore the relation between talent waste and internal customer satisfaction while considering level of top management commitment. Within this context a survey was conducted with the participation of white-collar internal customers to understand their perception of talent waste related to their jobs. At the end of the study, it is found that talent waste partially mediates the relationship between top management commitment and internal customer satisfaction.

**Keywords:** Internal Customer Satisfaction, Talent Waste, Mediation

## 1. Introduction

Even though it can be traced back till the works of Deming and Taylor, the core of the lean concept is based on Toyota manufacturing systems. "Lean" has evolved to the state of art in manufacturing environment (Dombrowski & Mielkea, 2013) however, principles of lean are also used commonly in service sectors including finance,

[*] *Earlier version of this study was presented in 14th International Logistics and Supply Chain Congress on December 1-2, 2016 in İzmir.*

healthcare, education, hospitality etc. (Maskell & Kennedy, 2007; Stanton, et al., 2014; Balzer, Brodke, & Kizhakethalackal, 2015; Vlachos & Bogdanovic, 2013). Shah and Wards (2007) defined lean as "an integrated socio-technical system whose main objective is to eliminate waste by concurrently reducing or minimizing supplier, customer, and internal variability." The term "lean" was first used by Jim Womack and his research team to describe the Toyota's business ideology, whose priority was focusing on customer needs while minimizing activities that do not add value to the system, in other words, wastes.

Wastes cause organizations to be less effective. Therefore, elimination of wastes is one of the priorities of lean management practices. Lean is also defined as an organizational performance management system which includes the collaboration of all employees from different stages to identify, minimize or eliminate activities that do not create value for the customers or stakeholders (Kavanagh & Krings, 2011). According to Hines and Rich (1997), process of elimination or reduction of wastes starts with identifying them on value stream and continues with removing them from stream by using appropriate tools and techniques. In order to eliminate these wastes, five main principles of lean are considered (Hines & Taylor, 2000; Hines & Rich, 1997). The first one is specifying value added and non-value added activities from customer perspective. The next one is identifying all the needed stages to design, order and produce the products through the value stream in order to mention non-value adding wastes. Making those actions that create value flow without wastes and creating a pull system according to customer expectations are followed by striving for perfection by continuously removing wastes**.**

Wastes in Lean Management were firstly defined by Taiichi Ohno, formerly the chief engineer at Toyota, and they are also called as *muda* (Womack & Jones, 1996). Taiichi Ohno (1978) classified wastes for manufacturing industry: over-processing, overproduction, waiting, transportation, unnecessary motion, unnecessary inventory and defects. Over-processing, or in other words inappropriate processing, refers to using the wrong set of tools, procedures or systems during the work, while a simpler way would be more effective (Hines & Taylor, 2000). It occurs when the process is more complex than necessary or the process/ product includes more features than needed (Brenson & Kulkarni, 2011). Main factors which cause over-processing were stated as poor understanding of the customer's true requirements, the failure to communicate customer requirements to workers, or failure in designing the products according to customer requirements (Kavanagh & Krings, 2011). Overproduction is one of the most common waste in manufacturing environment. Basically, it refers to producing too much without customer demands. It is usually caused by poor information flow which results in an excess inventory (Hines & Taylor, 2000). As it can be understood from its name, waiting waste refers to unused time or inactivity period of employees, machines, goods resulting ineffective flows and long lead times (Hicks, 2007). The next waste is transportation waste which is unnecessary or excessive movement of people, materials, goods, information etc. (Hines & Taylor, 2000) that does not add value to the process. The similar concept is unnecessary motion which contains only employee movements that does not add value (Benson & Kulkarni, 2011). As it was mentioned before, unnecessary inventory is the cause of overproduction. It refers to excessive storage and delay of information or products. It directly increases the costs therefore; it is important for organizations to eliminate inventory related wastes from working environment

(Karlsson & Åhlström. 1996). Finally, defects, or in other words scraps, may be the most common wastes of any kind of organizational environment including manufacturing and service, and refers to damaged goods or non-compliant products (Pereira, 2009).

However, these well-known 7 wastes, explained above, defined and categorized exclusively for the manufacturing environment; were not found sufficient by Womack and Jones, 1996, for more general use; since the human factor is not included and human related wastes are disregarded. Therefore, in 1996, Womack and Jones introduced the 8$^{th}$ waste, "talent", which refers to underutilizing talent, knowledge and skills. Womack and Jones (1996), define talent waste as underutilization of people's talent, knowledge, skills and abilities. Risks of talent waste were stated as frustrated and unfulfilled employees, high turnover rates, poor morale and lack of belief to change. Most of these studies paid attention to the similar research areas and used the term "talent waste" at some points. However, lean perspective has not been used to analyze over-qualification, underutilization, over-education, skill mismatches, in other words, talent waste. This paper intends to explore the relation between talent waste and internal customer satisfaction. Within this context, a survey is conducted with white-collar internal customers to understand their perception of talent waste related to their jobs. In the first part, a literature review is given and in the second part, research methodology and the results are discussed.

## 2. Literature Review

The 8$^{th}$ waste of Lean Management is defined in different ways by different authors (Hicks, 2007; Martin and Arokiam, 2007; Brenson and Kulkarni, 2011; Kavanagh and Krings, 2011), however there are some common terms in all definitions. Brenson and Kulkarni (2011) defined the 8$^{th}$ waste of lean as "under-utilized talent" and explained it as improper utilization of talent and creativity loss. At the same study, it is stressed that if talent waste elimination is achieved, many benefits are gained for the organization. Moreover, Kavanagh and Krings (2011) named the 8th waste as "underutilizing people's abilities" and explained it as the failure to make use of employees' knowledge, skills and abilities. As an example, using highly trained and capable proffessionals rather than using less trained people for performing easy tasks can be a failure. According to Hicks (2007), 8th waste of Lean Management relates to the underutilization of people and in particular, their ideas and creative input for improving the processes and practices. Furthermore, Martin and Arokiam (2007) defined the 8$^{th}$ waste as "skill utilization" and defined it as employee with the right set of skills is missed out performing the appropriate task.

As it can be understood from all definitions above, the 8$^{th}$ waste of Lean Management is related to utilizing peoples' talents, knowledge, skills, background, abilities etc.. Therefore, according to these explanations, it can be said that 8$^{th}$ waste of lean includes the concepts of over-qualification, underutilization of skills, skill mismatches and over-education.

Wasting talent at the working environment is not a new concept in the literature and many authors had researches in different forms so far. More than two decades ago, Alba-Ramirez (1993) focused on over-education, and in that study, over-education is identified through "information obtained from employees about the educational background they actually have and the schooling they report as necessary to perform

their respective jobs." As a similar concept, skill underutilization was defined as "employment which underuses workers' skills" (Felstad & Green, 2013). Fine and Nevo (2008) had seen over qualification as a multidimensional term, and referring different kinds of situations of improper employment. These situations were named as over-education, over-experience, and skill underutilization which is referred to the possession of a greater level of education, experience, or skill that is required for a given job. These explanations are also concurrent with the focus area of this research. Similarly, Christiansen, Fliter and Frost (2014), focused on person-job fit and defined it as match between persons' skills, knowledge, abilities and the demands of the job. The term *talent waste* was used by Paolo and Mane (2014) in their research focusing on qualification and skill mismatches on PhD graduates. According to their review, qualification mismatch solely is not strongly related to job satisfaction; however, underutilization of skills has more serious results, especially when convoyed by educational mismatch. Furthermore, Badillo-Amador and Villa (2013) investigated job-worker educational mismatches in Spanish labor market and concluded that job satisfaction is predicted by skill mismatches better than educational mismatches. Badillo-Amador and Villa (2013) also added that employees' present job satisfaction level is influenced by their previous job perceptions. Table 1 provides the short summary of some of the recent studies.

**Table 1: Literature Review**

| Author(s) | Focused Area | Main Findings |
|---|---|---|
| Johnson and Johnson (2000) | Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction | Perceived over qualification has a negative effect on job satisfaction. However, the relationships varied by dimension of perceived over qualification and dimension of job satisfaction. |
| Allen and Velden (2001) | Relation between educational mismatches and skill mismatches | Skill mismatches are much better predictors of job satisfaction and on-the-job search than educational mismatches. |
| Vieira (2005) | Relation between skill mismatch and job satisfaction | Overall job satisfaction is adversely affected by perceived over-qualification. Same is valid for satisfaction as well. A worker would be willing to take a wage cut in order to preclude over-qualification. |
| Morrison et. Al. (2007) | Linking the key job characteristics of perceived control and perceived cognitive demand to perceived skill utilization and intrinsic job satisfaction | The relationship between perceived job demand and perceived skill utilization was mixed but no mediating e□ect was evident. The level of both perceived demand and perceived control dictates the nature of the joint influence of both job characteristics on perceived skill utilization and work attitudes such as job satisfaction. |
| Fine and Nevo (2008) | Examining the concept of cognitive over-qualification | Cognitive over-qualification was found to be associated with job dissatisfaction, but was only weakly related to measures of job and training performance. |

| | | |
|---|---|---|
| Fleming and Kler (2008) | Over education and work place satisfaction | Although levels of satisfaction remain high, across all measures of workplace satisfaction, overeducated workers are less satisfied compared to their non-over-educated counterparts. |
| Amador, Nicolas and Vila (2012) | The consequences on job satisfaction of job–worker educational and skill mismatches | Skill mismatches emerge as a much better predictor of job satisfaction than educational mismatches as the effects of the latter are related to unobserved heterogeneity among workers.<br>The current level of job satisfaction appears to be influenced by workers' previous job perceptions, suggesting a dynamic structure for job satisfaction. |
| Fleming and Kler (2014) | Female over education and job satisfaction | For females with dependent children at home, over-education has a detrimental effect on a minority of satisfaction measures, whereas for females without children at home, over-education has a detrimental effect on a majority of satisfaction measures. |
| Paolo and Mane (2014) | Consequences of qualification and skills mismatch on PhD graduates | Graduates who are both overqualified and overskilled also showed that being mismatched reduces job satisfaction, especially for those whose skills are underutilized. |
| Weymer, Maciel and Castor (2014) | Influence of over qualification and individual's learning at work about their satisfaction | Over qualification and exploration learning influence the satisfaction indeed, but the exploitation learning does not influence satisfaction. |

Job satisfaction is an attitudinal reaction and is related to the feeling of oneself about their jobs and different aspects of the job (Spector, 1997). According to Rafferty and Griffin (2009), there has been a debate in the definition of job satisfaction about its being an emotional reaction and/or cognitive response. However, he stressed that it will continue to progress as insights grow from new methodologies. The literature review in Table 1 shows some important studies related to the investigation of the relationship of talent waste elements and internal customer job satisfaction.

As Berry (1981) identified the employees as internal customers, their level of satisfaction in their jobs and their importance in satisfying external customers have been stressed by many authors (e.g. Ahmed and Rafiq, 2003). Several factors have been found to influence the satisfaction of internal customers such as job content, pay/compensation, working conditions, security, relation with co-workers, relation with supervisor, job enrichment, high involvement work system (Orpen, 1979; Matzler, Fuchs, and Schubert, 2004; Parvin and Kabir, 2011; Harmon, et.al., 2003). One of the most important factors that causes dissatisfaction of employees is talent waste which comprises over-qualification, underutilization of skills, skill mismatches and over-education (Allen and van der Velden, 2001; Vieira, J. A. C., 2005; Allen, J., & De Weert, E., 2007; Mavromaras, Sloane and Wei, 2012) of internal customers. Therefore,

the fit between employee-job becomes an important aspect for the executives to manage the abilities, competencies and skills to achieve an effective organization (Elegbe, 2016). Al-Yahya (2007) stressed that the problem with many organizations may not be the lack of skills and capabilities, but the lack of appropriate management mechanisms and organizational design that support this. In this regard, senior management should realize the importance of talent which has a direct effect on employee's motivation and satisfaction (Bhatti, 2011).

## 3. Field Survey

The present study represents the relationship between talent waste and internal customer satisfaction and investigates the effect of top management commitment with this issue. With this purpose, a survey is conducted with white-collar internal customers to understand their perception of talent waste related to their jobs between June 2016 and October 2016. A population of white collars is expected to make objective evaluations about their job-talent fit and satisfaction levels. The sample consisted of Turkish white collars who are currently employed at different industries in Izmir. Izmir is sampled due to the convenience in collecting data. Both online surveys and face to face were conducted using convenience sampling method. Main limitations while collection data were; unwillingness for participation, finding the survey time consuming, concerns about confidentiality. Due to these limitations, 385 usable questionnaires consisting of 302 online, 83 face to face were collected. In total, the questionnaire included 26 statements about the respondents' perceptions of talent waste, top management commitment and job satisfaction. Moreover, demographic questions were also used to present the profile of participants.

Scales used in the survey that aim to measure the overall evaluations and perceptions of talent waste were adapted from Johnson (2000), Allen (2001), Green and McIntosh (2007) and Weymer and Maciel (2014), job satisfaction scale was adapted from Spector (1985) and top management commitment was adapted from Visverswaren et al. (1998). 5-point Likert scale of ranging from (1)' 'strongly disagree' to 'strongly agree (5) was utilized. The statements were translated to Turkish for Turkish white collar participants.

Given the literature above, the proposed model and the hypothesis are shown below.




**Figure 1: The Conceptual Model**

$H_1$: The higher level of top management commitment leads to higher level of internal customer satisfaction.

$H_2$: The higher level of top management commitment leads to lower level of talent waste.

$H_3$: The lower level of talent waste leads to higher level of internal customer satisfaction.

H4: Talent waste mediates the relationship between top management commitment and internal customer satisfaction.

## 4. Data Analysis and Results

Demographic questions such as gender, age, education, sector, current position and years of experience were asked to respondents and the demographic profiles are shown in Table 2. In order to find out the respondents' general evaluations, one-sample t-test was conducted as appeared in Table 3.

**Table 2: Demographic Characteristics of Participants**

| **Gender** | **N** | **Valid Percent** | **Current Department** | **N** | **Valid Percent** |
|---|---|---|---|---|---|
| Male | 239 | 62,1 | Manufacturing | 49 | 13,9 |
| Female | 146 | 37,9 | Marketing/Sales | 80 | 22,7 |
| Total | 385 | 100 | Trade | 7 | 2,0 |
| Missing | - | | Supply/Purchasing | 23 | 6,5 |
| | | | Accounting/Finance | 30 | 8,5 |
| | | | Human Resources | 19 | 5,4 |
| | | | R&D | 49 | 13,9 |
| | | | IT | 16 | 4,5 |
| | | | Maintenance | 10 | 2,8 |
| | | | Quality | 5 | 1,4 |
| | | | Continuous Improvement | 4 | 1,1 |
| | | | Investment | 6 | 1,7 |
| | | | Management | 17 | 4,8 |
| | | | Others | 37 | 10,5 |
| | | | Total | 352 | |
| | | | Missing | 33 | |
| **Age** | | | **Current Position** | | |
| 18-24 | 29 | 8,2 | Manager | 41 | 11,6 |
| 25-34 | 198 | 56,3 | Coordinator | 11 | 3,1 |
| 35-44 | 81 | 23 | Chef | 63 | 17,9 |
| 45-54 | 40 | 11,4 | Specialist | 171 | 48,6 |
| 55-64 | 3 | 0,9 | Responsible | 39 | 11,1 |
| 65+ | 1 | 0,3 | Others | 27 | 7,7 |
| Total | 352 | 100 | Total | 352 | |
| Missing | 33 | | Missing | 33 | |
| **Education** | | | **Total Years of Experience** | | |
| Pre-High School | 1 | 0,3 | <1 | 29 | 8,2 |
| High-School | 14 | 4,0 | 1-2 | 47 | 13,4 |
| Undergraduate | 215 | 61,1 | 3-5 | 17 | 4,8 |
| Postgraduate | 110 | 31,3 | 6-10 | 58 | 16,5 |
| PhD | 12 | 3,4 | 11-15 | 119 | 33,8 |
| Total | 352 | | 16-20 | 36 | 10,2 |
| Missing | 33 | | > 20 | 46 | 13,1 |
| | | | Total | 352 | |
| | | | Missing | 33 | |

| Sector | | | Total Years in Current Job | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Automotive | 30 | 8,5 | <1 | 89 | 25,3 |
| Textile | 27 | 7,7 | 1-2 | 68 | 19,3 |
| Food | 16 | 4,5 | 3-5 | 21 | 6,0 |
| Electronic | 17 | 4,8 | 6-10 | 36 | 10,2 |
| Energy | 5 | 1,4 | > 10 | 138 | 39,2 |
| Construction | 117 | 33,2 | Total | 352 | |
| Logistics | 11 | 3,1 | Missing | 33 | |
| Agriculture | 7 | 2,0 | | | |
| Finance | 18 | 5,1 | | | |
| Service | 14 | 4,0 | | | |
| Education | 9 | 2,6 | | | |
| Advertising | 4 | 1,1 | | | |
| Iron-Steel | 8 | 2,3 | | | |
| Healthcare | 10 | 2,8 | | | |
| Trade | 3 | 0,9 | | | |
| Information Technologies | 10 | 2,8 | | | |
| Defense | 3 | 0,9 | | | |
| Manufacturing | 7 | 2,00 | | | |
| Others | 36 | 10,2 | | | |
| Total | 352 | | | | |
| Missing | 33 | | | | |

Test value was assigned as 3, which refers to neither agree nor disagree in one sample t-test. Insignificant statements according to one sample t test were eliminated. Perception of talent waste in terms of educational background and job match is found above average. Participants think that their job allows them to apply their education and work experience. Moreover, they believe that they can easily handle more difficult work and they pose more skills than necessary to do their job. Participants also think that their superiors take care of their opinions. However, results show that participants have doubts about their organization's support designing the job interesting and more rewarding. As it can be seen, in general, level of internal customer satisfaction was found at moderate level

**Table 3: Statistics About Participants**.

| Statements* | Mean | Std. Dev. | t | df | Sig. | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Talent Waste** | | | | | | |
| My current job offers me sufficient scope to use my knowledge | 3,39 | 1,099 | 7,003 | 384 | 0,000 | |
| My current job offers me sufficient scope to use my skills. | 3,28 | 1,113 | 4,902 | 384 | 0,000 | |
| My educational background and my current job fits | 3,36 | 1,159 | 6,022 | 384 | 0,000 | |
| My skills and my current job fits | 3,41 | 1,089 | 7,442 | 384 | 0,000 | 0,730 |
| My job allows me to apply my education and work experience | 3,83 | 0,984 | 16,569 | 384 | 0,000 | |
| I have mastered nearly every aspect of my job. | 3,18 | 1,000 | 3,466 | 384 | 0,001 | |
| I feel that I could easily handle more difficult work. | 3,99 | 0,797 | 24,361 | 384 | 0,000 | |
| I possess more skills than necessary to do my job | 3,61 | 0,921 | 12,948 | 384 | 0,000 | |
| **Top Management Commitment** | | | | | | |
| The managers I work for back me up. | 3,44 | 1,059 | 8,085 | 384 | 0,000 | |
| My superiors take care of my opinions. | 3,58 | 1,002 | 11,391 | 384 | 0,000 | |
| The managers I work for are top notch | 3,29 | 1,139 | 4,920 | 384 | 0,000 | 0,886 |
| The organization tries to design my job as interesting and rewarding as possible | 2,68 | 1,185 | -5,246 | 384 | 0,000 | |

| **Job Satisfaction** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I am satisfied with my current job. | 3,12 | 1,170 | 2,090 | 384 | 0,037 | 0,920 |
| I really enjoy when I am at work. | 3,30 | 1,094 | 5,451 | 384 | 0,000 | |
| I consider my job very pleasant. | 3,32 | 1,106 | 5,668 | 384 | 0,000 | |
| Each day of my job seems to go quickly. | 3,72 | 1,089 | 13,012 | 384 | 0,000 | |
| I feel good about the amount of responsibility in my job. | 3,35 | 1,177 | 5,889 | 384 | 0,000 | |

*Notes: (1) Test value for one sample t-test was 3: Neither agrees nor disagrees*

In this study, exploratory factor analysis was hired to group all talent waste statements under meaningful factors. Factor analysis is a statistical method to explain variables under reduced number of factors. In this study, the statements were factor analyzed using varimax rotation and principle components analysis. In Table 4, factor analysis for talent waste variables is given. According to the results, sample is sufficient (KMO=0,831) and suitable for factor analysis (Barlett's test; $p<0,05$). Variables of talent waste are grouped under two factors which are named as person-job fit and overqualification. These factors can explain 66,886% of total variance. It can be seen that there is a strong relation between gender and person-job fit (Pearson Chi-Square value = 37,439, p=0,010).

**Table 4: Factor Analysis for Talent Waste**

| | **Factor Loadings** | **% of Variance** | **KMO – Barlett's Test** |
|---|---|---|---|
| **Factor 1: Person-Job Fit** | | | 0,831 |
| My current job offers me sufficient scope to use my knowledge | 0,880 | 44,291 | |
| My current job offers me sufficient scope to use my skills. | 0,859 | | |
| My educational background and my current job fits | 0,854 | | |
| My skills and my current job fits | 0,787 | | |
| My job allows me to apply my education and work experience | 0,787 | | |
| **Factor 2: Overqualification** | | | |
| I feel that I could easily handle more difficult work | 0,867 | 24,595 | |
| If my job would be more challenging, I would perform better. | 0,795 | | |
| I possess more skills than necessary to do my job | 0,700 | | |

A multiple regression model was applied to investigate whether the association between top management commitment and internal customer job satisfaction depends on the person-job fit and overqualification. The results of the regression equations required to test the mediation model are shown in Table 5 and Table 6 respectively. Baron and Kenny (1986) method was used to test the mediation model. Baron and Kenny (1986) proposed a four-stage approach to present mediation effect in regression analysis. This method is based on conducting several regression analysis and significance of each coefficient. Briefly, if the relationship between independent and dependent variable is no longer significant when intervening variable is controlled, it refers to full mediation; otherwise, it refers to partial mediation.

To start with analyzing the effect of person-job fit; in the first step, results show that there is a positive and significant interaction between top management commitment and internal customer satisfaction ($\beta=0,723$, $p<0,01$), in the second step, positive and significant interaction between top management commitment and person-job fit is

performed (β=0,597, p<0,01). Moreover, top management commitment and person-job fit are used as independent variables together and tested the interaction with internal customer satisfaction. Although there is a decline in beta value (β=409, p<0.01), there is still a significant relation. Therefore, person-job fit has a partial mediation effect on the association between top management commitment and internal customer satisfaction.

**Table 5: Results of Regression Equations Testing Mediation for Person-Job Fit**

| | $R^2$ | β | B | SE |
|---|---|---|---|---|
| 1. Top Man. Com. → Internal Cust. Sat. | 0,523 | 0,732 | 1,120 | 0,055 |
| 2. Top Man. Com. → Person-Job Fit | 0,357 | 0,597 | 0,723 | 0,050 |
| 3. . Top Man. Com. & Person-Job Fit → In. Cust. Sat. | 0,701 | 0,409 | 0,634 | 0,054 |
| | | 0,526 | 0,673 | 0,045 |

In order to investigate the mediation effect of overqualification on top management commitment and internal customer job satisfaction interaction, same steps of Baron and Kenny (1986) method were applied and the results are shown in Table 6. Overqualification also has a partial mediation effect on top management commitment and internal customer satisfaction since the beta value decreased from β= 0,732 to β= 0,688 (p<0.01), however, it is still significant.

**Table 6: Results of Regression Equations Testing Mediation for Overqualification**

| | $R^2$ | β | B | SE |
|---|---|---|---|---|
| 1. Top Man. Com. → Internal Cust. Sat. | 0,523 | 0,732 | 1,120 | 0,055 |
| 2. Top Man. Com. → Overqualification | 0,041 | 0,201 | 0,118 | 0,029 |
| 3. Top Man. Com. & Overqualification → In. Cust. Sat. | 0,553 | 0,688 | 1,066 | 0,054 |
| | | 0,176 | 0,465 | 0,092 |

As a result of the multiple regression analysis, research model has become as in Figure 2. Person-job fit and overqualification partially mediate the relationship between commitment of top management and internal customer job satisfaction. In other words, relationship between commitment of top management and internal customer satisfaction is still significant; however, partial mediation of person-job fit and overqualification are confirmed since beta values have declined.

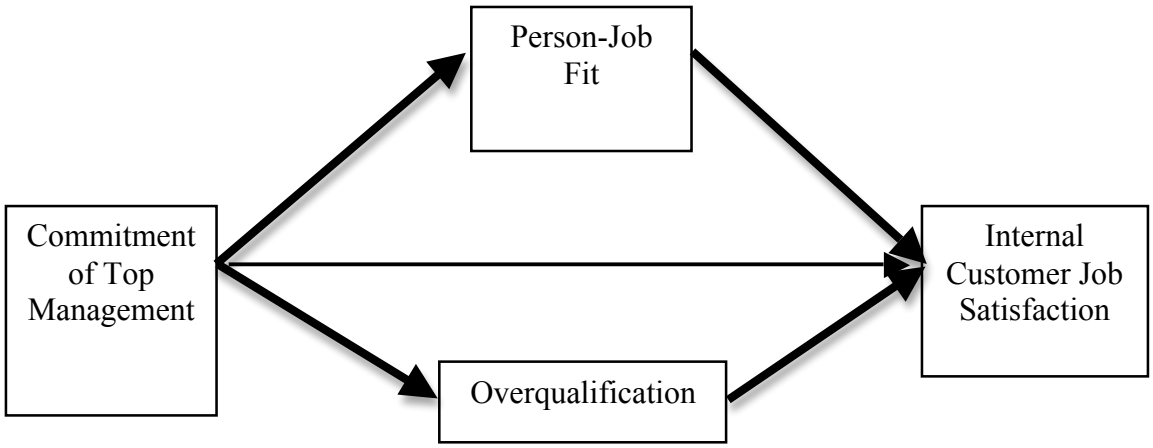



**Figure 2. Research Model**

With respect to the research model, developed hypothesis was supported. There is a positive relationship between level of top management commitment and internal customer satisfaction and opposite relationship between top management commitment and internal customer satisfaction. Moreover, top management commitment affects the level of talent waste. Research model of the study proved that talent waste partially mediates the relationship between top management commitment and internal customer satisfaction.

## 5. Discussions and Conclusions

In this study, relationship between talent waste and internal customer satisfaction was investigated. Within this context, a survey is conducted with white-collar internal customers to understand their perception of talent waste related to their jobs. Internal customers are one of the most valuable sources of the organizations. Therefore, their level of satisfaction directly affects the organizational performance. When this situation is analyzed from the lean management perspective, wasting talent is a non-value added activity and should be eliminated from the organization to become *leaner*.

In this study, participants believe that their job allows them to apply their education and work experience and they think they can easily handle more difficult work and they pose more skills than necessary to do their job. Furthermore, results reveal that participants have doubts about their organization's support to design the job interesting and more rewarding. In general, level of internal customer satisfaction was found at moderate level. Person-job fit and overqualification partially mediate the relationship between commitment of top management and internal customer job satisfaction. This paper is expected to contribute by combining well known concepts, such as overqualification, underutilization of skills, job mismatch, with the 8$^{th}$ waste of lean, talent, and investigate its relations to internal customer satisfaction from lean perspective.

For a lean transformation in terms of eliminating talent waste; organization's strategy, top management and human resources management department should be in cooperation. To eliminate and prevent person-job mismatch and overqualification, both in recruitment processes and work design phase, improvements need to be achieved. To

select the right employee for the right position; educational background checks, testing proficiencies, considering experiences are significant in recruitment processes. Furthermore, to ensure right candidates to apply correct positions, work descriptions and job specifications should be defined in detail before recruitment.

Moreover, in small sized organizations, since the departmentalization is not structured as large-scale organizations, workload of an employee is usually higher. In this kind of organizations, employees must take the responsibility of more than one department. This situation reveals the importance of person-job fit problem in small sized organizations. For a long-term employment, even there is no separate human resources department; management needs to pay attention to ways to eliminate talent waste.

For further studies, tools such as value stream mapping or cause and effect diagrams can be used for detailed analysis of talent waste in organizations. Moreover, investigation of talent waste can be done for a sector or a company by considering special needs and detailed analysis can be conducted.

## References

Ahmed, P. & Rafiq, M. (2003). "Internal Marketing Issues and Challenges". European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 9, 1177-1186.

Alba-Ramirez, A. (1993). "Mismatch in the Spanish Labour Market: Overeducation?" The Journal of Human Resources, Vol. 28, No. 2, 259-278

Allen, J., & De Weert, E. (2007). "What Do Educational Mismatches Tell Us About Skill Mismatches? A Cross-country Analysis." European Journal of Education, Vol.42, No. 1, 59-73.

Allen, J., & Van der Velden, R. (2001). "Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search". Oxford Economic Papers, Vol.53 No.3, 434-452.

Al-Yahya, K. O. (2007, August). "The Over-Educated, Under-Utilized Worker: Why Doesn't Human Capital Development Bring Desired Outcomes?". Academy of Management Vol. 2007, No. 1, 1-6.

Badillo Amador, L., López Nicolás, Á., & Vila, L. E. (2012). "The Consequences on Job Satisfaction of Job–Worker Educational and Skill Mismatches in the Spanish Labour Market: A Panel Analysis". Applied Economics Letters, Vol. 19 No.4, 319-324.

Badillo-Amador, L., & Vila, L. E. (2013). "Education and Skill Mismatches: Wage and Job Satisfaction Consequences." International Journal of Manpower, Vol. 34, No.5, 416-428.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008), "Towards a Model of Work Engagement", Career Development International, Vol. 13 No.3, 209-223.

Balzer, W. K., Brodke, M. H. & Kizhakethalackal, E. T., 2015. "Lean Higher Education: Successes, Challenges, and Realizing Potential." International Journal of Quality & Reliability , Vol. 32, No.9, 924-933.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical

Considerations". Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No.6, 1173.

Berry, L. L. (1981). "The Employee as Customer". Journal of Retail Banking, Vol.3, No.1, 33-40.

Bhatti, W. A., Waris, S., & Zaheer, A. (2011). "The Effect of Commitment and Motivation on Human Talent and its Contribution to Organizational Performance". Management & Marketing, Vol.6, No.3, 471-482

Brenson, R. & Kulkarni, N. S., (2011). "Understanding Operational Waste from a Lean Biopharmaceutical Perspective". Pharmaceutical Engineering, Vol.31, No.6, 1-7.

Christer Karlsson Pär Åhlström, (1996),"Assessing Changes towards Lean Production", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No 2, 24 – 41

Christiansen, N., Sliter, M., & Frost, C. T. (2014). "What Employees Dislike about Their Jobs: Relationship Between Personality-Based Fit and Work Satisfaction." Personality and Individual Differences, Vol.71, 25-29.

Christopher M. Fleming & Parvinder Kler (2008) "I'm Too Clever For This Job: A Bivariate Probit Analysis on Overeducation and Job Satisfaction in Australia", Applied Economics, Vol.40, No.9, 1123-1138

Davis, M.A. (2009), "Understanding the Relationship between Mood and Creativity: A Meta-Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.108, No.1, 25-38.

Di Paolo, A., & Mañé, F. (2014). "Are We Wasting Our Talent? Overqualification and Overskilling among PhD Graduates." (June 17, 2014). XREAP Document de Treball.

Dombrowski, U. & Mielkea, T., 2013. Lean Leadership Fundamental Principles and Their Application. Setubal, Procedia CIRP .

Elegbe, J. A. (2016). Talent Management in The Developing World: Adopting A Global Perspective. Routledge.

Felstead, A., & Green, F. (2013). Underutilization, Overqualification and Skills Mismatch: Patterns And Trends. Joint Skills Comitee

Fine, S., & Nevo, B. (2008). "Too Smart for Their Own Good? A Study of Perceived Cognitive Overqualification in The Workforce." The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 2, 346-355

Fleming, C. M., & Kler, P. (2014). "Female Overeducation, Job Satisfaction and the Impact of Children at Home in Australia." Economic Analysis and Policy, Vol. 44, No.2, 143-155.

Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., & Farias, G. (2003). "Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare." Journal of Healthcare Management, Vol. 48, No.6, 393.

Hicks, B. J. (2007). "Lean Information Management: Understanding and Eliminating Waste." International Journal of Information Management, Vol. 27, No.4, 233-249.

Hines, P. & Rich, N., (1997). "The Seven Value Stream Mapping Tools." International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No.1, 46-64.

Hines, P., & Taylor, D. (2000). Going Lean. Cardiff, UK: Lean Enterprise Research Centre Cardiff Business School, 3-43.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). "Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis." The Journal of Psychology, Vol. 134, No.5, 537-555.

Karlsson, C. & Åhlström, P., "Change Processes Towards Lean Production  The Role of the Remuneration System", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No.11, 1995, 80-99

Kavanagh, S. & Krings, D., 2011. "The 8 Sources of Waste and How To Eliminate Them Improving Performance with Lean Management Techniques", Government Finance Review.Vol. 2011, 19-24

Martin, S. & Arokiam, I., (2007). "An Investigation into the Application of Lean Techniques within the Education Sector". Coventry, Coventry iPED Conference 2007: Researching Academic Futures.

Maskell, B. H. & Kennedy, F. A., (2007). "Why Do We Need Lean Accounting and How Does It Work?". Journal of Corporate Accounting \& Finance, Vol.18, No.3, 59-73.

Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). "Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?". Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 15, No.9-10, 1179-1198.

Mavromaras, K., Sloane, P., & Wei, Z. (2012). "The Role of Education Pathways in the Relationship between Job Mismatch, Wages and Job Satisfaction: A Panel Estimation Approach". Education Economics, Vol.20, No.3, 303-321.

Ohno, T. (1978), Toyota Production System, Diamond, Tokyo

Orpen, C. (1979). "The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, and Performance: A Field Experiment" Human Relations, Vol.32, No.3, 189-217.

Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). "Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector." Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.9, 113.

Shah, R., & Ward, P. T. (2007). "Defining and Developing Measures of Lean Production." Journal of Operations Management, Vol.25, No.4, 785-805.

Spector, P. E. (1997). "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences" Vol. 3, Sage publications.

Stanton, P. et al., (2014). "Implementing Lean Management/Six Sigma in Hospitals: Beyond Empowerment or Work Intensification?" The International Journal of Human Resource Management, Vol.25, No.21, 2926-2940.

Vieira, J. A. C. (2005). "Skill Mismatches and Job Satisfaction." Economics letters, Vol.89, No.1, 39-47.

Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). "Job Satisfaction As a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers." Journal of Business Ethics, 17(4), 365-371.

Vlachos, I. & Bogdanovic, A., 2013. "Lean Thinking in The European Hotel Industry." Tourism Management, Vol. 36, 354-363.

Weymer, A. S. Q., de Oliveira Maciel, C., & Castor, B. V. J. (2014). "The Influence of the Overqualification and Learning on Individuals' Job Satisfaction". Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Vol.16, No.50, 96.

Womack, J. P. & Jones, D. T., (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Organisation. 397 ed. New York: Simon and Shuster.

DOI: 10.20491/isarder.2017.304

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Duygusal Marka Deneyimi, Marka Ayırt Ediciliği, Marka Çekiciliği ve Marka Savunuculuğu Arasındaki İlişkiler

*The Relationship Between The Affective Brand Experience, Brand Distinctiveness, Brand Attractiveness and The Brand Advocacy*

**Yağmur ÖZYER AKSOY**
İstanbul Arel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0002-7546-7698
yagmurozyer@arel.edu.tr

**Özet**

21. yy'da popüleritesi son derece yüksek olan ve adeta yeni kategoriler oluşturan i-pod, i-phone, i-pad, Nintendo Wii ya da Pokemon Go gibi birçok marka yalnızca ürün kategorisindeki fonksiyonel fayda ile satın alma karar sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu gibi markaların adeta birer savunucusu ve takipçisi olan tüketiciler, bu markalarla yalnızca rasyonel satın alma kararı verme üzerine düşünme eylemi içinde değildirler. Yaratıcı ve inovatif olan bu markalar tüketicilerinin duyularına, duygularına, düşünsel yapılarına, ilgilerine değer katacak faaliyetler uygulamaktadırlar. Özellikle duygusal marka deneyimine sahip olan tüketiciler, markaları daha çekici ve daha ayırtedici olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda bu çalışma, duygusal marka deneyimi, marka çekiciliği ve ayırtediciliği ile marka savunuculuğu arasındaki ilişkileri teknoloji markalarının kullanıcıları üzerinde araştırmakta ve marka savunuculuğu üzerinde etkili olan değişkenleri analiz etmeyi hedeflemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal marka deneyimi, marka ayırtediciliği, marka çekiciliği, marka savunuculuğu.

***Abstract***

*Many brands such as i-pod, i-phone, i-pad, Nintendo Wii, or Pokemon Go, which have a very high popularity in the 21st century, are almost inadequate in explaining the procurement decision process with only product functional benefit only in the product category. Consumers such an advocate followers of brands are not in a position to think only of making rational purchasing decisions with these brands. These creative and innovative brands carry out marketing activities that add value to consumers' feelings, emotions, intellectual structures and curiosity. More particularly consumers who have affective brand experience define brands as more attractive and more distinctive. In this context, this study researches the relationship between affective brand experience, brand attractiveness, brand distinctiveness and thebrand advocacy on the users of technology brands and aims to analyze the variables that influence brand advocacy.*

***Key Words:*** *Affective brand experience, brand distinctiveness, brand attractiveness, brand advocacy.*

## 1. Giriş

Birçok hibrid otomotiv üreticisi, alıcı bulmak için otomotiv pazarında adeta boğaz kesen rekabet halinde iken Toyota Prius, Amerika'da 400.000'in üzerinde satışa imza atma başarısını; beklenilenden farklı olarak alıcılarının Prius araç kullandıklarının diğerleri tarafından bilinmesini istediği ile açıklanmıştır(Maynard, 2007). Toyota'nın karar alma sürecindeki bu başarısı, marka yönetimindeki doğru stratejileri uygulaması açısından değerlendirilebilir. Marka yönetiminin sadık müşteri oluşturmadaki kritik noktalarından biri, satın alma sürecinde karar almanın en etkili dinamiklerini belirleyebilmektedir. Otomotiv pazar paylarına ilişkin veriler, Toyota'nın otomotiv pazarındaki en yüksek paya sahip olan marka olduğunu belirtmekte ve bu başarının tüketici tarafından yaşanan deneyim ve markaya bağlılığına işaret etmektedir. (https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/). Tüketicilerin marka ile daha önceki deneyimleri ve deneyimlere ilişkin aktarılan bilgiler markanın tüketici kimliği ile uyuşmasını sağlayan bazı dinamiklerin varlığını belirtmektedir. Bu dinamikler, markanın diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan özellikler ve markanın tüketiciler tarafından diğerlerine göre daha çekici algılanması olarak tanımlanabilir(Escalas ve Bettman, 2009; Lam, Ahearne ve Schillewaert, 2010). Marka çekiciliğini yüksek algılayan ve markanın diğer markalardan farklılığına inanan tüketiciler, markanın sadık müşterisi olup, markanın geleneksel hiçbir mecrada yakalayamayacağı başarı olan ağızdan ağza iletişim kanalıyla önerilmesini sağlayan savunuculuğunu yapma eğiliminde olacaktır. Çalışma bu varsayımlara dayanarak, duygusal marka deneyimi, tüketici marka kimliği unsurlarından olan; marka çekiciliği ve marka ayırt ediciliği ile marka savunuculuğu değişkenleri arasındaki ilişkiyi teknoloji markaları üzerinde araştırma üzerine temellendirilmiştir.

## 2. Teorik Altyapı ve Hipotez Geliştirme

Pazarlama dünyası için tüketicilerin markayla yaşadıkları deneyim durumunun ve boyutlarının anlaşılması, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde son derece kritik öneme sahiptir(Brakus, Schmitt ve Zarantonello, 2009). Tüketici ve pazarlama araştırmaları, tüketicilerin ürün ararken, alışveriş yaparken, hizmet aldıkları esnada, tükettikleri zamana dair deneyimlerin yaşandığını göstermiştir(Arnold, Reynolds, Ponder ve Lueg, 2005; Brakus, Schmitt, and Zhang 2008). Yaşanan bu marka deneyimleri güç ve yoğunluk bakımından farklılık göstermektedir; diğer bir deyişle, bazı marka deneyimleri daha güçlü veya daha yoğun gerçekleşmektedir(Brakus, Schmitt ve Zarantonello, 2009). Bazı marka deneyimleri olumlu, bazıları olumsuz olabilirken; bazıları kendiliğinden gerçekleşip kısa süreli olmakta; bazıları ise bilinçli ve daha uzun süreli olabilmektedir. Bu çalışma, marka deneyimini içeren kavramsal model uygulamasını, teknoloji donanımı olan akıllı cep telefonları markaları üzerinde uygulamıştır. Bunun sebebi ise tüketici belleğinde depolanan ve tıpkı akıllı cep telefonu kullanım sıklığı sebebiyle yaşandığı gibi uzun süren marka deneyimlerinin, zaman içinde tüketici memnuniyetini ve sadakatini etkiliyor olmasından kaynaklanmaktadır(Oliver, 1997). Marka deneyimi özellikle; marka tutumu, marka katılımı, marka eklentisi, müşteri memnuniyeti ve marka kişiliği gibi değerlendirici, duygusal ve ilişkisel marka yapılarından farklılık göstermektedir. Tutumlar; inançlara veya otomatik duygulanım reaksiyonlarına dayalı genel değerlendirmeler iken; buna karşın, marka deneyimleri markayla ilgili genel değerlendirmeyle ilgili yargılar olarak ifade edilmektedir(Thomson, MacInnis, and Park 2005). Marka deneyimi yalnızca

marka ve tüketici arasındaki duygusal ilişki konsepti değildir. Tecrübeler, markayla ilgili uyaranlara duyulan duyular, duygular, bilişler ve davranışsal tepkilerin tamamını içermektedir. Marka deneyimi boyutları, markayla ilgili uyaranlar (ör. renkler, şekiller, yazı karakterleri, tasarımlar, sloganlar, maskotlar, marka karakterleri) tarafından uyandırılmaktadır. Zamanla, marka deneyimleri duygusal bağlarla sonuçlanabilir, ancak duygular tecrübeleri uyandıran uyarının yalnızca bir iç sonucu olarak değerlendirilmektedir(Brakus vd., 2009). Bu duyulanma sürecinin sonucu olarak marka deneyiminin boyutları; duyusal, duygusal, davranışsal ve düşünsel olarak dört boyutta değerlendirilmektedir(Brakus vd., 2009). Bu çalışma, duygusal marka deneyiminin artması halinde tüketicilerin duygusal bağları ile ifade ettikleri marka ayırt ediciliğinin ve marka cazibesinin artacağı varsayımına dayandırılmıştır. Bu sebeple marka deneyimi boyutlarından duygusal marka deneyimi üzerinde çalışılmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki; herhangi bir marka deneyiminin uyaranları (ör; sloganlar, maskotlar, mesajlar, ambiyans vb.) marka deneyiminin ilgili ya da ilgili olmayan bir diğer boyutundaki tüketici tepkisini tetikleyebilmektedir(Schmitt, 2011). Marka deneyiminin temel yaklaşımı tüketicilerin mantıklı, faydacı değer kavramlarından ziyade duyularına, duygularına, akıl, merak ve imajlarına hitap edecek yaratıcı ve yenilikçi değer aktarımı sağlamaktır(Janiszewski, 2009). Tüketici elektroniğinden havayolu işletmeciliğine, otomotiv endüstrisinden perakendeye kadar birçok endüstri, marka deneyiminde bu değer aktarımı üzerinde çalışmaktadır. Tüketicilerin duygusal marka deneyimleri, yalnızca bir kereye mahsus markayla fiziksel deneyim anına değil; biliş seviyesindeki anılarına ilişkin algı toplamına ilişkindir. Bu sebeple rekabetçi pazarda markayı rakiplerinden ayırt eden ve markanın çekiciliğine ilişkin algı bütününü yansıtacak değerleri ifade etmektedir(Aaker, Vohs ve Mogilner, 2010; Aaker, 1997; Lindstrom, 2005; Johar, Sengupta ve Aaker, 2010). Buradan hareketle araştırmanın kavramsal modelini oluşturan hipotezlerden H1 ve H2 hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

**$H_1$:** Duygusal marka deneyiminin marka ayırt ediciliği üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

**$H_2$:** Duygusal marka deneyiminin marka çekiciliği üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Marka ayırt ediciliği kavramı ise, tüketici marka kimliği bileşenlerinden biri olup; bir markanın ayırt edici özelliğinin bir tüketicinin bu markayla tanımlanma arzusunun ana öncüsü olduğu ifade edilmektedir(Berger ve Heat, 2007). Bu yaklaşım, tüketicilerin çoğunlukla kimliklerini; kitlesel üretim, kitlesel tüketim markalarının kutupsal karşıtları olarak algılanan markaların tüketimiyle teyit etmeye çalıştıklarını belgeleyen araştırmalarla desteklenmektedir(Thompson, Rindfleisch ve Arsel, 2006). Markalar, marka kimliği ve imajına ilişkin tüm dinamiklerin eşit olması halinde, görüntüleri veya kimliklerini, rakiplerinden ayırt edici şekilde belirlemektedirler. Bu ayırt edilme temelinin tanımlanması durumunun (tamamen istenmeyen veya negatif olarak algılanmadığı sürece) tüketici sadakatinin oluşmasında etkili olduğu görülmektedir(Stokburger-Sauer, Ratneshwar ve Sen, 2012). Marka ayırt ediciliği, markaların farklı, benzersiz özelliklerini veya markanın değerini vurgulamak yerine, tüketicinin algısında markanın yenilenmesi ve hatırlatılması yoluyla sağlanmaktadır(Romaniuk, Sharp ve Ehrenberg, 2007). Bu faaliyetler bütünü, marka ayırt ediciliği kavramını marka farklılığından ayırt eden en temel özelliktir. Bazı araştırmacılar, tüketicilerin genel olarak markalara karşı düşünüldüğü kadar ciddi olarak bir kıyas ve eleme süreci geçirmediklerini; aksine satın alma davranışı göstermeden önce olabildiğince azami çaba göstererek bu süreci tamamlama yönünde eğilim gösterdiklerini belirtmektedirler(Barwise ve Meehan, 2004). Bu eğilim sebebiyle, marka

ayırt ediciliği, tüketicilerin satın alma esnasındaki bilişsel çabalarını azaltabileceği için bireylere fayda sağlayabilmektedir. Tüketiciler, biliş ve bilinç altı seviyelerine yeterince sıklıkta mesaj yollanması dolayısıyla daha kolay satın alma durumuna sahip olabilecektir. Bununla birlikte satın alacakları marka hakkında çok fazla düşünmediklerinden, tanıdıkları markalara sahip olacakları ve bu durumun da tüketicinin hayatını daha basit ve kolay hale getireceklerini düşüneceklerdir(Ju, 2013). Literatürdeki çalışmalar, marka ayırt ediciliğinin marka adı, renkler, logolar, etiket çizgileri, semboller/karakterler, ünlüler ve reklam stilleri gibi unsurlar ile elde edilebileceğini ifade etmektedir(Romaniuk Sharp ve Ehrenberg, 2007). Örneğin marka isimleri tüketicilere markaları pazarlardaki diğer benzer markalardan kolayca ayırt etmeye yardımcı olurken, Kola markasının kırmızı rengi kullanması tüketicilerin ürünü tanımasında kolaylık sağlayacağı şekilde ayırt edici olmaktadır. Benzer olarak logolarda kullanılan daireler, kareler gibi şekiller markalar için ayırt edici bir unsur olarak görülebilmektedir. Pazarlama faaliyetlerindeki ünlü kullanımı ise pazarlarda belli bir markayla her zaman ilişkili olan ayırıcı bir unsur olabilirken, reklam stilleri dahi ayırt edilmeye katkıda bulunabilmektedir.

Çalışma da ele alınan kavramlar olan markanın çekici, elverişli ve ayırt edici olma derecesi, marka başarısı için önemli etkilere sahiptir. Örneğin, Gonzalez-Benito, Martinez-Ruiz ve MollaDescals (2008) marka çekiciliği ile pazar payı arasındaki olumlu ilişkiyi ve markanın çekiciliği ile fiyatları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte önceki çalışmalar, fiyat ve marka çekiciliği arasındaki olumlu ilişkiyi tespit etmiş ve marka çekiciliğinin reklam ve satın alma niyetine yönelik tutum üzerindeki olumlu etkisini belirtmiştir(Weigold, Flusser ve Ferguson, 1992). Hayes, Alford, Silver ve York (2006) kişilerarası ilişkiler literatüründen yola çıkarak, algılanan marka çekiciliğinin tüketiciler ve markalar arasındaki ilişkiyi anlamlı ve öngörülebilir şekilde etkileyebileceğini savunmaktadırlar. Çalışma sonuçları, bir markanın tüketici algısının, markanın arzu edilebilirliğini etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırmalar marka-tüketici kalitesinin bir noktaya kadar markanın algılanan çekiciliğine bağımlı olduğunu ifade etmektedir(Hayes vd., 2006). Bu çalışmadan hareketle, tüketicilerin markayı cazip algılamaları halinde, tüketici-marka ilişkisinde markayı diğer tüketicilere savunacak durumda olacakları tahminlenmektedir.

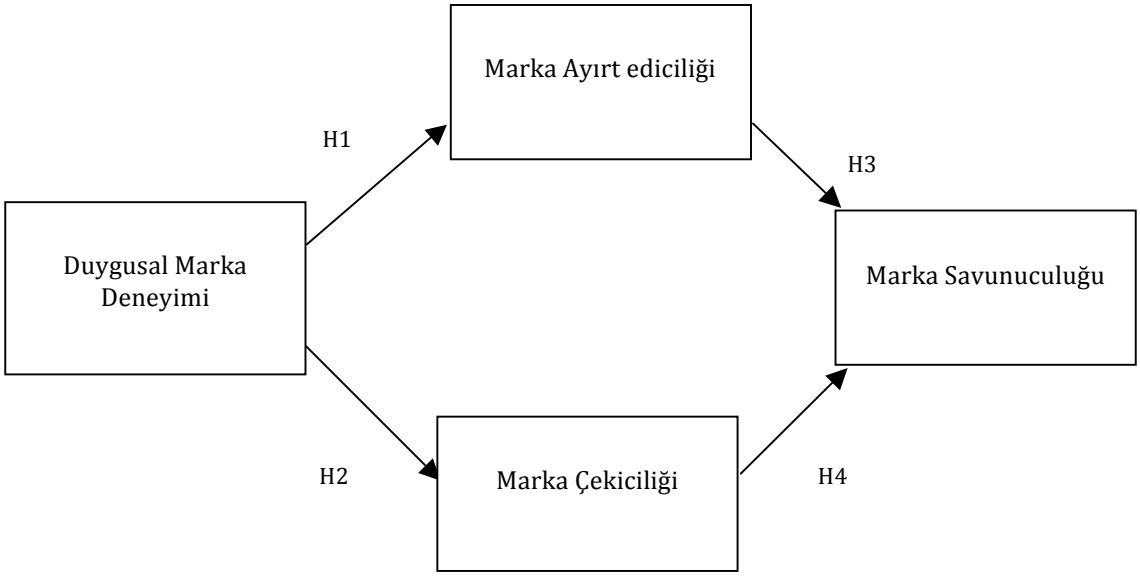
Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan marka savunuculuğu ise, tüketici-marka kimliği bileşenlerinin etkisi ile ilişkilendirilmiştir. Tüketici marka kimliği, tüketicinin marka ile algılanan birlik hali olarak tanımlanmaktadır(Stokburger-Sauer,Ratneshwar, ve Sen, 2012). Önceki çalışmalar, tüketici-marka kimliği belirlemenin, tüketicileri tanımlama isteğinin yanı sıra; olumlu ve işbirliğine dayalı tüketici davranışlarını doğurduğunu ortaya koymuştur(Badrinarayanan ve Laverie, 2011). Bu yaklaşımın temelini, bir varlıkla(bu varlık marka olarak düşünülmektedir) özdeşleşmiş olanların, varlığın başarısını ve başarısızlıklarını kendi varlıkları olarak algılaması oluşturmaktadır. Hatta bu varlığın performansını destekleme ve geliştirmeye yönelik önemli gayretler sarf etmesi tutumu yer almaktadır(Ashforth ve Mael, 1989). Bu yaklaşım ise araştırmada marka savunuculuğu kavramı ile ilişkiyi teorik olarak mümkün kılmaktadır. Marka savunuculuğu, bireylerde hem sosyal hem de fiziksel olarak gerçekleşebilmektedir. Sosyal olarak, marka savunuculuğu, diğer tüketiciler tarafından bir saldırı olması halinde, tüketicinin savunma durumunu ifade ederken, fiziksel olarak ise markanın logosunu veya ismini içeren ürünlerini kullanma, markanın ürünlerinin koleksiyonunu yapma ve hatta marka ile ilgili dövme yaptırmayı dahi

içerebilmektedir(Katz, 1994; Stokburger-Sauer vd., 2012).Literatürdeki araştırmalar, tüketici-marka kimliğinin bireylerin marka savunuculuğu davranışında bulunma eğilimlerini pozitif yönde etkilediği bulgularına yer vermektedir(Park v.d., 2010; Ahearne v.d., 2005). Bu çalışmalar ışığında tüketici-marka kimliği bileşenlerinden olan marka çekiciliği ve marka ayırt ediciliğinin marka savunuculuğunu anlamlı seviyede açıklayacağı öngörülmüştür. Beraberinde H3 veH4 hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**$H_3$:** Tüketicilerin algıladıkları marka ayırt ediciliğinin marka savunuculuğu üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

**$H_4$:** Tüketicilerin algıladıkları marka çekiciliğinin marka savunuculuğu üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Bu hipotezler ışığında araştırmanın kavramsal modeli aşağıda yer aldığı hali ile düzenlenmiştir:




**Şekil 1:** Araştırma Kavramsal Modeli

## 3. Araştırma Yöntemi, Örneklem ve Ölçekler

Günümüzde marka araştırmaları, tüketicilerin son derece yoğun markalama faaliyetlerinden gelen mesajlara maruz bırakıldığında dahi markaya sadık ve markayı savunan tüketicilerin oluşmasında etkili olan faktörler üzerinde durmaktadır. Önceki teorik araştırmalarda tüketici-marka kimliğinin marka sadakati üzerindeki olumlu açıklayıcı etkisi tespit edilmiştir(So, King, Hudson ve Meng, 2017). Bu araştırma ise; tüketicinin marka ile deneyimleriyle duygusal bir bağ yaratması durumunun, markanın çekici ve dikkat çeken bir marka olması ve tüketicinin markayı diğer tüketicilerle iletişim kurması ile satın almaları yönünde ikna etme çabaları yönündeki bağları test etmek üzere tasarlanmıştır. Bu marka öğelerinin ilişki ölçümlemesi ise teknoloji markaları üzerinde uygulanmıştır.

Önerilen kavramsal modelin incelenmesi için araştırma verilerine erişmek üzere, Türkiye İstanbul ilinde teknoloji markalarının ürünlerini kullanan kullanıcıları yansıtacak tüketici kitlesi üzerinde uygulamayı hedeflemektedir. Bunun için kolayda örneklem yöntemi ile İstanbul Arel Üniversitesi'nde öğrenim gören yüksek lisans ve

doktora öğrencilerine ulaşılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan bu kitlenin aktif iş yaşamında olması, aylık düzenli gelirinin olması ve aynı zamanda sosyal bilimler alanında farklı disiplinler üzerinde lisansüstü programa devam ediyor olmaları dolayısıyla markalara ilişkin farkındalıklarının yüksek olması ile tercih etme toleranslarının olması dolayısıyla araştırma için uygun görülmüştür. Bununla birlikte araştırma katılımcılarına duygusal marka deneyimi, marka ayırt ediciliği, marka çekiciliği ve marka savunuculuğu hakkında sorulan sorular, kullandıkları akıllı cep telefonu ya da taşınabilir aygıtlarına ilişkin markaları belirtmeleri üzerine ifadelerin bu markalara uyarlanması ile oluşturulmuştur. Ayrıca özellikle duygusal marka deneyiminin tarafsız olarak ölçülebilmesi için bu markaların kullanıcıları olduklarına dair onay alındıktan sonra uygulamaya devam edilmiştir.

Kullanılabilir 371 cevap seti sonucunda elde edilen veriler, SPSS 21.0 ve Amos 22.0 paket programları ile analiz edilmiştir. Katılımcıların temel demografik bilgileri, tanımlayıcı istatistik analizlerinin sonucuna göre; %42 erkek, %58 kadın; erkek yaş ortalaması 32, kadın yaş ortalaması 28; hane gelir düzeyi ortalama 3.000-3.500 TL olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcılar zamanlarının günde toplam ortalama 4-6 saatini akıllı cep telefonları ya da aygıtları ile abone oldukları uygulamalarını kullanmak (haber almak, alışveriş yapmak, sosyal medyaya bağlanmak) üzere harcamaktadırlar.

Araştırma kavramsal modelinde yer alan duygusal marka deneyimi ölçeği Brakus v.d.(2009) tarafından geliştirilen çalışmadan, marka ayırtediciliği ve marka çekiciliği değişkenleri için Currás-Pérez, Bigné-Alcañiz, ve Alvarado-Herrera (2009) ölçeğinden, marka savunuculuğu değişkeni içinse Stokburger-Sauer, Ratneshwar, ve Sen (2012) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır.

## 4. Araştırma Modelinin Testi ve Araştırma Bulguları

Araştırmanın kavramsal modelini test etmek üzere açıklayıcı (AFA) ve doğrulayıcı(DFA) faktör analizleri uygulanmış ve değişken ölçüm maddelerinin ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediği test edilmiştir. Buna göre araştırma değişkenlerinin faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değeri ve faktör yüklerine ilişkin veriler, Tablo 1'de aşağıda yer almaktadır. Faktör analizinin ardından ise kavramsal modelin değişkenleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi; yani hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

**Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi, Kavramsal Model Uyum İyiliği Değerleri ve Güvenilirlik Sonuçları**

| ***Değişken*** | ***Faktör Maddeleri*** | ***Faktör Yükleri*** |
|---|---|---|
| *Duygusal Marka Deneyimi* | Bu marka duygu ve hisleri uyandırır. | ,87 |
| | Bu marka için güçlü duygularım yok**. | ,71 |
| | Bu marka duygusal bir markadır. | ,82 |
| *Marka Çekiciliği* | X markasının sunduklarını beğeniyorum. | ,76 |
| | X markasının çekici bir marka olduğunu düşünüyorum. | ,79 |
| | X markasının somutlaştırdığı şeyleri severim. | ,90 |
| *Marka Ayırtediciliği* | X markası sektörde yer alan diğer markalardan farklıdır. | ,87 |
| | X markası, diğer tüm rakip markalardan farklıdır. | ,84 |
| | X markası, rakip markalara göre daha dikkat çekmektedir. | ,79 |
| *Marka Savunuculuğu* | X markasını diğer tüketicilere tavsiye etmekten hoşlanıyorum. | ,91 |
| | Tanıdığım insanlarla X markasının iyi yönlerini konuşmayı seviyorum. | ,77 |
| | Başkalarını X markasının ürünlerini almaya ikna etmeyi başardım. | ,74 |

| **Model Uyum Ölçütleri** | $\chi^2$ | **df** | **RMSEA** | **GFI** | **NFI** | **CFI** | **SRMR** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 153,28 | 90 | 0,052 | 0,931 | 0,982 | 0,979 | 0,041 |

| **İçsel Tutarlılık** | **Kompozit Güvenilirlik (ρ)** | **Cronbach Alfa (ά)** | **Ortalama Açıklanan Varyans (OAV)** |
|---|---|---|---|
| *Duygusal Marka Deneyimi* | *,79* | *,84* | *,51* |
| *Marka Çekiciliği* | *,81* | *,92* | *,55* |
| *Marka Ayırt ediciliği* | *,89* | *,91* | *,52* |
| *Marka Savunuculuğu* | *,79* | *,84* | *,51* |

* χ2– Ki kare; df – serbestlik derecesi; RMSEA – Root mean square error of approximation; GFI – Goodness-of-fit index; NFI – Normed-fit index; CFI – Comparative-fit index; SRMR – Standardized Root Mean Square Residual; SMC – Squared multiple correlation

**Ters kodlanmıştır.

Tablo 1'de yer alan uyum iyiliği değerlerine göre; (RMSEA=0,052<0,080, GFI=0,931, NFI=0,982, CFI=0,979≥ 0,90, SRMR=0,041<0,080) test edilen ölçme modeli iyi uyum göstermektedir(Bagozzi vd., 1991; Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 1998). Yine tablo 1'de yer aldığı üzere modelin gerek kompozit güvenilirlik değerleri gerekse Cronbach's Alpha değerleri model güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Tablo 2'de hipotez testlerinin sonuçlarına göre ise, kullanıcıların kullanmakta oldukları teknoloji markaları ile yaşadıkları duygusal marka deneyimlerinin marka ayırt ediciliği üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunduğu (B=0,757, p<,01) ve marka çekiciliği üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi olduğu (B=0,501, p<,01) sonucunu vermesi dolayısıyla H1 ve H2 hipotezlerinin kabul

edilmesini sağlamıştır. Marka çekiciliği (H4, B=0,524, p<,05) ve marka ayırt ediciliğinin(H3, B=0,607, p<,05) ise marka savunuculuğu üzerinde toplam %38 'lik açıklayıcılık oranı($R^2$=0,38) ile anlamlı etkisinin olduğu sonucunu vermektedir. Bu yönde araştırmada kurulan kavramsal modelde yer alan H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

**Tablo 2: Yapısal Eşitlik Model Sonuçları**

| Hipotez | Yapısal Yol | Standardize Edilmiş Katsayı | Sonuç |
|---|---|---|---|
| $H_1$ | Duygusal Marka Deneyimi → Marka Ayırt ediciliği | 0,757*** | Kabul |
| $H_2$ | Duygusal Marka Deneyimi → Marka Çekiciliği | 0,501*** | Kabul |
| $H_3$ | Marka Ayırt ediciliği → Marka Savunuculuğu | 0,607* | Kabul |
| $H_4$ | Marka Çekiciliği → Marka Savunuculuğu | 0,524* | Kabul |

| **Model Uyum Ölçütleri** | $\chi^2$ | **df** | **RMSEA** | **GFI** | **NFI** | **CFI** | **SRMR** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 153,28 | 90 | 0,052 | 0,931 | 0,982 | 0,979 | 0,041 |

***p<,01,*p<,05

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, tüketicilerin kullanmakta oldukları teknoloji markalarına ilişkin duygusal marka deneyimi ile marka ayırt ediciliği, marka çekiciliği ve marka savunuculuğu arasında doğrudan ilişki bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle rekabetçi dünyada marka yönetiminde adeta gereklilik haline dönüşen marka savunuculuğunun(Stokburger-Sauer vd., 2012) oluşmasında etkili olan faktörler arasında duygusal marka deneyiminin etkisinin bulunduğu marka çekiciliği ve marka ayırt ediciliği yer almaktadır. Marka deneyimi odaklı çalışan pazarlama dünyası, geleneksel görüşteki ürünün fonksiyonlarına dayalı ürün odaklı stratejilerden farklı olarak ürün kategorilerinin başarısı değil(şampuan, sabun, tıraş kremi, parfüm gibi); tüketicinin marka ile yaşadığı tüketim deneyimi (banyo yapma deneyimi gibi) üzerine odaklanarak; tüketicinin karar verme sürecinde duygularını devreye almasını sağlamaktadır (Schmitt,2011). Schmitt'in bu yaklaşımı tüketicilerin sadece akılcı seçimle uğraşmakla kalmayıp aynı zamanda duygular tarafından yönlendirildiğini ileri sürmekte; müşteri iç görüsüne odaklanan deneyimleri incelemek için ise eklektik ve çok yöntemli bir araştırma yaklaşımının kullanılması gerektiğine işaret etmektedir. Marka deneyimine dair bazı görüşler, ürünleri, paketlemeyi, iletişimi, mağaza içi etkileşimleri, satış ilişkilerini, etkinlikleri marka deneyimi olarak değerlendirirken bazı araştırmacılar ise yalnızca etkileşimlere, ilişkilere veya olay içeriklerinin marka deneyimini ifade ettiğini belirtmektedirler(Lasalle ve Britton, 2002; Kishka, 2003; Gentile v.d., 2007). Marka deneyimi, ürün veya marka ile ilgili genel değerlendirici yargılamalar değil; tüketicinin çevresi içinde belirli uyaranlara bağlı olarak tetiklenen belirli hisler, duygular, bilişler ve davranış tepkilerini içermektedir(Arnould, Price ve Zinkhan, 2002). Bu çalışmada ise marka deneyimi boyutları olan; davranışsal, duyusal, düşünsel ve duygusal marka deneyimi öğelerinden duygusal marka deneyimi boyutu ele alınmıştır. Duygusal marka deneyimi dışındaki deneyim boyutlarında marka ile tüketici arasında herhangi bir bağ kurulmadan da deneyim gerçekleşebilmektedir(Thomson v.d. 2005;

Park ve MacInnis, 2006; Park v.d., 2010; Brakus, 2009). Marka deneyimi bir bütün olarak güçlü duyguları uyandıran marka bağlılığının aksine, yalnızca duygusal bir ilişki kavramının ötesinde; sıradan duyumlar, duygular, bilişler ve markayla ilgili uyaranlar tarafından uyarılan davranışsal tepkiler içermektedir(Brakus, Schmitt ve Zhang 2008; Holbrook 2000). Araştırmaya konu olan marka çekiciliği ve marka ayırt ediciliği ise; daha çok duygu ağırlıklı tüketici-marka kimliği bileşenleri olması dolayısıyla marka deneyiminin duygusal boyutu kavramsal modelin içinde yer almıştır. Önceki çalışmalarda tüketici-marka kimliğinin boyutu olan marka ayırt ediciliğinin marka katılımına pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir(Stokburger-Sauer v.d., 2012). Marka katılımı; tüketiciyi markaya motive eden ihtiyaçlar, değerler ve çıkarlara dayanmaktadır. Bu çalışmada ise, tüketicilerin motivasyonel bu öğelerin varlığının zorunluluğu olmaksızın; duygusal marka deneyimine sahip olan tüketicilerin daha yüksek marka ayırt ediciliğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Marka ayırt ediciliği; markanın rakiplerinden farklı olması kavramını ifade eden marka farklılığı kavramının ötesinde; markanın tüketici ile iletişime geçtiği tüm kanallarda daha hatırlanır ve tüketici zihninde daha çok anımsanır olmasını sağlayan faaliyetler bütünün tutumsal bir sonucudur. Bu bağlamda, kullanmakta oldukları teknoloji markası ile duygusal marka deneyimi yaşayan tüketicilerin marka ayırt ediciliğinin de daha yüksek olacağı gözlemlenmiştir. Marka çekiciliği ise önceki çalışmalarda genel olarak tüketici-marka kimliği çalışmalarında tüketicilerin markayı kimliklendirmelerinde etkili olan önemli bir öğe olarak değerlendirilmiştir ve markayı çekici bulan tüketicilerin kimlik özdeğerlendirmelerinin yüksek olacağı sonucu ortaya konmuştur(Ahearne, Bhattacharya ve Gruen, 2005; Marin ve Maya, 2013). Bu araştırmada ise, marka ile duygusal deneyime sahip olan tüketicilerin markayı daha çekici buldukları yönünde tespitte bulunulmuştur. Son olarak marka savunuculuğu, literatürde gerek örgütsel düzeyde içsel pazarlama faaliyetlerinin sonucu olarak gerekse tüketici düzeyinde araştırmalara konu olmuştur(Katz, 1994; Mael ve Ashforth 1992). Markanın çalışanları ya da tüketiciler tarafından herhangi olumsuz bir yorum, paylaşım ya da ağızdan ağza iletişim kanalındaki herhangi bir yoruma karşı markayı savunacak eylemleri içeren; hatta markanın adeta bir taraftarı gibi logolu merchandising ürünlerini kullanan tüketicilerin (teknoloji donanım ürünlerinin teknoloji markası lisanslı kılıflarını kullanma gibi) bu çalışmada, marka çekiciliği ve ayırt ediciliğini yüksek algıladıkları markaları daha savunucu niteliğe büründükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışma, bu değişkenleri bir araya getirmesi ve teknoloji markaları üzerinde araştırma yapması açısından özgün bir yapı oluştururken; sonraki çalışmalarda farklı kategori markalarını içeren kavramsal model testini önermektedir. Ayrıca marka deneyimi yalnız duygusal boyutta ölçülmüş iken, özellikle marka ayırt ediciliğinin eylemsel sonucu doğası sebebiyle sonraki çalışmalar, davranışsal marka deneyimi boyutları ile model geliştirilerek uygulamayı genişletebilecektir.

## Kaynakça


Aaker, J. L. (1997), 'Dimension of brand personality'. Journal of Marketing Research 34(3), 347–356.

Aaker, J., K. D. Vohs, and C. Mogilner (2010), 'Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: Firm stereotypes matter'. The Journal of Consumer Research 37(2), 224–237.

Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., ve Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customerecompany identification: Expanding the role of relationship marketing. Journal of Applied Psychology, 90(3), 574-585.

Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., ve Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, *58*(8), 1132-1145.

Ashforth, Blake E., and Fred Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization," Academy of Management Review, 14 (1), 20–39.

Badrinarayanan, V., ve Laverie, D. A. (2011). Brand advocacy and sales effort by retail salespeople: Antecedents and influence of identification with manufacturers' brands. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, *31*(2), 123-140.

Bagozzi, R., Yi, Y., Philips, L. (1991). Assessing construct validity in organisational research. *Administrative Science Quarterly,* 36(3), 421-458.

Barwise, P., ve Meehan, S. (2004). *Simply better: Winning and keeping customers by delivering what matters most*. Harvard Business Review Press.

Berger, J., ve Heath, C. (2007). Where consumers diverge from others: Identity signaling and product domains. Journal of Consumer Research, 34(2), 121–134.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., ve Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing*, *73*(3), 52-68.

Brakus, J. Joˇsko, Bernd H. Schmitt, and Shi Zhang (2008), "Experiential Attributes and Consumer Judgments," in *Handbook on Brand and Experience Management*, Bernd H. Schmitt and David Rogers, eds. Northampton, MA: Edward Elgar.

Currás-Pérez, R., Bigné-Alcañiz, E., ve Alvarado-Herrera, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of Business Ethics*, *89*(4), 547.

Escalas, J. E., ve Bettman, J. R. (2009). Self-brand connections: The role of reference groups and celebrity endorsers in the creation of brandmeaning. In D. J.MacInnis, C.W. Park, ve J. R. Priester (Eds.), Handbook of brand relationships (pp. 107–123). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research,* 18(1), 39-50.

Gentile, C., N. Spiller, and G. Noci (2007), 'How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer'. *European Management Journal* 25(5), 395–410.

Gonzalez-Benito, O., Pilar Martínez-Ruiz, M., & Mollá-Descals, A. (2008). Latent segmentation using store-level scanner data. *Journal of Product & Brand Management*, *17*(1), 37-47.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis.* 5. Basım, Pearson Education Inc., India.

Hayes, J., Alford, B. L., Silver, L., & York, R. P. (2006). Looks matter in developing consumer-brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, *15*(5), 306-315.

Holbrook, Morris B. (2000), "The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Experience and Entertainment," *Journal of Macromarketing*, 20 (2), 178–92.

Janiszewski, C. (2009), 'The consumer experience'. Association for Consumer Research 2009 Presidential Address.

Johar, G., J. Sengupta, and J. Aaker (2010), 'Two roads to updating brand personality impressions: Trait vs. evaluative inferencing'. Journal of Marketing Research 42, 458–469

Ju, I. (2013). *Brand distinctiveness vs. brand differentiation: A consumer perspective* (Doctoral dissertation, University of Florida).

Katz, D. R. (1994). Just do it: The Nike spirit in the corporate world. New York: Random House.

Kishka, J. (2003), 'How to manage the customer experience'. *Customer Management Magazine* (July/August).

Lam, S. K., Ahearne, M., Hu, Y., ve Schillewaert, N. (2010). Resistance to brand switching when a radically new brand is introduced: A social identity theory perspective. Journal of Marketing, 74(6), 128–146.

LaSalle, D., & Britton, T. A. (2002). Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences.

Lindstrom, M. (2005), Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound. Simon ve Schuster.

Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103–123.

Marin, L., ve de Maya, S. R. (2013). The role of affiliation, attractiveness and personal connection in consumer-company identification. European Journal of Marketing, 47(3/4), 655e673.

Maynard, M. (2007). Toyota's hybrid car more than a mixed success. http://www.nytimes.com/2007/07/04/business/worldbusiness/04iht-hybrid.4.6491389.html Erişim Tarihi: 03.04.2017.

Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: McGraw-Hill.

Park, J. K., & John, D. R. (2010). Got to get you into my life: Do brand personalities rub off on consumers?. *Journal of consumer research*, *37*(4), 655-669.

Park, C. W. and D. J. MacInnis (2006), 'What's in and what's out: Questions over the boundaries of the attitude construct'. *Journal of Consumer Research* 33(1), 16–18.

Romaniuk, J., Sharp,B ve Ehrenberg, A. (2007). Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. Australasian Marketing Journal 15(2).

Schmitt, B. (2011). Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, *5*(2), 55-112.

https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/ (Erişim Tarihi: 10.05.2017).

So, K. K. F., King, C., Hudson, S., & Meng, F. (2017). The missing link in building customer brand identification: The role of brand attractiveness. *Tourism Management*, *59*, 640-651.

Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S., ve Sen, S. (2012). Drivers of consumer–brand identification. *International journal of research in marketing*, *29*(4), 406-418.

Thompson, C. J., Rindfleisch, A., ve Arsel, Z. (2006). Emotional branding and the strategic value of the Doppelgänger brand image. Journal of Marketing, 70(1), 50–64.

Thomson, Matthew, Deborah J. MacInnis, and C. Whan Park (2005), "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands," *Journal of Consumer Psychology*, 15 (1), 77–91.

Weigold, M. F., Flusser, S., & Ferguson, M. A. (1992). Direct response advertising: the contributions of price, information, artwork, and individual differences to purchase consideration. *Journal of Direct Marketing*, *6*(2), 32-39.

# The Relationshıp Between The Affective Brand Experience, Brand Distinctiveness, Brand Attractiveness and The Brand Advocacy

**Yağmur ÖZYER AKSOY**
İstanbul Arel University
Faculty of Economics and Adminitrative Sciences
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0002-7546-7698
yagmurozyer@arel.edu.tr

## Extensive Summary

### Intruduction

While many hybrid automotive manufacturers are in intense competition in the automotive market to find buyers, the Toyota Prius has achieved over 400,000 sales in the US. In fact, they announced such an achieve comes from the wishes of the users want everyone to know that they are driving just Prius.(Maynard, 2007). One of the critical points to create the loyal customers in brand management is to determine the most influential dynamics of the consumer decision making process. The figures for automotive market share indicate that Toyota has the highest share in the automotive market(https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/). The information conveyed by consumers about their previous experiences and experiences with the brand indicates the existence of certain dynamics that enable the brand to match the consumer identity. These are the features that makes the brand distinctive from others and perceived as more attractive from the competitors(Escalas ve Bettman, 2009; Lam, Ahearne ve Schillewaert, 2010). Consumers who perceive brand attractiveness highly and believe in the brand's distinctiveness from other brands are more loyal customers of the brand so they are more tend to be brand advocate that providing to be suggested by Word of mouth as it never catch on such a succes in any traditional marketing channel. Based on these assumptions, the research has been based on the relationship among the emotional brand experience, brand attractiveness and brand distinctiveness as an elements of the consumer brand identification and brand advocacy variables.

### Research Methodology

Today, brand research focuses on the factors that are influential in the formation of consumers who are loyal and advocate to the brand even when consumers are exposed to messages from extremely intense branding activities. In the previous theoretical researches, the positive explanatory effect of the consumer-brand identification on the brand loyalty was determined(So, King, Hudson ve Meng, 2017). This research is based on the fact that the consumer creates an emotional connection with the brand experiences and its relation with brand attractiveness, brand distinctiveness and the brand advocacy. Relational metrics of these brand items were applied on technology brands. In order to investigate the proposed conceptual model, Turkey aims to apply on the consumer mass to reflect the users of the products of the

technology brands in Istanbul province. For this reason, graduate and doctoral students who are studying at İstanbul Arel University have been reached with convenience sampling method. The research sample is considered to be suitable for research because participants are active in business life, they have monthly regular income and at the same time the graduate program on different disciplines in the field of social sciences therefore the awareness about branding is high and there are preference tolerances. The data obtained as a result of the 371 available answer sets were analyzed with SPSS 21.0 and Amos 22.0 packet programs. The affective brand experience scale was adopted from Brakus et.al (2009), the brand attractiveness and brand distinctiveness scale was adapted from Currás-Pérez, Bigné-Alcañiz, and Alvarado-Herrera (2009), and the brand advocacy scale was adopted from the study of Stokburger-Sauer, Ratneshwar and Sen (2012).

**Findings**

Explanatory (EFA) and confirmatory (CFA) factor analyzes were applied to test the conceptual model of the study and it was tested whether variable measures were loaded into the relevant factors. According to this, the values related to the KMO value and the factor load indicating the suitability of the research variables to the factor analysis are within the expected values. Following the factor analysis, the structural equation model is used to test hypotheses.

The results indicate that goodness-of-fit statistics were overall above the satisfactory level, (RMSEA=0,052<0,080, GFI=0,931, NFI=0,982, CFI=0,979≥ 0,90, SRMR=0,041<0,080) (Bagozzi et.al., 1991; Fornell & Larcker, 1981; Hair et.al., 1998). Both composite reliability values and Cronbach's Alpha values are good for model reliability. The result of the hypthesis results show that there is positive effect of the affective brand experience on brand distinctiveness(B=0,757, p<,01) and the brand attractiveness(B=0,501, p<,01). So H1 and H2 are accepted. Also there is positive effect of brand attrativeness (H4, B=0,524, p<,05) and brand distinctiveness(H3, B=0,607, p<,05) on brand advocacy collectively explaining 38% of its variance. Overall, H1, H2, H3 and H4 were accepted.

**Discussion and Future Research**

In this research, it has been find out that there is the relationship among the the affective brand experience, brand attractiveness, brand distinctiveness and the brand advocacy of the consumers are using the technology brands. As a result, brand attractiveness and brand distinctiveness, which are influenced by affective brand experiences, are among the factors that are effective in the formation of brand advocacy which has become a necessity in brand management in the competitive world(Stokburger-Sauer et al., 2012). The marketing world that is focused on brand experience is not a succes of product category(shampoo, soap, shaving cream, perfume, etc.). Focusing on the consumer's experience with the brand (such as the bath experience) enables the consumer to adopt their emotions in the decision-making process unlike product-oriented strategies based on traditional perspective of product functions(Schmitt,2011). This approach by Schmitt suggests that consumers are not only dealing with rational choice, but are also driven by emotions, and point out that an eclectic and multidirectional research approach should be used to examine experiences that focus on customer introspection. While some opinions on brand experience point to products, packaging, communication, in-store interactions, sales relationships, activities

as brand experiences, some researchers indicate that only interactions, associations or event content express the brand experience(Lasalle and Britton, 2002; Kishka, 2003; Gentile v.d., 2007). Brand experience includes specific feelings, emotions, cognitions, and behavioral reactions triggered by specific stimuli within the consumer's environment, rather than general evaluative judgments about the product or brand(Arnould, Price ve Zinkhan, 2002). This study has behavioral, sensual, intellectual, and affective dimensions of brand experience. Experience beyond affective brand experience can lead to experience without any link between brand and consumer(Thomson v.d. 2005; Park ve MacInnis, 2006; Park v.d., 2010; Brakus, 2009). Brand attractiveness and brand distinctiveness which are the subject of the research, are mostly emotional weighted consumer-brand identification components, so the affective the brand experience is included in the conceptual model. In previous studies, it was determined that brand distinctiveness which is the dimension of consumer-brand identification, has a positive effect on brand involvement(Stokburger-Sauer v.d., 2012). Brand involvement is based on needs, values and interests that motivate the consumer to the brand. In this study, it has been found that consumers who have affective brand experience have higher brand distinctiveness without the necessity of the presence of these motivational items. Beyond the concept of brand differentiation, which expresses the concept that differs from the brand's competitors, brand distinctiveness includes all the activities that make the brand more memorable in all channels where communicates with the consumer. In this context, consumers who have affective brand experience with the technology brand, will have higher brand distinctiveness. The brand attractiveness was evaluated as an important factor in the brand-consumer identification in the previous studies and the findings show that consumer self-evaluations will be higher when they thought the brand is attractive(Ahearne, Bhattacharya ve Gruen, 2005; Marin ve Maya, 2013). In this research, it has been determined that consumers who have affective experience with the brand find the brand more attractive. Finally, brand advocacy has been the subject of research at the level of the consumer, both as a result of the internal marketing activities at the organizational level in the literature(Katz, 1994; Mael ve Ashforth 1992). It has been revealed that consumers who are highly aware of brand attractiveness and distinctiveness in this study are more advocate of the brands. The study is unique in terms of bringing these variables together and conducting research on technology brands. The conceptual model is been suggested that testing involving different category brands in subsequent studies. While brand experience is measured only on the affective brand experience dimension, subsequent studies can be tested with the behavioral brand experience dimension, especially because of the actional end result nature of brand distinctiveness.

DOI: 10.20491/isarder.2017.305

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Türkiye'de Firmalarin Halka Arzdan Çekilme Nedenleri ve Sonuçları[1]

*The Reasons And Consequences of IPO Withdrawals in Turkey*

**İbrahim Emre KARAA**
Celal Bayar Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Muradiye Kampüsü, Manisa, Türkiye
orcid.org/0000-0001-7893-5701
emrekaraa@cbu.edu.tr

**Güler AKAKÇE**
Celal Bayar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Muradiye Kampüsü, Manisa, Türkiye
orcid.org/0000-0002-4601-8455
guler_akakce_89@hotmail.com

**Özet**

Firmalar birçok güdü ve nedenlerle halka açılmakta ancak yaşanan olumsuzluklar sebebiyle veya farklı gerekçelerle halka arzdan çekilmektedirler. Halka arzdan çekilme nedenleri, 1991-2013 yılları arasında Borsa İstanbul hisse piyasasından gönüllü olarak çekilen 40 firmada araştırılmıştır. Bulgularımıza göre; (a) firmaların kriz dönemlerinde çekilme sıklığı artmaktadır (b) tecrübeli firmaların çekilme sonrası yeniden başvurma olasılığı yüksektir (c) başarılı aracı kurumlar, çekilme sonrasında yeniden halka arzı cesaretlendirmektedir. Ayrıca (d) çekilme nedenleri ile firmaların yaşı arasında (e) çekilmeler ile satış yöntemi arasında (f) ihraç nedenleri ile halka arz yöntemi arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Halka arz, Halka Arzdan Çekilme, Aracı kurumlar, Halka arz yöntemi, Hisse Satış Yöntemi

***Abstract***

*Firms go to public with several incentives and objectives however they withdraw public offerings with different reasons. In 1991-2013, the reasons of delisting volunteer withdrawals are investigated in 40 firms in Borsa Istanbul stock exchange. Our findings are; (a) firms mostly withdraw in economic crisis periods (b) the probability of resubmission is highly probable for firms with experience (c) successful underwriters encourage resubmissions. Moreover, there is a relationship between (d) withdrawal reasons and firm's age, (e) withdrawals and selling procedure, (f) withdrawal reasons and public offerings methodology.*

***Keywords:*** *Public Offerings, Withdrawals, Underwriters, Public Offerings Methodology, Delisting*

[1] Bu makale İbrahim Emre Karaa danışmanlığında Güler Akakçe tarafından hazırlanan Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

## 1. Giriş

Halka açılmak yoluyla hisselerin halka arzı kararı, bir firmanın hayatındaki en önemli kararlardan biridir. Halka açık hale gelen bir firmanın piyasa ile ilişkisi, ihtiyaç duyulan fon sağlandığında kesilmemekte, aksine birçok yükümlülükle birlikte devam etmektedir. Firmanın değerinin piyasada belirleniyor olması ve sürekli enformasyon yükümlülüğü firmanın hiçbir hissesi piyasada işlem görmeyinceye kadar devam eder. Firma yönetimlerinin halka açılma tercihi kararları; bilinirlik, kredibilite artışı, ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin düşürülmesi gibi farklı güdülerle alınabilmektedir. Firmaların halka açılması, genellikle hisselerinin halka arzı yoluyla gerçekleşir. Hisselerin halka arz edilmesinde farklı arz ve satış yöntemleri tercih edilebilmektedir.

Firmaların halka açılma güdüleri, hisselerinin halka arzı, halka arz süreci, yöntemleri ve özellikle halka arzdan sonrasında hisselerin ilk gün, kısa-orta ve uzun vadedeki performansları literatürde sıklıkla görülen çalışmalardır. Türkiye'de halka arz, diğer menkul kıymetlerin arzından çok hisselerin halka arzını çağrıştırmaktadır. Bilebildiğimiz kadarıyla Türkiye'de firmaların halka arzdan çekilmeleri konusu dikkat çekmemiştir ve taramalar esnasında da başka menkul kıymetlerin arzından çekilmelere rastlanmamıştır. Diğer menkul kıymetlerden özellikle tahvil gibi faiz oranlarına dayalı menkul kıymetlerin firmalar tarafında rağbet görmemesi, Türkiye'de faiz ve enflasyon oranlarının yüksekliği (Yörük ve Ban, 2003, s.105), firmaların sermaye yapılarının ve finansal olanaklarının yetersizliği (Akgemci, 2001; Yaşar ve Topçu, 2008) ile açıklanmaktadır.

Firmaların halka arzdan çekilerek halka kapalı (özel) hale gelme kararları başka bir deyişle çekilme kararları, en az açılma kararları kadar önemlidir. Dolayısıyla Türkiye'deki firmaların birincil ve ikincil halka arzlarda, özsermaye finansmanından vazgeçmesi, diğer bir ifadeyle halka arzdan çekilme nedenleri ve etkileyen faktörlerin firmalara doğrudan sorularak belirlenmesi değerli olacaktır. Halka arzdan çekilmeler, hisselerin tamamının piyasadan geri alınarak yeniden firmanın kapalı hale gelmesiyle ya da borsa kotundan çıkartılması şeklinde gerçekleşen zorunlu çekilmelerle veya geçici olarak halka arzın ertelenmesiyle gerçekleşir. Zorunlu çekilmelerde firmaların karar üzerinde bir etkisi yoktur, hukukî olarak veya tek taraflı düzenleyici kurum kararlarıyla gerçekleşmektedir, dolayısıyla firmalarda çekilmeler gönüllü olarak firmanın kapalı hale gelmesi ve halka arzı ertelemesi ile değerlendirilmelidir.

Araştırmanın amacı, Türkiye'de halka arzdan çekilen firmalarda, çekilme nedenlerini, çekilmeyi etkileyen faktörler ve olgularla birlikle araştırmak, faktörler arası ilişkileri belirlemektir. Firmaların halka arzdan çekilme kararları; genel ekonomik şartlar ve piyasa şartlarının uygunluğu, aracı kurumun rolü gibi çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Çevresel faktörlerin yanı sıra, firmanın tutumları örneğin; başarılı geri dönüş ihtimalinin değerlendirilmesi, çekilme sonrası örgütsel yeniden yapılandırma (restructurings) olguları da kararları etkilemektedir. Ayrıca, firmaların halka açılma güdüleri, ortaklık yapısı, kullandığı finansman kaynakları, kısa-orta-uzun vadeli planlamaları, tecrübesi de alacağı kararları etkileyeceği değerlendirildiği çekilme kararları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

## 2. İlgili Literatür

Firmaların halka arzdan çekilmeleri, ilk halka arzdan ve ikincil arzlardan çekilmeyi kapsar, bazen tamamen vazgeçme, bazen de geçici olarak erteleme şeklinde gerçekleşir. Firmaların halka arzdan çekilmesi; (a) olumsuz ekonomik koşullar ve (b)

piyasa şartları ve zamanlaması (c) istenilen talebin bulunamaması (d) hisse fiyatının düşük değerlenmesi, (e) erteleyerek daha başarılı olma ihtimali, (f) ihraç maliyetleri, (g) Birleşme ve Devralınma ihtimali gibi birçok farklı nedene dayandığı belirlenmiştir.

Halka arz literatürünü tarayan Ritter ve Welch (2002), firmaların halka arza gitme kararlarını etkileyen en önemli faktörün piyasa koşulları olduğunu belirlemişlerdir. Dünyanın ve ülke ekonomilerinin iyi seyrettiği, piyasaların canlı olduğu dönemlerde halka arz başvurularında artışlar görünmektedir. Benzer şekilde, halka arzdan çekilmeler için aynı mantıksal çıkarım yapılırsa; ekonominin durgunlaştığı, piyasalarda göstergelerin kötüleştiği zamanlarda da halka arzlar büyük ölçüde gerçekleştirilmemekte ve çekilmeler görülmektedir. Ekonomiler iyiye giderken yatırımcılar firma ve piyasalar hakkında iyimserdirler, dolayısıyla gelecekte daha yüksek nakit akımları ve kârlılıklar beklerler. Bu beklentilerin rasyonalite sınırlarını aşarak hisse fiyatlarının aşırı değerlendiği dahi görülebilmektedir (Karaa, 2016).

Piyasa şartları, sıcak ve soğuk piyasalar olarak değerlendirilmektedir (geniş bir değerlendirme için bkz. Ibbotson ve Jaffe, 1975 ve Ritter, 1984). Firmalar sıcak bir piyasa ortamında yani piyasada fiyatlar yüksekken ihraç etmeyi düşündükleri hisselerin daha iyi fiyatlanabileceğini değerlendirirler, buna karşın soğuk bir piyasa ortamında ise firmaların genellikle durumun geçici olduğunu düşünerek halka arzdan çekildikleri veya erteledikleri görülmektedir. Olumsuz piyasa koşullarına ek olarak düşük getiriler de çekilmelere etki etmektedir (Mikkelson ve Partch, 1988). Pastor ve Veronesi'ye (2005) göre, firma sahipleri uygun koşullar oluşana kadar bekleyeceklerdir.

Helwege ve Liang (2004), konuyu soğuk ve sıcak halka arz dönemleri olarak ele almakta ve sıcak halka arz dönemlerinde, çekilme olasılığını çok az olarak değerlendirmektedir. Davranışsal finans çalışmalarında yatırımcıların sıcak-soğuk piyasa şartları altında sadece firmaların sektörü, kalitesi ve firmanın amaçlarına göre davranmadıkları hatta, yatırımcıların irrasyonel davranışlarının suiistimal edildiği ileri sürülmektedir. Helwege ve Liang'ın çalışmasında irrasyonal davranışlar sınanmış ve piyasada belirli sektörlere yoğunlaşıldığı, sıcak piyasa şartlarında birçok sektörde halka arzların artış gösterdiği ve büyüme beklentilerinin de paralel olarak yükseldiği belirlenmiştir.

Firmalar, piyasada ya da büyük yatırımcılarla görüşmelerinde kendi biçtikleri değeri piyasada bulamadıklarında da halka arzdan çekilmektedirler. Busaba, vd. (2001), firmanın kendisine biçtiği hisse değerinin, yatırımcıların yaptığı değerlemenin çok altında kalması durumunda çekilmelerin görüldüğünü belirtmektedir. Firmaların müzakere ve pazarlıklar esnasında vazgeçtikleri tutara "masa üzerinde bırakılan para"(money left on the table) denmektedir (Madura, 2014, s. 235) ve firma bu tutarın olabildiğince az olmasını hedeflemesine rağmen ortaya çıkan tutarlar çok düşük kalabilmektedir. Düşük değerleme olgusu, ülkelerin gelişmişlik durumuna göre de farklılaşabilmekte, gelişkin ülkelerdeki firmaların, gelişmekte olanlara göre daha düşük fiyatlandığı görülebilmektedir (Loughran, vd., 1994). Düşük fiyatlama, aracı kurumlar açısından yasal yükleniciliğin prestiji riskine bir karşılık olarak da değerlendirilebilmektedir (Booth ve Smith, 1986; Tinic, 1988). Masson (2011), firmaların teklif ettikleri fiyatın çok yüksek bulunması halinde satışın zorlaştığını belirtmekte, teklif edilen tutarlar yükseldikçe halka arzdan çekilme olasılığının arttığını ileri sürmektedir. Busaba, vd. (2001), yatırımcıların firmaların halka arzdan çekilebileceklerine yüksek ihtimal verdiklerinde, düşük fiyatlamaların daha az olduğunu

bulgulamışlardır ancak bu ihtimali değerlendiren firmalara yatırımcıların ilgilerini yitirebilecekleri de ayrıca düşünülmelidir.

Düşük fiyatlamanın bir diğer sebebi asimetrik enformasyon problemidir. Firmanın sahipleri ile yatırımcılar arasında doğal bir bilgi farklılığı vardır, bu yüzden yatırımcılar firmanın geçmişte nasıl yönetildiği ve gelecekte nasıl yönetileceği, yürütülen ve yürütülecek faaliyetler ve projeler ile ilgili yeterince kanaat oluşturamayabilirler. Genç ve tecrübesiz firmalarda bilgi asimetrisi çok daha fazladır, dolayısıyla çekilme ihtimalleri de yüksek değerlendirilmektedir (Ritter, 1987). Halka arz sürecinde firma hakkında çıkan olumsuz bir haber kısıtlı bilgi sahibi yatırımcıların değerlendirmelerine olumsuz katkı yapacağından de firmanın çekilme ihtimalini arttırmaktadır (Welch, 1992). Benveniste ve Spindt (1989), asimetrik bilgi düzeyi arttıkça, hisse değerinin de belirsizleştiği sonucuna ulaşmışlardır. Firmalar asimetrik enformasyonu azaltmak gayesiyle şayet halka arzdan önceki yıllarda defter ve piyasa değerlerindeki artışları gösterebilirlerse, halka arzın tamamlanabilme olasılığı artacaktır (Dunbar ve Foerster, 2008).

Diğer yandan çekilme firma açısından mutlak bir başarısızlık anlamına gelmeyecektir. Daha uygun koşulların oluşması beklentisi, bir çekilme gerekçesi olabilmektedir. Böylelikle firma ileride daha başarılı bir halka arz gerçekleştirebileceğini ummaktadır. Ancak, Lian (2009), ilk halka arzdan çekilen firmaların ikinci defa halka arza teşebbüs ettiklerinde benzeri firmalara göre çok daha fazla fiyatta indirim yapmak zorunda olduklarını bulgulamıştır. Bu durum, ilk teşebbüsün ortaya çıkardığı negatif bilginin kompanse edildiğini gösterir. Bir diğer bulgu da uzun vadede ilk defada halka arzı başaranlarla ikincide başaranların fiyat performanslarında büyük farklar oluşmamakta olduğudur. Masson (2011), uzun dönemde düşük fiyatlama olgusunun daha önce halka arzdan çekilmiş olmakla ilişkili olmadığını, ilk halka arzda başarılı olmanın da ikincil arzlarda başarılı kılmadığını belirlemiştir. Hatta daha önce ilk halka arzdan çekilmiş olan firmaların ikincil arzı duyurmalarıyla negatif getirileri, diğerlerine göre daha düşük olabilmiştir.

Brau (2012), firmaların halka açılma güdülerini detaylı olarak değerlendirmekte; büyüme ve genişleme fırsatları, piyasa zamanlaması, borç kapasitesinin dolması, tanınırlığın artmasının halka arzın temel güdüleri arasında yer vermektedir. Firmaların halka arza gitme gerekçeleri içinde sayılan birleşme ve devralmaların önünün açılması, aynı zamanda çekilmenin nedeni de olabilmektedir. Bir yandan halka kapalı firmalar, halka arza gittiklerinde firma tanınacak ve potansiyel müşterilerin dikkatleri çekilebilecektir. Aynı zamanda halka arz, fiyatın belirlenmesi konusunda da bir nirengi noktası olacaktır. Buna karşın Boeh ve Dunbar (2013), birleşme ya da devralınma ihtimali yüksek olan firmaların çekilme ihtimalinin de yüksek olduğunu değerlendirmektedir. Birbirine zıt gibi görünen durum aslında tam bir karşıtlık durumu değildir. Firma halka arza başvurarak diğer firmaların ya da potansiyel yatırımcıların ilgisini çekmeyi başarabilir. Bu noktadan itibaren yatırımcıların tavrı, halka açılmadan hisseleri satın alarak firmanın halka kapalı kalmasını sağlamak şeklinde ortaya çıkabilir. Birleşen ya da devralan firmaların tercihlerini firmanın kapalı kalmasından yana kullanmalarının sebebi, ortaklık yapısının sulandırılmasının önüne geçmek, SPK hükümlerine tabi olmanın ve halka arzın getireceği maliyetlerden kaçınmak olabilecektir. Halka arzın firmalara yarattığı ve gelecekte yaratacağı maliyetler yine çekilmelerin açıklanmasında kullanılmaktadır. Firmanın yeterli olmayan bir aktif

büyüklüğü (Dunbar ve Foerster, 2008) ve ihraç edeceği menkul kıymetlerin tutarı çok düşük kaldığında halka arz maliyetleri bir çekilme nedeni olabilecektir

Halka arzdan çekilmeyi etkileyen firmanın yaşı, sektörü, fonların kullanım amacı, aracı kurumlara dair birçok faktör söz konusudur. Esasen firmanın yaşı faktörü öncelikle asimetrik enformasyon problemi ile ilgilidir ve Ritter (1987) genç firmaların çekilme olasılığını yüksek değerlendirmektedir. Yaş faktörünün halka arzdan çekilme ile ilişkili olduğu Freeman, vd. (1983), Brau ve Fawcet (2006) çalışmalarında da görülmektedir. İkincil piyasada da firmanın bilinirliğinin az oluşu, fiyatlar üzerinde belirsizlik yaratacağı için yatırımcıların, borsa yöneticilerinin ve analistlerin çekinceleri olacaktır. Yetersiz bilgi hisse volatilitesini artıracaktır.

Firmanın faaliyet gösterdiği sektörün de halka arzdan çekilme ile ilişkisi vardır. Sektöre ilişkin hükumetlerin alacakları ve/veya aldıkları kararlar satışları dolayısıyla nakit akımlarını etkileyebilecek türden olması, uluslararası rekabette avantajlı/dezavantajlı konuma gelmesi halka arz kararını etkileyecek türden olgulardır. Sektördeki istikrarsızlıklar, kısa ve uzun dönemdeki hedeflerin tutturulmasını güçleştireceği için düşük fiyatlanmaktansa, başarısız bir halka arz girişimindense halka arzdan çekilme değerlendirilecektir (bkz. Ünlü ve Ersoy, 2013).

Aracı kurumlar, halka arzda yüklenici olurlar ve başarıları halka arz edilen kısmın tamamen, zamanında satışının hızla sağlanması ile belirlenmektedir. Busaba, vd. (2001), halka arzdan çekilmiş firmaların ölçekleri ve kârlılıkları diğer firmalara göre fark etmeksizin, daha önce başarılı olmuş yüklenicilerle çalıştıklarını belirtmektedir. Bunun yanı sıra, halka arzdan çekilmede etkili faktörleri; borç kaldıracı, elde edilen fonları kullanma amaçları, halka arzın büyüklüğü, gelirleri, girişim sermayesi ortaklığı durumu, Nasdaq getirileri ve halka arz faaliyetleri olarak bulgulamıştır. Benveniste, vd. (2002), geliştirdikleri modelle, aracı kurumların koordinasyon problemini çözebileceklerini ve halka açılma kararlarının değerlendirilmesinin en iyi yatırım bankalarınca yapılabileceğini belirtmektedirler. Böylelikle de halka arzın ilk getirilerindeki değişimleri ve belli zaman ve sektörlerdeki yığılmaları açıklayabileceklerini ileri sürmektedirler.

Busaba, vd. (2001), elde edilen fonların kullanımının halka arzdan çekilmelerle olan ilgisini, kurdukları modelde firmanın amacı borçları ödemek olduğunda çekilme ihtimalinin artması ile göstermektedirler. Autore, vd. (2009), fonları kullanım amacını sermaye yapısını değiştirmek veya genel şirket amaçlarına harcamak şeklinde belirleyen firmaların, takip eden 3 yılda çok kötü performans gösterdiğini buna karşın amacını yatırım olarak belirlemiş olan firmaların en küçücük bile düşük performansı olmadığını bulgulamıştır.

## 3. Metodoloji

Araştırma, bir tarama çalışmasıdır. Halka arzdan çekilen firmaların çekilme nedenleri, çekilmeye ilişkin faktörlerin etkileri ve faktörler arası ilişkiler hazırlanan anket kullanılarak araştırılmıştır. Anket soruları, Robert M. Bishop'ın 1990'da yayınlanan "Consolidated Sri Lanka Securities Regulations" kitabındaki "Securities Council Delisting Questionnaire" bölümünde yer alan sorulardan yararlanılarak ve literatürde yapılmış çalışmalarda ulaşılan çekilme ihtimalini etkileyen faktörler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Anket, 27 sorudan ibarettir. Türkiye'de halka arzdan çekilen firmalara uygulanan bir ankete rastlanmamıştır.

1991-2013 yılları arasında hisse piyasasından çekilen 120 firmada belirlenmiştir. Bu firmalardan 20 tanesi TMSF el koyduğu için, zorunlu çekilme yaşamıştır, 10 firma ise el değiştirdiği için kapsam dışında kalmıştır. Kalan 90 firmayla irtibata geçilmiş ancak 40 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir (Geri dönüş oranı: %44). Toplanan veriler IBM SPSS Statistics 21 paket programına işlenerek, çapraz tablolar, Ki-kare testleri ve Man-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Çapraz tablolar, iki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılan, her değişkenin kategorilerinin kesişimlerini değerlendirme olanağı sağlar (Eymen, 2007). Ki-kare testleri gözlenen frekansların, kuramsal sonuçlarla uyumunu araştırmaya yarar ve ölçümlenen değişkenler arası ilişkinin anlamlılığını ortaya koyar. Gözlenen frekansların kuramsal sonuçlara yakınlığı gözlemlendiğinde, değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğuna ve değişkenlerin bağımsız olduğuna hükmedilir (Aziz, 2008). Mann-Whitney U testleri ise, iki bağımsız grup için elde edilen sonuçların anlamlı bir şekilde farklılık göterip göstermediğini belirlemek için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2008).

Tarama sonuçlarının yanı sıra, araştırmada 23 soruya cevap aranmaktadır. Araştırma soruları hipotezleştirilerek test edilmiştir ve EK:1'de yer almaktadır.

## 4. Bulgular

Anketlerden elde edilen firmalar hakkındaki genel bilgilerin halka arzdan çekilmeleri açıklamada kullanılabileceği düşünülerek Tablo 1 hazırlanmıştır. Firmaların kuruluş ve halka arzdan çekilme tarihlerini gösterir tablo EK:2'dedir. Firmaların çekilme tarihleri izlendiğinde ekonomik kriz ortamlarında çekilmelerin arttığı görülebilecektir ki bu bulgu Helwege ve Liang'ın (2004) bulgularını desteklemektedir.

**Tablo 1. Firmalara Ait Genel Bilgiler**

| Genel | | (n) | % | Geçerli % |
|---|---|---|---|---|
| **Ortaklık Yapısı** | Aile Şirketi | 15 | 37.5 | 38.5 |
| | Aile Şirketi değil | 24 | 60 | 61.5 |
| | Toplam | 39 | 97.5 | 100 |
| **Finansal Planlama** | Uzun Vadeli Planlama | 16 | 40 | 42.1 |
| | Orta Vadeli Planlama | 11 | 27.5 | 28.9 |
| | Kısa Vadeli Planlama | 11 | 27.5 | 28.9 |
| | Toplam | 38 | 95 | 100 |
| **Finansman Kaynakları** | Sermaye Piyasası | 21 | 52.5 | 52.5 |
| | Özsermaye | 10 | 25 | 25 |
| | Finansal Kurumlar | 9 | 22.5 | 22.5 |
| | Toplam | 40 | 100 | 100 |
| **Borsa Kotasyonu** | Kote | 10 | 25 | 30.3 |
| | Kote değil | 23 | 57.5 | 69.7 |
| | Toplam | 33 | 82.5 | 100 |

Ortaklık yapıları değerlendirilirken ortak sayısı, pay oranları, hisse türlerine göre dağılımlar kullanılabildiği gibi, aile şirketi olma durumları da genellikle ortakların soyadlarından ya da doğrudan sorularak izlenebilir. Aile şirketi olmanın getirdiği özel durumlar olduğu için araştırmalarda aile şirketi oluş konusu değerlendirilmektedir. Nitekim; aile şirketlerinin yönetim hâkimiyetini kaybedecekleri endişesiyle halka arzdan çekindikleri bilinmektedir. Halka arza başvurduktan sonra çekilmenin firmaların aile şirketi olmasıyla ilgili olmadığı düşünülmektedir çünkü bu konu başvurudan önce değerlendirilmiş olmalıdır. Halka arza başvurunun orta ve uzun dönemli planlamanın

bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür (%71). Firmaların %52.5'i hisse ihraç ederek finansman sağlamıştır ancak, borsaya kote kalan ancak %25'idir. Hisse ihracının ve satışının bilinmemesi, piyasalarda tecrübesizlik halka arzdan çekilmeyi açıklamamaktadır.

*Halka Arz Kararı*

Halka arzdan çekilen firmalara niçin halka arza gittikleri doğrudan sorulmuş, birden fazla seçim değil en önemli tek bir neden belirlemeleri istenmiştir. Halka arz için hangi yöntemi seçtikleri ve satış yöntemi de Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2. Halka Arz Kararları**

| Halka Arz Motivasyonu/Halka Arz Yöntemi/ Satış Yöntemi | | n | % | Geçerli % |
|---|---|---|---|---|
| **Halka Arz Motivasyonu** | Finansman ve likidite sağlamak | 13 | 32.5 | 34 |
| | Yurt içi ve yurt dışında tanınmak (prestij) | 7 | 17.5 | 29.2 |
| | Kurumsallaşmayı ve kredibiliteyi artırmak | 17 | 42.5 | 37.1 |
| | Toplam | 37 | 93 | 100 |
| **Halka Arz Yöntemi** | Mevcut payların satışı yoluyla halka arz | 11 | 27.5 | 30 |
| | Sermaye artırımı yoluyla halka arz | 14 | 35 | 37.8 |
| | Karma yöntem | 12 | 30 | 32.4 |
| | Toplam | 37 | 92.5 | 100 |
| **Satış Yöntemi** | Sabit fiyatla talep toplama yöntemi | 19 | 47.5 | 55.9 |
| | Fiyat teklifi alma yöntemiyle talep toplama yöntemi | 6 | 15 | 17.6 |
| | Fiyat aralığı yoluyla talep toplama yöntemi | 3 | 7.5 | 8.8 |
| | Doğrudan halka satış yöntemi | 6 | 15 | 17.6 |
| | Toplam | 34 | 85 | 100 |
| **Fonların Kullanım Amacı** | Borçlarını geri ödemek | 5 | 12.5 | 19.2 |
| | İşlerini genişletmek | 21 | 52.5 | 80.8 |
| | Toplam | 26 | 65 | 100 |

Halka arz kararlarına kaynaklık eden güdüler değerlendirilmiştir. Buna göre halka arz kararının temel motivasyonu, kredibilitenin artmasıdır (%42.5). Bu bilgi fonların kullanım amacıyla birleştirildiğinde, işlerin genişletilmesi (%52.5) ile en yüksek düzeydedir. Firmaların elde edecekleri fonları işlerin genişletilmesi için kullanırken, bir yandan da borçlanmalara gideceğini düşünerek kredibilitesini konu edindiği düşünülebilir. Bu bulgu, halka arzdan sonra dahi borçlanmaların istikrarlı olarak devam ettiğini ileri süren Lemmon, vd. (2008) çalışmasındaki bulguya paralel şekilde bir niyet

göstergesi kabul edilebilir. Borçlarını ödeme amacı güden firmaların çok az oluşu, firmaların borç düzeylerinin düşürülmesi amacı taşımadıklarını ve sermaye yapısını borçtan özsermayeye değiştirmek olmadığını gösterebilir. Kredibilitenin artırılması gayesi de bunu doğrular niteliktedir.

Halka arz yöntemlerinden karma yöntem ve sermaye artırımı yoluyla halka arz yöntemleri ağırlıklı olarak mevcut payların satışına tercih edilmiştir. Halka arz yöntemi de firmanın niyetlerini ortaya koyması bakımından önemlidir. Firmaların sermaye artırmaya çalışmaları, işleri genişletmek amacıyla örtüşmektedir. Yüklenicilerin gerektiğine firma yetkililerini de yanlarına alarak kurumsal yatırımcılara firmayı tanıtmaya ve büyük payları pazarlamaya çalışmalarına "road show" adı verilmektedir Madura, 2014, s.255) Sabit fiyatla talep toplama ve halka doğrudan satış yöntemleri, firmaların büyük yatırımcıları çok hedeflememiş olduğunu, müzakereden uzak bir yaklaşım sergilediklerini, "road show" ve benzeri uygulamaların yapılmadığını düşündürmektedir.

*Halka Arzdan Çekilme Nedenleri ve Faktörleri*

Halka arzdan çekilme nedenleri ve ilgili faktörler ayrıca tablolaştırılmıştır.

**Tablo 3. Halka Arzdan Çekilme Nedenleri**

| **Halka Arzdan Çekilme Nedenleri** | **(n)** | **(%)** | **Geçerli %** |
|---|---|---|---|
| Halka arzın maliyetli olması ve daha cazip finansman kaynağının bulunması | 7 | 17.5 | 24.1 |
| Borsadaki ve ekonomideki genel durum | 12 | 30 | 39.3 |
| Hisse senetlerinin düşük değerleneceği endişesi | 10 | 25 | 36.6 |
| Toplam | 29 | 72.5 | 100 |
| **Başarılı geri dönüş ihtimalinin çekilme kararı üzerinde etkisi** | | | |
| Etkili | 11 | 27.5 | 57.9 |
| Etkisiz | 8 | 20 | 42.1 |
| Toplam | 19 | 47.5 | 100 |
| **Aracı Kurum (Yüklenici) başarısı** | - | - | - |
| Başarılı | 11 | 27.5 | 42.5 |
| Başarısız | 15 | 37.5 | 57.7 |
| Toplam | 26 | 65 | 100 |
| **Teklif fiyatının çekilmeye etkisi** | | | |
| Etkilidir | 6 | 15 | 22 |
| Etkili değildir | 21 | 52.5 | 77.8 |
| Toplam | 27 | 67.5 | 100 |

Başarılı dönüş ihtimalinin varlığı, araştırmanın yürütüldüğü firmaların %57.9'u tarafından çekilme nedeni olarak değerlendirilmektedir. Halka arzdan çekilen firmaların büyük çoğunluğu çalıştıkları aracı kurumu başarısız bulmaktadır. Firmaların hisseler için teklif etmiş olduğu fiyat, bir çekilme nedeni olarak görülmemektedir.

*Analizler*

Tüm araştırma soruları için oluşturulan hipotezler test edilmiş sonuçları tablo halinde EK1'de sunulmuştur. Pearson Ki-kare ve Mann-Whitney U testleri ile sınanmaları sonucunda anlamlı sonuç veren dört hipotez detaylı olarak ikili tablolarla ve test sonuçlarıyla metin içinde değerlendirilmiştir.

Firmaların halka arz motivasyonları; finansman ve likidite sağlamak ve deiğer nedenler ise kredibilitenin artırılması, tanınırlık ve prestijin artırılması vb. gibi güdülerdir.

**Tablo 4. Halka arz motivasyonları ve halka arz yöntemleri arasındaki ilişki**

| | | *Mevcut Payların Satışı* | *Sermaye Artırımı* | *Karma* | *Toplam* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Finansman ve Likidite Sağlamak* | n | 4 | 8 | 1 | 13 |
| | 9. Soru İçinde % | 30.8 | 61.5 | 7.7 | 100 |
| | 4. Soru İçinde % | 36.4 | 61.5 | 9 | 37.1 |
| *Finansman dışı nedenler* | n | 7 | 5 | 10 | 22 |
| | 9. Soru İçinde % | 31.8 | 23 | 46 | 100 |
| | 4. Soru İçinde % | 63.6 | 38.5 | 90.7 | 62.9 |
| | Toplam | 11 | 13 | 11 | 35 |

| | *Değer* | *Sd* | *p değeri* |
|---|---|---|---|
| Pearson Ki-Kare | 7.024 | 2 | 0.3 |
| Olasılık Oranı | 7.734 | 2 | 0.21 |
| Doğrusal Birleşme | 1.702 | 1 | 0.192 |

3 Hücrenin (%50) beklenen değeri 5'in altında. Minimum beklenen değer ise 4,09.

Finansman ve likidite sağlamak amacıyla hisse senedi ihraç edenlerin %30,8'i mevcut payların satışı yoluyla halka arz yöntemini tercih ederken, %61,5'i sermaye artırımı yoluyla halka arz yöntemini kullanmakta ve bir firma da karma yöntemi kullanmaktadır. Firmaların finansman ve likidite sağlamak amacıyla hisse senedi ihraç edenlerin daha çok sermaye artırımı yoluyla halka arz yöntemini tercih ettiğini söylemek mümkündür. Hisse senedi ihraç etme nedeni prestij, kurumsallaşma veya kredibiliteyi arttırmak gibi finansman dışı amaçları olan firmaların %31,8'i mevcut payların satışı yoluyla halka arz yöntemini kullanırken, %22,7'si sermaye artırımı yoluyla halka arz yöntemini kullanmakta ve %45,5'i de karma yöntemi kullanmaktadır. Firmalardan finansman dışı nedenlerle hisse senedi ihraç eden firmaların çoğunun karma yöntemi tercih ettiği görülmektedir.

Ki-Kare analizi sonuçlarına gözlenen değerin (7,024) beklenen değerden (4,09) büyük olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren p-değeri (0,03) olarak hesaplanmıştır ve (0,05)'den küçük olduğundan %95 güvenilirlik düzeyinde firmanın hisse senedi ihraç etme nedeni ile kullandığı halka arz yöntemi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylenebilir.

**Tablo 5. Halka arzdan çekilme nedenleri ve satış yöntemleri ilişkisi**

| | | *Yüksek Maliyet* | *Düşük Değerlenme* | *Toplam* |
|---|---|---|---|---|
| *Sabit fiyat* | n | 2 | 14 | 16 |
| | 5. Soru İçinde % | 12.5 | 87.5 | 100 |
| | 16. Soru İçinde % | 28.6 | 70 | 27.6 |
| *Fiyat teklifi alma* | n | 1 | 3 | 4 |
| | 5. Soru İçinde % | 25 | 75 | 100 |
| | 16. Soru İçinde % | 14.3 | 15 | 14.8 |
| *Fiyat aralığı* | n | 3 | 0 | 3 |
| | 5. Soru İçinde % | 100 | 0 | 100 |
| | 16. Soru İçinde % | 42.9 | 0 | 11.1 |
| *Halka satış* | n | 1 | 3 | 4 |
| | 5. Soru İçinde % | 25.9 | 75 | 100 |
| | 16. Soru İçinde % | 100 | 15 | 14.8 |
| | Toplam | 7 | 20 | 27 |
| | | Değer | Sd | p değeri |
| Pearson Ki-Kare | | 10.077 | 3 | 0.018 |
| Olasılık Oranı | | 9.849 | 3 | 0.02 |
| Doğrusal Birleşme | | 2.716 | 1 | 0.099 |

7 Hücrenin (%87.5) beklenen değeri 5'in altında. Minimum beklenen değeri 0.78

Firmalardan sabit fiyatla talep toplama yöntemini tercih edenlerin %87,5'i; fiyat teklifi alma yoluyla talep toplama yöntemini tercih edenlerin %75'i ve doğrudan halka satış yöntemini tercih edenlerin %75'i borsada belirlenecek hisse fiyatının gerçek değeri yansıtmayacağı endişesiyle halka arzdan çekilmiştir. Fiyat aralığı yoluyla talep toplama yöntemini kullanan 3 firmanın tamamı halka arzın maliyetli olması ve daha cazip finansman kaynağı bulmaları sebebiyle halka arzdan çekilmiştir.

Ki-kare analizi sonuçlarını incelediğimizde gözlenen değerin (10.077) beklenen değerden (0.78) büyük olduğunu görmekteyiz. Firmanın halka arzda kullandığı satış yöntemi ile halka arzdan çekilme nedeni arasındaki ilişkiyi gösteren p-değeri (0.018) olarak bulunmuş ve bu değer (0.05)'den küçüktür, dolayısıyla %95 güvenilirlik düzeyinde firmaların halka arzda kullandıkları satış yöntemi ile çekilme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

**Tablo 6. Aracı Kurum başarısı ile tekrar yapılan başvuru başarısı ilişkisi**

| | | *Aracı kurum başarılı* | *Aracı kurum başarısız* | *Toplam* |
|---|---|---|---|---|
| *Tekrar başvuruda başarı* | n | 3 | 4 | 7 |
| | 20. Soru İçinde % | 42.9 | 66.7 | 77.8 |
| | 25. Soru içinde % | 100 | 66.7 | 77.8 |
| *Tekrar başvuruda başarısızlık* | n | 0 | 2 | 2 |
| | 20. Soru İçinde % | 0 | 100 | 100 |
| | 25. Soru içinde % | 0 | 33.3 | 22.2 |
| | Toplam | 3 | 6 | 9 |
| | | Değer | Sd | p değeri |
| Pearson Ki-Kare | | 1.286 | 1 | 0.0257 |
| Olasılık Oranı | | 1.897 | 1 | 0.0168 |
| Doğrusal Birleşme | | 1.143 | 1 | 0.0285 |

4 Hücrenin (%100) beklenen değeri 5'in altında. Minimum beklenen değer ise 0.67

Çekilme sonrası yaptığı halka arz başvurusunda başarılı olan 7 firmanın %42,9'u halka arz sürecinde yer alan aracı kurumun başarılı olduğunu ifade ederken, %57,1'i halka arz sürecinde yer alan aracı kurumun başarılı olamadığını belirtmiştir. Çekilme sonrası yaptığı halka arz başvurusunda başarılı olamayan 2 firmanın tamamı halka arz sürecinde yer alan aracı kurumun başarılı olamadığını ifade etmiştir.

Ki-kare analizi sonuçlarına göre; gözlenen değer (1,286) beklenen değerden büyük olarak bulunmuştur. p-değeri (0,0257) olarak bulunmuş ve (0,05)'ten küçük olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Halka arz sürecinde yer alan aracı kurulumun başarısı ile firmaların çekilme sonrası yaptığı halka arzdaki başarısı arasında %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Firmaların yaşı ile çekildikten sonra tekrar halka arza başvurma durumları arasındaki ilişki Mann-Whitney U ile test edilmiştir.

**Tablo 7. Firmaların yaşı ve tekrar halka arza başvuruları ilişkisi**

| Grup | *n* | *Sıra Ortalaması* | *Sıra Toplamı* | *U* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Halka Arzdan Çekildikten Sonra Tekrar Halka Arza Başvurmuştur* | 13 | 19.46 | 223 | 46 | 0,0011 |
| *Halka Arzdan Çekildikten Sonra Tekrar Halka Arza Başvurmamıştır* | 16 | 11.38 | 182 | | |

Sonuçlar değerlendirildiğinde p-değeri (0.011) olarak bulunmuştur ve (0,05)'in altında olduğu için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha eski ve tecrübeli firmaların çekilmeden sonra tekrar halka arza başvurma ihtimalinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Firmalar, birbirinden çok farklı güdülerle halka açılmak isterler ancak bir kısmı süreci tamamlamadan farklı gerekçelerle halka arzdan çekilmektedir. İçinde faaliyet gösterilen ekonominin genel durumundaki kötüleşme ve kriz dönemlerinde halka arzdan çekilmelerin sayısında artışlar olduğu belirlenmiştir, aynı dönemlerde hisse piyasalarında da düşüşler olduğu bilinmektedir.

Halka arzdan çekilen firmalar, ağırlıklı olarak aile şirketi değildirler. Aile şirketi olmanın yani ortaklık durumunun halka arzdan çekilme üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Uzun vâdeli finansal planlama yapan firmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir, sermaye yapısını değiştiren bu önemli karara ilişkin sermaye bütçelemelerinde yükselen maliyetler olgusunu değerlendirdikleri, özsermaye maliyetinin yükselmiş olmasını değerlendirmiş olma ihtimalleri yüksektir.

Firmaların halka arz kararlarında temel güdünün kredibilitenin artırılması olması, firmaların borçlanma davranışlarını sürdüreceklerinin bir göstergesi kabul edilebilir. Sermaye yapısını güçlendiren firmalar kreditörler özellikle de bankalar karşısında pazarlık gücü kazanacaklardır. Firmaların mevcut finansman kaynakları içinde sermaye piyasalarının ağırlıklı olarak bulunması, daha önce halka açılmış firmalar olduklarını, piyasalar konusunda tecrübeli olduklarını göstermektedir. Tecrübeli oluşları, halka arzı erteleyerek daha başarılı olma ihtimalini yüksek oranda değerlendirmiş olmalarından da görülebilir. Firmaların yaşları ile tekrar başvurma arasında da anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

Halka arzdan çekilen firmalar ağırlıklı olarak aracı kurumları başarılı bulmamaktadırlar. Satış yöntemi olarak sabit fiyat yönteminin seçilmiş olması aracı kurumların işini zorlaştırmış olabilir ancak firmalar teklif fiyatının çekilme üzerinde bir ilgisinin bulunmadığını da beyan etmekte olmalarına rağmen, analiz sonuçları seçilen yöntemle çekilmelerin ilişkili olduğunu göstermektedir. Aracı kurumun önceki başarısıyla, tekrar halka arz başvurularından elde edilen başarı arasında da bir ilişki bulgulanmıştır. Sonraki çalışmalarda, ikincil halka arzdan çekilmelerin hisse performansları üzerindeki etkisi incelendiğinde, Türki hisse piyasasında halka arzdan çekilmelere daha derin bir görüş kazandırılabilecektir.

## Kaynakça


Akgemci, T. (2001). Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler. KOSGEB yayınları, Ankara

Autore, D. M, Bray, D. E., ve Peterson, D. R. (2009). Intended use of proceeds and the long-run performance of seasoned equity issuers. *Journal of Corporate Finance*,*15*(3), 358-367.

Aziz, A. (2008). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara

Benveniste, L. M., ve Spindt, P. A. (1989). How investment bankers determine the offer price and allocation of new issues. *Journal of Financial Economics*,*24*(2), 343-361.

Benveniste, L. M., Busaba, W. Y., & Wilhelm, W. J. (2002). Information externalities and the role of underwriters in primary equity markets. *Journal of Financial Intermediation*, *11*(1), 61-86.

Bishop, R.M., (1990). Consolidated Sri Lanka Securities Regulations. International Science and Technology Institute. Inc., Washington

Boeh, K. K. and Dunbar, C. G., Post IPO Withdrawal Outcomes (December 23, 2013). SSRN:http://ssrn.com/abstract=2135772 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2135772

Booth, J. R., ve Smith, R. L. (1986). Capital raising, underwriting and the certification hypothesis. *Journal of Financial Economics*, *15*(1), 261-281.

Brau, J. C., & Fawcett, S. E. (2006). Initial public offerings: An analysis of theory and practice. *Journal of Finance*, *61*(1), 399–436. http://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2006.00840.x

Brau, J. C. (2012). Why do firms go public?. The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance, 467-495.

Busaba, W.Y., Benveniste, L. M., ve Guo, R.J., (2001). The Option To Withdraw IPOs During The Premarket: Empirical Analysis, *Journal of Financial Economics, 60*(1), 73-102.

Dunbar, C. G., ve Foerster, S. R. (2008). Second time lucky? Withdrawn IPOs that return to the market. *Journal of Financial Economics*, *87*(3), 610-635. http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.08.007

Eymen, U.,(2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, İstatistik Merkezi, Yayın No:1, www.istatistikmerkezi.com

Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American sociological review*, 692-710.

Helwege, J., & Liang, N. (2004). Initial public offerings in hot and cold markets.*Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *39*(03), 541-569.

Ibbotson, R., ve Jaffe,J. (1975). Hot Issue Markets. *Journal of Finance*, *30*, 1027-1042.

Kalaycı, Ş., (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayıncılık, İstanbul

Karaa, İ. E., (2017). Yatırımcıların Hisse Getirisi Beklentileri Üzerinde Geçmişin Gölgesi: Geçmiş Ekstrapolasyonu.*Yönetim ve Ekonomi*, *24*(1), 151-168.

Lemmon, M. L., Roberts, M. R., & Zender, J. F. (2008). Back to the beginning: persistence and the cross-section of corporate capital structure. *The Journal of Finance*, *63*(4), 1575-1608.

Lian, Q., (2009). Does the Market Incorporate Previous IPO Withdrawals When Pricing Second-Time IPOs? Working Paper, SSRN.

Loughran, T., Ritter, J. R., ve Rydqvist, K. (1994). Initial public offerings: International insights. Pacific-Basin Finance Journal, 2(2), 165-199.

Madura, J. (2014). *Financial markets and institutions*. South-Western Cengage Learning, Nelson Education, Canada

Masson, M., (2011). Withdrawn and (Not) Reissued U.S.A. and Canadian IPO's and SEO's, Yayınlanmamış doktora tezi, The John Malson School of Business

Mikkelson, W.H., ve Partch, M. M. (1988). Withdrawn Security Offerings. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 23*(2), 119-133.

Ritter, J. R. (1984). The" hot issue" market of 1980. *Journal of Business*, 215-240.

Ritter, J. R. (1987). The costs of going public. *Journal of Financial Economics, 19*(2), 269–281. http://doi.org/10.1016/0304-405X(87)90005-5

Ritter, J. R., ve Welch, I. (2002). A review of IPO activity, pricing, and allocations. *The Journal of Finance*, *57*(4), 1795-1828.

Ünlü, U., ve Ersoy, E. (2013). İlk Halka Arzlarda Düşük Fiyatlama ve Kısa Dönem Performansın Belirleyicileri: 1995-2008 İMKB Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,*23*(2).

Pastor L. ve Veronesi, P., (2005). Rational IPO Waves. *Journal of Finance*, *60*(4), 1713-1757.

Welch, I., (1992). Sequential Sales, Learning and Cascades, Journal of Finance 47(2), 695-733

Yasar, S., ve Topçu, A. (2008). Basel-II sürecinde KOBI'ler [SMEs in Basel II process]. Capital Markets Board of Turkey, Ankara.

Yörük, N., & Ban, Ü. (2003). KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama. Gazi Kitabevi, Ankara.

## EK: 1 Araştırma hipotezleri ve hipotez testi sonuçları

| | Pearson Ki-Kare ile hipotez testi sonuçları | *Gözlenen Değer* | *Olasılık Oranı* | *Sd* | *p-değeri* | *<0.05 Ha-Kabul Ho-Red* | *>0.05 Ha-Red Ho-Kabul* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H1a | Ortaklık yapısı ve halka arz yöntemleri arasında ilişki vardır | 0,252 | 0,253 | 2 | 0,882 | | Ha-Red |
| H2a | Finansal planlama ile halka arz yöntemleri arasında ilişki vardır | 1.481 | 1.526 | 4 | 0.83 | | Ha-Red |
| H3a | Firmanın finansal kaynakları ile ortaklık yapısı arasında ilişki vardır | 1.612 | 1.571 | 1 | 0.204 | | Ha-Red |
| H4a | İhraç nedenleri ile halka arz yöntemi arasında ilişki vardır | 7.024 | 7.734 | 2 | 0.03 | Ha-Kabul | |
| H5a | İhraç gelirlerinin kullanım amacı ile halka arz yöntemleri arasında ilişki vardır | 0.359 | 0.379 | 2 | 0.836 | | Ha-Red |
| H6a | İhraç gelirlerinin kullanım amacı ile finansal planlama arasında ilişki vardır | 1.111 | 1.095 | 2 | 0.547 | | Ha-Red |
| H7a | Halka arz avantajları ile ortaklık yapısı arasında ilişki vardır | 0.345 | 0.347 | 1 | 0.557 | | Ha-Red |
| H8a | Halka arzdan çekilme nedenleri ile halka arz yöntemleri arasında ilişki vardır | 1.327 | 1.224 | 2 | 0.515 | | Ha-Red |
| H9a | Halka arzdan çekilme nedenleri ile satış yöntemi tercihi arasında ilişki vardır | 10.077 | 9.849 | 3 | 0.018 | Ha-Kabul | |
| H10a | Halka arzın dezavantajları ile halka arz yöntemleri arasında ilişki vardır | 1.197 | 1.203 | 2 | 0.55 | | Ha-Red |
| H11a | Tekrar başvuru ihtimalini değerlendirme ile satış yöntemi arasında ilişki vardır | 0.215 | 0.206 | 3 | 0.975 | | Ha-Red |
| H12a | Tekrar başvurudaki başarı ile satış yöntemi arasında ilişki vardır | 2.215 | 3.225 | 3 | 0.529 | | Ha-Red |
| H13a | Çekilme nedenleri ile ihraç gelirlerinin kullanım amacı arasında ilişki vardır | 0.068 | 0.07 | 1 | 0.795 | | Ha-Red |
| H14a | Çekilme sonrası yapısal dönüşüm ile tekrar başvuru arasında ilişki vardır | 2.718 | 2.836 | 1 | 0.99 | | Ha-Red |
| H15a | Aracı kurumun başarısı ile tekrar başvurma ihtimali arasında ilişki vardır | 0.54 | 0.544 | 1 | 0.463 | | Ha-Red |
| H16a | Aracı kurumun başarısı ile tekrar başvurudaki başarı arasında ilişki vardır | 1.286 | 1.897 | 1 | 0.0257 | Ha-Kabul | |
| H17a | Aracı kurumun başarısı ile çekilme sonrası yapısal dönüşüm arasında ilişki vardır | 0.234 | 0.234 | 1 | 0.629 | | Ha-Red |
| H18a | Halka arz yöntemi ile çekilme sonrası yapısal dönüşüm arasında ilişki vardır | 2.291 | 2.349 | 2 | 0.318 | | Ha-Red |
| H19a | İhraç nedenleri ile ortaklık yapısı arasında ilişki vardır | 0.02 | 0.02 | 1 | 0.886 | | Ha-Red |
| H20a | Halka arzın dezavantajları ile ortaklık yapısı arasında ilişki vardır | 0.144 | 0.144 | 1 | 0.705 | | Ha-Red |
| | **Mann-Whitney U ile hipotez testi sonuçları** | | *U* | | *p-değeri* | | |
| H21a | Firmaların yaşı ile öncelikli finansman kaynakları arasında ilişki vardır | | 155 | | 0.338 | | Ha-Red |
| H22a | Firmaların yaşı ile tekrar halka arza başvurma arasında ilişki vardır | | 223 | | 0.0011 | Ha-Kabul | |
| H23a | Firmaların çekilme nedenleri ile halka arzdan çekilme tarihleri arasında ilişki vardır | | 10.5 | | 0.146 | | Ha-Red |

## EK2: Firmaların kuruluş ve halka arzdan çekilme tarihleri

| Kuruluş Tarihleri | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|---|---|---|---|
| 1936 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1937 | 2 | 5 | 5,6 |
| 1954 | 2 | 5 | 5,6 |
| 1957 | 2 | 5 | 5,6 |
| 1961 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1967 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1969 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1970 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1974 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1975 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1976 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1977 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1978 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1982 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1985 | 3 | 7,5 | 8,2 |
| 1990 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1991 | 2 | 5 | 5,6 |
| 1993 | 3 | 7,5 | 8,2 |
| 1994 | 3 | 7,5 | 8,2 |
| 1995 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1997 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 1999 | 3 | 7,5 | 8,2 |
| 2005 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| 2010 | 1 | 2,5 | 2,8 |
| **Toplam** | **36** | **90** | **100** |
| **Kayıp Gözlem** | **4** | **10** | |
| **Genel Toplam** | **40** | **100** | |

| Çekilme Tarihleri | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| 1993 | 2 | 5 |
| 1999 | 2 | 5 |
| 2000 | 6 | 15 |
| 2001 | 6 | 15 |
| 2008 | 6 | 15 |
| 2010 | 5 | 12,5 |
| 2011 | 6 | 15 |
| 2012 | 4 | 10 |
| 2013 | 3 | 7,5 |
| **Toplam** | **40** | **100** |

# The Reasons And Consequences of IPO Withdrawals in Turkey

**İbrahim Emre KARAA**
Celal Bayar University
School of Applied Sciences
Muradiye Kampüsü, Manisa, Turkey
orcid.org/0000-0001-7893-5701
emrekaraa@cbu.edu.tr

**Güler AKAKÇE**
Celal Bayar University
Institute of Social Sciences
Muradiye Kampüsü, Manisa, Turkey
orcid.org/0000-0002-4601-8455
guler_akakce_89@hotmail.com

**Extensive Summary**

Changing the capital structure by selling shares via going to public is one of the most important decisions that firms made in their lifetime. The relationship between firm and financial markets continue after deriving funds with exchange commission liabilities and relatively excessive costs. The incentives for going to public decisions are documented by Brau (2012) as follows; increasing credibility, lowering the average weight of cost of capital, expensive debt, running out of private equity, venture capitalist cash-outs, broadening the base of ownership, allowing founders to diversify personal holdings, enhances the reputation. Taking a place in the process of IPO (Initial Public Offerings) requires hiring an underwriter firm to offer prices to potential investors and advising on the IPO methods at the time of IPO.

Why do firms decide to withdraw from IPO has received little attention in Turkish academic literature compared to underpricing, first day abnormalities, short-run and long-run performances. In Turkey, going to public is associated with selling shares mostly not the other securities. To our knowledge, there is no research on withdrawals from IPO in Turkish financial markets. The withdrawal decisions are equally important to going public decisions. Deriving the responses from the firm managers / owners directly would be valuable to determine why firms withdraw.

Withdrawals transform public firms to private or let firms stay private. Forced withdrawals are out of the subject because there is no decision making and control of management thus, the scope of this paper is limited to volunteer withdrawals including initial public offerings and secondary or seasonal public offerings.

The aim of this paper is to explore the withdrawals with its causes or reasons, effective factors and facts and to determine the relationship between factors. Besides to environmental factors, firm attitudes or facts such as the probability of successful IPO in resubmissions, and organizational restructurings (Mergers & Acquisitions) are affect firm's withdrawal decisions.

The IPO withdrawal literature suggests causes for withdrawals such as; (a) experiencing bad economic conditions and crisis (b) financial market conditions and market timing (c) inadequate investor demand (d) underpricing of shares (e) the probability of success in resubmitting (f) the high costs of going to public (g) the probability of mergers and acquisitions.

Ritter & Welch (2002) concluded that the most important factor for going public is market conditions. The good economic and market conditions in the world and in the

countries particularly, encourages firms for IPO submissions and the number of IPO's increase. By using the same logical reasoning, the opposite could be valid for withdrawals as well. During the exuberance periods, investors are much more optimistic on their expectations in relation to future cash flows and earnings. As a result, irrational expectations might lead to over-pricing (Karaa, 2016). Hot and cold markets define the market conditions and under hot market conditions firms mostly consider going to public, and conversely under cold market conditions firms withdraw regards to delaying or withdraw completely.

In the IPO process firms work with underwriters and show effort to determine a fair share price. Underwriters organize roadshows and large shareholders negotiate the share price and terms and the process is called pre-IPO pricing. The money left on the table might cause firms to withdraw. Conversely, if the proposed share price is far from the determined price, firm withdrawals occur (Busaba, et al., 2001). High ask prices obstruct the settlements and increase the probability of withdrawals. High levels of asymmetric information and negative information increase the probability of withdrawals because the instinct price becomes uncertain.

The withdrawals itself does not mean firms are unsuccessful, but underwriters. Having not any difference between firms regards to scale and earnings, previously experienced withdrawal firms, hire reputational successful underwriter firms. Investment banks are better to solve the information asymmetry problem as Benevista, et al (2002) suggested.

The probability of resubmission after withdrawal, encourage firms to wait for better economic and market conditions. Another effect on withdrawal decisions is the probability of mergers and acquisitions which is referred as an incentive to go public at the same time. However that is not a dilemma because, firm founders' intentions play role behind the decision. The intention might be capturing the attention and trying to determine better price. IPO submission might itself can be assumed as window dressing. The acquirers might propose withdrawal to avoid SPK(equivalent for SEC) rules and requirements especially independent board members. Moreover the costs of going to public is considered costly in every sense, especially independent accountant reports, required announcements and establishing investor relations department.

The effecting factors are determined as firms age, the purpose of using funds, and intermediary institutions like underwriter related issues in general. The success of underwriter firms revealed only if they accomplish all the tasks especially selling all the shares that are contracted before between firms and underwriters. Firms mostly hire successful underwriters in their consequent submissions without differing neither in scale nor earnings.

This research surveys the firms decided to withdrawal by a conducted survey that constructed 27 questions under the inspiration of chapters from Robert Bishop's (1990) book "Consolidated Sri Lanka Securities Regulations". The Borsa Istanbul Exchange bulletins are scan in 1991-2013 periods and found 100 withdrawals. 10 of them are sold someone who does not have any information about the process. We sent our questionnaire to 90 firms and 40 are responded (return rate: 0.44). The responses are analysed with IBM SPSS Statistics 21 software. We declared 23 research questions therefore hypothesis. We used cross tables, Chi-square, Mann-Whitney U tests to determine the relationships.

We find only 4 hypothesis alternatives accepted and 19 of them are rejeceted or null hypothesis are accepted. Our findings indicate that the frequency of withdrawals increase substantially in economic crisis periods. The withdrawals are not common among family business but corporations. Having been a family business has no effect on withdrawal decisions. Firms heavily make long term plans which can be interpreted as preparing capital budgets that contain average cost of capital calculations. Thus, firms calculated and labelled cost of equity as expensive, perhaps.

The going to public incentives are asked and found increasing credibility as the most important one. This shows us, firms that value increasing credibility could explain that the intention is to strengthen credit lines and having better bargain position across commercial banks. Most of the firms' capital resource is capital markets which can be translated only stock markets and more, the firms are familiar with stock exchanges and IPO's. Having been experienced and sophisticated, they might consider the probability of successful resubmission and then withdrawal. The age of firms are significantly related with withdrawal decisions is documented.

The firms find underwriter firms unsuccessful, mostly. The highest frequency of selling method is fixed ask price methodology which obstruct the efforts and policy of underwriter firms. However the firms state that the ask prices were not important on their withdrawal decisions. Interestingly, when analysed, decision of withdrawal and selling methods are found related. The underwriters' previous success and the resubmission's success are significantly related. Firms probably hire the underwriters whom show intense attention and focus on the process, preferred to collaborate on the resubmission process. Further research could focus on withdrawal effects on stock prices in Borsa Istanbul traded firm stocks.

DOI: 10.20491/isarder.2017.306

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Yönetim ve Organizasyon Bilim Alanında Ortak Yazarlılık

*Co-Authorship in Management and Organization Science*

**Sahra SAYĞAN TUNÇAY**
Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kastamonu, Türkiye
orcid.org/0000-0002-1555-1054
sahratac1@hotmail.com

**Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ**
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İzmir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-7667-8104
olca.surgevil@deu.edu.tr

## Özet

Bu çalışmanın amacı yönetim ve organizasyon bilim alanında ortak yazarlılık olgusunun nasıl bir çerçeve çizdiğini ortaya çıkarmak ve detaylı yazın taramasıyla elde edilen bulgulardan saptamalara ulaşmaktır. Bu amaçla, yazındaki çalışmalardan yola çıkarak ilk önce ortak yazarlılık konusunda, kavramsal bir yapı oluşturulmuş, ortak yazarlılığın "nedenleri", "sonuçları", ortak yazarlılıkta "üretkenlik" ve "yöntem" hakkında bilgi verilmiştir. Ardından yönetim ve organizasyon alanında ortak yazarlılık konusunda ulaşılabilen tüm çalışmalar irdelenmiş ve ortak bulgulardan belirgin tespitler elde edilmiştir. Yönetim ve organizasyon alanında "iki yazarlı ortak yazarlılığın baskın olduğu ve bu çalışmaların daha fazla atıf aldıkları", "bireylerin daha çok benzer özelliklere sahip oldukları bireylerle ortak yayın yaptıkları fakat farklı özellikteki bireylerle yapılan ortak yazarlı yayınların oranında artış olduğu", "ulaşılan ortak yazarlılık ağlarının yoğunluklarının düşük olduğu", "ağ içindeki izole grupların yıllar içerisinde azaldığı", "en başarılı araştırmacıların birbirleriyle bağlantı içinde oldukları ve bazen ortak yazarlılık ağı içerisinde aracılık rolü üstlendikleri" bulgularına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilimsel işbirliği, Ortak yazarlılık, Yönetim ve Organizasyon Alanında Ortak Yazarlılık

## *Abstract*

*The aim of this research is to reveal out a framework about how co-authorship constitutes in management and organization science and to reach detections via a detailed literature review. By this way, firstly a conceptual structure is formed based on the studies in the literature. "Reasons" and "results" of co-authorship and "production" and "method" in co-authorship studies are examined. Afterward, all studies reached about co-authorship in management and organization science are investigated and significant determinations are discovered. The detections (common findings) of all these researches can be classified as, "co-authorship studies which are*

*written by two authors are dominated and cited more in the literature in comparison by the other co-authorship studies which are written by different amount of authors", "authors collaborate with the ones having same features but also there is an increase in the number of authors whom collaborates with different kind of people", "densities of co-authorship networks of reached studies are low", there is a decrease in the ratio of isolated groups in co-authorship networks", "the most successful researchers in the specified discipline are connected to each other and sometimes they become brokers in these co-authorship networks".*

***Keywords:*** *Research (Scientific) Collaboration, Co-authorship, Co-authorship in Management and Organization Science*

## Giriş

Bireyler, Simon'un (1972) "sınırlı rasyonellik" kavramında öne sürdüğü gibi sınırlı uzmanlıklara, becerilere ya da kaynaklara sahiplerdir. Bilim insanları için bu kısıtı ortadan kaldırmanın yollarından birisi, bilimsel anlamda işbirliği yapmaktır. Bu şekilde araştırmacılar, ortak bir amaç için bir araya gelerek iş yükü paylaşımında bulunurlar; uzmanlıklarını, bilgilerini, becerilerini ve kaynaklarını paylaşırlar (Liao, 2011, s. 748; Li vd., 2013, s. 1515; Bordons vd., 2015, s. 135; Kumar, 2015, s. 55).

Özellikle 2000'li yıllarla birlikte araştırmacılar daha fazla bilimsel anlamda işbirliği yapmaya başlamıştır (Ductor, 2015, s. 385). Bilimsel işbirliğinin yıllar içinde artış göstermesi, birçok disiplin tarafından konunun öneminin fark edilmesine ve konuya olan ilginin artmasına neden olmuştur (Subramanyam, 1983, s. 33; Katz, 1994, s. 31; Durden ve Perri, 1995, s. 69; Melin ve Person, 1996, s. 363; Katz ve Martin, 1997, s. 1; Melin, 2000, s. 31; Glanzel, 2002, s. 461; Glanzel ve Schubert, 2005, s. 257; Acedo vd., 2006, s. 958; Ponds, 2007, s. 426; Abramo vd., 2009, s. 155; He vd., 2009, s. 306; Bukvova, 2010, s. 1). Veri tabanlarına rahat bir şekilde ulaşılabilmesi de yayınlarda ortak yazarlılığı arttırmıştır (Melin, 2000, s. 32; Acedo vd., 2006, s. 958; Abbasi vd., 2011, s. 595; Bordons, 2015, s. 136; Ductor, 2015, s. 385; Kumar, 2015, s. 55; Arnaboldi vd., 2016, s. 82).

Ortak yazarlılıkla oluşan yayınlar, yayının ortak yazarlılık ağının özelliklerine göre şekil alma eğiliminde olduğundan ortak yazarlılık olgusu, bilimsel gelişimi etkilemektedir (Moody, 2004, s. 216-217). Nitekim yıllar itibariyle ortak yazarlı yayınların sayısı artmakla birlikte, her bir yayına düşen kişi sayısı da artmıştır (Durden ve Perri, 1995, s. 75; Melin, 2000, s. 32). Econlit veri tabanında yer alan dergiler incelendiğinde, ortak yazarlılığın 1970'li yıllarda %24,7, 2000'li yıllarda %52 ve 2011 yılında %62,7 olduğu görülmektedir (Ductor, 2015, s. 385). 1950 yılında *Journal of Political Economy (JPE)* ve *American Economic Review (AER)* dergilerinde yayınlanmış makalelerin sadece %8'i ortak yazarlı yayınlardan oluşurken; 1993 yılına gelindiğinde bu durum büyük oranda değişiklik göstermiş ve ortak yazarlı yayınların oranı, *JPE* dergisinde %39,6 olurken; *AER* dergisinde %54.9'a ulaşmıştır (Acedo vd., 2006, s. 957).

Yerel yazında ortak yazarlılık konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yerel yazın taramasında yönetim ve organizasyon alanında ortak yazarlılık olgusunu direkt olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sadece bibliyometrik yöntem kullanan bir çalışmada (bknz: Pekdemir vd., 2016), ortak yazarlılık ile ilgili bazı bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmanın, özellikle kapsamlı yazın taraması sayesinde, ortak

yazarlılık konusunda bir perspektif sunması; yönetim ve organizasyon alanında, ortak yazarlılığın çizdiği çerçeveyle ilgili detaylı bulgulara yer vermesi; yazında çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılan "bilimsel işbirliği" ve "ortak yazarlılık" kavramların farklı olduğuna vurgu yapması ve ilgili çalışmalardan edinilen bulgulardan yola çıkarak önemli tespitlere ulaşması nedeniyle önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikle bilimsel işbirliği ve ortak yazarlılık konuları ele alınmakta, ardından yönetim ve organizasyon alanındaki ortak yazarlılık eğilimi özel inceleme konusu yapılmaktadır.

## 1. Bilimsel İşbirliği[1] ve Ortak Yazarlılık

### 1.1. Bilimsel İşbirliği Kavramı

"Bilimsel işbirliği" kavramı için benimsenmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Kavram genellikle "işbirliği/collaboration" teriminden yola çıkılarak açıklanmaya çalışılmaktadır (Bukvova, 2010, s. 1). Katz ve Martin (1997, s. 7), bilimsel işbirliğini; araştırmacıların yeni bilimsel bilgi üretmek şeklinde ortak amaçla bir araya gelerek çalışması olarak tanımlamaktadır. Subramanyam (1983, s. 34) ise bilimsel işbirliğini, iki veya daha fazla araştırmacının, bir proje ya da araştırma üzerinde beraber çalışması ve hem entellektüel hem de fiziksel açıdan kaynaklarını ve çabalarını birleştirmesi olarak tanımlamıştır. Amabile vd.'ne göre (2001, s. 419) bilimsel işbirliği, belirgin özellikler yönünden birbirlerinden farklılaşan bireylerin belirli bir amaç için bilgi paylaşımında bulunarak beraber çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Jassawalla ve Sashittal (1998, s. 239) ise bilimsel işbirliğini, farklı hedefleri olan bireylerin, benzer bir amacı gerçekleştirmek amacıyla etkileşimde bulunmak, bilgi paylaşımı yapmak ve faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak amacıyla bir araya gelmeleri şeklinde tanımlamaktadırlar.

#### 1.1.1. Bilimsel İşbirliği Yapılmasındaki Nedenler

Araştırmacılarla bilimsel işbirliği yapılmasının çeşitli nedenleri vardır. Bilimsel araştırma için verilen emeğin paylaşılması, teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte iletişim maliyetlerinin azalması, bilimsel nitelikli yazıların gözden geçirilmesinin hayli zaman alması, yayın yapmayla ilgili baskıların artması, yayın için dergilere gönderilen yazıların değerlendirme sürecinde editörlerden gelebilecek geri bildirimlerin belirsizliği ve bilimsel işbirliğiyle sayesinde yayın yapmadaki üretkenliğinin artması, ülkelerin bilim ve teknolojinin birlikte yürütülmesine ve üniversite ile sanayinin işbirliği içinde yol almasına yönelik belirledikleri politikalar bilimsel işbirliği yapılmasının nedenleri arasında gösterilebilir (Subramanyam, 1983, s. 33; Melin ve Persson, 1996, s. 364; Katz ve Martin, 1997, s. 1; Lee, 2000, s. 111; Melin, 2000, s. 37; Glanzel, 2002, s. 462; Ponds vd., 2007, s. 427; He vd., 2009, s. 306; Hoekman vd., 2010, s. 662; Bozeman ve Boardman, 2014, s. 1; Bordons vd., 2015, s. 135; Ductor, 2015, s. 385-386).

Katz (1994, s. 31-32) ile Katz ve Martin (1997, s. 4) ise bu nedenleri, karmaşık büyük ölçekli kaynağa ihtiyaç duyma, bilimsel popülerlik ya da ün, bilimsel emeğin rasyonelleşmesi, bilimdeki uzmanlaşmanın artması, bilimin profesyonelleşmesi, belirgin bir disiplindeki ilerleme derecesinin önemli hale gelmesi, mentor yazarlardan deneyim sağlanmak istenmesi, bilimsel fikir ve tekniklerin bütünleşmesi isteği, bilimsel yayın

[1] Bu çalışmada yazın taramasında ulaşılan "research collaboration" ya da "scientific collaboration" anahtar kelimeleri benzer anlamlar içerdiği düşünülerek "bilimsel işbirliği" olarak tercüme edilmiştir.

için gerekli olan fon ihtiyacını karşılama şeklinin değişmesi ve finansal desteklerin artması şeklinde sıralamaktadırlar (Katz, 1994, s. 31; Katz ve Martin, 1997, s. 4; Glanzel ve Schubert, 2005, s. 257). Glanzel ve Schubert'e (2005, s. 257-258) göre takım çalışması için gerekli olan fonlara ulaşılabilmesi ve finansal desteklerin artması, 1960'lı yıllar itibariyle bilimin büyüyüp gelişmesine neden olmakla birlikte, ortak yazarlılığı radikal bir şekilde arttırmaya başlamıştır. Uzmanlık bilgisine ulaşımı kolaylaştırması ve bilim insanlarını izole olmaktan kurtarması da bilimsel işbirliğini arttıran diğer nedenler arasındadır.

### 1.1.2. Bilimsel İşbirliğinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Bilimsel işbirliğinin sağladığı önemli faydalardan söz edilebileceği gibi bazı yazarlara göre bilimsel işbirliğinin bazı zararları veya olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Katz ve Martin, 1997, s. 14; Jeong vd., 2011, s. 968). Ancak bilimsel işbirliğinin sağladığı olumlu sonuçlar ve faydalar, zararlarından oldukça fazladır (He vd., 2009, s. 306).

Katz ve Martin (1997, s. 14) ve Melin'e (2000, s. 34) göre, bilimsel işbirliğinden edinilen en büyük faydalardan biri, karşı tarafın bilgisine, becerisine ve kullandığı tekniklere ortak olmaktır. Katz ve Martin (1997, s. 14-15), uzmanlık ve beceriye sahip olan bireylerin çalışmalarında adil bir emek paylaşımı yaptıklarını belirtmektedirler. Bilgi ya da becerinin karşı tarafa aktarılması şeklindeki bu fayda aynı zamanda bireylerin entelektüel anlamda gelişmelerini de sağlamaktadır. Bu nedenle yazarlardan biri tarafından sahip olunmayan bilgi, diğer yazar tarafından ilgili kişiye aktarılabilmektedir (Katz ve Martin, 1997, s. 14-15; Lee ve Bozeman, 2005, s. 674; Ponds vd., 2007, s. 425; Hoekman vd., 2010, s. 662). Araştırmacıların beyin fırtınası yapmaları sonucunda ortaya çıkan farklı fikirler, artan yaratıcılık ve ilgili alanın yeni ve farklı bir perspektiften değerlendirilmesi de işbirliğinin sağlayabileceği faydalar arasındadır (Katz ve Martin, 1997, s. 14-15; Hoekman vd., 2010, s. 662). Bilimsel işbirliği bireylere, aynı zamanda takım halinde çalışmayı da öğretmektedir (Katz ve Martin, 1997, s. 14-15). Melin'e (2000, s. 32-36) göre bilimsel işbirliğinin sağladığı faydalardan bir diğeri, araştırma yapacak kişinin, ihtiyaç duyulan kaynaklar açısından, katlanması gereken maliyetleri, işbirliği yaptığı kişi sayısına göre azaltmasıdır. Bir diğer fayda ise bilimsel işbirliği yapılan kişiyle güzel ve zevkli zaman geçirilmesidir.

Bilimsel işbirliğinin sağladığı önemli faydalardan bir diğeri ise araştırmacıların yeni bir ortak çalışma ağı içerisine dahil olarak sosyal sermayelerini arttırmalarıdır. Bir birey, sahip olduğu tanışıklıklar nedeniyle, birlikte çalıştığı araştırmacıların da, o ilişki ağından yararlanmasını olanaklı kılmaktadır. Farklı bir kurumda, alanda ya da ülkede yaşayan bir yazar ile yapılan bilimsel işbirliği, bu yazarın ağı ya da grubu hakkında bilgi edinilmesini sağlamakla birlikte, diğer yazarın ağını genişletmesini ve sosyal sermayesini artırmasını da mümkün kılmaktadır. Bilimsel işbirliği, bireylerin sosyal ağlarını genişletmesi nedeniyle, yapılan yayının görünürlüğünü ya da yayının farklı kişilere ulaşıp, çok sayıda kişi tarafından okunmasını da sağlamaktadır (Katz ve Martin, 1997, s. 15; Li vd., 2013, s. 1515). Gelecek çalışmalar için yeni bireysel bağlantılar elde etmek de sosyal sermayeyi arttırarak yarar sağlamaktadır (Melin, 2000, s. 35). Bu doğrultuda Liao (2011, s. 747) da bilimsel işbirliğinde sosyal sermayeden faydalanılmasının, araştırmanın kalitesini arttırdığını belirtmektedir.

Yukarıda sayılan bu olumlu sonuçlar ve faydaların yanı sıra, bilimsel işbirliğinin neden olduğu bazı olumsuz sonuçlar ve zararlar olduğu da belirtilmektedir. Buna göre

bilimsel işbirliğinin en büyük zararı çalışma zamanının ve maliyetlerin artmasıdır. Bazen bireyler, mekânsal anlamda fazla mesafelere katlanarak bilimsel işbirliği yapmayı kabul etmekte ve dolayısıyla maddi kayıplara katlanmaktadırlar. Farklı bir bireyle yapılacak bilimsel çalışma konusunun tespiti ve tartışılması, çalışmanın seyrinin belirlenmesi, karşı tarafı ikna çabası gerektirmekte ve bu durum da bireysel çalışmaya kıyasla daha fazla zaman kaybına sebep olmaktadır. Çok sayıda bireyle çalışılması da anlaşma zorluğu yaratabilmekte ve çalışmayı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Farklı kültürlerle ya da kurumlarla çalışma yapmak da, kimi zaman işbirliğini zorlaştıran nedenlerden biri olmaktadır (Katz ve Martin, 1997, s. 15; Jeong vd., 2011, s. 968).

### 1.1.3. Bilimsel İşbirliği Türleri

Bilimsel işbirliği farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Subramanyam (1983, s. 34), bilimsel işbirliği türlerini *öğretmen-öğrenci işbirliği, meslektaşlar arası işbirliği, süpervizör-yardımcı işbirliği, araştırmacı-danışman işbirliği, örgütler arası işbirliği ve uluslararası işbirliği* şeklinde altı grupta sınıflandırmıştır. *Öğretmen ve öğrenci işbirliği,* özellikle akademide oldukça yaygındır. Öğretim üyesi genellikle asistanına ya da öğrencisine, ilgili araştırma hakkındaki fikirlerini sunarak, ona rehberlik etmektedir. Ortaya çıkan proje ya da araştırma, raporlanarak, yayına dönüştürüldüğünde hem öğretim üyesinin hem de asistan ya da öğrencinin adları yayına yazılmaktadır. *Meslektaşlar arası işbirliği* ise çok sıklıkla karşılaşılan bir bilimsel işbirliği türüdür. Genellikle araştırmacılar, sahip oldukları uzmanlıkları doğrultusunda araştırmaya katkıda bulunmaktadırlar. Özellikle disiplinlerarası araştırma ya da projelerde, bu tür işbirliğine sıklıkla rastlanmaktadır. *Süpervizör ve yardımcı işbirliği* türünde ise asıl araştırmacı, teknik anlamda yardıma ihtiyaç duymaktadır. Özellikle fen bilimlerinde laboratuvarda gerçekleştirilecek çalışmaları yürütmek için yardımcılar, ilgili deneyleri yaparak, süpervizöre yardımcı olmaktadırlar. Bir diğer bilimsel işbirliği türü olan *araştırmacı ve danışman işbirliğinde* ise özellikle büyük çaplı proje ya da araştırmalarda, araştırmacı(lar), özellikle uzmanlık isteyen konularda (ör: veri toplanması ya da verilerin analiz edilmesi), genellikle bir danışmanlık firmasından yardım alarak, danışmanlarla çalışmaktadırlar. *Örgütler arası bilimsel işbirliği* türünde ise farklı örgütlerdeki bilim insanları ve mühendisler ortak ilgi alanlarında birlikte çalışmaktadırlar. Bu tür işbirlikleri, genellikle biçimsel olmayan ilişkiler vasıtasıyla ya da önceden başka bir örgütte çalışan bireyin, bireysel kazanımları (sağladığı sosyal ağlar) sayesinde gerçekleşmektedir. Daha önce çalışılan örgütteki bireylerle, orada çalışırken bitirilmemiş bir proje nedeniyle çalışılmaya devam edilmesi, bu işbirliği türüne verilebilecek bir örnektir. Farklı ülkelerdeki bilim insanlarının birlikte çalışması şeklinde gerçekleşen *uluslararası işbirliği* ise daha çok mühendislik ve biyomedikal gibi uygulamalı bilimlerden ziyade fizik, kimya ve matematik gibi temel bilimlerde gerçekleşmektedir. Frame ve Carpenter (1979, s. 481) da, yaptıkları görgül çalışmada, benzer bir bulguya değinerek, uluslararası işbirliklerinin daha çok temel bilimlerde gerçekleştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Bilimsel işbirliği türlerini *tek-yazarlılık, içsel, yerel* ve *uluslararası işbirlikleri* şeklinde dörde ayırmak da mümkündür. Bunlardan ilki olan *tek yazarlılık*, tek başına araştırma yapmak anlamına gelmektedir. *İçsel bilimsel işbirliği* ise aynı örgütte, departmanda ya da üniversitede faaliyet gösteren araştırmacıların yaptığı bilimsel işbirliğini kapsamaktadır. *Yerel işbirliği*, aynı ülkenin farklı örgütlerinde ya da üniversitelerinde çalışan araştırmacıların yaptığı bilimsel işbirliklerinden oluşmaktadır. *Uluslararası bilimsel işbirliği* ise farklı ülkelerdeki örgütlerde çalışan bireylerin yaptığı

işbirliği türüdür (Katz ve Martin, 2007, s. 13; Gazni, 2011, s. 252; Jeong vd., 2011, s. 975).

Bilimsel işbirliği üzerine farklı bir sınıflandırma da Heffner (1981) tarafından yapılmıştır. Heffner'e göre bilimsel işbirliği *teorik* ve *teknik* işbirliği şeklinde ikiye ayrılmaktadır. *Teorik işbirliği*, genellikle ilgili konu hakkında tavsiye, fikir veya eleştiri sunma şeklinde gerçekleşirken; *teknik işbirliği* ile diğer araştırmacıya somut ya da 'elle tutulur' yardım sağlamak kastedilmektedir. Heffner'a göre bilimsel işbirliği konusunda ikinci bir sınıflama ise *ortak yazarlılık (coauthor)* ve *alt-yazarlılık (subauthor)* şeklinde yapılabilir. *Ortak yazarlılık* ile yayınlanan bir çalışmanın yazarlığını paylaşmak ifade edilirken; *alt yazarlılık* ile yayınlanan çalışmada ismi olmamakla birlikte; o çalışmaya katkıda bulunmuş olmak kastedilmektedir (Akt: Subramanyam, 1983, s. 35). Glanzel ve Schubert (2005, s. 258) yayınlarda, alt yazarlılık yapan bilim insanlarına dipnotlarla 'teşekkür' edildiğini belirtmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında bir bilimsel işbirliği türü olan ortak yazarlık hakkında daha ayrıntılı bilgi verilmektedir.

### 1.2. Ortak Yazarlılık Kavramı

Ortak yazarlılık, bir bilimsel işbirliği çeşididir (Subramanyam, 1983, s. 35; Otte ve Rousseau, 2002, s. 447; Newman, 2004, s. 5200; Li vd., 2013, s. 1515; Ye vd., 2013, s. 54; Bordons, 2015, s. 135; Zupic ve Cater, 2015, s. 435). Fakat bilimsel işbirliği ile ortak-yazarlılık bazı açılardan birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Bilimsel işbirliği, her zaman yayınlanan bir çalışmadaki ortak yazarlılık ile sonuçlanmamaktadır. Bilimsel işbirliği farklı çıktılara sahip olabilmekte ve işbirliği neticesinde herhangi bir çıktıya ulaşılamama olasılığını da barındırabilmektedir. Örneğin, bilimsel işbirliğinin çıktıları patent alma veya kişisel etkileşimleri arttırma şeklinde olabilir (Melin ve Persson, 1996, s. 364; Bozeman ve Boardman, 2014, s. 2). Bilimsel işbirliği yapan bireyler, her zaman ortak yazarlı bir yayın ortaya çıkarmamakta, kimi zaman sadece sosyal sermayelerini arttırmaktadırlar (Katz ve Martin, 1997, s. 15; Melin, 2000, s. 35; Li vd., 2013, s. 1515). Nitekim herhangi bir çalışmaya katkıda bulunmuş bir bireyin, o çalışmanın yazarları arasında gösterilmemesi, bilimsel işbirliğinin her zaman ortak yazarlılık ile sonuçlanmadığının bir göstergesidir (Katz ve Martin, 1997, s. 3; Melin, 2000, s. 32; He vd., 2009, s. 309; Bukvova, 2010, s. 3; Li vd., 2013, s. 1515; Bordons vd., 2015, s. 135).

Kuşkusuz bilimsel işbirliğinin gerçekleşmediği ortak yazarlılıklar da bulunmaktadır (Melin ve Persson, 1996, s. 364; Bukvova, 2010, s. 3). Melin ve Persson (1996, s. 364), bilimsel işbirliği olmaksızın ortak yazarlılığın varlığında çeşitli nedenler olduğunu ve bireylerin farklı nedenlerle buna başvurduklarını ifade etmektedirler. Bazı araştırmalarda, araştırma liderleri, araştırmaya herhangi bir katkı yapmadıkları halde, yayınlanacak olan çalışmada isimlerinin yazılmasını talep etmektedirler.

Katz ve Martin (1997, s. 10-11) bilimsel işbirliğinin, ortak yazarlılıkla eşanlamlı olmadığını şu şekilde açıklamaktadır: İki araştırmacı, bilimsel işbirliği yaptıkları halde, farklı uzmanlık alanlarına sahip olmalarından ya da farklı disiplinlerde olmalarından dolayı, araştırmanın sonuçlarını, sadece bireysel yapacakları iki ayrı çalışmayla yayınlamak isteyebilirler. Bilimsel işbirliği yapılan araştırmanın sonuçları hakkında birbirleriyle anlaşamayan ya da sonuçları farklı şekilde değerlendiren iki araştırmacı, bireysel olarak iki ayrı yayın yapabilmektedirler. Bu durumda da bilimsel işbirliğinin, ortak yazarlılıkla sonuçlanmadığını söylemek olanaklıdır. Farklı bilimsel araştırma

yapan iki araştırmacının, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları birleştirerek, tek bir yayın içerisinde ortak yazarlı olarak yayınlamaları da bu iki bireyin, ortak yayın yapma ve yayını birlikte yazma çabası dışında bilimsel anlamda işbirliği yapmadıklarını göstermektedir.

Bu bilgilerden hareketle ortak yazarlılık, "iki veya daha fazla bilim insanı arasında bilimsel yayının tamamlanabilmesi için sosyal bağlamda, karşılıklı olarak görev paylaşımı şeklinde gerçekleşen etkileşimler" olarak tanımlanabilir (Newman, 2001, s. 404; Newman, 2004, s. 5200; Abbasi vd., 2011, s. 595). Acedo vd. (2006, s. 959) ise ortak yazarlılığın, bir yayının üretimi için bir araya gelen iki veya daha fazla yazarın katılımıyla gerçekleştiğini ve bilimsel bir çıktı ediniminde bireysel anlamda elde edilecek kalite ya da niceliğin arttırılmasını sağladığını ileri sürmektedir. Melin ve Persson (1996, s. 364) ise ortak yazarlılığı, bilimsel bir yayının, birden daha fazla yazara sahip olması şeklinde tanımlamıştır.

Ortak yazarlılık, bilimsel işbirliğini ölçmenin bir ölçüsü ve göstergesi olarak kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bilimsel işbirlikleri, ortak yazarlılıklar temel alınarak ölçümlenmektedir (Subramanyam, 1983, s. 35; Melin ve Persson, 1996, s. 364; Katz ve Martin, 1997, s. 10; Melin, 2000, s. 33; Bukvova, 2010, s. 3).

Bilimsel işbirliği konusunda yazındaki çalışmalar detaylı olarak incelendiğinde, çalışmaların çoğunun görgül çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda "bilimsel işbirliği" kavramının çoğunlukla "ortak yazarlılık" olarak somutlaştırıldığı, bilimsel işbirliğinin, ortak yazarlılıkla eş anlamlı olarak kullanıldığı ve bilimsel işbirliği konulu ve başlıklı makalelerin analiz kısımlarında bilimsel işbirliğinin, "ortak yazarlılık" olarak netleştirilerek, "ortak yazarlılık ağları" üzerinden çalışmaların analiz edildikleri görülmektedir. Yazındaki çalışmaların çoğunun bilimsel işbirliği kavramını, "ortak yazarlılık" kavramıyla eş tutarak, teorik anlatımlarda bulunmaları ve analizlerini sadece "ortak yazarlılık ağları" üzerinden gerçekleştirmelerine rağmen bu iki kavram yukarıda belirtildiği gibi birbirlerinden farklılaşmaktadır. Nitekim bilimsel işbirliği konusundaki temel çalışmalar da (bknz: Subramanyam, 1983; Melin ve Persson, 1996; Katz ve Martin, 1997) bu ayrıma dikkat çekmektedir.[2]

### 1.2.1. Ortak Yazarlılığın Gerçekleştirilme Nedenleri

Yazında ortak yazarlılık konusu; ortak yazarlılığı cesaretlendiren ya da arttıran unsurların ne oldukları çerçevesinde ele alınmaktadır. Ortak yazarlılığın neden ve nasıl gerçekleştiğini inceleyen çalışmalarda (bknz: Subramanyam, 1983, s. 34; Katz ve

[2] Bu makale çalışması için gerçekleştirilen yazın taraması; ilk önce "bilimsel işbirliği" anahtar sözcüğüyle; ardından da "ortak yazarlılık" anahtar sözcüğü ile gerçekleştirilmiştir. Fakat çalışmaların büyük çoğunluğunda bilimsel işbirliği ve ortak yazarlılık kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür. Her ne kadar makale başlıkları "research collaboration/bilimsel işbirliği" olarak isimlendirilmiş olsa da, çalışmalar detaylı olarak incelendiğinde, büyük bir çoğunluğunun "bilimsel işbirliği/research collaboration" kavramıyla, "ortak yazarlılık/co-authorship" kavramını ifade ettikleri saptanmıştır. Çalışmaların metodoloji kısımlarını "ortak yazarlılık ağ(lar)ı" üzerinden kurgulayıp, analize tabi tutmaları ve oluşturdukları makale başlıklarını, bu analizler sonucu edinilen bulgularla cevaplandırmaları, bunun kanıtı niteliğindedir. Bu nedenle bu makalede, yazında makale başlıklarında "research collaboration/bilimsel işbirliği" veya "co-authorship/ortak yazarlılık" anahtar sözcüğünü içeren makaleler incelenmiş ve ulaşılabilen çalışmalar birbirinden ayrılmaksızın bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Bu noktada "research collaboration/bilimsel işbirliği" kavramını ifade etmek için "kastedilen" anlam dikkate alınmış ve çevirilerde "ortak yazarlılık" kavramı kullanılmıştır.

Martin, 1997, s. 3); ortak yazarlılığın, araştırmanın belirgin bir kısmıyla ilgili tavsiye ya da yeni fikir ve görüş sunma amaçlı olduğu belirtilmektedir. Bazı çalışmalarda ise (bknz: Stokes ve Hartley, 1989, s. 101; Katz ve Martin, 1997, s. 3-4; Melin, 2000, s. 34; Lee ve Bozeman, 2005, s. 674; Bozeman ve Boardman, 2014, s. 1) sadece kaynak sağlama ya da çalışmanın uygulama kısmı için ihtiyaç duyulan malzeme ve gereçleri sağlama şeklinde bilimsel anlamda işbirliği yapıldığı belirtilmektedir. Sayısal verileri değerlendirecek ve istatistiki analiz yapacak yeterli bilgiye sahip olmamak ve bunun için gerekli olan farklı kaynakları bütünleştirmek de bu kapsamdadır. Melin'in (2000, s. 34), ortak yazarlılığın gerçekleşmesinin nedenlerini araştırdığı çalışmasında, araştırmacıların bilgi ve beceri seviyelerini arttırmak ve araştırma için gerekli yöntem ve gereçleri edinebilmek amacıyla ortak yazarlılık yaptıkları ortaya çıkmıştır. Birebir ikili görüşmelerin yapıldığı çalışmada, bireylerin, bilimsel bilgi düzeylerini arttırmak, diğer araştırmacıların sahip oldukları bilgi birikimine ve kaynaklara ulaşabilmek, ürettikleri yayın kalitesini yükseltmek ve yeni görüşler almak amacıyla işbirliği faaliyetinde bulundukları bulgularına ulaşılmıştır. Bozeman ve Boardman da (2014, s. 1) ortak yazarlılık yapılmasının, bireyler ya da örgütler tarafından sahip olunan kaynakların, diğer birey ya da örgütler tarafından paylaşılmasını sağladığını ileri sürmektedir.

Stokes ve Hartley (1989, s. 101) ile Katz ve Martin (1997, s. 3-4); deneysel çalışmalarda, teorik çalışmalara kıyasla daha fazla işbirliği yapıldığını ifade etmektedirler. Teorik çalışmaların, deneysel çalışmalara kıyasla daha az sayıda kişi tarafından yapıldığı, Katz ve Martin (1997) tarafından gerçekleştirilen yazın taramasındaki pek çok çalışmada tespit edilmiştir. Uygulamalı araştırmalarda, temel araştırmalara nazaran, deney yapma ve çok sayıda kişinin becerisine ihtiyaç duyma gibi nedenlerden dolayı, ortak yazarlılık daha fazladır. Ponds vd. (2007, s. 424) de aynı noktaya değinerek, uygulamalı çalışmalarda gerçekleştirilen ortak yazarlılığın daha fazla olduğunu ileri sürmektedirler. Katz ve Martin, (1997) yapılacak çalışmanın disiplinler arası olmasının da, ortak yazarlılığı etkileyen unsurlardan bir diğeri olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, ortak yazarlılığın nedenlerini inceleyen çoğu çalışmaların, sıklıkla benzer nedenlerden dolayı ortaya çıktıklarını fakat bu nedenlerin, insanoğlunun doğasından dolayı sayısız olabileceğini ileri sürmektedirler. Katz ve Martin'e (1997) göre, bilimsel anlamda işbirliğinin, sosyal bir süreç olması sebebiyle, bu nedenler, birlikte çalışılan insan sayısı kadar çoğaltılabilir.

Ortak yazarlılığın nedenlerini değerlendiren çalışmalarda (bknz: Katz ve Martin, 1997; Kraut vd., 1988b; Melin, 2000); bazen araştırmacıların, rasyonel nedenlerden dolayı bilimsel anlamda işbirliği yaptıkları ifade edilmiştir. Bu düşünceye göre bireyler, önemli çalışmaları olan kişilerle çalışma yapmak istemektedirler (Katz ve Martin, 1997, s. 4-5). Jeung vd. (2011, s. 978), yaptıkları görgül çalışma sonucunda, başarılı akademisyenlerin, daha çok tek başına yayın yaptıkları, fakat kendilerini geliştirme eğiliminde olan diğer akademisyenlerin, ortak yazarlılığa yöneldikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Son yıllarda akademik başarısı yüksek bireylerin, tek başlarına yayın yapma sıklıklarının artış gösterdiği, elde edilen bulgulardan bir diğeridir.

Ortak yazarlılığın nedenlerinden bir diğeri ise "karşılıklı entelektüel ve sosyal etkileşim"dir. Melin (2000, s. 36) ve Jeong vd. (2011, s. 971), genellikle işbirliğine neden olan kaynağın, biçimsel olmayan ilişki ve iletişim olduğunu ileri sürmektedirler. Bireylerin, birlikte çalışacakları kişileri belirlerken, göz önünde bulundurdukları önemli unsurlardan biri, kendilerine en fazla uyum sağlayacak çalışma arkadaşını seçmeleridir.

Bu nedenle bireyler arası sosyal mesafe, bilimsel işbirliğini etkileyen önemli bir unsurdur. Jeong vd. (2011, s. 971)'ne göre, ortak yazarlılıklar genellikle biçimsel olmayan iletişimler vasıtasıyla başlamaktadır. Melin (2000, s. 36), çalışmasında ortak yazarlılık yapan bireylerin dikkat ettikleri unsurlardan birinin karşı taraftaki bireyle, kişilik ve karakter anlamında uyum sağlayıp sağlamadıkları olduğunu belirtmektedir. Çalışmada bilimsel anlamda işbirliği yapan araştırmacıların, karşı taraftaki bireyle, kişilik özelliklerinin uyuşmasını, rahat bir şekilde beraber çalışabilecek ortak niteliklere sahip olunmasını ve karşı tarafla iyi bir informel iletişim sağlanmasını göz önünde bulundurdukları bulgularına ulaşılmıştır. Bu nedenle sosyal mesafeyi azaltan benzerliklerin çokluğunun, ortak yazarlılığı arttırdığı belirtilmektedir.

Kraut vd. (1988b), bireylerin kişisel ve entelektüel uyumunun, ortak yazarlılığı arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Jeong vd. (2011, s. 974), Kore Makine ve Malzeme Enstitüsünden aldıkları 14 yıllık yayın bilgilerini ve bibliyometrik verileri birleştirerek, ortak yazarlılık türlerinin belirleyicilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda biçimsel olmayan iletişimin, bilimsel anlamda işbirliği türlerinin seçiminde önemli olduğu ve araştırmacıların informel iletişimi daha fazla kullandıkları "içsel" ve "yerel" ortak yazarlılık türlerini seçtikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bir diğer bulgu, uluslararası gezilerde sağlanan informel iletişimin, yayın yapma oranını arttırdığı şeklindedir. Bireylerin uluslararası yayınlarını, daha çok yurtdışı seyahatleri sırasında kurdukları biçimsel olmayan iletişimlerinden ürettikleri, elde edilen bulgulardan bir diğeridir.

Ortak yazarlılık konulu çalışmaların bir kısmında (bknz: Hagstrom, 1965; Kraut vd., 1988a; Kraut vd., 1988b; Katz, 1994; Ponds vd., 2007) ise "fiziksel yakınlık ve iletişimin" işbirliğine etkisi araştırılmıştır. Çalışmaların çoğunda (bknz: Hagstrom, 1965; Kraut vd., 1988b; Katz ve Martin, 1997; Ponds vd., 2007; Frenken vd., 2009), bireyler arası mesafelerin artmasının, ortak yazarlılığı azalttığı ifade edilmiştir. Bu çalışmalar, bireyler arası mekânsal (fiziksel) mesafenin az olmasının ya da bireylerin mekânsal anlamda birbirlerine yakın yerlerde çalışıyor olmalarının, informel (biçimsel olmayan) iletişimi arttıracağı için, ortak yazarlılığı arttırdığını ileri sürmektedirler (Katz ve Martin, 1997, s. 4-5; Frenken vd., 2009, s. 45).

Katz (1994, s. 31) da araştırmasında; fiziksel mesafelerin artmasının, işbirliğini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Hagstrom (1965, s. 122), 96 bilim insanı üzerinde yaptığı çalışmasında fiziksel yakınlığın artmasının, biçimsel olmayan iletişimi arttıracağı için ortak yazarlılığa neden olduğunu ileri sürmüştür. Kraut vd. (1988b) ise fiziksel yakınlığın önemine değinerek, genellikle aynı departmanda çalışan akademisyenlerin beraber çalıştıklarını belirtmiştir. Bunun nedeni ise bu bireylerin iş dışındaki zamanlarda da (öğle yemeğinde ya da kafede kahve içerken beraber olma) beraber vakit geçirebiliyor olmalarıdır. Yazarlara göre fiziksel yakınlık, informel iletişimi arttırdığı ve iletişimden kaynaklanan maliyetleri (mesafelere katlanmak gibi) azalttığı için ortak yazarlılığın artmasını sağlamaktadır.

Hoekman vd.'nin (2010, s. 662-673); mekânsal (fiziksel) uzaklıkların, ortak yazarlılığa etkisini araştırdıkları çalışmalarında; teknolojinin sürekli olarak gelişmesiyle birlikte, iletişim maliyetlerinin azaldığı ve devletlerin, ülkelerdeki bilimselliğin gelişimini sağlamak amacıyla bilime yaptıkları finansal desteklerin arttığını ileri sürmüşlerdir. Bu gibi nedenlerden dolayı, araştırmacılar arasındaki fiziksel mesafe artışının, ortak yazarlılığı nasıl etkilediğinin irdelendiği çalışmada Hoekman vd., 2000

ve 2007 yılları arasında, 33 Avrupa ülkesinde ve 313 farklı bölgede araştırma yapmışlardır. 313 bölge, fiziksel mesafe, kullanılan dil (anadili) ve benimsenen değerler açısından heterojenleştirilerek, homojen gruplara (bölgelere) ayrılmıştır. Metodolojisi ortak yazarlılık üzerinden kurgulanan çalışmada teknolojinin gelişmesine, iletişim maliyetlerinin azalmasına ve devlet desteklerinin artmasına rağmen, fiziksel mesafe artışının, ortak yazarlılığı azalttığı bulgusuna ulaşılmakla birlikte bu etkinin eski yıllara (2000 yılı öncesi) kıyasla azalma gösterdiği bulgulanmıştır. Çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu, farklı anadili kullanan ve farklı değerlere ve kültüre sahip olan bireylerin, bilimsel anlamda işbirliği yapma eğiliminde olmadıklarıdır. Bu ise anlaşma zorlukları, iletişimden ve değer farklılıklarından kaynaklanabilecek sıkıntılar ile açıklanmaktadır. Hoekman vd. (2010, s. 663)'nin makalelerinde dikkat çeken bir bilgi, fiziksel yakınlığa sahip olan bireylerin, birbirleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olduklarını, bunun sosyal ağlarda gömülü olan yerleşik (embedded) ilişkilerden kaynaklandığını ve bu yerleşikliğin fiziksel mesafenin artmasıyla azalma gösterdiğini ileri sürmeleridir. Bu, fiziksel yakınlığı olan araştırmacıların sahip oldukları ilişkiden kaynaklanan sosyal sermayelerindeki ve dolayısıyla ortak yazarlılık eğilimlerindeki artış anlamına gelmektedir. Ponds vd.'ne göre (2007, s. 424-425), ortak yazarlılık yapılırken, çalışmanın, işbirliği yapan araştırmacıların bazıları tarafından bilinmeyen örtük bilgilerin paylaşımını sağlayabilmek amacıyla daha çok yüz yüze gerçekleşmesi, fiziksel yakınlık gerektirdiği için, fiziksel yakınlık arttıkça ortak yazarlılık eğilimi de artmaktadır.

### 1.2.2. Ortak Yazarlılıklarda Başarı, Üretkenlik ve Yayın Kalitesi

Ponds vd.'ne (2007, s. 425) göre, başarılı bir ortak yazarlılığın gerçekleşmesi için gerekli temel unsurlarından biri, çalışmayı yapan araştırmacıların birbirlerine karşı güven duymalarıdır. Diğer bir ifadeyle *karşılıklı güven*, işbirliğini olumlu yönde etkilemektedir. Karşılıklı güven olgusu ise *fiziksel yakınlık* ile pekiştirildiği için fiziksel yakınlık, ortak yazarlılığı arttırmaktadır. Ponds vd.'nin çalışmalarında dikkat çektikleri diğer bir bilgi ise fiziksel yakınlığın, ortak yazarlılığı arttırdığına dair çok sayıda çalışma olmasına rağmen, "fiziksel yakınlık" kavramının, ortak yazarlılığı dolaylı olarak arttırabilecek bir özelliğe sahip olabileceğidir. Bu dolaylı etki, "*benzer dil (anadili) konuşulması*" ile de sağlanabilir. Bu nedenle fiziksel yakınlığın ortak yazarlılığa doğrudan etkisini araştıran çalışmaların yanında, dolaylı etkisini irdeleyen çalışmalara da ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Frame ve Carpenter (1979, s. 481) da benzer bir noktaya değinerek, uluslararası işbirliklerinde, "dil (anadil)"in, "bölgesel coğrafi pozisyon"un, araştırmacıların bulundukları ülkelerde uygulanan "politikalar"ın ve "kültür"ün ortak yazarlılığı etkilediğini belirtmişlerdir. Katz ve Martin (1997, s. 5) bu bulgulara rağmen, araştırmacılardan birinin belirli bir uzmanlığa sahip olmasından dolayı, bilimsel anlamda işbirliğinin yapılabileceğini ifade etmektedirler. Yazarlara göre mekânsal olarak uzak mesafede bulunan bazı araştırmacılar, sadece gerekli uzmanlık bilgisine ulaşabilmek amacıyla, fiziksel mesafeye katlanıp, ilgili uzmanlık bilgisine sahip olan kişiyle ortak yazarlılık yapabilmektedirler.

Ortak yazarlılık konusunda yapılan çalışmaların bir kısmı (bknz: Beaver ve Rosen, 1979; Subramanyam, 1983; Kretschmer, 1994; Durden ve Perri, 1995; Katz ve Martin, 1997; Braun vd., 2002; Glanzel, 2002; Lee ve Bozeman, 2005; He vd., 2009; Abbasi vd., 2011; Gazni, 2011; Jeong vd., 2011; Liao, 2011; Ductor, 2015; Bordons vd., 2015) ise ortak yazarlılığın "üretkenliğe" etkisini ya da ortaklaşa çalışmanın araştırmayı ne derece etkilediğini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu çalışmalar, yayın

sayısının artmasının, ortak yazarlılık yapılan kişi sayısıyla doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Bu bulguya göre *işbirliği yapan kişi sayısının artması*, "yapılan yayın sayısını" (üretkenliği) arttırmaktadır (Katz ve Martin, 1997, s. 5; Jeong vd., 2011, s. 967). Ortak yazarlılık, bazı Alman üniversitelerinde, akademisyenlerin performansının ölçülmesinde olumlu bir kriter olarak kullanılmaktadır (He vd., 2009, s. 306). Ortak yazarlılığın üretkenliğe etkisi, ilk defa 1979 yılında 18. Yüzyılın erken dönemlerindeki Fransızca yayınları inceleyen Beaver ve Rosen (1979) tarafından bulgulanmıştır. Çalışmada ortak yazarlılığın, yüksek derecede üretkenliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Glanzel, 2002, s. 462).

Durden ve Perri (1995, s. 75), ortak yazarlılık ile üretilen yayının etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda ortak yazarlılığın üretkenliği arttırdığı ve ortak yazarlılığın artmasının, üretilen yayın sayısını yükselttiği bulgusuna ulaşılmıştır. Joeng vd. (2011, s. 968) ortak yazarlılık gruplarının büyüklüğünün, üretkenliği etkilediğini ve büyük işbirliği gruplarının, küçük işbirliği gruplarına kıyasla, daha üretken olduklarını ve üretilen yayınların daha fazla etki değerine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Subramanyam (1983, s. 33), 1983 yılına kadar yapılan "bilimsel anlamda işbirliği" konulu çalışmaları değerlendirmiştir. Subramanyam (1983, s. 36) ve Jeong vd. (2011, s. 967-968), işbirliğinin genellikle, yüksek üretkenliğe neden olduğunu ve ortak yazarlılık yapan kişi sayısının artmasıyla, üretkenliğin artış gösterdiğini ileri sürmüşlerdir.

Liao'nun (2011) ortak-yazarlılık ağları üzerinden kurguladığı çalışmasında da benzer bir bulguya ulaşılarak, ortak yazarlılık yapan kişi sayısının artmasının, araştırmanın kalitesini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Subramanyam (1986, s. 36), Katz ve Martin (1997, s. 15) ve Li vd. (2013, s. 1515)'ne göre ortak yazarlılığın artması, makaledeki yazarların, diğer araştırmacılar tarafından görünürlüğünü ve diğer bilim insanları arasındaki hareketliliğini (birlikte çalışma konusunda) arttırmaktadır. Ductor (2015, s. 404) da benzer bir bulguya ulaşarak, ortak yazarlılığın, akademik üretkenliği arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Lee ve Bozeman (2005, s. 673-677), Amerika'da 443 akademisyen üzerinde yaptıkları görgül çalışmalarında, ortak yazarlılığın bireysel üretkenliğe (üretilen yayın sayısına) etkisini irdelemiş ve ortak yazarlılığın üretkenliği arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada elde edilen önemli bir bulgu, bu kavramlar arasındaki ilişkinin doğrudan bir ilişkiden ziyade dolaylı bir ilişki olabileceği ve ortak yazarlılığın, üretkenliği, başka aracı değişkenlerin (yaş, akademik pozisyon/rütbe, finansal yardımlar, medeni hal, aile ilişkileri, iş tatmini, algılanan ayrımcılık, kullanılan işbirliği stratejisi) varlığıyla etkileyebileceğidir. Çalışmada özellikle vurgulanan nokta, bireysel ve çevresel unsurların, ortak yazarlılık ve performans/üretkenlik ilişkisini etkilediğidir.

Jeong vd. (2011, s. 968), ortak yazarlılık yapılırken, araştırmacının kullandığı işbirliği türünün de (tek yazarlı, içsel, yerel, uluslararası işbirliği) üretkenliği etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, uluslararası ortak yazarlılıkların, ulusal ortak yazarlılıklara göre iki kat daha fazla atıf aldığını belirtmişlerdir. Hoekman vd. (2010, s. 662), son yıllarda artış gösteren uluslararası ortak yazarlılıklar neticesinde oluşan çalışmalara, ulusal (yerel) ortak yazarlılıklara kıyasla, daha fazla atıf yapıldığını ileri sürmüşlerdir. He vd. (2009, s. 309) ise özellikle uluslararası ortak yazarlılığın, yayınlanan çalışmanın atıf alma oranını arttırdığını belirtmişlerdir. He vd. (2009, s. 306-311), ortak yazarlılık ile yapılan yayının performansı arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Yeni Zelanda'daki bir üniversitenin, biyomedikal alanında çalışan 65 akademik

personelini temel alan ve metodolojisi makalelerdeki ortak yazarlılığı ortaya çıkararak, ortak yazarlılığın, yapılan yayının kalitesine etkisinin araştırıldığı çalışmada, aynı üniversite içindeki akademisyenlerin oluşturduğu ortak yazarlılığın ve uluslararası ortak yazarlılığın, yayının kalitesini arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada yayın kalitesi, iki şekilde ölçümlenmiştir. Bunlardan biri, yayınlanan yanının, 5 yıllık ortalama etki değeri; diğeri ise yazarın kendi çalışmasına yaptığı atıflar dışında, yayının, son 2 yıl içerisinde aldığı atıf sayısı şeklinde kurgulanmıştır. Araştırma sonucunda dikkat çeken ve diğer bulgularla çelişen önemli bir bulgu, uluslararası ortak yazarlılığın, yayın kalitesine, aynı üniversitedeki akademisyenler tarafından gerçekleşen ortak yazarlılıktan daha fazla etki etmediğidir. Diğer bir ifadeyle bazen yerel ortak yazarlılıklar, uluslararası ortak yazarlılıklara kıyasla, yapılan yayının kalitesi açısından daha fazla performans artışına neden olabilmektedirler.

Katz ve Martin (1997, s. 5), yayın sayısından ziyade dergilere kabul edilen yayınların, "kabul oranını" da üretkenlik olarak değerlendirmişlerdir. Bazı çalışmalar ise (bknz: He vd., 2009; Bozeman ve Boardman, 2014), birlikte oluşturulan yayının, etki değeri yüksek bir dergide yayınlanmış olmasını, üretkenlik olarak belirlemişlerdir. Bu çalışmalara göre ortak yazarlılık yapılan kişi sayısının artması, yayınların etki değerini arttırmaktadır (Katz ve Martin, 1997, s. 5). Bozeman ve Boardman (2014, s. 1) da benzer bir noktaya değinerek, ortak yazarlılık yapan kişi sayısının artmasının, üretkenliği arttırdığını ve ortaya çıkan araştırmanın etki değerini yükselttiğini ileri sürmüşlerdir. Gazni ve Didegah (2011, s. 251-258), Harvard Üniversitesindeki akademisyenlerin 2000 ve 2009 yılları arasındaki yayınlarını incelemişlerdir. Ortak yazarlılık türlerinin, araştırmanın etki değeri ile ilişkisini araştıran çalışma, toplam 124.937 makale incelenerek gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yayınların sadece %12'sinin tek yazarlı olduğu, farklı ortak yazarlılık türlerinin farklı disiplinlerdeki akademisyenlerin bir araya gelmesiyle oluştuğu, her disiplindeki çalışmaların %60'ının ortak-yazarlı olduğu ve yapılan çalışmaların çoğunluğunun farklı kurumlardaki akademisyenlerin bir araya gelmesiyle oluşturulduğu bulgularına ulaşılmakla birlikte; yazar sayısının artışıyla, ilgili yayına yapılan atıf sayısının da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, ortak yazarlılık yapan kişi sayısının artmasının, yayınlara yapılan atıf sayısını da attırdığı anlamına gelmektedir. Elde edilen diğer sonuçlar; farklı kurumlardaki akademisyenlerin oluşturduğu ortak yazarlı çalışmaların çok sayıda atıf aldıkları ve uluslararası ortak yazarlı çalışmaların, yerel ortak yazarlı çalışmalara kıyasla daha fazla atıf aldıkları şeklindedir. Özetle araştırmacılar; ortak yazarlılığın, çalışmaların etki değerini arttırdığı ve farklı kurumlardaki akademisyenlerin oluşturdukları ortak yazarlılıkların, farklı ülkelerdeki akademisyenlerin oluşturduğu ortak yazarlılıklara kıyasla çalışmanın etki değerini daha fazla arttırdığı bulgularına ulaşmıştır.

Glanzel (2002, s. 461-473) ise 1980 ve 1998 yılları arasında SCI'da yer alan Biyomedikal, Kimya ve Matematik alanındaki tüm makale vb. (editöre mektup, seminer özetleri, kitap incelemeleri) çalışmaları bibliyometrik bir yöntemle incelemiştir. Çalışma sonucunda ortak yazarlılığın üretkenliği (yapılan yayın faaliyetini) arttırdığı ve çalışmaların etki değerini yükselttiği sonucuna ulaşılmakla birlikte, özellikle uluslararası ortak yazarlılık türünün, diğer işbirliği türlerine kıyasla daha fazla atıf alarak üretkenliği ve yayınların etki değerini daha çok arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Katz ve Martin'e (1997, s. 5) göre ortak yazarlılık yapan bireylerin niteliği de önem taşımaktadır. *Üretkenliği yüksek ve başarılı araştırmacıların beraber çalışması*,

üretkenliği (yayın sayısını) de arttırmaktadır. Bilimsel anlamda işbirliği yapan bireylerin daha az üretken bireyler olmaları ise yapılacak yayın sayısını azaltmaktadır. Ductor (2015, s. 388) çalışmasında benzer bir noktaya değinerek, ortak yazarlılığın yapıldığı bireylerin özelliklerinin (başarılı olup olmamalarının), üretkenlik üzerinde önemli etkisi olduğunu belirtmiştir.

### 1.2.3. Ortak Yazarlılık Konulu Çalışmalarda Yöntem

Gerçekleştirilen yazın taramasında; ortak yazarlılık olgusunun ölçümüne ilişkin çalışmalarda (bknz: Stokes ve Hartley, 1989, s. 101; Melin ve Persson, 1996, s. 366; Glanzel, 2002, s. 461; Newman, 2004, s. 5200; Glanzel ve Schubert, 2005, s. 257; Acedo vd., 2006, s. 958; Abramo vd., 2009, s. 155; He vd., 2009, s. 309; Hoekman vd., 2010, s. 663; Abbasi vd., 2011, s. 595; Ye vd., 2013, s. 55; Bordons vd., 2015, s. 137; Kim ve Perez, 2015, s. 223; Köseoğlu, 2016, s. 156; Arnaboldi vd., 2016, s. 84) sıklıkla bibliyometrik yöntemlerin kullanıldığı ve bibliyometrik yöntemlerin kullanımının uygun olduğunun savunulduğu görülmektedir (Glanzel, 2002, s. 461; Glanzel ve Schubert, 2005, s. 257; Acedo vd., 2006, s. 958; Jeong vd., 2011, s. 970). Çalışmalar, bibliyometrik yöntemlerden biri olan ortak-yazarlılığı ölçümlemeye (Frame ve Carpenter, 1979, s. 481; Subramanyam, 1983; Glanzel ve Schubert, 2005, s. 257; Acedo vd., 2006, s. 958; Gazni vd., 2011, s. 255) ve ortak yazarlılık ağını ortaya çıkarmaya eğilimlidirler (Subramanyam, 1983, s. 33; Melin, 2000, s. 32; Acedo vd., 2006, s. 958; He vd., 2009, s. 309; Hoekman vd., 2010, s. 663; Jeong vd., 2011, s. 970).

Acedo vd.'ne (2006, s. 958) göre bilimsel işbirliğinde genellikle ortak yazarlılık üzerine yoğunlaşılmasının nedeni, yayınların, genel anlamda bilimsel gelişimde önemli rol oynaması ve akademisyenlerin ödüllendirmelerinde kullanılan bir gösterge olmalarıdır. *Ortak yazarlılık ağı,* bilimsel bilgi üretmek amacıyla bir araya gelen bireylerin oluşturduğu işbirliklerinden oluşan yapıyı ifade eder (Newman, 2001, s. 404; Newman, 2004, s. 5200; Arnaboldi vd., 2016, s. 82). Sadece bir kişi tarafından yapılan bir yayın, yayın yapan kişi açısından sadece o kişiyi kapsadığı için bireysel bir ortak yazarlılık ağı oluşturur; diğer bir ifadeyle sosyal ağ içerisinde sadece bir kişi bulunur. Bir kişiden oluşan çok sayıdaki bireysel ağlar bir araya geldiklerinde ise büyük bir sosyal ağ oluşur. Bu sosyal ağ, *ortak yazarlılık ağı* olarak adlandırılır. Bu şekilde oluşan sosyal ağa katılan her bir yazar, kimi zaman dolaylı olarak bir yayının ortak yazarının, ortak yazarı olur ve ağı genişletirler (Li vd., 2013, s. 1515).

*Ortak yazarlılık ağı analizi,* yönetim alanında da kullanılabilen bibliyometrik yöntemlerden birisidir (Zupic ve Cater, 2015, s. 435). Bilimsel işbirlikleri genelde sosyal ağlar vasıtasıyla ortaya çıkar ve sosyal ağlar, bu birliktelikleri farklı şekilde etkiler (Abbasi vd., 2011, s. 595). Yazındaki ilgili çalışmalar (bknz: Newman, 2001, 2004; Otte ve Rousseau, 2002; Ding, 2011; Li vd., 2013; Ye vd., 2013; Ductor, 2015; Zupic ve Cater, 2015; Arnaboldi vd., 2016) irdelendiğinde, ortak yazarlılık ağını açıklamak için sosyal ağ analizinin kullanıldığı görülmektedir (Li vd., 2013, s. 1516). Mark E. J. Newman'ın (2001), ilk defa ortak yazarlılıkla ilgili grafikleri, sosyal ağ analizinin araçlarını kullanarak oluşturduğu ortak yazarlılık ağları (Aktaran: Kumar, 2015, s. 55), bilimsel işbirliği yapan yazarlar arasındaki sosyal ağı incelemektedir (Newman, 2004, s. 5200; Zupic ve Cater, 2015, s. 435). Ortak yazarlılık ağlarının ortaya çıkarılması için sosyal ağ analizi kullanılmaktadır fakat girilen verilerin türü açısından ortak yazarlılık ağlarının, sosyal ağlardan farklılaştıklarını söylemek mümkündür (Abbasi vd., 2011, s. 595; Ye vd., 2013, s. 56).

Sosyal ağ analizi ile elde edilen sosyal ağ haritası, aktörler arasındaki ilişkileri ya da ilişkilerin yoğunluğunu gösterir. Fakat ortak yazarlılık ağlarından oluşan haritalar, yazarlar arasındaki yayın yapma sıklığını göstermektedir. Ortak yazarlılık ağları, sosyal ağ analizinde kodlanırken, yazarlar ya da bilim insanları, düğümleri (aktörleri) temsil ederler. Düğümler arasındaki ilişkiyi gösteren doğrular ise yazarlar arasındaki işbirliğini, kaç defa yayın yapılmış olduğunu ya da en az bir defa yayın yapılmış olduğunu ifade eder (Newman, 2004, s. 5200; Abbasi vd., 2011, s. 595; Ding, 2011, s. 190). İki yazarın, beraber ya da ortak yazarlı bir yayın yapmış olmaları, ağ içinde aktörler arasındaki bağları gösteren doğruları temsil eder. Ortak yazar ağ haritaları, yazarların ne kadar sayıda yayın yaptıklarını, yazarların kaç kişiyle yayın/yayınlar yapmış olduklarını ve yazarlar arasındaki yakınlık ya da uzaklığı, beraber yapılmış olan çalışmalar açısından gösterir (Newman, 2004, s. 5200).

Bazı çalışmalar (bknz: Melin, 2000, s. 32; Li vd., 2013, s. 1515; Bordons vd., 2015, s. 135) ise ortak yazarlılığı ölçmenin, bazı kısıtlar (birliktelik faaliyetinin niteliksel/iletişime dayalı bir özellik olduğu ve bu nedenle ölçülemeyeceği) nedeniyle olanaksız olduğunu ileri sürerken, çoğu çalışma ise birlikteliğin ölçülmesinin olanaklı olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada ortak yazarlılığın ölçümünün önemli bir kısıta sahip olduğu belirtilebilir. Bu kısıt, çalışmaya katkıda bulunmuş olan herkesin, çalışmanın yazarı olarak gösterilmiyor olabileceğidir. Bazen, çalışmada ismi bulunmayıp, ona katkıda bulunan bilim insanları da bulunmaktadır. Bilimsel anlamda işbirliği yapan bireylerin, ilgili çalışmaya eşit düzeyde katkı yapmamış olabilecekleri de ortak yazarlılığın ölçümlenmesinin taşıdığı kısıtlardan bir diğeridir (Katz ve Martin, 1997, s. 2-3; Glanzel ve Schubert, 2005, s. 258).

## 2. Yönetim ve Organizasyon Bilim Alanında Ortak Yazarlılık

Çalışmanın bu kısmında "yönetim ve organizasyon alanında ortak yazarlılığın" nasıl bir çerçeve çizdiğinin belirlenebilmesi amacıyla yönetim (ve organizasyon) alanında, ortak yazarlılık konusunda yayınlanmış olan makaleler kapsamlı bir incelemeye tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda ulaşılan yayınların detaylı incelenmeleriyle aşağıdaki saptamalara ulaşılmıştır.

Floyd vd. (1994, s. 734), yönetim alanında ortak yazarlılığın artış gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Ortak yazarlılığın *Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR)* ve *Administrative Science Quarterly (ASQ)* dergilerinde 1960'larda %18,3 olduğu, 1970'lerde %47,7'ye ulaştığı ve 1980'lerde ise bu oranın %60,1'e yükseldiğini belirtmişlerdir. Floyd vd. (1994, s. 736-742), AMJ, AMR ve ASQ dergilerinde ortak yazarlı olarak yayın yapan 241 kişiye mail aracılığıyla sorularını yöneltmiş ve 161 kişiden geri dönüş almışlardır. Edinilen verilerin içerik analizine tabi tutulduğu nitel araştırma sonrasında, belirtilen dergilerde ortak yazarlı yayın yapan bireylerin üç nedenle ortak yazarlı yayın yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bunlardan ilki görev unsurlarının, programın ve iş bölümünün yapıldığı işbirliklerinin genellikle *belirgin bir çıktı (yayın) üretmek* amacıyla yapıldığıdır. Güvenin, arkadaşlığın ve esnekliğin var olduğu işbirliklerinde ise ortak yazarlılık, iki tarafın birbirlerinden bir şey öğrenecekleri *sosyal bir etkileşim* olarak görülmektedir. Ortak yazarlılık yapılmasının nedeni olarak ulaşılan bir diğer bulgu ise bireyler arasındaki *güç farklılıkları*dır. Diğer bir ifadeyle, bireyler, diğer bireylerle ortak yayın yaparken, onların güçlerini önemsemektedirler. Makaleye göre güç, bireyin görevde kalma süresiyle artış göstermektedir. Bireyin ünvanının yükselmesi, saygınlığının artması ve prestij

kazanması, bireyin gücünü arttırmaktadır. Prestijli ya da güçlü yazarların, ortak yazarlı yayınlarda isim sırasını umursamadıkları elde edilen bulgular arasındadır.

Inkpen ve Beamish (1994, s. 703-713), "uluslararası işletmecilik" alanında yayın yapan *Journal of International Business Studies* dergisinin, yayın hayatına başladığı 1970 yılından 1994 yılına kadar olan 25 yıllık yayınlarını incelemişlerdir. Araştırmada, belirtilen dergide yayınlanan makaleler, "yazarlar, yazarların bağlı bulundukları üniversiteler ve makalelerin ait oldukları disiplinler" açısından irdelenmiştir. Çalışmanın, bu makale kapsamında incelenmesinin nedeni, dergide yayınlanan çalışmaların diğer disiplinlere oranla önemli bir çoğunluğunun yönetim ve organizasyon alanına dahil olmasıdır. 25 yıllık dönem içerisinde yayınlanan toplam 633 çalışmanın %17,5'i pazarlama, %16,3'ü ekonomi, %16,1'i finans alanına dahil iken, çalışmaların %13,1'i yönetim, %4,1'i organizasyon ve %5,1'i insan kaynakları ve endüstri ilişkileri alanına dahildir. Çalışmalar yazarlar açısından incelendiğinde, 1970-74 yılları arasındaki 5 yıllık dönemde yayınlanan 71 makalenin, %76'sı tek yazarlı iken; %24'ü iki yazarlıdır. Bu dönemde sadece tek ve iki yazarlı yayın yapılmıştır. 1990-94 yılları arasını içeren 5 yıllık döneme gelindiğinde ise yayınlanan 161 çalışmadan, %37'si tek yazarlı, %43'ü iki yazarlı, %16'sı üç yazarlı, %3'ü dört yazarlı ve %1'i beş ve daha fazla yazarlıdır. Bu bulgu iki yazarlı yayınların yıllar itibariyle arttığını göstermekle birlikte; tek yazarlı yayınların 25 yıl içerisinde hemen hemen yarı yarıya düştüğünü göstermektedir. Bu sonuç, Floyd vd.'nin (1994) çalışmalarında ileri sürdüğü AMJ, AMR ve ASQ dergilerinde tek yazarlılığın 1960'lı yıllarda %82 iken, 1980'li yıllarda %40'a düştüğü (yarı yarıya) bulgusuyla benzeşmektedir. 25 yıllık dönemde yayınlanan 633 çalışmada dikkat çeken bulgu, yayınların 330 tanesinin tek yazarlı, 231 tanesinin ise iki yazarlı olduğudur. Diğer 72 yayın ise üç ve daha fazla yazarlı çalışmalardan oluşmaktadır. Bu bulgular, yıllar itibariyle iki yazarlı çalışmaların önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Çalışmada yayınlar aynı zamanda en fazla üretken olan yazar açısından da incelenmiştir. Makalede üretkenlik hesaplamak için kullanılan yönteme göre tek yazarlı bir yayında, yazarın üretkenlik puanı 1 iken, iki yazarlı bir yayında her bir yazarın üretkenlik puanı, 0,5 (1/2) olmaktadır. 4 yazarlı bir yayında, yazar başına düşen üretkenlik puanı ise 0,25 (1/4)'tir. Araştırmada, belirtilen dergideki 25 yıllık dönemde en üretken yazarın *yönetim* alanında çalışan David Ricks (6,78) olduğu belirtilmiştir. Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç ise 25 yıllık dönemde yayın yapan yazarların en çok Güney Carolina Üniversitesi'nde çalışıyor olmalarıdır.

Ang (1997, s. 89-97), yayınladığı araştırma notunda (research note) *Asia Pacific Journal of Management* dergisinde 1983 ve 1996 yılları arasında yayınlanan 221 çalışmayı inceleyerek, 14 yıllık süreç içerisinde bu dergide yayınlanan çalışmalarda odaklanılan konuları, araştırma yapılan ülkeleri ve yazarlarla ilgili bilgileri (ortak yazarlılığın varlığı, yazarların ait oldukları kurumların hangi ülkelere ait olduğu) araştırmıştır. Çalışma sonucunda, bu makale konusu açısından dikkat çeken bulgu, 1983 ve 1996 yılları arasında her bir yayına düşen yazar sayısının 1,81 olduğudur. Bu değer, ilgili yıllar arasında, ortak yazarlı yayınlar yapıldığını göstermektedir. Özellikle 1991 yılından sonraki her yılda, yayın başına düşen yazar sayısının 1,91'den yüksek olması, dergide özellikle 1992 yılı ve sonrasında daha fazla ortak yazarlı yayın yapıldığına işaret etmektedir. 1992 yılı öncesinde 4 ve daha fazla yazarlı yayınların 2 tane olup, bu sayının 1992 ve sonrasında 6 olması, belirtilen dergideki ortak yazarlılığın ilerleyen yıllar itibariyle arttığını göstermektedir. Ortak yazarlılık oranının arttığı 1992 yılı ve

sonrasında elde edilen bir diğer dikkat çekici bulgu ise 1994, 1995 ve 1996 yıllarında en fazla yayının iki yazarlı olarak yapıldığıdır.

Dyer ve Sanchez (1998, s. 287-294) çalışmalarında, *Family Business Review* dergisini 1988 ve 1997 yılları arasında (10 yılda) yayınlanan çalışmalar açısından içerik analiziyle incelemişlerdir. Çalışmada, dergide yayınlanan makaleler konu ve yazar tasnifine tabi tutulmuştur. 10 yıllık süreç içinde dergide yayınlanan makalelerde incelenen konuların büyük bir çoğunluğunun yönetim alanına dahil olması nedeniyle, bu dergi incelemeye alınmıştır. Çalışmalarında yazarların büyük çoğunluğunun yönetim alanında çalıştıkları ve genellikle akademisyenlerden oluştukları bulgularına ulaşılmakla birlikte, ortak yazarlılık konusuyla ilişkili olarak, incelenen 186 makaleden yarısının tek yazarlı, yarısının ise çok yazarlı olduğu bilgisi elde edilmiştir. Bu makalelerden tek yazarlı olanların, büyük oranda derginin yayın hayatına başladığı ilk yıllarda yazıldığı ve yıllar itibariyle ortak yazarlı yayınlarda artış olduğu sonuçlarına ulaşılmakla birlikte, ortak yazarlı yayın yapan yazarların, genellikle aynı alanda çalıştıkları ve aynı uzmanlık alanlarına dahil oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Dyer ve Sanchez (1998), benzer özelliklere sahip olan bireylerin beraber çalıştıkları bulgusuna dikkat çekmekte ve alanın gelişimi ve dergide daha yenilikçi, orijinal ve nitelikli çalışmaların yayınlanabilmesi için farklı alanlarda çalışan yazarların bilimsel anlamda işbirliği yapmaları gerektiği hususuna değinmektedir.

Acedo vd.'nin (2006, s. 957-962) çalışması, ortak yazarlılık konusunda yönetim alanında yapılmış temel araştırmalardan biridir. Ortak yazarlılık konusunun irdelenmesinin özellikle 2000'li yıllarla artış göstermesi ve ortak yazarlılığın, son yıllar itibariyle daha da popülerlik kazanması, bunun nedeni olarak gösterilebilir. Çalışma üç amaç etrafında kurgulanmıştır. Bunlar, yönetim alanında "ortak yazarlılık olgusunun belirleyici unsurlarını ya da nedenlerini ortaya çıkarmak", "ortak yazarlılığın, üretilen yayını nasıl etkilediğini (üretkenlik/yayının etki değeri üzerine etkisini) irdelemek" ve "sosyal ağ analiziyle oluşturulmak istenen ortak yazarlılık ağlarının nasıl bir ağ yapısı çizdiğini belirlemek"tir. Araştırmada; *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly ve Journal of Management* dergilerinin içinde bulunduğu toplam 10 dergi incelenmiştir. Bu dergilerden 7 tanesi Amerikan menşeli iken; 3 tanesi Avrupa dergileridir. Makalede bu kapsamda 1980 ve 2002 yılları arasında yayınlanmış analize uygun toplam 11022 tane çalışma (makale, araştırma notları, editör yazıları) ve bu çalışmaların yazarları (toplam: 10176) incelenmiştir. Toplam 10176 yazardan 6657 tanesinin bu dergilerde sadece 1 defa yayın yapmış oldukları görülmüştür. Bu yazarlardan 5515 tanesinin ise ortak yazarlı çalışmalarda yer aldıkları yani örneklem dahilindeki tüm çalışmalarda tek başlarına yayın yapmadıklarına ulaşılmıştır. 10176 yazardan sadece bir defa yayın yapanlar dışında diğerlerinden 2006 tanesinin ortak yazarlı yayınlar yaptıkları ve sadece 1308 tane yazarın hem ortak yazarlı hem de bireysel olarak yayın yaptıkları saptanmıştır.

Acedo vd. (2006, s. 962-964) bu sonucu; yazarların genellikle üretkenliklerini arttırmak ve hem nitelik anlamında daha kaliteli yayınlar yapmak, hem de nicelik anlamında daha çok sayıda yayın üretmek istedikleri için ortak yazarlı yayınlar yapmaları şeklinde yorumlamaktadır. Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu, yıllar içinde yönetim alanındaki ortak yazarlı yayınların artış gösterdiği ve bu artışın düzensiz olduğudur. Ortak yazarlı yayınların diğer çalışmalara kıyasla daha uzun oldukları (sayfa sayısı açısından) elde edilen bir diğer sonuçtur. Acedo vd.'ne (2006) göre kurumların (üniversite vb.) bilimsel anlamda üretkenliği arttırmak için yaptıkları baskılar ortak

yazarlı çalışma yapmanın nedenleri arasında gösterilebilir. Örneklemde seçilen dergilerin etki değerlerinin çok yüksek olması da ihtiyaç duyulan nitelik açısından yazarları ortak yazarlı çalışmalara yönelten ve ortak yazarlılığı arttıran bir nedendir. Özellikle yüksek düzeyde nicel/sayısal yöntem bilgisi gerektiren AMJ (Academy of Management Journal) ve MS (Management Science) gibi dergiler, nitelik ihtiyacı nedeniyle ortak yazarlı yayın yapılmasını gerektirebilmektedir. Daha az nicel/sayısal yöntem bilgisi gerektiren Avrupa dergilerinde (OS: Organization Studies, JMS: Journal of Management Studies, HR: Human Relations), nicel yönteme hakim olunması gerektiren Amerika menşeli dergilere kıyasla (örneklemdeki diğer 7 dergi) daha çok tek yazarlılığın bulunması bunu desteklemektedir.

Acedo vd.'nin (2006, s. 965) elde ettiği bir diğer sonuç, çok ortak yazarlı çalışmaların, tek yazarlı çalışmalara kıyasla çok daha fazla atıf aldıklarıdır. Bu durum, yazındaki araştırma sonuçlarından elde edinilen, ortak yazarlı çalışmaların, daha kaliteli olmaları bulgusu ile açıklanmaktadır. Araştırma sonucunda edinilen diğer bir bulgu, yönetim alanında en çok atıf almış çalışmaların, tek yazarlı, üç yazarlı ve daha fazla yazarlı çalışmalara kıyasla iki yazarlı çalışmalar olduklarıdır. İki yazarlı çalışmalar, en çok atıf alma derecesi açısından diğer çalışmalardan önemli ölçüde farklılaşmaktadırlar. Bu bulgu Siva vd.'nin (1998) sosyal bilimler alanında yaptığı çalışmasında edinilen "ortak yazarlılığın sosyal bilimlerde azaldığı" bulgusuyla paralellik göstermektedir. Edinilen başka bir sonuç, yönetim alanında yazında başı çeken ve öne çıkan yazarların birbirleriyle daha fazla ortak yazarlık yaptıklarıdır (öne çıkma durumu, yazarın atıf alma sayısıyla ölçümlenmiştir.) Bu, yönetim alanında başarılı yazarların, diğer başarılı yazarlarla çalışmak istediklerini göstermektedir. Ulaşılan başka bir sonuç, "öne çıkan" yazarların diğer büyük çoğunluktaki çalışmalarının, "mentor/yönlendiren-öğrenen" bilimsel işbirliği türüyle gerçekleştiğidir. Acedo vd.'ne göre (2006, s. 967-972) bu bulgu, eşitsizliğin yüksek olduğu bireylerden ziyade meslektaşların (aynı mesleği yapan, aynı alanda çalışan) birlikte çalışmak istediklerini göstermektedir. Önceki kısımlarda da belirtildiği gibi yazarlar, diğer yazarlarla bilgi paylaşımında bulunurken, ortak bir yön ve özellik aramaktadırlar. Çalışmanın amaçlarından biri olan ilgili makalelerin yazarları arasındaki ilişkileri (bağlantıları) ortaya çıkarmak için oluşturulan ortak yazarlılık ağında, ağ yoğunluğunun çok düşük (0,0002) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ağ yoğunluğunun 1 olması, tüm yazarlar arasında bağlantı olduğunu gösterir. Acedo vd., (2006) bu değerin oldukça düşük olmasını, örneklem dahilindeki yazar sayısının çok fazla olmasıyla açıklamaktadır. Fakat bu, yine de ortak yazarlılık ağında, yazarların çoğu arasında yüksek düzeyde kopukluk (bağlantı olmamasını) olduğunu göstermektedir. Ortak yazarlılık ağında, ağın diğer kısmıyla bağlantılı olmayan çok sayıda farklı (ağdan izole olmuş) grupların bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır. Acedo vd.'nin (2006) çalışmasında elde edilen bir diğer bulgu, yönetim alanında belirli bir yazarın ortak yazarlarının ortak yazarlılık yapma düzeyinin (0.681) makalede kıyaslanan diğer bilim dallarında (tıp, sosyoloji, bilgi sistemleri, fizik) elde edilen sonuçlara kıyasla yüksek olduğudur. "Yüksek Enerji Fiziği" alanı, yönetim alanından daha yüksek bir değere (0.726) sahiptir. Bu, yönetim alanında ortak yazarlılık yapan yazarların, ortak yazarlılık yapma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Acedo vd.'nin (2006) çalışmasında; ortak yazarlılık ağlarında irdelenen başka bir nokta, hangi yazarların en merkezi yazarlar olduklarıdır. Bir sosyal ağda (ortak yazarlılık da bir sosyal ağdır) derece merkeziliği yüksek olan aktör, ağdaki diğer aktörlerle en fazla bağlantıya sahip olan kişidir. Diğer bir ifadeyle derece merkezilik, ağ

içinde en çok sayıda kişiyle bağlantıya sahip olmak anlamına gelmektedir ve bağın güç derecesiyle ilişkili değildir. Çalışmada incelenen dergilerdeki yazarlardan, M. A. Hitt (85) *(stratejik yönetim)*, R. E. Hoskisson (56) *(stratejik yönetim)*, M. H. Lubatkin (56) *(vekalet kuramı)* ve K. G. Smith (54) *(stratejik yönetim ve girişimcilik)*, en fazla derece merkeziliğe sahip olan aktörlerdir. Ortalama derece merkezilik ise 2,86 olup, en yüksek derece merkeziliğe sahip olan M. A. Hitt ile kıyaslandığında çok düşüktür. Bu, ağdaki her bir yazarın, diğer yazarlardan ortalama olarak 3 (2,86)'üyle bağlantı kurduğunu göstermektedir. Arasındalık merkeziliği ise yazarların birbirlerine aracılık yapma düzeyini gösterir. Arasındalık merkeziliği en yüksek olan ya da ağdaki yazarlar arasında bağlantıda olmayan yazarları köprü kurarak birbirine bağlayan ya da en fazla aracılık yapan yazarlar ise, sırasıyla H. L. Lee (2,535) *(tedarik zinciri)*, D. C. Hambrick (1.949) *(stratejik yönetim)* ve K. G. Smith *(stratejik yönetim ve girişimcilik)* (1.581)'dir. En fazla aracılık yapan yazarlar irdelendiğinde, bu kişilerin yönetim alanında en başta gelen (önemli) dergilerin editörleri oldukları ve üç tanesinin ise *Academy of Management* dergisinin başkanlığını yaptıkları görülmektedir. Ağdaki ortalama arasındalık merkeziliği (aracılık yapma) değeri ise çok düşük (0,017)'tür. Bu değer, ağdaki yazarların, birbirleriyle iletişimleri olmayan yazarlara, çok fazla aracılık etmediklerini göstermektedir. Yönetim alanındaki yazarlardan en fazla merkezi olanların, "strateji", "örgüt kuramı", "işlemler yönetimi" ve "pazarlama" alanında uzmanlaştıkları görülmektedir. Makalede elde edilen bir diğer sonuç, tüm merkezilik derecelerinde yüksek değere sahip olan yazarların, aynı kişiler oldukları ve aynı kişilerden oluşan, stratejik olarak konumlanmış, bir grup oluşturduklarıdır.[3]

Sosyal ağ analizinde tespit edilebilecek başka bir nokta ise ağdaki çekirdeği (core/ana/öz) ve periferdekileri (çekirdek dışındakiler/çevredekiler) ortaya çıkarmaktır. Makaledeki ortak yazarlılık ağında çekirdekte bulunan kişiler, temel olarak "örgüt kuramı" ve "stratejik yönetim" alanlarında çalışan kişilerdir. Çalışmada yapılan başka bir analiz sonucu elde edilen önemli bir bulgu ise yönetim alanındaki en önemli dergilerdeki bilimsel işbirlikleri (ortak yazarlılıklar), bu işbirliklerinde (ortak yazarlılıklarda) en fazla aktif olan (diğer yazarlarla bağlantı içinde olan) bir grup yazardan oluşmaktadır. En seçkin yazar grubunun, daha az işbirliği (ortak yazarlılık) yapma eğiliminde oldukları ulaşılan bulgulardandır. Acedo vd. (2006, s. 978-980)'nin elde ettiği bir diğer sonuç, farklı disiplinlerde uzmanlaşmış yazarların, birbirleriyle bağlantılı olduklarıdır. Örneğin stratejik yönetim yazarları ile insan kaynakları yazarları arasında ya da kaynak temelli konular üzerinde çalışan yazarlar ile kaynak bağımlılığı kuramı yazarları arasında bağlantılar vardır. Bu bulgu aslında yönetim alanında çalışılan konularda sınırların geniş olduğunu ve yönetim alanındaki farklı konular arasında geçirgenliğin olduğunu göstermektedir.

Moody'nin (2004) "sosyal bilimler" alanındaki ortak yazarlılığı inceleyen makalesi de benzer bir bulguyu savunmaktadır. Bu çalışmada; her ne kadar bilimsel anlamda farklı konuların irdelendiği birbiriyle bağlantılı olmayan alanlar olsa da, örneklem küçültüldüğünde ve yönetim alanına indirgendiğinde, ortak yazarlılık ağı aracılığıyla farklı konular çalışan yazarların birbirleriyle yayın yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer bulgu ise stratejik yönetim konusunda çalışan M. A. Hitt, R. E. Hoskisson ve R. D. Ireland'ın, ortak yazarlı olarak diğer bir ifadeyle beraberce alanın en önde gelen dergilerinde birçok yayın yaptıkları ve çok başarılı bir takım

[3] Paragrafta adı geçen yazarların uzmanlık alanları, parantez içinde ve italik yazım şekliyle belirtilmiştir.

oluşturduklarıdır. Bu yazarlar, hem kendi aralarında, hem de bireysel olarak, diğer birçok yazarla yayın yapmışlardır. Sonuç olarak bu çalışmada; diğer disiplinlerle karşılaştırıldığında, yönetim alanındaki ortak yazarlı çalışmalarda artış olduğu, yönetim alanındaki ortak yazarlı çalışmalar ile tek yazarlı çalışmalar arasında, yayının etki değeri (üretkenlik) açısından pek bir farkın olmadığı ancak yayınlandıkları dergiler açısından fark olduğu, iki yazarlı çalışmaların, diğer yayınlara kıyasla, daha yüksek etki değerine sahip olduğu, yönetim alanındaki ortak yazarlılık ağlarının, sosyoloji ve bilgisayar bilimleri gibi disiplinlerdeki ortak yazarlılık ağlarından pek farklılaşmadığı fakat doğa bilimlerindeki ağlardan oldukça farklılaştığı, merkezdeki yazarların ve alanda öne çıkan yazarların birbirleriyle bağlantılı oldukları, farklı alanlarda çalışan yazarların beraberce ortak yayınlar yaptıkları, çok sayıda yayına sahip olan başarılı ve üretken yazarların birbirleriyle bağlantılı oldukları ve daha çok Güney Amerika'daki birkaç prestijli üniversitede çalışan yazarların, ortak yazarlılık ağında baskın konumda oldukları ve bu yazarların dergi editörlükleri gibi profesyonel işbirliklerinde de yer aldıkları, yönetim alanındaki konular arasında sınırların geniş olduğu ve baskın konulardan ziyade geçirgenliğin var olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Manton ve English ise (2007, s. 164-167) makalelerinde; 4 farklı dönemde 3'er yıllık takiplerle (sırasıyla 1970-1972, 1980-1982, 1990-1992, 2000-2002) işletme alanındaki 6 önemli dergiyi incelemişlerdir. Makalede, belirlenen yıllar itibariyle bu dergilerde yayınlanan çalışmaların çok-yazarlılık açısından nasıl bir çerçeve çizdiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu altı dergiden üç tanesi, yönetim alanında önde gelen dergiler olan *Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly ve Management Science*'dır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulardan biri, ortak yazarlı çalışmaların oranının 2000-2002 yılları itibariyle *AMJ*'de %78,6, *ASQ'da* %74,2 ve *MS'de* %81,6 olduğudur. Manton ve English (2007), bu dergilerdeki ortak yazarlılık oranının yıllar itibariyle artış gösterdiğini belirtmiştir. Makalede irdelenen başka bir nokta, belirlenen yıllardan oluşan bu 4 farklı dönemde makale başına düşen yazar miktarıdır. *AMJ*'de 1970-1972 periyodunda bu oran 1,48 iken; 2000-2002 periyodunda 2,28'e ulaşmıştır. Makale başına düşen yazar miktarı, *ASQ* için 1970-1972 döneminde 1,53 iken, 2000-2002 döneminde 2,14'e ulaşmıştır. Aynı oran *MS* için belirtilen dönemler itibariyle sırasıyla 1,45 ve 2,24'tür. Çalışmanın amacı doğrultusunda incelenen başka bir nokta, çok-yazarlılığın yıllar içerisindeki durumudur. AMJ'de 4 ayrı dönem itibariyle tek yazarlılığın oldukça azaldığı (%63,5'den %21,4'e düştüğü), iki, üç, dört ve beş yazarlıkların artış gösterdiği görülmektedir. Fakat en büyük artış iki ve üç yazarlılıkta gerçekleşmiştir. 1970-1972 döneminde çift yazarlılık oranı %28,2 iken, 2000-2002 döneminde bu oran %41.9'a ulaşmıştır. Üç yazarlılık ise 1970-1972 döneminde %5,9 iken, 2000-2002 döneminde bu oran %27'ye ulaşmıştır. Diğer iki yönetim dergisi incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Tek yazarlılık yıllar itibariyle azalma göstermiş, çok yazarlı yayınlarda en fazla artış, iki ve üç yazarlılıkta gerçekleşmiştir. Bu bulgular, yönetim alanındaki üç önemli dergide belirlenen dönemler itibariyle ortak yazarlı yayınlarda artış olduğunu göstermektedir.

Manton ve English (2008, s. 283-287), işletme dergilerindeki hediye yazarlığı (gift authorship) araştırdıkları makalelerinde, işletme alanında çalışan 433 akademisyene anket uygulayarak ortak yazarlılığın neden gerçekleştiği ve işletme alanındaki dergilerde yayın yapan yazarların ortak yayınlarındaki ortak yazarlılık özellikleri ile ilgili bazı bulgulara ulaşmışlardır. İşletme dergilerinde, son 50 yıl içinde ortak yazarlılığın arttığını belirten Manton ve English (2008), anketi cevaplayan 442

akademisyenden sadece 9 tanesinin daha önce ortak yazarlılık yapmamış olduğu ve neredeyse dörtte birinin (en büyük çoğunluk olan %23,5) yönetim alanında çalıştığı bulgusuna ulaşmışlardır. İşletme alanında farklı bilim dalları (muhasebe, pazarlama vb.) üzerine çalışan akademisyenlerin, çoğunun genellikle aynı disiplinde (işletme alanında) çalışan bireylerle ortak yazarlılık yaptıkları sonucuna ulaşılmakla birlikte, cevaplayıcıların %66,8'inin işletme alanının farklı dallarında (muhasebe, pazarlama vb.) çalışan bireylerle ortak yayın yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, "ortak yazarlılığın gerçekleşme nedenleri" başlığı altında detaylı yazın taraması sonucu ulaşılan, "bireylerin çeşitli açılardan benzerlik taşıdıkları bireylerle ortak yazarlık yaptıkları ya da yapmak istedikleri" bilgisini desteklemektedir. Ulaşılan başka bir bulgu, cevaplayıcıların %43'ünün, "matematik ya da istatistik" alanındaki uzmanlarla ortak yayın yaptıklarıdır. Bu bulgu, ortak yazarlılığın gerçekleşme nedenlerinden biri olan "nicel/sayısal yöntemlere hakimiyet ihtiyacı"nı doğrulamaktadır. Bireyler, sayısal yöntemlere yeterli düzeyde hakim olamadıkları için ortak yazarlılık yapma arayışına girebilmektedirler. Cevaplayıcıların %21'inin "bilgisayar ya da bilişim uzmanı"yla çalıştıklarını ve %32'sinin ise "işletme alanı dışında çalışan uzmanlarla" ortak yayın yaptıklarını ifade etmeleri de bu bilgiyi desteklemektedir. Çalışmada ulaşılan başka bir sonuç ise cevaplayıcılardan %9,2'sinin çalışmaya hiç katkıda bulunmamış bireylerle ortak yazarlık yapmış olduklarıdır. Manton ve English'in (2008) çalışmasındaki bu bulgu, Katz ve Martin'in (1997) tespitini doğrulamakla birlikte, ortak yazarlılık ağı analizi ile gerçekleşen önemli sayıda yayının en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Ulaşılan bu sonuç, aslında daha önceki ana başlık altında aktarılan bilgileri desteklemekte ve yazında benimsenmiş olan "ortak yazarlılık ağı analizi" dışında, farklı ve özellikle de nitel analiz yöntemlerinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Buna ek olarak çalışmadaki bu sonuç, ortak yazarlılık ile bilimsel işbirliğini eş anlamlı olarak ele alan yazındaki önemli miktarda çalışmanın eksikliğini de göstermektedir. Diğer bir ifadeyle ortak yazarlılık, bilimsel işbirliği anlamına gelmemektedir. Bilimsel işbirliğinin bulunmadığı fakat ortak yazarlılığın gerçekleştiği yayınların varlığı, iki olgunun eş anlamlı olarak kullanılmaması gerektiğini göstermektedir. Manton ve English (2008), aynı anketi kullandıkları bu çalışmalarına benzer bir çalışmayı 2004 yılında gerçekleştirmiş ve benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Xu vd. (2008, s. 189-207), 1996 ve 2006 yılları arasında yayınlanan altı *uluslararası işletme dergisi*ndeki yazar üretkenliklerini ortaya çıkarmışlardır. Çalışmada incelenen dergilerden bir tanesi *Management International Review (MIR)* olduğu için, çalışma, bu makaleye dahil edilmiştir. Çalışmada MIR dergisindeki 1996 ve 2006 yılları arasında yayınlanan 344 makale incelenmiş ve bu makalelerden 107 tanesinin tek yazarlı, 155'inin iki yazarlı, 68'inin üç yazarlı, 13'ünün dört yazarlı ve 1 tanesinin 5 veya daha fazla yazarlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulguda dikkat çeken nokta, iki yazarlı çalışmaların en fazla sayıda olduğudur. Çalışma başına düşen yazar sayısı ise 2'dir. Xu vd., Inkpen ve Beamish'in (1994) çalışmalarında kullandıkları üretkenlik puanlama yöntemini kullanmışlardır. MIR dergisinde en fazla üretkenlik puanına sahip olan yazarlar sırasıyla Y. Luo (4,5) ve P. J. Buckley (4,42)'dir. Dergide belirtilen yıllar arasında yayın yapan yazarların ortalama üretkenlik puanı ise 0,59'dur. Bu bulgu, çalışmaların daha çok iki yazarlı olarak yapıldığı bulgusunu desteklemekle birlikte, tek yazarlı yayınların çokluğundan kaynaklanan 0,9'luk puan artışının varlığını göstermektedir.

Debicki vd. (2009, s. 151-166), 2001 ve 2007 yılları arasında 30 yönetim dergisinde yer alan "aile işletmeleri" konulu 291 makaleyi incelemişlerdir. Çalışmada "aile işletmeleri" alanında odaklanılan konuları ortaya çıkarmak için içerik analizi yapılmış olmakla birlikte, aile işletmeleri makalelerindeki yazarların oluşturduğu ortak yazarlılık ağı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada içerik analizi sonucunda aile işletmeleri konulu çalışmalarda en çok odaklanılan konuların, "kurumsal yönetim" ve "liderlik ve sahiplik" konuları olduğu bulunmuştur. Ortak yazarlılık ağının ortaya çıkarıldığı çalışmada, yazarlardan oluşan ağın, düşük bir yoğunluğa sahip olduğu (0,0032) sonucuna ulaşılmakla birlikte, bu oranın Acedo vd.'nin (2006) çalışmasında elde edilen rakamsal değerden (0,0002) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Ağın düşük bir yoğunluğa sahip olması, aile işletmeleri çalışan yönetim araştırmacılarının, makale yazımı konusunda, birbirleri arasında çok fazla etkileşimde bulunmadıklarını göstermektedir. Fakat bu rakamsal değerin Acedo vd.'nin (2006) çalışmasında edinilen rakamdan yüksek olması, "yönetim" yazarlarına kıyasla, "aile işletmeleri" çalışan yönetim yazarlarının ortak yazarlılık konusunda birbirleriyle daha fazla ilişki kurduklarını göstermektedir. Çalışmada ortaya çıkarılan ortak yazarlılık ağında en yüksek derece merkeziliğine sahip olan yazarlar, J. J. Chrisman (30), J. H. Chua (29), J. H. Astrachan (18) ve P. Sharma (16)'dır. Bu kişiler, ağ içinde en fazla ilişkiye sahip olan kişilerdir. Derece merkeziliğinin yüksek olması, ilgili kişinin, ağ içindeki daha çok sayıda kişiyle iletişimde bulunmuş olduğunu gösterir. Ortak yazarlılık ağında arasındalık merkeziliği en yüksek olan, diğer bir ifadeyle ağda en çok sayıda bireyi birbirine bağlayan bireyler (en fazla köprü kuran/aracılık eden bireyler) ise J. H. Astrachan (0,350), P. Sharma (0,245), J. Chua (0,102) ve R. X. Smymios (0,101)'dur. Arasındalık merkeziliği yüksek üç bireyin, aynı zamanda derece merkeziliği yüksek bireyler olması, ağ içinde en fazla bağlantıya sahip olan bireylerin, ağda en fazla aracılık rolü üstlenen bireyler olduğunu göstermektedir. Derece ve arasındalık merkeziliği sonuçları, Acedo vd.'nin (2006) çalışmasında elde edilen sonuçlarla farklılaşmaktadır. İki çalışmada merkezde bulunan bireyler, farklı kişilerdir. Ortak yazarlılık ağı açısından elde edilen diğer bir bulgu ise ağda, 4 ayrı alt ortak yazarlılık ağının (4 kümenin) bulunduğudur. Büyük ortak yazarlılık ağındaki 4 alt ortak yazarlılık ağı kümelerinden bir tanesi, 19 yazarı barındıran ana alt kümedir. Dikkat çeken bulgu, merkeziliği en yüksek bireylerin, bu ana alt ortak yazarlılık ağı kümesi içinde bulunduklarıdır. Bu 4 alt küme dışında, ağda hiç bir yazarla ilişkisi olmayan 9 ayrı yazar vardır. Çalışmada yazarların hangi üniversiteden oldukları da araştırılmıştır. Çalışma sonucunda az sayıda üniversiteden (sırasıyla Mississippi State University, University of Alberta, University of Calgary ve Kennesaw State University, Jönköping International Business School), az sayıda akademisyenin aile işletmeleri alanının gelişiminde baskın oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Belirli az sayıda üniversitede, aile işletmeleri alanının gelişimini sağlayan kısıtlı sayıda temel yazarlar bulunmaktadır. Bu bulgu, yazarlar arasında daha fazla bilgi paylaşımı olabilmesi için daha fazla sayıda dergi editörüne veya konferans organizatörlerine, birleştirici ya da köprü kurucu rolün düştüğüne işaret etmektedir.

Ronda-Pupo ve Guerras-Martin (2010, s. 821-830), *Strategic Management Journal* dergisinde 1980 ile 2009 yılları arasında yayınlanan makaleleri, makalelerin yazarlarının bağlı oldukları ülkeler açısından incelemiş ve bu ülkelerin ağ haritasını ortaya çıkarmışlardır. Stratejik yönetim alanının gelişimiyle ilgili bir çerçevenin oluşturulmasının amaçlandığı çalışmada, bu makaleyi ilgilendiren bir bulguya ulaşılmış olması nedeniyle çalışma, bu makale kapsamına dahil edilmiştir. 1980 ile 2009 yılları

arasında 38 ülkeden 3145 yazarın yayınlamış olduğu 1616 makalenin incelendiği bu çalışmada dikkat çeken bulgu, 1980-1989 zaman diliminde yayınların %49,08'inin tek yazarlı olduğu; 1990-1999 zaman diliminde bu oranın %33,5'e düştüğü ve 2000-2009 zaman periyodunda ise bu oranın %23,76'ya düştüğüdür. Bu bulgu stratejik yönetim alanında yıllar itibariyle ortak yazarlılığın arttığını göstermekle birlikte, ilk dönemde (1980-1989) var olan tek yazarlı yayınların baskınlığının, yıllar içerisinde önemli ölçüde azaldığını göstermektedir. En çok sayıda yayının Amerika'da (yayınların %72,9'u) yapılmış olması çalışmada dikkat çeken önemli bulgulardandır.

Matherne III vd. (2013)[4], 2001 ve 2009 yılları arasında 30 yönetim dergisinde yayınlanan 394 makale incelenmişlerdir. Makalede, yazarların bir önceki çalışmasıyla (bknz: Debicki vd., 2009) benzeşen sonuçlardan biri, 2001 ve 2009 yılları arasında aile işletmelerini ele alan ilgili makalelerin üzerinde en çok odaklandıkları konuların, "kurumsal yönetim" ve "liderlik ve sahiplik" olduğudur. Ortak yazarlılık ağı haritasının ortaya çıkarıldığı çalışmada, ağın 0,0018 rakamsal değeri taşıyan ağ yoğunluğuna sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu, yazarların önceki çalışma bulgusundan (0,0032) farklılaşmakla birlikte, ağda bulunan bireylerin, birbirleriyle daha az etkileşim içinde olduklarını göstermektedir. Çalışmada en yüksek derece merkeziliğine sahip bireyler sırasıyla J. J. Chrisman (32), J. H. Chua (21), P. Sharma (14) ve S. M. Danes (13) olarak bulunmuştur. Bu bulgu, önceki çalışmayla benzeşen sonuçlara sahiptir. Tek fark, Debicki vd. (2009)'nin çalışmasında, derece merkeziliği en yüksek dört birey arasında, S. M. Danes isminin olmamasıdır. Bu çalışmada, derece merkeziliği en yüksek beşinci kişi ise bir önceki çalışmada dördüncü sırada olan F. W. Kellermanns (12)'dir. Arasındalık merkeziliği sonuçları ise önceki çalışmadan önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Çalışmada, arasındalık merkeziliği en yüksek olan bireyler, sırasıyla J. J. Chrisman (0,243), L. Steier (0,194), P. Sharma (0,172) ve J. H. Astrachan (0,152)'dır. Bu bulgu, ilerleyen yıllar içerisinde aracılık rolü üstlenen kişilerin farklılaştığını (J. J. Chrisman ve L. Steier açısından) ya da aracılık rolü üstlenen kişilerin, bu rolü eskisi kadar üstlenmediklerini ve aracılık yapma düzeylerinin azaldığını (P. Sharma ve J. H. Astrachan açısından) göstermektedir. Araştırmada ortak yazarlılık ağı yoğunluğu daha düşük düzeyde olmasına rağmen, diğer çalışmadan farklı olarak bu ağda toplam 3 alt kümeye rastlanmıştır. Çalışma bulgularında dikkat çeken nokta, 3 alt küme içindeki en büyük/ana kümenin aktör (birey/yazar) sayısının, önceki çalışmaya kıyasla 19'dan 28'e çıkmış olduğudur. Bu bulgu, yıllar içerisinde, birbirleriyle etkileşim içinde olan ve "aile işletmeleri" çalışan ana kümeye (yazar kümesine), yeni bireylerin (yazarların) dahil olduğunu göstermektedir. Araştırmada, ortak yazarlılık ağı haritasından yola çıkarak önceki çalışmaya kıyasla dikkat çeken bulgu, bu çalışmada çok daha az sayıda yazarın (5 tane) ağdaki ana küme dışında kaldığıdır. Diğer çalışmada bu sayı 22'dir (bknz: Debicki, 2009, s. 157). Ek olarak bu çalışmada, ağ içinde hiçbir kimseyle bağlantısı olmayan yazar bulunmamaktadır. Önceki çalışmada ise ortak yazarlılık ağı içerisinde hiçbir kimseyle bağlantısı olmayan 9 yazar bulunmaktadır. Bu sonuçlar, yıllar itibariyle aile işletmeleri konusunda çalışan yazarların birbirleriyle daha fazla ortak yazarlı yayınlar yaptıklarını göstermektedir. Bu bilgiyle çelişen "ağ yoğunluğunun düşüklüğü" bulgusu ise ağ içerisindeki aktör sayısının yıllar itibariyle bir hayli artmasıyla açıklanabilir. Aktör sayısının çokluğu,

[4] Bu çalışma Debicki vd.nin (2009) çalışmasının, geliştirilmiş halidir. Aynı yazar grubu tarafından gerçekleştirilen bu çalışma, önceki çalışmadan (bknz: Debicki vd., 2008), kapsama dahil edilen yıllar (2001-2009) itibariyle farklılaşmaktadır.

birbirleriyle daha fazla etkileşim içinde olan ve yoğun bir ağ olarak yorumlanabilecek ortak yazarlılık ağının yoğunluğunun, önemli ölçüde düşmesine neden olabilir. Bu çalışmada ulaşılan, "az sayıda üniversiteden (sırasıyla Mississippi State University, University of Alberta, Jönköping International Business ve School, University of Calgary) az sayıda akademisyenin baskın olması" bulgusu da önceki çalışmayla benzeşmektedir.

Köseoğlu (2016, s. 153-167), stratejik yönetim alanındaki ortak yazarlılığı araştırdığı çalışmasında 1980 ve 2014 yılları arasında *Strategic Management Journal* dergisinde yayınlanan 2092 makaleyi, "yazarlar" açısından irdelemiştir. Stratejik yönetim alanındaki ortak yazarlılığın evriminin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı makalede, 1980 ve 2014 yılları arasında makale başına düşen yazar sayısının 1,13; yazar başına düşen makale sayısının ise 0,88 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Köseoğlu, 1980 yılından başlayarak yedişer yıllık zaman dilimlerindeki ortak yazarlılığı incelediği çalışmasında, 35 yıl içerisinde yıllar itibariyle ortak yazarlılığın artış gösterdiğini bulgulamıştır. 2092 makalenin irdelendiği çalışmada, toplam 2364 tane yazara ulaşılması ve bu yazarların makalelerde görünme sıklığının 4255 olması da ortak yazarlılığın yıllar içerisinde artış gösterdiğini desteklemektedir. Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç, 2092 makaleden 598'inin tek yazarlı iken; 946'sının iki yazarlı olmasıdır. Üç yazarlı yayın sayısı ise 442'dir. Bu bulgu ortak yazarlılıkta iki yazarlılığın, tek yazarlılığa kıyasla baskın olduğunu göstermekle birlikte, en fazla gerçekleşen ortak yazarlılıkların iki yazarlı çalışmalar olduğunu göstermektedir. Çalışmada edinilen başka bir bulgu ise ortak yazarlılık ağının yoğunluğunun düşük olduğudur. Bu, ağda bulunan yazarların birbirleri arasında düşük düzeyde bağlantı olduğuna işaret etmekle birlikte, her geçen yıl, ortak yazarlılık ağına katılan yazar sayısının artmasıyla da açıklanmaktadır. Çalışmada edinilen bir diğer bulgu ise az sayıda akademisyenin, stratejik yönetim alanının gelişiminde baskın konumda olduğu ve belirtilen dergide yayınlanan çalışmaların çoğunluğunun bu az sayıdaki yazar tarafından yapılmış olduğudur. Çalışmada ulaşılan başka bir bulgu ise ortak yazarlılık ağı içinde bulunan ağ kümelerinden biri olan ana/en büyük ağ kümesinin aktörlerinin (yazar sayısının) yıllar içinde artış göstermiş olduğudur. 1980-86 yıllarını kapsayan zaman diliminde ana ağ kümesinde sadece 4 tane yazar bulunurken; 2014 yılına gelindiğinde ana ağ kümesinin elemanları önemli ölçüde artış göstermiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri de, yazarlar arasında gerçekleşen bilimsel işbirliğinin, üretkenliği arttırdığıdır.

Köseoğlu (2016, s. 203- 210), *Strategic Management Journal* dergisinde 1980 ve 2014 yılları arasında yayınlanan 2092 makalenin yazarlarının bağlı oldukları kurumların ağını sosyal ağ analizi yardımıyla ortaya çıkarmıştır. Çalışmada, bu makale kapsamına dahil olan önemli bulgulardan biri, 1980 ve 2014 yılları arasında, ilgili dergide yayınlanan 2092 makalenin 598'inin tek yazarlı, 1494'ünün ise çok yazarlı[5] (multi-authorship) olarak yapılmış olduğudur. Çalışma bulgularında dikkat çeken önemli nokta, 7'şer yıllık zaman dilimlerine ayrılmış 5 gruptan, ilk zaman diliminde (1980-1986) yapılan 195 yayınının 105 tanesinin tek yazarlı olduğudur. Diğer 4 zaman diliminde tek yazarlı yayınların sayısı (sırasıyla: 155, 129, 119 ve 90) yıllar itibariyle azalma göstermiştir. Özellikle 2000'den sonraki yıllarda, 2001-2007 zaman aralığında yayınlanan 487 yayından 119'unun ve 2008-2014 zaman diliminde yayınlanan 583

[5] Çalışmada ortak yazarlı çalışmalar, iki yazarlı, üç yazarlı vb. şekilde sınıflandırılmamış ve tüm bu ortak yazarlı çalışmaları betimlemede "çok yazarlılık" (multi-authorship) kavramı kullanılmıştır.

yayından sadece 90 tanesinin tek yazarlı olması, stratejik yönetim alanında ortak yazarlılığın yıllar içinde arttığının ve tek yazarlı yayınların baskınlığının azaldığının kanıtı olarak gösterilebilir.

Ülkemiz yazınında ise Pekdemir vd. (2016, s. 81-85), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Anabilim Dalı akademisyenlerinin 2005 ile 2014 yılları arasındaki yayınlarını incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 147 yayın incelenmiş ve ortak yazarlılık konusu kapsamında, yayınların en çok üç yazarlı (55 adet) ve iki yazarlı (42 adet) yapıldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Toplamda yayınların %87'sinin ortak yazarlı olduğu, özellikle 2009 yılından sonra tek yazarlı eserlerin oranlarında azalma görüldüğü, 2009 ve 2010 yıllarında yapılan yayınların tamamının ortak yazarlı olduğu, yayınların %59'unun aynı alanda çalışan bireylerle yapıldığı, %29'unun ise alan dışında (mühendislik, pazarlama, lojistik, finans vb.) çalışan bireylerle yapıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Sonuç ve Tartışma**

Bilimsel işbirliği türlerinden biri olan "ortak yazarlılık", özellikle son yıllarda farklı disiplinlerden akademisyenlerin ilgi odağı haline gelmiştir. Konuya olan ilginin artmasıyla birlikte, ortak yazarlılık olgusu, "ortak yazarlılığı oluşturan nedenler" ve "ortak yazarlılığın yapıldığı çalışmalarda, yayınların kalitesi ve ortak yazarlılığın üretkenliğe etkisi" gibi konularda çok sayıda araştırmada, inceleme konusu olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Konuyu inceleyen araştırmaların önemli bir çoğunluğunda bibliyometrik bir yöntem olan "ortak yazarlılık ağı"nın ortaya çıkarılması da araştırmacıların, "bilimsel işbirliği" kavramına ve konusuna kıyasla "ortak yazarlılık" kavramına ve konusuna odaklanmalarına neden olmuştur.

Ortak yazarlılığın yıllar itibariyle artmış olması, yönetim alanındaki çalışmalarda, ortak yazarlılığın nasıl bir çerçeve çizdiğinin merak edilmesine yol açmıştır. Yönetim ve organizasyon alanında ortak yazarlılığı irdeleyen çalışmalar bir bütün halinde değerlendirildiğinde, bu alanda ortak yazarlılığın arttığı söylenebilir. Makalede incelenen yönetim çalışmaları bulgularının, benzeşen önemli ortak noktası, yönetim alanında özellikle iki yazarlılığın önemli ölçüde arttığı ve yıllar itibariyle tek yazarlılığın niceliksel baskınlığının azaldığıdır. Yayınların üretkenliğe etkisini araştıran bazı çalışmalarda ise iki yazarlı olarak gerçekleştirilen ortak yazarlı yayınların, diğer bireysel ve ortak yazarlı çalışmalara kıyasla daha fazla atıf aldıkları ve bu yayınların daha fazla etki değerlerine sahip olduklarıdır. Çalışma bulgularında benzeşen başka bir nokta ise bireylerin aynı uzmanlık alanında çalışan benzer özellikteki bireylerle ortak yazarlılık yaptıkları fakat buna rağmen, farklı disiplinlerde çalışarak farklı niteliksel özellikleri (nicel yöntemlere hakim olma gibi) barındıran bireylerle yaptıkları ortak yazarlılık oranının da artış gösterdiğidir. Yönetim alanındaki farklı konularda sınırların olmadığı ve farklı uzmanlık alanları arasındaki sınırların geçirgen olduğu düşüncesi de bu bulguyu destekler niteliktedir. Yönetim alanındaki çalışmalarda edinilen bir diğer benzeşen bulgu ise araştırmalarda ortaya çıkarılan ortak yazarlılık ağlarının yoğunluklarının düşük olduğudur. Yazarlar bu bulguları, genellikle ortak yazarlılık ağına katılan yeni yazarların artmasıyla açıklamaktadırlar. Ortak yazarlılık ağı içindeki izole grupların yıllar itibariyle oldukça azalması, bu açıklamanın en büyük dayanağını oluşturmaktadır. Çalışmada edinilen ortak araştırma bulgularından çıkarılan diğer bir saptama ise çok başarılı araştırmacıların birbirleriyle bağlantı içinde olduklarıdır. Bu tespit, alandaki en başarılı araştırmacıların ortak yazarlılık ağı içerisinde genellikle aynı

ana alt küme içerisinde yer almalarından ve büyük ortak yazarlılık ağı içerisindeki derece merkeziliği en yüksek bireylerin bu kişiler olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu kişilerden bir kısmının arasındalık merkeziliği puanlarının yüksek olması da bireylerin, diğer yazarlar arasında aracılık rolü üstlenmiş olduklarını göstermektedir.

Yönetim alanındaki ortak yazarlı çalışmalar irdelendiğinde, yerel yazında bu konunun henüz fark edilmemiş olduğu ve yabancı yazın çalışmalarında ise çoğunun özellikle 2006 yılındaki Acedo vd.'nin çalışmasından sonra artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Özellikle yerel yazında yönetim alanında "ortak yazarlılık" konusunun işlenmesine ihtiyaç vardır. Yabancı yayınlarda ise dikkat çeken nokta, genellikle "ortak yazarlılığın varlığını" araştıran betimsel ya da tanımlayıcı çalışmaların yapılmış olduğudur. Yönetim alanındaki bu çalışmaların, betimsel bulguları araştırmanın yanında, "yönetim alanı özelinde ortak yazarlılığın nedenlerini ve sonuçlarını" tespit etmeye yönelen çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

## Kaynakça

Abbasi, A., Altmann, J. ve Hossain, L., (2011). "Identifying the Effects of Co-Authorship Networks on the Performance of Scholars: A Correlation and Regression Analysis of Performance Measures and Social Network Analysis Measures", Journal of Informetrics, Vol. 5, No. 4, 594-607.

Abramo, G., D'Angelo, C. A. ve Costa, F. D., (2009). "Research Collaboration and Productivity: Is There Correlation?", Higher Education, Vol. *57*, No. 2, 155-171.

Acedo, F. J., Barroso, C., Casanueva, C. ve Galan, J. L., (2006). "Co-authorship in Management and Organizational Studies: An Empirical and Network Analysis", Journal of Management Studies, Vol. 43, No. 5, 957-983.

Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P. W., Marsh, M. ve Kramer, S. J., (2001). "Academic-Practitioner Collaboration in Management Research: A Case of Cross-Profession Collaboration", Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 2, 418-431.

Ang, S. H., (1997). "Fourteen Years of Research in the Asia Pacific Journal of Management", Asia Pacific Journal of Management, Vol. 14, No. 1, 89-97.

Arnaboldi, V., Dunbar, R. I. M., Passarella, A. ve Conti, M., (2016). "Analysis of Co-Authorship Ego Networks", İçinde International Conference and School on Network Science (s. 82-96), Springer, Cham.

Beaver, D. ve Rosen, R., (1979). "Studies in Scientific Collaboration: Part I. The Professional Origins of Scientific Co-Authorship", Scientometrics, Vol. 1, No. 1, 65-84.

Bordons, M., Aparicio, J., González-Albo, B. ve Díaz-Faes, A. A., (2015). "The Relationship Between the Research Performance of Scientists and Their Position in Co-Authorship Networks in Three Fields", Journal of Informetrics, Vol. 9, No. 1, 135-144.

Bozeman, B. ve Boardman, C., (2014). Research Collaboration and Team Science: A State of the Art Review and Agenda, Springer, London.

Bukvova, H., (2010). "Studying Research Collaboration: A Literature Review", Sprouts: Working Papers on Information Systems, Vol. 10, No. 3, 1-18.

Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W. ve Chrisman, J. J., (2009). "Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What and the Why", Family Business Review, Vol. 22, No. 2, 151-166.

Ding, Y., (2011). "Scientific Collaboration and Endorsement: Network Analysis of Coauthorship and Citation Networks", Journal of Informetrics, Vol. 5, No. 1, 187-203.

Ductor, L., (2015). "Does Co-authorship Lead to Higher Academic Productivity?", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 77, No. 3, 385-407.

Durden, G. C. ve Perri, T. J., (1995). "Coauthorship and Publication Efficiency", Atlantic Economic Journal, Vol. 23, No. 1, 69-76.

Dyer W. G. ve Sanchez, M., (1998). "Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997", Family Business Review, Vol. 11, No. 4, 287-295.

Floyd, S. W., Schroeder, D. M. ve Finn, D. M., (1994). "Only If I'm First Author: Conflict over Credit in Management Scholarship", Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, 734-747.

Frame, J. D. ve Carpenter, M. P., (1979). "International Research Collaboration", Social Studies of Science, Vol. 9, No. 4, 481-497.

Frenken, K., Hoekman, J., Kok, S., Ponds, R., Oort, F. V. ve Vliet, J. V., (2009). "Death of Distance in Science? A Gravity Approach to Research Collaboration", İçinde Innovation Networks: New Approaches in Modelling and Analyzing (43-58), Edt: Andreas Pyka, Andra Scharnhorst. Springer, Berlin.

Gazni, A. ve Didegah, F., (2011). "Investigating Different Types of Research Collaboration and Citation Impact: A Case Study of Harvard University's Publications", Scientometrics, Vol. 87, No. 2, 251-265.

Glanzel, W., (2002). "Coauthorship Patterns and Trends in the Sciences (1980-1998): A Bibliometric Study with Implications for Database Indexing and Search Strategies". Library Trends, Vol. 50, No. 3, 461-473.

Glanzel, W. ve Schubert, A., (2005). "Analysing Scientific Networks Through Co-Authorship", İçinde Handbook of Quantitative Science and Technology Research: The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems (s. 257-279), Edt: Henk F. Moed, Wolfgang Glanzel ve Ulrich Schmoch, Kluwer Academic Publishers, America.

Glanzel, W., Schubert, A., ve Braun, T., (2002). "A Relational Charting Approach to the World of Basic Research in Twelve Science Fields at the End of The Second Millennium", Scientometrics, Vol. 55, No. 3, 335-348.

Hagstrom, W.O., (1965). The Scientific Community, Southern Illinois University Press, Carbondale.

He, Z. L., Geng, X. S. ve Campbell-Hunt, C., (2009). "Research Collaboration and Research Output: A Longitudinal Study of 65 Biomedical Scientists in A New Zealand University", Research Policy, Vol. 38, No. 2, 306-317.

Hoekman, J., Frenken, K. ve Tijssen, R. J. W., (2010). "Research Collaboration at a Distance: Changing Spatial Patterns of Scientific Collaboration within Europe", Research Policy, Vol. 39, No. 5, 662-673.

Inkpen, A. C. ve Beamish, P. W., (1994). "An Analysis of Twenty-Five Years of Research in the Journal of International Business Studies", Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 4, 703-713.

Jassawalla, A. R. ve Sashittal, H. C., (1998). "An Examination of Collaboration in High-Technology New Product Development Processes", Journal of Product Innovation Management, Vol. 15, No. 3, 237-254.

Jeong, S., Choi, J. Y. ve Kim, J., (2011). "The Determinants of Research Collaboration Modes: Exploring the Effects of Research and Researcher Characteristics on Co-Authorship", Scientometrics, Vol. 89, No. 3, 967-983.

Katz, J. S., (1994). "Geographical Proximity and Scientific Collaboration", Scientometrics, Vol. 31, No. 1, 31-43.

Katz, J. S. ve Martin, B. R., (1997). "What is Research Collaboration?", Research Policy, Vol. 26., No. 1, 1-18.

Kim, J. ve Perez, C., (2015). "Co-Authorship Network Analysis in Industrial Ecology Research Community", Journal of Industrial Ecology, Vol. 19, No. 2, 222-235.

Köseoğlu, M. A., (2016). "Growth and Structure of Authorship and Co-Authorship Network in the Strategic Management Realm: Evidence from the Strategic Management Journal", Business Research Quarterly, Vol. 19, No. 3, 153-170.

Köseoğlu, M. A., (2016). "Mapping the Institutional Collaboration Network of Strategic Management Research: 1980–2014", Scientometrics, Vol. 109, No. 1, 203-226.

Kraut, R. E., Galegher, J. ve Egido, C., (1988a). "Relationships and Tasks in Scientific Collaboration". Human-Computer Interaction, Vol. 3, 31-58.

Kraut, R., Egido, C. ve Galegher, J., (1988b). "Patterns of Contact and Communication in Scientific Research Collaboration". İçinde Proceedings of the 1988 ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work (s. 1-12).

Kretschmer, H., (1994). "Coauthorship Networks of Invisible Colleges and Institutionalized Communities", Scientometrics, Vol. 30, No. 1, 363-369.

Kumar, S., (2015). "Co-authorship Networks: a Review of the Literature", Aslib Journal of Information Management, Vol. 67, No. 1, 55-73.

Lee, S. ve Bozeman, B., (2005). "The Impact of Research Collaboration on Scientific Productivity", Social Studies of Science, Vol. 35, No. 5, 673-702.

Lee, Y. S., (2000). "The Sustainability of University-Industry Research Collaboration: An Empirical Assessment", The Journal of Technology Transfer, Vol. 25, No. 2, 111-133.

Li, E. Y., Liao, C. H. ve Yen, H. R., (2013). "Co-authorship Networks and Research Impact: A Social Capital Perspective", Research Policy, Vol. 42, No. 9, 1515-1530.

Liao, C. H., (2011). "How to Improve Research Quality? Examining the Impacts of Collaboration Intensity and Member Diversity in Collaboration Networks", Scientometrics, Vol. 86, No. 3, 747-761.

Manton, E. J. ve English, D. E., (2006). "Reasons for Co-authorship in Business Journals and the Extent of Guest or Gift Authorships", Delta Pi Epsilon Journal, Vol. 48, No. 2, 86-95.

Manton, E. J. ve English, D. E., (2007). "The Trend Toward Multiple Authorship in Business Journals", Journal of Education for Business, Vol. 82, No. 3, 164-168.

Manton, E. J. ve English, D. E., (2008). "An Empirical Study of Gift Authorships in Business Journals", Journal of Education for Business, Vol. 83, No. 5, 283-287.

Matherne III, C. E., Debicki, B. J., Kellermanns, F. W. ve Chrisman, J. J., (2013). "Family Business Research in the New Millennium: An Assessment of Individual and Institutional", Handbook of Research on Family Business (s. 17- 40), Edt: K. X. Symirnous, P. Z. Poutziouris ve S. Goel.

Melin, G., (2000). "Pragmatism and Self-Organization: Research Collaboration on the Individual level", Research Policy, Vol. 29, No. 1, 31-40.

Melin, G., ve Persson, O., (1996). "Studying Research Collaboration Using Co-Authorships", Scientometrics, Vol. 36, No. 3, 363-377.

Moody, J., (2004). "The Structure of a Social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999", American Sociological Review, Vol. 69, No. 2, 213-238.

Newman, M. E., (2004). "Coauthorship Networks and Patterns of Scientific Collaboration", Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol. 101, No. 1, 5200-5205.

Newman, M. E., (2001). "The Structure of Scientific Collaboration Networks", Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol. 98, No. 2, 404-409.

Otte, E. ve Rousseau, R., (2002). "Social Network Analysis: A Powerful Strategy, also for the Information Sciences", Journal of Information Science, Vol. 28, No. 6, 441-453.

Pekdemir, I. M., Sözüer, A., Yaşlıoğlu, D. T. ve Ceran, E. B., (2016). "Yönetim ve Organizasyon Yazını Üzerine İnceleme: Bir Anabilim Dalı Akademisyenlerinin 2005-2014 Yılları Arasındaki Yayınları", Istanbul University Journal of the School of Business, Vol. 45, 81-93.

Ponds, R., Oort, F. V. ve Frenken, K., (2007). "The Geographical and Institutional Proximity of Research Collaboration", Papers in Regional Science, Vol. 86, No. 3, 423-443.

Ronda-Pupo, G. A. ve Guerras-Martín, L. A., (2010). "Dynamics of The Scientific Community Network within the Strategic Management Field through the Strategic Management Journal 1980–2009: the Role of Cooperation", Scientometrics, Vol. 85, No. 3, 821-848.

Siva, N., Hermanson, D. R. ve Hermanson, R. H., (1998). "Co-Authoring in Refereed Journals: Views of Accounting Faculty and Department Chairs", Issues in Accounting Education, Vol. 13, No. 1.

Stokes, T. D. ve Hartley, J. A., (1989). "Coauthorship, Social Structure and Influence within Specialties", Social Studies of Science, Vol. 19, No.1, 101-125.

Subramanyam, K., (1983). "Bibliometric Studies of Research Collaboration: A Review", Journal of Information Science, Vol. 6, No. 1, 33-38.

Tahai, A. ve Meyer, M. J., (1999). "A Revealed Preference Study of Management Journals' Direct Influences", Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 3, 279-296.

Xu, S., Yalcinkaya, G. ve Seggie, S. H., (2008). "Prolific Authors and Institutions in Leading International Business Journals", Asia Pacific Journal of Management, Vol. 25, No. 2, 189-207.

Ye, Q., Li, T. ve Law, R., (2013). "A Coauthorship Network Analysis of Tourism and Hospitality Research Collaboration", Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol. 37, No. 1, 51-76.

Zupic, I. ve Cater, T., (2015). "Bibliometric Methods in Management and Organization", Organizational Research Methods, Vol. 18, No. 3, 429-472.

# Co-Authorship in Management and Organization Science

**Sahra SAYĞAN TUNÇAY**
Kastamonu University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
Kastamonu, Turkey
orcid.org/0000-0002-1555-1054
sahratac1@hotmail.com

**Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ**
Dokuz Eylül University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
İzmir, Turkey
orcid.org/0000-0002-7667-8104
olca.surgevil@deu.edu.tr

## Extensive Summary

In this study, scientific collaboration and co-authorship issues are discussed and *the tendency of co-authorship in the field of management and organization* is examined. In this study that aims to reveal the co-authorship tendency in the field of management and organization, first the concept of scientific collaboration, the reasons for scientific collaboration, the positive and negative consequences of scientific collaboration, and the types of scientific collaboration are explained. Co-authorship is one of the types of scientific collaboration that can be defined as researchers' work by being together for the common purpose of producing scientific information. The ongoing part of the paper describes the concept of co-authorship which can be defined as sharing the authorship of a scientific paper, and the reasons of co-authorship, the relationship between co-authorship and success, productivity and quality, and the methodology in co-authorship research. In the later part of the paper, as the focus is on co-authoring in the field of management and organization, specific results in the context of management and organization field are discussed in the light of literature review.

The high level of interest in co-authorship issues in the international literature appears to be limited in the national literature. Also the authors have not met any study that focus on the subject of co-authorship in the field of management and organization.

Studies that are written about co-authorship discuss the tendency towards having multiple authorship instead of being a single author in the publications. The literature also discusses the effect of co-authorship on the productivity of researchers and the quality of publications, and supports the idea of co-authorship is a sign of scientific development.

In this context, in this paper, co-authorship as a type of scientific collaboration is discussed in terms of the reasons and motivations of co-authorship, the results of co-authorship, and the effects of co-authorship on success, productivity and paper quality. Then, the study focus on the co-authorship issue in the field of management and organization, discuss the important findings of the international literature, and shows the trend towards co-authorship in the field of management and organization, then discuss the effects of this trend on paper quality, researchers' productivity and success.

When we consider the researches on co-authorship in the field of the management and organization as a whole, the results shows that the level of co-authorship increases

(especially two authors), the papers that have two authors relatively receive more citations, and have higher impact factor. Also the studies are conducted with researchers from similar and different expertise field. The reason for collaborations with individuals from different field seems to be an expert in quantitative methods for example. This is also supported by the idea that the boundaries between the different areas of management and organization field are permeable. Another finding is that very successful researchers are connected to each other and these researchers, who are in the center, also have mediating roles among other authors.

This discussion is made mostly in the light of international literature review. In the future studies if researchers focus on the co-authorship issue in the management and organization field, this discussion will be richer in the context of national literature of management and organization science. The future studies can focus on the trend of the co-authorship (researchers' preference about working alone or with other people from the same or different expertise area), the effect of co-authorship on quality of the publication and researchers' success and impact factor of the publication, and the motivations of co-authorship. These suggestions for future studies can enrich the co-authorship literature in the context of management and organization studies.

DOI: 10.20491/isarder.2017.307

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Kariyer Seçim Faktörleri ve Sektörün Bu Faktörleri Öğrencilere Sunma Düzeyine İlişkin Bir Araştırma

*Research Into Career Choice Factors And The Levels At Which Industry Present These Factors To Students*

**Ayşen AKBAŞ TUNA**
Gazi Üniversitesi
Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0003-4615-4374
aakbastuna@gazi.edu.tr

**Özet**

Kariyer seçimi öğrencilerin yaşamları boyunca yapmış oldukları en önemli seçimler arasındadır. Bu seçimi etkileyen faktörlerin incelenmesi hem kişiler hem eğitim kurumları hem de politika yapıcılar açısından büyük önem taşımaktadır. Buna ek olarak, öğrencilerin kariyer seçimi yaparken dikkate aldığı faktörleri sektörün ne kadar sunduğuna dair algıları da üzerinde dikkatle durulması gereken konulardandır. Öğrencilerin kariyer seçim faktörlerine verdikleri önem ve sektörün bunları sunma düzeyi arasında fark olması eğitim ve istihdam politikası açısından bir sorun olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda çalışmada bankacılık bölümünde öğrenim gören öğrencilerin kariyer kararı faktörlerine verdikleri önem ile bu faktörleri sektörün ne kadar sunduğu yönündeki algıları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Verilerin toplanmasında kullanılan anket formunda Richardson (2009)'ın çalışmasında kullandığı 20 faktöre yer verilmiştir. Çalışmada, söz konusu 20 faktörün 19 tanesinde anlamlı farklılığa rastlanmış ve öğrencilerin kariyer kararında dikkate aldıkları faktörlerin öneminin, sektörün bu faktörleri ne kadar sunduğuna yönelik öğrenci algıları düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Seçimi, Bankacılık, Öğrenci Algısı

***Abstract***

*Career choice is one of the most important choices that students have made throughout their lives. The examination of the factors affecting this choice is of great importance in terms of people, educational institutions and policy makers. The match between what a person sees as important aspects of a career and the extent to which they believe a particular career offers these factors will play a crucial role in that person's decision making process. Consequently the purpose of this study is to understand what factors respondents found important when considering a career and how well they thought the banking industry offered these. The instrument used in this*

*study was adapted from a survey conducted by Richardson (2009). Respondents were asked to rate 20 factors in response to the question. In the study, it was found that there was a significant difference in 19 of the 20 factors. From the results it is clear that students generally do not believe that a career in banking industry will offer them the factors that they find important.*

***Keywords:*** *Career choice, Banking, Perceptions*

## 1. Giriş

Hizmet sektörünün tüm bileşenlerinde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kalifiye personel istihdamının önemi büyüktür. Bunun nedeni hizmet sektöründe müşteriler ile çalışanların bire bir iletişimde bulunmaları ve dolayısıyla çalışan tutum ve davranışlarının hizmet kalitesi ile müşteri tatmini ve sadakatini doğrudan etkilemesidir (Zeithaml ve Bitner, 1996; Woodruffe, 1999; Ahlrichs, 2000; Erdemir, 2007; Türk, 2004; Lee-Ross, 2003). Kaliteli hizmet üretiminin nitelikli personel ile sağlanabileceği düşüncesi, bu alanlarda istihdam edilecek kimselerin eğitimini ön plana çıkarmaktadır. Ancak bu alanda iyi eğitim veriliyor olması da tek başına yeterli olmamaktadır. Sektörün ve bu sektörde yer alan işletmelerin eğitim alanlar tarafından çekici olarak algılanması da gerekmektedir. Öğrenciler, sektöre dair olumsuz algılar oluştuğunda, mezuniyet sonrasında sektörde yer alan işletmelerde iş bulma çabası içerisine girmeyebilmektedirler.

Bankacılık sektörü de diğer sektörler gibi teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve ekonomik politikalar nedeniyle değişime uğramıştır. Hem bu değişim hem de beraberinde farklılaşan müşteri ihtiyaçları, sektörde çalışanları ve sektörün yönetim tarzını klasik anlayıştan uzaklaştırmıştır. Artan rekabet daha hızlı karar vermeyi, daha esnek olabilmeyi, teknolojiyi daha iyi kullanabilmeyi, daha düşük maliyet ve daha yüksek verimliliği zorunlu kılmıştır. Sektörde kariyer yapmayı planlayanları sayılan bu gibi nedenlerle yoğun ve stresli bir çalışma hayatının beklediği söylenebilir. Bu nedenle öğrencilerin kariyer beklentileri ve bu kariyerin onlara sundukları arasında bir uyumun olması önem taşımaktadır. Kyriacou ve Coulthard (2000) alanında çok iyi eğitim almış, daha iyi niteliklere sahip mezunları alanda çalışmaya teşvik etmek için onların kariyer seçerken önem verdikleri faktörlerin tanımlanmasını ve aradıkları şeylerin o sektörde sağlandığı konusunda ikna edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Kariyeri; kişinin üstleneceği işle ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını ve geleceğini planlaması (Aytaç, 2005:11) şeklinde tanımlarsak öğrencilerin yapacakları kariyer seçimi esnasında göz önünde bulundurdukları çok sayıda kriter bulunmaktadır. Bu kriterlerin bileşimi, öğrencilerin eğitimlerini tamamlandıktan sonra gelecek iş yaşamları ile ilgili kararlarına temel teşkil etmektedir. Öğrenciler üniversitede bölüm seçerken aslında gelecekte yapmak istedikleri meslekleri seçmektedirler. Eğitimlerine başladıktan ve sektörü daha iyi tanıdıktan sonra mesleğe ilişkin tutumları da şekillenmektedir (Querido, 2016). Bankacılık eğitimi almakta olan öğrencilerin sektörle ilgili kariyer seçimlerinde dikkate aldıkları faktörler üzerinde bu tarz bir araştırmaya ülkemizde daha önce rastlanmadığından çalışma önem arz etmektedir.

## 2. Literatür Taraması

Kariyer kavramı, kişilerin kendi yaşamlarında iş hayatındaki rollerine dair deneyimlerinin sırası ve bileşimini ifade eder (Super, 1980). Bu kavram ayrıca bir işe

başlamak ve o işte ilerlemek anlamına da gelir. Bu kararı vermek insan hayatı açısından bakıldığında en önemli kararlar arasında sayılabilir (Gati vd. 2012; Gati ve Tal, 2008; Gati, Krausz ve Osipow, 1996).

Kariyer konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalar, çoğunlukla öğrencilerin tutum ve tercihleri ile kişisel özelliklerine odaklanmıştır (Suh ve Flores 2017; Jiang, 2016; Taylor ve Betz 1983; Bacanlı, 2012; Creed, Patton, & Bartrum, 2004; Saka ve Gati, 2007). Bu çalışmalardan bir kısmında öğrencileri eğitim aldıkları alana çeken faktörler ele alınmıştır (Heikkilä vd, 2015). Birçok araştırmada öğrencilerin işle ilgili olumsuz deneyimlerinin mezun olduktan sonra kariyer seçimlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Lui vd., 2004) İşletmelerin sosyal sorumluluk düzeyi de öğrencilerin kariyerlerinde bu işletmeleri tercih etmelerinde etkili olmaktadır (Sainty, 2008). Bu konudaki bazı çalışmalar kariyer seçimi konusunda danışmanlık hizmetlerinin önemine vurgu yapmaktadır (Nilsson ve Ripmeester, 2016). Ayrıca kariyer seçiminde cinsiyetin rolüne odaklanmış ve erkek ile kadınlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşmış çalışmalar da bulunmaktadır (Cooke ve Xiao, 2014).

Kariyer konusundaki çalışmaların bir kısmında, kariyer seçimine yönelik model geliştirilip süreç açıklanmaya çalışılmıştır (Esbroeck vd., 2005). Bir kısmında da kariyer seçiminin ölçümüne ilişkin geliştirilen ölçeklere rastlanmaktadır (Taylor ve Betz,1983; Akın vd., 2014; Ulaş ve Yıldırım, 2016; Öztemel, 2012; Osipow, 1987).

Kankaanranta vd. (2006), tıp eğitimi almış mezunlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında kariyer seçiminde kamu ve özel sektör farklılıklarına ve bu seçim üzerinde etkili olan temel faktörlere odaklanmışlardır. Mezunların kariyer seçimlerinde girişimci özelliklerinin yüksek olması durumunda özel sektörü, aksi durumda ise kamu sektöründe çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, çalışmada 1988, 1993, 1998 ve 2003 yıllarında seçimleri etkileyen faktörleri ölçmüşler ve bu ölçümler sonucunda faktörlerin önem düzeylerini belirlemişlerdir. Kariyer seçim faktörleri araştırmacıların son ölçümleri olan 2003 yılında önem sırasına göre; *kişiye boş zaman sağlaması* (%56,1), *kişiye kendini geliştirme imkanı sağlaması* (%55), *ücret* (%54,8), *kişiye uzmanlaşma olanağı sağlaması* (%46,9) ve *daha önceden bilinen bir işyeri olması* (%29,7) şeklinde sıralanmıştır.

Richardson (2009)'ın turizm ve konaklama işletmeciliği öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada, "Sorumluluk veren bir işin olması", "Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması" ve "Çalışanların çevrelerindeki insanlara ilgi gösterebilme imkanı sunması" faktörlerine verilen önem ile öğrencilerin işletmelerin bunları sunması algısı arasında anlamlı farklılık bulunamamış, bunun dışındaki tüm faktörlerde ise anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Kyriacou ve Coulthard (2000) eğitim fakülteleri öğrencileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örneklem grubunu kariyerinde öğretmen olmayı düşünenler, öğretmen olmayı düşünmeyenler ve kararsızlar olmak üzere üç gruba ayırmış ve bunlar arasındaki değişimleri incelemişlerdir. Kariyer seçiminde bu üç grupta da "Keyifli bir iş olması" "İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması" ve "Keyifli bir çalışma ortamının olması" faktörleri sırasıyla önemli bulunmuştur. Bu faktörleri işletmelerin ne kadar sunduğunu düşündükleri sorusunda ise en yüksek ortalamalar "Çocuklarla çalışma", Topluma katkıda bulunma imkânı olan bir iş olması" ve "Sorumluluk veren bir işin olması" faktörlerine aittir.

Öğrencilerin bankacılık alanında kariyer seçimlerine yönelik tutumları ile ilgili ortaya çıkarılmamış pek çok faktör bulunabilir. Sektörün, müşteriler ve mevzuatlardaki değişikler nedeniyle oldukça dinamik olması mümkün olan en iyi işgücünü istihdam etmesini gerektirmektedir. Bunun için potansiyel işgücünün sektör hakkındaki tutumu ile ilgili daha çok bilgi edinmesi önemlidir.

### 3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık eğitimi alan öğrencilerin kariyer seçimlerinde kariyer seçim faktörlerinin öğrenciler için önemi ile öğrencilerin işletmelerin bu faktörleri ne kadar sunduğuna yönelik algı düzeyi arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Yapılan analizler neticesinde ulaşılan sonuçlar hem öğrenciler, hem eğitim kurumları hem de politika yapıcıları yakından ilgilendirmektedir. Kariyer seçiminde etkili olan faktörler ve bu faktörleri işletmelerin sunma düzeyi arasında farklılığın fazla olması durumunda öğrencilerin sektörde çalışma istekliliğinin azalması söz konusudur. Bu da eğitime dair yapılan yatırımların amaca hizmet etmesinin önünde önemli bir engel olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda, araştırmanın amacı doğrultusunda Richardson (2009)'ın turizm ve konaklama işletmeciliği öğrencileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada kullandığı, kariyer seçiminde önemli görülen ve işletmelerin bunları ne ölçüde sunduklarına yönelik öğrenci algılarını ölçen yirmi faktör temel alınmış ve bunlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur.

**$H_1$:** Keyifli bir iş olmasının önemi ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_2$:**İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_3$:**Keyifli bir çalışma ortamının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_4$**:İstihdam güvencesinin olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_5$**:Fikirleri ifade etme imkânı verecek bir ortamın olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_6$:**İyi bir pozisyona yükselme şansının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_7$**:Sorumluluk veren bir işin olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_8$:**Kariyer boyunca yüksek kazanç sağlayabilme imkânının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_9$**:Topluma katkıda bulunma imkânı olan bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{10}$:**Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{11}$**:Transfer edilebilir beceriler kazandıran bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{12}$:**Saygı duyulan bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{13}$:**Makul bir iş yükünün olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{14}$:**Çalışılan işte yüksek kaliteli kaynak ve ekipmanın olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{15}$**:Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{16}$:**İşten ayrılma durumunda aynı sektörde başka yerde kolaylıkla iş bulabilme imkanının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{17}$**:Ebeveynlik rolünü yerine getirmeye engel olmayan bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{18}$**:İyi bir başlangıç maaşının sunulması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{19}$**:Çalışanların çevrelerindeki insanlara ilgi gösterebilme imkanı sunması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{20}$**:İşle ilgili daha ileri boyutta eğitim alma imkan sunması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## 4. Yöntem

Çalışmada Richardson (2009)'ın kariyer seçiminde öğrencilerin tutumlarına yönelik kullandığı soru formu kullanılmıştır. Öğrencilerden öncelikle belirlenen 20 faktörden her birinin kariyer seçimlerinde ne kadar önemli olduğunu değerlendirmeleri istenmiş; daha sonra öğrencilere bankacılık sektörünün sıralanan bu faktörleri ne ölçüde sunduğunu düşündükleri sorulmuştur. Buna göre araştırmanın evren ve örneklemi, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

### *Evren ve Örneklem*

Veriler Ankara ilinde faaliyette bulunun üniversiteler içerisinde yer alan dört yıllık Bankacılık bölümlerinin öğrencilerinden toplanmıştır. Ankara'da gerek devlet gerekse vakıf üniversitelerinde bu alanda yeterli sayıda bölümde eğitim veriliyor olması evrenin Ankara ile sınırlı tutulması kararının verilmesinde etkili olmuştur. Evren kapsamına sadece ilgili eğitim kurumlarının üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri dahi edilmiştir. Staj döneminin genellikle son yıllar olması, üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerinin sektörü daha iyi tanımasına neden olmaktadır. Bu kapsamda veriler Ankara'da yer alan Gazi Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi ve Başkent Üniversitesinin Bankacılık Bölümü öğrencilerinden toplanmıştır. Araştırma evren çapının belirlenmesinde ÖSYM kılavuzu kontenjanları esas alınmıştır. Veriler 2016 yılında toplandığından 2012 ve 2013 yılında bu programlara yerleşen adayların üçüncü ve dördüncü sınıfa devam etmeleri nedeniyle bu yıllara ait sayılar kullanılmıştır.

Buna göre bu dört üniversitenin ilgili bölümlerinin öğrenci kontenjanları Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo1: Araştırma evreninin hesaplanmasında kullanılan öğrenci kontenjanları**

| Üniversite | 2012 Kontenjan (4.sınıf) | 2013 Kontenjan (3.sınıf) | Toplam |
|---|---|---|---|
| Gazi Üniversitesi | 70 | 35 | 105 |
| Bilkent Üniversitesi | 60 | 30 | 90 |
| Çankaya Üniversitesi | 50 | 50 | 100 |
| Başkent Üniversitesi | 30 | 30 | 60 |
| Toplam öğrenci sayısı | 210 | 145 | 355 |

Kaynak: http://www.osym.gov.tr/

Buna göre Ankara'da yer alan Bankacılık Bölümü öğrencilerinin üçüncü ve dördüncü sınıf öğrenci sayısı toplamda 355'tir ve bu sayı evren çapını ifade etmektedir. Araştırmada tam sayım yapılması hedeflenmiş ancak bazı öğrencilerin katılım konusundaki isteksizlikleri nedeniyle tam sayım gerçekleşememiştir. Araştırmada anket formları, 2016 yılı içerisinde ilgili eğitim kurumlarına bizzat gidilerek öğrencilere uygulanmıştır. Dağıtılan 355 anket formunun 180 tanesi geri dönmüş ve bunlar içerisinden 149 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönen anket formlarından 31 tanesi yapılan inceleme neticesinde eksik ve çelişkili bulunmuş ve değerlendirme dışı tutulmuştur (Aguinis, Gottfredson ve Joo, 2013). Çalışmada dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %40,8 olarak gerçekleşmiştir.

***Verilerin Toplanması***

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda; öğrencilere ilişkin genel bilgiler, bankacılık alanındaki kariyer seçimlerinde sıralanan faktörlerin öğrenciler için ne kadar önemli olduğu ve bankacılık sektörünün sıralanan bu faktörleri öğrencilere ne ölçüde sunduğuna ilişkin öğrenci algıları olmak üzere üç farklı bölüme yer verilmiştir.

Birinci bölümde; öğrencilerin yaşları, kaçıncı sınıfta okudukları, mezun oldukları lise tipleri, ailelerinde bankacılık sektöründe çalışan olup olmadığı, bölümü tercih sıraları ve bölüm seçiminde etkili olan kimseler ile bankacılık alanında öğrencilerin kariyer olanaklarına dair bilgileri olup olmadığına yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde öğrencilere bankacılık sektöründe kariyer seçimlerini yaparken sıralanan 20 faktörün ne kadar önemli olduğu sorulmuştur. Bu soruların cevaplanmasında 1) Hiç önemli değil 2) Kısmen önemli 3) Çok önemli şeklinde oluşturulan üçlü likert ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise öğrencilere bankacılık kariyerinin bir önceki bölümde sıralanan yirmi faktörü ne ölçüde sunduğuna dair düşünceleri sorulmuştur ve soruların cevaplanmasında 1) Hiç sunmuyor, 2) Biraz sunuyor, 3) Kesinlikle sunuyor şeklinde oluşturulan üçlü likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

İkinci ve üçüncü bölümde yer alan sorular Richardson (2009)'un çalışmasında kullandığı soruların Türkçeye uyarlanmış halidir. Toplamda 20 maddeden oluşan soruların İngilizce formu alanında uzman beş akademisyen tarafından Türkçeye çevrilmiş ve bu çeviriler yazar tarafından tek bir forma dönüştürülmüştür. Daha sonra

elde edilen bu form farklı iki uzman tarafından yeniden İngilizceye çevrilmiş ve maddelerin çevirisi ile orijinal hali arasında bir anlam farklılığı olup olmadığına bakılmıştır. Değerlendirme sonucunda maddelerin iki hali arasında önemli bir anlam farklılığına rastlanmamıştır.

### *Verilerin Analizi*

Araştırmada kullanılan soruların güvenirliğini test etmek için her birinin cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, "ne kadar önemli" maddelerinin tamamı için alpha değeri ,850; "ne kadar sunuyor" maddeleri için ise ,891 olarak bulunmuştur. Nunnally (1967) Cronbach Alpha değerinin $0.80 \leq \alpha < 1.00$ arasında olmasının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu, Spooren vd. (2007) ise maddelerin güvenilir olduğunu söylemek için bu değerin 0.70'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada sektör için belirlenen faktörlerin önem dereceleri ile sektörün bunları ne ölçüde sunduğu algısı arasındaki ilişki eşleştirilmiş örneklem t-testi ile test edilmiştir.

## 5. Bulgular

Araştırmada örnekleme dair elde edilen bilgiler Tablo 2 de verilmiştir.

**Tablo 2: Örnekleme İlişkin Bilgiler**

| | | **n** | **Yüzde (%)** |
|---|---|---|---|
| **Yaş** | 20 | 14 | 9,4 |
| | 21 | 57 | 38,3 |
| | 22 | 39 | 26,2 |
| | 23 | 18 | 12,1 |
| | 24 | 13 | 8,7 |
| | 25 ve üzeri | 8 | 5,4 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Cinsiyet** | Kız | 90 | 60,4 |
| | Erkek | 59 | 39,6 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Sınıfı** | 3. sınıf | 74 | 49,7 |
| | 4. sınıf | 75 | 50,3 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Mezun Olunan Lise** | Ticaret Meslek Lisesi | 35 | 23,5 |
| | Endüstri Meslek Lisesi | 2 | 1,3 |
| | Anadolu Meslek Lisesi | 20 | 13,4 |
| | Genel Lise | 44 | 29,5 |
| | Diğer | 48 | 32,2 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Tercihsirasi** | 1-5 arası | 110 | 73,8 |
| | 6-10 arası | 23 | 15,4 |
| | 11-15 arası | 4 | 2,7 |
| | 16-20 arası | 3 | 2,0 |
| | 21 ve üzeri | 9 | 6,0 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Bölüm Seçiminde Kim Rol Oynadı?** | Kendim | 89 | 59,7 |
| | Ailem | 35 | 23,5 |
| | Arkadaşlarım | 2 | 1,3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Rehber Öğretmenim | 10 | 6,7 |
| | Diğer | 13 | 8,7 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Ailede Bankacılık Sektöründe Çalışan Var mı?** | Evet | 33 | 22,1 |
| | Hayır | 116 | 77,9 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Daha Önce Bankacılık Sektöründe Çalıştınız Mı?** | Evet | 28 | 18,8 |
| | Hayır | 121 | 81,2 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |
| | | **n** | **Yüzde (%)** |
| **Kariyer Olanakları Hakkında Bilginiz Var mı?** | Evet | 118 | 79,2 |
| | Hayır | 31 | 20,8 |
| | Toplam | 149 | 100,0 |

Buna göre; araştırmaya katılanların %38,3'ü 21 yaşında, %26,2'si 22 yaşında; %60,4'ü kız, %39,6'sı erkek; %49,7'si üçüncü sınıf %50,3'ü ise dördüncü sınıfta öğrenimlerini sürdürmekte olup %29,5'i genel lise, %23,5'i ticaret meslek lisesi mezunudur. Öğrencilerin %73,8'i bölüm tercihleri yaparken okudukları bölüme tercihleri arasında ilk beş sırada yer vermişlerdir. Ayrıca bölüm seçimini bizzat kendisi yapanların oranı %59,7 iken ailesinden etkilenenlerin oranı ise %23,5'dir. Bu durum öğrencilerin büyük oranda bölümlerini bilinçli ve istekli bir biçimde tercih ettiklerini göstermektedir. Katılımcıların sadece %22,1'inin ailesinde bankacılık sektöründe çalışan bulunmaktadır. Ayrıca, öğrencilerin %79,2'sinin bankacılık sektöründeki kariyer olanaklarına dair bilgileri olup, %20,8'lik kısmının bu konuda bir fikri bulunmamaktadır.

**Tablo 3: Kariyer Seçiminde Faktörlerin Önemi ve Bankaların Bu Faktörleri Sunma Düzeyi**

| | | **Kariyer seçiminizi yaparken ne kadar önemli (%)** | | | **Bankalar bu faktörleri çalışanlara ne ölçüde sunuyor? (%)** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Kariyer Faktörü** | **Hiç Önemli Değil** | **Kısmen Önemli** | **Çok Önemli** | **Hiç Sunmuyor** | **Biraz Sunuyor** | **Kesinlikle Sunuyor** |
| **1** | Keyifli bir iş olması | 2,0 | 27,5 | 70,5 | 22,8 | 60,4 | 16,8 |
| **2** | İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarır olması | 1,3 | 15,4 | 83,2 | 9,4 | 69,1 | 21,5 |
| **3** | Keyifli bir çalışma ortamının olması | 3,4 | 14,1 | 82,6 | 14,1 | 59,7 | 26,2 |
| **4** | İstihdam güvencesinin olması | 2,0 | 18,8 | 79,2 | 11,4 | 51,7 | 36,9 |
| **5** | Fikirleri ifade etme imkanı verecek bir ortamın olması | 2,7 | 24,2 | 73,2 | 18,1 | 58,4 | 23,5 |
| **6** | İyi bir pozisyona yükselme şansının olması | 2,0 | 11,4 | 86,6 | 4,7 | 40,3 | 55,0 |
| **7** | Sorumluluk veren bir işin olması | 3,4 | 48,3 | 48,3 | 2,7 | 34,2 | 63,1 |
| **8** | Kariyer boyunca yüksek kazanç sağlayabilme imkanının olması | 0,7 | 34,2 | 65,1 | 9,4 | 54,4 | 36,2 |
| **9** | Topluma katkıda bulunma imkanı | 4,0 | 48,3 | 47,7 | 12,8 | 55,0 | 32,2 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | olan bir iş olması | | | | | | |
| **10** | Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması | 14,8 | 39,6 | 45,6 | 15,4 | 46,3 | 38,3 |
| **11** | Transfer edilebilir beceriler kazandıran bir iş olması | 5,4 | 37,6 | 57,0 | 10,1 | 49,7 | 40,3 |
| **12** | Saygı duyulan bir iş olması | 6,7 | 25,5 | 67,8 | 10,7 | 50,3 | 38,9 |
| **13** | Makul bir iş yükünün olması | 6,0 | 44,3 | 49,7 | 24,8 | 46,3 | 28,9 |
| **14** | Çalışılan işte yüksek kaliteli kaynak ve ekipmanın olması | 5,4 | 37,6 | 57,0 | 11,4 | 53,7 | 34,9 |
| **15** | Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması | 13,4 | 43,0 | 43,6 | 28,2 | 51,7 | 20,1 |
| **16** | İşten ayrılma durumunda aynı sektörde başka yerde kolaylıkla iş bulabilme imkanının olması | 6,0 | 20,8 | 73,2 | 9,4 | 49,7 | 40,9 |
| **17** | Ebeveynlik rolünü yerine getirmeye engel olmayan bir iş olması | 6,7 | 31,5 | 61,7 | 24,2 | 51,7 | 24,2 |
| **18** | İyi bir başlangıç maaşının sunulması | 2,7 | 37,6 | 59,7 | 24,2 | 57,0 | 18,8 |
| **19** | Çalışanların çevrelerindeki insanlara ilgi gösterebilme imkanı sunması | 9,4 | 37,6 | 53,0 | 16,8 | 55,7 | 27,5 |
| **20** | İşle ilgili daha ileri boyutta eğitim alma imkan sunması | 4,0 | 35,6 | 60,4 | 12,1 | 46,3 | 41,6 |

n= 149

Tablo 3' te, kariyer seçim faktörlerine verilen önem düzeyi ve banka işletmelerinin bu faktörleri çalışanlara sunma düzeyine yönelik öğrenci algıları görülmektedir. Yapılan analiz neticesinde "Topluma katkıda bulunma imkânı olan bir iş olması (%47,7)" haricindeki tüm faktörlerde algılar "çok önemli" olarak değerlendirilmiştir. Bu faktör ise az bir farkla "kısmen önemli" kabul edilmiştir. Faktörler içerisinde "çok önemli" olarak algılanan yüksek puanlı faktörler sırasıyla "İyi bir pozisyona yükselme şansının olması (%86,6)", "İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması (%83,2) ve "Keyifli bir çalışma ortamının olması (%82,6)" faktörleridir. Diğer taraftan en yüksek "hiç önemli değil" cevabı verilen faktörler ise "Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması (%14,8) ile "Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması (%13,4) faktörleridir.

Banka işletmelerinin kariyer seçiminde etkili olan faktörleri çalışanlarına sunması konusundaki öğrencilerin algılarına bakıldığında, dağılımın daha çok "biraz sunuyor" seçeneğinde toplandığı görülmektedir. "Sorumluluk veren bir işin olması (%63,1)" ile "İyi bir pozisyona yükselme şansının olması (%55,0)" faktörlerinde "kesinlikle sunuyor" seçeneği en fazla tercih edilen seçenek iken bunun dışındaki tüm faktörlerde "biraz sunuyor" seçeneği en fazla tercih edilen seçenek olmuştur.

**Tablo: 4 Kariyer Seçim Faktörlerinin Önemi ve İşletmelerin Sunma Düzeyi Ortalamalarının Farkı**

| | Kariyer Faktörü | Önem ortalaması[a] | | İşletmelerin sunma ortalaması[a] | | Ort. farkı | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Keyifli bir iş olması | 2,69 | (,51) | 1,94 | (,63) | 0,75 | 12,194 | ,000 |
| **2** | İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarır olması | 2,88 | (,42) | 2,12 | (,54) | 0,76 | 12,816 | ,000 |
| **3** | Keyifli bir çalışma ortamının olması | 2,79 | (,48) | 2,12 | (,63) | 0,67 | 11,082 | ,000 |
| **4** | İstihdam güvencesinin olması | 2,77 | (,47) | 2,25 | (,65) | 0,52 | 9,225 | ,000 |
| **5** | Fikirleri ifade etme imkanı verecek bir ortamın olması | 2,70 | (,51) | 2,05 | (,64) | 0,65 | 9,979 | ,000 |
| **6** | İyi bir pozisyona yükselme şansının olması | 2,85 | (,41) | 2,50 | (,59) | 0,35 | 6,587 | ,000 |
| **7** | Sorumluluk veren bir işin olması | 2,44 | (,56) | 2,60 | (,54) | -0,16 | -2,480 | ,014 |
| **8** | Kariyer boyunca yüksek kazanç sağlayabilme imkanının olması | 2,64 | (,49) | 2,27 | (,62) | 0,37 | 6,281 | ,000 |
| **9** | Topluma katkıda bulunma imkanı olan bir iş olması | 2,44 | (,57) | 2,19 | (,64) | 0,25 | 3,600 | ,000 |
| **10** | Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması | 2,30 | (,72) | 2,23 | (,70) | 0,07 | 1,240 | ,217 |
| **11** | Transfer edilebilir beceriler kazandıran bir iş olması | 2,52 | (,60) | 2,30 | (,64) | 0,22 | 3,585 | ,000 |
| **12** | Saygı duyulan bir iş olması | 2,61 | (,61) | 2,28 | (,65) | 0,33 | 5,430 | ,000 |
| **13** | Makul bir iş yükünün olması | 2,44 | (,61) | 2,04 | (,73) | 0,4 | 5,616 | ,000 |
| **14** | Çalışılan işte yüksek kaliteli kaynak ve ekipmanın olması | 2,52 | (,60) | 2,23 | (,64) | 0,29 | 4,510 | ,000 |
| **15** | Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması | 2,30 | (,69) | 1,92 | (,69) | 0,38 | 5,592 | ,000 |
| **16** | İşten ayrılma durumunda aynı sektörde başka yerde kolaylıkla iş bulabilme imkanının olması | 2,67 | (,59) | 2,31 | (,64) | 0,36 | 5,563 | ,000 |
| **17** | Ebeveynlik rolünü yerine getirmeye engel olmayan bir iş olması | 2,55 | (,62) | 2,00 | (,70) | 0,55 | 8,137 | ,000 |
| **18** | İyi bir başlangıç maaşının sunulması | 2,57 | (,55) | 1,95 | (,65) | 0,62 | 9,413 | ,000 |
| **19** | Çalışanların çevrelerindeki insanlara ilgi gösterebilme imkanı sunması | 2,44 | (,66) | 2,11 | (,66) | 0,33 | 4,961 | ,000 |
| **20** | İşle ilgili daha ileri boyutta eğitim alma imkan sunması | 2,56 | (,57) | 2,29 | (,67) | 0,27 | 4,173 | ,000 |

[a] Parantez içindeki değerler standart sapma değerleridir. Önem ortalaması 1= önemli değil 2= kısmen önemli 3= çok önemli. İşletmelerin sunma ortalaması 1= kesinlikle sunmuyor, 2= kısmen sunuyor 3= sunmuyor.

Tablo 4 incelendiğinde, kariyer seçimi ile ilgili faktörlerinden en yüksek ortalamaya sahip olanlar sırasıyla "İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması ($\bar{X}$=2,88)", "İyi bir pozisyona yükselme şansının olması ($\bar{X}$=2,85)" ve "Keyifli bir çalışma ortamının olmasıdır ($\bar{X}$=2,79)". En düşük ortalamaya sahip olan faktörler ise "Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması ($\bar{X}$=2,30)", "Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması ($\bar{X}$=2,30)" ve "Topluma katkıda bulunma imkanı olan bir iş olmasıdır ($\bar{X}$=2,44)".

Aynı faktörleri sektörün ne ölçüde sunduğuna yönelik algı ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamalar; "Sorumluluk veren bir işin olması ($\overline{X}$=2,60)", "İyi bir pozisyona yükselme şansının olması ($\overline{X}$=2,50)" ve "İşten ayrılma durumunda aynı sektörde başka yerde kolaylıkla iş bulabilme imkânının olması ($\overline{X}$=2,31)" faktörlerine aittir. Bu konuda en düşük ortalamaya sahip faktörler ise "Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması ($\overline{X}$=1,92)", "Keyifli bir iş olması ($\overline{X}$=1,94)" ve "İyi bir başlangıç maaşının sunulmasıdır ($\overline{X}$=1,95)".

Kariyer seçimi konusundaki önem ve sektörün sunma ortalamaları arasındaki farka bakıldığında, sadece *"Sorumluluk veren bir iş olması"* faktörünün sektörün sunma düzeyinin kariyer seçimi konusundaki önem faktöründen yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bunun dışındaki 19 faktörün tamamında kariyer seçim önem ortalaması daha yüksek değere sahiptir. Farkın en yüksek olduğu faktörler "İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması (0,76)", "Keyifli bir iş olması (0,75)" ve "Keyifli bir çalışma ortamının olması (0,67)" iken en düşük farkın olduğu faktörler ise "Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması (0,07)", "Transfer edilebilir beceriler kazandıran bir iş olması (0,22)" ve "Topluma katkıda bulunma imkanı olan bir iş olmasıdır (0,25)". Öğrencilerin sektörde çalışma istekliliğinin sürmesi, aslında bu iki algı arasında fark olmaması ya da farkın negatif düzeyde olmasına bağlıdır. Fark arttıkça ilgili maddede bir sorun olduğu, öğrencilerin önemli gördüğü faktörleri banka işletmelerinin sunmadığı anlaşılmaktadır.

İki faktör grubu arasındaki farklılığı bulmak için yapılan t testi sonuçlarına göre, sadece "Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması" maddesinde farklılık tespit edilememiştir. Bunun dışındaki tüm maddelerde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yani kariyer seçim faktörlerinin önem algıları, banka işletmelerinin bu faktörleri sunma algısından farklılık göstermektedir.

**Tablo 5: Hipotez Sonuçları Özet Tablosu**

| **Hipotezler** | **Kabul/Red** |
|---|---|
| **$H_1$:** Keyifli bir iş olmasının önemi ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_2$:**İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_3$:**Keyifli bir çalışma ortamının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_4$**:İstihdam güvencesinin olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_5$**:Fikirleri ifade etme imkanı verecek bir ortamın olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_6$:**İyi bir pozisyona yükselme şansının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_7$**:Sorumluluk veren bir işin olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_8$:**Kariyer boyunca yüksek kazanç sağlayabilme imkânının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_9$**:Topluma katkıda bulunma imkânı olan bir iş olması ile bu faktörü | Kabul |

| | |
|---|---|
| banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | |
| **$H_{10}$:**Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Red |
| **$H_{11}$**:Transfer edilebilir beceriler kazandıran bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{12}$:**Saygı duyulan bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{13}$:**Makul bir iş yükünün olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{14}$:**Çalışılan işte yüksek kaliteli kaynak ve ekipmanın olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{15}$**:Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{16}$:**İşten ayrılma durumunda aynı sektörde başka yerde kolaylıkla iş bulabilme imkanının olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{17}$**:Ebeveynlik rolünü yerine getirmeye engel olmayan bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{18}$**:İyi bir başlangıç maaşının sunulması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{19}$**:Çalışanların çevrelerindeki insanlara ilgi gösterebilme imkanı sunması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |
| **$H_{20}$**:İşle ilgili daha ileri boyutta eğitim alma imkan sunması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul |

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 5'te toplu biçimde gösterilmektedir. Buna göre "Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi haricindeki tüm hipotezler kabul edilmiştir. Yani belirlenen 20 faktörün 19'unda öğrenciler kariyer seçiminde önemli olarak değerlendirdikleri faktörleri, banka işletmelerinin yeterince sunmadığını düşünmektedir. Bu durum hem eğitim kurumu hem de politika yapıcılar hem de banka işletmeleri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Eğitim alan öğrencilerin banka işletmelerinde yüksek motivasyonla işe başlaması isteniyorsa, bahse konu olan maddeler ayrı ayrı incelenmeli ve aradaki algı farklılıkları ortadan kaldırılmalıdır.

## 6. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, öğrencilerin kariyer seçimlerini etkileyen faktörler ile sektörün bu faktörleri sunma düzeyinin belirlenmesine odaklanılmıştır. Bankacılık öğrencilerinden toplanılan verilerin analiz edilmesi sonucunda bazı çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlar içerisinde özellikle öğrencilerin kariyer seçim faktörlerine verdikleri önem derecesi ile bu faktörleri sektörün sunma düzeyi algıları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Toplamda bu iki temel değişken arasında kurulan yirmi hipotezin ondokuzu arasında fark bulunmuş ve hipotezler kabul edilmiştir.

Sonuçta sadece "Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması" faktöründe kariyer seçimi ile bu faktörü banka işletmelerinin sunma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum, öğrenci beklentileri ile gerçek durum arasında uyumsuzluk olduğunu göstermektedir ve öğrencilerin mezuniyetleri sonrasında sektörde istihdam istekliliğinde bir azalmaya neden olabilecektir. Bu sonuçlar turizm ve konaklama işletmeciliği öğrencileri üzerinde yapılan başka bir araştırma ile farklılık göstermektedir. Richardson (2009)'ın bu konudaki araştırmasında; "Sorumluluk veren bir işin olması", "Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması" ve "Çalışanların çevrelerindeki insanlara ilgi gösterebilme imkanı sunması" faktörlerinde kariyer seçimindeki verilen önem ve işletmelerin bunları sunması arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Geri kalan tüm faktörlerde farklılık bulunmuş ve hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, öğrencilerin kariyer seçim önem faktörlerinden en yüksek ortalamaya sahip olanlar sırasıyla "İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması ($\bar{X}$=2,88)", "İyi bir pozisyona yükselme şansının olması ($\bar{X}$=2,85)" ve "Keyifli bir çalışma ortamının olmasıdır ($\bar{X}$=2,79)". En düşük ortalamaya sahip olan faktörler ise "Yurtdışı seyahat fırsatı sağlaması ($\bar{X}$=2,30)", "Üniversite derecesinin kullanılabileceği bir iş olması ($\bar{X}$=2,30)" ve "Topluma katkıda bulunma imkanı olan bir iş olmasıdır ($\bar{X}$=2,44)".

Aynı faktörleri işletmelerin sunması konusunda ise "Sorumluluk veren bir işin olması", "İyi bir pozisyona yükselme şansının olması" ve "İşten ayrılma durumunda aynı sektörde başka yerde kolaylıkla iş bulabilme imkânının olması" faktörleri en yüksek ortalamaları yakalamıştır. Benzer bir çalışmada Kyriacou ve Coulthard (2000) eğitim fakülteleri öğrencilerinin kariyer seçimlerini incelemiştir. Bu çalışmada kariyer seçiminde "Keyifli bir iş olması", "İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması" ve "Keyifli bir çalışma ortamının olması" faktörleri sırasıyla en yüksek ortalamalara sahip olmuştur. Bu faktörleri işletmelerin sunması konusunda en yüksek ortalamalar ise "Çocuklarla çalışma", Topluma katkıda bulunma imkânı olan bir iş olması" ve "Sorumluluk veren bir işin olması" faktörlerindedir. Görüldüğü gibi iki araştırmada da "İyi geçinebilecek çalışma arkadaşlarının olması" ve "Keyifli bir çalışma ortamının olması" faktörleri kariyer seçiminde en önemli görülen faktörler arasında yer almıştır. İşletmelerin bu faktörleri sunması konusunda ise en önemli üç faktör tamamen farklı şekilde çıkmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına sektör açısından bakıldığında banka müşterilerinin daha bilinçli hale gelmesi ve taleplerini buna göre çeşitlendirmesi, bankaların müşterilerilerinin bu çeşitli ihtiyaçlarına uygun çözümler bulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada da devreye nitelikli insan kaynağı girmektedir. Nitelikli insan kaynağını müşteri odaklı profesyonel çalışanlara dönüştürmek bankalar açısından daha kolay olacaktır. Çalışmadaki sonuçlara bakıldığında bankacılık alanında eğitim almış istihdama hazır kişilerin yaptıkları işin ve çalıştıkları ortamın keyifli olması, iyi geçinebilecekleri çalışma arkadaşlarının olması ve fikirlerini ifade edebilecekleri bir ortamda çalışma istekleri gibi önemli gördükleri faktörler ile sektörün bunları sunması konusunda fark olduğu görülmektedir. Bu nedenle nitelikli personel istihdam etmek isteyen ve iyi elemanları elinde tutmada başarılı olmak isteyen bankalar çalışanlarına, araştırmada ortaya çıkan bu faktörleri sunma konusunda istekli olmalı ve çalışmalıdır.

Türkiye'de öğrencilerin kariyer seçimine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır ancak öğrencilerin kariyer seçim faktörlerine verdikleri önem ile sektörün bunları

sunma düzeyine yönelik algıları hakkında bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ayrıca, bankacılık eğitiminde kariyer seçimine yönelik çalışmalar da yetersiz düzeydedir. Bu açılardan çalışma teorik katkılar sunmaktadır.

Çalışmada; bankacılık eğitim kurumları, bankalar ve eğitim politika yapıcılarına da rehber olacak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, ilgili kuruluşlar tarafından her faktör değerlendirilerek öğrencilerin algısı ve sektörün bunları sunma düzeyi arasındaki farkın giderilmesi konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Bu yolla eğitim alanların istihdama yönlendirilmesinin önündeki engeller kaldırılmalıdır. Önemli istihdam kaynaklarından biri olan bankacılık sektörüne mümkün olan en iyi iş gücünü çekmek için bir temel sağlamak amacıyla, potansiyel adayların bu konuda ne düşündüğünü bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir.

Ayrıca öğrencilerin gelecek kariyerleri için önemli buldukları faktörlerin sektör tarafından onlara sunulacağına inanmama nedenleri gelecekte bu alanda yapılacak niteliksel bir yaklaşımla ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır. Zaman kısıtı nedeniyle bu araştırma verileri sadece Ankara'da yer alan dört yıllık bankacılık bölümü öğrencilerinden toplanmıştır. Daha kapsamlı bir çalışma ile evren genişletilebilir ve Türkiye'de yer alan ilgili tüm eğitim kurumlarından veriler toplanabilir. Ayrıca yapılacak bir çalışma ile mezunların sektörde çalışmaya başlayıp başlamadığı izlenebilir.

## Kaynakça

Aguinis, H.; Gottfredson, R. K. ve Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers. Organizational Research Methods, 16, 270-301.

Ahlrichs, N. S. (2000). Competing for Talent, (Birinci Basım, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing).

Akın, A.; Sarıçam, H. ve Kaya, Ç. (2014). 1Career Decision Self-Efficacy Scale-Short Form (Cdsessf): The Psychometric Properties Of Turkish Version", IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal, January-February-March 2014 Issue: 13 Volume: 5 Winter Term.

Ataç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Bacanlı, F. (2012). "Kariyer karar verme güçlükleri ve meslek seçimine ilişkin akılcı olmayan inançların ilişkisi", Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4(37), 86-95.

Chris K. ve Melissa C.(2000). "Undergraduates' Views of Teaching as a Career Choice", Journal of Education for Teaching, 26:2, 117-126.

Cooke F. L. ve Xiao Y. (2014). "Gender Roles And Organizational Hr Practices: The Case Of Women's Careers In Accountancy And Consultancy Firms In China", Human Resource Management, January–February, Vol. 53, No. 1. Pp. 23–44.

Creed, P. A.; Patton, W. ve Bartrum, D. (2004). "Internal and external barriers, cognitive style, and the career development variables of focus and indecision", Journal of Career Development, 30, 277–294.

Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). "Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), 233-251.

Erdemir, E. (2007). "İşe Alma İşlevinde İşletme Odaklılıktan Aday Odaklılığa Geçiş", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 9 (4), 91-118.

Esbroeck, R. V.; Tibos, K. ve Zaman M. (2005). "A dynamic model of career choice development", In- ternational Journal for Educational and Vocational Guidance, 5, 5-18.

Gati, I.; Gadassi, R.; Saka, N.; Hadadi, Y.; Ansenberg, N.; Friedmann, R. ve AsulinPeretz, L. (2012). "Emotional and personality-related aspects of career decisionmaking difficulties: Facets of career indecisiveness", Journal of Career Assessment, 19, 3-20.

Gati, I. ve Tal, S. (2008). Decision-making models and career guidance. In J. Athanasou, & R. Van Esbroeck (Eds.), International handbook of career guidance (pp. 157185), Springer, Berlin, Germany.

Gati, I.; Krausz, M. ve Osipow, S. H. (1996). "A taxonomy of difficulties in career decision making", Journal of Counseling Psychology, 43, 510-526.

Heikkilä, T.J.; Hyppölä H.; Vänskä, J.; Aine T.; Halila H.; Kujala S. Virjo I., Sumanen, M. Ve Mattila K. (2015). "Factors important in the choice of a medical career: A Finnish national study", BMC Medical Education, 15:169.

Jiang, Z. (2016). "Emotional intelligence and career decision-making self-efficacy: Mediating roles of goal commitment and professional commitment", Journal Of Employment Counseling, March, Volume 53.

Kankaanranta, T.; Vainiomäki, J; Autio, V.; Halila, H.; Hyppölä, H.; Isokoski, M.; Kujala S.; Kumpusalo, E.; Mattila, K.; Virjo, I.; Vänskä, J.; Rissanen, P. (2006). "Factors associated with physicians' choice of working sector: a national longitudinal survey in Finland", Appl Health Econ Health Policy. 5(2):125-136.

Lee-Ross, D. (2003). The Questional Relationship: Service Redispositions and Quality Assurance, Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry, New York Nova Publisher, Inc.

Lui, Y.; Perrewe, P. L.; Hochwarter, W. A. ve Kacmar C. J. (2004). "Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work". Journal of Leadership and Organization Studies, 10 (4): 12-25.

Nilsson, P.A. ve Ripmeester, N. (2016) "International Student Expectations: Career Opportunities and Employability", Journal of International Students 6 (2), 614-631.

Nunnally, J. C. (1967). Psychometic Theory. McGraw Hill: New York.

Öztemel K. (2012). "Kariyer Kararsızlığı ile Mesleki Karar Verme Öz Yetkinlik ve Kontrol Odağı Arasındaki İlişkiler", GEFAD / GUJGEF 32 (2): 459-477.

Richardson, S. (2009). "Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice", International Journal of Hospitality Management, 28, 382-388.

Querido, S. J.; Vergouw D.; Wigersma L.; Batenburg, R. S., De Rond M. ve Olle T. J. (2016). "Dynamics of career choice among students in undergraduate medical courses", A BEME systematic review: BEME Guide No. 33, Medical Teacher, 38:1, 18-29.

Sainty, R. (2008). "Career Decision Making And Corporate Responsibility", Australian Journal of Career Development Volume 17, Number 2, Winter.

Saka, N. ve Gati, I. (2007). "Emotional and personality related aspects of persistent career decision-making difficulties", Journal of Vocational Behavior, 71, 340-358.

Spooren, P., Mortelmans, D. ve Denekans, J. (2007). "Student evaluation of teaching quality in higher education: development of an instrument based on 10 Likert-scales", Assessment & Evaluation Higher Education, 32.

Suh H. N. ve Y. Flores L. Y. (2017). "Relative Deprivation and Career Decision Self-Efficacy: Influences of Self-Regulation and Parental Educational Attainment", The Career Development Quarterly June, Vol 65.

Super, D. E. (1980). "A life-span, life-space approach to career development", Journal of Vocational Behavior, 16, 282-298.

Taylor, K.M. ve Betz, N.E. (1983). "Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision", Journal of Vocational Behavior, 22, 63-81.

Teppo J. Heikkilä, Harri Hyppölä, Jukka Vänskä, Tiina Aine, Hannu Halila, Santero Kujala, Irma Virjo, Markku Sumanen ve Kari Mattila (2015). "Factors important in the choice of a medical career: a Finnish national study", BMC Medical Education, 15:169.

Türk, M. (2004), "Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, ss.273-290.

Ulaş, Ö. ve Yıldırım, İ. (2016). "Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Ölçeği'nin Geliştirilmesi", Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 6(45):77-90.

Woodruffe, C. (1999). Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People, (Birinci Basım, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.).

# Research Into Career Choice Factors And The Levels At Which Industry Present These Factors To Students

**Ayşen AKBAŞ TUNA**
Gazi University
College of Banking and Insurance
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0003-4615-4374
aakbastuna@gazi.edu.tr

## Extensive Summary

### Introduction

In the banking sector as well as in all other components of the service sector, the employment of qualified staff is very important. This is because customers and employees in the service sector experience one-to-one communication and so employee attitudes and behaviors directly affect service quality, customer satisfaction and loyalty (Zeithaml ve Bitner, 1996; Woodruffe, 1999; Ahlrichs, 2000; Erdemir, 2007; Türk, 2004; Lee-Ross, 2003). The idea that high quality service can be provided by qualified staff puts emphasis on the education of those who will be employed in these fields. However, the fact that proper education is being provided in this field is not sufficient by itself. The sector and businesses in the sector should be perceived as attractive by the education receivers. When negative perceptions are created about the sector, students may not be willing to seek a job in sector companies after graduation.

The banking sector, like other sectors, has changed due to technological advances, globalization and economic policies. Both this change and the resultant changes in customer expectations have distracted the management style of the employees and the industry from classical understanding. Increased competition requires faster decision making, more flexibility, better use of technology, lower costs and higher efficiency. It can be said that a busy and stressful working life will confront those who plan to make a career in this sector. For this reason, it is important that harmony should exist between the career expectations of students and the benefits presented to them by that career. Kyriacou and Coulthard (2000) state that in order to encourage well-trained and well-qualified graduates to work in the field, the factors they consider important when choosing a career should be identified and they must be convinced that what they seek is provided in that sector.

The aim of this study, is to understand what factors respondents found important when considering a career and how well they thought the banking industry offered these factors. The results of the analyses made are closely related to the students, the educational institutions and the policy makers. In the event that the difference between the factors that are effective in career decision making and the level of presentation of these factors by the enterprises is high, there is a decrease in the willingness of the students to work in the sector. This can be regarded as an important obstacle to education related investments serving their purpose.

This study is important as no research into the factors considered by students receiving banking education when making career choices related to the sector has been observed in our country.

**Method**

The purpose of this study is to understand what factors respondents found important when considering a career and how well they thought the banking industry offered these. The instrument used in this study was adapted from a survey conducted by Richardson (2009) in his study of tourism and hospitality students at the Australian institutions. In this study, respondents were asked to rate 20 factors in response to the question 'How important is this factor to you when choosing your career?' on a three-point scale, "not important", "fairly important" and "very important". Again on a three point scale, "not at all", "some" and "definitely", the respondents were then asked to rate each factor, in response to the question "To what extent do you think a career in banking industry will offer this factor?" To test for significant differences between the importance and the extent to which banking industry offered these, a paired sample t-test was used.

To test for reliability, the computation of Cronbach's alpha was used. The first scale, importance, returned a score of 0.850, while the second scale, offers, returned a score of 0.891.

**Findings**

In analysing the findings of this study it was seen that respondents rate each factor as important except "A job where I will contribute to society" (%47) factor. Based on the number of respondents who chose very important as their response, the next three most important factors in choosing a career are "Good promotion prospects" (%86,6), "Colleagues that I can get along with" (%83,2), "Pleasant working environment'' (%82,6). On the other hand the factors that was choosen not important are "A job where I can use my university degree" (%14,8), and " The opportunity to travel abroad" (%13,4).

When looking at the extent to which the banking industry offers the factors it seems that the distribution is gathered at the option of "some". "Definitely" is the most preferred option just for "A job which gives me responsibility (%63,1") and "Good promotion prospects (%55,0)" factors.

Mean differences between importance of factors in choosing a career and the extent to which students believe a career in banking will offer these was examined. The only one factor ("A job which gives me responsibility") about importance of factors in choosing a career has a higher mean than the extent to which students believe a career in banking industry. The other 19 factors about importance of factors in choosing a career have higher mean values. The factors with the highest mean difference are "Colleagues that I can get along with (0,76)", "A job that I will find enjoyable (0,75)" and "Pleasant working environment (0,67)". The factors that have the which have lowest mean difference "A job where I can use my university degree (0,07)", "A job where you gain

transferable skills (0,22)" and "A job where I will contribute to society (0,25)". The continuation of the willingness of students to work in the sector is in fact based on the fact that there is no difference between these two perceptions or the difference is negative. As the difference increases between two perceptions, it is understood that there is a problem in the related field and the banking institutions do not offer the factors that students consider important.

A paired sample t-test illustrates that the majority of the factors are seen to be significantly different as their p-value is less than the critical value of .05. The only one factor that is not significantly different is ‘‘A job where I can use my university degree". There is a significant difference in all the other factors. This infers that students generally do not believe that a career in banking will offer them the factors that they find important in choosing a future career.

**Conclusion**

This study shows that undergraduate students who are studying banking industry in Turkey do not believe that the industry offers them the attributes that they see as important in choosing a future career. It was found, that for the majority of the 20 factors examined, there is a significant difference between what the students see as important in pursuing a future career and the extent to which they feel a career in banking industry offers these. The only one factor that is not sicnificantly different is ‘‘a job where I can use my university degree’’.

This highlights the need for the industry and educators to adopt tactics and strategies aimed at ensuring that potential employees, i.e., banking students, are not failing to enter the industry upon graduation. It is clear that there are a number of areas, particularly pay, promotion opportunities, career prospects, job security, and the working environment, that the industry must focus on to ensure students are receiving positive experiences and obtaining positive perceptions of the industry. Future research in this area could take a qualitative approach to try to uncover the reasons why students do not believe a career in banking industry offers them the factors that they find important in choosing a future career.

DOI: 10.20491/isarder.2017.308

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Turistik Destinasyonlarda Pazarlama Kararlarının Marka Konumlandırma Açısından Değerlendirilmesi; Çeşme İlçesine Yönelik Bir Alan Araştırması

*Analysis of Marketing Decisions in terms of Brand Positioning in all the Touristic Destinations; A Field Research regarding Çeşme District*

**Nükhet A. AKPULAT**
Ege Üniversitesi
Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu
Çeşme, İzmir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-8015-8267
nakpulat@yahoo.com

## Özet

Bu çalışmanın amacı; Çeşme ilçesinin temel pazarlama kararlarlarının marka konumlandırma açısından değerlendirilmesi ve bu kararlarda kişisel özelliklerin etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma evreni olarak, Çeşme'de kamu ya da özel sektörde yönetim seviyesinde çalışan ve/veya çıkar ortağı olanlar seçilmiştir. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kararsal örnekleme kullanılmış ve 235 anket değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Araştırma sonucunda Çeşme turizmi ile ilgili kararlarda yaşanan bölge, eğitim durumu, çalışma alanı kişisel özelliklerin etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Pazarlama, Turizm Pazarlaması, Çeşme,

## *Abstract*

*The purpose of the study is to evaluate the fundamental marketing decisions of Çeşme District in terms of brand positioning and determine the impact of personal features on these decisions. The Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale was employed in the research. The population of the research was determined as the employees and/or mutual interest holders working at the management level of the public or private sector in Çeşme. Judgmental sampling, a non-random sampling method, was employed in the research and 235 questionnaires were evaluated. After the research, it was revealed that place of residence, educational status, and working area are influential personal features on decisions taken.*

***Keywords:*** *Marketing, Tourism Marketing, Çeşme*

## 1. Giriş

Turistik ürün, lüks tüketim ürünleri içerisinde yer almasına rağmen özellikle II. Dünya savaşından sonra insan oğlunun en önemli gereksinmelerinden biri haline gelmiştir. Bu gereksinim uluslararası turistik hareketliliğin artmasına neden olmuştur. Günümüzde uluslararası turizm, destinasyonlar için önemli bir ekonomik kalkınma, sosyal gelişme ve kültürler arası etkileşim aracı olarak görülmektedir. Turistik tüketimin dünya çapında yaygınlaşması, turizm hareketlerine katılan kişi sayısının artması sonucu turizme yapılan yatırımlar artmakta ve destinasyonların turizm pazarında yer alma yarışı hızlanmaktadır. Günümüzde destinasyonların arz kaynaklarını işleyerek turizm pazarına sunması, alt ve üst yapıya yatırım yapması farklılık arayan turistik tüketicinin bir destinasyonu seçmesi için yeterli olmamaktadır. Bu durum turizm sektörünün arz ve pazarlama yönünü hareketlendirerek destinasyonlar arası yoğun rekabete neden olmaktadır. Günümüzde turizm pazarı içerisinde birbirinden farklı özellikte turistik ürünlere sahip, turizm pazarlaması çalışmalarına önemli miktarlarda paralar harcayan destinasyonlar bulunmaktadır. Turistik tüketiciler rekabet içerisinde olan bu destinasyonların mesaj bombardımanı altındadır. Bir destinasyonun sunduğu ürün diğerlerinden daha iyi olsa bile bunu turistik tüketiciye doğru şekilde ifade edememesi rekabet yarışında geri kalmasına neden olmaktadır. Öncelikle destinasyondaki turizm pazarlaması ile ilgili temel konularda çıkar ortaklarının fikir birliği sağlamaları gerekmektedir. Bu gerçekleştirildiğinde pazarlamanın gerekliliği olan tek sesliliğin sağlanması için en önemli adım atılmış olacaktır.

Destinasyonun pazarlanması için alınması gereken temel kararlarının hedef pazar seçimi, pazarlama karması elemanları, destinasyon marka, imaj ve konumlandırma ile ilgili kararlar olduğunu söylememiz mümkündür. (Akat, 2000) (Cemalcılar, 1999), (Coltman, 1989), (Hacıoğlu, 1991). (Kotler, 2011) (Morrison, 1989*.)* Ayrıca bu karar alanları destinasyonun yoğun rekabet ortamı içersindeki turizm pazarında, diğer destinasyonlardan farkını ortaya koyabileceği alanlardır. Bu noktada destinasyonun pazardaki konumunun, başarısını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi olduğunu da vurgulamamız gerekmektedir. Trout'a göre konumlandırma, müşterilerin zihinlerindeki beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak ürünün farklılaştırılmasıdır. Ancak konumlandırma, bir ürüne yapılan bir işlem değil, zihinlerdeki görünüme yapılanlardır (2006:18). İlk aşamada alınan konumlandırma başta olmak üzere, bu kararlar destinasyonun turistik geleceğinin belirleyicisi olacağı için oldukça önem taşımaktadır. Alınacak bu kararları uygulamaya başladıktan sonra değiştirmek oldukça zor ve masraflı olmaktadır, bu nedenle kararların ilk aşamada doğru olarak alınması gerekmektedir. Sheehan ve Ritchie, Turizmin toplam 32 çıkar ortağı olduğunu, destinasyon yönetim örgütü yöneticileri tarafından en önemli olanların; oteller, belediye, bölgesel hükümet (kaymakamlık), üniversite, restoranlar, yerel ticaret odaları, ticari kuruluşlar, destinasyon yönetim örgütünün yönetim kurulu, kongre merkezi, destinasyon yönetim örgüt üyeleri, yerel halk ve sponsorlar olduğunu ifade etmektedirler (Sheehan ve Ritchie, 2005:715). Köletavitoğlu ise "Turizmle ilgili tüm çalışmalar, kamu ve sivil insiyatifin ortaklığı ile yürütülmelidir" (Köletavitoğlu, 2000:1) ifadesi ile kamu ve özel sektörde yer alan tüm çıkar ortaklarının karar alma ve uygulamada yer almasının önemine vurgu yapmaktadır. Kişisel faktörlerin karar verme üzerinde etkili olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır. Araştırmacılar, yöneticilerin yaş, eğitim, fonksiyonel uzmanlık ve kıdem gibi demografik değişkenlerindeki farklılığın karar verme ile ilişkili olduğunu söylemektedirler

(Finkelstein ve Hambrisck, 1996:128), (Priem,1990:470). Pfeffer, farklı yaş gruplarında bireylerin açık bir şekilde farklı değer ve perspektife sahip olacağını ileri sürmektedir (Pfeffer, 1983:305). Hitt ve Tayler, yöneticilerin akademik derecelerinin diğer bir ifade ile eğitim durumlarının verdikleri kararlarda etkili olduğunu söylemektedirler (Hitt ve Tayler, 1991:345). Bu açıklamalardan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı; Çeşme ilçesinin temel pazarlama kararlarının konumlandırma açısından değerlendirilmesi ve bu kararlarda kişisel özelliklerin etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın temel konusu, kamu ya da özel sektörde yönetim seviyesinde çalışan ve/veya çıkar ortağı olanların kişisel özelliklerindeki farklılıkların Çeşme'in konumlandırma temelli pazarlama kararlarına nasıl etki ettiğidir. Araştırmada kişisel özellikler olarak, yaş, cinsiyet, yaşanan bölge, eğitim, durumu, turizm eğitimi alma, ilçede yaşam süresi, yöneticilik süresi, çalışma alanı incelenmektedir.

### 1.1. Turizm Pazarlaması ve Temel Karar Alanları

Pazarlamaya ilişkin olarak en yaygın kullanılan tanım Amerikan Pazarlama Derneği'nin yapmış olduğu tanımdır. Bu tanıma göre pazarlama, "Kuruluşların tüketiciler, müşteriler, ortaklar ve geniş bakıldığında toplum için değer taşıyan teklifler sunan iletişim, dağıtım, takas ve gelişim aktivitelerinin tümüdür." (Aktaran; Gundbach ve Wilkie; 2007:261). Hacıoğlu'na göre turizm pazarlaması "Turistik mal ve hizmetlerin doğrudan veya turizm aracıları yardımıyla yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası planda, üreticiden son tüketici olan turiste akışı ve yeni turistik tüketim ihtiyaçlarının yaratılması ile ilgili sistemli faaliyetlerin tümüdür." (Hacıoğlu, 2010:10). Farklı tanımlar, turizm pazarlamasına ilişkin çabaların belirgin bazı temel özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu tanımlara göre (Erol; 2003:62):

- Turizm pazarlaması, turistin gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin turiste sunulması ve satışı ile ilgili çabalardır.
- Turistik mal ve hizmetler turiste doğrudan üreticiler tarafından satılabileceği gibi bazı aracı kuruluşlar yardımıyla da satılabilir.
- Turizm pazarlaması, turistik mal ve hizmetlerin turistlere sunulması ve satışının yanı sıra turistlerin gereksinimlerinin araştırılması, yeni gereksinim ve arzuların yaratılması ile ilgili çabaları da kapsar.

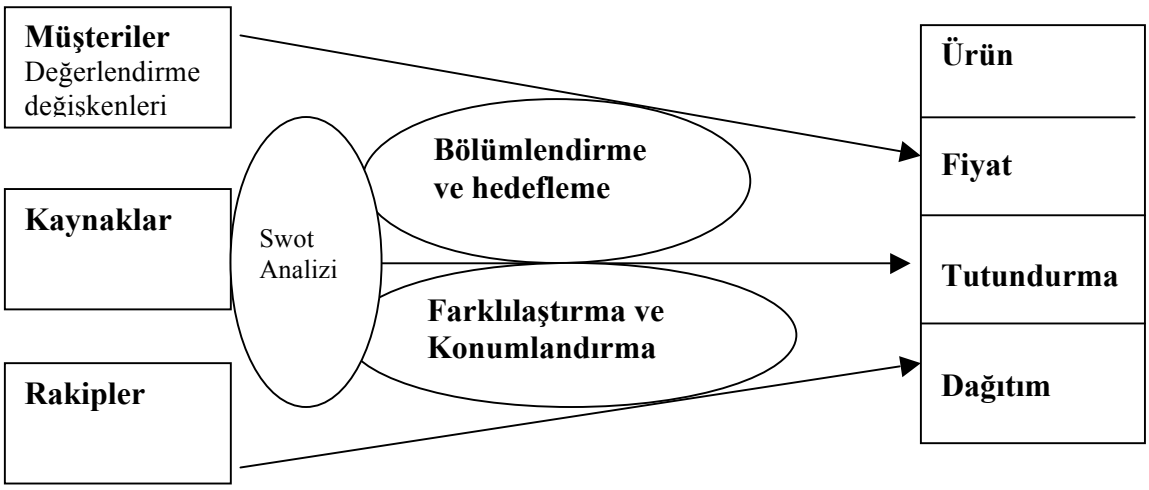
Turizm pazarlaması, turistik ürünün farklı özelliklerinden dolayı, farklı özelliklere sahiptir. Akat turizm pazarlamasının ve turistik ürünün farklı özelliklerini aşağıdaki gibi anlatmaktadır ( 2008:162):

'Turistik ürün soyut, doğrudan ya da aracı işletmeler ile pazarlanabilen, alt yapı açısından yeterlilik gerektiren, dağıtımın endüstriyel ürünlere göre tersine işlediği, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği, mevsimsel özellik gösteren, marka yaratmanın ve işletme imajının önemli olduğu, talebin elastik arzın kısa dönemde inelastik olduğu, asıl hedefin müşteri memnuniyetine dayandığı, ürünlerin paket halinde sunulduğu, stoklanamayan, emek yoğun, stadartlaştırılamayan, üretimi tamamlamış, denetimin geç gerçekleştiği, riskin yüksek olduğu, değerlendirilmesi tüketici zevk ve tercihlerine göre değişkenlik gösteren, hassas bir yapıya sahip bir üründür.' şeklinde ifade etmektedir.

Turistik ürünün hassas yapısı, soyut olması, standartlaşmasının imkânsızlığı, emek yoğun olması gibi özellikleri; turizm pazarlamasına farklı bir yapı kazandırmakta ve turizm pazarlama çalışanlarının işini zorlaştırmaktadır. Akat'ın sözü ettiği tüm bu özellikler pazarlama ile ilgili kararların önemini arttırmaktadır.

Turizm pazarlaması ile ilgili alınan doğru kararlar, turizm çalışmaları içerisinde başarının en önemli anahtarlarından bir tanesidir. Turizm pazarlama çalışmalarında öncelikle alınması gereken kararların pazar bölümlendime ve hedef pazar seçimi, pazarlama karması oluşturulması, konumlandırma, destinasyonu farklılaştıran yöresel ürünler ve bölgesel özgünlük olarak belirlemek mümkündür.(Akat, 2000) (Cemalcılar, 1999), (Coltman, 1989), (Hacıoğlu, 1991). (Kotler, 2011), (Morrison, 1989.)

Şekil 1'de yer alan stratejik pazarlama planının aşamalarını incelediğimizde de; ilk olarak müşteriler, kaynaklar ve rakiplerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Müşterilerin istek ve beklentileri araştırılmalı, kaynaklar mevcut ve potansiyel açıdan detaylı olarak değerlendirilmeli, şuan ki rakiplerin durumu ve gelişimleri ortaya çıkarılmalıdır. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için mevcut kaynaklar swot analizi ile incelenmelidir. Bu sonuçlar doğrultusunda; pazar bölümlendirme ve hedef pazar, farklılaştırma ve konumlandırma kararları alınmakta ve bu kararlar doğrultusunda pazarlama karması elemanları oluşturulmaktadır. Şekilden de anlaşılacağı gibi temel karar alanlarımız bir önceki paragraftaki ifadeye paralel olarak; pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi, farklılaştırma-konumlandırma ve pazarlama karması elemanlarıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda; tüm konuları detaylı olarak incelemek bir çalışma içinde mümkün olmayacağı için, bu çalışma içersinde konumlandırma ile ilgili kararlara yoğunlaşılarak devam edilmektedir.




**Şekil 1. Stratejik Pazarlama Planlamasının Aşamaları**

Kaynak: Alıntı; Aktaran; Bulut, Atıl Zeki; 'PERREAULT, William D., McCARTHY, E. Jerome, *Basic Marketing A Global-Managerial Approach*, 15th. Edition, McGraw-Hill , New York, 2005, s. 582" den uyarlanmıştır.KAYNAK EKLE

### 1.2. Konumlandırma

Konumlandırma, ürün ya da hizmetin pazardaki rakiplere karşı üstünlük sağlayacak şekilde farklılaştırılması ve tüketici zihninde bu farklılığın ve ürünün markasının algılanmasının sağlanmasıdır (Booksbank, 1994:10). Trout'a göre konumlandırma, müşterilerin zihinlerindeki beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak ürünün farklılaştırılmasıdır. Ancak konumlandırma, bir ürüne yapılan bir işlem değil, zihinlerdeki görünüme yapılanlardır (2006:18). Diğer bir ifade ile Trout

konumlandırmanın temelinin yeni ve farklı bir şey yaratmak olmadığını, hedef kitlenin zihnine yapılanlarla ilgili olduğunu yani ürünün tüketicinin zihnine yerleştirilmesi olduğunu ifade etmektedir (Trout ve Ries, 1981:5). Tek (1990:751), konumlandırmanın pazarlama iletişiminin yol haritası olduğunu ve mal ya da hizmetin hedef kitlesinin tespitinin hemen ardından oluşturulması gereken bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Yazar, konumlandırmanın, bir ürünün doğrudan doğruya rakiplerin ürünlerine ve işletmenin kendi ürettiği diğer ürünlere karşı imajının geliştirilmesini ifade ettiğini söylemektedir. Hizmet işletmelerinde de hizmetin ve işletmenin müşterinin zihninde nerede konumlandırılacağı önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Hizmet işletmeleri de hitap edecekleri hedef pazarın belirlenmesini takiben kendilerini müşterinin gözünde rakiplerinden farklılaştırabilecek bir konumlandırma stratejisi belirlemelidirler (Kozak vd.,2011:44). Örneğin, iki havayolu işletmesinden biri kendini güvenli ve emniyetli uçuş hizmeti veren havayolu olarak konumlandırırken, diğeri elektronik bilette kolaylık sağlayan işletme olarak konumlandırabilir (Kozak vd., 2011:44). Turizm pazarında destinasyonlar yoğun rekabet içerisindedirler. Turistik destinasyon ya da işletmeler, hedef pazar olarak belirledikleri grubun üzerinde, diğer rakiplerinden bir farklılık yaratarak konumlandırma yapmak zorundadırlar.

Konumlandırma çabalarının başarılı olabilmesi için bazı noktaların göz önüne alınması gerekmektedir. Bunlar (Jobber, 1995:225-226):

Açıklık: Konumlandırma düşüncesinin açık olarak ifade edilmesi gerekmektedir.

Tutarlılık: Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ile tutarlı olacak mesajlar verilmesi gerekmektedir.

Rekabet:Edebilme Özelliği: Konumlandırma çabalarıyla ortaya konan farklılıkların pazarda rekabet edebilecek özellikler taşıması gerekmektedir.

İnandırıcılık: Konumlandırmada ortaya konan farklılaşmanın inandırıcı olması gerekmektedir. Konumlandırmayla hedef kitlenin zihinde inandırıcı bir etki yaratılmalıdır.

Farklı araştırmacılar konumlandırma konusunda farklı yaklaşımlar getirmektedir. Kotler pazarlama karması olarak bilinen ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım üzerinde durmaktadır. Bunlar her destinasyonda ya da işletmede, tüketicinin marka algılamasını sağlayan araçlardır. Pazarlama stratejisine göre; firma sunduğu ürünle ilgili kararlar almakta, belli bir kalite seviyesi ve uygun bir fiyat ile markalı ürünü piyasaya sürmekte, tüketicilerin ürünü almalarına yardımcı olacak medya araçları kullanmakta ve elde etmeyi kolaylaştırılacak bir şekilde ürünü dağıtmaktadır. Kotler'e göre verilen bütün pazarlama karması ile ilgili stratejik kararlar piyasaya tek bir mesaj verip, koordinasyon içinde olmaları sağlanırsa, markanın konumlandırılması gerçekleşecektir (Kotler, 2011; 80-81)

Kotler konumlandırma stratejilerini yediye ayırmaktadır. Bu stratejileri destinasyon konumlandırma çerçevesinde de uygulamak mümkündür (Kotler, 2011:80-81).

Vasıf konumlandırması: Ürün bir özellik üzerinde konumlandırılmaktadır. Bir otel kendini kentin en yüksek oteli olarak konumlandırabilir, ya da bir bira şirketi kendisini en eksi bira imalatçısı olarak konumlandırır. Bu stratejinin herhangi bir yararı açıkça belirtmediği için uygun olmadığını söylemek mümkündür.

Yarar konumlandırması: Ürün bir yarar vaat etmektedir. Pazarlamacılar, çoğunlukla yarar konumlandırmasını tercih etmektedirler. Örneğin; Volvo otomobillerinin daha emniyetli olduğunu iddia etmektedir.

Kullanım/uygulama konumlandırması: Ürün belirli bir uygulama için en iyi olarak konumlandırılmaktadır. Nike, ürettiği ayakkabıların birini koşu için en iyi, diğerini de basketbol oynamak için en iyi olarak konumlandırabilir.

Kullanıcı konumlandırması: Ürün, hedef bir kullanıcı grubu için konumlandırılmaktadır. Apple computer, bilgisayarlarının ve yazılımlarının grafik tasarımcılar için en iyi olduğunu iddia etmektedir.

Rakip konumlandırması: Ürünün, rakibin ürünlerinin birinden daha üstün ya da farklı olduğu ileri sürmektedir. 7 UP, kendisine "Uncola" (kola olmayan içecek) adını vermektedir. Avis, kendisini "daha çok gayret gösteren" şirket olarak tanıtmaktadır.

Kategori konumlandırması: Şirket kendisini içinde bulunduğu kategorinin lideri olarak tanıtmaktadır. Kodak, film demektir. Xerox, fotokopi makinesi demektir.

Kalite/fiyat konumlandırması: Ürün, belirli bir kalite ve fiyat düzeyinde konumlandırılmaktadır. Channel 5, çok kaliteli ve çok pahalı bir parfüm olarak konumlandırılmaktadır. (Kotler, 2011:80-81). İşletmeler yüksek ya da düşük fiyat politikası ile tüketici zihninde konumlandırmaya gidebilir (Kocabaş ve Elden, 1997, 71).

Lewis'e göre ise konumlandırma objektif ve sübjektif olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir (1990:85):

Objektif konumlandırma, somut ve fiziksel özelliklerle ilgilidir. Objektif konumlandırmaya örnek, Chicago Hilton otelinin kendisini şehir merkezinde büyük bir toplantı oteli olarak konumlandırması verilebilir. Objektif konumlandırma soyut da olabilir. Örneğin Ritz Carlon otellerinin kendisini lüks otel olarak konumlandırması (Lewis, 1990:85). Ürünlerin ve hizmetlerin seçili hedef pazardaki turistlerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda şekillendirilmesine yönelik konumlandırma olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda ürün ya da hizmetlere gerekli uyarlama ve eklemeler yapılmaktadır. (Özdemir, 2008: 100-101)

Subjektif konumlandırma da ise işletmenin algılanan imajı tüketicinin zihinsel süreci ile ilişkilidir. Yapılan işlemlerle tüketicilerin algılamaları etkilenmek isteniyorsa, subjektif konumlandırma yapılması amaçlanmaktadır (Lewis, 1990:86). Subjektif konumlandırma kişiye göre değişiklik göstermekte ve kişilerin yaşadıkları deneyimler sonucu gerçekleşmektedir. Ürünlerin ya da hizmetlerin fiziksel özelliklerine odaklanmadan potansiyel turistin aklındaki imajı şekillendirmeye, değiştirmeye ve güçlendirmeye yönelik konumlandırma olarak tanımlanmaktadır. Destinasyonlarda her iki tür konumlandırma da zaman zaman uygulanmakla birlikte, subjektif konumlandırma en yaygın olarak kullanılan konumlandırma türüdür. Bu durumda destinasyon markalaşma çabaları doğrultusunda belirli bir imajı turistlere benimsetmeye ve duygusal öğelerle destinasyon imajını şekillendirmeye çalışılmaktadır. Objektif konumlandırma daha çok yeteri kadar doğal ve tarihi çekiciliklere sahip olmayan ya da sahip olduğu halde yeni çekiciliklerle destinasyon deneyimini zenginleştirme amacını taşıyan destinasyonların uyguladığı bir konumlandırma türü olarak ortaya çıkmaktadır. (Özdemir, 2008: 100-101)

Trout'a göre konumlandırma stratejilerinde başarılı olabilmek için göz önüne alınması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Trout, 2005: 67):

Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve tüketici memnuniyeti sağlamak için, kalite pek çok işletmenin ön planda tuttuğu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite ve müşteri memnuniyetinin pazarda yer almak için sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle farklılaştırıcı sayılmamaktadır.

İlk olmak farklılaştırıcı özelliklerden bir tanesidir. Alanınızda ilk olmanız, rakipleriniz sizi taklit ettiğinde, sizin fikrinizi sağlamlaştırmalarını sağlamaktadır.

Bir özelliğe sahip olmak farklılaşma sağlamaktadır. Özellik bir kişi ya da nesnenin karakteristiği, niteliği ya da ayırt edici vasfı olarak kullanılmaktadır. Her ürünün kategorisine bağlı olarak, bir dizi farklı özelliği bulunmaktadır. Önemli olan bu özelliklerden birine sahip olmaktır. Örneğin, her diş macunu diş çürüklerini önleme, plaklara engel olma, dişleri beyazlatma ve tat bakımından farklı özelliklere sahip olma gibi farklı özellikleri bulunmaktadır. Diş çürüklerini önleme ile konumlandırılmış olan bir diş macununun, tadının nasıl olduğu tüketiciler tarafından çok önemsenmez. Özellik sahipliği bir ürün ya da hizmeti farklılaştırmanın en başarılı yollarındandır. Ancak rakibin sahip olduğu özelliği ya da konumu sahiplenmek yerine yeni bir özellik bulmak gereklidir.

Bir markayı farklılaştırmanın en güçlü yolunun liderlik olduğunu söylemek mümkündür. Lider markaların, hedef kitlelerine verdikleri mesajların inandırıcılığı tamdır. Üç farklı liderlik türünden söz edilebilmektedir:

Satış liderliği: En çok kullanılan liderlik stratejisi en çok satan olmaktır. İnsanlar diğerlerinin aldıklarını satın almayı tercih etmektedirler.

Teknoloji liderliği: Teknoloji açısından farklılık yaratmak ve bu farklılık üzerinde konumlandırma yapmak mümkündür.

Performans liderliği: Ürün çok yüksek bir satış rakamına ulaşmasa da iyi bir performans sergiliyorsa bu konuda konumlandırma yapmak düşünülebilir.

Miras ürünü öne çıkarma gücüne sahiptir. Önemli bir farklılaştırıcı unsur olarak kullanılmaktadır. Uzun bir tarihe sahip olma, insanların tercih yaparken kendilerinden emin olmasını sağlayan bir psikolojik unsur olmaktadır. Uzun süredir varlığını sürdüren bir firma ile iş yapmak, sektör lideriyle karşı karşıya oldukları duygusuna yol açmaktadır. Sektördeki en büyük şirket olmasa da, uzun ömürlülük bakımından kesinlikle lider olarak düşünülmektedir.

Üretim şekli farklılaştırıcı olarak kullanılabilir. Ürünü detaylı incelemeler sonucunda pazarlama açısından güçlü bir farklılaştırıcı unsur ortaya çıkarabiliriz. Örneğin, Sony televizyon alanında hakim duruma gelmeye başladığı zamanlarda trinitron görüntü tüpünü reklamlarda kullanmaktaydı ve trinitron görüntü tüpünün ne olduğu önem taşımamaktaydı.

Moda olmak da farklılaşmanın bir yolu olarak kullanılmaktadır. Moda olabilmek için, insanların ağızdan ağıza o ürünün moda olduğunu söylemesi ve medya araçlarını iyi kullanması gerekmektedir. Konu ile ilgili dergilerde ve köşe yazılarında olumlu yazılar yer alması, televizyonda ürün ile ilgili farklı haberlerin yayınlanması moda olmak için önem taşımaktadır.

Konumlandırma yakın zamanda pazarlama dünyasında yer almaya başlayan oldukça önemli bir konudur. Küresel pazarda ürün ve işletme sayısının artması, tüm endüstriler için konumlandırmayı ön plana çıkarmıştır. Turizmde de aynı durum

geçerlidir. Turistik destinasyonlar arasında da çok sayıda benzer özellikte destinasyon olması rekabeti daha şiddetli hale getirmiş ve konumlandırmayı önemli hale getirmiştir. Farklılık yaratma çalışmalarının temel aktörleride destinasyonda yer alan bölgeye ait özellikli ürünlerin sunulması ve bölgesel özgünlük, hedef pazar ve fiyattır Tek (1990), Kozak (2011), Kocabaş ve Elden, (1997), Trout ve Ries (1981), Kotler (2011), Morrison (1989*),* (Bulut,2006).

### 1.2.1. Konumlandırma Kararlarında Bölgesel Özgünlük ve Yöresel Ürün Sunumu

Turizm sektöründe destinasyonların temel amacı, turistik tüketici tarafından tercih edilebilmektir. Bu nedenle turistik destinasyonlar rakiplerinden farklılıklarını ortaya koymaya çalışmaktadırlar (Booksbank, 1994), (Seaton, 1996), (Hankinson, 2001). Destinasyon markalaşmasına gidilmesinin temel nedeni de, turistleri etkileyecek arzu edilen bir imaj yaratmak, destinasyonu rakiplerin destinasyonlarından farklılaştırmaktır (Park, 2006) (Park ve Petrick, 2006); (Prebensen, 2007). Bir destinasyonu diğer destinasyonlardan farklılaştıran temel farklılıkların bölgeye ait özellikler- bölgesel özgünlük- ve yöresel ürün sunumu olduğunu söylememiz mümkündür. Bu özellikler araştırmada kullanılan veri toplama aracında; kalite, eğitimli personel, yöreye özgü mimari, yöresel mutfak olarak yer almakta ve ikinci faktör olan bölgesel özgünlük faktörünü oluşturmaktadırlar.

Turizm pazarlaması çalışmalarında yörede yetişen tarım ürünlerin kullanılması yaygın olarak gerçekleştirilen bir çalışmadır. Yöresel ürünleri turizmle birleştirerek beklentileri değişen turistik tüketicilere otantik turistik ürünler sunulması tüm dünya da yaygın olarak görülmektedir. Çeşme'de şarap üretimi oldukça eskilere dayanmaktadır. Evliya Çelebi seyahatnamesinde Çeşme'nin üzüm bağlarından bahsetmektedir (http://www.cesme.gen.tr/ArticleDetail.aspx?artId=40-Yaşar Aksoy, 09.05.2009) Özdemir, Avrupa'da bağcılık bilinmezken Çeşme'de bağcılık yapıldığını ifade etmektedir. Ayrıca yaklaşık 120 sene önce Avrupa'nın bağları filoksera nedeniyle zarar gördüğü için bütün şarap ihtiyaçlarını Çeşme'den karşılamaya başladıklarını söylemektedir. Özdemir, halkın bağcılığa yabancı olduğu için mübadele sonrasında üzüm bağlarını sökerek yerine başka tarım ürünleri ektiklerini, ancak son 15 senede şarap üzümü dolayısıyla şarap üretiminde artış olduğunu belirtmektedir. Ek olarak Çeşme'de 1930'lu yıllarda zeytin yetiştiriciliğinin yaygın olarak görüdüğünü, 2000 yılından sonra zeytin üretiminde de artış meydana geldiğini söylemektedir (Kişisel Görüşme, İl Tarım Müdürü, Ahmet Faruk Özdemir, Mayıs 2010). Bu veriler ışığında üzüm ve zeytinin Çeşme'nin yöresel ürünleri olduğunu söylememiz mümkündür.

### 1.2.2. Konumlandırma Kararlarında Fiyat ve Hedef Pazar

Destinasyonlar pazarda farklı bir yerde konumlanarak rekabette öne geçmeye çalışmaktadır. Destinasyon pazarlama çalışmalarında, Tek'in (1990:751) ve Kozak'ın (2011:44) ifade ettiğikleri gibi, ilk olarak hedef pazar seçilmelidir. Seçilen hedef Pazar, tüm pazarlama kararlarının odak noktasını oluşturmaktadır. Araştırmanın konumlandırma bölümüde de belirtildiği gibi, konumlandırma çalışmalarının temel amacı hedef pazarın algısında rakiplerden farklı bir yere yerleşmektir. Bu nedenle hedef pazar belirlendikten sonra rakiplerden farklılığı olan bir yerde tüketicilerin zihninde konumlanmak için çalışmalara başlamak gereklidir.

Fiyat açısından farklılık yaratma konumlandırma çalışmalarında kullanılmaktadır. (Kotler, 2011:80-81), (Kocabaş ve Elden, 1997, 71). Düşük fiyatlı konumlandırma için pazarda tutarlı ve fiyata karşı duyarlı olan bir tüketici kitlesinin bulunması

gerekmektedir. Yüksek fiyatlı konumlandırmada ise işletmeler ürünleriyle ilgili özel bir konum oluşturabilmek amacıyla rakiplerinden daha yüksek bir fiyat belirlemektedir. Yüksek fiyatlı konumlandırma genellikle daha yüksek kaliteyle iyi bir üne sahip markayla ve üstün bir imajla kullanılmaktadır (Uygur, 2007, 223). Yüksek fiyat stratejisi içinde olan işletmeler, yüksek kalite ve markalaşma sürecini geliştirmiş olan büyük imaj ve itibarı elde etmiş işletmelerden oluşmaktadır. Tüketiciler, mal ve hizmete her bir ek değer için daha fazla ödemeye razıdırlar. İşletmelerde bu anlamda tüketicileri memnun edecek şekilde markaya daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Yüksek fiyat-yüksek kalite grubunda yüksek kaliteli ürünleri talep edecek özellikli tüketiciler bulunmaktadır. Düşük fiyat konumlandırmalarında maliyetler işletmeler tarafından kontrol altında tutulabilmekte, işletme rakiplerden daha düşük fiyat koyabilmektedir. Maliyet avantajının bulunduğu durumlarda bu strateji uygulanabilmektedir (Hooley,vd., 1998:97-115). Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi fiyat konumlandırma çalışmalarında kullanılan önemli bir değişkendir.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Konusu ve Hipotezleri

Bu araştırmanın temel amacı Çeşme ilçesinin temel pazarlama kararlarlarının marka konumlandırma açısından değerlendirilmesi ve bu kararlarda kişisel özelliklerin etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın temel konusu, kamu ya da özel sektörde yönetim seviyesinde çalışan ve/veya çıkar ortağı olanların kişisel özelliklerindeki farklılıkların Çeşme ile ilgili konumlandırma temelli pazarlama kararlarına nasıl etki ettiğidir. Araştırmada kişisel özellikler olarak, yaş, cinsiyet, yaşanan bölge, eğitim, durumu, turizm eğitimi alma, ilçede yaşam süresi, yöneticilik süresi, çalışma alanı incelenmektedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

$H_1$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile yaşanan bölge arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_2$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile turizm eğitimi almış olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_3$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki bir vardır.

$H_4$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_5$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile Çeşme'de yaşam süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_6$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile Çeşme'de yöneticilik süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_7$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile çalışma alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 2.2. Araştırma Evreni, Örneklemi

Araştırmanın evreni Çeşme'de kamu ya da özel sektörde yönetim seviyesinde çalışan ve/veya çıkar ortağı olanlardır. Çeşme Kaymakamlığı'ndan Protokol Listesi, Çeşme Turizm Danışma Müdürlüğü'nden konaklama işletmesi ve seyahat acentalarının listesi, Esnaf ve Sanatkarlar Odası'ndan Yiyecek İçecek tesislerinin listesi, Ege Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksek Okulu'ndan öğretim üylerinin listesi alınarak evren belirlenmiştir.

Araştırma evreni 414 olarak belirlenmiş, çalışma sonucunda 242 tanesine ulaşılmıştır. Sekaran, evrenin 420 kişi olduğu durumda örneklemi 201 olarak belirlemektedir (Sekaran, 1992:253). Örneklemin tamamına ulaşılamamış olsa bile ulaşılan kişi sayısı %58 ile oldukça iyi bir orandır. Araştırma 242 kişiye uygulanmış ancak 235 tanesi değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

### 2.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular sorulmakta, ikinci bölümde, kamu ya da özel sektörde yönetim seviyesinde çalışan ve/veya çıkar ortağı olanların kişisel özelliklerindeki farklılıkların Çeşme ile ilgili kararlara nasıl etki ettiğini ölçme amaçlı değerlendirme soruları bulunmaktadır. Anket Akpulat tarafından, yapılan literatür taraması sonucu oluşturulmuştur. ( 2012).

Anket formunun sonucunda elde edilen veriler, bilgisayar programı ile değerlendirilmektedir. Verilmiş olan cevaplar araştırma güvenirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach's Alpha güvenirlik testi ile değerlendirilmektedir. Ölçeklerin geçerlilik düzeyinin belirlenmesi için ise faktör analizi uygulanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin ortaya konulması amacıyla frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca hipotezlerin test edilmesi amacıyla; bağımsız örneklemler için T-Testi, Bağımsız Örneklemler için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) analizleri gerçekleştirilmiştir.

### 2.4. Bulgular

#### 2.4.1. Güvenirlik Analizi ve Sonuçları

Ölçüm aracının güvenirliliği Cronbach's alpha ile test edilmektedir. 0.70 oranında veya daha yüksek bir Cronbach's alpha ve bileşik bir güvenirlik tahmini, bir yapıyı ölçmek için kullanılan ölçüm ölçeğinin kısmen güvenilir olduğunu gösterir (Kyungmi, 2002:91). Büyüköztürk'e göre de bir testin güvenirlik katsayısının yani Cronbach's alpha'nın en az 0.70 olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010:170). Tez çalışmasının ÇPTFÖ'nde verilmiş olan cevaplar Cronbah alpha güvenirlik testi ile değerlendirilerek güvenirlik katsayısının 0.71 çıktığı görülmektedir. Katsayının yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde toplam puan korelasyonu, test maddelerininden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2010:171). Büyüköztürk, .20-.30 arasında kalan maddelerin teste alınabileceğini ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2010:171) Tablo 40'ta yer alan toplam madde korelasyonları incelendiğinde değerlerin 20-38 arasında ve pozitif olduğu görülmektedir.

#### 2.4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Çeşme'nin Pazarlanamasında Temel Faktörler Ölçeği'nin (ÇPTFÖ) geçerlik, güvenirlik sonuçları incelenmeden önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi ve Bartlett'in küresellik testi sonuçları incelenmektedir. Faktör analizi bulgularına göre KMO örneklem değerinin 0,68 ile yeterli olduğu, Bartlett testi değerinin 498,419 olduğu ve faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 1 : Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeğinin Araştırma Maddelerin Ortalaması, Standart Sapmaları, Faktör Analizi Bulguları**

| Faktörler | Maddeler | ort | ss | F1 | F2 | F3 | F4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fiyat | Yüksek gelirli turiste yönelmelidir. | 3,49 | 1,385 | **,750** | ,124 | ,140 | ,077 |
| | Çeşme yüksek fiyatla kaliteli hizmet sunan yer olmalıdır. | 3,09 | 1,410 | **,702** | -,029 | ,262 | -,021 |
| | Konaklama fiyatları diğer turizm yörelerinden (Marmaris, Bodrum, Side vb) yüksek olmalıdır. | 2,60 | 1,369 | **,645** | -,061 | ,212 | -,065 |
| | Öncelikli hedef yabancı turist olmalıdır. | 3,45 | 1,387 | **,649** | ,157 | -,135 | ,130 |
| Bölgesel Özgünlük | Turizm tesisleri için kalite standardı oluşturulmalıdır. | 4,41 | ,993 | ,009 | **,815** | -,099 | ,033 |
| | Çeşme'de turizm işletmelerinde çalışan personelin en az %80 i turizm eğitimi almış olmalıdır. | 4,36 | 1,136 | ,165 | **,779** | -,088 | ,115 |
| | Çeşmede yüksek kapasiteli oteller yerine yöresel özellik taşıyan konaklama çeşitleri (taş evler, butik otelle gibi) ön plana çıkarılmalıdır. | 3,66 | 1,369 | -,186 | **,547** | ,368 | ,167 |
| | Çeşme'de birçok turizm çeşidini aynı anda geliştirmeye çalışmak yerine, belirli alanların gelişimine öncelik tanınmalıdır. | 3,63 | 1,279 | ,209 | **,481** | -,333 | -,201 |
| | Çeşme turizminde yöresel mutfak ön plana çıkarılmalıdır. | 3,73 | 1,223 | ,053 | **,461** | ,296 | ,188 |
| Hedef Kitle | Otellerde herşey dahil sistem uygulanmalıdır. | 3,97 | 1,397 | ,149 | ,022 | **,793** | ,055 |
| | Çeşme denince akla ucuz tatil gelmelidir. | 3,70 | 1,386 | ,242 | ,065 | **,670** | -,115 |
| Yöresel Ürünler | M15 Çeşme turizm çeşitleri yanında bağcılık ve şarap üretimi merkezi de olmalıdır. | 3,98 | 1,117 | ,086 | ,084 | ,081 | **,788** |
| | M21 Çeşme turizm yanında zeytin ve zeytinyağı üretim merkezi olmalıdır. | 3,74 | 1,122 | ,043 | ,151 | -,056 | **,767** |
| Özdeğer | | 2.087 | 2.069 | 1.526 | 1.460 | | |
| Faktörlere ait açıklanan varyans (%) | | 16.51 | 15.918 | 11.737 | 11.231 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans*(%) | | | | | 54.937 | | |
| KMO | | | | | ,684 | | |
| Barlet Küresellik Testi Değeri | | | | | 498,419 | | |

Geçerlilik bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır ve yapı geçerliliği de en çok tercih edilen geçerlilik sınıflandırmalarından birisidir (Büyüköztürk, 2010:167). Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir faktörü doğru şekilde ölçebilme derecesini göstermektedir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizinden yararlanılmaktadır (Büyüköztürk, 2010:168). ÇPTFÖ'ne faktör analizi yapılmakta ve sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Özdeğer, her faktör tarafından açıklanan toplam varyansı gösterir. Ancak, özdeğerin sadece birden (1) büyük olanlarına itibar edilir (Nakip, 2003:410-412). ÇPTFÖ'nde dört faktör önerilmesinin nedeni, öz değerleri 1'in üzerine çıkan dört bileşen olmasıdır. Birinci faktörün %16.05, ikinci faktörün %15.92, üçüncü faktörün %11.74 ve dördüncü faktörün %11.23 varyansa katkı sağladığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde çok faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2010:176). Bu çerçevede, ÇPTFÖ'nin toplam açıklanan varyansı %54.94 ile, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir.

Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven o denli azalır (Nakip, 2003:408) Tablo 38'de de görüldüğü gibi Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği'nin faktörleri incelendiğinde korelasyonun yeterli olduğu, Bölgesel Özgünlükle ile Fiyat arasında Hedef Kitle ile Bölgesel Özgünlük arasında Yöresel Ürünler ile Bölgesel Özgünlük arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizi sonucu belirlenmiş olan birinci faktörün faktör yükü puanları .645-.750, ikinci faktörün faktör yükü puanları .815-.454, üçüncü faktör yükü puanları .670-.763 dördüncü faktör yükü puanları .767-788 arasında yer almaktadır. Tabloda 38'de görüldüğü gibi faktörler aralarında yüksek derecede korelasyon olan değişkenlerin aynı faktör altında toplanması ile belirlenmektedir. Araştırma maddelerinin ortalamaları, 4.41-2.60 arasında, standart sapmaları ise ( ss) 1.410-.993 arasında değişmektedir.

**Tablo 2: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar**

| | | F1 | F2 | F3 | F4 | Gtoplam |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fiyat | Pearson Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | |
| Bölgesel Özgünlük | Pearson Correlation | ,186** | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | | | | |
| Hedef Kitle | Pearson Correlation | ,344** | ,218** | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | | | |
| Yöresel Ürünler | Pearson Correlation | ,103 | ,191** | ,000 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,114 | ,003 | ,997 | | |
| Gtoplam | Pearson Correlation | ,736** | ,704** | ,586** | ,391** | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

**P<.0.05

Tablo 2'de de görüldüğü üzere, maddeler dört ayrı faktör altında toplanmaktadır. Maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılayamaması açısından değerlendirildiğinde uygun değerlere sahip olduğu ve kabul düzeylerini karşıladığı görülmektedir. Bir maddenin binişik olması için iki durumun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi, bir maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değeri (.32) vermesidir. İkincisi ise bir maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 1'den küçük olmasıdır. Geçerlik için "aracın ölçmeyi amaçladığı özelliği başka özelliklere karıştırmadan doğru ve tam olarak

ölçebilme derecesidir" tanımı değerlendirildiğinde aracı ölçen maddelerin yalnızca belli bir özelliği ölçmeye yönelmeleri istenen bir durumdur (Çokluk vd., 2010:182-183). Bu açıklamalar bağlamında faktör yükleri incelendiğinde en düşük faktör yük değerinin .454 ile .815 arsında değiştiği görülmektedir. Maddelerin faktör yük değerleri için kabul düzeyi .32 alındığında, tüm maddelerin yük değerlerinin, bu kabul düzeyinin oldukça üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. İkinci değerlendirme ölçütü açısından değerlendirildiğinde; M17 (,547-,368= ,179) ve M26 (,481-,333=,148)'nın birden fazla faktörde kabul düzeyini yük değerini karşıladığı ancak yük değerleri arasındaki farkın .1 den fazla olduğu görülmektedir. Sonuç olarak maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerin kabul düzeyini karşılaması için uygun değerlere sahiptir.

### 3. Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle İlgili Bulgular

Katılan yöneticilerin %76'sı Çeşme'de çalışmakta, %68,2'si erkek, %68,4'ü 31-50 yaş arası, %60'ı önlisans/lisans eğitimi almış, %65,2'si turizm eğitimi almamış %46,8'i on yıldan fazladır Çeşme'de yaşamaktadır. Çalışma alanı açısından değerlendirildiğinde ise %31,1'i konaklama, %26'sı kamu, %16,22si yiyecek içecek sektöründe çalışmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaya katılan yöneticilerin; çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu, turizm eğitimi almadığı, erkek olduğu, 31-50 yaş arasında olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğunun (%60) üniversite mezunu olmasına rağmen, turizm eğitimi alan yönetici oranının (%34,8) oldukça düşük olması dikkat çekmektedir.

**Tablo 3: Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular**

| | Değişken | F | Yüzde % | Değişken | | F | Yüzde % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışılan Yer | Çeşme | 179 | 76 | Turizm Eğitimi | Evet | 80 | 34.8 |
| | Alaçatı | 56 | 24 | | Hayır | 150 | 65.2 |
| | Toplam | 235 | 100 | | Toplam | 230 | 100 |
| Cinsiyet | Kadın | 77 | 31.8 | Çeşme'de Yaşam Süresi | 0-1 yıl | 14 | 6.7 |
| | Erkek | 158 | 68.2 | | 1'den fazla- 3 yıl | 40 | 17.2 |
| | Toplam | 235 | 100 | | 3'den fazla-10 yıl | 70 | 30.0 |
| | | | | | 10'dan fazla | 109 | 46.8 |
| | | | | | Toplam | 233 | 100 |
| Yaş | 30 ve altı | 36 | 16 | Eğitim | İlköğretim | 13 | 5.5 |
| | 31-40 | 73 | 32.4 | | Lise | 49 | 20.9 |
| | 41-50 | 73 | 32.4 | | Önlisans/Lisans | 141 | 60.0 |
| | 51 ve üstü | 43 | 18.3 | | Lisansüstü | 32 | 13.6 |
| | Toplam | 225 | 100 | | Toplam | 235 | 100 |
| Çalışma Alanı | Kamu | 61 | 26 | | | | |
| | Seyahat | 9 | 3.8 | | | | |
| | Konaklama | 73 | 31.1 | | | | |
| | Birlik/Dernek | 5 | 2.1 | | | | |
| | Yiyecek İçecek | 38 | 16.2 | | | | |
| | Öğretim Üyesi | 15 | 6.4 | | | | |
| | Diğer[1] | 31 | 13.4 | | | | |
| | Toplam | 232 | 100 | | | | |

F=Frekans

[1] Bankalar, Sörf Okulları, Sağlık,

Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği'nde katılımcılara 13 soru sunulmakta ve bu soruları beşli likert ölçeği ile değerlendirmeleri istenmektedir. Cevapların ortalamaları Tablo 1'de verilmektedir. Fiyat, bölgesel özgünlük, hedef kitle, yöresel ürünler faktörleri 5'li likert ölçeği çerçevesinde incelendiğinden ortalaması 3.00'dan büyük olan ifadeler ve faktörler olumlu yönde bir katılımı, 3.00'ın altında olanlar ise daha düşük derecede bir katılımı göstermektedir.

Tablo 1'de yer alan ortalamaları değerlendirdiğimizde en yüksek katılımın "Turizm tesisleri için kalite standardı oluşturulmalıdır" ve "Çeşme'de turizm işletmelerinde çalışan personelin en az %80'i turizm eğitimi almış olmalıdır" ile 4.00'ın üzerinde olduğunu görmekteyiz. Her iki ifadeninde kaliteli hizmet sunumu ve bu yönde imaj yaratılması ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. En az katılım 2.60 ile "Konaklama fiyatları diğer turizm yörelerinden (Marmaris, Bodrum, Side vb) yüksek olmalıdır" ifadesinde oluşmaktadır. Katılımcılar Çeşme'nin fiyat seviyesinin ülkemizdeki diğer benzer destinasyonlardan daha yüksek olması konusunda düşük katılım göstermektedirler. Diğer ifadeler 3.00 ve 4.00 arasında değişmekte ve olumlu yönde katılım olduğunu göstermektedir.

Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile ilgili 7 hipotez yer almaktadır. Hipotezler t-testi veya One Way ANOVA ile analiz edilerek değerlendirilmekte, değerlendirmeler doğrultusunda tablolar yorumlanarak, hipotezlerin kabul edilip edilmediği ifade edilmektedir.

$H_1$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği (ÇPTFÖ) ile yaşanan bölge arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ankete katılanların Çeşme'nin turistik geleceği ile ilgili ifadeleri çalıştıkları bölgeye göre (Çeşme-Alaçatı) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Alaçatı'da çalışan katılımcıların Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği'ne vermiş oldukları cevaplar (X=50.0), Çeşme'de çalışan katılımcılara (X=47.1) göre daha olumludur. H1 kabul edilmiştir.

**Tablo 4: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Bölgeye Göre t-testi Sonuçları**

| Bölge | N | Ortalama | Ss | Sd | T | Anl. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çeşme | 179 | 47.1 | 6.96 | 233 | 2.55 | .002* |
| Alaçatı | 56 | 50.0 | 9.19 | | | |

*P<0.01, Ss.: Standart Sapma, sd.:serbestlik derecesi, Anl.: Anlamlılık

$H_2$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile turizm eğitimi almış olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcıların ÇPTFÖ'ne verdikleri cevaplar turizm eğitimi almaya göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Daha açık bir ifade ile turizm eğitimi almış katılımcıların Çeşme'nin pazarlanmasında temel faktörler ile ilgili ifadeleri (X=48.8), turizm eğitimi almamış olan katılımcılara (X=47.2) göre anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Sonuçlar doğrultusunda H2 red edilmiştir.

**Tablo 5: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Turizm Eğitimine Göre t-testi Sonuçları**

| Turizm Eğitimi | N | Ortalama | Ss | Sd | T | Anl. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Almış | 80 | 48.8 | 8.06 | 228 | 1.45 | .261 |
| Almamış | 150 | 47.2 | 7.37 | | | |

ss.: Standart Sapma, sd.:serbestlik derecesi, Anl.: Anlamlılık

$H_3$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği'nin eğitim durumuna göre betimsel istatistikleri Tablo 4'te, ANOVA sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, ÇPTFÖ'ne verilen cevaplar katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde değişiklik göstermektedir, F=(3,231)=32.29, P<0.05. Farkın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu bulmak için yapılan Scheffe testi sonuçlarında (Tablo 6), lisansüstü eğitim alanların (X=51.5) önlisans/lisans eğitimi alanlara (X=47.1) göre daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu veriler doğrultusunda H3 kabul edilmiştir.

**Tablo 6: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri**

| Grup Türü | N | Ortalama | Standart sapma |
|---|---|---|---|
| İlköğretim | 13 | 45,7 | 5,9 |
| Lise | 49 | 47,9 | 8,4 |
| Ön Lisans/lisans | 141 | 47,1 | 7,4 |
| Lisansüstü | 32 | 51,5 | 7,1 |
| Toplam | 235 | 47,8 | 7,7 |

**Tablo 7: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Anova Sonuçları**

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anl. | Anlamlı Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gruplararası | 558,521 | 3 | 186,174 | 3,285 | ,022* | Önlis/lis-lis.üstü |
| Grupiçi | 13090,474 | 231 | 56,669 | | | |
| Toplam | 13648,996 | 234 | | | | |

*P<0.05, Sd.:serbestlik derecesi, Anl.: Anlamlılık (Önlis/lis-lis.üstü = Ön lisans/lisans-Lisansüstü)

$H_4$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre betimsel istatistikleri ve ANOVA analizi sonuçlarını gösteren tablolar oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre ÇPTFÖ'ne verilen cevaplarda katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır, F(3,221)=469, P<0.05. H4 red edilmiştir.

**Tablo 8: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Betimsel İstatistikleri**

| Grup Türü | N | Ortalama | Standart Sapma |
|---|---|---|---|
| 30 ve altı | 36 | 46,9 | 8,9 |
| 31-40 | 73 | 47,6 | 7,3 |
| 41-50 | 73 | 48,6 | 7,2 |
| 51 ve üstü | 43 | 48,1 | 7,4 |
| Toplam | 225 | 47,9 | 7,6 |

**Tablo 9: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları**

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anl. | Anlamlı Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gruplararası | 80,750 | 3 | 26,917 | ,469 | ,704 | - |
| Grupiçi | 12688,690 | 221 | 57,415 | | | |
| Toplam | 12769,440 | 224 | | | | |

Sd.:serbestlik derecesi, Anl.: Anlamlılık

$H_5$: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile Çeşme'de yaşam süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği'ne verilen cevapların Çeşme'de yaşam süresine göre betimsel istatistikleri Tablo 8'de gösterilmektedir. ANOVA analizi sonuçları analiz edilerek ÇPTFÖ'ne verilen cevaplar ile Çeşme'de yaşam süresi arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ancak anlamlı bir fark tesbit edilememiştir, $F=(3,229)=2.96$, $P<0.05$. Bu nedenle H5 red edilmiştir.

**Tablo 10: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Çeşme'de Yaşam Süresine Göre Betimsel İstatistikleri**

| Grup Türü | N | Ortalama | Standart sapma |
|---|---|---|---|
| 1 yıldan az | 14 | 46,2 | 7,4 |
| 1 yıldan fazla-3 yıl | 40 | 45,2 | 8,4 |
| 3 yıl dan fazla -10 yıl | 70 | 47,4 | 7,7 |
| 10 yıldan fazla | 109 | 49,1 | 7,1 |
| Toplam | 233 | 47,8 | 7,7 |

**Tablo 11: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Çeşme'de Yaşam Süresine Göre Göre Anova Sonuçları**

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anl. | Anlamlı Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gruplararası | 506,417 | 3 | 168,806 | 2,961 | ,033 | - |
| Grupiçi | 13057,068 | 229 | 57,018 | | | |
| Toplam | 13563,485 | 232 | | | | |

$P<0.05$ Sd.:serbestlik derecesi, Anl: Anlamlılık

$H_6$:Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile Çeşme'de yöneticilik süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanları'nın yöneticilik süresine göre betimsel istatistikleri ve anova analizi sonuçları tablolar halinde gösterilmektedir. Tablo 11'da de yer alan ANOVA analizi sonuçlarına göre ÇPTFÖ ile yöneticilik süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır, $F(3,171)=1.057$, $P<0.05$. Bu veriler doğrultusunda H6 red edilmiştir.

**Tablo 12: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Süresine Göre Betimsel İstatistikleri**

| **Grup Türü** | **N** | **Ortalama** | **Ss** |
|---|---|---|---|
| 1 yıldan az | 14 | 47,2 | 7,3 |
| 1 yıldan fazla-3 yıl | 39 | 47,2 | 9,1 |
| 3 yıldan fazla-5 yıl | 19 | 46,7 | 6,9 |
| 5 yıldan fazla | 103 | 49,1 | 7.0 |
| Toplam | 175 | 48,3 | 8.0 |

**Tablo 13: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanları'nın Yöneticilik Süresine Göre Anova Sonuçları**

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anl. | Anlamlı Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gruplararası | 179,002 | 3 | 59,667 | 1,057 | ,369 | - |
| Grupiçi | 9654,918 | 171 | 56,462 | | | |
| Toplam | 9833,920 | 174 | | | | |

Ort.: Ortalama, Ss.: Standart Sapma, sd.:serbestlik derecesi, Anl.: Anlamlılık

$H_7$: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği ile çalışma alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

ÇPTFÖ'nin çalışma alanına göre betimsel istatistikleri tabloda yer almaktadır. ANOVA sonuçlarının yer aldığı tabloda da görüldüğü gibi kamu ve konaklama alanları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır, $F(6,225)=6.45$, $P<0.1$. Scheffe testinin sonuçlarına göre Konaklama alanında çalışanların ($X=50.9$), Kamu alanında ($X=43.5$) çalışanlara göre ÇPTFÖ'ne verdikleri cevaplar daha olumludur. Bu sonuçlara göre H7 kabul edilmiştir.

**Tablo 14 : Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanları'nın Çalışma Alanına Göre Betimsel İstatistikleri**

| Grup Türü | N | Ortalama | Standart Sapma |
|---|---|---|---|
| Kamu | 61 | 43,5 | 7,0 |
| Seyahat | 9 | 46,3 | 6,4 |
| Konaklama | 73 | 50,9 | 6,6 |
| birlik/dernek | 5 | 48,6 | 7,8 |
| Yiyecekiçecek | 38 | 48,3 | 7,5 |
| Öğretim üyesi | 15 | 49,8 | 7,5 |
| Diğer | 31 | 48,2 | 7,6 |

| Grup Türü | N | Ortalama | Standart Sapma |
|---|---|---|---|
| Kamu | 61 | 43,5 | 7,0 |
| Seyahat | 9 | 46,3 | 6,4 |
| Konaklama | 73 | 50,9 | 6,6 |
| birlik/dernek | 5 | 48,6 | 7,8 |
| Yiyecekiçecek | 38 | 48,3 | 7,5 |
| Öğretim üyesi | 15 | 49,8 | 7,5 |
| Diğer | 31 | 48,2 | 7,6 |
| Toplam | 232 | 47,9 | 7,6 |

**Tablo 15: Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği Puanları'nın Çalışma Alanına Göre ANOVA Sonuçları**

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortalaması | F | Anl. | Anlamlı Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gruplararası | 1944,724 | 6 | 324,121 | 6,445 | ,000* | Kamu-konaklama |
| Grupiçi | 11315,133 | 225 | 50,289 | | | |
| Toplam | 13259,858 | 231 | | | | |

*P<0.01 Sd.:serbestlik derecesi, Anl: Anlamlılık.

Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği temelinde oluşturulmuş olan 7 hipotez içersinde H1, H3, H7 kabul edilmiş, H2, H4, H5, H6 red edilmiştir.

Bulgularda da belirtildiği gibi, Çeşme turizmi ile ilgili kararlarda kişisel özellikler etkilidir. (H1, H3, H7) Kişisel özelliklerden olan, yaşanan bölge, eğitim durumu, çalışma alanı ÇPTFÖ'ne verilen cevapları etkilemektedir. H1'de ÇPTFÖ ile yaşanan bölge arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Alaçatı'da yaşayan katılımcılar, Çeşme'de yaşayan katılımcılara göre ÇPTFÖ'ne daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Bunun nedeninin, son yıllarda Alaçatı'nın turizm destinasyonları içersinde ön planda olması ve bu pozitif atmosferin katılımcılara yansıması olduğunu söylemek mümkündür. H3'te, ÇPTFÖ ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lisansüstü eğitim alanlar, lisans/önlisans eğitimi alanlara göre ÇPTFÖ'ne daha olumlu yaklaşmaktadır. Lisansüstü eğitim alan katılımcıların eğitim düzeyleri nedeniyle ÇPTFÖ'ne yaklaşımlarının daha farklı olduğunu bu nedenle lisans/önlisans eğitimi alanlara göre daha pozitif yanıtlar verdiklerini düşünmemiz mümkündür. H7'de de ÇPTFÖ ile çalışma alanı arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Konaklama sektöründe çalışanlar, kamu sektöründe çalışanlara göre daha olumlu cevaplar vermektedirler. Konaklama sektöründe çalışanlar, turizm ve turist ile bire bir ilişki içersindedirler. Ayrıca, ilçenin turizm gelişimini daha yakından takip ettikleri için, ÇPTFÖ'ne daha olumlu bakış açısıyla yaklaştıklarını söylemek mümkündür.

**Sonuç**

Çeşme'de kamu ya da özel sektörde yönetim seviyesinde çalışan ve/veya çıkar ortağı olanlar çerçevesinde yürütülen araştırma sonunda; Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği'ne verilen cevaplarda dolayısıyla Çeşme'nin konumlandırılması ilgili kararlarda; yaşanan bölge, eğitim durumu, çalışma alanı kişisel özelliklerinin etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ölçekte yer alan; fiyat, bölgesel özgünlük, hedef kitle ve

yöresel ürünler faktörleri literatür kısmında da değinildiği gibi konumlandırma çalışmalarında kullanılan farklılaştırıcı özelliklerdir yani temel konumlandırma karar alanlarıdır. Ölçeğe Alaçatı'da yaşayan katılımcılar Çeşme'de yaşayanlara göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Lisansüstü eğitim alanlar, lisans/önlisans eğitimi alanlara göre ÇPTFÖ'ne daha olumlu yaklaşmaktadır. Konaklama sektöründe çalışanlar, kamu sektöründe çalışanlara göre daha olumlu cevaplar vermektedirler. Ayrıca, Tablo 1'de yer alan ortalamaları değerlendirdiğimizde, en yüksek katılımın "Turizm tesisleri için kalite standardı oluşturulmalıdır" ve "Çeşme'de turizm işletmelerinde çalışan personelin en az %80'i turizm eğitimi almış olmalıdır" ile 4.00'ın üzerinde olduğunu görmekteyiz.

**Öneriler**

Araştırma sonuçlarına göre Çeşme ilçesinin konumunu belirleyecek olan kararlara verilen cevaplarda kişisel özelliklere göre farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar Çeşme'nin konumunu belirleyecek olan kararlarda fikir birliğinin oluşturulması için çalışmalar yapılması gerektiğini göstermektedir. Destinasyon yönetim örgütü kurulması, bu yönetim örgütünde, kamu ve özel sektörden yöneticiler, turizm eğitimi veren eğitim kurumlarından araştırmacılar, Çeşme halkından temsilcilerin bulunması, sık sık toplantılar yaparak pazarlama ve konumlandırma ile ilgili kararlarda fikir birliğini sağlaması gerekmektedir. Sağlanan fikir birliği sonucunda alınan konumlandırma ile ilgili kararların uygulanarak tüm ilçede tek sesliliğin sağlanması ve başarılı olunması mümkün olacaktır.

Hipotez bulgularına ek olarak, Bu sonuç araştırmaya katılan yöneticilerin; Çeşme ilçesinde turizm işletmelerinde çalışan personelin turizm eğitimi almış olması ve ilçe bazında bir kalite standardı oluşturulması konusunda fikir birliği içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Konumlandırma çalışmalarında da 'kalite' en önemli konulardan bir tanesidir. Trout'un'da belirttiği gibi kalite farklılaştırıcı özellik olmaktan öte, zaten olması gereken bir özelliktir (2005: 67). Bu nedenle konumlandırma çalışmalarında yapılması gereken hizmet kalitesinin iyileştirilmesidir. Ancak yazarında ifade ettiği gibi pazarda yapılacak olan konumlandırmanın "kalite" temelli olması farklılaştırıcı olmayacaktır. Ortalamaları değerlendirdiğimizde dikkat çeken diğer bir sonuç; "Konaklama fiyatları diğer turizm yörelerinden (Marmaris, Bodrum, Side vb) yüksek olmalıdır ifadesinin 2.60 ile en az katılıma sahip olmasıdır. Bu sonuç yöneticilerin konumlandırma açısından yüksek fiyat belirleyerek farklılık yaratma düşüncesinde olmadıklarını göstermektedir.

Çeşme'de kamu ya da özel sektörde yönetim seviyesinde çalışan ve/veya çıkar ortağı olanlar çerçevesinde yürütülen araştırma sonunda; Çeşme'nin Pazarlanmasında Temel Faktörler Ölçeği'ne verilen cevaplarda dolayısıyla Çeşme'nin konumlandırılması ilgili kararlarda fikir birliğinin şuan için oluşmadığı görülmektedir. Bu çalışma konu hakkında yapılmış olan ilk çalışma olması nedeniyle önemlidir ve yapılacak olan yeni çalışmalara temel hazırlamaktadır.

## Kaynaklar

Akat, Ö. (2000). Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği. Bursa: Ekin Kitabevi.

Akpulat, N.A. (2012). Turizm Pazarlaması ve Çeşme Örneği, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler Anabilimdalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Cemalcılar, İ. (1999). Pazarlama. İstanbul: Beta Yayınevi.

Coltman, M. M. (1989). Tourism Marketing. New York: Van Nostrand Reinhold.

Lorn R S., JR Brent Ritchie., (2005), Destination Steakholders: exploring identitiy anda salianca, Annals of Tourism Research, 32(3)711-734.

Ecer, H.F. ve M. Canıtez., (2004). Pazarlama İlkeleri. Ankara:, Gazi Kitabevi.

Erol, M. (2003). Turizm Pazarlaması. İstanbul: Ekin Kitabevi.

Finkelstein,S. Ve Hambrick D.C..(1996). Strategic Leadership Top Executives and Their Effects on Organizations, West Publishing: St.Paul, MN.

Gundlach, G.T: and W. L. Wilkie. (2009). "The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision". American Marketing Association ISSN: 0743-9156 (print), 1547-7207 (electronic) Journal of Public Policy & Marketing 28 (2) Fall, s.259–264.

Hacıoğlu, N. (1991). Turizm Pazarlaması. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Hankinson, G. (2001). Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities. Journal of Brand Management, 9 (2), s.127-142.

Hitt, M.A. ve Tyler B.B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. Strategic Management Journal.12.s.327-351.

İslamoğlu, A.H. (1995). "Bağımsız Seyahat Eden Turistleri Turlarla Seyahat Edenlerden Ayıran Kişilik Özellikleri". Pazarlama Dünyası, Yıl:9, s.51 (Haziran)

Kişisel Görüşme, İl Tarım Müdürü, Ahmet Faruk Özdemir, Mayıs 2010).

Kotler, P. (2011). Kotler ve Pazarlama. İstanbul: Sistem Yayıncılık.Köletavitoğlu, T. (2001). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara

Lovelock, C.H. and J.A. Quelch. (1983.) Consumer Promotions in Service Marketing". Business Horizons, 26 (3), s. 66–75.

Morrison, M. A..(1989). Hospitality and Travel Marketing. New York: Delmar Publishers Inc.

Mucuk, İ. (2008). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özcan, M. (1996). Kobilerde Pazarlama. Bursa: Ekin Kitabevi.

Öztürk, S. A..(2000). Hizmet Pazarlaması. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Park, C.S., ve V.Srinivasan. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. Journal of Marketing Research, 31(2), s.271-288.

Park, S.Y. and J. Petric. (2006). Destinations' Perspectives of Branding. Annals of Tourism Research, 33 (1): s.262-65.

Prebensen, N. (2007). Exploring Tourists' Images of a Distant Destination. Tourism Management, 28 (3), s.747-56.

Priem, R.L..(1990). Top Management Team Group Factors, Consenssus and Firm Performance. Strategic Management Journal. 11(6), s.469-478.

Seaton, A.V. ve M. M. Bennet. (1996). The Marketing Of Tourism Product, Concepts, Issues And Cases. London: Thomson Business Press.

Sekaran,U. (1992) Research Methods For Bussiness, Second Adition, John Wiley&Sons, Newyork.

Yükselen, C. (2003). Pazarlama, İlkeler Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık.

Burke, J ve B. Resnick. (2000). Marketing and Selling the Travel Product., 2.basım, Canada: Delmar Thomsan Learning.

Göksel, A.B. ve P.Baytekin. (2005). Temel Pazarlama Bilgileri. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Morrison, M. A..(1989). Hospitality and Travel Marketing. New York: Delmar Publishers Inc.

Brooksbank, R. (1994). The Anatomy Of Marketing Positioning Strategy, Marketing Intelligence and Planning, 12(4), s.10.

http://www.cesme.gen.tr/ArticleDetail.aspx?artId=40-Yaşar Aksoy, 09.05.2009

Nakip, M. (2003). Pazarlama Araştırmaları ve Teknikler ve SPSS destekli Uygulamalar. Seçkin yayınevi. Ankara

Trout, Jack ve A. Ries (1981). Positioning: The Battle For Your Mind, USA: McGraw Hill.

Tek Ömer Baybars,(1990). Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, İzmir.

Kozak, N., Özel, Ç. H. ve Yüncü K. D. (2011), Hizmet Pazarlaması, Ankara: Detay Yayıncılık.

Lewis, Robert C. (1990), "Advertising Your Hotel's Position", Cornell Hospitality Quarterly, Vol.:31, No:2, p.:84-91.

Uygur, S. M. (2007). Turizm Pazarlaması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Kocabaş, F., Elden M. (1997). Reklam ve Yaratıcı Strateji, İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.

Bulut, Z. A.(2006). Bodrum'da Bulunan Konaklama İşletmelerinin Konumlanması Ve Algılama Haritalarının Düzenlenmesi, Sayı:5, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yead/article/view/5000170445

# Analysis of Marketing Decisions in terms of Brand Positioning in all the Touristic Destinations; A Field Research regarding Çeşme District

**Nükhet A. AKPULAT**
Ege University
Çeşme School of Tourism and Hotel Management
Çeşme, İzmir, Turkey
nakpulat@yahoo.com

## Extensive Summary

### Introduction

In today's world, there are destinations with products different than others within the tourism market and destinations which spend tons of money for the tourism marketing works. Touristic consumers are heavily messaged by these destinations under competition. Even if the product offered by a destination is better among its kind, if it cannot express this product to the consumer in a correct way, this may cause it to drop behind. It is firstly required that the mutual interest holders must have a common opinion on fundamental matters for tourism marketing in the relevant destination. Upon accomplishing this, the most significant step in marketing, uniformity, is ensured.

It is no wrong to say that the fundamental decisions for marketing the destination are target market selection, marketing mix elements, destination's brand, image, and positioning (Akat, 2000) (Cemalcılar, 1999), (Coltman, 1989), (Hacıoğlu, 1991), (Kotler, 2011), (Morrison, 1989). ). Since it is not possible to analyze all these decision areas in one study in detail, this study continues to underline the decisions regarding positioning. According to Trout, positioning is to differentiate the product in order to meet the expectations in the minds of customers. Positioning, however, is a procedure not to the product, but to the images in minds (2006:18). These decisions, particularly the positioning taken in the first stage, have importance as they will be the determiner of touristic future of the destination. The positioning is an important subject which has started to take place in the marketing world recently. The increase of products and enterprises in the global market brought the positioning forefront for all the industries. This situation is valid for tourism as well. Then fact that similar destinations amongst touristic destinations are plenty intensified the competition and made positioning significant. The fundamental actors of making difference or the positioning practices are offering products which are specific to the area located in the destination and regional originality, target market and price. Tek (1990), Kozak (2011), Kocabaş and Elden, (1997), Trout and Ries (1981), Kotler (2011), Morrison (1989*),* (Bulut, 2006)

The destinations position in a different place in the market and try to get ahead. As Tek (1990:751) and Kozak (2011:44) state, the target market must be determined firstly in the destination marketing studies. The determined target market makes up the focal point of all the marketing decisions. As stated in the positioning section of the research, the main purpose of the positioning is to take position differently from the rivals in the perception of the target market. Therefore, the studies must be initiated in

order to take position in the minds of the customers in a place different from the rivals after the target market is determined.

Making difference in terms of pricing is used in positioning. (Kotler, 2011:80-81), (Kocabaş and Elden, 1997, 71). For low priced positioning, a consumer mass consistent and sensitive to the price in the market is needed. In high priced positioning, on the other hand, businesses set a higher price than their rivals in order to create a special position regarding their products. High priced positioning is generally used with a brand which has a good reputation with higher quality and a superior image (Uygur, 2007, 223).

The main purpose of the destinations in the tourism sector is to be preferred by the touristic consumer. Therefore, the touristic destinations try to exhibit their differences from the rivals (Booksbank, 1994), (Seaton, 1996), (Hankinson, 2001). The main reason for destination branding is creating a image desired and impressing the tourists and differentiate the destination from the destinations of the rivals (Park, 2006) (Park and Petrick, 2006); (Prebensen, 2007). It is possible to state that the fundamental differences which differentiate a destination from another are the characteristics of a region-regional originality- and local product presentation. The usage of agricultural products growing in the region in the tourism marketing is a commonly performed practice. Offering authentic touristic products to the touristic consumers whose expectations change by combining local products with tourism is seen to be common in the whole world.

After starting to implement these decisions it is very hard and costly to change them, therefore these decisions must be taken properly in the first stage. Researchers state that the differences in the demographical variants such as executive's age, education, functional specialty and seniority are associated with decision making (Finkelstein and Hambrisck, 1996:128), (Priem,1990:470). The impacts of these demographical variants on these decisions are discussed in many researches.

## Method

The purpose of this study is to evaluate of the fundamental marketing decisions of Çeşme District in terms of positioning and to determine the impact of personal features on these decisions. Accordingly, the main subject of the research is how the differences in the personal features of those who work and/or are mutual interest holders on a administrative level in public or private sector impact on the positioning based marketing decisions of Çeşme. Personal features are taken as age, sex, place of residing, educational status, tourism education, duration of residence in the district, term of management activities, and working area. The hypotheses of the research are as follows:

$H_1$:There is a significant relation between Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and place of residing.
$H_2$:There is a significant relation between Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and tourism education.
$H_3$:There is a significant relation between Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and educational status.
$H_4$:There is a significant relation between Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and age groups.

$H_5$:There is a significant relation between Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and duration of residence in Çeşme.
$H_6$:There is a significant relation between Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and term of management activities in Çeşme.
$H_7$:There is a significant relation between Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and working area.

The population of the research is the employees and/or mutual interest holders working at the management level of the public or private sector in Çeşme. This population was designated after receiving Protocol List from the Çeşme District Governorate, hospitality and travelling agencies list from the Çeşme Tourism Information Directorate, Catering facilities list from the Chamber of Merchants and Craftsmen, and Academicians list from Ege University, School of Tourism and Hotel Management. Judgmental sampling, a non-random sampling method, was employed in the research.

The population of the research was determined as 414, and 242 of them were reached at the end of the study. Sekaran assigns the sampling as 201 in the case of a population of 420 people (Sekaran, 1992:253). Although the whole population could not be reached, the rate of contacted people is very good with 58%. The research was applied to 242 people; however 235 of them were evaluated.

The data obtained from the questionnaire forms are evaluated via a software. The answers given are evaluated by Cronbach's Alpha test in order to test the reliability of the research. Factor analysis was employed for determining the validity level of the scales. Frequency and percentage values were calculated to reveal the demographical features of the participants. Furthermore, T-Test for the independent samples, One-Way Analysis of Variance for the Independent Samples were conducted in oder to test the hypotheses. Based on the explained total variance of Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale (FFMÇS) with 54.94%, it is seen that the contribution to total variance is enough. Moreover, the answers given in FFMÇS were evaluated by Cronbach's Alpha test, and the reliability coefficient was found as 0.71.

**Findings**

13 questions are directed to the participants in the Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and they are asked to evaluate these questions with five point Likert scale. Upon evaluation of the averages, it is definite that the highest participation is at "A quality standard must be established for the tourism facilities" and "At least 80% of the employees in tourism facilities of Çeşme must have an educational background for tourism" with over 4.00. It is no wrong to say that both options are connected to high-quality services and creating an image in this regard. The least participation was at "The accommodation prices must be higher than other regions (Marmaris, Bodrum, Side, etc.)" option with 2.60. Participants show a low consensus on making the prices in Çeşme higher than other similar destinations in Turkey. Other options vary between 3.00 and 4.00 and show a positive participation. As stated under findings, personal features are crucial in taking decisions on Çeşme. (H1, H3, H7) Personal features among them place of residence, educational status, working area influence the answers given to FFMÇS.

## Results

After the research carried out in the framework of the employees and/or mutual interest holders working at the management level of the public or private sector in Çeşme, it was revealed in the answers to Fundamental Factors for Marketing Çeşme Scale and therefore in the decisions taken about Çeşme that place of residence, educational status, and working area are influential personal features.. The factors of price, regional originality, target group and local products in the scale are the differentiating features used in the positioning as discussed in the literature section. The participants residing in Alaçatı have a more positive approach towards the developed scale in comparison to those in Çeşme. Postgraduates have a more positive approach to the FFMÇS compared to undergraduates/associate degrees. Accommodation sector employees give more positive answers than those in the public sector. It is revealed, according to the research results, that there are differences in terms of personal features in the responses to the decisions which will determine the position of Çeşme District. These results demonstrate that studies should be carried out in order to build consensus in the decisions which will determine the position of Çeşme.

DOI: 10.20491/isarder.2017.309

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Maritime Transport Logistics Service Capabilities Impact On Customer Service And Financial Performance: An Application In The Turkish Maritime Sector[1]

**Murat YORULMAZ**
Yalova University
Yalova Vocational School of Maritime Transportation and Management
Yalova, Turkey
orcid.org/0000-0002-5736-9146
myorulmaz@yalova.edu.tr

**Semra BİRGÜN**
Beykent University
Faculty of Engineering, Department of Management Engineering
Istanbul, Turkey
orcid.org/0000-0001-5018-6120
semrabirgun@beykent.edu.tr

**Abstract**

Due to the globalization of economy, Maritime logistics play a very important role in the field of logistics. The reason for working in this framework is to determine the service capabilities of maritime logistics and to identify the relationships between these capabilities and the company's performance. For these purposes, research models and hypotheses have been developed based on the literature of business managment, logistics and maritime business managment. The research model and hypotheses have been analyzed using the data obtained from the survey of 377 managers of maritime transport companies, who operate freight forwarders in Turkey.

According to the research findings, it was found that there is a significant relationship between maritime logistics service capabilities and financial and customer service performance. In addition, it has been revealed that the ability of information intergration from maritime logistics service capabilities has the greatest influence on financial and customer service performance, and also it has become clear that the speed and reliability of maritime logistics service capabilities have no effect on financial and customer service performance.

**Keywords:** Maritime Logistics, Maritime Business, Maritime Logistics Service Capabilities

## 1. Introductıon

Logistics managment aims at delivering goods and services that people need at the right time and place without any damage. In this sense, transportation services are the most important part of the logistics system, they ensure that the products are avialable at the right time, place and at the right cost. Therefore, logistics managment are among the factors that create competitive advantage in businesses.

[1] This article is produced from Murat YORULMAZ's PhD thesis.

Logistics services, gain functionality with transportation providing location and time, thus transportation plays an essential role in the success of the entire logistics process. Under the influence of international trade and global economy, transportation especially the most preffered maritime transportation, is an important logistic and transportation type in the global supply chain managment.

Out of the modes of transportation, according to sea transportation characteristics, sea transportation connects international markets. It is a type of transportation that does not have an alternative in terms of transportation costs, ensuring that industrtial raw meterials and cargo of all volume can be transported from one place to another in one voyage. In this context, sea transportation has made important contributions to the development of logistics and continues to do so.

Maritime transport arranges the transportation network between the sender and the sent cargo, as they are responsible for the handling, protecting and transportation of the cargo. At the same time, it serves as a bridge between all the units in the logistics network (for example: customers, suppliers and other channels). If maritime transport is not well intergrated into the entire logistics stream, this may result in additional costs, uncertainty and unecessary waiting. For this reason, from a strategic point of view maritime transportation is considered as an important part of the logistics system.

Maritime transport intergrated in to the logistics process, together with effective logistics flow, brings out the concept of maritime logistics. Maritime logistics has become a matter of attention to the global logistics sector, as it is seen as the most important factor in delivering raw materials, semifinished products or materials to the desired point.

In summary, as commerical activity increases in international markets, demand for maritime logistics services will increase. Thus the maritime logistics service capabilities and sector will develop. Developments in the maritime logistics sector are making international trade easier as well as increasing commercial activity. For this reason, it is important to determine the maritime logistics service capabilities.

The purpose of this study is to determine the maritime logistics service capabilities and to reveal the relationships between these capabilities and the firm performance. For this purpose, an area survey has been carried out on the maritime transport enterprises operating in Turkey.

## 2. Literature Review

Logistics is defined in the millitary terminology as the movement of vehicles, equipment, ammunation and units. In this sense, logistics is the planning, implementation and organization of a plan or operation in detail. Logistics was first used in effectively and quickly planning and implementing multifaceted services such as roads, communications, weapons, medical supplies, food, beverages, and other materials needed by the armed forces in war time and peace (Sutherland, 2008,p. 1). Maritime logistics can be defined as the planning, implementation and managment of the entire transportation process (maritime transport, port operations and transport organization), including the transportation on oceans. Maritime logistics physical distribution plays a strategically important role in the logistics integration system by prioritizing its role in global logistics.

Maritime transport has a very complex economic structure due to its international activity and being a capital intesive sector (Mitroussi, 2013, p. 229). The development conditions of maritime transport vary according to the economic development stages of each country. These differences include the countries policies, objectives and issues in thier maritime transport sector (Jung and Kim, 2012, p. 135). Maritime logistics plays an important role in the logistics network because of the demand for frieght transport among countries and especially for the global economy.The maritime transport sector has a global logistic network integrator structure and from the operators within this sector, maritime transport operators, port operators and transport operators organizers, which are suppliers of each other, produce maritime transport logistic values according to their location in the logistics network. Maritime logistics was first defined by Panayides (2006) as the process of planning, implementing and managing the information flow of cargo. The concept of integration was heavily emphasized.

Within the scope of Yang, Marlow and Lu (2009) resource-based theory, in 19 maritime transport operators, 30 container ship agents and 74 forwarder companies operating in the container transportation sector in Taiwan, they have studied the relationship between logistics resources, logistics service capabilities, innovation capability and company performance. According to the factor analysis logistics, service capabilities, dimension as a service ability, service reliability ability, information integration through relationship building ability and flexibility ability study reported that logistic resources (information technology system, network resources, company image) influenced positively on both logistics and innovation abilities. Further more logistics resources and innovation abilities have no impact on companies' performance but logistic services capabilities are a positive effect on the companies' performance in addition, maritime transport companies that produce transportation services, forwarders that act as intermediaries for maritime transport operations and shipping agencies have been evaluated together.

The research by Yang, Marlow and Lu (2009) has contributed to the literature because it is the first study to examine the relationships between logistics service capabilities in maritime transport, dimensioning, and firm performance. However in this study, only container transport service providers were considered in the maritime logistics. In addition to this, maritime transport companies that produce transportation services for-business forays that are engaged in maritime transport operations have been evaluated together with forwarding companies and shipping agents. Therefore, it is not clear to which activity area the logistics service capabilities belong to. Business skills can also be differentiated in terms of sectors, according to areas of activity in the same sector and even companies in the same sector with different resources. For this reason, in this study, only maritime logistics service capabilities which produce transportation logistics services, have been evaluated.

According to Yang (2012), it is reported that the most valuable logistic service capability for maritime transport organizers is the reliability, followed by fthe flexibility, value and information service capabilities. It is also important for this study to found out that the dimensions of critical service logistics capabilities are determined in terms of container ship operation and that these capabilities affect company's performance. However, since the sample is made only on forbearer businesses that act as intermediaries in container ship operation and with a small number of subjects, it may not be appropriate to generalize the results in terms of maritime transport logistics.

Capability is a capacity to use financial and non-financial assets of an operator in a coordinated manner and to carry out an activity suitable for the purpose of the enterprise (Ülgen and Mirze, 2010, p.118)Business skills described as the use of the firm's concrete and abstract resources to achieve a specified activity in order to enhance the performance of the operator (Grant, 1991) to have an ability to perform tasks coordinated using organizational resources to achieve the results specified by an operator and the goals they have set out (Helfat and Peteraf, 2003), There are many different approaches to the classification of business capabilities. The most common of these approaches are the functional areas of business and the value chain.

Based on literature, business skills can be classified according to business function as Global, Management, Production, Sales-Marketing, Information System, Learning, Partnership and Logistics Capabilities (Acar and Zehir, 2008). Business skills are the ability of the company to perform better than their competitors in a specified activity or to use resources more effectively (Seviçin, 2006). There for the ability to use resources that an operator has to perform logistics activities can also be defined as logistics capabilities. If a logistic ability is in a logistics operation organization "logistics service capability" if the main field of activity is in the context of a non-logistics operation organization it can generally be expressed as "logisticscapability".

Logistics capability is an attitude, ability, process, knowledge and skill necessary for well performance and competitive advantage in business for the company (Morash, Droge and Vickery, 1996). Logistics capabilities within the business play a key role in integrating businesses in to the global supply chain (Wiengarten et al., 2014). Logistics capabilities are seen as critical capabilities for successful implementation of competitive strategies because of their ability to provide fluidity and lower costs (Daugherty and Pittman, 1995). Logistics capabilities have a significant impact on the competitive advantage of businesses (Li and Dingti, 2010). One of the most important factors creating sustainable competitive advantage in business in global competitive environment is effective logistics management. Improved logistics skills are also needed for effective logistics management. Competitive advantage can be achieved when resources that affect the performance of businesses and people with skills to use them combine at an appropriate level. A company's success is closely related to its ability to turn resources and talents in to higher values than their competitors.

The maritime transport logistics service capability is defined as the ability of maritime transportation companies to organize for physical, economic and organizational integration that reveals maritime transport logistics, the ability to use the resources they have in order to carry out national or international activities in the oceans, seas or inland waters, carrying goods by trade vessels. They are the basic skills that maritime transport companies have developed to provide transportation services. In this study, maritime transportation logistics service capabilities were gathered in for groups from the perspective of carrier. These are; innovation ability, flexibility ability, speed and reliability ability, information integration ability.

Innovation is the ability to make useful idea or practice in logistics services different from the company's current practice (Grawe, 2009). Innovation in logistics services are particularly technology-based (Chapman, Soosay and Kandampully, 2002) and innovations that logistics service providers make in business processes and operations are an important concept in creating customer value and providing customer

satisfaction. Innovation is the development of ability or the adoption of something new from another source (Dougherty, Chen and Ferrin, 2011). Innovation in maritime transport logistics services is the ability to develop new logistics solutions and applications against the rapidly changing customer expectations and wishes, which is a precondition for creating a permanent competitive advantage that cannot be imitated in real terms.

Flexibility ability is the trait to respond to changes in customers` needs and expectations (Mason and Nair, 2013).Flexibility capability expressed as the ability to meet needs arise from customers and customers unanticipated demands (Yang, 2012) provides the company advantage with competitors Flexibility in maritime transport logistics can be defined as the ability to transport, load, unload, or respond to request that were not specified previously or to produce customer-specific solutions for owners or freight forwarders.

The speed and reliability capability is related to the delivery of the logistics products on time, without damage and without any loss (Morash, Droge and Vikery, 1996). The speed and reliability of maritime transport logistics is particularly concerned with the fast loading and unloading, correct documentation of the load, undamaged delivery of loads (Yang, Marlow and Lu, 2009) and ready availability of loading or unloading.

The ability to integrate information enables information to be communicated and shared among all stake holders within and outside the enterprise (Sumner, 2000) and used in joint operations. Information integration refers to the sharing of critical information provided by information technologies throughout the supply chain. The main purpose of information integration is to provide the necessary information to the network members in the supply chain in a timely manner (Lee, So and Tang, 2000). Information integration capability improves logistics performance and contributes to the supply chain by facilitating logistics integration (Li and Dingti, 2010). In maritime transport logistics, the integration information, especially the carrier is legally committed to its customers. For this reason, the ability to integrate information is of particular importance to maritime transport operators.

## 3. Research Method And Scale

In the study, descriptive scanning methods were used. As a result of a broad survey conducted by descriptive scanning, the research hypotheses were tested in the context of the research model.

Analysis of the research data was made using the SPSS 20 statistical package program. Firstly, demographhic characteristics of firms and managers were revealed through descriptive analyzes. Correlation and Multiple Linear Regression Analyzes were performed to determine the relationships between variables and their effects on each other.

The survey which was used as a data collection tool in the research consists of personal characteristics of the respondent, information about the firm, maritime transportation logistics service capabilities and variables related to firm performance.

The speed and reliability capability measures of the logistics service capabilities included in the survey were first used by Lu (2000) to determine the logistics services

provided by shipping businesses in Taiwan. Then, Yang, Marlow and Lu (2009) compiled the variables used by the container ship management enterprises in Taiwan to analyze the relationship between logistics resources, logistics service capabilities and firm performance. The variables that they have used and developed in their studies have been compiled and a scale consisting of 6 questions has been introduced. As a measure of flexibility capability, Mason and Nair (2013) used a 5-question scale developed in the study of strategic flexibility in the container ship management sector. As an innovation capability scale, Daugherty, Chen and Ferrin (2011) used a 7-item innovation ability scale in their study of the impact of different organizational structures on innovation performance and firm performance in logistics services. As the ability of information integration, Li and Dingti (2010) developed a 6-question information integration capability by compiling the scales they used in their research, which they used in their research on logistics capabilities and their relationship with information integration and logistics integration of Prajogo and Olhager (2011).

Figure 1 shows a detailed survey model that symbolizes the relationship between maritime transport logistics service capabilities and firm performance.

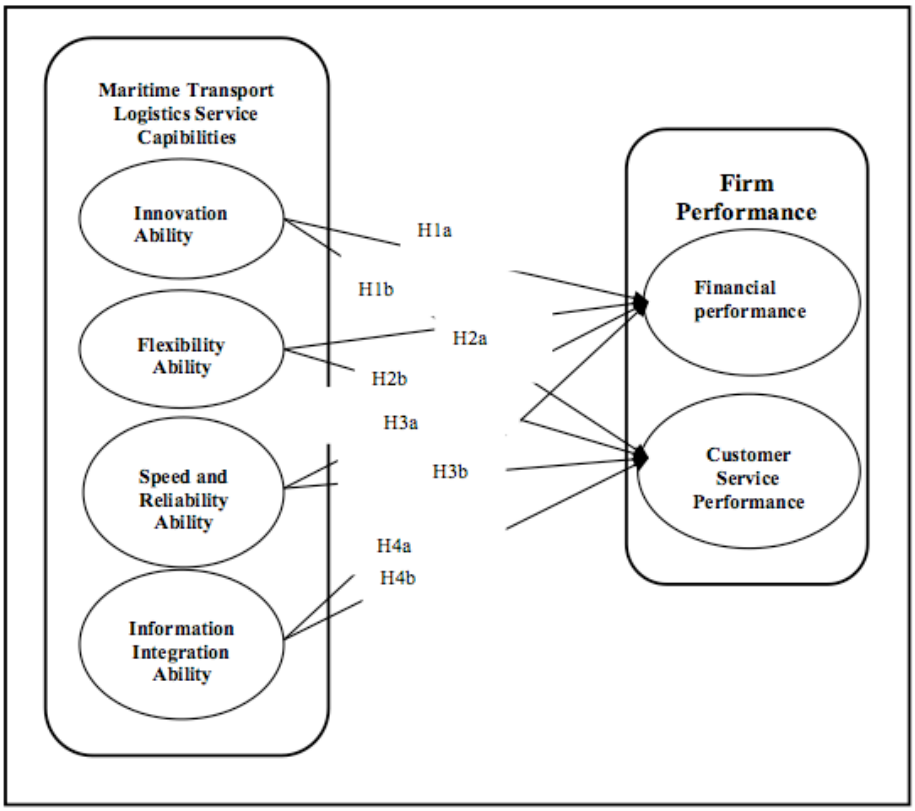



Figure 1 Research Model

The research model in figure 1 shows the relationship among all the conceptual variables in the study. The data obtained from the managers of the maritime transport enterprises are evaluated within the scope of this model.

As the firm performance, a variable consisting of 7 questions including 4 financial performance questions and 3 customer service performance questions were used by compiling the variables used by Kim (2006) in studying the effect of integration and competitive ability on firm performance in the supply chain management. Operating in

Turkey, registered under (IMEAK) maritime chambers; in Istanbul, Marmara, Aegean, Mediterranean and Black Sea regions; marine transport operators have been identified in a research consisting of container ships, tankers, dry cargo ships, bulk cargo ships and RO / RO ships. Face-to-face interviews or e-mail methods were used to collect data from a total of 300 sea transport operators, which are members of IMEAK. As a result, out of 300 companies, 195 companies returned 382 surveys. The return rate of the surveys obtained is 65%. Out of the 382 surveys returned, 5 were incomplete and therefore the variables in the survey model were tested on 377 surveys.

## 4. Results

### 4.1. Demographic Characteristics of Managers and Companies

The companies that responded to the survey have been examined in four chapters activity areas, duration of operation, number of employees, number of ships in their fleet. According to this; the fields of activity of the companies that participated in the survey are; dry bulk ship managment with 38.2%, bulk cargo operation with 14.9% and container ship operations with 13.8%. These are followed by tanker operations with 13.0%, RO-RO ship operations with 10.6% and mixed maritime transport operations with 9.5%. 12,2% of the companies participating in the survey were between 1-5 years, 19,9% 6-10 years, 15,6% 11-15 years, 21,8% 16-20, and 30.5% of which are in operation for 21 years or more. When the firms are examined in terms of the number of employees, it is seen that the ratio of firms that have 50 or less employees is 19.6% and the number of firms that have 51-100 employees is the greatest, the ratio of these firms being 35.3%. In addition, the proportion of firms with 101-200 employees is 15.4% and the proportion of firms with 201-300 employees is 15.1%. On the other hand, the number of firms with 301 or more employees is the lowest, while the ratio in the sample is 14.6%. In addition, the number of ships in the fleet of 24.9% of the companies participating in the survey ranged from 1-3, 19.6% 4-6, 18.6% 7-9, 14.9% 16 and above, 13,3% between 10-12, 8,8% varies between 13-15. Characteristics of the companies parcipating in the survey

### 4.2. Validity Analysis

Explanatory Factor analysis was conducted to test the structural validity. The number of samples is at least 200 (Kline, 1994) and some authors emphasize that the sample size must be five or ten times as large as the scale variables (Bryman and Cramer, 2001) in order to be able to perform the Descriptive Factor analysis. Because the size of the sample reached 377 in the research, it can be said that the researcher has the appropriate data for factor analysis.

Another criterion for testing the appropriateness of sample size and data structure for factor analysis is Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Barlett Tests. The KMO takes values between 0 and 1, the value found in the KMO test result is compared with 0.5, if it is less than 0,5, it is decided that the variables considered are not enough to perform the factor analysis and the factor analysis is not to be continued. The Barlett test gives the hypothesis test result at 95% of whether the correlation matrix is a unit matrix and if there is (p) $<\alpha$ (0,05), the correlation matrix is not a unit matrix, in other words there is a relationship between the variables so the factor analysis can be done for this data. Otherwise, it is decided that the data is not suitable for factor analysis (Field, 2009, pp. 647-648).

The KMO coefficient obtained from the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test is 0,70 and above, indicating that the number of samples is good (Nakip, 2003, p. 403). Determination of whether the data related to maritime transport logistics service capability metrics are suitable for factor analysis was made by using Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Barlett Globality Tests. The value of the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test is 0,747.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value indicates that sample size is good and the data is sufficient to perform factor analysis. Since the Bartlett Test value is p (0,00) <α (0,01), it can be said that the data structure is suitable for factor analysis. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test and Bartletts Test data were found to be suitable for factor analysis (KMO: 0.,747; p: ,000< 0,01)

Varimax Axis Rotation Method was used for explaining structure validity and factor structure of the Scale, Explanatory Factor Analysis for Factor Analysis, Principal Components as factoring techniques.

Factor analysis were done on variables whose eigenvalues were 1 and factor loads were greater than 0,5. In the reconstructed analyzes, variables that were loaded on two factors, idle or at the same time, were excluded from analysis and the maritime logistics service capabilities were collected under four dimensions. The four factors described account for 66,73% of the total variance and as a result of the factor analysis the total variance of the conceptual variables obtained is sufficient for the explanatory ratios. These factors of maritime logistics service abilities are named as follows:

The first factor is "Innovation Capability" and includes four variables; The ability of the operator to follow and adapt to new technological opportunities, the importance given to innovations in logistics services, and the regular development of operational systems. The innovation ability factor accounts for 17,76% of the total variance.

The second factor is "Flexibility Capability" and includes four variables; The ability of the operator to provide different modes of transport, the ability to provide different types of vessels for different loads, the ability to adapt to different routes, and the ability to adapt to changes in customer requirements. The flexibility factor accounts for 17,28% of the total variance.

The third factor is "Speed and Reliability" and includes three variables; The ability to respond quickly to customer complaints, the ability to deliver goods quickly, and the ability to deliver freight without damage and without any loss. The speed and reliability ability factor accounts for 16,14% of the total variance.

The fourth factor is "Information Integration Capability" and includes three variables; The ability of the operator to share information about all operations with customers and suppliers, the sharing of information from customers and suppliers within the enterprise, and the ability to develop computer-based communication channels established with stake holders. The information integration ability factor accounts for 15,54% of the total variance.

It is understood that the variables related to firm performance are appropriate output for factor analysis (KMO: 0,750; p: ,000< 0,01).

Varimax Axis Rotation Method was used for explaining structure validity and factor structure of the Scale, Explanatory Factor Analysis for Factor Analysis, Principal

Components as factoring techniques, factor of related variables as a factor for interpreting the obtained factors better. Factor analysis were done on variables whose eigenvalues were 1 and factor loads were greater than 0,5.

Factor analysis results were collected under 7 variables with 2 factors. These factors explain 63,73% of the total variance. The first factor is called "Financial Performance" because it is composed of variables such as the profitability ratio of the business, the return of investments, market share and costs, and explains 32,69% of the total variance. The second factor is called "Customer Service Performance" because it is composed of variables such as service quality, customer satisfaction and customers' loyalty to the company and explains 31,03% of the total variance.

### 4.3. Reliability and Correlation Analysis

The most commonly used method for measuring reliability is the alpha coefficient, also known as Cronbach's Alpha (α), which takes values between 0 and 1. Accordingly, it is desirable that Cronbach's alpha value is at least 0,6 in order for the scale to be acceptable (Kayış, 2014, p. 405).

According to the Cronbach Alpha reliability analysis resuls of the realibity analysis conducted separately for the 6 factors obtained by the factor analysis, the innovation ability from maritime transportation logistics service capabilities is composed of 4 questions and because Cronbach Alpha value is (,785) it can be said that this scale is very reliable. The flexibility ability is composed of 4 questions and it can be said that this scale is also very reliable since it has Cronbach alpha value (,785). The ability to integrate information with speed and reliability and the ability to integrate information consist of three questions, and the reliability of these scales is high because Cronbach's alpha values are (,809) and (,810), respectively. Financial (,756) and customer service performance (,744) scales were also found to be highly reliable scales.

Prior to performing the correlation analysis, the graphs were plotted for the variables and it was determined that there was a linear relationship between the variables. In addition, between the maritime transportation logistics service capabilities, which are indipandent variables and financial performance and customer service performance which are dependent variables a simple linear regration analysis is performed and it has been found that for each model the coefficient of determination ($R^2$) is found to be greater than 0, so there is a linear relationship between dependent and independent variables. Apart from these, it is assumed that the data shows normal distribution. To determine normal distribution the skewness and kurtosis coefficients are taken into account. The fact that the coefficients of skewness and kurtosis remain within the limits of ± 1 can be interpreted as proof that the distribution does not show a significant deviation from normal (Çokluk, Şekercioğlu and Büyüköztürk, 2014: 16). Factor analysis results showed that the coefficients of Keyness and Skewness were within ± 1 for the six conceptual variables identified. In addition, the data obtained from the groups with a large number of samples can be regarded as being close to normal distribution and the appropriate analysis methods can be selected (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2012: 150). As the number of samples increases, the data is assumed to approach normal. If the sample size is greater than 200, the effect of non-normal distributions on the test is reduced (Hair, et al., 2006). According to these findings, it is accepted that the research data has a normal distribution.

One of the parametric test conditions is the other equilibrium (homogeneity). Co-variance is equal between the groups and the dependent variables can be found by plotting the scatter diagram. If error terms occur in a pattern and randomly distribute in a fixed range, the variance is covariance and the regression analysis is valid (Durmuş, Yurtkoru and Zinko, 2013: 157-158). It has been observed that the error terms are scattered randomly in the fixed range by plotting the scattering diagram between the standardized estimated values of the maritime logistics service capabilities and the standardized error values of the dependent variable firm performance. Hence, it can be said that the variances between the variables are equal.

There was a significant and positive relationship between maritime logistics service capability and innovativeness ability (,349), flexibility ability and firm performance (,262), p (0,00) <,01. Furthermore, it was found that value is significant and positively related to maritime transport logistics service capabilities between speed and reliability capability and firm performance (,211) and between information integration ability and firm performance (,466), p (0,00) < ,01

In other words, it can be said that these variables are statistically significant. However, the relationships between these variables are not cause-effect relationships but can be interpreted as the ability of information integration to have the strongest relationship with company performance, and the ability to have speed and reliability as the lowest.

### 4.4. The Impact of Maritime Logistics Service Capabilities on Financial Performance

The findings of the Multiple Linear Regression analysis to investigate the impact of maritime transport logistics service capabilities on financial performance are presented in Table 1.

Multicollinearity is particularly important for multiple linear regression analysis and should be examined in regression models. This problem occurs when there is a high correlation between the independent variables. In this sense, correlation coefficients were first investigated and no suspicious cases (r<0,80) were encountered. When we look at the VIF values, which is a second criterion used to detect the multiple connection problems, it can be said that the VIF values are less than 2 for all the independent variables, and therefore less than 10, so there are no multiple connection problems.

**Table 1. The Impact of Maritime Transportation Logistics Service Capabilities on Financial Performance**

| Independent Variables | Std. Beta | t -value | p-value | VIF |
|---|---|---|---|---|
| Innovation Capability | ,164 | 3,235 | ,001** | 1,167 |
| Flexibility | ,171 | 3,473 | ,001** | 1,106 |
| Speed and Reliability | ,052 | 1,049 | ,295 | 1,115 |
| Knowledge-Integration Capability | ,246 | 4,812 | ,000** | 1,195 |
| | $R^2$ =,185<br>F= 21,109<br>p=,000 | | | |

**Dependent variable**= Financial Performance; ** p <,01

The model constructed according to the results of the Multiple Linear Regression analysis in Table 1 is meaningful as a whole [(F= 21,109); p (0,00) <α (0,01)]. In other words, it is statistically possible to predict the financial performance variable by maritime transport logistics service capabilities and that maritime transport logistics service capabilities in the regression model explain 18,5% of the variation in financial performance, and it is seen that the relationships among these variables are statistically significant. In other words, it is understood that 18,5% of financial performance depends on maritime transport logistics service capabilities.

When the maritime transportation logistics are examined in terms of their service capabilities;

• It is understood that innovation ability has a positive affect on financial performance variable at the level of significance of 0,01[(β =,164); α (0,01)> p (0,001)]. **Accordingly, Hypothesis1a: innovation ability from maritime transportation logistics service capabilities affects financial performance positively**, supported.

• It is understood that flexibility ability has a positive affect on financial performance variable at the level os significance of 0,01 [(β =,171); α (0,01)> p (0,001)]. **Accordingly, Hypothesis 2a: flexibility ability from maritime transportation logistics service capabilities affect financial performance positively**, supported.

• The speed and reliability ability seems to have no significant affect on financial performance [(β =,052); α (0,01) <p (0,295)]. **Therefore, Hypothesis 3a: speed and reliability ability from maritime transportation logistics service capabilities affect financial performance positively**, not supported.

• As a result, comes to conclusion of information and integration ability has a positive affect on the financial performance at a level of 0,01 significance [(β =,246); α (0,01)> p (0,000)]. **Accordingly, Hypothesis 4a information and integration ability from maritime transportation logistics service capabilities affect financial performance**, supported.

Table 1 also shows that the ability of speed and reliability does not contribute to financial performance; however, it is observed that information integration has the most

explanatory effect on financial performance. Followed by flexibility and innovation abilities.

### 4.5. The Effect of Maritime Logistics Service Capabilities on Customer Service Performance

The findings of the Multiple Linear Regression analysis to investigate the impact of maritime transport logistics service capabilities on customer service performance are presented in Table 2.

The model constructed according to the results of the Multiple Linear Regression analysis in Table 2 is meaningful as a whole [(F = 32,678); p (0,00) < α (0,01)]. Accordingly, it is statistically possible to estimate the variance of customer service performance with maritime transport logistics service capabilities.

In the regression model in Table 2, it is understood that 26% of the change in customer service performance depends on maritime transport logistics service capabilities. When the maritime transportation logistics are examined in terms of their service capabilities;

• It is understood that positive affect of innovation ability on the customer service performance variable at the level of 0,01 significance [(β =,112); α (0,01)> p (0,001)]. **Accordingly, Hypothesis 1b: innovation ability from maritime transportation logistics service capabilities affect customer service performance positively**, supported.

• It is understood that flexibility ability on the customer service performance variable has no affect [(β =,022); (0,05) < p (0,641)]. Similarly, the ability of speed and reliability does not have a significant affect on customer service performance [(β =,068); α (0,05) < p (0,150)]. **Therefore, Hypothesis 2b: flexibility ability from maritime transportation logistics service capabilities affects customer service performance positively** and **Hypothesis 3b: speed and reliability ability from maritime transportation logistics service capabilities affect customer service performance positively**, not supported.

• It is understood that the information and integration ability has a positive affect on customer service performance at the level of significance of 0,01 [(β =,438); α (0,01) > p (0.00)]. **Accordingly, Hypothesis 4b: information and integration ability from maritime transportation logistics service capabilities affect customer service positively**, supported**.**

**Table2. The Impact of Sea Transport Logistics Service Capabilities on Customer Service Performance**

| Independent Variables | Std. Beta | t-value | p-value | VIF |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Innovation Capability | ,155 | 3,222 | ,001** | 1,167 |
| Flexibility | ,074 | 1,580 | ,115 | 1,106 |
| Speed and Reliability | ,069 | 1,461 | ,145 | 1,115 |
| Knowledge-Integration Capability | ,389 | 7, 971 | ,000** | 1,195 |
| | $R^2$=,26<br>F= 32,678<br>p=,000 | | | |

**Dependent variable** = Customer Service Performance; ** p <,01

Also, Table 2 shows that flexibility and speed and reliability do not contribute to customer service performance, however the ability to integrate information has the greatest impact and clarity in customer service performance, it can be said that innovation ability follows this.

## 5. Conclusıons And Recommendatıons

In order to reach the objectives of the research and to solve the research problems, the data obtained by face-to-face and email methods from 377 executives in the 195 maritime transport operations participating in the survey were used for analysis. Based on the maritime transport logistics service capabilities explanatory factor analysis four dimensions have been achieved that consist of; innovation, flexibility, speed and reliability and information integration capabilities as a result. The performance of the company consists of on financial and customer service performance dimensions.

In order to reveal the effect of the maritime transport logistics service capabilities, which are independent variables on the sub-dimensions of the dependent variable firm performance, multi linear regression analysis was performed .According to this, it is revealed that speed and reliability ability do not directly affect both performance, flexibility ability does not have a direct effect on customer service performance but also ability of information integration effect both performance the most and innovation ability comes after. According to these findings, while **$H_{1a}$, $H_{1b}$, $H_{2a}$, $H_{4a}$ and $H_{4b}$** hypothesis were supported **$H_{2b}$, $H_{3a}$, $H_{3b}$** hypothesis were not supported.

The above findings; parallel with studies in the literature (Zhao, Dröge and Stank, 2001; Shang and Marlow, 2005; Panayides, 2006; Yang, Marlow and Lu, 2009; Li and Dingti, 2010) in terms of innovation, flexibility and information integration capabilities. Findings from this perspective show a strong link between business capabilities and company performance because the capabilities that a company have are the main determinants of company performance. this is remarkable in terms of demonstrating the importance of maritime transport logistics service capabilities for company performance in maritime transport enterprises. According to these findings, it has been proved statistically that maritime transportation enterprises, especially maritime transportation logistics service development, allocating the business resources necessary to strengthen these capabilities and investing on these capabilities will positively contribute to

company performance. Therefore, it has been revealed that maritime transport logistics service capabilities are critical abilities in terms of business management.

The ability to integrate information can be defined as to share information in a timely and right manner and creation of common information with all stake-holders among the operators involved in logistics network in the context of maritime logistics. In this study in maritime transportation field the importance of information integration, mainly about the cargo which is concerned, during in port, transport, evacuation, the whereabouts of the ship, the technical and commercial management information of the ship timely and periodically with customers, suppliers, agencies and ports as a logistics information it supports that integration ability is found to have greatest effect on the sub-dimensions of company performance.

According to the transport contract between the maritime transport operators and customer, it is obligatory for carrier to inform customer about the ship and cargo it carries and according to rental contract the registration information, transport capabilities, dimensions, ships speed and fuel status. The obligation is also regarded as legal guarantees' given by the bearer at the same time. Likewise, the sharing of information about the ship and its cargo with other maritime transport logistics ports, or with the shipping agencies that are supplier of maritime transport operators and the establishment of common information and its use in all relevant operations are closely related to the success of maritime transport logistics. Due to these structural characteristics of the maritime transportation logistics, the managers participating in the research seem to have developed and have emphasized the ability to integrate information primarily in order to improve company performance.

Innovation capability is ability with critical pressure that will provide competitive advantage in both maritime transport operation and customers. Statistically proven that innovativeness has a positive effect on company performance, it is understood that managers who participate in the research have a special importance to innovative ideas, follow new technologies and adapt their business progress regularly in order to increase company performance. Innovative or innovative activities in maritime transport logistics service are technology based and maritime transportation enterprises operating in global competitive environment are expected to reflect on the rapid changes in information and transportation technologies and to all operators such as chartering of ships, ship navigation, loading and unloading and organization structures and in this sense, they have to produce appropriate logistics solutions. The main purpose of innovation or innovative activities in maritime transportation logistics services can be explained as increasing the company performance.

Flexibility capability is expressed in terms of responding and adapting to the changing needs of customers in general. Flexibility in maritime transport logistics can be defined in the direction of the request of the customer, to provide different rota compliance, to supply different types of ship for different cargo or to provide different modes of transport. In this study, it was found that although the ability of flexibility has a direct and positive effect on financial performance, there is no effect on customer performance. These findings can be explained within the context of the transport contract between the transporter and the customer and the structural difference of maritime transport operators.

In maritime transport logistics, transport contract are usually standard contracts and prepared between the parties before the transportation is done. After that if the customer request different logistics solution from transporter, for example when the designated loading or unloading port is changed, wanting the loading or unloading of the cargo done by using ship equipments and the ability of the transporter to provide these solution means precaution and this means more freight for the maritime operation. As a result, the business can increase its freight revenue with its flexibility capability. The increase in freight revenue with its flexibility ability improves financial performance and company performance as expected. Therefore, this reality overlaps with research findings.

It is interesting that maritime transport operations flexibility ability can explain the change in financial performance and not explain the change in customer service performance. This can be explained by the variables used to measure customer service performance in the survey and the structural differences of maritime transport enterprises participating in the survey. The variables used to measure customer service performance are related to customer royalty and customer satisfaction. The majority (65%) of the maritime transport enterprises participating in the survey are tramp (irregular) transport operators. The essence of tramp transport is that they work where ever they find work. Therefore; ships do not operate in certain routes or ports. It is difficult and unpredictable to create customer loyalty as there is no specific customer profile in tramp shipping. On the other hand, as other maritime transport logistics services such as liner transport, container and RO/RO transportation, vessels are scheduled between certain ports and dates, therefore ensuring customers loyalty to their operators is a goal for liner operations as opposed to tramp operations for customers using certain lines for their cargo. For this reason, participants, mostly managers of tramp carries, many have thought that flexibility might not explain the change in customer service performance.

Apart from the above, micro-level customer loyalty may not be important for managers in tramp operations, but for customers having their cargo transported, in micro-level may create a negative perception against the ships registered flag state of the maritime trade fleet. Therefore, although customer loyalty is not a particularly important in tramp maritime transport operation, it may be an important reflection on the Turkish maritime trade fleet. Naturally, the managers of maritime transport operators should not ignore this fact. There are many different ways that managers can implement to improve company performance, one of which is to adapt to the changes in their demands, to create value in the eyes of the customer, which is about flexibility of the business.

The ability of speed and reliability has no impact on financially performance and customer service performance is determined by the perspective of the managers involved in this study. These findings can be explained by the relationship between the characteristics of the variables that make up the speed and reliability ability and the environment in which the maritime transport logistics takes place and the structural differences of this ability from other capabilities, which are variables related to timely, undamaged and lossless transport of cargoes. The environment in which maritime transport logisrtics operates is the sea and the oceans, where natural conditions(wave, storm, fog, iceberg, etc...) and environmental uncertainty (technical, administrative and commercial structure of ports) dominate in maritime transport logistics operations

carried out in the sea and in the oceans, the ability of maritime transport operations to deliver the cargoes to the customer in a timely, rapidly, undamaged and without any loss is largely dependent on the weather conditions and the technical conditions of the port on which the cargo is loaded or unloaded. For these reasons, the above-mentioned factors are influential in the formation and of speed and reliability of the operator, whereas the emergence and development of information integration, innovation and flexibility skills are in the hands of maritime transportation enterprises and they are in the extent of the resources owned by the enterprises. In other words, while maritime transport operators can control information integration, innovation and flexibility with its own resources, it may not be able to fully control its speed and reliability capability with its own resources. Therefore, the company expects its customer to act in accordance with the conditions maritime transport logistics operate in and to protect themselves from the risks of the sea. This phenomenon is an indication that maritime trade cannot be done without insurance guarantee.

Maritime transport logistics activities cannot be carried out without bearer liability and boat insurance and customer having cargo insurance. In the speed and reliability ability, managers of maritime transport operators may have thought that speed and reliability capability is not a direct influence on company performance because of environmental uncertainty and natural conditions that are not under control of the operator, and because of the structural nature of speed and reliability ability separated from other capabilities. However, the cargoes carried by the ship, the speed and reliability capability that expresses skills related to fast loading/unloading, timely, undamaged and without any loss is very important and critical capability for customer satisfaction, managers in maritime transport businesses therefore have to allocate the necessary resources in order to develop and strengthen their respective capabilities.

Based on the research findings, some suggestions are given below for managers of maritime transport operators and researchers working in maritime operations and transport logistics areas. This research is done with registered in Istanbul and Marmara, Aegean, Mediterranean and Black sea region (IMEAK) Maritime Chambers operating in Turkey; survey was conducted using face-to-face and e-mail methods from container ships, tankers, dry cargo ships, bulk carriers and maritime transport operators operating RO/RO ships. 65% of maritime transportation companies operating in Turkey are reached. As is the case for this study, the most important problem of other application researches is that the objectivity can be achieved. Because people working in these businesses tend to pretend that their business is successful even do it is not, assessing the maritime transport logistics capabilities with diversity and with more participants, comparing findings with this study, can lead to more accurate conclusion about these capabilities. Therefore, this must be considered in future researches.

In addition, ‘‘Maritime Logistics Service Capabilities” conceptualized for the first time by this work can be examined separately for the maritime transportation enterprises activity areas, for example; container transportation or bulk cargo transportation. Apart from this maritime transportation companies can be evaluated and compared separately by dividing them as liner or tramp transportation according to service types. Because maritime logistics service capabilities are closely related to the fulfilment of different logistics activities according to the resources they have in the company.

## References


Acar, A. Z. and Zehir, C. (2009). Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.* Mayıs - Eşkişehir, 21-23.

Acar, A. Z. and Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi Ve Doğrulanması. *İşletme Fakültesi Dergisi, 8* (1), 103-131.

Bryman, A. and Cramer, D. (2001). Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows, London: Routledge.

Chapman, R. L., Soosay, C. and Kandampully, J. (2002). Innovation in Logistic Services and the New Business Model: A Conceptual Framework. *Managing Service Quality* , 358-371.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., and Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LİSREL Uygulamaları.* 3rd. ed. Anakara: Pegem Akademi.

Daugherty, P., Chen, J. H. and Ferrin, B. G. (2011). Organizational Structure And Logistics Service Innovation. *The International Journal of Logistics Management*, 26-51.

Daugherty, P. and Pittman, P.H. (1995). Utilization Of Time-Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 54-60.

Field, A. (2009). *Dıscovering Statistics Using SPSS* (3rd. ed.). London: SAGE Publications.

Grant, R. M. (1991). The Resource- Based Theory Of Competitive Advantage Implications For Strategy Formulation. *California Management Review*, 114–135.

Grawe, S. J. (2009). Logistics innovation: a literature-based conceptual framework. *International Journal of Logistics Management , 20* (3), 360-77.

Helfat, C. E. and Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.

Jung, B. M. and Kim, S. J. (2012). Change of Shipping Industry Circumstance and Shipping Policy Directions of Developing and Developing and Developed Countries. *The Asian Journal Of Shipping and Logistics, 28* (2), 135-160.

Kayış, A. (2014). Güvenirlik Analizi. Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6th.ed.) (404-409). Ankara: Asil Yayın.

Kim, S. W. (2006). Effects Of Supply Chain Management Practices, Integration And Competition Capability On Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 241–248.

Kline, P. (1994). An easy guide to factor analysis. New York, NY: Routledge.

Lee, H. L., So, K. and Tang, C. S. (2000). The value of information sharing in a two-level supply chain. *Management Science , 46* (5), 626–643.

Li, L. and Dingti, L. (2010). Effects of Logistics Capabilities On Performance In Manufacturing Firms. *Proceedings of The 3rd International Conference On Logistics And Supply Chain Management,* 50-58. Hunan, CHINA: Logistics And Supply Chain Research In China.

Lu, C.-S. (2000). Logistics Service In Taiwanese Maritime Firms. *Transportation Research Part E*, 79-96.

Lu, C.-S., and Yang, C.-C. (2006). Evaluating Key Logistics Capabilities for International Distribution Center Operators In Taiwan. *Transportation Journal*, 9-27.

Mason, R. and Nair, R. (2013). Strategic Flexibility Capabilities In The Container Liner Shipping Sector. *Production Planning and Control*, *24* (7), 640-651.

Mitroussi, K. (2013). Ship Management: Contemporary Developments And Implications. *The Asian Journal Of Shipping and Logistics*, *29* (2), 229-248.

Morash, E. A., Droge, C.M. and Vickery, S. K. (1996). Strategic Logistics Capabilities For Competitive Advantage And Firm Success. *Joumal of Business Logistics*, 1-22.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler Ve SPSS Destekli Uygulamalar* (1st.ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Panayides, P. M. (2006). Maritime Logistics And Global Supply Chains: Towards A Research Agenda. *Maritime Economics And Logistics,* 3-18.

Panayides, P. M. (2007). The Impact Of Organizational Learning On Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness And Performance. I*ndustrial Marketing Management* 24 (8), 68-80.

Prajogo, D. and Olhager, J. (2011). Supply Chain Integration And Performance: The Effects Of Long-Term Relationships, Information Technology And Sharing, And Logistics Integration. *Int. Journal of Production Economics*, 514-522.

Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,15,* 109-124.

Sumner, M. (2000). Risk Factors in Enterprise-wide/ERP Projects. *Journal of Information Technology , 15*, 317-327.

Shang, K. C. and Marlow, P. B. (2005). Logistics Capability And Performance In Taiwan's Major Manufacturing Firms. *Transportation Research Part E 41,* 217–234.

Song, D.-W. and Panayides, P. M. (2008). Global Supply Chain And Port/Terminal: Integration And Competitiveness. *Maritime Policy and Management*, 73–87.

Sutherland, L. J. (2008). Logistics From a Historical Perspective. G. D. Taylor, *Logistics Engineering Handbook.* Boca Raton: CRC Press.

Ülgen, H. and Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5th.ed.). İstanbul: Beta

Wiengarten, F., Pagell, M., Ahmed, M.U. and Gimenez, C. (2014). Do A Country's Logistical Capabilities Moderate The External Integration Performance Relationship? *Journal of Operation Management* 32 (1), 51-63.

Yang, C. (2012). Assessing The Moderating Effect Of Innovation Capability On The Relationship Between Logistics Service Capability And Firm Performance For Ocean Freight Forwarders. *International Journal Of Logistics: Research and Applications*, 53-69.

Yang, C. C., Marlow, B. and Lu, C. S. (2009). Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovation Capabilities And The Performance Of Containner Shipping Services In Taiwan. *Int.J.Production Economics*, 4-20.

Zhao, M., Dröge, M. and Stank, T. P. (2001). The Effects Of Logistics Capabilities On Firm Performance: Customer-Focused Versus Information-Focus Capabilities. *Journal of Business Logistics*, 91-107.

DOI: 10.20491/isarder.2017.310

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Maliyet Hacim Kâr Analiz Tekniğinin Müşteri Kârlılık Analizinde Kullanılması ve İşletmeler İçin Model Önerisi

*Use of Cost-Volume-Profit Analysis Technique in Customer Profitability Analysis and Model Suggestion for Businesses*

**Vedat EKERGİL**
Anadolu Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi
Yunusemre Kampüsü, Tepebaşı, Eskişehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-6790-8529
vekergil@anadolu.edu.tr

## Özet

Maliyet-hacim-kâr (MHK) analizi, genellikle hacim ve maliyet arasındaki ilişkiye bağlı olarak üretim ve satış sonuçlarını gözlemleyebilmek için oluşturulmaktadır. Hacim ve maliyet boyutundan bakılan analizde kâr boyutu bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Oysa gerçek bakış açısı kâr olmalıdır. Çünkü işletmenin sürekliliğini sağlayabilmesinin temel koşulu "kâr"dır. Kârı yaratan temel unsur ise "müşteri"dir. İşletmeler, faaliyetlerini müşteriden sağladıkları kâr ile sürdürülebilmektedir. Aslında analizin hacim boyutuna da müşteri karar vermektedir. Bu nedenle ürünlerin işletmeye olan kârlılığını ölçmeye çalışmak yerine, işletmenin hangi müşterilerinden kâr sağladığının tespit edilmesi temel amaç olmalıdır.

Çalışmanın temel amacı, MHK analizi aracılığıyla her bir müşterinin kâra olan katkısını tespit etmek ve böylece müşteri bölümlemesine olanak sağlayacak müşteri kârlılık analizi gerçekleştirmektir. MHK analizinin etkisi; hem ürün karması hem ürün karmasındaki farklılaşmanın etkisi hem de müşteri düzeyinde kârlılık analizi farazi bir veri seti üzerinden test edilmektedir. Bu amaçla standart ve yeni ürün karmaları oluşturulmakta, müşteri düzeyinde satılan ürün miktarının, satışının ve maliyetinin dağıtımı yapmakta ve MHK analiz tekniği yardımıyla müşteri kârlılığı belirlenmektedir. Çalışmanın sonucunda, karar alıcıların ürün temelli kârlılıktan ziyade, müşteri temelli kârlılığa göre karar almasının daha doğru kararlar alabileceği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri, Kârlılık Analizi, Başabaş Noktası, Maliyet-Hacim-Kâr Analizi

## *Abstract*

*Cost-volume-profit (CVP) analysis, usually the relationship between volume and cost, is created to observe production and sales results. In the analysis of the volume and cost dimension, the profit dimension is considered as a result. However, the true point of view must be profit. Because the basic condition for the sustainability of an*

*enterprise is "profit". The main element that makes profit is "customer". Business activities are being carried out with the profit from the customer. In fact, the size of the analysis also determines the size of the customer. For this reason, rather than trying to measure the profitability of the products to the business, the main purpose should be to determine the profitability of which customers of the business.*

*The main purpose of this study is to identify the profit contribution of each customer through CVP analysis and to realize customer profitability analysis which will enable customer segmentation. The effect of CVP analysis on both product mix and product mix variability and customer-level profitability analysis are tested on a hypothetical data set. For this purpose, standard and new product mixes are created, the amount of the product sold at the customer level, the sales and the cost are distributed, and the customer profitability is determined with the help of the CVP analysis technique. As a result of the study, it is reached that the decision makers will be more meaningful to decide according to the customer-based profitability rather than the product-based profitability.*

***Keywords:*** *Customer, Profitability Analysis, Breakeven, Cost-Volume-Profit Analysis*

## 1. Giriş

Yeni veya geliştirilen bir ürünün pazarda yer alması çok sayıda bilinmeyenin bir araya gelmesine neden olmaktadır. Mevcut bir ürün için ise, pazardaki yaşam seyri göz önünde alınarak riskinin ölçülmesi gerekmektedir. İşletme yönetimi güvenilir ve doğru bir hacim tahmini yapma sürecinde birçok riski üstlenmek durumundadır. "İşletmenin tüm çevresinden etkilenme düzeyi nedir?", "Tedarikçileri ve belki de daha önemlisi müşterileri ile ilişkilerinin değişme olasılığı nedir?", "Rakip faaliyetleri ve pazarı etkileme güçlerinin düzeyi nedir?", "Devletin işletme üzerinde baskı yapabilme düzeyi nedir?" gibi birçok soru işletme için bir risktir. İşletme riski, girişimin işi için üstlenebileceği risklerin etkilerinin tanımlanabilmesine olanak sağlamaktadır. İşletme pazara sunduğu ürünün değişken maliyetlerinin yanında sabit maliyetlere de katlanmaktadır. Toplam maliyetler içindeki sabit ve değişken maliyetlerin payı yönetimin alacağı kararlarda önemli bir kriter oluşturmaktadır.

Yöneticiler ürünü pazarlayabilmek için bir dizi alternatif üretim yaklaşımını kullanarak ürün çeşitlendirmesine gidebilir ve bu ürünler arasından üretim, dağıtım, pazarda tutunma gibi birçok avantajı sağlayacak ürünleri seçmek isterler. İşletme yönetimi pazara sunacağı ürünlerin hangileri olduğuna aslında kendisi karar vermemektedir. Yapılan pazar araştırmalarıyla müşterinin satın almayı talep ettiği ürünler seçilmektedir. Yani işletmede satılmakta olan ürünlere işletme yönetimi değil, müşteri karar vermektedir. Bu durum müşterinin yönetimler üstü olarak görülmesine neden olmaktadır.

- Acaba gerçekten her müşteri baş tacı yapılmalı mıdır?
- Her bir müşteri, aynı veya tahmin edici kârı yaratıyor mudur?
- Büyük miktarlarda alan, sık satın alan, peşin ödeyip satın alan, yılda bir kez satın alan, tek ürün satın alan veya her ürünü satın alan, acaba bu müşterilerden hangisi daha kârlıdır?
- Kâr, ürünün maliyeti ile fiyatı arasındaki fark mıdır, yoksa bu maliyete üretim dışı maliyetlerde eklenmeli midir?
- Marka veya ürün reklamları hangi müşteriler için yapılmaktadır?

- Her müşteri aynı şekilde mi ödüllendirilmeli veya cezalandırılmalıdır?
- İşletmenin ilişkili olduğu müşteri portföyündeki değişiklikler veya portföy içindeki farklı özelliklere sahip müşteri gruplarına uygulanacak iskonto, iade koşulları, fiyat artışları, dağıtım, finanslama vb. gibi unsurlardaki değişim işletmenin kârını etkiler mi?

Tüm bu ve benzeri sorular işletmenin temel amacı olan hayatını sürdürme koşulu için son derece önemlidir. İşletmenin toplum içindeki rolünü iyi bir şekilde oynayabilmesi için doğru müşterinin seçilmesi gerekmektedir. Bu müşteri ise muhasebenin süreklilik kavramını yerine getirecek, kârını maksimize edecek, toplum içinde yaşamasına izin verecek bir müşteri portföyü ile mümkün olabilecektir.

Müşteriler, sadece işletmeden ürün satın alan gerçek veya tüzel kişiler değildir. Aynı zamanda işletmenin varlıklarıdır. İşletme doğru karar alabilmek için nasıl ki kasasındaki parayı, deposundaki malı, alacaklarını, yatırımlarını gerçek değerleriyle tespit etmek zorunda ise, "müşteriler" varlığını da gerçek değeri ile bilmek durumundadır. İşletme için kârlı olmayan veya işletmenin sürekliliğini tehdit eden bir müşterinin varlıklardan çıkarılması kadar doğal bir durum yoktur. Bu amaçla işletmenin müşterilerin talep ettiği ürünlerden elde edilen kârı müşteri bazından ölçmesi gerekmektedir.

## 2. Literatür

Maliyet-Hacim-Kâr (MHK) analizinin temel amacı, belirli bir faaliyet veya hacim dalgalanması durumunda finansal sonuçların ne olacağını belirlemektir. Britannica Ansiklopedisi'nin 1964 baskısında, 1850'li yıllarda Dionysius Lardner tarafından sabit-değişken analizi örneklerine yer verildiğini raporlanmaktadır. D. Solomons (1953) ise, Henry Hess'in 1903 yılında Engineering Magazine Dergisi'nde yayımlanan makalesinde başabaş noktası elde etmek için sabit ve değişken maliyetleri grafiklendirdiğini ifade etmektedir (Manes, 1966:87; Earley, 1955:227). MHK analizinin temelleri oldukça eski olmasına rağmen, işletmenin finansal değerlerinden yararlanarak belirli durumlara ilişkin kararların alınmasında güçlü bir araç olması nedeniyle halen güncelliğini koruyan bir tekniktir.

MHK analizi, basit bir şekilde tek bir ürünün başabaş noktasını tespit etmeye yönelik kullanılabileceği gibi, belirsizlik ortamında veya birden fazla ürünün başabaş noktasının ya da hedeflenen kâr değerlerinin belirlenmesi gibi işletmenin gerçek uygulamalarına yönelik olarak da kullanılmaktadır. MHK analizi; duyarlılık analizi (Mowen,Hansen,Heitger, 2014: 363; Horngren, 2003: 70), faaliyete dayalı maliyetleme (Langfield-Smith, Thorne, Hilton, 2008; Patcharaporn, Jittarat, 2012; Gean, 2000:10; Wang, Li, Zhang, 2002; Kee, 2001:77; Kaygusuz, 2007:139), kısıtlar teorisi, (Kaygusuz, 2011:171; Martin, 2009) sermaye bütçelemesi (Mitchell, 1969: 334), fiyatlama kararları (Drury, 2008: 286), nakit akışı (Martin,2009), performans ölçümü (Johnson, Springer Sargent, 2013:), ürün kârlılık analizi gibi karar almaya yönelik pek çok stratejik maliyet yönetimi konuları ile bütünleştirilebilmektedir. Bu yönüyle de güncelliğini sürekli koruyan bir tekniktir.

İşletmenin kârı, gelirleri ile giderleri arasındaki fark olarak ölçülmektedir. İşletmeler ana faaliyetine bağlı gelirlerini ve giderlerini müşterileri için ürettikleri ve sonrasında da onlara sattıkları ürün veya hizmetlere bağlı olarak ürün temelli hesaplanmaktadır. Ürün temelli hesaplama kullanılmasının temel nedeni ise, işletmenin

ürüne ilişkin tüm verilere kolaylıkla ulaşılabilmesidir. Bu ise işletmenin muhasebe maliyet sistemini ürün temelinde oluşturmasına neden olmaktadır. Ancak ürünlerin satışlarına yönelik tahminlere bütçeler hazırlanırken, "müşteriler" üzerinden araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan müşteri araştırmalarının temeli de aslında "ürün"e yöneliktir. Araştırmanın temel iki sorusu; "müşteri hangi ürün/ürünleri satın almayı planlamaktadır?" ve "müşteri satın almayı düşündüğü ürün/ürünlere ne kadar para harcamayı planlamaktadır?" (www.unf.edu/~dtanner/dtch/dt_ch8.htm). Soruların yanıtlarına bağlı olarak maliyetler, üretim ve satış miktarı, satış fiyatı, satış promosyonları, tutundurma faaliyetleri planlanmakta ve elde edilen bilgilere bağlı olarak ürünlere ilişkin MHK analizi yapılmaktadır.

Gill'e (2015) göre, işletmeler birim düzeyindeki maliyetleri hacim temelli oluşturmaktadır. İşletme yönetimi hacim temelli verileri faaliyet temelli olarak yeniden düzenleyebilir. Maliyet sistemindeki bu tercih faaliyet temelli MHK analizinin yapılmasına da olanak sağlayabilir. Bununla birlikte, toplam maliyetler düzeyinde, ürün seviyesi ve müşteri düzeyindeki maliyetler sırasıyla toplam işlem sayısı, ürün değişiklikleri sayısı veya müşteriye özel gereksinimlerin sayısı ile değiştirilir ve etkinliğe dayalı MHK hesaplaması gerçekleştirilir. Ancak tüm bunların faaliyet temelli maliyetlemeye göre yapılabilmesi için, endirekt maliyete ilişkin faaliyetlerin ayrıntılı bir şekilde; yığın, ürün ve müşteri düzeylerinde maliyet taşıyıcılarının tanımlanması gerekmektedir.

Atkinson, Kaplan, Matsumura ve Young (2012), işletmelerin müşterilerine yapılan iskontolarının sunulan ürün ve pazarlama maliyetlerine bağlı olarak yapılmadığını tespit etmişlerdir. Bu sorunun temel nedeni ise yönetimin, müşterilerine yönelik aldığı kararlarda toplam kârlılığı göz önünde bulundurmasıdır. İşletmelerin faaliyete dayalı maliyetlendirme sistemlerini gelirlerden yapılan indirimlerin yanı sıra promosyon masrafları ve ödeneklerini siparişler ve müşteriler üzerinden izleyerek, gerçek kâr veya zararın müşteri bazında hesaplayabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bunun ise, her bir müşteriden sağlanan net katkının hesaplanması ile mümkün olabileceği belirtmektedirler.

Li ve Green'e (2011) göre; müşteri sadakati bir işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Sadık müşteriler, işletmelere sürekli bir gelir kaynağı (tekrarlanan ve artan alımlarla) olmakta ve pazarlama maliyetlerinde bir azalma sağlamaktadır. Böylece işletme kârında sürekli bir artış yaratılmaktadır. Li ve Green (2011), uzun yıllar boyunca çalışılan müşterilerde fiyat hassasiyetinin azalabileceğini iddia etmektedir. Söderlund ve Vilgon (1999) bu iddiayı destekleyerek, müşteri sadakatindeki küçük bir artış bile kârlılık üzerinde çarpıcı ve olumlu bir etki yarattığını ifade etmektedir. Müşteri sadakatinde %5'lik bir iyileşme, müşteri tutma oranını %85'ten %90'a yükseltmekte, bu ise işletme kârlarında %25 ile %85 arasında bir artışa neden olmaktadır.

Buttle (1996) işletmelerin sahip olduğu müşterilerin yaşam boyu değerini hesaplamıştır. Bunun için bireysel banka müşterilerinin bankanın istediği hesap çeşitliliğine altı yıllık bir sürede ulaşabileceğini belirlemiştir. Müşterilere verilen bir kredi kartının aktif olarak kullanılmaya başlaması için geçen sürede maliyetlerin ilk başlarda yüksek iken, daha sonra ise düşmektedir. Buttle, ilk yılın maliyetinin 50 dolara ulaşabildiği ifade edilmektedir. Bu maliyetleri düşürebilmek için bankalar genellikle sunduğu hizmetleri çapraz satma yaklaşımını izlemektedir. Müşterinin beşinci yılında, müşteriyi elde tutma maliyetlerinin %5 oranında artırılması durumunda

müşteri kârlılığının %60 oranına kadar artabileceği belirtilmektedir. Bu ise işletmelerin müşterilerinin kârlılığını ölçmesi gerektiğinin açık bir kanıtıdır.

Söderlund ve Vilgon'a (1999) göre; müşteri kârlılığı, belirli bir sürede bir müşteriden sağlanan gelirlerden bu müşteri için katlanılan maliyetlerin çıkarılması sonucunda ortaya çıkan müşteri düzeyinde bir değişkendir. Bu değişken tedarikçinin belirli bir müşteriye sahip olma değerini ifade eder. Müşteri kârlılığı işletme için fiili bir kayıtlama süreci olarak ortaya çıkabilir. Müşteri kârlılığı analizi işletmenin müşteri bazında kâr veya zararını gösteren bir tablo olarak raporlanabilir. Bilanço veya gelir tablosunda gösterilen kâr veya zarar değeri tüm müşterileri kapsarken, bu tablo her bir müşterinin ayrı ayrı değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca müşteri kârlılığı, geleceğe ışık tutacak şekilde "müşteri yaşam boyu değeri" veya "müşteri sermayesi" olarak da analiz edilebilmektedir.

Christopher, Payne ve Ballantyne'e (2008) göre; işletmelerin çoğu müşteri tutmanın önemli olduğunu kabul ederken, pek azı müşteri tutmaya yönelik çaba harcamaktadır. Müşteri kazanma ile müşterinin elde tutulmasının finansal getirilerini değerlendirmeye yönelik araştırmalar yok denecek kadar azdır. Christopher vd (2008). göre; işletmelerin müşteri tabanını analiz etmesi, her bir müşteri bölümündeki kâr potansiyelini belirlemesi ve daha sonra en kârlı bölümleri korumak için müşteri hizmetleri stratejileri de dâhil olmak üzere planlar geliştirmesine olanak sağlayan ölçüm sistemlerini oluşturması gerekmektedir. Bu süreç, işletmelerin ürün kârlılıklarını hesaplamaktan uzaklaşarak, ürünleri sattıkları müşterilere odaklanmasının bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır. Küreselleşme ile rekabetin yoğun olduğu bir pazarda müşteri kârlılık analizi son derece önem kazanmaktadır.

Christopher vd.'e (2008) göre; müşterilerin kârlılıklarının birbirinden farklı olması doğal bir süreçtir. Her bir müşteri ihtiyaç duyduğu ürünleri satın alacaktır ve bu nedenle farklı müşteriler farklı bir ürün karmasına sahip olacaktır. Bir müşteriye satılan bir ürünün aynısının farklı müşteriye satılması sonucunda farklı kârlar elde edilebilir. Ayrıca müşterilerin satın alma miktarı, ödeme şekli, müşteri ilişkileri gibi birçok nedenden dolayı ürüne uygulanacak kâr marjında da müşteriden müşteriye değişiklik olabilmektedir. Müşteri kârlılığını etkileyebilecek bir diğer konu ise, müşterilere sunulan hizmet maliyetlerindeki önemli farklılıklardır. Satış sonrası hizmetler, garanti ve servis hizmetleri müşterilerden elde edilen kârlılığı etkilemektedir. Bu durum ürüne dayalı kâr/zarar hesaplanması ve bu kârın analiz edilmesinden çok daha hassas bir analizi gerektirmektedir.

Lin ve Yahalom (2012), müşteri kârlılık oranının müşterilerden elde edilen başabaş noktasından hesaplanabileceğini ifade etmektedir. Müşteri temelli MHK analizi ve kârlılık analizi sonuçları, işletme yönetimine yardımcı olabilecek önemli bir araç niteliğinde olduğunu belirtmektedirler.

Walters ve Halliday'e (2005) göre, direkt maliyetlerin ürün, bölge veya müşteri bazında tespit edebileceğini ifade etmektedir. Bu maliyetlerin ürüne, müşteriye veya bölgeye daha net bir şekilde yüklenebilmesi için katkı analizinden yararlanılması gerektiği belirtilmektedir.

Kârlılık büyük oranda üretim noktasından sonra olanlarla belirlenmektedir. Konaklama, sağlık, banka gibi hizmete dayalı sunum yapan işletmelerde ürüne dayalı MHK analizi yapmak oldukça zordur. Çünkü müşterinin talep ettiği siparişin yerine getirilebilmesi için farklı ürün karmaları oluşturmak gerekebilir. Bu durumda her

müşteri için yeni bir ürün karması oluşturmak, sonrasında bu ürün karmalarını gruplandırmak ve bu gruplara göre MHK analizi uygulamak gerekmektedir. Bu sürecin müşteriye bağlı olarak hesaplanması hem daha kolay hem de daha anlamlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Literatür incelendiğinde müşteri temelli MHK analizinin yapılabileceği belirtilmesine rağmen, MHK analizi çalışmalarının ürün temelli olarak yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma ile literatüre bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## 3. Yöntem

Araştırmanın problem sorusu, "Bir işletmenin tüm müşterileri aynı kârlılığa sahip midir?". Araştırma problemine bağlı olarak; maliyet-hacim-kâr analizi (MHK) yardımıyla işletme müşterilerinin kârlılıkları tespit edilerek, müşteriler arasında bölümleme, iyileştirme ve terk etme kararlarının alınmasına olanak sağlayan bir modellemenin oluşturulması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın temel varsayımı, MHK analizinde birden fazla ürünün başabaş noktasının belirlenmesinde kullanılan ağırlıklı katkı oranı yaklaşımı, birden fazla müşterinin başabaş noktasının tespit edilmesi içinde kullanılabilir. Ayrıca uzun dönemde tüm maliyetler değişken maliyettir ve tüm maliyetler kısa dönemde olsa, ürünlere dağıtılarak toplam / birim maliyetleri hesaplanabilmektedir. Bu nedenle "Sabit maliyetlerin de müşterilere dağıtılması mümkündür." varsayımı kabul edilmektedir.

Çalışmanın temelini oluşturan ürün ve müşteri bilgileri suni olarak yaratılan bir işletmenin verileridir. Verilere ilişkin hesaplamalar ve grafikler Excel yardımıyla gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmada simülasyon yöntemi kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde simülasyon, toplumsal gerçekleri oluşturan süreçler / mekanizmalar / davranışlar üzerine odaklanarak, sosyal bilimlerde kullanılan tanımlayıcı yaklaşım ile doğa bilimlerinde kullanılan resmi yaklaşım arasındaki boşluğu kapatmayı amaçlamaktadır. Müşteri tabanlı simülasyon ile işletme kârlılığındaki farklılıkları ve maliyet davranışlarını gözlemlemek amacıyla suni verilerden yararlanarak müşteri ölçeğine bağlı olarak değişen bir modelleme oluşturulmuştur (Li, Mao, Zeng, Wang, 2008:401).

## 4. Bulgular

Çalışmada bulgular başlığı altında MHK analizinin hem ürün temelli yaklaşımı hem de müşteri temelli yaklaşımı üzerinde durulacaktır.

### 4.1. Maliyet Hacim Kâr Analizi

İşletmenin satış hacmindeki değişmelerin, maliyetlerde ve kârda vereceği tepkinin ölçülmesinde kullanılan analiz tekniklerinden birisi MHK analizidir. Bu teknik, bir işletmenin maliyetleri, satış hacmi ve kârıyla ilgili kararlar alınırken yöneticinin kullanabileceği en etkili araçlardan birisidir. Maliyet davranışının anlaşılmasında MHK analizi anahtar rol oynamaktadır. Yöneticiler, kararlarını yönlendirmek için MHK analizini kullanırlar ve bu kararlar genellikle stratejiktir. Stratejik kararlar yeni pazara girmek, pazara sunduğu ürün yelpazesini genişletmek, rekabet üstünlüğü sağlamak için fiyatlama stratejileri uygulamak, tutundurma kararları almak, müşteri taleplerini karşılamak çeşitli risklerin üstlenilmesini gerekli kılmaktadır.

Riskler, işletmenin sürekliliğini doğrudan etkilemektedir. İşletmeler sürekliliğini ve sürdürebilirliğini sağlayabilmek için işletme başarısının ölçülmesi gerekmektedir. İşletme başarısının ölçümü; finansal tablolarda gösterilen özkaynaklardaki değişim,

likidite yeterliliği ve yıllar itibariyle varlıklardaki ve kaynaklardaki değişimlerin analizi ile yapılmaktadır. Yöneticinin başarısı ise, faaliyetlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi, pazar büyüklüğündeki değişim, rekabet üstünlüğü gibi finansal veya finansal olmayan ölçütlere dayandırılarak belirlenmektedir. Ancak ortakların, yatırımcıların ve üst yönetimin en önemli ölçütü genellikle işletme kârlılığıdır ve yöneticilerin verdiği stratejik kararlar kârlılığını etkilemektedir.

İşletmenin toplam kârındaki değişim işletme yöneticilerinin doğru karar alarak işletmeyi yönettikleri anlamına gelmemektedir. Yöneticiler işletmenin; faaliyetlerini, süreçlerini, yatırımlarını, çalışanlarını, tedarikçilerini, müşterilerini ve diğer çevre unsurlarını doğru bir şekilde yürütmeleri durumunda toplumda işletmeye bir yer bulacaklardır ve sürekliliklerini sağlayabileceklerdir. Girdi koşulları değişmez kabul edilirse kârdır. Kârı yaratan temel unsur ise "müşteri"dir. İşletme yöneticileri ürünlerin satışından elde ettikleri kârları ve hatta her bir üründen elde edilen kârı göz önünde bulundurarak karar alırlar. Yöneticilerin başarı değerlemesinde kârdaki artışa bağlı olarak yapılacak ödüllendirmeler, işletmeyi iflasa bile götürebilmektedir. Çünkü bu kârsız müşterilerin korunması ve onlara bilmeyerek de olsa yatırım yapılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle birden fazla ürünün başabaş noktasının tespit edildiği gibi bu ürünleri satın alan müşterilerinde kâra olan katkısı tespit edilmelidir. Çalışmada öncelikle birden fazla ürün temelli MHK analizi ve sonrasında da müşteri temelli MHK analizi incelenecektir.

### 4.2. Ürün Temelli Maliyet Hacim Kâr Analizi

MHK analizi, genellikle işletmenin sattığı bir veya birden fazla ürünün/hizmetin mevcut kârlılık durumunun ya da kârlı olması için yapılması gereken satış miktarı veya satış tutarının tespit edilmesini amaçlamaktadır. Ayrıca maliyet yapısını etkileyebilecek; vardiya, fazla mesai, çalışanları deneyim etkisi, makinelerin yenilenmesi, ürün yelpazesine yeni bir ürün katılması, tutundurma faaliyetlerinin artırılması vb. unsurlarda MHK analizi kapsamında göz önünde bulundurulabilmektedir. Birçok işletme birden fazla ürün/hizmet satmaktadır. İşletmenin her bir ürün/hizmetten yaptığı satış miktarı ve tutarı zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir. Mevsimsel etki, rakiplerin tutumları, satış fiyatındaki değişim, kalite sorunları, dağıtım sorunları gibi birçok faktör ürün/hizmet satışlarında değişme neden olabilmektedir. Bu durum işletmenin ürün/hizmetlerden elde ettiği kârlılığını da etkilemektedir. Ürün karmasındaki değişimin kârlılığa olan etkisini bir örnek üzerinde göstermek mümkündür.

KFB işletmesi ürün karmasında dört ürün olan ve bu ürünleri 10 müşteriye satış yapan bir işletmedir. KFB'nin satış yaptığı ürünler farklı satış fiyatlarına ve maliyetlere sahiptir. Bu nedenle katkı payları da birbirinden farklıdır. İşletmenin standart ürün karmasına ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir:

**Tablo 1. KFB İşletmesinin Standart Ürün Karması Verileri**

| Ürünler | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| Satış Miktarı (adet) | 140 | 100 | 110 | 650 | 1.000 |
| Satış Fiyatı (TL/adet) | 0,75 | 0,25 | 0,50 | 0,10 | |
| Birim Değişken Maliyet | 0,525 | 0,075 | 0,25 | 0,06 | |
| Sabit Maliyetler | 12,50 | 30,00 | 22,50 | 15,00 | 80,00 |

KFB'nin standart ürün karmasına göre ürünlerini satması durumunda Tablo 2'deki satış gelirleri, maliyetleri, katkı payı ve kâr/zarar/başabaş noktası değerleri ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2. KFB İşletmesinin Standart Ürün Karması Performansı**

| Ürünler | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| Satışlar | 105,00 | 25,00 | 55,00 | 65,00 | 250,00 |
| (-) Değişken Maliyetler | -73,50 | -7,50 | -27,50 | -39,00 | -147,50 |
| **KATKI PAYI** | **31,50** | **17,50** | **27,50** | **26,00** | **102,50** |
| (-) Sabit Maliyetler | -12,50 | -30,00 | -22,50 | -15,00 | -80,00 |
| **Kâr, Zarar ya da BBN** | **+19,00** | **-12,50** | **+5,00** | **+11,00** | **+22,50** |
| Katkı Oranı | %30 | %70 | %50 | %40 | |

KFB işletmesi standart ürün karmasına ilişkin kârlılık analizi yaptığında, B ürününden zarar elde ettiğini tespit etmektedir. Bu duruma çözüm bulmak amacıyla birkaç seçenekten birisi tercih edilebilir. KFB ya B ürününün satışını sonlandıracaktır ya da B ürününün satış fiyatını, satış miktarını artıracaktır veya değişken maliyetlerini düşürecektir. Bu ürününün satışlarını iyileştirilebilirse, aynı kapasite kısıtlamaları çerçevesinde kârlılık durumu değişebilecektir. KFB, müşteriyle olan ilişkilerini kullanarak yeni ürün karmasını ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda sadece ürünlerin satış miktarları değişikliğe uğramaktadır. Bu durum Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3. KFB İşletmesinin Yeni Ürün Karmasının Satış Miktarları**

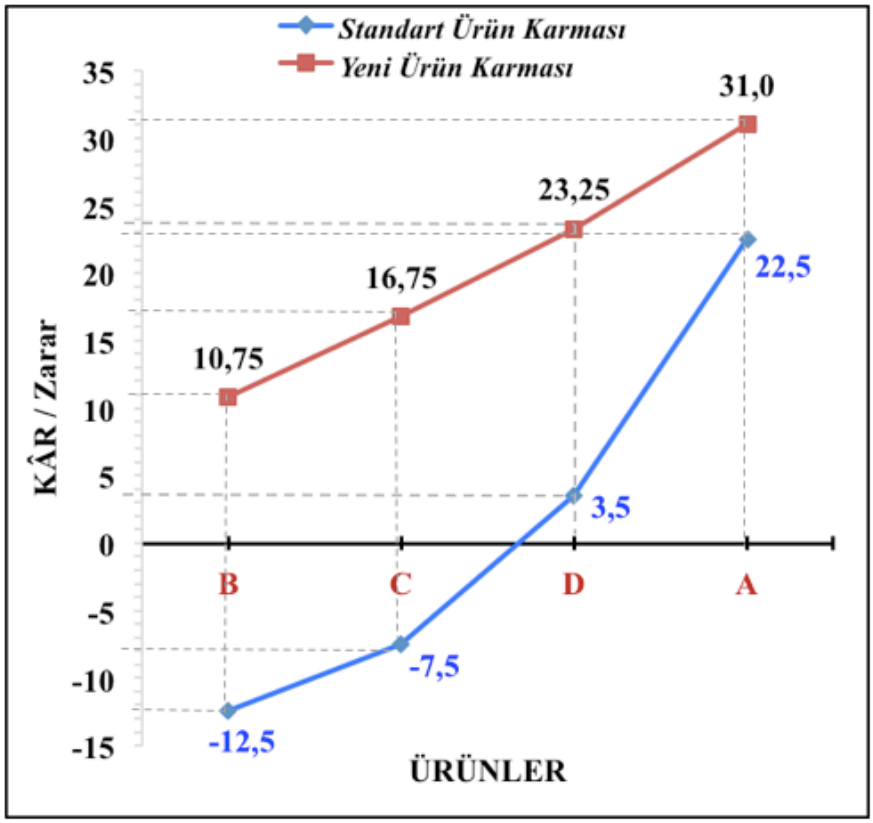
| Ürünler | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| Satış Miktarı (adet) | 90 | 290 | 120 | 500 | 1.000 |

KFB'nin yeni ürün karmasındaki değişikliğin ardından işletmenin kârlılık analizi yapıldığında, standart ürün karmasındaki 22,5 liralık kârın 31,0 liraya yükseldiği ve B ürünün 12,5 liralık zarardan 10,75 lira kâra dönüştüğü görülmektedir. Yeni ürün karmasına ilişkin sonuçlar Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4. KFB İşletmesinin Yeni Ürün Karması Performansı**

| Ürünler | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| Satışlar | 67,50 | 72,50 | 60,00 | 50,00 | 250,00 |
| (-) Değişken Maliyetler | -47,25 | -21,75 | -30,00 | -30,00 | -129,00 |
| **KATKI PAYI** | **20,25** | **50,75** | **30,00** | **20,00** | **121,00** |
| (-) Sabit Maliyetler | -12,50 | -40,00 | -24,00 | -13,50 | -90,00 |
| **Kâr, Zarar ya da BBN** | **+7,75** | **+10,75** | **+6,00** | **+6,50** | **+31,00** |
| Katkı Oranı | %30 | %70 | %50 | %40 | |

Standart ile yeni ürün karmaları karşılaştırıldığında kârlılığın neredeyse iki kat arttığı görülmektedir. Bu kâr artışının büyük bir kısmı B ürünü satış miktarının 100 adetten 290 adete çıkarılmasından kaynaklanmaktadır. C ve D ürünlerinin kârlılığında önemli bir değişiklik ortaya çıkmamışken, A ürününde yaklaşık %60'lık bir düşüş olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise işletmenin A ve C ürünlerini satın alan müşterilerinin B ürününü satın almasına ikna ve teşvik etmesinden kaynaklanmaktadır. Tutundurma faaliyetleri sonucunda sabit maliyetlerin 80 liradan 90 liraya çıktığı görülmektedir. Bunun sonuncunda standart ve yeni ürün karmasının kârlılık grafikleri Şekil 1'deki gibi olacaktır.




**Şekil 1. KFB İşletmesinin Ürün Karması Kârlılık Analizi**

KFB işletmesi ürün karmasında değişiklik kararı almasıyla birlikte toplam sabit maliyeti 10 lira artarak, 80 liradan 90 liraya çıktığı varsayılmıştır. Bu değişiklikle başabaş noktasının da değişmesine neden olmaktadır. Ürün karmalarının başabaş noktası hesaplaması; her bir ürünün satış tutarının toplam içindeki payının ile ürünün katkı oranının çarpımı sonucunda ortaya çıkan ürünlere ilişkin katkı oranlarının toplamı "ağırlıklı katkı oranı" olarak tespit edilmektedir. Ürün karmasındaki ürünlerin her birinin sabit maliyetlerinin tespit edilememesi durumunda ağırlıklı katkı oranı yaklaşımından yararlanılmaktadır. KFB'nin ağırlıklı katkı oranlarına dayalı başabaş noktası hesaplaması Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. KFB İşletmesinin Ağırlıklı Katkı Oranı Yaklaşımına Göre BBN'nın Hesaplaması**

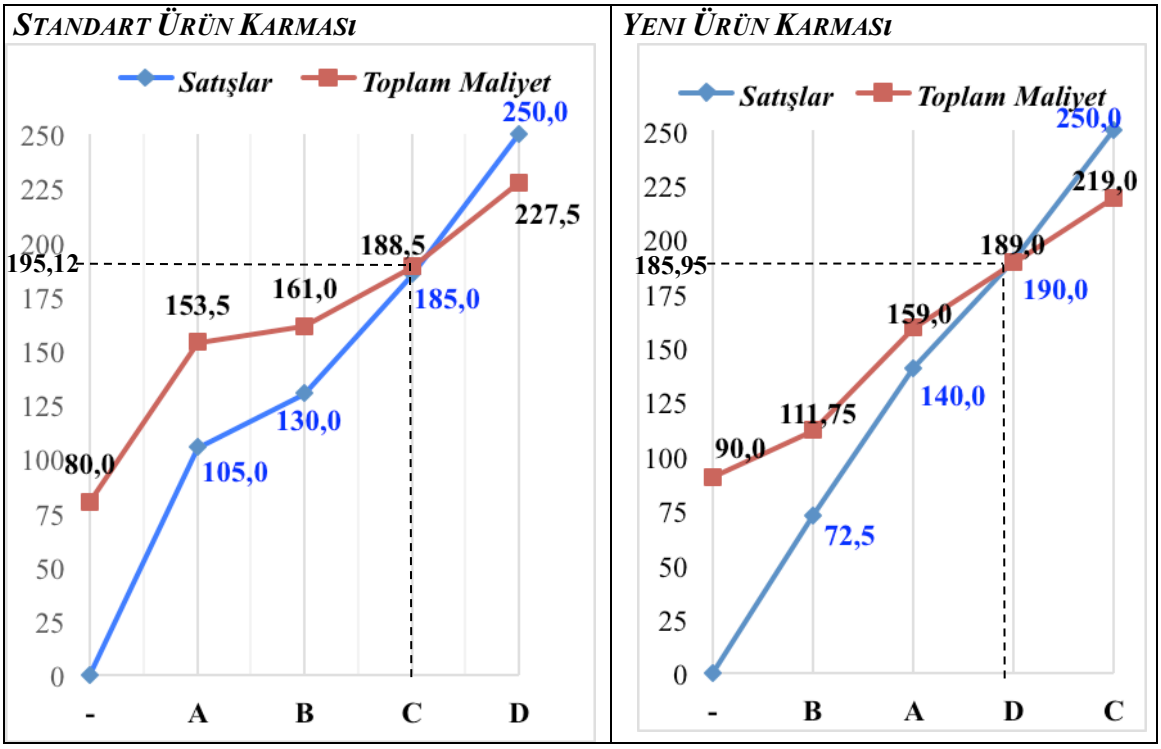
| Standart Ürün Karması | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| Satış tutarları | 105,0 TL | 25,0 TL | 55,0 TL | 65,0 TL | 250,0 TL |
| Satışların yüzdesel dağılımı | %42,0 | %10,0 | %22,0 | %26,0 | %100,0 |
| Katkı oranı | %30,0 | %70,0 | %50,0 | %40,0 | |
| **Ağırlıklı katkı oranı** | **0,126** | **0,070** | **0,110** | **0,104** | **0,410** |
| **BBN satış tutarı** | | | | | **195,12 TL** |
| **BBN satış tutarı dağılımı*** | **81,95 TL** | **19,51 TL** | **42,93 TL** | **50,73 TL** | **195,12 TL** |
| **BBN satış miktarı (adet)**** | **109,3** | **78,1** | **85,8** | **507,3** | |

* *BBN satış tutarı, satışların yüzdesel dağılımı ile çarpılmıştır.*

** *BBN satış miktarı, BBN satış tutarı dağılımı değerleri ürünün satış fiyatına bölünmüştür.*

| Yeni Ürün Karması | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| Satış tutarları | 67,5 TL | 72,5 TL | 60,0 TL | 50,0 TL | 250,0 TL |
| Satışların yüzdesel dağılımı | %27,0 | %29,0 | %24,0 | %20,0 | %100,0 |
| Katkı oranı | %30,0 | %70,0 | %50,0 | %40,0 | |
| **Ağırlıklı katkı oranı** | 0,081 | 0,203 | 0,120 | 0,080 | **0,484** |
| **BBN satış tutarı** | | | | | **185,95 TL** |
| **BBN satış tutarı dağılımı** | **50,21 TL** | **53,92 TL** | **44,63 TL** | **37,19 TL** | **185,95 TL** |
| **BBN satış miktarı (adet)** | **66,94** | **215,70** | **89,25** | **371,90** | |

Şekil 2'de hem standart ürün karmasına hem de yeni ürün karmasına ilişkin başabaş noktası grafikleri yer almaktadır.




**Şekil 2. KFB İşletmesinin Ürün Karmasına İlişkin Başabaş Noktası Grafikleri**

KFB'nin yeni ürün karması kararı kârlılıkta üç değişikliğe neden olmaktadır. Birincisi ağırlıklı ortalama katkı oranında küçükte olsa bir artış olması, ikincisi başabaş noktası hacminin standart ürün karmasına göre daha önce gerçekleşmesini sağlaması ve üçüncüsü toplam kârlılığın %9'dan %12,4'e çıkmasıdır. Bu örneğin iki varsayımı vardır. İlki ürün karması değişikliğinde fiyatlama etkisinin olmadığı ve hacim karışımındaki değişmelerin toplam geliri etkilemediğidir. İkincisi değişken maliyetler için herhangi bir değişiklik yapılmamasıdır. Eğer yeni ürün karmasının sabit maliyetlerinde herhangi bir değişiklik yapılmamış olsaydı, işletmenin kârı 41 liraya çıkmış olacaktı. Başabaş noktası satış tutarı ise 165,29 liraya düşecekti. Muhtemelen ürün karması değişikliği bazı fiyatlandırma değişikliklerini gerekli kılabilecektir, ancak bu örneğin kurulma amacı ürün ve müşteri boyutlarından kârlılık analizine odaklanmaktır.

Literatürde birden fazla ürünün başabaş noktası hesaplamasında genellikle "ağırlıklı katkı oranı yaklaşımı" kullanılmaktadır. Bunun temel nedeni, toplam sabit maliyetlerin tüm ürünlere yani işletmeye ait olmasıdır. MHK analizinde her bir ürüne ilişkin başabaş noktasının hesaplanmasında, her bir ürüne düşen sabit maliyetin hesaplanması karmaşık olması nedeniyle; ürünlerin satış miktarı ile katkı oranları veya ürünlerin satış miktarı ile katkı oranlarının çarpımından ortaya çıkan ağırlıklı katkı oranı başabaş noktası satış tutarı formülünde kullanılmak suretiyle hesaplamaktadır. Sabit maliyetler "İlgili etkinlik veya hacim düzeyinde geniş boyutlu değişikliklere rağmen, belirli bir süre boyunca maliyet değişmeden kalan maliyetlerdir." şeklinde tanımlanmaktadır (Horngren, 2003: 32).

Gean'e (2000) göre, çoğu yönetici hacim temelli değişken / sabit ayrımının karar verme için yararlı bilgiler sağlamak için çok basit kaldığını fark ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu sorunun aşılmasında faaliyete dayalı maliyetleme (FDM) sisteminin maliyet taşıyıcılarını hacim dışı maliyet temelleri aracılığıyla çözümlenebileceği ve böylece FDM ile MHK analizinin daha kullanışlı ve anlamlı hale geleceği belirtilmektedir. Sabit maliyetler ürün karmasına veya her bir ürüne taşıyıcılar aracılığıyla dağıtılabilir. Ürünün üretildiği bantta ortaya çıkan sevkiyat başına, direkt sabit maliyetler doğrudan ürünle ilişkilendirilebilir. Dolaylı sabit maliyetler ise ürünün üretim süresi, makine saati ya da ürünle ilişkili faaliyetler taşıyıcı olarak atanarak, ürüne yüklenebilir. Amortisman ve patent gibi maliyetler işletmenin temel sabit maliyetleridir ve ürünle doğrudan ilişkilendirilmesi daha kolaydır. Emlak vergisi, kira, sigorta, bakım, denetim, reklam, yönetim ücretleri, yasal masraflar gibi yönetilebilir sabit maliyetlerin ürünlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Ames ve Hlavacek, 1990:141). Örneğin, işletmeler kendi mallarını nakletmek ve depolamak için özel depoları kiralama veya satın alma yoluyla kendi bünyesinde işletebileceği gibi, dışarıdan hizmet alımıyla da gerçekleştirebilir. Satış hacminin istikrarlı olması durumunda deponun işletilmesi yolu tercih edilebilir. Bununla birlikte bu durum sigorta, vergi, bakım ve borçlanma maliyeti sabit maliyetleri beraberinde getirecektir. Söz konusu sabit maliyetlerin hangi ürünler için yapıldığının belirlenmesi oldukça kolaydır. Dışarıdan hizmet satın alınmasında yapılan sözleşmedeki tarifeye bağlı olarak sabit maliyetlerin ürünlere yüklenmesi mümkündür (Pride ve Ferrell,2014:506).

Birleşik maliyetlerin dağıtımında toplam birleşik maliyetin içinde hem değişken maliyetler hem de sabit maliyetler bulunmaktadır. Birleşik maliyetin ürünlere dağıtımında farklı yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Ancak hangi yönteme göre hesaplanırsa hesaplansın, ürünlerin birleşik maliyetten aldığı pay, yani ürünün birim ve toplam maliyeti tespit edilebilmektedir. Her bir ürünün toplam maliyetinden ürüne ilişkin toplam değişken maliyeti çıkarıldığında kalan kısım ürünün toplam sabit maliyetidir. İşletmeler ürünün fiyatlandırmasında sadece ürünün maliyetini baz almamaktadır. Bunun yanında dönem giderlerini de ürüne yüklemektedir. Bu durumda ürüne yüklenen dönem giderlerinin ne kadarının değişken ve ne kadarının da sabit olduğunu belirlemek durumundadırlar. İşletmenin doğru fiyatlandırma, doğru ürün kârlılık analizi ve doğru karar alabilmesi için, sabit maliyetlerini ürün bazında dağıtması gerekmektedir (www.dummies.com/business/accounting/how-to-allocate-fixed-overhead-costs-in-cost-accounting/). Sonuç olarak, birleşik maliyetleme sisteminin yanında; sipariş maliyeti sisteminde, safha maliyeti sisteminde, faaliyete dayalı maliyetleme sisteminde de ürünlerin sabit maliyetlerinin belirlenmesi günümüzde yazılım teknoloji ile mümkün olabilmektedir.

KFB işletmesinin sabit maliyetlerin ürünlere aşağıdaki şekilde yüklendiği varsayılmaktadır:

| | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| **Standart Ürün Karması** | -12,50 | -30,00 | -22,50 | -15,00 | -80,00 |
| **Yeni Ürün Karması** | -12,50 | -40,00 | -24,00 | -13,50 | -90,00 |

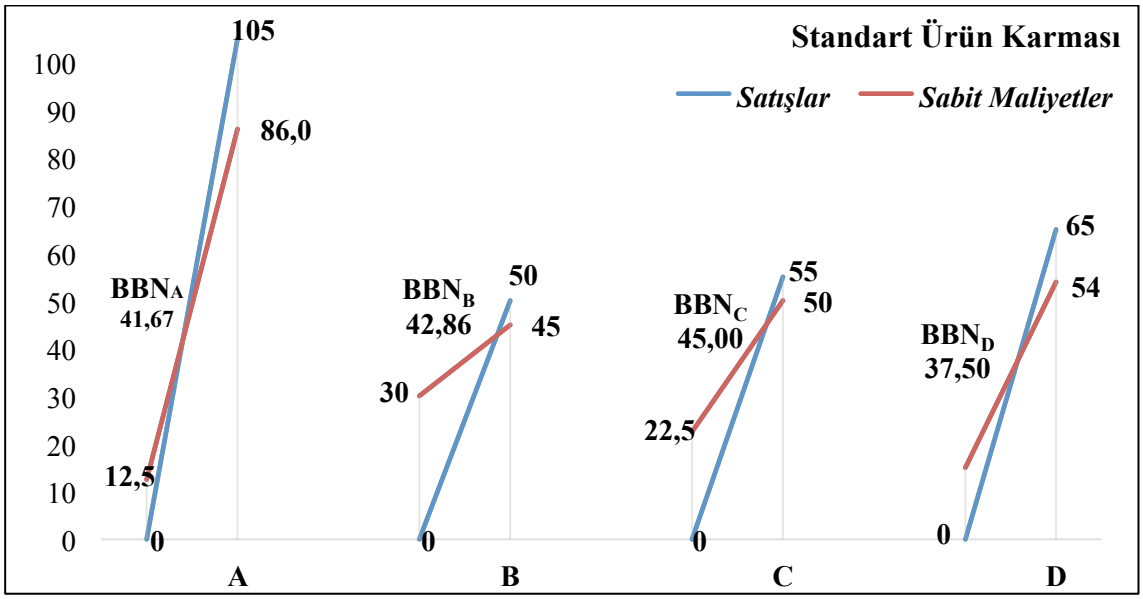
**Tablo 7. KFB İşletmesinin Sabit Maliyetlerin Ürünlere Yüklenmesi Durumundaki BBN Hesaplaması**

| Standart Ürün Karması | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| (-) Sabit Maliyetler | -12,50 TL | -30,00 TL | -22,50 TL | -15,00 TL | -80,00 TL |
| (=) Katkı Payı | 12,50 TL | 30,00 TL | 22,50 TL | 15,00 TL | 80,00 TL |
| (x) Katkı Oranı | %30 | %70 | %50 | %40 | |
| **(÷) BBN Satış Tutarı** | **41,67 TL** | **42,86 TL** | **45,00 TL** | **37,50 TL** | **167,02 TL** |
| (÷) Satış fiyatı | 0,75 TL/ad. | 0,25 TL/ad. | 0,5 TL/ad. | 0,1 TL/ad. | |
| **BBN Satış Miktarı** | **55,6 adet** | **171,4 adet** | **90,0 adet** | **375,0 adet** | |

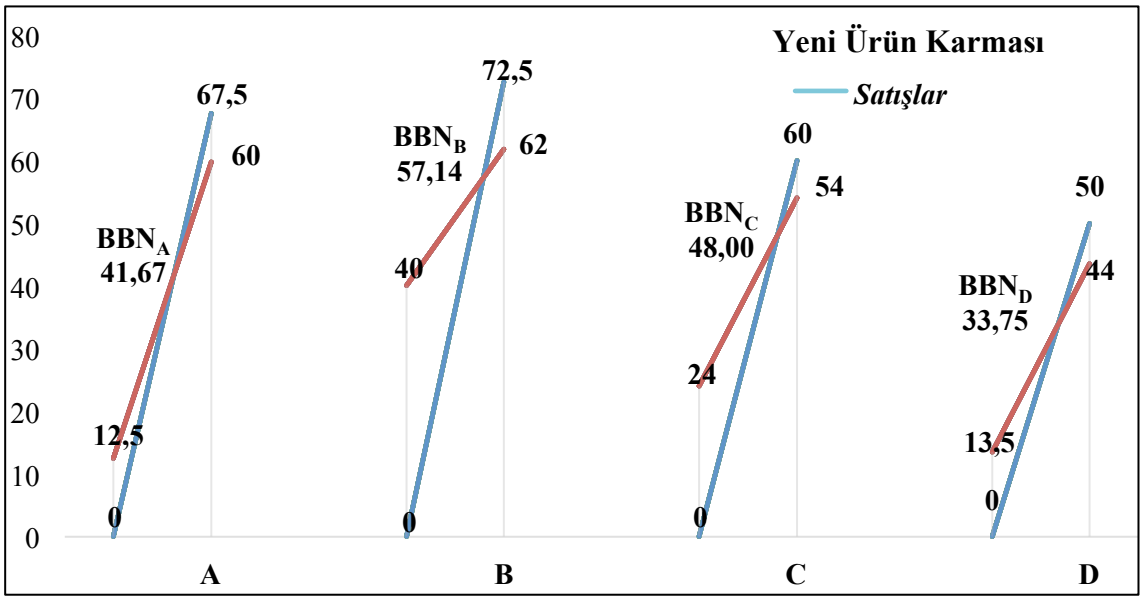
| Yeni Ürün Karması | A | B | C | D | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| (-) Sabit Maliyetler | -12,50 TL | -40,00 TL | -24,00 TL | -13,50 TL | -90,00 TL |
| (=) Katkı Payı | 12,50 TL | 40,00 TL | 24,00 TL | 13,50 TL | 90,00 TL |
| (x) Katkı Oranı | %30 | %70 | %50 | %40 | |
| **(÷) BBN Satış Tutarı** | **41,67 TL** | **57,14 TL** | **48,00 TL** | **33,75 TL** | **180,56 TL** |
| (÷) Satış fiyatı | 0,75 TL/ad. | 0,25 TL/ad. | 0,50 TL/ad. | 0,10 TL/ad. | |
| **BBN Satış Miktarı** | **55,6 adet** | **228,6 adet** | **96,0 adet** | **337,5 adet** | |

Sabit maliyetlerin ürünler arasında dağıtımı gerçekleştirilmesi ile başabaş noktasının hesaplanmasında her bir ürünün sabit maliyeti aynı zamanda katkı payına eşit olması anlamına gelmektedir. Ürün karması kapsamında yapılan kâr veya zarar hesaplamasında ürünlerin katkı oranına ilişkin veri bulunmaktadır. Bu durumda katkı payının katkı oranı ile çarpılması sonucunda her bir ürünün başabaş noktasındaki satış tutarı hesaplanmış olmaktadır. Katkı payı ile satışlar arasındaki fark değişken maliyetleri ve başabaş noktası satış tutarının ilgili ürün satış fiyatına bölünmesi sonucunda da başabaş noktası satış miktarı hesaplanmaktadır. Böylece her bir ürün için başabaş noktası değerleri hesaplanması Tablo 7'de gösterilmektedir.

İşletmenin her bir ürünün başabaş noktası değeri grafik üzerinde Şekil 3 ve 4'te gösterilmektedir.




**Şekil 3.KFB İşletmesinin Standart Ürün Karmasında Ürün Bazında BBN Grafiği**




**Şekil 4.KFB İşletmesinin Yeni Ürün Karmasında Ürün Bazında BBN Grafiği**

Eğer yeni ürün karmasının sabit maliyetinde bir değişiklik yapılmamış olsaydı, (yani standart ürün karması ile aynı olsaydı 80 lira) bu durumda yeni ürün karmasının her bir ürüne ilişkin başabaş noktası miktarı ve tutarı aynı olacaktı. Çünkü başabaş noktasının hesaplanmasına ilişkin birim satış fiyatı, birim değişken maliyet ve ürün sabit maliyeti aynı değerlerde olacaktı. Çalışmada bu farklılığı göstermek adına başabaş noktası unsurlarından sadece sabit maliyetlerde değişiklik yapılarak diğer unsurların değişmediği kabul edilmiştir.

Şekil 3 ve 4 birlikte değerlendirilerek ürün bazında başabaş noktası analizi yapmak mümkün olmaktadır. Buna göre; A ürününün aynı başabaş noktasında olduğu görülmedir. Bunun temel nedeni başabaş noktasının hesaplanmasına ilişkin hiçbir unsurda bir değişikliğe gidilmemiş olmasıdır. B ve C ürünlerinin yeni ürün karmasında standart ürün karmasına göre daha fazla ürün satılması durumunda başabaş noktasına

ulaşıldığı görülmektedir. D ürünü için ise yeni ürün karmasında daha az ürün satarak başabaş noktasına ulaşılabilmektedir. Örnek yardımıyla ürünlerin kârlılıklarının ve başabaş noktasının analizinin yapılması mümkündür. Ancak ürünler kârlı oldukları sürece işletme açısından her şey yolunda olarak görülecektir ve hiçbir sorun olmaması nedeniyle satış politikasında herhangi bir müdahaleye başvurulmayacaktır. Bu durum aslında mayın tarlasında yürümek gibidir. Çünkü ürünler müşterilere satılmaktadır ve hangi müşteriye zararına hangi müşteriye ise kârlı satış yapıldığına ilişkin hiçbir bilgiye işletme sahip değildir. Bu durum bazı müşterilerin diğer müşteriler tarafından fonlanması anlamına gelmektedir. Buna ilişkin bilgiye ulaşmak için müşteri temelli maliyet-hacim-kâr analizi yapmak gerekmektedir.

### 4.3. Müşteri Temelli MHK Analizi

Müşteriden sağlayan kâr ile işletme faaliyetleri sürdürülmektedir. Aslında üretim ve satış miktarlarına da "müşteri" karar vermektedir. Müşteri, ya işletmeden satın alacağı ürünleri talep ederek ürün çekmekte ya da işletme müşterilerinin ihtiyaçlarını keşfederek ürünü müşteriye itmektedir. Her iki durumda da başrol oyucusu ve mihenk taşı müşteridir. Müşteriler, işletmenin yaşamını sürdürme temel amacını yerine getirmesini sağlamaktadır. İşletme ne kadar kaliteli ürün/hizmet üretip sunarsa sunsun, ne kadar teknolojik güncelleme yaparsa yapsın, ne kadar ürün yelpazesini genişletsin, yenilesin veya yeni ürün döngüsünü ne kadar hızlandırırsa hızlandırsın, eğer müşteri ürünleri talep etmiyorsa işletmenin yaşamını sürdürmesi mümkün değildir.

İşletme, aynı miktardaki ürünü aynı satış fiyatı ile farklı müşterilere satabilir ancak bu müşteriden aynı kârı elde etmek durumunda değildir. Müşterilerden farklı kârların elde edilmesinin farklı nedenleri olabilir. Bunlardan ilki, müşterilerin satın aldığı ürün karması genellikle birbirinden farklı olmasıdır. İkinci ise işletme ürünlerini farklı müşteri bölümlerine farklı kâr oranı uygulayabilir. Ancak üçüncü belki de en önemlisi müşterilere sunulan hizmetlerin maliyetleri de önemli farklılıkların olabilmesidir. Çünkü müşteriden sağlanan kâr, büyük ölçüde üretim noktasından sonra belirlenmektedir. Müşteriye sunulan hizmetin maliyeti siparişin kabul edilmesiyle başlamaktadır. "Satış elemanı müşteri ile ne kadar zaman geçirecek?", "Zamanlarını tamamen veya kısmen bu müşteriyle çalışan bir kilit müşteri yöneticisi tahsis edilecek mi?", "Bu satışa ilişkin hangi komisyonlar ödenecek?" vb. birçok soru müşteri siparişinin gerçek maliyetini ve kârını ortaya koyacaktır. Ayrıca nakliye, yükleme, envanter ve depolama gibi maliyetlerin yanında müşterinin özel istekleri de müşteri sipariş maliyetini etkileyen unsurlardır.

Yapılan araştırmalara göre, memnun olduklarını ifade eden müşteriler yine de işletmeden ayrılabilmektedir. Ayrıca hedeflediği müşteri bölümlemesi için çok fazla pazarlama maliyetine katlanan işletmelerin bile, müşteri memnuniyet düzeyi oldukça düşük olabilmektedir. Müşteri memnuniyet düzeyini %100'e ulaştırma çabası, işletmeyi iflas götüren bir neden haline gelebilmektedir (Ryals, 2009: 20). Büyük kurumsal müşterilerle, tedarikçiler sıklıkla müşteri promosyonları, reklam desteği, ek indirimler vb. için özel fonlar tahsis etmektedir. Belirli bir perakende satıcı için özel bir paket oluşturma, üretim programlarının bozulması veya ek stok tutma maliyetine katlanılması, müşterilere verilen hediyelerin veya indirimlerin parasal tutarının müşterinin sipariş büyüklüğüne göre seçilmesi, büyük müşterilere ek reklam desteği verilmesi veya ortak reklam yapılması gibi genellikle işletmeye ek gizli maliyetler yüklemektedir (Christopher, Payne, Ballantyne, 2008: 42). Bu nedenle düşünülenin aksine büyük müşteriler genellikle küçük, orta ve yeni müşterilere göre daha fazla maliyetli ve daha

az kârlıdır. Büyük müşteriler, işletme üzerinde kuracağı baskı ve tekelci talepleri ile gerçek değerli müşterilerin gözden kaçırılmasına neden olabilmektedir.

Olgunlaşmış piyasalarda ve rekabet yoğunlaştıkça, kuruluşların mevcut müşterilerin daha kolay satılabildiğini ve genellikle daha kârlı olduklarını kabul etmesi zorunlu hale gelir. İşletmelerin büyüme hırsı dikkatlerini ve kaynaklarını yeni müşterileri çekme üzerine yoğunlaştırırken, mevcut müşterilerin rakipler için potansiyel yeni müşteri olduğunu gözden kaçırdıkları görülmektedir. Son yıllarda Türkiye'de GSM operatörlerinin tutundurma faaliyetlerini yeni müşterilere yoğunlaştırdıkları görülmektedir. İşletmelerin ne kadar yeni müşterilere ihtiyacı olsa da mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamaya yönelik pazarlama çabasında bulunmalıdır. Yeni müşterilere pazarlama üzerinde çok fazla odaklanan işletmeler genellikle yetersiz pazarlama faaliyeti yaptıkları için mevcut müşterilerini kaybetmektedir. Yalnızca hizmet kalitesinde bir sorun yaşandığında, kriz dönemlerinde ve mevcut müşteri ayrılıyorsa veya ayrılmak üzereyse işletme mevcut müşteriye dört elle sarılmaktadır. Kovandaki sızıntının büyüklüğü işletmeyi yeni sıkıntıların doğmasına neden olabilmektedir. Aslında GSM operatörleri gibi sürekli yeni müşteri kazanmaya çalışmak, kazanılmış müşterinin tekrar tekrar işletmeye kazandırılmasından başka bir şey değildir. Bu ise müşteri maliyetlerinin gereksiz bir şekilde artmasına neden olmaktadır.

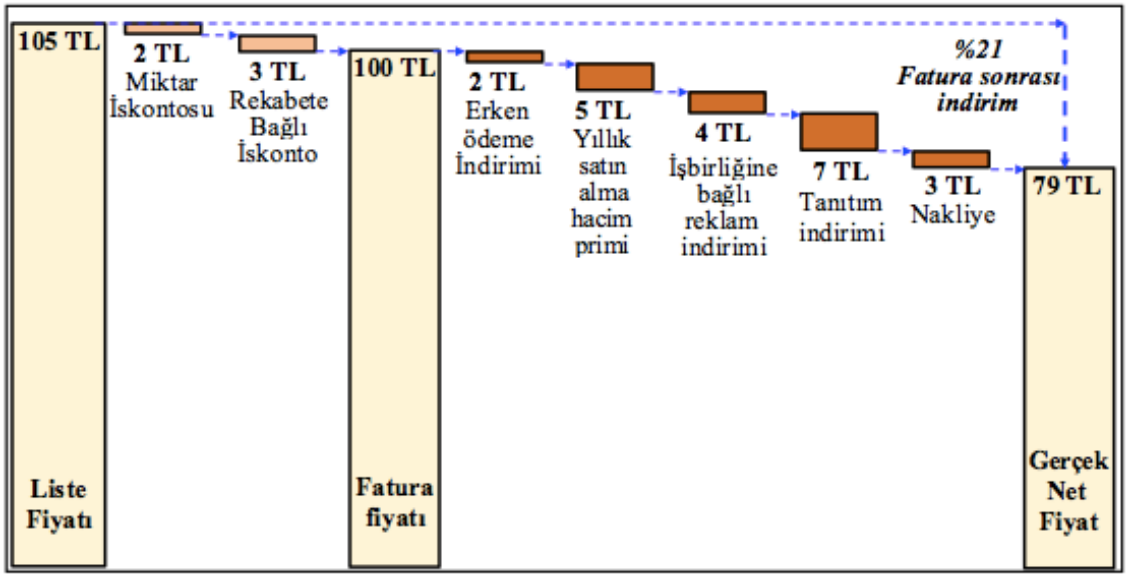
Müşteri kârlılık analizinin temel ilkesi, müşteri kâr/zarar hesabına müşteriyle ilgili tüm maliyetlerin yükleyebilmesini sağlamaktır (müşteri kâr/zarar hesabı Tablo 8'de örneklendirilmiştir). Müşteri kârlılık analizinde temel kontrol aracı fırsat maliyetidir. İşletmenin kendisine şu soruyu sorması gerekir. "Bu müşteriyle iş yapmasaydım, kaç lira maliyetten kaçınırdım?" "Vazgeçilebilirlik ilkesi"nin temel faydası; bir müşteriye sunulan hizmet için katlanılacak toplam maliyet ile gerçekte kaç müşteriye hizmet sunulabileceği sorusuna yanıt bulunmasıdır. İşletmenin seçenekler arasında kaçırılan (yapılmayan) en iyi alternatifi tercih edebilecek yeterlilikte müşterilerini tanıması ve sadece "değerli müşteri"lere hizmet sunması gerekmektedir.

**Tablo 8. Müşteri Kâr veya Zarar Hesabı**

| | |
|---|---|
| **Gelirler** | Net satışlar |
| Eksi: **Maliyetler** (sadece müşteriye yüklenebilen maliyetler) | • Satışların maliyeti (ürün karması)<br>• Komisyonlar<br>• Satışa yönelik müşteri çağrıları ve görüşmeleri<br>• Müşteri yöneticisinin müşteriye ayırdığı süre<br>• Bonuslar ve özel indirimler<br>• Siparişi hazırlama maliyetleri<br>• Tanıtım maliyetleri (görünür ve gizli)<br>• Pazarlama maliyetleri<br>• Standart dışı paketleme / birimleştirme<br>• Özel stok tutma maliyetleri<br>• Özel antrepo alanı<br>• Malzeme taşıma maliyetleri<br>• Nakliye maliyetleri<br>• Dokümantasyon / iletişim maliyetleri<br>• İadeler / iptal / değişim maliyetleri<br>• Kredili ödeme süresi |

**Kaynak:** Christopher vd., 2008: 43.

Müşterilerin yüksek iskonto ve özel fonlamalarla teşvik edilerek satış hedefine ulaşılması, başabaş noktasında müşterilerin veya kârsız müşterilerin yaratılmasına neden olmaktadır. İşletmenin satış fiyatında artış yapmadan önce, fiyat artışından sonra müşterilerine yapacağı indirimler sonucunda mevcut hasılattan daha az müşteri kazancı elde etmekten kaçınılmalıdır. Şekil 5'te bir beyaz eşya üreticisinin en büyük müşterisine yapmış olduğu indirimler sonucu elde ettiği hasılat örneklendirilmiştir. Yeni müşteri kazanmak, piyasa lideri olmak, büyümek, müşteri sadakati oluşturmak, ürünü pazara sokmak gibi birçok nedenden dolayı verilen iskontolar nedeniyle ortaya gelir sızıntısı fiyat şelalesini oluşturmaktadır.



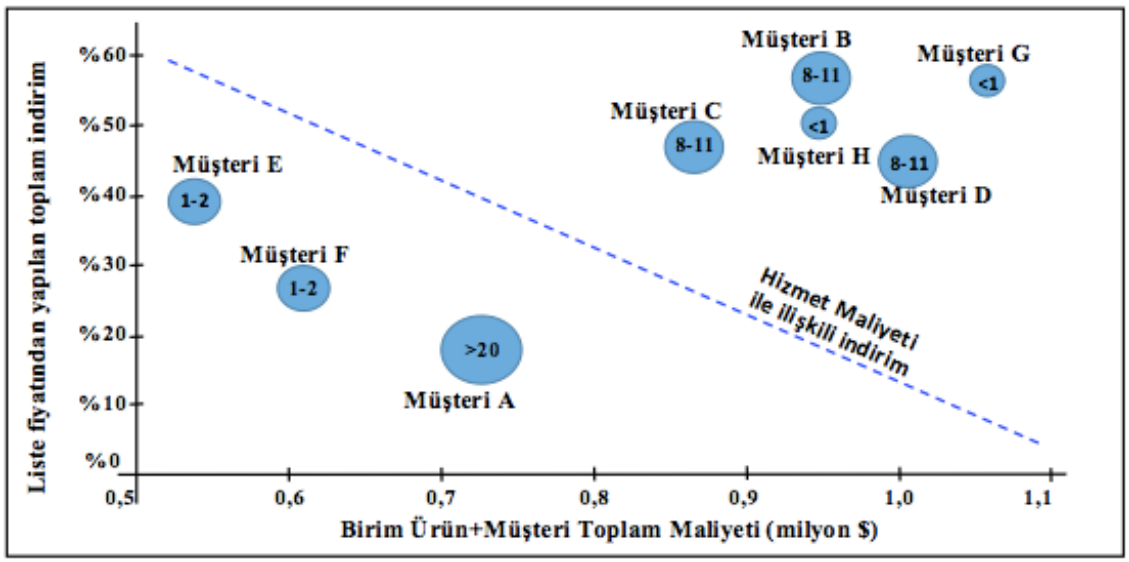

**Şekil 5. Fiyat Şelalesi**

**Kaynak:** http://www.academia.edu/28705655/Chapter_6_6_Chapter_Measuring_and_Managing_Customer_Relationships (*Erişim Tarihi: 28.7.2017*), s.228.

Şekil 5'teki fiyat şelalesine sahip işletmeler, liste fiyatından kaynaklanan tüm gelir sızıntılarını görememekte çünkü işletmenin farklı sistemlerinden indirim, fonlama ve teşvikler kaydedilmekte ve ayrıca gelirin tahakkuk ettiği yıldan sonra da ilgili satışa ilişkin indirim yapılabilmektedir (geçmiş yıldaki satışa ilişkin müşteriye yurtdışı gezisi ödülü gibi). Örneğin, erken ödeme indirimi, muhasebe bölümü tarafından gelir tablosunda satıştan indirim olarak hesaplara kaydedilebilir. Ayrıca tüm navlun giderleri de Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri hesabında toplanabilir. Satıştan indirimler ya da navlun giderini bir müşteriye ya da bir siparişe bağlanmadan kayıtlara alınması durumunda, müşteriye bağlı bir hesap tutulmamış olacaktır. Bu durum resmin tüm detaylarıyla görülmemesine neden olacaktır. Aynı zamanda bireysel siparişlerden ve müşterilerden ne kadar gelir kaybı yaşandığını ve bundan kimin sorumlu olduğunu da bilmek mümkün olmamaktadır.

Satışa indirim politikalarını daha iyi anlamaya çalışan bir işletme, Şekil 6'da gösterilen grafiği oluşturmuştur. Grafikte yuvarlaklar işletmenin müşterilerine yıl içinde yapmış olduğu satış büyüklüğünü (milyon adet) ifade etmektedir. Şekil 5'te işletmenin müşterilerini satış miktarına bağlı olarak indirim yaptığı görülmektedir. Grafik düşük maliyetli müşterilerin belirlenmesini sağlayarak, liste fiyatından indirim alabilmelerine yönelik bir indirim politikası önerirken; buna karşın yüksek maliyetli müşterilere iskonto işlemi yapılmadığı veya az yapıldığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte,

hizmet maliyetine ilişkin indirim çizgisinin üstündeki birçok şirket, yüksek hizmet maliyeti olan müşterilerdir ve bu müşterilere büyük indirimler (bazıları %60 gibi yüksek bir oranda) verilmektedir. Çizginin alt tarafında yer alan düşük hizmet maliyetli birçok müşterinin ise indirim oranı oldukça azdır. Buna ek olarak, yüksek maliyetli müşterilerin çoğu, büyük hacimli müşterilerden çok daha büyük indirimler almaktadır. İşletmelerin müşterilerine indirim politikalarını düzenlerken çok daha dikkatli davranması gerekmektedir. İndirim politikasının doğru bir şekilde gerçekleştirmesi durumunda değersiz/zararla çalışan bazı müşterilerin, aslında başabaş noktasında ya da başabaş noktasının hemen üstünde veya altında olduğu gerçeğini ortaya çıkaracaktır.




**Şekil 6. Satış İndirimi Politikası Grafiği**

**Kaynak:** http://www.academia.edu/28705655/Chapter_6_6_Chapter_Measuring_and_Managing_Customer_Relationships (Erişim Tarihi: 28.7.2017) s.229.

İşletme ne kadar kaliteli, zamanlı, sıfır hatalı veya ucuz ürün üretirse üretsin, müşteri satın almadığı sürece MHK analizindeki unsurların hiçbiri işlemeyecektir. Bir ürünün veya ürün karmasının maliyeti üretim sürecinde oluştuğu düşünülse de, aslında müşteriye ilişkin tahakkuk başladığı andan itibaren maliyetlerin müşteriyle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Müşterilerin ürettiği maliyetleri sabit ve değişken maliyetler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Sabit maliyetlerin müşteriyle ilişkilendirilmesinde; doğrudan müşteriyle ilişkilendirilebilen direkt maliyetler ve belirli ölçülere bağlı olarak yüklenebilen endirekt maliyetler söz konusu olacaktır. Endirekt maliyetlerin müşterilere yüklenmesinde müşteri yaşam boyu değeri, RFM gibi müşteri bölümleme yöntemlerinden yararlanılmalıdır. Zinkhan ve Verbrugge'e (2000:145) göre müşteri yaşam boyu değeri, işletmenin müşterilerine yaptığı pazarlama yatırımları sonucu oluşan müşterileriyle kurduğu ilişkilerden sağlanan kârların net bugünkü değerleridir. RFM ise müşterinin son işleminin güncelliği (Recency), müşteriyle yapılan işlem sıklığı (Frequency) ve müşterinin harcadığı toplam parayı (Monetary) göz önünde bulundurarak müşterilerin bölümlendirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Her iki yöntemin sonucunda ortaya çıkan müşteri bölümlemesi, aslında işletmenin müşterilerine verdiği değeri göstermektedir. İşletme müşterilerini; sadık, aktif, küskün, pasif ve yeni müşteri olarak sınıflandırabilir (Ekergil ve Ersoy, 2016: 176). Bu müşteri bölümlemeleri sabit maliyetlerin dağıtımında önemli bir ölçü olarak kabul edilmelidir.

Müşteriler bir ürünü; farklı fiyatlara, farklı indirimlerden yararlanarak ve farklı maliyetlerle satın alabilmektedir. Ayrıca her müşterinin satın aldığı ürün karması, ürünlerin miktarları, ürünü teslim alış ve ödeme biçimleri de birbirinden farklı olabilmektedir. Yüzlerce, binlerce müşterinin takip edilmesi çok büyük bir matrisi oluşturmaktadır ve ERP gibi yazılımların kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak her işletmenin bir kişiliği olduğu muhasebenin temel varsayımıdır. Bu durumda her müşterinin de bir kişiliği vardır ve işletmelerin müşterilerinin kişiliklerini tespit etmesi bir zorunluluktur. Aksi takdirde müşteri ilişkilerini doğru bir şekilde yönetmesi olanaksızdır. İşletmelerin ürün kârlılıklarından ziyade, müşteri kârlılıklarına göre karar almaları gerekmektedir. Bu amaçla KFB işletmenin ürün kârlılığına tespitine yönelik hazırlanan örnek, müşteri boyutundan yeniden incelenecektir ve MHK analizinden yararlanarak müşterilerin kârlılık analizi yapılacaktır.

KFB işletmesinin standart ürün karmasında her bir ürünün müşteri bazında yapmış olduğu satış miktarı Tablo 9'da, satış gelirleri Tablo 10'da, müşteri bazında değişken maliyetler Tablo 11'de, müşteri bazında katkı payı ise Tablo 12'de verilmektedir.

**Tablo 9. KFB İşletmesinin Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında Miktar Dağılımı**

| MÜŞTERILER / ÜRÜNLER | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | 2 | 14 | - | - | 48 | - | - | 32 | - | 44 | **140** |
| **B** | 10 | 6 | 12 | - | 32 | 20 | 20 | - | - | - | **100** |
| **C** | 5 | - | 4 | 24 | 24 | - | 14 | 9 | 30 | - | **110** |
| **D** | 10 | - | 50 | 50 | 200 | 80 | - | - | 100 | 160 | **650** |

**Tablo 10. KFB'nin Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında Satışların Dağılımı**

| MÜŞTERILER / ÜRÜNLER | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | 1,5 | 10,5 | 0 | 0 | 36 | 0 | 0 | 24 | 0 | 33 | **105** |
| **B** | 2,5 | 1,5 | 3 | 0 | 8 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | **25** |
| **C** | 2,5 | 0 | 2 | 12 | 12 | 0 | 7 | 4,5 | 15 | 0 | **55** |
| **D** | 1 | 0 | 5 | 5 | 20 | 8 | 0 | 0 | 10 | 16 | **65** |
| **TOPLAM** | **7,5** | **12** | **10** | **17** | **76** | **13** | **12** | **28,5** | **25** | **49** | **250** |

**Tablo 11.KFB'nin Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında Değişken Maliyet Dağılımı**

| MÜŞTERILER / ÜRÜNLER | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | -1,05 | -7,35 | 0,0 | 0,0 | -25,2 | 0,0 | 0,0 | -16,8 | 0,0 | -23,1 | **-73,5** |
| **B** | -0,75 | -0,45 | -0,9 | 0,0 | -2,4 | -1,5 | -1,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | **-7,5** |
| **C** | -1,25 | 0,0 | -1,0 | -6,0 | -6,0 | 0,0 | -3,5 | -2,25 | -7,5 | 0,0 | **-27,5** |
| **D** | -0,6 | 0,0 | -3,0 | -3,0 | -12,0 | -4,8 | 0,0 | 0,0 | -6,0 | -9,6 | **-39,0** |
| **TOPLAM** | **-3,65** | **-7,8** | **-4,9** | **-9,0** | **-45,6** | **-6,3** | **-5,0** | **-19,05** | **-13,5** | **-32,7** | **-147,5** |

**Tablo 12. KFB'nin Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında Katkı Payı**

| MÜŞTERILER / ÜRÜNLER | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | 0,45 | 3,15 | 0 | 0 | 10,8 | 0 | 0 | 7,2 | 0 | 9,9 | **31,5** |
| **B** | 1,75 | 1,05 | 2,1 | 0 | 5,6 | 3,5 | 3,5 | 0 | 0 | 0 | **17,5** |
| **C** | 1,25 | 0 | 1 | 6 | 6 | 0 | 3,5 | 2,25 | 7,5 | 0 | **27,5** |
| **D** | 0,4 | 0 | 2 | 2 | 8 | 3,2 | 0 | 0 | 4 | 6,4 | **26** |
| **TOPLAM** | **3,85** | **4,2** | **5,1** | **8** | **30,4** | **6,7** | **7** | **9,45** | **11,5** | **16,3** | **102,5** |

KFB işletmesi sabit maliyetlerini ürün bazında tespit edebildiği varsayılmaktadır. İşletme sabit maliyetlerini hem ürünlerle hem müşterilerle ilişkilendirmek istemektedir. Toplam sabit maliyetlerin 12 lirasının müşterilere doğrudan yüklenebilen direkt sabit maliyetleri oluşturmaktadır. Tablo 13'te her bir müşteriye yüklenen direkt sabit maliyetler verilmektedir.

**Tablo 13.KFB'nin Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında Direkt Sabit Maliyet Dağıtımı**

| MÜŞTERILER ÜRÜNLER | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | - | 2 | - | - | - | - | - | 1 | - | - | 3 TL |
| **B** | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 TL |
| **C** | - | - | 1 | 1 | 1 | - | 2 | - | 1 | - | 6 TL |
| **D** | - | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - | 2 TL |
| **DIREKT SABIT MLY** | **0** | **3** | **1** | **2** | **1** | **1** | **2** | **1** | **1** | **0** | **12 TL** |

KFB'nin toplam sabit maliyetlerinin 12 lirası direkt sabit maliyet olması nedeniyle, kalan 68 lira endirekt sabit maliyettir. KFB işletmesinin endirekt sabit maliyetlerinin müşterilere dağıtımında aşağıdaki varsayımlar kabul edilmektedir:

- Dağıtım anahtarları, müşterilere yapılan "satışlar" ve "RFM değeri"dir.
- Müşterinin satın aldığı ürüne bağlı olarak endirekt sabit maliyet yüklemesi yapılmaktadır. Örneğin M3, A ürünü satın almadığı için herhangi bir endirekt sabit maliyet yüklemesi yapılmamaktadır.
- Endirekt sabit maliyetlerin %60'ı müşteri satış değerlerine ve kalan %40'ı RFM değerine göre dağıtılmaktadır. Buna göre müşteri satış değeri anahtarına uygulanacak endirekt sabit maliyetler toplamı 40,8 lira (A: 5,7; B: 17,4; C: 9,9; D: 7,8) iken, RFM değerine uygulanacak değer 27,2 liradır (A: 3,8; B: 11,6; C: 6,6; D: 5,2). Örneğin A ürüne yüklenecek olan 5,7 liralık endirekt sabit maliyet, [A ürününe ait toplam sabit maliyet (12,5 TL) – A ürününe ait direkt sabit maliyet (3 TL)] x %60 şeklinde hesaplanmaktadır.
- Müşteri satış değeri anahtarı ürün bazında müşteri satış gelirinin toplam satışlara oranlanması ile bulunmaktadır. Örneğin Tablo 10 verilen satış değerlerinden yararlanarak, A ürününde M2 müşterisinin satış payı (10,5 TL / 105 TL) %10 şeklinde hesaplanmaktadır.
- RFM değeri ile işletmenin müşterilerine verdiği "değer" ölçülmektedir. En değerli müşteriden en değersiz müşteriye "5"ten "1"e doğru bir sıralama yapılmaktadır. KFB işletmesinin RFM değerleri Tablo 14'te verilmektedir. KFB

işletmesi, RFM değerine göre dağıtım anahtarı belirlerken, müşterinin RFM değerini 6'dan çıkartarak elde ettiği değerleri dağıtım anahtarı olarak kabul etmektedir (6 rakamının tercih edilmesinin nedeni RFM değeri 5 olan bir müşterinin de sabit maliyetten pay almasını sağlamaktır). Böylece işletme, müşterisinin yetersiz olduğunu düşündüğü kısmı sabit maliyet olarak yükleyerek, bir anlamda müşterisini cezalandırmaktadır. Örneğin M2 müşterisinin RFM değeri "2"dir ve A ve B ürünlerinden satın alma yaptığı için RFM dağıtım anahtar değeri "4" (6 – 2) olarak kabul edilmektedir.

– Toplam endirekt sabit maliyetlerin %40'ı RFM değeri üzerinden müşterilere yüklenmektedir. Örneğin A ürününe ilişkin 9,5 liralık (12,5 TL – 3 TL) endirekt sabit maliyetin 3,8 lirası RFM değerlerine göre yüklenmektedir.

**Tablo 14. KFB'nin Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında RFM Değerleri**

| MÜŞTERILER/ RFM DEĞERI | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MÜŞTERI RFM | **4** | **2** | **4** | **2** | **5** | **1** | **3** | **3** | **2** | **4** | **30** |
| **A ÜRÜNÜ - *RFM*** | *2* | *4* | *0* | *0* | *1* | *0* | *0* | *3* | *0* | *2* | *12* |
| **B ÜRÜNÜ - *RFM*** | *2* | *4* | *2* | *0* | *1* | *5* | *3* | *0* | *0* | *0* | *17* |
| **C ÜRÜNÜ - *RFM*** | *2* | *0* | *2* | *4* | *1* | *0* | *3* | *3* | *4* | *0* | *19* |
| **D ÜRÜNÜ - *RFM*** | *2* | *0* | *2* | *4* | *1* | *5* | *0* | *0* | *4* | *2* | *20* |

Endirekt sabit maliyetlerin ürün-müşteri bazında dağıtımı Tablo 15'te verilmektedir. Bir müşterinin endirekt sabit maliyeti, müşteri-ürün bağlamında satışla orantılı ve RFM değerinin tersiyle orantılı bir şekilde hesaplanmaktadır. Örneğin A ürününü satın alan M2 müşterisinin endirekt sabit maliyeti şöyle hesaplanmaktadır. A ürünün satışa bağlı dağıtılacak endirekt sabit maliyeti 5,7 liradır. M2'nin A ürünü içinde toplam satış payı olan %10 ile çarpıldığında 0,57 liralık bir alınmaktadır. Ayrıca M2'nin RFM değerinin ters değeri 4'tür ve A ürünün RFM değeri toplamı 12 (Tablo 10) olduğu için M2'nin payı %33'tür. Bu durumda RFM aracılığıyla A ürününe dağıtılacak endirekt sabit maliyet 3,8 lira olduğuna göre, M2'nin maliyet payı 1,27 (%33x3,8)'dır. M2 müşterine A ürününden satın aldığı için 2 lira direkt sabit maliyet yüklenmektedir (Tablo 13). Bu durumda A ürününde M2 müşterisine dağıtılan toplam sabit maliyet 3,84 (0,57 + 1,26 + 2) liradır.

**Tablo 15. Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında Sabit Maliyet Dağıtımı**

| MÜŞTERILER/ ÜRÜNLER | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | -0,71 | -3,84 | 0,00 | 0,00 | -2,27 | 0,00 | 0,00 | -3,25 | 0,00 | -2,42 | -12,50 |
| **B** | -3,10 | -4,77 | -3,45 | 0,00 | -6,25 | -6,89 | -5,53 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -30,00 |
| **C** | -1,14 | 0,00 | -2,05 | -4,55 | -3,51 | 0,00 | -4,30 | -1,85 | -5,09 | 0,00 | -22,50 |
| **D** | -0,64 | 0,00 | -1,12 | -2,64 | -2,66 | -3,26 | 0,00 | 0,00 | -2,24 | -2,44 | -15,00 |
| **TOPLAM** | **-5,60** | **-8,61** | **-6,63** | **-7,19** | **-14,69** | **-10,15** | **-9,83** | **-5,10** | **-7,33** | **-4,86** | **-80,00** |

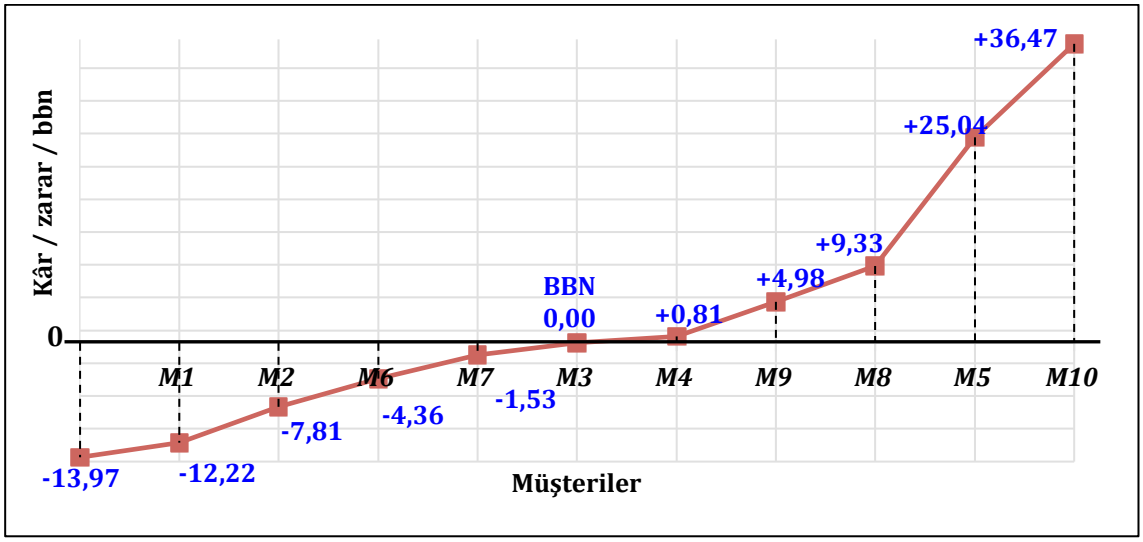
KFB işletmesinin müşteri bazında satışları ile toplam maliyetleri arasındaki fark, her bir müşterinin işletmeye sağladığı kârı göstermektedir. Bu kârın hangi ürünlerden

sağlandığını da belirlemek mümkündür. Ürün bazında kârlılık analizinde sadece ürünlerden sağlanan kâr bilgisine ulaşabilirken, bu kârın sağlanmasında hangi müşterilerin kârlı hangilerininse zararlı satış yaptığı da belirlenebilmektedir. Örneğin işletmenin C ürününden 5 lira kâr elde ettiği Tablo 2'de verilmektedir. Tablo 16'da 5 liralık kârın elde edilmesinde M3 ve M7'ye (1,80 lira) zararına; M1, M4, M5, M8 ve M9'a ise (6,86 lira) kârlı satış yapıldığı sonucu elde edilebilmektedir.

**Tablo 16. KFB'nin Standart Ürün Karmasının Müşteri Bazında MHK Analizi**

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SATIŞLAR | 7,50 | 12,00 | 10,00 | 17,00 | 76,00 | 13,00 | 12,00 | 28,50 | 25,00 | 49,00 | **250,00** |
| TOPLAM MALIYETLER | -9,25 | -16,41 | -11,53 | -16,19 | -60,29 | -16,45 | -14,83 | -24,15 | -20,83 | -37,56 | **-227,50** |
| KÂR/ZARAR/BBN | **-1,75** | **-4,41** | **-1,53** | **+0,81** | **+15,71** | **-3,45** | **-2,83** | **+4,35** | **+4,17** | **+11,44** | **+22,50** |
| **A** | -0,26 | -0,69 | | | +8,53 | | | +3,95 | | +7,48 | **+19,00** |
| **B** | -1,35 | -3,72 | -1,35 | | -0,65 | -3,39 | -2,03 | | | | **-12,50** |
| **C** | +0,11 | | -1,06 | +1,45 | +2,49 | | -0,80 | +0,40 | +2,41 | | **+5,00** |
| **D** | -0,24 | | +0,88 | -0,64 | +5,34 | -0,06 | | | +1,76 | +3,96 | **+11,00** |

En kârlı müşterilerin M5 (15,71 lira) ve M10 (11,44 lira) olduğu, bunun yanında M8 (4,35 lira) ve M9 (4,17 lira)'un kârlılığı desteklediği, M4'ün ise başabaş noktasına yakın olduğu Tablo 16'da görülmektedir. Şekil 7'de altı müşterinin, kalan dört müşterinin zararını karşıladıktan sonra 22,5 lira kâr (36,47 TL – 13,97 TL) sağladığını gösterilmektedir. KFB işletmesi sadece; M2 (4,41 lira), M6 (3,45 lira), M7 (2,83 lira), M1 (1,75 lira) ve M3 (1,53 lira) müşterilerine satış yapmış olsaydı, işletmenin toplam zararı 13,97 lira olacaktı. Eğer KFB işletmesi değersiz / kârsız olan bu müşterilerine satışı sonlandırmış olsaydı, bu durumda kârını 36,47 liraya ulaştırabilecekti.




**Şekil 7. Standart Ürün Karmasında Müşteri Bazında Maliyet-Hacim-Kâr Grafiği**

KFB'nin Şekil 7'deki gibi müşterilerini kârlılık ve satışlarına bağlı olarak müşteri bölümlemesi yapması durumunda, hangi müşterilerin zararlı, hangilerinin kârlı ve hangi müşterilerden vazgeçilebilir olduğunu tespit etmek mümkün olabilecektir. Böylece başabaş noktasının altındaki müşteri sayısını azaltmaya yönelik, satış ve indirim politikalarını daha verimli bir şekilde yürütmesine olanak sağlanacaktır. Fonlanan ve

finansman sağlayan müşterilerin tespit edilmesinde MHK analizinden yararlanılabilecektir.

Ürüne dayalı MHK analizinde başabaş noktası hesaplama unsurları olan satış fiyatı, birim değişken maliyet, sabit maliyetler, katkı oranı ve satış tutarlarında bir değişiklik yapılmadan sadece ürün karmasında satış miktarlarında değişim yapılması başabaş noktasında bir değişikliğe neden olmuyordu. Yeni ürün karmasında hem ürünlerin satış miktarlarında hem de toplam sabit maliyetlerde değişiklik yapılarak standart ve yeni ürün karması arasında karşılaştırma yapma olanağı yaratılmıştı. Yeni ürün karmasındaki değişikliğin müşteriler üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla müşteri bazında kârlılık analizi aşağıdaki tablolar üzerinde gösterilecektir.

**Tablo 17. KFB'nin Yeni Ürün Karmasının Müşteri Bazında Miktar Dağılımı**

| Müşteriler / Ürünler | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | - | 4 | - | - | 36 | - | - | 32 | - | 18 | **90** |
| **B** | 16 | 16 | 16 | 8 | 106 | 20 | 20 | 2 | - | 86 | **290** |
| **C** | 5 | 10 | 4 | 24 | 15 | - | 14 | 8 | 40 | - | **120** |
| **D** | 10 | - | 40 | 30 | 150 | 80 | - | - | 50 | 140 | **500** |

Yeni ürün karmasındaki ürünlerdeki değişikliğin müşteriler bazındaki dağılımı Tablo 17'de verilmektedir. Bu dağılımda işletmenin müşterileri ile olan ilişki boyutunun da göz önünde bulundurulduğu varsayılmaktadır. Yani KFB işletmesi B ürününü kârlı duruma getirebilmek amacıyla iyi ilişki içinde olduğu müşterilerine B ürününü satın alma konusunda ikna ettiği ve bu nedenle de RFM değerinde buna yönelik bir değişiklik yapılabildiği kabul edilmektedir. Müşterilerin satış miktarı dağılımı ile ilgili ürünün satış fiyatı çarpılarak Tablo 18'de satış tutarları hesaplamıştır.

**Tablo 18. KFB'nin Yeni Ürün Karmasının Müşteri Bazında Satışların Dağılımı**

| Müşteriler / Ürünler | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | 0 | 3 | 0 | 0 | 27 | 0 | 0 | 24 | 0 | 13,5 | **67,5** |
| **B** | 4 | 4 | 4 | 2 | 26,5 | 5 | 5 | 0,5 | 0 | 21,5 | **72,5** |
| **C** | 2,5 | 5 | 2 | 12 | 7,5 | 0 | 7 | 4 | 20 | 0 | **60** |
| **D** | 1 | 0 | 4 | 3 | 15 | 8 | 0 | 0 | 5 | 14 | **50** |
| **Toplam** | **7,5** | **12** | **10** | **17** | **76** | **13** | **12** | **28,50** | **25** | **49** | **250** |

Müşterilerin satış miktarı dağılımı ile ilgili ürünün birim değişken maliyeti çarpılarak Tablo 19'da değişken maliyetler hesaplamıştır.

**Tablo 19.KFB'nin Yeni Ürün Karmasının Müşteri Bazında Değişken Maliyet Dağılımı**

| Müşteriler / Ürünler | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | 0,00 | -2,10 | 0,00 | 0,00 | -18,90 | 0,00 | 0,00 | -16,80 | 0,00 | -9,45 | **-47,25** |
| **B** | -1,20 | -1,20 | -1,20 | -0,60 | -7,95 | -1,50 | -1,50 | -0,15 | 0,00 | -6,45 | **-21,75** |
| **C** | -1,25 | -2,50 | -1,00 | -6,00 | -3,75 | 0,00 | -3,50 | -2,00 | -10,00 | 0,00 | **-30,00** |
| **D** | -0,60 | 0,00 | -2,40 | -1,80 | -9,00 | -4,80 | 0,00 | 0,00 | -3,00 | -8,40 | **-30,00** |
| **Toplam** | **-3,05** | **-5,80** | **-4,60** | **-8,40** | **-39,60** | **-6,30** | **-5,00** | **-18,95** | **-13,0** | **-24,30** | **-129,00** |

Yeni ürün karmasında müşterilerin satış tutarları ile değişken maliyetleri arasındaki fark katkı payı olarak Tablo 20'de verilmektedir. Tablo 12 ile karşılaştırıldığında müşteri bazında katkı paylarında değişikliklerin olduğu görülmektedir. Standart ürün karmasının toplam katkı payı 102,5 lira iken, yeni ürün karmasının toplam katkı payı 121 liraya yükselmiştir. Toplam sabit maliyetlerinde standart ürün karmasına göre yeni ürün karmasında 10 lira arttığı düşünüldüğünde, yeni ürün karması toplam kârının düşmesi tahmin edilmektedir. Ancak Tablo 23 ile Tablo 16 karşılaştırıldığında yeni ürün karması toplam kârının 8,5 lira arttığı görülmektedir.

**Tablo 20. KFB'nin Yeni Ürün Karmasının Müşteri Bazında Katkı Payı**

| Müşteriler / Ürünler | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | 0,00 | 0,90 | 0,00 | 0,00 | 8,10 | 0,00 | 0,00 | 7,20 | 0,00 | 4,05 | **20,25** |
| **B** | 2,80 | 2,80 | 2,80 | 1,40 | 18,55 | 3,50 | 3,50 | 0,35 | 0,00 | 15,05 | **50,75** |
| **C** | 1,25 | 2,50 | 1,00 | 6,00 | 3,75 | 0,00 | 3,50 | 2,00 | 10,00 | 0,00 | **30,00** |
| **D** | 0,40 | 0,00 | 1,60 | 1,20 | 6,00 | 3,20 | 0,00 | 0,00 | 2,00 | 5,60 | **20,00** |
| **Toplam** | **4,45** | **6,20** | **5,40** | **8,60** | **36,40** | **6,70** | **7,00** | **9,55** | **12,00** | **24,70** | **121,00** |

KFB işletmesinin toplam direkt sabit maliyetleri 12 liradır ve standart ürün karmasındaki dağılım yeni ürün karması için de geçerlidir. Ayrıca endirekt sabit maliyetlerin müşterilere dağıtımında da standart ürün karması için kabul edilen varsayımlar yeni ürün karması içinde uygulanmaktadır. Ancak yeni ürün karmasının oluşturulması sırasında müşterilerle kurulan ilişkiler sonucunda RFM değerlerinin yenilenmiştir. Bu durum Tablo 21'de gösterilmektedir.

**Tablo 21. KFB'nin Yeni Ürün Karmasının Müşteri Bazında RFM Değerleri**

| MÜŞTERILER/ RFM DEĞERI | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MÜŞTERI RFM | **3** | **3** | **4** | **3** | **5** | **1** | **2** | **4** | **2** | **4** | **31** |
| **A ÜRÜNÜ - *RFM*** | *0* | *3* | *0* | *0* | *1* | *0* | *0* | *2* | *0* | *2* | *8* |
| **B ÜRÜNÜ - *RFM*** | *3* | *3* | *2* | *3* | *1* | *5* | *4* | *2* | *0* | *2* | *25* |
| **C ÜRÜNÜ - *RFM*** | *3* | *3* | *2* | *3* | *1* | *0* | *4* | *2* | *4* | *0* | *22* |
| **D ÜRÜNÜ - *RFM*** | *3* | *0* | *2* | *3* | *1* | *5* | *0* | *0* | *4* | *2* | *20* |

KFB işletmesi standart ürün karmasından yeni ürün karmasına geçebilmek için bazı ek endirekt sabit maliyetlere katlanmak zorunda kaldığı varsayılmaktadır. Örnekte standart ürün karmasında 80 lira olan sabit maliyet toplamı, yeni ürün karması için 90 lira olarak değiştirilerek, müşteri kârlılık analizi bu şekliyle incelenmektedir. Yeni ürün karmasında endirekt sabit maliyetlerin dağıtımı Tablo 22'de verilmektedir.

**Tablo 22.KFB'nin Yeni Ürün Karmasının Müşteri Bazında Endirekt Sabit Maliyetin Dağıtımı**

| MÜŞTERILER/ ÜRÜNLER | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A** | -0,00 | -3,68 | 0,00 | 0,00 | -2,76 | 0,00 | 0,00 | -3,98 | 0,00 | -2,09 | -12,50 |
| **B** | -3,16 | -4,16 | -2,54 | -2,52 | -9,18 | -4,73 | -4,11 | -1,41 | 0,00 | -8,19 | -40,00 |
| **C** | -1,43 | -1,88 | -2,02 | -4,14 | -2,68 | 0,00 | -4,57 | -1,37 | -5,91 | 0,00 | -24,00 |
| **D** | -0,83 | 0,00 | -1,01 | -2,10 | -2,30 | -3,25 | 0,00 | 0,00 | -1,61 | -2,39 | -13,50 |
| **TOPLAM** | **-5,42** | **-9,72** | **-5,57** | **-8,76** | **-16,91** | **-7,99** | **-8,68** | **-6,76** | **-7,52** | **-12,67** | **-90,00** |

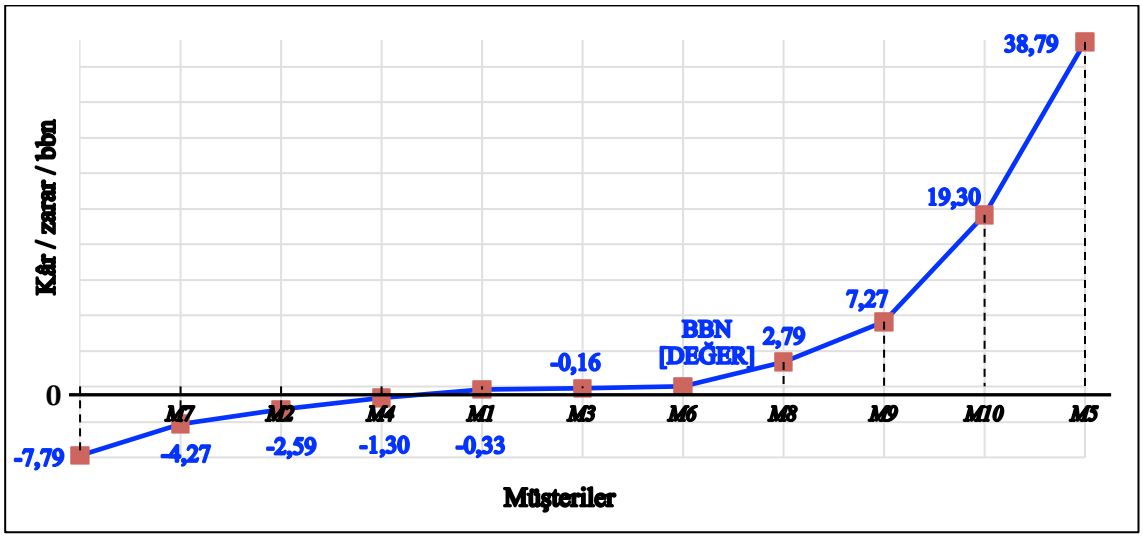
KFB işletmesinin yeni ürün karmasında müşteri ve ürün bazında kârlılık durumu Tablo 23'te verilmektedir. Yeni ürün karmasında; M2 (3,52 lira), M7 (1,68 lira), M6 (1,29 lira), M1 (0,97 lira), M3 (0,17 lira) ve M4 (0,16 lira) müşterilerinden toplamda 7,79 lira zarar ettiği hesaplanmaktadır. Standart ürün karmasına göre yeni ürün karmasında M4 zarar eden müşteri konumuna gelmesine rağmen, diğer zararlı müşterilerde zarar tutarında azalma eğilimi olduğu görülmektedir. Bu durum toplam zararın 13,97 liradan 7,79 liraya düşmesine (6,18 lira) neden olmaktadır. Kârlı sağlayan müşteriler olan M5 (19,49 lira), M10 (12,03 lira), M9 (4,48 lira) ve M8 (2,79)'un toplam kârı 38,79 liradır. Bu durum yeni ürün karmasına 2,32 lira (38,79 lira – 36,47 lira) ek kâr sağlamaktadır. Bu durumda aslında yeni ürün karmasının standart ürün karmasına göre toplamdaki 8,5 liralık ek kârının temel nedeni, müşterilerin yeni ürün karmasında daha az zarar etmesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 23. KFB'nin Yeni Ürün Karmasının Müşteri Bazında MHK Analizi**

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SATIŞLAR | 7,50 | 12,00 | 10,00 | 17,00 | 76,00 | 13,00 | 12,00 | 28,50 | 25,00 | 49,00 | **250,00** |
| TOPLAM MALIYETLER | -8,47 | -15,52 | -10,17 | -17,16 | -56,51 | -14,29 | -13,68 | -25,71 | -20,52 | -36,97 | **-219,00** |
| **K/Z/BBN** | **-0,97** | **-3,52** | **-0,17** | **-0,16** | **+19,49** | **-1,29** | **-1,68** | **+2,79** | **+4,48** | **+12,03** | **+31,00** |
| **A** | | -2,78 | | | +5,35 | | | +3,22 | | +1,96 | **+7,75** |
| **B** | -0,36 | -1,36 | +0,26 | -1,12 | +9,37 | -1,23 | -0,61 | -1,06 | | +6,86 | **+10,75** |
| **C** | -0,18 | +0,62 | -1,01 | +1,86 | +1,07 | | -1,07 | +0,63 | +4,09 | | **+6,00** |
| **D** | -0,43 | | +0,59 | -0,90 | +3,70 | -0,05 | | | +0,39 | +3,21 | **+6,50** |

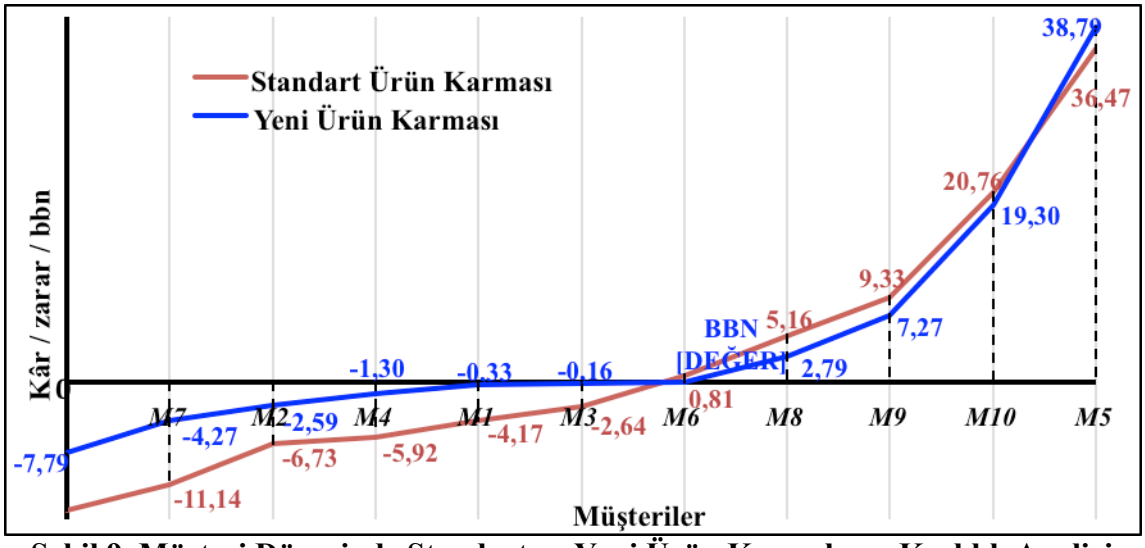
Şekil 8'de yeni ürün karmasında müşterilerden sağlanan kâr veya zarara göre oluşturulan başabaş noktası grafiği yer almaktadır. Grafikte KFB işletmesinin M7'den M6'ya kadar (M6 dahil) satış yaptığı müşterilerden zarar ettiği görülmektedir. M8-M5 grubundaki müşterilerinden artan bir şekilde kâr sağlamaktadır.

.




**Şekil 8. Yeni Ürün Karmasında Müşteri Bazında Maliyet-Hacim-Kâr Grafiği**

Şekil 9, Şekil 7 ve Şekil 8'in birlikte gösterilmiş halidir. İki ürün karmasından elde edilen kâr veya zararın karşılaştırılması durumunda, yeni ürün karmasının zararlı satış yapılan müşterilerin zararlarını azalttığı, bunun yanında kârlı satış yapılan müşterilerin (M5 dışında) ise kârlarında bir düşük olduğu görülmektedir.




**Şekil 9. Müşteri Düzeyinde Standart ve Yeni Ürün Karmaların Karlılık Analizi**

İşletme yönetimi satış, indirim ve müşteri ilişkileri yönünde alacağı kararlarda müşteriye dayalı MHK analizi kullanması durumunda daha doğru kararlar verecektir. Müşteri düzeyinde yapılacak analizler ile müşterilerin farklı şekillerde sınıflandırılması ve böylece müşteri ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi mümkün olabilecektir. Müşteri devamlılığının, müşterilerin korunmasının ve sadık müşteri yaratılmasının temelinde muhasebe sisteminin müşteri temelli hesaplama yapmaya yönelik yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

## 5. Sonuç

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ürün kalitesini ön plana çıkaran toplam kalite yönetimi, ürün kalitesinin temel belirleyicisinin "müşteri" olduğu gerçeğini kabul

etmiştir. Üret-sat-kurtul politikasının terkedilmesi ve değerli müşteriyi tespit etme çabası ön plana çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler ürün fikrinin doğma aşamasından müşterinin ürünle olan bağını tamamen sonlandırma aşamasına kadar "müşteri memnuniyeti sağlanma" hedefine odaklanmışlardır. Bu gerekliliğin temelinde işletmenin sürekliliğini korumak yatmaktadır. Yoğun bir rekabet ortamında yaşayan işletmelerin sürdürebilirliklerini sağlayabilmek için müşterilerini sınıflandırması ve müşteri kârlılık analizi yapması artık bir zorunluluktur.

Ürün temelli kârlılık analizi yapan bir işletmenin geleceğe yönelik yapacağı planların ve bütçelerin hedefinde "ürün satışının artırılması" yatmaktadır. Ancak bu artışın nasıl yapılacağına ilişkin detaylı bilgilere, hazırlanan bütçelerde yer verilmemektedir. Pazarlama bütçelerinde ise gelecek dönemde satışı artırılması planlanan ürünlere yönelik tutundurma faaliyetleri yer almaktadır. Hangi ürünün hangi müşteriye satıldığı ve bu müşterilerin bu ürünleri veya farklı ürünleri satın alması için ne gibi faaliyetlerin yürütülmesi gerektiğine ilişkin planlar göz ardı edilebilmektedir. Bu süreçte planların müşteriden ziyade ürüne yönelik yapılmasının temel nedeni ise, muhasebe maliyet sisteminin ürüne dayalı olarak oluşturulmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin stratejik kararları doğru bir şekilde alabilmeleri için çok yönlü verilere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ise muhasebe maliyet sisteminin yeni bir bakış açısıyla güncellenmesini gerektirmektedir. Ne yazık ki, muhasebe sistemlerinin çoğu müşteri odaklı olmaktan çok ürün odaklıdır. İdeal bir işletmenin müşteri kârlılığını besleyen verileri rutin bir şekilde toplayan ve analiz eden bir muhasebe sistemini geliştirmesi günümüzün rekabet ortamında bir gerekliliktir. Maliyetler, işlemsel bir temel yerine işlevsel olarak raporlanmaktadır. Örneğin, toplam nakliye maliyet bilgisine kolaylıkla ulaşabilirken, belirli bir ürün karmasını belirli bir müşteriye sunmanın sonucunda ortaya çıkan nakliye maliyeti bilgisini raporlamaktan kaçınılmaktadır. Doğru veya yeterli içeriğe sahip olmayan veriler, doğru analizin yapılmamasına ve doğru kararların alınmamasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda büyük müşterilerin; küçük, orta ve yeni müşterilere göre daha fazla maliyetli ve daha az kârlı olduğu tespit edilmektedir. Genellikle büyük müşteriler işletmeden pervasız taleplerde bulunmaktadır. Bu istekleri yerine getirmeye çalışan işletme ise aslında kendi iflasını hazırlamaktadır. Müşteri kârlılıklarının MHK analizi ile incelenmesi; işletmelerin müşterileri ile yaşadıkları sorunları çözümlemesine, müşterilerine yönelik karar alımlarını kolaylaştırmasına ve işletmelerin "hayır" diyebileceği müşterilerini belirlemesine olanak sağlayacaktır.

Unutulmamalıdır ki, müşteri işletmenin ticari faaliyetinin temelini oluşturmaktadır. Müşteri ya işletmeden satın alacağı ürünleri talep ederek ürün çeker ya da işletme müşterilerinin ihtiyaçlarını keşfederek ürünü müşteriye iter. İşletmeler kârlılıklarını belirlerken, satılan ürünlerin kârlılığını ölçmektedir. Bu durum işletmenin kârlı ve kârsız müşterilerinin birlikte değerlendirilmesine neden olmaktadır. Kârsız müşteriler kârlı müşterilerin kârlarının üzerinden ödüllendirilmekte ve işletme üzerinde önemli bir yük olarak kalmaktadır. Kârsız müşterilere yapılan yatırımlar nedeniyle işletmenin katlandığı maliyetler, işletmenin kârını ve verimliliğini düşürmektedir. Bu noktada müşterilerin kârlılıklarının ölçülmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışmaya ilişkin araştırma probleminin belirlenmesinde bu sorun araştırmanın başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler, seçtikleri müşteri bölümlemeleri için sağlamak istedikleri değeri/avantajları daha net tanımlamak ve sonra bu değeri en uygun maliyetle sunmanın yollarını bulmaya yoğunlaştırması gerekmektedir. Mevcut müşterilerin elde edilmesinde işletmeler büyük bir emeğe ve maliyete katlanmaktadır. Mevcut müşterilere ürün satmak daha kolaydır ve genellikle daha kârlıdır. Ancak işletmelerin büyüme arzusu yeni müşterilere tüm enerjisini vermeye zorlamaktadır. Bu durumda ise mevcut müşterileri rakip işletmelere kaptırmakta ve yeniden mevcut müşterilerini kazanmaya yönelik maliyete katlanabilmektedir. Bu durumda işletmelerin öncelikle mevcut müşterilerinin ne kadar kârlı olduğunu tespit etmesi gerekmektedir. Böylece rakiplere yönlendirilecek müşterilerin genellikle kârsız müşteriler olması sağlanabilir.

Çalışmada müşteri-tabanlı simülasyon tekniği yardımıyla, ürün temelli kârlılık analizi ile müşteri temelli kârlılık analizi sonuçları tartışılmaktadır. Oluşturulan suni verilerle müşteri kârlılık analizi modeli oluşturulmaktadır. Model; sabit maliyetlerin müşterilere dağıtılması, birden fazla ürün/müşteri için başabaş noktasının hesaplanması ve üründen elde edilen kârın hangi müşterilerden sağlandığının tespit edilmesi bilgilerini raporlayabilmektedir. Bir müşteriden hangi ürünlerde kâr hangi ürünlerde ise zarar edildiği belirlenerek satışa yönelik politikalarda değişiklik yapılmasına yönelik karar seçenekleri yaratılabilmektedir. Ayrıca müşterilere yapılacak indirimlerinde anlamlı bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmaktadır. Böylece işletmeyi müşterinin yönetmesinden kurtararak, yöneticinin müşteriyi yönetmesi bu model yardımıyla gerçekleştirilebilmektedir.

## Kaynakça


Ames, B. C., Hlavacek, J. D. (January-February 1990). "Vital Truths About Managing Your Costs". **Harvard Business Review** 1, ss.140-150.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M.; Young, S. M. (2012). **Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution** 6th Edition, Boston: Pearson Prentice Hall, s.229-231. ISBN-13: 978-0-13-702497-1.

Buttle, F. (1996) **Relationship Marketing: Theory and Practice** London, Paul Chapman Publishing, s.188-190. ISBN: 1 85396 313 5.

Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2008). **Relationship Marketing Creating Stakeholder Value** Oxford, Butterworth-Heinemann, ss.242. ISBN: 978-0-7506-4839-4 (https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-4839-4.50005-4 *Erişim tarihi: 20.6.2017*)

Drury, C. (2008). **Management Accounting for Business** 7th Edition, Australia: South-Western. ISBN: 978-1-8448-0566-2.

Earley, J. S. (June 1955). "Recent Developments In Cost Accounting and The "Marginal Analysis" **Journal of Political Economy** 63 (3), ss.227-242 (www.journals. uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/257667 *Erişim tarihi: 18.7.2017*).

Gean, F. (2000). "ABC and CVP: Where Have All The Fıxed Costs Gone?"**Allied Academies International Conference. Academy of Accounting and Financial Studies. Proceedings; Arden** 5.2 s.10.

Gill, Suveera (2015). **Cost and Management Accounting: Fundamentals and its Applications.** First Edition, New Delhi: VIKAS Publication. ISBN: 0-7506-2246-6.

Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G. (2003). **Cost Accounting: A Managerial Emphasis** 11th Edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall. ISBN 0-13-064815-9.

Johnson, B. G., Springer Sargent, C. (November 2013). "Impact of Formulas, Language and Instruction on Student Performance on Cost-Volume-Profit Problems" **Accounting Education.** DOI: 10.1080/09639284.2013.824702.

Kaygusuz, Sait Y. (Ocak 2007). "Faaliyet Tabanlı Maliyet-Hacim-Kar Analizi", **Muhasebe ve Finansman** Dergisi (33), ss.139-150.

Kaygusuz, Sait Y. (October 2011). "Kısıtlar Teorisi ve Maliyet Hacim Kar Analizi: Bir Çalışma Sayfası Modeli" **Journal of Accounting & Finance**. 52, ss.171-187.

Kee, R. C. (2001) "Implementing Cost-Volume-Profit Analysis Using an Activity-based Costing System". **Advances in Management Accounting** (10), ss.77-94. (http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKee2001.htm *Erişim tarihi:* 18.7.2017).

Langfield-Smith,K., Thorne, H.; Hilton, R. W.(2008). **Management Accounting: Information for Creating and Managing Value** 4th Edition, McGraw-Hill. ISBN: 978-0-070-13903-9.

Li, M., Green, R. D. (April 2011). "A Mediating Influence on Customer Loyalty: The Role of Perceived Value" **Journal of Management and Marketing Research** 7, ss.1-12. (http://www.aabri.com/jmmr.html *Erişim tarihi: 19.7.2017*).

Li, X., Mao, W., Zeng, D., Wang, F. (2008). "Agent-Based Social Simulation and Modeling in Social Computing" **International Conference on Intelligence and Security Informatics (ISI 2008): Intelligence and Security Informatics**, ss.401-412.

Lin, W. C.; Yahalom, S. (2012). "Enhancing The Efficiency of the Benchmarking Learning Map Model: The Integrated FRA Perspective" **Romanian Journal of Economic Forecasting** 3: ss.44-57. (http://www.ipe.ro/rjef/rjef3_12/rjef3_2012 p44-57.pdf *Erişim tarihi: 19.7.2017*)

Manes, R. (Spring 1966). "A New Dimension to Breakeven Analysis" **Journal of Accounting Research** 4 (1), ss.87-100.

Martin, J. R. (2009). **Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues**. (http://maaw.info/Chapter11.htm *Erişim tarihi: 18.7.2017*)

Mitchell, G. B. (Autumn 1969). "Breakeven Analysis and Capital Budgeting" **Journal of Accounting Research** 7 (2), ss.332-338. (DOI: 10.2307/2489975).

Mowen, M. M, Hansen, D. R., Heitger, D. L. (2014). **Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision Making** 7th Edition, Boston. ISBN: 978-1-337-11577-3.

Patcharaporn, Y., Jittarat, M. (2012). "Employing Fuzzy-Based CVP Analysis for Activity-Based Costing for Maintenance Service Providers" **Proceeding of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists (IMECS 2012)** March 14-16, Hong Kong. (http://www.iaeng.org/publication/IMECS2012/ IMECS2012_pp1318-1324.pdf *Erişim tarihi: 8.8.2017*)

Pride, W. M., Ferrell, O.C. (2014). **Marketing** Australia: South-Western, 17th Edition, 506. ISBN-13: 978-1133939252.

Ryals, Lynette (April 2009). "Managing Customer Profitably" **Management Focus**: 20.

Söderlund, M., Vilgon, M. (January 1999). "Customer Satisfaction and Links to Customer Profitability: An Empirical Examination of the Association Between Attitudes and Behavior" **SSSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 1999:1, 1.**

Walter, D., Halliday, M. (2005). **Marketing and Financial Management: New Economy - New Interfaces.** New York: Palgrave Macmillan. ISBN: 1-4039-4097-5.

Wang, F., Li, H., Zhang, Y. (2002-08). "Cost-volume-profit Analysis Method on Activity-Based Costing" **China Soft Science** (http://en.cnki.com.cn/Journal_en/J-J000-ZGRK-2002-08.htm *Erişim tarihi: 13.7.2017*).

http://www.academia.edu/28705655/Chapter_6_6_Chapter_Measuring_and_Managing _Cust omer_Relationships *Erişim Tarihi: 28.7.2017*

http://www.dummies.com/business/accounting/how-to-allocate-fixed-overhead-costs-in-cost-accounting/ (Erişim Tarihi: 02.08.2017)

http://www.unf.edu/~dtanner/dtch/dt_ch8.htm (18.7.2017)

V. Ekergil 9/3 (2017) 487-520

# Use of Cost-Volume-Profit Analysis Technique in Customer Profitability Analysis and Model Suggestion for Businesses

**Vedat EKERGİL**
Anadolu University
Open Education Faculty
Yunusemre Kampüsü, Tepebaşı, Eskişehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-6790-8529
vekergil@anadolu.edu.tr

## Extensive Summary

### 1. Introduction

After 1940's, the main objective for the companies was to feature the product quality. But with the development of service industry within the last 30 years, total quality management accepted that the main determiner for the product quality is the customer. Companies now aiming to raise customer satisfaction by determining valuable customers and by leaving the produce-sell-release policy. Hence, the sustainability of going concern principle lies underneath this necessity. It is a must that for the companies to sustain their lives within the high competitive environment, they have to classify their customers and make customer profitability analysis.

Previous studies show that big sized customers(BSC) are more costly and less profitable against the small and medium sized customers. BSC have sometimes daring offers from the company and in order to fulfill the orders, the company incur more costs and sometimes bankrupt. By examining customer profitability by cost-volume-profit analysis, solves the problems between the company and the customer, make way for healthy decisions for the customer and to reject the customer.

According to Söderlund and Vilgon(1999); customer profitability is a variable, resulting from income retrieved from the customer in a specific time less the costs incurred by that customer.

According to Christopher et al. (2008); the differenciation of customer profitability is a natural process. Each customer purchases the goods needed so different customers have different product mix.

According to Gill (2015); companies form unit costs in a volume base. Management can reform volume based data into activity based data. This reformation can cause cost-volume-profit analysis on activity base.

It is necessary to apply the cost-volume-profit analysis on the basis of the product mix generated by each customer's purchasing preference. By installing the customer based accounting system, more meaningful results will come out against product profitability.

### 2. Method

The research question is, "Do all the customers of a company have the same profitability?" Tied to the research question, it is aimed to model a system to enable

determining the profitability of customers, segmentation of customers and the giving the decisions of improving and leaving by the help of cost-volume-profit analysis.

Simulation model is used in this study. By focusing on processes forming social realities / mechanisms / behaviors, simulation in social studies aims to fill the gap between descriptive approach and official approach in science. To identify the differences between business profitability and monitor the cost behavior by using artificial data a model is formed by using customer based simulation (Li, Mao, Zeng, Wang, 2008:401).

## 3. Findings

In this study, under the title of findings, both product based approach and customer based approach are explained.

### 3.1. Cost Volume Profit Analysis

Cost-volume-profit analysis is the key for understanding the cost behavior. Managers use cost-volume-profit analysis to drive their decisions and they are all strategic.

One should remember that customer is the basis for business operations. Either customer demands the needs and pull the goods from the company or the company discover the needs and pushes the goods to the customer. Companies measures the profitability of the products by calculating the cost of the goods sold when determining the total profitability. This leads the company to evaluate the profitable and non-profitable customers together. The investments made for non-profitable customers, decreases profitability and the efficiency of the company by increasing the costs. At this point, it becomes more important to measure the profitability of the customers. This is the starting point for identifying the research question for this study. In this study, firstly, multi-product based cost-volume-profit analysis and later customer-based cost-volume-profit analysis are examined.

### 3.2. Product-Based Analysis

Generally, cost-volume-profit analysis aims to identify the current profitability according to the sales of one or more products/services or figure out the sales quantity and total sales of a company in order to be profitable.

KFB Co. has a product mix of four products and sells this mix to 10 different customers. KFB Co. has two product mixes of which “standard” and “new” and the mixes are being analysed by both product based cost-volume-profit analysis and customer based cost-volume-profit analysis. Table 1 shows the profitability of standard product mix:

**Table 1. KFB’s Standard Product Mix Performance**

| Products | A | B | C | D | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Sales | 105.00 | 25.00 | 55.00 | 65.00 | 250.00 |
| (-) Variable Costs | -73.50 | -7.50 | -27.50 | -39.00 | -147.50 |
| **Contribution Margin** | **31.50** | **17.50** | **27.50** | **26.00** | **102.50** |
| (-) Fixed Costs | -12.50 | -30.00 | -22.50 | -15.00 | -80.00 |
| **Profit, Loss or Break-Even** | **+19.00** | **-12.50** | **+5.00** | **+11.00** | **+22.50** |
| Contribution Rate | 30% | 70% | 50% | 40% | |

In order to overcome the loss for the product B, KFM Co. has made some decisions and forms a new product mix. Table 2, shows the latter situation.

**Table 2. KFB's NewProduct Mix Performance**

| Products | A | B | C | D | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Sales | 67.50 | 72.50 | 60.00 | 50.00 | 250.00 |
| (-) Variable Costs | -47.25 | -21.75 | -30.00 | -30.00 | -129.00 |
| **Contribution Margin** | **20.25** | **50.75** | **30.00** | **20.00** | **121.00** |
| (-) Fixed Costs | -12.50 | -40.00 | -24.00 | -13.50 | -90.00 |
| **P / L / Break-Even** | **+7.75** | **+10.75** | **+6.00** | **+6.50** | **+31.00** |
| Contribution Rate | 30% | 70% | 50% | 40% | |

Diagram 1, shows the weighted contribution margin break-even analysis for the standard and new product mixes.

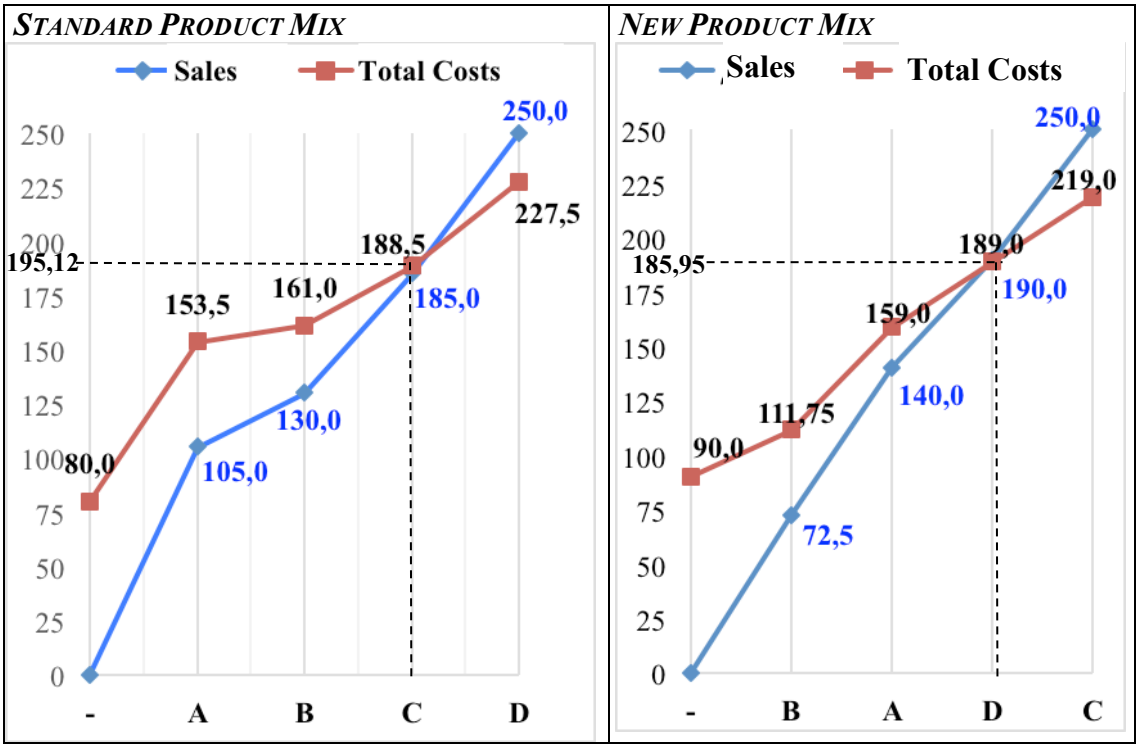



**Diagram 1. KFB's Breakeven Point Charts on Product Mix**

If the fixed costs can be distributed among the products, the fixed cost of the product will be equal to

As the fixed costs are allocated to the products evenly, the fixed cost of the products will be equal to the contribution margin. This enables to calculate breakeven point according to the contribution margin. Table below, shows this situation.

**Table 3. Loading Fixed Costs into Products Calculation of CVP**

| Standard Product Mix | A | B | C | D | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| (-) Fixed Costs | -12.50 | -30.00 | -22.50 | -15.00 | -80.00 |
| (=) Contribution Margin | 12.50 | 30.00 | 22.50 | 15.00 | 80.00 |
| (x) Contribution Rate | %30 | %70 | %50 | %40 | |
| **(÷)Breakeven Point of Sales** | **41.67** | **42.86** | **45.00** | **37.50** | **167.02** |
| (÷) Sale Price | 0.75 | 0.25 | 0.5 | 0.1 | |
| **(=) Break-Even Unit** | **55.6** | **171.4** | **90.0** | **375.0** | |

| New Product Mix | A | B | C | D | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| (-) Fixed Costs | -12.50 | -40.00 | -24.00 | -13.50 | -90.00 |
| (=) Contribution Margin | 12.50 | 40.00 | 24.00 | 13.50 | 90.00 |
| (x) Contribution Rate | %30 | %70 | %50 | %40 | |
| **(÷) Break-Even Point of Sales** | **41.67** | **57.14** | **48.00** | **33.75** | **180.56** |
| (÷) Sale Price | 0.75 | 0.25 | 0.50. | 0.10 | |
| **(=) Break-Even Unit** | **55.6** | **228.6** | **96.0** | **337.5** | |

### 3.3. Customer-Based CVP Analysis

Businesses need to clearly define the value of the customer they want to offer for their chosen customer segments and then focus on finding ways to deliver that value at the most cost. By doing cost-volume-profit analysis on the basis of the customer, it is possible to obtain the ignored information in the product based cost-volume-profit analysis. In particular, the values of customer lifetime value, RFM, and customer value can be used as the distribution key when distributing indirect fixed costs to customers. The results of the customer-based cost-volume-profit analysis analysis of the standard product mix of KFB operation under various assumptions are shown in Table 4:

**Table 4. Customer Based CVP Analysis of KFB's Standard Product Mix**

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOPLAM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SALES | 7.50 | 12.00 | 10.00 | 17.00 | 76.00 | 13.00 | 12.00 | 28.50 | 25.00 | 49.00 | **250.00** |
| TOTAL COSTS | -9.25 | -16.41 | -11.53 | -16.19 | -60.29 | -16.45 | -14.83 | -24.15 | -20.83 | -37.56 | **-227.50** |
| **P/L/BREAK-EVEN** | **-1.75** | **-4.41** | **-1.53** | **+0.81** | **+15.71** | **-3.45** | **-2.83** | **+4.35** | **+4.17** | **+11.44** | **+22.50** |
| **A** | -0.26 | -0.69 | | | +8.53 | | | +3.95 | | +7.48 | **+19.00** |
| **B** | -1.35 | -3.72 | -1.35 | | -0.65 | -3.39 | -2.03 | | | | **-12.50** |
| **C** | +0.11 | | -1.06 | +1.45 | +2.49 | | -0.80 | +0.40 | +2.41 | | **+5.00** |
| **D** | -0.24 | | +0.88 | -0.64 | +5.34 | -0.06 | | | +1.76 | +3.96 | **+11.00** |

The customer-based MLC analysis results of the KFB operation's new product mix are as shown in Table 5:

**Table 5. Customer Based CVP Analysis of KFB's New Product Mix**

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SALES REVENUE | 7.50 | 12.00 | 10.00 | 17.00 | 76.00 | 13.00 | 12.00 | 28.50 | 25.00 | 49.00 | **250.00** |
| TOTAL COSTS | -8.47 | -15.52 | -10.17 | -17.16 | -56.51 | -14.29 | -13.68 | -25.71 | -20.52 | -36.97 | **-219.00** |
| **P/L/BREAKEVEN** | **-0.97** | **-3.52** | **-0.17** | **-0.16** | **+19.49** | **-1.29** | **-1.68** | **+2.79** | **+4.48** | **+12.03** | **+31.00** |
| **A** | | -2.78 | | | +5.35 | | | +3.22 | | +1.96 | **+7.75** |
| **B** | -0.36 | -1.36 | +0.26 | -1.12 | +9.37 | -1.23 | -0.61 | -1.06 | | +6.86 | **+10.75** |
| **C** | -0.18 | +0.62 | -1.01 | +1.86 | +1.07 | | -1.07 | +0.63 | +4.09 | | **+6.00** |
| **D** | -0.43 | | +0.59 | -0.90 | +3.70 | -0.05 | | | +0.39 | +3.21 | **+6.50** |

In the case of the customer doing the customer-based cost-volume-profit analysis, it is revealed that the total profit of the profitable customers is very much from the total profit related to the product. It has been determined that the cause of the difference is due to the loss of unprofitable customers. By conducting customer-based cost-volume-profit analysis; a continuous improvement in sales and discount policies to be made to customers can be achieved. In addition, the management of the manager can be realized with the help of this model by saving the management from the management of the customer.

DOI: 10.20491/isarder.2017.311

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma

*A Research on the Applicability of Contemporary Cost Methods in Accommodation Enterprises*

**Ayşe KURTLU**
Karabük Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Karabük, Türkiye
orcid.org/0000-0001-8543-5617
ayseegul@karabuk.edu.tr

**Mehmet UÇAR**
Karabük Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Karabük, Türkiye
orcid.org/0000-0001-5116-8573
mehmed_ucar47@hotmail.com

**Sibel ÇOBANOĞLU**
Karabük Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Karabük, Türkiye
orcid.org/0000-0003-2448-9042
sibelcobanoglu74@gmail.com

## Özet

*Çağdaş maliyet yöntemleri küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte, yoğun rekabet ortamında hızla değişen müşteri istek ve beklentileri karşısında ürün ve hizmet maliyetlerini daha doğru ve sağlıklı hesaplamak amacıyla geliştirilmiştir. Çalışmanın amacı, çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip oldukları avantajların, söz konusu maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliğine etkisini konaklama işletmeleri ölçeğinde araştırmaktır. Bu çerçevede araştırmanın evrenini, Bartın-Amasra ile Karabük-Safranbolu il ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticileri olmak üzere toplam 480 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmış olup kabul edilebilir 396 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip oldukları avantajların, çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** Çağdaş maliyet yöntemleri, konaklama işletmeleri, Karabük, Bartın

## Abstract

*Contemporary cost methods has been developed to calculate product and service costs more accurately and healthily together with globalization, technological developments and rapidly changing customer demands and expectations in today's*

*intense competition environment. The purpose of this study is to investigate the effect of contemporary cost methods advantages on applicability of these methods. The universe of the research consists of 480 people, beeing managers in accomadation enterpracises operating in provinces and districts of Bartın-Amasra and Karabuk-Safranbolu. Collecting research data were used face-to-face survey technique and acceptable 396 surveys were included in the survey. As a result of the analysis of the research data it was determined that there has been effects of contemporary cost methods advantages on applicability of these methods*

***Keywords:*** *Contemporary cost methods, accomadation institütions, Karabük, Bartın*

## GİRİŞ

Küreselleşen turizm ortamında konaklama işletmeleri uluslararası düzeyde hizmet vermek, rekabet edebilir düzeye gelebilmek ve aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlayarak ürün yaşam döngüsünü kısaltmak için belirli başarı faktörlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu başarı faktörlerinden bazıları; maliyet, zamanlama, yaratıcılık ve farklılaşmadır (Apak vd., 2012, s. 529). Böyle bir ortamda konaklama işletmelerinin rakiplerine oranla daha fazla kâr edebilmeleri için maliyet ve farklılaşma üstünlüğünü yakalamaları gerekmektedir. Bunun için zamanı iyi değerlendirerek ve yaratıcılığını kullanarak mevcut ürünlerinin maliyetini düşürüp rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ya da müşterinin yüksek ücret ödemeye razı olacağı farklılaşmaya başvurmak durumundadır (Sarvan, vd., 20013, s. 81).

Günümüzde konaklama işletmeleri her alanda kaliteyi ön plana çıkartarak müşteri memnuniyetini arttırıp rekabetçi konumda avantaj sağlamayı istemektedirler (Koşan ve Geçgin, 2013, s. 395). Ancak bu rekabetçi avantajın geleneksel maliyet yöntemleriyle sağlanması oldukça güç görünmektedir. Çünkü geleneksel maliyet yöntemleri, ne kadar birim ürün veya hizmet üretilirse o kadar çok maliyetin olacağını ileri sürmektedir. Ürün giderlerinin tek bir havuzda toplandığı bu maliyetleme yönteminde, üretim hacmine paralel tek bir maliyet dağıtım anahtarı bulunmakta ve maliyetler bu anahtara göre hesaplanmaktadır (Unutkan, 2010, s. 93). Bu da doğru ölçüm yapmayı güçleştirmektedir (Gürsoy, Yöntem, Onursal, 2016, s. 68). Geleneksel maliyet yöntemlerinin üretim maliyetlerine odaklanması, ürün yaşam dönemi maliyetlerini göz ardı etmesi de konaklama işletmelerinin maliyet etkinliği sağlamalarında engel teşkil etmektedir.

Geleneksel maliyet yöntemlerinin gelişen rekabet ortamında yetersiz kalması (Şaban ve İrak, 2009, s. 98), gerçek maliyetleri belirtmemeleri (Karğın, 2013, s. 24) ve maliyet hesabında etkin ve reel olmamaları (Gürsoy, Yöntem, Onursal, 2016, s. 67) gibi nedenlerden dolayı 1980'li yıllarda çağdaş maliyet yöntemleri ortaya çıkartılmıştır (Okutmuş ve Ergül, 2015, s. 97). Teknolojinin gelişmesi ile işletmeler hayatta kalabilmek ve müşteriye daha kaliteli hizmet sunabilmek, işletme performanslarını arttırmak, ürün maliyetlerini düşürmek gibi gereksinimleri geleneksel maliyet yöntemlerinin karşılayamaması sonucu yeni yöntemler geliştirerek çağdaş maliyet yöntemini ortaya çıkarmışlardır (Faraji ve Reiszadeh, 2013, s. 368).

Çağdaş maliyet yöntemleri ile ilgili yapılan çalışmalar çok olmakla birlikte araştırmanın yapıldığı alanda çağdaş maliyet yöntemlerinin kullanılmaması, çalışmanın yapılmasında büyük bir etken olmuştur. Bu çerçevede araştırmada konaklama işletmelerinde, çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip oldukları avantajların, söz konusu

maliyetleme yöntemlerinin uygulanabilirliği üzerine etkisinin belirlenerek konaklama işletmelerine ve ilgili yazına katkıda bulunması amaçlamaktadır.

## ÇAĞDAŞ MALİYET YÖNTEMLERİ

Maliyet yöntemi süreci dört farklı dönemden oluşmaktadır. İlk dönem 19. Yüzyılda askeri ve tekstil işletmelerinin, demiryollarının maliyet bilgi sistemini kullanmaya başlamaları ile oluşmuştur. İkinci dönem 19.yy'ın ortalarında oluşmuş ve sipariş maliyeti olarak kullanılmış 20.yüzyıla gelindiğinde standart maliyet muhasebesi sistemi geliştirilerek kullanılmıştır. Üçüncü dönem yaygın olarak kullanılan 1925-1980 yıllarını kapsayan geleneksel maliyet yöntemi dönemidir (Ağyar, 2006, s. 52). Az miktarda ürün üreten direkt işçilik ve ürün maliyetinin yüksek olduğu dönemlerde tasarlanan (Karcıoğlu ve Binboğa, 2010, s. 2; Wang vd., 2010, s. 367) kitle üretimi yapan işletmelerde direkt işçilik ve genel üretim giderlerini belirlemek ve kontrol etmek için (Ergül, 2014, s. 4) sanayi işletmeleri tarafından tercih edilen maliyet sistemi (Gürsoy, Yöntem ve Onursal, 2016, s. 68) olarak tanımlanan geleneksel maliyet yöntemleri küreselleşme, teknolojik gelişmeler, üretim teknolojilerinin değişmesi ve müşteri istek ve beklentilerinin günden güne farklılaşması ile birlikte yetersiz kalmaktadır.

Rekabetin artması, modern üretim ortamındaki gelişmeler, teknolojinin düzeyi, müşteri ihtiyaçlarındaki çeşitlilik durumlarıyla baş edebilmenin geleneksel maliyet yöntemleri ile imkânsız olduğu ileri sürülerek (Ghafeer, Rahman ve Mazahrih, 2014, s. 250), geleneksel maliyet yöntemlerinin modern işletme ihtiyacını karşılamada eksik olduğu anlaşılmıştır (Bufi, 2014, s. 10). İhtiyaç duyulan maliyet bilgilerini karşılamakta yetersiz kalan geleneksel maliyet yöntemleri ekonomik ve teknolojik gelişmelere cevap verememektedir (Okutmuş, Kurar ve Kahveci, 2014, s. 52). Ürün ve hizmetlerin tasarlanmasından başlayarak müşteriye ulaşmasına kadar olan süreçte kullanılan kaynaklara ilişkin maliyeti doğru bir şekilde ortaya koymadığı için geleneksel maliyet yöntemleri yetersiz kalmaktadır (Kargın, 2013, s. 24). Geleneksel maliyet yöntemleri işletmeleri yanlış yönlendirerek hata yapmalarına yol açmaktadır (Utku ve Ersoy, 2008, s. 1630). Genel üretim giderleri için hazırlanan faaliyet raporları objektif değildir. Belirlenen giderler gerçeği yansıtmamaktadır. Farklı fonksiyonlar ve benzer faaliyetler arasında ilişki kurabilmek geleneksel maliyet yöntemlerinde oldukça güçtür (Gürsoy, Yöntem ve Onursal: 2016, s. 69).

Geleneksel yöntemlerde sadece ürün ile ilgili giderler dikkate alınarak üretim aşamasında oluşan maliyetlerin kontrolüne önem verilir. Ayrıca üretimde işçi, değişimlerin olumsuz sebebi olarak görülmektedir. Geleneksel maliyet sistemi ürün maliyetinin çarptırılmasına ve eksik stratejik kararlara neden olmaktadır (Altunay, 2007, s. 10-24). Ürün giderleri göz önüne alınarak üretim öncesi fiyat belirlendiğinden üretim esnasında oluşabilecek yeni maliyetlerin fiyata eklenememektedir. Ayrıca fiyat belirlemede diğer bir ölçüt olan piyasanın baz alınarak fiyat belirlememe nedeniyle rekabet edilebilirlik azalmakta kâr payının da düşük olmasına neden olmaktadır (Kaya,2010, s. 327).

Geleneksel maliyet yöntemi sistemi stratejik planlama açısından da yetersizdir. Çünkü geleneksel maliyet yöntemi ile stratejik planlama sistemi arasında sağlıklı geribildirim bulunmamaktadır. Bu doğrultuda geleneksel maliyet yöntemi stratejilerin etkinliğini ölçmede yetersiz kalmaktadır (Karcıoğlu ve Binboğa, 2010, s. 7). Geleneksel maliyet yöntemi bilgi sunumunda yavaş, bilgi kullanımda da oldukça pahalıdır. Etkili

karar vermede ve yararlı bilgi üretmede, ayrıca rekabetçi ortama ayak uydurmakta oldukça başarısızdır. Yanlış sorunlara odaklanan, yanlış müşterilere yönelen pazarlama, tedarik vb. konularda yanlış karar alan bu durum sonucunda da işletmenin rekabetçi konumunu zayıflatan bir sitemdir (Effiong ve Beredugo, 2015, s. 6).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte rekabet düzeyi artmış ve bu durum muhasebe sistemini etkilemiştir (Sönmez ve Gerekan, 2016, s. 13). Değişen rekabet koşulları, teknolojideki hızlı değişimler yeni maliyet yöntemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Dünyada yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler neticesinde üretim teknolojisi büyük derecede etkilenerek işletmelerin yeni yaklaşım ve tekniklere başvurmasına yol açmıştır (Bekçi ve Özal, 2010, s. 80). Geleneksel maliyet yöntemlerinin eksiklikleri sonucunda (Cardos ve Pete, 2011, s. 155) şirketler 1970'li yıllardan sonra rekabete karşı gelememe ve maliyetlerini etkin bir şekilde hesaplayamama gibi nedenlerle alternatif yöntemler aramaya başladılar (Popesko, 2010, s. 104). Bu yöntemler Dördüncü dönem olarak adlandırdığımız 1980li yılların sonrasını kapsayan çağdaş maliyet yöntemi dönemidir (Ağyar, 2006, s. 52).

Çağdaş maliyet yöntemleri mamul maliyeti, kalite maliyeti, birden fazla mamul üretiminde her mamulün maliyetini belirlemede etkili bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntem müşteri beklentisinin ne olduğunu ve müşterinin ödemeye razı olduğu fiyatı belirlemede de etkindir. İşletmelerin mamul geliştirme amaçlarını anlaşılır hale getirir. Mamul tasarım aşamasında tedarikçilerin, mamul üretim aşamasında da tüm çalışanların sürece dâhil olmalarını sağlar (Okutmuş, Kurar ve Kahveci, 2014, s. 55). Yeni gelişme ve değişimler neticesinde çağdaş maliyet yöntemlerinin temel ilkesi, zamanla farklılaşan tüketici beklentilerine kısa zamanda, yüksek kalitede ve düşük maliyetlerle cevap verebilmektir. Bu hususların gerçekleşebilmesi sadece ürün veya hizmetin üretim sürecinde yer alan geleneksel maliyet yöntemlerinin yerine yalnızca üretim aşamasını kapsamayan ürünün yaşam dönemi boyunca izlenmesi, kontrol edilmesi ve yönetilmesini kapsayan yeni bir süreç olan çağdaş maliyet yöntemleri gereklidir (Ergül, 2014, s. 13).

Çağdaş maliyet yöntemlerini gelişmesinde belirli amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlar; ulusal ve uluslararası rekabet ortamında etkin kararlar almak, kaynak kullanımındaki kayıpları en aza indirerek etkinliği arttırıcı eylemlerde bulunmak, ürün veya hizmetin maliyetine yönelik reel hesaplamalarda bulunmaktır (Hassaoğlu, 2011, s. 16). Bu kapsamda maliyet etkinliği sağlamak için yeni teknik ve modeller geliştirilmiştir (Faraji ve Reiszadeh, 2013, s. 368). Geliştirilen temel çağdaş maliyet yöntemi yaklaşımları; faaliyet tabanlımaliyetleme, ürün yaşam dönemi maliyetleme, hedef maliyetleme, tam zamanlı üretim ve tam zamanlı maliyetleme, kalite maliyetleri (Basık ve Türker, 2005, s. 53) ve stratejik maliyetleme olarak sıralanmaktadır (Hassasoğlu, 2011, s. 16).

**Hedef Maliyetleme**

Hedef maliyetleme, yıllarca gizli kalmış bir kavram olarak, 1960-1970'li yıllarda Japonya'da ortaya çıkmış çağdaş yönetim muhasebesinden biridir (Feil, Yook ve Kim, 2014, s. 10; Idowu, 2014, s. 97; Şentürk, 2015, s. 101). 1960'larda Japon işletmelerce etkin bir şekilde kullanılmış ve 1963 yılında Toyota daha sonra 1970'li yıllarda Sony ve Nec gibi köklü firmalar tarafından rekabet için güçlü bir silah olarak kullanılan bir yaklaşım olmuştur (Koşan ve Geçgin, 2013, s. 393; Şentürk, 2015, s. 101). 1990'lı yıllardan itibaren de Chrysler ve Caterpillar gibi ABD'li işletmeler hedef maliyetleme

yöntemini kullanmış ve başarılı olmuşlardır (Kutay ve Akkaya, 2013, s. 53). Hedef maliyetleme; müşteri isteklerine odaklanmak, pazarda belirlenen fiyat doğrultusunda maliyeti belirlemek için kullanılan bir araçtır (Ghafeer, Rahman ve Mazahrih, 2014, s. 253). Satış fiyatı piyasa tarafından önceden belirlendiği için işletmeler kârlılığı arttırmak amacıyla maliyetleri azaltıcı düzenlemeler yapmaktadır (Baharudin ve Jusoh, 2015, s. 526). Maliyetleri düşürmeyi amaçlayan işletmeler ürünün maliyetinin büyük bir kısmının ürünün tasarım döneminde gerçekleştiğini varsaymaktadırlar. Bu sebeple ürün maliyetinin düşürülmesinin erken yaşam döneminde gerçekleşmesinin gerektiğinin altı çizilmektedir (Ağyar, 2006, s. 53). Ürün maliyetlerinin elde edilmek istenen uzun vadeli kâra yönelik belirlenmesi amaçlanmaktadır. Hedef maliyetleme yönteminin işlenebilmesi için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tanımak, ürünün piyasa fiyatını öğrenerek kârlılığı arttırmak için maliyeti dengelemek, ürünü müşteriye uygun olarak tasarlamak, üretim sürecini etkin bir şekilde izleyerek maliyet iyileştirmesi çalışmaları yapmak gerekmektedir (Sobotka ve Czarnigowska, 2007, s. 3). Hedef maliyetleme, özellikle konaklama işletmeleri gibi satış fiyatının piyasada, müşteri odaklı bir şekilde belirlendiği işletmelerde hedef bir maliyet belirleyerek maliyet etkinliği sağlamayı ve uzun dönem karlılık hedeflerine ulaşmayı sağlamaktadır.

Hedef maliyetleme yönteminin amacı bir ürün veya hizmeti oluştururken müşterinin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak bu istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda üretim, üretim yönetimi, ar-ge, pazarlama gibi maliyetlerini azaltmadır (Ceran ve Özdemir, 2013, s. 457). Hedef maliyetleme bir ürünün maliyeti ne olmalıdır? Sorusuna yanıt aramaktadır (Feil, Yook ve Kim, 2014, s. 14). Hedef maliyetleme hedef satış fiyatından hedef kârın çıkarılması ile elde edilir (Baharudin ve Jusoh, 2015: 526). *Hedef Maliyet = Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kâr* şeklinde gösterilir (Bozdemir ve Orhan, 2011, s. 165). Hedef satış fiyatı; ürün veya hizmetin piyasa araştırması yapıldıktan sonraki süreçte müşterinin alım gücüde göz önünde bulundurularak müşterinin ödemeye razı olduğu fiyata verilen isimdir. Hedef kâr marjı ise; ürün veya hizmetin işletmenin devamlılığını sağlamada ve işletme amaçlarına ulaşabilmede etkili olan kâr oranıdır (Ceran ve Özdemir, 2013, s. 459).

**Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**

Faaliyet; bir malzemenin işletmeye girmesinden, o işletmeden çıkması sürecine kadar geçen süreyi kapsayan işlemlerin bütünüdür (Basık ve Türker, 2005: 54). Faaliyete tabanlı maliyetleme; işletmelerin ürettikleri ürün veya hizmetlerin üretim aşamasından başlayarak tüm faaliyetlerini içine alan maliyetlerinin toplamıdır (Akın, 2013, s. 22). Faaliyete tabanlı maliyetleme sistemi işletmenin kaynaklarını, faaliyetlerini, maliyet etkeni ve taşıyıcılarını, faaliyet performans ölçütü ile finansal ve işleme dayalı verileri toplayan sistem olarak tanımlanmaktadır (Otlu ve Çukacı, 2006, s. 397). 1980'li yıllarda ortaya çıkan (Utku ve Ersoy, 2008, s. 1641) faaliyete dayalı maliyetleme tam olarak 1988 yılında Johnson tarafından kullanılmış olup kavram, 1989'un sonlarına doğru tam olarak oturmaya başlamıştır (Moisello, 2012, s. 55). 1990'lı yıllara gelindiğinde ise performans ölçümlerini de içerisine alan bir yöntem olduğu ortaya konulmuştur (Utku ve Ersoy, 2008, s. 1641). Faaliyete dayalı maliyetleme bir işletmenin maliyetlerini belirlemede kullanılan bir araç olmakla birlikte, mevcut maliyetin altında yatan faaliyetleri de belirlemede kullanılan bir yöntemdir. Maliyetler hakkında doğru bilgi almak için ortaya çıkmıştır (El-Deep vd., 2011, s. 320). Faaliyete dayalı maliyetleme sistemi işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesne ve taşıyıcıları, finansal verileri hatta finansal olmayan verileri bile sitemli bir şekilde

bilgiye dönüştürebilmektedir (Akın, 2013, s. 22). Başlangıçta faaliyet maliyetleri, elde edilmek istenilen kâr marjını, ürünün satış fiyatını hesaplamaya yönelik iken daha sonraları karar destek sistemi, sermaye bütçelemesi ayrıca müşteri değerinin ölçülmesi için üretim sisteminin değerlendirilmesinde kullanılmıştır (Utku ve Ersoy, 2008, s. 1642). Faaliyet tabanlı maliyetleme, üretim teknolojilerinin gelişmesi, otomasyonun yaygınlaşması, direkt işçiliklerin azalmasıyla önemi ve toplam maliyetler içindeki payı artan genel üretim giderlerinin belirlenmesi ve dağıtılması geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu yöntemle, genel üretim giderleri finansal ve finansal olmayan dağıtım anahtarları ile faaliyetler ve maliyetler arasında neden sonuç ilişkisi kurarak hesaplanmakta ve böylece daha doğru maliyet verileri sağlanmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme süreci aşamaları; eylemleri faaliyetlerde toplama, faaliyet maliyetlerini raporlama, faaliyetle ilgili maliyet gruplarını tespit etme, maliyet taşıyıcısının ilk aşamasını tespit etme ve ikinci aşama maliyet taşıyıcısını tespit etmeden oluşmaktadır (Akın, 2013, s. 24). Bu süreç sayesinde birçok işletme önemli ölçüde kâr geliştirme, müşteri ilişkilerini arttırma, düşük maliyetli ürün tasarlama gibi konularda fırsat elde etmiştir (Kaplan ve Anderson, 2004, s. 2). Bu yöntem işletmelere bir ürünün birim maliyetinin hesaplanmasından çok birim maliyeti meydana getiren süreç hakkında bilgi vermektedir (Berikol ve Güner, 2016, s. 463). Ayrıca bir ürünün veya hizmetin maliyetinin doğru biçimde hesaplanmasını sağlayan bir yöntem olmasının dışında toplam kalite yönetiminin oluşmasını da sağlamaktadır (Köroğlu, 2012, s. 5).

**Ürün Yaşam Dönemi Maliyetleme**

1965 yılında ABD Lojistik Yönetim enstitüsü tarafından kullanılan ürün yaşam dönemi maliyetleme ile ilgili 1970'lerden birçok yayın oluşturulmuştur (Okana, 2001, s. 317). Product Life-Cycle Costing olarak adlandırılan ürün yaşam döngüsü maliyetleme (Aksu ve Apak, 2014, s. 239); bir ürünün oluşum aşamasından başlayarak tasarım, üretim aşamaları ile ürünün tüm ömrü boyunca desteklenmesi için harcanan fonları kapsamaktadır (Yılmaz ve Arı, 2011, s. 81). Başka bir deyişle, ürünün yaşamı boyunca ürün ile ilgili tüm maliyet unsurlarının göz önünde bulundurulmasını ifade eder (Woodward, 1997, s. 335; Bian, vd., 2014, s. 489). Yaşam döngüsü maliyeti; bir ürünün ömrü boyunca performans gerekliliklerini yerine getirirken tüm maliyetlerinin değerlendirilmesi süreci (Schau, vd., 2011, s. 2270) olarak, bir ürünün yaşam dönemi boyunca yatırım maliyetleri, sermaye maliyetleri, kurulum maliyetleri, enerji maliyetleri, işletme maliyetleri, bakım maliyetleri ve bertaraf maliyetlerinin tümünü kapsamaktadır (Fuller, 2005, s. 4).

**Tam Zamanlı Üretim Maliyetleme**

Taiichi Ohno ve Shigeo Shingo tarafından ortaya atılmış ve ilk defa Toyota Motor Company şirket tarafından kullanılmıştır (Duman, Arsu ve Apak, 2014: 15; Erdoğan, Haşit ve Taşer, 2006, s. 192; Kootanaee, Babu ve Talari, 2013, s. 7). Tam zamanlı üretim maliyetleme Monden (1983)'e göre; bir üretim sistemindeki ürünlerin tam zamanında ve gerekli ölçülerde üretilmesidir (Savaş, 2003b, s. 204). Tam zamanında üretim; gerekli ölçüde, talep düzeyinde, ihtiyaç duyulduğu kadar üretimin gerçekleştirilmesidir. Tam zamanlı üretimde temel felsefe sıfır stok, kısa süreli üretim, minumun hata payı ve maksimum kâr oranıdır (Atmaca ve Terzi, 2007, s. 295). Yöntemde, öncelikle üretim miktarı belirlenerek buna göre hammadde ve malzeme tedarik edilmekte ve böylece sıfır stok ve sıfır israf amaçlanmaktadır.

Tam zamanlı üretim maliyetlemenin temel amacı, ürün kalitesini yükseltip, maliyeti azaltmak ve ürünün dağıtım olanaklarını arttırmaktır (Savaş, 2003b, s. 204). Doğru miktarda doğru kaliteye sahip olma felsefesini benimseyen bu yöntemin düzgün işlemesi durumunda kalite, üretkenlik ve verimlilik artacağı düşünülmektedir (Kootanaee, Babu ve Talari, 2013, s. 8). Tam zamanında üretim uygulaması üreticiye, müşteri taleplerini yerine getirme, stok azaltma ve kaliteyi arttırma ve tedarikçilerle iyi ilişki kurma konusunda fayda sağlamaktadır (Bon ve Garai, 2011, s. 3).

**Kalite Maliyetleme**

Kalite maliyeti ilk olarak 1930'lu yıllardaki Shewhart (1931) ve Miner (1933) ve Crocket (1935) çalışmalarıyla birlikte yayılma alanı bulmuştur (Sower, Quarles ve Broussard, 2007, s. 122). Dale ve Plunkett (1995)'e göre kalite maliyeti; kaliteli ürün veya hizmet için kalite yönetim sisteminin tasarlanması ve bu sistemin uygulanmasının yanı sıra ürünün iyileştirilmesi için gerekli olan kaynakların maliyetlerini, sistem maliyetlerini, ürün ve hizmet arızalarını ve diğer tüm masrafları içine alan bir yöntemdir (Schiffauerova ve Thomson, 2006, s. 1). Kalite maliyeti; işletmelerin bir ürün veya hizmetin kalite geliştirme süreci içerisinde, herhangi bir aşamasında maliyeti düşürmeye yönelik gerçekleştirdiği çabalar olarak ifade edilir. Kalite maliyetinin kullanım alanları ise kalite faaliyetlerini ölçmek, yüksek maliyetli üretim sürecini belirlemek, müşteri ilişkilerini düzenleyerek kalite bütçesi oluşturmak ve işletme personelini güçlendirmektir (Topçu, 2013, s. 8). Dört çeşit kalite maliyeti kategorisi bulunmaktadır (Sower, Quarlesve Broussard, 2007, s. 122). Bunlar; önleme maliyeti, değerlendirme maliyeti, iç başarısızlık maliyeti ve dış başarısızlık maliyetidir (Waisarayutt ve Wongwiwat, 2015, s. 26). Kalite maliyetlerindeki bu dört maliyeti uygunluk (kalite) ve uygunsuzluk (kalitesizlik) maliyeti olarak iki gruba ayrılır (Koç ve Demirhan, 2007, s. 88). Kalite maliyetleri tatmin edici kâr elde etmek için gerekli maliyetler iken kalitesizlik maliyetleri düşük kalite düzeyinden kaynaklanan maliyetlerdir (Song ve Lee, 2004, s. 2). Kalite maliyeti içerisinde önleme ve değerlendirme maliyeti yer alırken kalitesizlik maliyeti içerisinde iç başarısızlık maliyeti ve dış başarısızlık maliyeti bulunmaktadır (Koç ve Demirhan, 2007, s. 88). Bu sınıflandırma kalite maliyetinin kolay bir şekilde kontrolünü sağlamaktadır (Hamzaçebi ve Kutay, 2001, s. 288). Önleme ve değerlendirme maliyetleri kaliteyi sağlamak için oluşturulurken, iç başarısızlık ve dış başarısızlık maliyetleri ise başarısızlığı önlemek ve kalite performansını arttırmak için oluşturulmuş maliyetlerdir (Brad, 2010, s. 97). Önleme maliyeti; hatayı, başarısızlığı araştırma ve önlem almaya dayalı maliyetlemedir. Değerlendirme maliyeti ise; üretilen bir ürünün tasarım aşamasından başlayarak uygunluğunun ölçüldüğü ölçme, yürütme ve denetleme faaliyetlerine yönelik maliyettir (Demir ve Mazanitik, 2015, s. 248). İç başarısızlık maliyeti; bir ürünün üretim aşamasında ortaya çıkan hata ve kusurları önleme faaliyetlerinin oluşturduğu maliyetler iken dış başarısızlık maliyeti ise; ürünün müşteriye ulaştıktan sonra kalite yetersizliği nedeniyle oluşan maliyetleridir (Koç ve Demirhan, 2007, s. 90). Önleme ve değerlendirme maliyetindeki artış üründe istenilen kalite değerinin artmasını sağlamaktadır. Üründe istenilen kalite düzeyinin uygunluğu artarsa üründeki kusurlar nedeniyle oluşacak maliyet değeri azalacaktır. Kısacası kalite yükseltme maliyetleri artarsa kalitesizlikten kaynaklanan maliyetler azalır. Bu bakımdan kalite maliyetleri sınıflandırmaları (uygunluk, uygunsuzluk) arasında bir ilişki söz konusudur (Şentarlı, 2008, s. 2). Kalite maliyetlemede amaç kalite maliyetlerinden önleme maliyetlerini

iyileştirip geliştirirken değerleme maliyetlerini azaltmak ve kalitesizlik maliyetlerini ortadan kaldırarak maliyet etkinliği sağlamaktır.

**Stratejik Maliyet Yönetimi**

Stratejik maliyet yöntemi; hedef pazara yönelik geliştirilen stratejik planlama ve kontrol süreçlerinin desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Hassasoğlu, 2011, s. 17). Bu maliyetleme yöntemi işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için maliyet bilgilerinin etkin bir şekilde kullanılması için ortaya çıkarılmıştır (Utku ve Ersoy, 2008, s. 1650). Gelişen rekabet ortamında işletmenin başarısında etkin rol oynayan, kesin, doğru ve güvenilir bilgiler üreten stratejik maliyet yönetimi, işletmenin geleceğe yönelik strateji geliştirmesinde oldukça etkilidir (Köroğlu, 2012, s. 5). Stratejik maliyet yönetiminde amaç strateji oluşturmak, bu stratejiyi geliştirmek, kontrol etmek ve rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olan stratejik kararlar için mantıklı bir yol oluşturmaktır (Gliaubicas ve Kanapickiene, 2015, s. 256). Stratejik maliyet yönteminde işletmeler sürekli olarak işletmenin devamlılığı için maliyet avantajlarını koruma yollarını öğrenme ve farklılaşma maliyetine odaklanmaktadır (Bekçi ve Özal, 2010, s. 85). Aynı zamanda stratejik maliyet yönetimi müşteri için daha fazla değer yaratarak stratejik kurumsal pozisyonu geliştirme ve maliyetlerin düşürülmesinin kolaylaştırılmasını amaçlamaktadır (Savic, Vasiljevic ve Dordevic, 2014, s. 1008). Stratejik maliyetleme yönteminde diğer bir amaç ise işletmelerin stratejik pozisyonlarını güçlendirirken işletmeye ait tüm maliyetlerini azaltmaktır. Bu amacı gerçekleştirirken geleneksel maliyet yönteminden farklı olarak, işletme sınırlarının dışına çıkarak, maliyeti dâhili-harici kaynak ve müşteri bakımından geniş bir şekilde incelemektedir. Bu bütüncül yaklaşım sayesinde işletme, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyumlu hale gelmekte, örgüt amacına ve yeteneklerine sahip ve işletmenin ihtiyaçlarına yönelik maliyet modeli oluşturmaktadır (Utku ve Ersoy, 2008, s. 1650). Stratejik maliyet yöntemi sistemine sahip olmanın rekabetçi piyasada ayakta kalabilmeye yardımcı olma, müşteri taleplerini karşılama, yeni ürünlerin çeşitlendirmesine ve tanıtmasına yardımcı olma, mevcut ürünlerin maliyetini düşürme, yöneticilerin maliyet yapısını anlamalarını sağlayarak maliyet planlama ve kontrolünü daha etkili gerçekleştirme gibi faydaları bulunmaktadır (Effiong ve Beredugo, 2015, s. 4).

**Kısıtlar Teorisi**

1980 yılında İsrail bilimcisi Dr. Eliyahu Goldratt tarafından geliştirilmiştir (Cyplik ve Hadas ve Domanski, 2009, s. 2). Dr. Eliyahu Goldratt tarafından ortaya atılan kısıtlar teorisinin temel çıkış noktası, bir işletmenin performansının kısıtlar tarafından belirlendiği ve her sistemin en az bir kısıta sahip olduğudur (Aytekin ve Yörükoğlu ve Akman, 2012, s. 41). Kısaca işletmenin üretim performansını arttırmasına yönelik ortaya çıkan kısıtlar teorisi zamanla yönetim ve maliyet muhasebesi ile birlikte kullanılan bir sistem haline dönüşmüştür (Demirel, Utku ve Ersoy, 2008, s. 1627). Kısıtlar teorisi; bir sistemin daha yüksek bir performans seviyesine ulaşmasını engelleyen bir kısıt üzerinde odaklanarak, yönetimde önemli gelişmeler sağlama felsefesidir (Grunt ve Moroz, 2013, s. 71). Kısıtlar teorisi; işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki engelleyici kısıtların belirlenmesi ve bu kısıtların yönetilmesidir (Şahin, 2012, s. 2). Bahsi geçen kısıt ise işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde karşılaştığı her türlü engeldir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009, s. 179). Kısıtlar teorisinde amaç, içinde bulunulan durumda ve gelecekte verimliliği ve kârlılığı arttırmaktır. Bu durumun gerçekleşmesi için engelleyici kısıtların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Şahin,

2012, s. 17). Kısıtlar teorisinde karar verilmesi gereken üç adım vardır. Dolayısıyla ilk olarak neyin değişeceğine karar verilmelidir (en zayıf halkayı tanımlamak). İkinci olarak neyi değiştirileceğine karar verilmelidir (daha güçlü bir bağlantı tasarlamak). Üçüncüsü ise değişime nasıl başlanacağına karar verilmelidir (zincirin güçlenmesini sağlayan bu bağlantıyı çalıştırmak). Bu düşünme sürecinde problem tanıma gerçekleştirilerek, bu probleme ilişkin basit ve pratik çözümler üretilmiş olacaktır (Grunt ve Moroz, 2013, s. 73).

### Kaynak Tüketim Muhasebesi

Küreselleşmenin oluşturduğu rekabet ortamında geleneksel maliyet yönteminin ve faaliyet tabanlı maliyet yönteminin etkin olamaması sonucunda 1990'lı yılların ortasında kaynak tüketim muhasebesi (KTM) ortaya çıkmıştır. KTM, karar alma sürecine destek olan yönetim ve maliyet muhasebesidir (Kurtlu, 2016, s. 2). KTM modelinde amaç, maliyetleri minimum seviyeye indirerek geliri maksimum seviyeye ulaştırmaktır (Dönmez ve Başçil, 2017, s. 31). Üretkenliği arttırmayı amaçlayan KTM (Abbas, 2015, s. 14), güvenilir bilgiye odaklanarak kapasite verimliliğini arttırmak ve rekabet ortamında başarıya ulaşmayı sağlayan muhasebe yöntemi olarak ele alınmaktadır (Dönmez ve Başçil, 2017, s. 31). KTM, işletmeye kaynak tabanlı bakış açısı ile bakarak tüketilen kaynak miktarı ve bu kaynağa ilişkin davranışları gözlemlemektedir. KTM'nin özelliği atıl kapasiteyi izleyerek yerine koyma maliyetini kullanıp çeşitli düzeydeki maliyet bilgilerini izlemek ve gruplandırmaktır (Aktaş, 2013, s. 62). KTM, faaliyet tabanlı maliyetleme ve alman maliyetlendirme modelinin birleşimi olarak ele alınmaktadır (Tse ve Gong, 2009, s. 42). Faaliyetlerden çok kaynaklara odaklanan KTM, maliyetlerin faaliyet seviyesinde değil kaynak seviyesinde kontrol edilebileceğini vurgulamaktadır (Köse ve Ağdeniz, 2015, s. 53). KTM'de kaynak maliyetleri öncelikle kaynak havuzuna atılır daha sonra faaliyet havuzuna atılarak oradan ürünlere dağıtılmaktadır (Kurtlu, 2016, s. 2). KTM, üç temel unsura dayalı uygulama sürecine sahiptir. Bunlar; kaynaklara bakış açısı, maliyetlere bakış açısı ve miktara dayalı yaklaşımdır. Kaynaklara bakış açısında maliyete sebep olan kaynağı ortadan kaldırmadıkça ya da başka bir faaliyete yönlendirmedikçe maliyeti minimize etmek güçleşmektedir. Bu noktada KTM, maliyet kontrolünün etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Köse ve Ağdeniz, 2015, 53-58).

## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Bartın-Amasra ve Karabük-Safranbolu il ve ilçesinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin yöneticileri olmak üzere toplam 480 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip oldukları avantajların, çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. 2016 Eylül ve 2017 Temmuz dönemi arasında yapılan araştırmanın evrenini oluşturan üst yöneticilerin özelliklerini temsil edebilecek örneklemin belirlenmesinde, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında ise evren büyüklüğünün bilinmesi durumunda kullanılması önerilen aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2001, s.157 ).

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2(N-1)+ t^2\ p\ q}$$

Yukarıdaki formülde, evren hacminin 480, anlamlılık düzeyi 0,05 ve Z tablosundaki değeri 1,96, hata oranı ±0,05, incelenen olayın görülüş ve görülmeyiş sıklıkları 0,05 olarak yerine konulduğunda, örneklem hacminin 213,7 kişi olduğu hesaplanmış olup bu araştırmaya 396 kişi dâhil edilmiştir.

**Veri Toplam Yöntemi**

Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup söz konusu anket iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, üst yöneticiler (2 soru), işletme (1 soru) ve çağdaş maliyetleme (4 soru) ile ilgili olarak toplam 7 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde ise Okutmuş, Kurar ve Kahveci (2014) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılarak geliştirilen toplam 30 ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert Ölçeği'nde çoktan seçmeli (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Alan araştırması sonucunda 450 anket dağıtılmıştır. Ancak eksik ve geçersiz verilerin elenmesinden sonra kalan 396 kullanılabilir anket değerlendirmeye alınmıştır.

**Verilerin Analizi**

Elde edilen veriler SPSS 20 for Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek varimax rotasyonlu faktör analizine tabi tutulmuş olup ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir. Araştırma verilerinin analizi kapsamında, araştırmaya katılan örneklem grubu, işletme ve çağdaş maliyetletme ile ilgili tanımlayıcı soruların frekans dağılımları belirlenmiştir. İkinci aşamada, yöneticilerin, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan çağdaş maliyet yöntemleri avantajları ile çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Üçüncü aşamada çağdaş maliyet yöntemlerinin avantajlarının, çağdaş maliyetle yöntemlerinin uygulanabilirliği ile olan olası ilişki ve etkisini belirlemek için korelasyon ve çoklu resgresyon testleri yapılmıştır. Nakip (2013), korelasyon katsayılarının -1 ile +1 arasında değer aldığını ve korelasyon katsayısının +1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü, -1'e yaklaşması durumunda negatif ve güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Kalaycı (2010), boyutlar arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0,00-0,25 aralığında olması durumunda "çok zayıf", 0,26-0,49 için "zayıf", 0,50-0,69 için "orta", 0,70-0,89 için "yüksek" ve 0,90-1,00 için "çok yüksek" şeklinde yorumlanması gerektiğini belirmiştir.

**BULGULAR**

Araştırmanın bu kısmında, elde edilen veriler üzerinden ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 1'de ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin varimax rotasyonu ve temel bileşenler (principal components) yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi, Cronbach's Alpha değerleri ve ifadelere ilişkin aritmetik ortalama değerleri sunulmuştur. Aynı tabloda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,845 ($p<.000$), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Kalaycı (2010)'ya göre bu değerlerin faktör analizi yapmak için uygun düzeyde olduğu söylenebilir. Benzer şekilde 350 ve üzerindeki veri sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir (Eroğlu, 2005). Dolayısıyla Tablo 1'deki ifadelere ilişkin tüm faktör yükleri 0,30'un üzerinde olduğu için faktör yüklerinin de kabul edilebilir seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca çağdaş maliyet yöntemleri ile ilgili faktörler ile

genel ölçeğin Cronbach's Alpha değerlerinin 0,60'in üzerinde olması, ölçeğin iç tutarlılık düzeyinin de yeterli olduğu söylenebilir (Kayış, 2009).

**Tablo 1.Çağdaş Maliyet Yöntemlerine Yönelik Faktör Analizi**

| FAKTÖRLER | Faktör Yükleri | Öz Değer | Açıklanan Varyans | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|
| **Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Uygulanabilirliği** | | | | |
| ÇMY18: Çağdaş maliyet yöntemlerine geçiş ek maliyet gerektirir. | ,774 | 6,015 | 20,049 | ,831 |
| ÇMY20: Çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanması nitelikli ve eğitimli personel gerektirir. | ,741 | | | |
| ÇMY30: Çağdaş maliyet yöntemleri işletmelerde değişeme karşı esnek bir örgüt kültürü gerektirir | ,669 | | | |
| ÇMY16: Çağdaş maliyet yöntemleri tüm sektörlerde (üretim, hizmet, ticaret) uygulanabilir. | ,626 | | | |
| ÇMY24: Çağdaş maliyet yöntemleri, işletmelerin diğer bölümlerindeki sistemlerle uyumlu bir şekilde entegre edilebilir. | ,626 | | | |
| ÇMY22: Çağdaş maliyet yöntemlerine kullanımına geçmek ürün maliyetlerini aşabilir. | ,593 | | | |
| **Maliyet Etkinliği Avantajı** | | | | |
| ÇMY21: Çağdaş maliyet yöntemleri aynı kalite ve fonksiyondaki ürün maliyetlerinin nasıl minimize edileceği konusunda işletmelere yön verir. | ,727 | 4,011 | 13,369 | ,799 |
| ÇMY19: Çağdaş maliyet yöntemleri ile daha detaylı ve güvenilir maliyet bilgilerine ulaşılır. | ,707 | | | |
| ÇMY17: Çağdaş maliyet yöntemleri, ürün maliyetlerinin daha doğru ve gerçekçi hesaplanmasını sağlar. | ,680 | | | |
| ÇMY26: Çağdaş maliyet yöntemleri geleneksel maliyet yöntemlerinin aksine geniş ürün yelpazesi olan işletmelerde her ürünün maliyetlerinin ayrı ayrı hesaplanmasını sağlar. | ,679 | | | |
| ÇMY23: Çağdaş maliyet yöntemleri toplam maliyetler içindeki payı gün geçtikçe artan genel üretim giderlerinin daha doğru hesaplanmasını sağlar. | ,673 | | | |
| ÇMY15: Çağdaş maliyet yöntemleri işletmelerde daha gerçekçi maliyet hedefleri belirlenmesine izin verir. | ,642 | | | |
| **Kurumsallaşma Avantajı** | | | | |
| ÇMY9: Çağdaş maliyet yöntemleri büyük ölçekli işletmeler için daha elverişlidir. | ,824 | 2,187 | 7,288 | 0,808 |
| ÇMY7: Çağdaş maliyet yöntemleri işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlar. | ,749 | | | |
| ÇMY10: Çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılıdır. | ,724 | | | |
| ÇMY8: Çağdaş maliyet yöntemleri küçük ölçekli işletmeler için uygun değildir. | ,712 | | | |
| **Rekabet Edebilme Avantajı** | | | | |
| ÇMY12: Çağdaş maliyet yöntemleri, geleneksel maliyet yöntemlerine göre daha fazla rekabet avantajı sağlar. | ,772 | 1,732 | 5,773 | ,742 |
| ÇMY13: Çağdaş maliyet yöntemleri, yoğun rekabet ortamında ihtiyaca dönük bilgi üretir. | ,764 | | | |
| ÇMY11: Çağdaş maliyet yöntemleri pazara daha rekabetçi ürün ile girmeye yardımcı olur. | ,698 | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ÇMY14: Çağdaş maliyet yöntemleri, yoğun rekabet ortamında işletmelere maliyet liderliği açısından önemli kolaylıklar sağlar. | ,491 | | | |
| **Teknoloji Avantajı** | | | | |
| ÇMY27: Çağdaş maliyet yöntemlerini kullanmak için ek teknolojik altyapı gereklidir. | ,725 | | | |
| ÇMY29: Çağdaş maliyet yöntemleri, işletmelerin ar-ge faaliyetlerine önem vermesini sağlar. | ,664 | 1,496 | 4,986 | ,719 |
| ÇMY28: Çağdaş maliyet yöntemlerinin kullanımı işletmelerde teknoloji ve otomasyonun geliştirmesini sağlar. | ,630 | | | |
| **Yönetim Desteği Avantajı** | | | | |
| ÇMY2: Çağdaş maliyet yöntemleri, yöneticilerin planlama, kontrol gibi faaliyetleri yerine getirmelerine destek olmaktadır. | ,752 | | | |
| ÇMY1: Çağdaş maliyet yöntemleri yeniliğe direnç gösteren yöneticiler ile uygulanamaz. | ,715 | | | |
| ÇMY3: Çağdaş maliyet yöntemleri yöneticilerin karar alma sürecine destek olmaktadır. | ,702 | 1,164 | 3,881 | ,618 |
| ÇMY25: Çağdaş maliyet yöntemleri maliyet hesaplamalarına tüm çalışanların katılımına izin verir. | ,384 | | | |
| **Müşteri/Piyasa Odaklılık Avantajı** | | | | |
| ÇMY6: Çağdaş maliyet yöntemleri, fiyatlandırma kararlarında müşteri odaklı bir bakış açısı sağlar. | ,764 | | | |
| ÇMY5: Çağdaş maliyet yöntemlerinin piyasa odaklılık ilkesi karlılığın armasına katkı sağlar. | ,737 | 1,110 | 3,699 | ,637 |
| ÇMY4: Müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızlı değişimi çağdaş maliyet yöntemlerinin kullanımını gerekli kılmaktadır. | ,665 | | | |
| | | | **59,045** | **,845** |

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,845* *Bartlett testi:$\chi^2$ =4136,097; p=0,000*

Tablo 1'de görüldüğü üzere; araştırmada elde edilen veriler üzerinden, çağdaş maliyet yöntemlerinin avantajları ve uygulanabilirliğine ilişkin boyutlar faktör analiziyle ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çağdaş maliyet yöntemlerine ilişkin 30 ifadeyle yapılan faktör analizinde; yüklenme değeri 0,30'un üzerinde, özdeğerleri 1'in üzerinde ve toplam varyansın yaklaşık %59'unu açıklayan 7 faktör elde edilmiştir. örneklem yeterliliği ve ölçeğin uygulanabilir olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,845 (p<.000) olarak bulunmuştur. Ayrıca hem alt boyutlarının hem de genel ölçek (α=0,845) güvenilirliğinin 0,60 üzerinde olması ölçeğin kabul edilebilir güvenilirlikte olduğunu göstermiştir.

Verilerin analizinde en yüksek varyansı açıklayan (%20.049) Faktör 1 (*Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Uygulanabilirliği*), 6 ifadenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu ifadeler, beklenildiği gibi çağdaş maliyet yöntemlerine geçişin ürün maliyetlerini aşması, işletmedeki diğer sistemlerle entegre edilebilirliği ve ek maliyet, nitelikli ve eğitimli personel ile esnek bir örgüt kültürü gerektirmesi gibi özelliklerden oluşmaktadır. Faktör 2 (*Maliyet Etkinliği*) varyansın %13.369'unu açıklayan 6 ifadeden meydana gelmiştir. Bu ifadeler; çağdaş maliyet yöntemlerinin aynı kalite ve fonksiyona sahip ürünlerin minimize edilmesi, ürün ve genel üretim maliyetlerinin daha doğru, gerçekçi hesaplanması ve işletmelerin daha gerçekçi hedef maliyetler belirleyebileceğini ortaya koymaktadır. Faktör 3 (*Kurumsallaşma Düzeyi*) varyansın %7.288'ini açıklayan 4 ifadeden oluşmuştur. Dolayısıyla çağdaş maliyet yönetmelerinin büyük ölçekli işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı, daha elverişli, sürdürülebilir ve

küçük işletmelerde kullanılmasının zor olması gibi ifadeler bu faktöre yüklenmiştir. Faktör 4 (*Rekabet Edebilme*) 4 ifadeden oluşmakta ve varyansın %5.773'ünü açıklamaktadır. Bu faktör, çağdaş maliyet yöntemlerinin, konaklama işletmelerine rekabet ortamında ihtiyaca yönelik bilgi üretme, pazara daha rekabetçi ürünlerle girme ile konaklama işletmelerine maliyet liderliği ve rekabet etme konusunda avantajlar sağlamasını ifade eden özelliklerinden oluşmaktadır. 5. Faktör (*Teknoloji*), varyansın %4,986'sını açıklan 3 ifadeden oluşmaktadır. 5. Faktör beklendiği üzere, çağdaş maliyet yöntemlerinin ek teknolojik alt yapı gerektirmesinin yanı sıra işletmelerin ar-ge çalışmaları ile teknoloji ve otomasyonun geliştirilmesi gibi teknolojik özelliklerinden oluşmuştur. Faktör 6 (*Yönetim Desteği*) varyansın %3.881'ini açıklamakta olan ve katılımcılık, planlama, kontrol ve karar alma gibi yönetici fonksiyonlarını içeren 4 ifadeden oluştuğu görülmektedir. Son olarak, Faktör 7 (*Müşteri/Piyasa Odaklılık*) varyansın %3,699'unu açıklayan ve çağdaş maliyet yöntemlerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hareket emesini, müşteri odaklı fiyatlandırma kararları verilmesini ve piyasa odaklı hareket etmeyi sağlamak gibi özelliklerini ifade eden 3 ifadeden meydana gelmiştir.

Tablo 2'de araştırmaya katılan yöneticilerin ve çalıştıkları konaklama işletmesinin tanımlayıcı bilgileri ile çağdaş maliyet yöntemlerine ilişkin temel bilgilere yönelik bulgular sunulmuştur.

**Tablo 2. Tanımlayıcı Bilgilere Yönelik Bulgular**

| **Değişkenler** | | **f** | **%** |
|---|---|---|---|
| **Sektördeki Hizmet Süresi** | 5 Yıl ve Altı | 105 | 26,5 |
| | 6-10 Yıl | 140 | 35,4 |
| | 11 Yıl ve Üstü | 151 | 38,1 |
| **İşletmedeki Çalışma Süresi** | 5 Yıl ve Altı | 160 | 40,4 |
| | 6-10 Yıl | 130 | 32,8 |
| | 11 Yıl ve Üstü | 106 | 26,8 |
| **İşletmenin Faaliyet Süresi** | 5 Yıl ve Altı | 82 | 20,7 |
| | 6-10 Yıl | 100 | 25,3 |
| | 11-15 Yıl | 105 | 26,5 |
| | 16 Yıl ve Üstü | 109 | 27,5 |
| **ÇMY ile ilgili bilginiz var mı?** | Evet | 276 | 69,7 |
| | Hayır | 120 | 30,3 |
| **ÇMY geçmeyi düşünüyor musunuz?** | Evet | 220 | 55,6 |
| | Hayır | 176 | 44,4 |
| **İşletmeniz ÇMY uygulamak için uygun mudur?** | Evet | 180 | 45,5 |
| | Hayır | 216 | 54,5 |
| **ÇMY uygulamak için Aslarınız eğitimli midir?** | Evet | 128 | 32,3 |
| | Hayır | 268 | 67,7 |
| **TOPLAM** | | **396** | **100** |

Tablo 2'deki sonuçlar, araştırmaya katılan 396 konaklama işletmeleri yöneticinden %26,5'inin 5 yıl ve altında, %35,4'ünün 6-10 yıl ve %38,1'inin 11 ve üzeri yıldır bu sektörde çalıştığını göstermektedir. Yöneticilerden %40,4'ü 5 yıl ve altında, %32'8'i 6-10 yıl ve %26,8'i 11 ve üzeri yıldır söz konusu konaklama işletmesinde çalıştığını belirtmiştir. Konaklama işletmesinin faaliyet süresi itibariyle, yöneticilerden %20,7'si 5 yıl ve altı, %25,3'ü 6-10 yıl, %26,5'i 11-15 yıl ve %27,5 ise

16 ve üzeri yıldır faaliyette bulunan bir konaklama işletmesinde çalışmaktadır. Çalışmada, çağdaş maliyet yöntemleri ile ilgili olarak katılımcılardan %69,7'si detaylı bilgiye sahip olduğunu belirtirken, çağdaş maliyet yöntemleri ile ilgili detaylı bilgisi olmayanların oranı ise %30,3'tür. Çağdaş maliyet yöntemlerine geçmeyi düşünenlerin oranı %55,6 ve geçmeyi düşünmeyenlerin oranı %44,4'tür. Araştırmaya katılan yöneticilerden %45,5'i işletmelerinin çağdaş maliyet yöntemlerine uygun olduğunu belirtirken, işletmenlerinin çağdaş maliyet yöntemlerine uygun olmadığını ifade edenlerin oranı ise %54,4'tür. Benzer şekilde çağdaş maliyet yöntemlerini uygulamak için astlarının eğitimli olduğunu beyan edenlerin oranı %32,3 ve astlarının eğitimli olmadığını ifade edenlerin oranının %67,7 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'te araştırmaya katılan yöneticilerin çağdaş maliyet yöntemlerinin avantajlarına ve uygulanabilirliğine ilişkin ifadelere verdikleri cevapların genel aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

**Tablo 3. Fonksiyonel Değişkenlere Yönelik Bulgular**

| Değişkenler | $\overline{X}$ | SD |
|---|---|---|
| **Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Uygulanabilirliği** | **3,057** | **1,080** |
| **Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Avantajları** | **3,522** | **0,511** |
| Maliyet Etkinliği Avantajı | 3,593 | 0,992 |
| Kurumsallaşma Düzeyi Avantajı | 3,450 | 0,960 |
| Rekabet Edebilme Avantajı | 3,674 | 0,828 |
| Teknoloji Avantajı | 3,000 | 1,180 |
| Yönetim Desteği Avantajı | 3,726 | 0,770 |
| Müşteri/Piyasa Odaklılık avantajı | 3,518 | 0,866 |

Tablo 3'te görüldüğü üzere; araştırmaya katılan yöneticiler, çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği konusunda kararsız kalırken, genel olarak çağdaş maliyet yöntemleri avantajlarına olumlu yönde katıldıkları tespit edilmiştir. Bu çerçevede çağdaş maliyet yöntemleri avantajlarından teknolojik avantaja ilişkin olarak bir kararsızlık olmasının yanı sıra diğer avantajlara olumlu düzeyde katıldıkları söylenebilir.

Tablo 4'te çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip oldukları avantajların çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 4. Çağdaş Maliyet Yöntemleri Avantajlarının Uygulanabilirliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

| | Boyutlar | | ÇMY Uygulanabilirlik |
|---|---|---|---|
| Pearson Korelasyon | Maliyet Etkinliği | r | ,399** |
| | | p | ,000 |
| | Kurumsallaşma | r | ,154** |
| | | p | ,000 |
| | Rekabet Edebilirlik | r | ,172** |
| | | p | ,000 |
| | Teknoloji | r | ,590** |
| | | p | ,000 |
| | Yönetim Desteği | r | ,222** |
| | | p | ,000 |
| | Müşteri/Piyasa Odaklılık | r | ,209** |
| | | p | ,000 |

**Not:** **Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (p<0,05)

Tablo 4'te görüldüğü üzere; çağdaş maliyet yöntemlerinin maliyet etkinliği (r=0,399), kurumsallaşma düzeyi (r=0,154), rekabet edebilirlik (r=0,172), teknoloji (r=0,590), yönetim desteği (r=0,222) ve müşteri/piyasa odaklılık (r=0,209) avantajları ile çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5'te çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip oldukları avantajların, çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliğine etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 5. Çağdaş Maliyet Yöntemleri Avantajlarının Uygulanabilirliği Üzerine Etkisi**

| Değişkenler | β | Std. Hata | Beta | t | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sabit** | ,725 | ,303 | | 2,392 | **,017*** |
| **Maliyet Etkinliği** | ,268 | ,043 | ,246 | 6,264 | **,000*** |
| **Kurumsallaşma** | ,033 | ,052 | ,029 | ,628 | ,530 |
| **Rekabet Edebilirlik** | ,017 | ,060 | ,013 | ,291 | ,772 |
| **Teknoloji** | ,449 | ,036 | ,491 | 12,362 | **,000*** |
| **Yönetim Desteği** | ,180 | ,051 | ,144 | 3,556 | **,000*** |
| **Müşteri/Piyasa Odaklılık** | ,178 | ,054 | ,127 | 3,310 | **,001*** |
| **R** | **0,673** | | | | **,000*** |
| **$R^2$** | **0,453** | | | | |
| **Düzeltilmiş $R^2$** | **0,444** | | | | |
| **Standart Hata** | **0,805** | | | | |
| **F** | **53,587** | | | | |

Tablo 3'te yapılan çoklu regresyon analizi ile ilgili olarak düzeltilmiş determinasyon katsayısının %44,4 olduğu ortaya çıkmıştır. Yani çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliğinde meydana gelen değişimin %44,4'ü çağdaş maliyet

yöntemlerinin avantajlarına bağlı olarak açıklanmaktadır. Tabloya göre; F değeri 53,587 olup, anlamlılık düzeyi p = 0,000'dır. F değeri ve anlamlılık düzeyini dikkate alarak yapılan analiz sonucunda çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği ile avantajları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde; maliyet etkinliğinde yaşanan bir birimlik artışın çağdaş maliyet yöntemlerinde β=0,194 birimlik artışa neden olduğu saptanmıştır. Bağımsız değişken olan kurumsallaşma ve rekabet edebilirliğe yönelik avantajlar ile çağdaş maliyet yöntemleri arasında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bununla birlikte çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliğine teknolojik avantajın β=0,449, yönetim desteğine ilişkin avantajın β=0,180 ve müşteri/piyasa odaklılığına ilişkin avantajının β=0,178 birimlik etkileri olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugün, bütün işletmeler gibi konaklama işletmelerinin de hedef ve amaçlarına ulaşmak için kabul edilebilir kalitede ve en düşük maliyetle hizmet vermeye çalıştıkları bilinen bir gerçektir. Bu gerçeklik ancak maliyetleri daha doğru ve etkin bir biçimde hesaplamaya yardımcı olan çağdaş maliyet yöntemleri ile sağlanabilmektedir. Araştırmanın konusunu oluşturan çağdaş maliyet yöntemleri, önemi gün geçtikçe artan bir durum arz etmektedir. Bu önemden hareketle konaklama işletmelerinde çağdaş maliyet yöntemlerinin sahip olduğu avantajların, uygulanabilirliklerine ne düzeyde etki ettiği araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede araştırmada, çağdaş maliyet yöntemlerine geçişin kısmen ek maliyet, nitelikli ve eğitimli personel, esnek bir örgüt kültürü gerektirdiği ve konaklama işletmesindeki diğer sistemlerle kısmen de olsa entegre edilebildiğine yönelik biri algının olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda çağdaş maliyet yöntemlerinin hizmet sektöründe uygulanabilmekle birlikte çağdaş maliyet yöntemlerine kullanımına geçmenin ürün maliyetlerini aşabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çağdaş maliyet yöntemlerinin maliyet etkinliği avantajı kapsamında yöneticilerin, çağdaş maliyet yöntemlerinin, aynı kalite ve fonksiyondaki ürün maliyetlerinin nasıl minimize edileceği konusunda işletmelere yön verdiği ile ilgili bir görüş birliği olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra çağdaş maliyet yöntemleri ile daha detaylı ve güvenilir maliyet bilgilerine ulaşılabildiği, ürün maliyetlerinin daha doğru ve gerçekçi hesaplanmasını sağladığı, geleneksel maliyet yöntemlerinin aksine geniş ürün yelpazesi olan işletmelerde her ürünün maliyetlerinin ayrı ayrı hesaplanmasını sağladığı ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde yöneticilerin, çağdaş maliyet yöntemlerinin, toplam maliyetler içindeki payı gün geçtikçe artan genel üretim giderlerinin daha doğru hesaplanmasını sağladığını ve daha gerçekçi maliyet hedefleri belirlenmesine izin verdiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

Araştırmada yöneticilerin, çağdaş maliyet yöntemlerinin küçük işletmeler için değil aksine büyük ölçekli işletmeler için daha elverişli olduğunu düşündükleri, dolayısıyla çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliğinin işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olduğunu ve işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağladığını düşündükleri saptanmıştır. Rekabet avantajı kapsamında, çağdaş maliyet yöntemlerinin geleneksel maliyet yöntemlerine göre daha fazla rekabet avantajı sağladığı, yoğun rekabet ortamında ihtiyaca dönük bilgi ürettikleri, pazara daha rekabetçi ürünle girmeye yardımcı oldukları ve işletmelere maliyet liderliği açısından önemli kolaylıklar sağladıkları söylenebilir.

Konaklama işletmeleri yöneticileri, çağdaş maliyet yöntemlerini kullanmanın ek teknolojik altyapı gerektirdiği ve çağdaş maliyet yöntemlerinin daha çok ar-ge faaliyetlerine önem verilmesini sağladığı fikrine katılırken, söz konusu yöntemlerin konaklama işletmelerindeki teknoloji ve otomasyonun geliştirmesini sağladığı fikrine katılmadıkları tespit edilmiştir. Çalışmada yönetim desteği avantajı kapsamında, çağdaş maliyet yöntemlerinin, yöneticilerin planlama, kontrol, karar alma süreci gibi faaliyetleri yerine getirmelerine destek olduğu, yeniliğe direnç gösteren yöneticiler ile uygulanamayacağı ortaya çıkmıştır. Ancak çağdaş maliyet yöntemlerinin, maliyet hesaplamalarına tüm çalışanların katılımına izin verdiğine ilişkin düşünce konusunda yöneticilerin kararsız kaldıkları saptanmıştır. Bunun yanı sıra çalışmada çağdaş maliyet yöntemlerinin, fiyatlandırma kararlarında müşteri odaklı bir bakış açısı sağladığı, karlılığın artmasına yardımcı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma amacına yönelik olarak yapılan analizler sonucunda çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliği ile avantajları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre maliyet etkinliğinde yaşanan bir birimlik artışın çağdaş maliyet yöntemlerinde artışa neden olurken, kurumsallaşma ve rekabet edebilirliğe yönelik avantajlar ile çağdaş maliyet yöntemleri arasında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bunun yanı sıra çağdaş maliyet yöntemlerinin uygulanabilirliğine teknolojik avantajın, yönetim desteğine ilişkin avantajın ve müşteri/piyasa odaklılığına ilişkin avantajının belirli düzeylerde etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde bugünün şartlarında maliyetlerin tam ve doğru hesaplanması, maliyet yöntemlerinin doğru bilgiler vermesi ve stratejik karar almada kilit nokta oluşturması açısından geleneksel maliyet yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Çalışmadan da anlaşılacağı üzere çağdaş maliyet yöntemlerinin sağladığı avantajlar konaklama işletmelerinde bu yöntemlerin uygulanabilirliği üzere olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu tür çalışmaların artması sektöre örnek teşkil etmesi açısında önem taşımaktadır. Sonraki çalışmalara çağdaş maliyet yöntemlerinin konaklama işletmelerinde ampirik çalışmalar olarak uygulanması önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

Abbas, M., K., (2015). "Viability of Some Applied Cost Systems In Manufacturing Firms: Egypt's Case", *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, Vol. 15, No. 1, 10-18.

Ağyar, E., (2006). *Hastane İşletmelerinin Yönetimi Açısından Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Kalite Maliyetlemenin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.

Akın, O., (2013). "Geleneksel Maliyet Muhasebesi Sistemi İle Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Karşılaştırılması: Mermer İşletmesi St (Este) Hattı Örneği", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt. 5, Sayı: 8, 21-49.

Aksu, İ., Apak, İ., (2014). "Yeni Mamul Geliştirme Kararlarında Mamul Yaşam Seyri Maliyetleme Yaklaşımı ve Bir Örnek İşletme Uygulaması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 13, Sayı: 48, 235- 253.

Aktaş, R., (2013). "Yeni Bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Yöntemi Olarak Kaynak Tüketim Muhasebesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 55-76.

Altunay, A., M., (2007). *Çağdaş Malıyetleme Sistemlerinden Faaliyet Tabanlı Malıyetleme Sistemi ve Bir Tekstil İşletmesinde Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Apak, S., Erol, M., Elagöz, İ., Atmaca, M., (2012). "The Use of Contemporary Developments in Cost Accounting in Strategic Cost Management", *Science Direct Social and Behavioral Sciences*, No: 41, 528-534.

Atmaca, M., Terzi, S., (2007). "Stratejik Maliyet Yöntemi Açısından Tam Zamanında Üretim Felsefesi ile Kısıtlar Teorisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. XXII, Sayı: 1, 293-309.

Aytekin, G., F., Yörükoğlu, H., Akman, G., (2012). "Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı ile Kurumsal Bilgi Teknolojileri Yönetimi Talep Sistemlerinin İyileştirilmesi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 4, Sayı: 2, 39- 49.

Baharudin, N., Jusoh, R., (2014). "Target Cost Management (TCM): A Case Study Of An Automotive Company", *Science Direct Social And Behavioral Sciences*, No: 172, 525-532.

Basık, O., F., Türker, İ., (2005). "Stratejik Maliyet Analizi ve Yönetimi", *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, 53-58.

Bekçi, İ., Özal, H., (2010). "Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt. 2, Sayı: 3, 78- 97.

Berikol, Z., B., Güner, F., M., (2016). "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Süreye Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemleri", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICAFR 16 Özel Sayısı, 461-473.

Bian, J., Sun, X., Wang, M., Zheng, H., Xing, H., (2014). "Probabilistic Analysis of Life Cycle Cost for Power Transformer", *Journal of Power and Energy Engineering*, Vol. 2, 489-494.

Bon, T., A., Garai, A., (2011). "Just in Time Approach in Inventory Management", http://Eprints.Uthm.Edu.My/1624/1/Talib_Bon_Fptpk_(Icber_2011).Pdf (Erişim: 07.06.2017).

Bozdemir, E., Orhan, S., M., (2011). "Maliyet Kontrol Aracı Olarak Hedef Maliyetleme Yönteminin Türk Otomotiv Sanayinde Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 25, Sayı: 2, 163-179.

Brad, S., (2010). "A General Approach of Quality Cost Management Suitable for Effective Implementation in Software Systems", *Informatica Economică*, Vol. 14, No: 4, 97-113.

Bufi, E., (2014). *Designing An Activity-Based Costing System for A Specialty Retail Store*, Unpublished Master's Thesis, Oulu Business School Department of Accounting, Finlandiya.

Büyükyılmaz, O., Gürkan, S., (2009). "Süreçlerde En Zayıf Halkanın Bulunması: Kısıtlar Teorisi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 5, Sayı: 9, 177-195.

Cardos, I., Pete, S., (2011). "Activity-based costing (ABC) and Activity based Management(ABM) Implementation- Is this the solution for organizations to gain profitability?", *Romanian Journal of Economics*, Vol. 32 1(41), 151-168.

Ceran, Y., Özdemir, Ş., (2013). "Sağlık İşletmelerinde Paket İşlem Fiyat Uygulamasının Hedef Maliyetleme Yöntemi Ve Stratejik Pazarlama Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi ve Özel X Diyaliz Merkezinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 26, 450- 478.

Crocket, H., (1935). "Quality, but just enough", *Factory Management and Maintenance*, Vol. 93, 245-6.

Cyplik, P., Hadas, L., Domański, R., (2009). "Implementatıon of The Theory of Constraınts in the Area of Stock Management Within the Supply Chain-A Case Study", *Electronic Scientific Journal of Logistics*, Vol. 5, No: 6, 1-12.

Dale, B.G., Plunkett, J.J., (1995). *Quality Costing,* 2nd edition, Chapman and Hall, London.

Demir, M., İtik, M., Ü., (2015). "Bir Üretim İşletmesinde Kalite Maliyet Kategorileri Arasındaki İlişkinin Analizi", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.6, Sayı: 12, 245- 262.

Dönmez, A., Başçil, G., (2017). "Kaynak Tüketim Muhasebesi: Bir Mobilya Üretim İşletmesinde Uygulama", *Mali Çözüm Dergisi*, Ocak-Şubat 2017 Sayısı, 29-56.

Duman, H., Arsu, T., Apak, İ., (2014). " Tam Zamanında Üretim Sistemi (TZÜ)/Maliyetleme: Türkiye Örneği (Literatür Taraması)", *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 1, Sayı: 3, 14-24.

Effiong, A., S., Beredugo, B., S., (2015). "Balanced Scorecard and Strategic Cost Management: Recipes for Productivity Rating of Nigerian Manufacturing Company", *Open Journal of Finance*, Vol. 2, No: 1, 1-12.

El-Deeb, S., M., Tawfik, Y., Bassim, M., Elwy, E., (2011). "Activity Based Costing (Abc) As an Approach to Optımıze Purchasing Performance in Hospitality Industry", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol. 3, No: 2, 319- 329.

Erdoğan, Z., B., Haşit, G., Taşer, A., (2006). "Tam Zamanlı Üretim Sisteminin Kütahya İlinde Seramik Üretimi Yapan KOBİ'lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 16, 191-212.

Ergül, A., (2014). *Hedef Maliyetleme Çerçevesinde Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Maliyet Etkinliği Boyutunda Entegrasyonu ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.

Eroğlu, A. (2005), Faktör Analizi., Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS Uygulamalı Çok değişkenli İstatistik Teknikleri*, (15. Bölüm). 4. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Faraji, F., Reiszadeh, A., (2013). "The Activity Based Costing and Target Costing as Modern Techniques In Determination of Product Cost", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. 6, No: 3, 368-372.

Feil, P., Yook K., Kim, W., (2004). "Japanese Target Costing: A Historical Perspective", *International Journal of Strategic Cost Management*, Spring, 10-19.

Fuller, S., K., (2005). "Guidance on Life-Cycle Cost Analysis Required by Executive Order 13123", *Federal Energy Management Program*, Dept. of Energy. Washington.

Ghafeer, M., A., N., Rahman, A., A., A., A., Mazahrih, J., B., (2014). "The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No: 2, 250-263.

Gliaubicas, D., Kanapickien, R., (2015). "Contingencies Impact on Strategic Cost Management Usage in Lithuanian Companies", *Science Direct Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, 254-260.

Grunt, N., J., Moroz, E., (2013). "Theory Of Constraints as An Effective Tool for Supply Chain Management", *Advanced Logistic Systems*, Vol. 7, No: 1, 71-78.

Gürsoy, A., Yöntem, O., Onursal, S., (2016). "Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi İle Doğru Maliyetlendirme Araçları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 17, Sayı: 1, 67-81.

Hamzaçebi, C., Kutay, F., (2001). "Kalite Maliyetlerine Genel Bir Bakış : Taguchi Kayıp Fonksiyonu", *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, Cilt. 7, Sayı: 2, 287-293.

Haşşaşoğlu, U., (2011). *Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Karaman.

Idowu, S., A., (2014). "Impact of Target Costing on Competitive Advantage in the Manufacturing Industry: A Study of Selected Manufacturing Firms in Nigeria", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4, No: 3, 97-108.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaplan, S., R., Anderson, R., S., (2004). "Time- Driven Activity- Based Costing", *Harvard Business Review*, 131-138.

Karcıoğlu, R., Binboğa, G., (2010). "Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Stratejisinin Belirlenmesindeki Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 24, Sayı: 1, 1-13.

Kargın, S., (2013). "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Yükselişi ve Düşüşü", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 21-40.

Kaya, A., G., (2010). "Hedef Maliyetleme", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 20, Sayı: 1, 313-332.

Kayış, A. (2009). Güvenirlik Analizi. Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Koç, T., Demirhan, O., (2007). "Önleme Ve Değerlendirme Maliyetleri İle Uygunsuzluk Maliyeti Arasındaki İlişkinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı:11, 87-97.

Kootanaee, J., A., Babu, N., Talari, F., H., (2013). "Just-In-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement", *International Journal of Economics, Business and Finance*, Vol. 1, No: 2, 7-25.

Koşan, L., Geçgin, E., (2013), "Hedef Maliyetleme Sisteminin Menü Analizinde Kullanılması: Bir Yiyecek İçecek İşletmesinde Yapılan Uygulama ve Sonuçları", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 22, Sayı: 2, 391- 410.

Köroğlu, Ç., (2012). *Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Analizi Ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın.

Köse, T., Ağdeniz, Ş., (2015). "Kaynak Tüketim Muhasebesinde Kapasite Maliyet Yönetimi", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı: 45, 51-74.

Kurtlu, E., A., (2016). "Kaynak Tüketim Muhasebesi: Silah Fabrikası Örneği", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 9, Sayı: 3, 1-14.

Miner, D., (1933). "What price quality?", *Product Engineering*, 300-2.

Moisello, M., A., (2012). " ABC: Evolution, Problems Of Implementation And Organizational Variables", *American Journal Of Industrial And Business Management*, No: 2, 55-63.

Nakip, M. (2013) *Pazarlama Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Okano, K., (2001). "Life Cycle Costing - An Approach To Life Cycle Cost Management: A Consideration From Historical Development", *Asia Pacific Management Review*, Vol.6, No: 3, 317-341.

Okutmuş, E., Ergül, A., (2013). "Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Hedef Maliyetleme İle Birlikte Uygulanması", *Journal Of Yasar University*, Cilt. 8, Sayı: 32, 5409-5432.

Okutmuş, E., Kurar, İ. ve Kahveci, A. (2014) Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Ortaya Çıkışına İlişkin Nitel Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (3), 51-77.

Okutmuş, E., Kurar, İ., Kahveci, A., (2014). "Çağdaş Maliyet Yöntemlerinin Ortaya Çıkışına İlişkin Nitel Bir Araştırma", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 14, Sayı:3, 51-77.

Otlu, F., Çukacı, C., Y., (2006). "Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi ve Çevresel Maliyetlerin Değerlendirilmesi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 20, Sayı: 1, 393- 411.

Özdamar, K. (2001) *Spss İle Biyoistatistik,* 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Popesko, B., (2010). "Actıvıty-Based Costing Application Methodology for Manufacturing Industries", *Ekonomika a Management*, No: 1, 103-114.

Sarvan, F., Arıcı, D., E., Özen, J., Özdemir, B., İçigen, T., E., (2003). "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 6, 73-122.

Savaş, O., (2003a). "Hedef Maliyet Yönetim Sisteminin Başarısını Etkileyen Faktörler Üzerine Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 183-201.

Savaş, O., (2003b). "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 203-218.

Savic, B., Vasiljevic, Z., Dordevic, D., (2014). " Strategic Cost Management as Instrument for Improving Competitiveness of Agri Business Complex", *Economics of Agriculture*, No: 4, 1005-1022.

Schau, M., E., Traverso, M., Lehmann, A., Finkbeiner, M., (2011). "Life Cycle Costing in Sustainability Assessment-A Case Study of Remanufactured Alternators", *Sustainability*, No: 3, 2268-2288.

Schiffauerova, A., Thomson, V., (2006). "A Review of Research on Cost of Quality Models and Best Practices", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.23, No: 4, 1-13.

Sobotka, A., Czarnigowska, A., (2007). "Target Costıng in Publıc Constructıon Projects", http://Leidykla.Vgtu.Lt/Conferences/MBM_2007/2pdf/Sobotka_Czarn.Pdf (Erişim: 09.07.2017).

Song, H., S., Lee, S., H., (2004). "Analysis and Utilization of Quality Cost in Construction Projects", *In: Proceedings of 21st International Symposium on Automatization and Robotics in Construction*, Jeju, Korea.

Sower, E., V., Quarles, R., "Cost Of Quality Usage and Its Relationship to Quality System Maturity", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No: 2, 121-140.

Sönmez, F., Gerekan, B., (2016). " Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Biri Olan Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi: Hazır Beton Sektörü Üzerinde Uygulama", *Mali Çözüm Dergisi*, 13- 26.

Şaban, M., İrak, G., G., (2009). "Çağdaş Maliyet Yönetimi Sistemlerinden Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 5, Sayı: 10, 97-108.

Şahin, Ş., (2012). *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Şentarlı, İ., (2008). "Quality Cost Modeling Process for Production Systems", Lund University Campus Helsingborg, 1-8i

Şentürk, F., (2015). "Bir Stratejik Maliyet Yönetim Yaklaşımı Olarak Hedef Maliyetleme ve Uygulanabilirliği", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.15, Sayı:2, 99-134.

Topçu, K., M., (2013). "Güncel Maliyetleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir İnceleme", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 34, 1-18.

Tse, C., S., M., Gong Z., M., (2009). " Recognition of Idle Resources in Time-Driven Activity-Based Costing And Resource Consumption Accounting Models", *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 7, No: 2, 41-54.

Unutkan, Ö., (2010). "Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi Ve Bir Uygulama", *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı: 97, 86-106.

Utku, D., B., Ersoy, A., (2008). "Kısıtlar Teorisi ve Süreç Katkı Muhasebesinin Geleneksel Ve Çağdaş Yönetim/Maliyet Muhasebesi Yöntemleri İle Karşılaştırılması", *Journal of Yasar University*, Cilt. 3, Sayı: 11, 1627-1661.

Waisarayutt, C., Wongwiwat, T., (2015). "Potential Application of A Quality Cost Model for Fresh Produce Packhouses", *Science Direct Agriculture and Agricultural Science Procedia*, No: 3, 26-31.

Wang, P., Du, F., Lei, D., Lin, W., T., (2010). "The Choice of Cost Drivers In Activity-Based Costing: Application at a Chinese Oil Well Cementing Company", *International Journal of Management*, Vol. 27 No: 2, 367-381.

Woodward, G., D., (1997). "Life Cycle Costing-Theory, Information Acquisition and Application", *Internattonal Journal of Project Management*, Vol. 15, No: 6, 335-344.

Yılmaz, R., Arı, M., (2011). "Urun Yasam Seyri Maliyet Analizi ve Ürün Yaşam Seyri Maliyetleme Yaklaşımları İçin Durum Değerlendirmesi ve Kavramsal Çözümleme İhtiyacı", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 75-88.

# A Research on the Applicability of Contemporary Cost Methods in Accommodation Enterprises

**Ayşe KURTLU**
Karabük University
Faculty of Tourism
Karabük, Turkey
orcid.org/0000-0001-8543-5617
ayseegul@karabuk.edu.tr

**Mehmet UÇAR**
Karabük University
Faculty of Tourism
Karabük, Turkey
orcid.org/0000-0001-5116-8573
mehmed_ucar47@hotmail.com

**Sibel ÇOBANOĞLU**
Karabük University
Faculty of Tourism
Karabük, Turkey
orcid.org/0000-0003-2448-9042
sibelcobanoglu74@gmail.com

## Extensive Summary

### Introduction

The rise of economic boundaries along with the globalization and the development of information communication technologies, has led to a rapid change in customer requests and expectations. As customers become more conscious, competition has become increasingly global. Technological developments on the one hand have enabled the development of production Technologies, on the other hand shortened product life cycles. The prevailing mass production of uniform products has now taken place in pieces production, where the product variety is very high. In addition, with the increase of automation, the share of general production expenses in total costs and its importance increased whereas the share of direct labor in total costs decreased. As a result of all these developments, the sales price has been determined in a customer-oriented manner in the market and the profit has been determined by the partners. In this case, the only variable that businesses can control is the cost to be able to respond to the expectations of both the customers and the partners. However, traditional costing methods have been inadequate to meet the needs of businesses and have driven businesses to seek contemporary costing methods.

These changes and developments have also affected the accommadation enterprises in the tourism sector. Due to the price pressure of tour operators in the accommodation enterprises, the sales price is determined in a customer-focused manner on the market. In addition, the shareholders' expectation of profit also led to loss of control of the accommodation enterprises. It is important for accomodation enterprises to respond to the expectations both their customers and their partners to effectively manage costs under their control. Contemporary costing methods are only able to respond to the needs of accommodation enterprises in cost effectiveness.

The purpose of working in this framework is to measure of the effect of the advantages of contemporary costing methods (such as target costing, activity based costing, product life cycle costing, full time production, resource consumption accounting, constraint theory) on applicability of these methods in accommodation enterprises.

**Methodology**

Survey technique was used as method of data collection in this study and the questionnaire was composed of two parts. In the first part, there are 7 questions about top managers (2 questions), business (1 question) and contemporary costing (4 questions). In the second part, a total of 30 expressions were used which were developed by using the work done by Okutmuş, Kurar and Kahveci (2014). These expressions are designed in the 5-point Likert Scale as multiple choice (1-Absolutely not, 5-Absolutely). The universe of the research consists of 480 people, beeing managers in accomadation enterpracises operating in provinces and districts of Bartın-Amasra and Karabuk-Safranbolu. Collecting research data were used face-to-face survey technique and acceptable 396 surveys were included in the survey. In the reaserch, it has been tried to measure the effects of the advantages of contemporary costing methods on applicability of these methods in accommodation enterprises. Layered sampling method was used in the research conducted between September 2016 and July 2017. The following formula is used to calculate the sample size (Özdamar, 2001, s.157 ):

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2(N-1)+ t^2\ p\ q}$$

In the above form, it is estimated that the sample size is 213.7 persons, and 396 people were included in this survey. The obtained data were analyzed using the SPSS 20 for Windows package program. Within the analysis of the research data, the frequency distributions of the descriptive questions related to the sample group participated in the survey, business and contemporary costing were determined. In the second step, the arithmetic mean and standard deviation values were calculated to determine the opinions of managers on the applicability of contemporary costing methods and the advantages of contemporary costing methods resulting from factor analysis. In the third stage, correlations and multiple resression tests were conducted to determine the relationship and effect of the advantages of contemporary costing methods with the applicability of contemporary costing methods.

**Findings**

The dimensions of the advantages and applicability of contemporary costing methods have been tried to be revealed by factor analysis. Seven factors were obtained from the factor analysis of 30 expressions of contemporary costing methods. Factor 1 (Applicability of Contemporary Costing Methods), which explains the highest variance in the analysis of the data (20.049%), was formed by the combination of 6 words. Factor 2 (Cost Efficiency) has come to 6 formulas explaining 13.369% of variance. Factor 3 (Level of Institutionalization) is composed of 4 words describing 7.288% of the variance. Factor 4 (Competitiveness) is composed of 4 expressions and explains 5.773% of the variance. 5. Factor (Technology), 4,986% of the variance has 3

expressions. It is seen that Factor 6 (Management Support) is composed of 4 expressions explaining 3.881% of variance. Factor 7 (Customer / Market Orientation) came to a 3-point scale that explained 3,699% of variance. Managers who participated in the survey were found to have positively participated in the advantages of contemporary costing methods in general while remaining indecisive about the applicability of contemporary costing methods. It can be said that although there is an ambiguity about the technological advantage from the advantages of the contemporary costing methods, they are participating positively to the other advantages.

Pearson correlation test was performed to determine the relationship between the advantages of contemporary costing methods and the applicability of contemporary costing methods and It has been found a positive relationship between the advantage of contemporary costing methods (such as cost effectiveness, level of institutionalization, competitiveness, technology, management support and customer / market orientation advantages) and applicability of contemporary costing methods. The research also conducted multiple regression tests to determine the effect of contemporary costing methods on the applicability of contemporary costing methods. 44,4% of the change in the applicability of contemporary costing methods is explained by the advantages of contemporary costing methods. It can be said that there is a meaningful relation between the applicability and the advantages of modern costing methods as a result of the analysis made.

**Conclusion and Discussion**

Today, it is a well known fact that, like all businesses, accommodation companies are trying to provide services at the highest quality and lowest cost to reach their goals and objectives. This reality can only be achieved through contemporary costing methods that help to calculate costs more accurately and efficiently. The contemporary costing methods that make up the subject of research are increasingly prevalent. With this in mind, it has been tried to investigate to what extent the advantages of contemporary costing methods in accommodation enterprises affect their applicability.

According to the findings obtained, contemporary cost methods provide advantages such as cost efficiency, institutionalization, competitive advantage, technological infrastructure, management support and customer orientation to accommodation enterprises and these advantages have a positive effect on the applicability of contemporary cost methods. Also, as a result of the analyzes made for the purpose of the research, it was determined that there is a meaningful relation between the applicability and the advantages of contemporary costing methods.

As a result, traditional cost methods are inadequate in terms of exact and accurate calculation of costs in accommodation enterprises, providing accurate information on costing methods and a key point in strategic decision making. The benefits of contemporary costing methods, as evidenced by work, are positively impacting the applicability of these methods in accommodation enterprises. The increase of such studies is important in terms of establishing the sector as an example. Subsequent studies suggest that contemporary cost methods should be applied as empirical studies in accommodation enterprises.

DOI: 10.20491/isarder.2017.312

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Algısının Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistler Üzerinden Ölçülmesi[1]

*Evaluation of the Perception of Foreign Tourists About the Service Quality of the Accommodation Establishments in Turkey*

**Müjdat ERTÜRK**
Girne Öğretmenevi
İskenderun Caddesi Beylerbeyi Kavşağı
Girne/KKTC
orcid..org/0000-0002-6627-3605
mujdate26@gmail.com

## Özet

Ülkemizin önemli gelir kalemlerinden biri olan turizm gelirlerini yukarı çekmenin en önemli yollarından biri, hizmet kalitesini yüksek seviyede tutarak müşteri tatminini gerçekleştirmek, bu tatminin neticesinde müşterinin tekrar gelmesini ve çevresine gelmesi için tavsiyede bulunmasını sağlamaktır. İşletme bazlı düşündüğümüzde işletmeden tatmin olarak ayrılmış her müşteri potansiyel yeni müşteri ve yeni bir pazarlama kanalı demektir. Günümüzde özellikle internet ortamlarında işletmeler hakkında yapılan olumlu ve olumsuz görüşler müşterilerin satın alma kararında oldukça etkilidir. Müşterilerin bu görüşlerini herkesin kolayca görebileceği şekilde yapıp yayabilmesi müşteri tatminini daha da önemli hale getirmektedir. Tatmin olan her müşteri yapacağı pozitif yorumlarla işletmenin imajına olumlu yönde etkilerken, tatmin olmayan her müşteri de negatif yorumlarla işletmenin imajını olumsuz yönde etkileyecektir. Müşteri tatmininin en önemli sağlayıcısı olan hizmet kalitesi ülke turizmi ve turizm işletmeleri açısından hayati öneme sahiptir. Yabancı turistlerin hizmet kalitesi algısını ölçmeyi amaçlayan bu araştırma, Türkiye'de yabancı turistlerin en fazla geceleme yaptığı dört destinasyon olan Antalya, Muğla, İstanbul ve Aydın'daki otel işletmelerinde konaklayan 462 yabancı turist üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, turistlerin deneyim öncesi bekledikleri hizmet kalitesi ile deneyim sonrası algıladıkları hizmet kalitesi arasındaki farklılık ele alınmıştır. Araştırmanın verileri Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turistlerden elde edilmiştir. Araştırma örneklem grubu olarak Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin yaklaşık % 42'sini oluşturan ve sayı olarak ilk 4 sırayı alan Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalı Turistler seçilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak veri tabanı oluşturulmuş ve çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Milliyet değişkenine göre beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde; beklenti aritmetik ortalamasının en yüksek Hollandalı Turistlerin, en düşük Alman turistlerin, algı aritmetik ortalamasının ise en

[1] Bu makale Müjdat Ertürk'ün doktora tezinden üretilmiştir.

yüksek Rus Turistlerin; en düşük İngiliz turistlerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan beklenti ve algı aritmetik ortalamaları farkları açısından en düşük farkın Alman Turistlerde, en yüksek farkın Hollandalı Turistlerde olduğu görülmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında araştırmaya katılan turistlerin bekledikleri hizmet kalitesi ile algıladıkları hizmet kalitesi arasında milliyetlerine göre farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmeleri, Otel İşletmeleri, Müşteri Beklentileri, Müşteri Algıları, Hizmet Kalitesi, SERVQUAL

***Abstract***

*One of the best and the most important ways of increasing tourism income of our country is to supply guest satisfaction by maintaining service quality always high thereby cause the guests to visit our country again and also cause them to recommend Turkey to their friends and relatives. Tourism income is one of the most important revenue items of Turkey. When it is considered as business oriented, every tourist that left tourist facility in satisfaction means potentially new guests and a new means of marketing. In today's world, both positive and negative remarks about tourist facility on internet affect guest decisions of buying a holiday. Possibilities of revealing those remarks freely make guest satisfaction more and more important. While satisfied guests' remarks affect the image of tourist facility in positive ways, unsatisfied guests' negative remarks would affect the image of the facility negatively. Service quality as the most important side of guest satisfaction is vital for tourist facilities and tourism income of the country. This survey which aims to assess the service quality perception of the foreign tourists was applied to 462 foreign tourists who accommodated in hotels in Antalya, Mugla, İstanbul and Aydın regions that foreign tourists mostly prefer to accommodate in Turkey. The difference between the expectations of the tourists before the accommodation and their perception after the accommodation were evaluated. The data were gotten only from 462 of the foreign tourists that visited Turkey. Sample group consist of German, British, Russian and Dutch tourists that constitute 42% of all foreign tourists of Turkey and comes within the first four. The data that obtained from the survey were transferred to the computer and various statistical analyses were applied to that data bank. When the expectation and perception arithmetic average is evaluated, it is seen that highest arithmetic average of expectation is among Dutch tourists and lowest is among German tourists while the highest arithmetic average of perception is among Russian tourists and lowest among British tourists. On the other hand, when the difference between arithmetic average of expectation and arithmetic average of perception is taken in the consideration, it is seen that the lowest difference is among German tourists and the highest difference is among Dutch tourists. Within the light of those results it can be seen that there is a meaningful difference between the expected service quality and perceived service quality of the tourists according to their nationality.*

***Keywords:*** *Accommodation Establishments, Hotel Establishments, Customer Expectations, Customer Perceptions, Service Quality, SERVQUAL*

## GİRİŞ

İşletmeler, ürettikleri mal veya hizmetleri müşterilerin satın almaları sonucunda sağladıkları gelirlerle varlıklarını sürdüren organizasyonlardır. Sürekli olarak değişen global şartlar, değişen tüketici satın alma davranışları, tüketici beklentileri, pazarlama teknikleri işletmeleri dinamik olmaya ve oluşan yeni şartlara uyum sağlamaya mecbur bırakmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uygun politikaları işletme bünyesinde uygulamaya koymak zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerin üretim anlayışlarında sürekli değişimler ve yenilikler yaşanmaktadır.

20. yüzyılın ortalarına kadar işletmeler üretimini sağlayabildikleri her türlü mal ya da hizmeti satmak için bir çaba harcamadan müşteri bulabilmekteydiler. Ancak yaşanan teknolojik ve global değişimler hem müşteri profilinde, hem müşteri beklentilerinde, hem de mal ya da hizmet sunan işletme organizasyonlarının sayısında ve niteliğinde değişim ve gelişmelere neden olmuştur.

Bu değişim ve gelişmeler arz edilen mal ya da hizmetlerin koşulsuz talep edilmesi yerine rekabetin şiddetlendiği ve müşteri beklentilerinin yükseldiği bir pazar ortamı ile sonuçlanmıştır. Bu sonuç karşısında işletmelerin ürettikleri mal veya hizmetlerin talep görebilmesi için, tüketicilerin beklenti ve isteklerini karşılayabilmeleri işletmelerin karlılıklarını ve varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunluluk haline gelmiştir.

Müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanabilmesinde belirleyici unsur ise; imalat işletmeleri için "mal kalitesi", hizmet işletmeleri için ise "hizmet kalitesi" dir. Bu unsurlar işletmelerin rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikli olarak önemsenmesi gereken unsurlardır.

Genel olarak ürün kalitesi kavramı, hem mal hem de hizmet üreten firmalar için dikkate alınması gereken bir kavramdır. Çünkü ürün kalitesinin iyileştirilmesi, hatalı üretimin asgariye indirilmesinin sonucu olarak, para ve zaman kaybını önler. Dolayısıyla da verimliliğin artması sağlanır, daha düşük maliyetle daha üstün özelliklere sahip ürünlerin üretilmesi mümkün olur. Kalite düzeyinin yükseltilmesiyle sağlanan rekabet üstünlüğü sayesinde firmaların pazar payları ve prestiji artar. Kaliteli ürünler sunmanın sosyal boyutu, toplumların hayat standartlarında yükselme görülmesi, diğer bir deyişle, kalitenin yaşam koşullarına yansımasıdır. (Altan, Atan ve Ediz,2003:2).

Hizmet işletmelerinde kaliteye olan ilginin 1980'li yıllarda gittikçe arttığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve Avrupa Kalite Ödülü, Malcolm Baldrige Uluslararası Kalite Ödülü, ISO 9000 Standartları ve Uluslararası Hizmet Kalitesi Derneği (ISQA) gibi faktörlerin de bu ilginin artmasına ivme kazandırdığı söylenebilir. Hizmet sektörünün ülke ekonomileri ve yaşam standardı açısından artan önemi, daha önce imalat sektöründe uygulanan kalite ilke ve uygulamalarının hizmet sektörüne de uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Ancak 1990'lı yıllara kadar kalite konusunda yapılan çalışmaların mamul kalitesi ile ilgili olması, hizmet işletmelerinin kalite ile ilgilenmekte oldukça geç kaldıklarını göstermektedir. Öte yandan hizmet sektörünün ülke ekonomileri içinde büyümesi ve gelişmesi; hizmet üretimi ile ilgili sorunların güncellik kazanmasına yol açmış, buna bağlı olarak verimliliğin artırılması, hizmet kalitesinin kontrolü, hizmet kalitesi modellerinin geliştirilmesi ve hizmet kalitesinin ölçülmesi gibi konularda yapılan araştırmaların sayısını da artırmıştır (Devebakan,2005:6).

Konaklama sektörü, dünyada hızla gelişen başlı başına önemli bir sektör haline gelmiştir. Konaklama işletmeciliğinde hizmet kalitesinin tatmin edici seviyede olması işletmeler için bir gereklilik hatta zorunluluktur. Konaklama işletmesinin yüksek kalitede hizmet sunması, işletmenin kendisini diğer işletmelerden farklılaştırmak için kullanabileceği en önemli yollardan birisidir. Burada en önemli nokta, hedef müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini karşılamak hatta aşmaya çalışmaktır. Müşteri beklentileri; geçmiş deneyimler, ağızdan ağza iletişim ve hizmet organizasyonunun reklamlarıyla şekillenmektedir. Müşteri, hizmet alacağı işletmeyi bu dayanaklara göre seçmekte ve hizmet aldıktan sonra algılanan hizmeti beklenen hizmet ile kıyaslamaktadır (Gençer, Demir ve Aycan, 2008:440). Algılanan hizmet, beklenen hizmetin altına düştüğünde, müşteri o hizmet organizasyonuna karşı memnuniyetsizlik duygusu besleyerek ilgisini kaybedebilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken psikolojik faktör, müşterinin algı değeridir. Algılanan değer, tüketicinin algıladığı yararları ve algıladığı fedakarlıkları menfaati önünde değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. (Varinli ve Çakır, 2004:37).

## Hizmet Kavramı

İnsanlar yaşamlarının her aşamasında değişik biçimlerde karşılarına çıkan hizmet olayı ile iç içe yaşamaktadırlar. Hizmet insanların bir arada yaşamalarının kaçınılmaz bir sonucudur ve insanlarla ilgili doğrudan veya dolaylı her konuda hizmetten söz edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında da hizmetin çok eski bir kavram olduğu söylenebilir. Hizmet kavramı ilk defa 1700'lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik bir şekilde ele alınarak "tarımsal faaliyetler dışında kalan tüm faaliyetler" olarak tanımlanmıştır. Adam Smith'e göre ise hizmet "somut, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen tüm faaliyetlerdir" diye tanımlanmaktadır (Öztürk, 1998:17). Hizmet, ürünlerin faydasını arttıran, tüketiciye tatmin ve fayda sağlayan bir faaliyet niteliğindedir. 1900'lü yılların başında Alfred Marshall hizmetin "yaratma aşamasında ortadan kaybolan mallar" olduğunu belirtmiştir. 20.yy. ortalarına gelindiğinde gelişmiş batılı ülkeler hizmetin bir ürünün formunu değiştirmede önderlik edemeyeceği görüşünü ortaya çıkarmışlardır. Çağdaş hizmet anlayışı da bu görüşü desteklemektedir (Erkut, 1995:10). 1900'lü yılların başında Alfred Marshall tarafından "yaratma aşamasında ortadan kaybolan mallar" olarak tanımlanan hizmet kavramı; 1960 yılında Amerikan Pazarlama Birliği tarafından "satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, yararlar ve doyumlar" şeklinde tanımlanmıştır. Kotler'in tanımına göre hizmet; "bir kimsenin diğer bir kimseye belirli bir fiyattan sunabileceği, genellikle soyut olan faaliyet veya yararlar olup, herhangi bir şeyin mülkiyetiyle sonuçlanmaz" (Kotler, 1996: 84). Başka bir tanıma göre ise; "hizmetler, endüstriyel kullanıcılara ya da tüketicilere pazarlandığı zaman istem doyumu yaratan, ürünün satışıyla ya da başka bir hizmetle ilgili olmayan, bağımsız olarak tanımlanabilen soyut faaliyetlerdir". Bu tanım, bir işletmenin ya da kişinin kâr amacıyla pazarladığı hizmetleri kapsamaktadır (Powers, 1997: 62).

### *Hizmetin Özellikleri*

Hizmet; soyut olması, stok yapılamaması, standartlaştırılamaması, ürün kalitesi önceden incelenememesi, eş zamanlı tüketiminin gerekmesi, güvenilirlik faktörünün önemli olması, üretimde ve tüketimde insan unsurunun ön planda olması, hizmete olan talebin dönemlere göre değişiklik göstermesi gibi özelliklerle diğer ürünlerden farklıdır. Mal ve hizmet ürünleri arasındaki farklar Tablo 1'de gösterilmiştir.

### *Kalite ve Hizmet Kalitesi*

Kalite kısaca, hatalardan arınma olarak tanımlanmaktadır. Ancak, çoğu tüketici odaklı işletmeler bu tanımın dışına çıkarak kaliteyi tüketici tatmini açısından ele alırlar. Bu tanımlar kaliteyi tüketici gereksinimleri ile başlayan ve bu gereksinimlerin tatmini ile sona eren bir süreç olarak değerlendirir (İçöz, 2001:8). Amerikan Kalite Kontrol Derneği kaliteyi "bir mal veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama yeteneğini taşıması için sahip olması gereken özelliklerin tümü" olarak tanımlamaktadır (Buyruk, 1999:42).

Kalite, amaca uygunluk ve tüketici beklentilerinin karşılanması olarak ifade edilebilir. İşletmelerin içinde bulundukları yoğun rekabet ortamı, eğitimli ve bilinçli tüketicileri göz önüne alındığında bu tanımın yetersiz kalabileceği dahi düşünülebilir. Bu nedenle, kalitenin sunulan mal ve hizmetlerde müşteri beklentilerinin üzerinde tatmin sağlayacak özelliklerin bir araya getirilmesi şeklinde tanımlanması yerinde olacaktır (Taner, 1997: 38).

Özgen ve Savaş'a (1997:34) göre kalite denince, müşterinin kabul edebileceği fiyatlar ile sınırlı, ürünün bütün özelliklerinin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tamamına uygunluk derecesi akla gelmektedir. Bu nedenle, kalite çok boyutlu bir kavramdır ve bu boyutlar kalitenin tanımlanmasındaki alt faktörleri oluşturmaktadır.

**Tablo 1: Mal ve Hizmet Arasındaki Farklılıklar**

| MAL | HİZMET |
|---|---|
| Somut, elle tutulabilir, stoklanabilir. | Soyut, elle tutulamaz, stoklanamaz. |
| Mülkiyet genelde satış yapıldığında transfer edilebilir. | Mülkiyet hakkının transferi zordur, bedelini ödeyerek hizmetten geçici bir süre faydalanmak söz konusudur. |
| Üretimde amaç standardizasyonu sağlamak, aynı biçimde üretmektir. | Üretimde amaç eşsizlik ve benzersizliktir. |
| Sermaye-yoğun üretim söz konusudur. | Emek-yoğun üretim söz konusudur. |
| Tüketim üretimi izler. | Üretim ve tüketim eş zamanlıdır. |
| Müşteri üretim sürecinde yer almaz ve üretici ile dolaylı iletişim mümkündür. | Müşteri üretim sürecinde yer alır ve üretici ile doğrudan iletişim içindedir. |
| Kalitenin ölçülmesi kolaydır. | Kalitenin ölçülmesi daha zordur. |
| Dağıtım olayı üreticiler-aracılar-tüketiciler şeklinde gerçekleşir. | Genelde dağıtım olayı ters yönlüdür, yani müşteri üretim yerine gelmek durumundadır. |
| Üretimi gerçekleştiren personelin morali önemlidir. | Üretimi gerçekleştiren personelin morali son derece önem taşımaktadır. |
| Üretimde hata oluşmuş ise ürün geri çekilebilir. | Hizmet iyi sunulmamışsa müşteriden özür dilemek ve hatayı telafi etmek en iyi yoldur. |
| Duygusal ve irrasyonel satın alma sınırlıdır. | Daha duygusal ve irrasyonel satın alma söz konusudur. |
| Genellikle yeniden satılabilir. | Yeniden satış imkânsızdır. |

Kaynak: Buyruk, 1999; Doğan ve Tütüncü, 2003 ve Mercer, 1996'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Hizmetleri mallardan ayıran özellikleri dikkate alındığında, mallar için yapılmış kalite tanımlarının hizmetlerin kalitesini açıklamakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Dahası, bu özellikler hizmet kalitesinin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Mei vd., 1999:138). Kalite konusundaki gelişmelere paralel olarak hizmet kalitesi de, üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri haline gelmiştir. Çünkü işletmeler, sundukları hizmetlerin kalitesini arttırarak pazar paylarını büyütebilmekte, daha yüksek kârlılık,

verimlilik ve müşteri sadakati sağlayabilmekte ve rakip işletmelere göre farklılık oluşturarak fiyat rekabetinden korunabilmektedirler (Zeithaml vd., 1990:2).

Hizmet kalitesi ile ilgili literatür incelendiğinde, hizmet kalitesi konusunda çok sayıda ve birbirlerinden farklı tanım yapıldığı anlaşılmaktadır. Hizmet kalitesi kavramını açıklayan bu tanımlar hizmet sektörüne ve sunulan hizmetin niteliğine göre farklılıklar göstermektedir (Uyguç, 1998:26). Hizmet kalitesi, tanımlanması zor bir kavramdır ve bu kavramın tanımlanmasına yönelik olarak araştırmacılar tarafından yoğun çaba gösterildiği görülmektedir (Philip ve Hazlett, 1997:267). Tüm hizmet sektörünü kapsayan bir tanım üzerinde görüş birliği sağlandığını söylemek mümkün değildir. Ancak, "beklenti" kavramı hepsinin üstünde uzlaştığı bir kavramdır. Hizmet kalitesi literatüründe kullanılan "beklenti" kavramı, müşteri tatmini literatüründe kullanılandan farklıdır. Çünkü müşteri tatmini literatüründeki beklentiler; tüketicilerin herhangi bir işletmenin kendilerine ne sunabileceğine ilişkin tahminleri iken, hizmet kalitesi literatüründeki beklentiler müşterilerin arzu ve istekleri olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; müşterilerin bir işletmenin ne sunacağından çok ne sunması gerektiği ile ilgili düşünceleri vardır (Parasuraman vd., 1988:17). Hizmet kalitesi konusunda çok sayıda araştırma yapan Zeithaml vd. (1990:20), hizmet kalitesini müşterilerin beklentileri ile algılamaları arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. Parasuraman vd. (1988:17) tarafından hizmet kalitesi, işletmenin müşteri beklentilerini karşılama veya bu beklentileri aşma yeteneği şeklinde ifade etmektedir. Besterfield vd. hizmet boyutunu da dikkate alarak kaliteyi, mal veya hizmetin sağladığı mükemmelliğin derecesi olarak tanımlamaktadırlar (Akbaba, 2003:63). Ghobadian vd. (1994:52) ise, hizmet kalitesini sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılama derecesi şeklinde tanımlamaktadırlar.

Kalite, herhangi bir mal veya hizmet ile ilgili müşteri beklentilerinin karşılanması ve hatta bu beklentileri de aşan bir tatmin sağlanması ise hizmet kalitesi, sunulan hizmet ile ilgili olarak gerçek ve potansiyel müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması şeklinde tanımlanabilir. Zira yukarıda yer verilen tanımlardan da anlaşıldığı gibi, tüketiciler hizmetin kalitesine ilişkin değerlendirmelerini o hizmet ile ilgili beklentileri ve gerçekte aldıkları hizmeti karşılaştırarak yapmaktadırlar. Buradan hareketle, hizmet kalitesini beklenen ve algılanan (gerçekleşen) hizmet kalitesi olarak ikiye ayırmak mümkündür.

### *Bir Hizmet Kalitesi Ölçümü Aracı: Servqual Ölçeği*

Parasuraman vd. (1988:12-40) tarafından geliştirilen Servqual ölçeği, yine Parasuraman vd. tarafından geliştirilen Beş Fark Modeli'ne dayanmaktadır. Algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen Servqual'de öncelikle müşterilerin herhangi bir hizmete ilişkin beklentileri, sonra belirli bir hizmet işletmesinin sunduğu hizmete ilişkin algılamaları ölçülmektedir. Beklentiler ile algılamalar arasındaki fark da hizmetin kalite düzeyini göstermektedir. Servqual Ölçeği, hizmet kalitesini algılama ve beklenti değerleri arasındaki matematiksel farka göre ölçmekte ve değerlendirmektedir.

Servqual ölçeğinde beklenen ve algılanan hizmet kalitesini ölçmek için 5 ayrı boyutta toplam 22 önerme vardır. Müşteri hizmeti almadan önce beklediği hizmet kalitesi düzeyi ölçülmekte, hizmeti aldıktan sonra da algıladığı hizmet kalitesi düzeyi ölçülmektedir. Ölçek'te yer alan önerme sayısının boyutlara göre dağılımı Tablo 2'de görülmektedir. Öte yandan, Ölçek'te müşteriler açısından kalite boyutlarının önem sırasını belirlemek için de bir bölüm bulunmaktadır (Acuner, 2004:6). Bu bölümde

boyutların göreceli önemini ortaya koymak amacıyla müşterilerden, 100 puanı beş hizmet kalitesi boyutuna paylaştırmaları istenmiştir. Müşterilerin, Ölçek'teki beş boyutun kendilerine göre önem sırasını göz önüne alarak yaptıkları bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan en önemli boyut güvenilirliktir. Sonra sırasıyla heveslilik, güvence, empati ve fiziksel özellikler boyutları gelmektedir (Parasuraman vd., 1991a:431). Ölçek maddelerinin bir kısmı pozitif, bir kısmı ise negatif olarak yapılandırılmıştır.

Servqual'e beklentilerin kavramsallaştırılmasına yönelik eleştirilerin olması nedeniyle, Parasuraman vd. (1991b:42) müşteri beklentilerini daha iyi anlayabilmek için hizmet sektörünün altı farklı alanında bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda, müşterilerin hizmetle ilgili beklentilerinin iki ayrı seviyede olabileceği sonucuna varmışlardır. Bunlar; "arzulanan" ve "yeterli görülen" hizmet seviyeleridir. Arzulanan hizmet seviyesi, kısaca müşterilerin almayı umdukları hizmet iken, yeterli görülen hizmet, müşterilerin kabul edilebilir buldukları ve alacaklarını tahmin ettikleri hizmet seviyesidir. Tolerans bölgesi kavramı ise, arzu edilen ve yeterli görülen hizmet seviyesini birbirinden ayırmaktadır. Dolayısıyla, tolerans bölgesi müşterilerin tatmin edici olarak nitelendirdikleri hizmet seviyesidir. Müşteriler, bu seviyenin altındaki hizmetlerden tatmin olmayacaklardır. Öte yandan, Parasuraman vd. algılanan ve arzu edilen beklenti arasındaki farkı hizmet üstünlüğünün ölçümü; algılanan ve minimum beklenti arasındaki farkı da hizmet yeterliliğinin ölçümü olarak ifade etmektedir (Caruana vd., 2000:59).

**Tablo 2 Önermelerin Hizmet Kalitesi Boyutlarına Göre Dağılımı**

| Boyut | Önerme Sayısı |
|---|---|
| Fiziksel Özellikler | 4 |
| Güvenilirlik | 5 |
| Heveslilik | 4 |
| Güvence | 4 |
| Empati | 5 |

Servqual, hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi çalışmalarında en yaygın olarak kullanılan ölçek olmuştur. İlk zamanlar yapılan çeşitli araştırmalarda hizmetin türü ne olursa olsun müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken birbirine oldukça yakın ölçütler kullandıkları belirlenmiştir. Bu nedenle, Servqual bütün hizmet işletmelerinde uygulanabilecek standart bir ölçek olarak görülmüştür. Ancak, zamanla hizmet sektörünün çeşitli alanlarında yapılan ampirik araştırmalar sonucunda ölçeğe yönelik çeşitli eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Birçok araştırma sonunda, ölçeğe hizmet kalitesinin ölçülmesinde önemli bir araç olmasına karşın, bütün hizmet işletmelerinde uygulanabilecek standart bir ölçek olamayacağı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, Servqual avantajları yanında dezavantajları da olan bir ölçek olarak nitelendirilebilir.

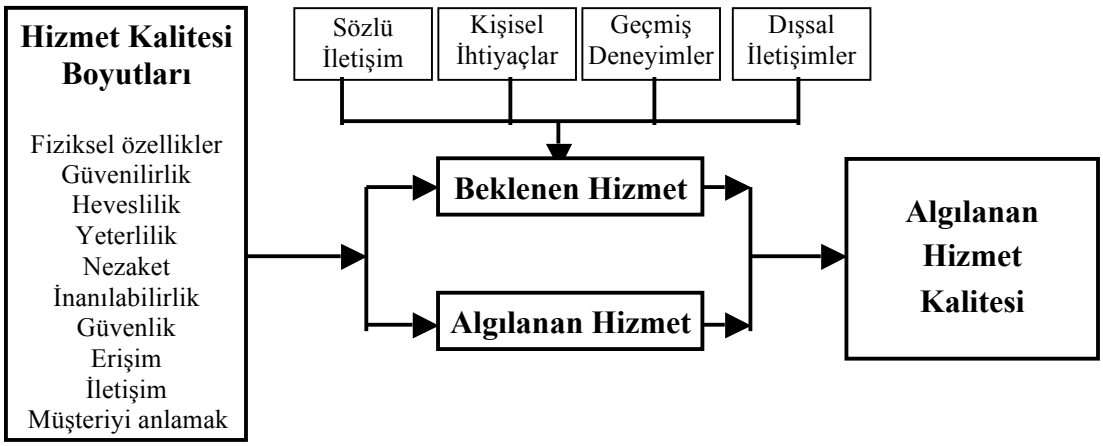
## Araştırma Problemi

Hizmet; özü, kalitesi, kapasitesi ve kapsamı açılarından değişiklik göstererek, zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden tüketiciye, üretilen ile tüketilen arasındaki ilişkiye ve içinde bulunulan duruma göre oluşabilmektedir (Erkut,1995:9).

Hizmet kalitesi; müşterilerin beklentilerinin ve hizmeti aldıktan sonra ortaya çıkan algı arasında farkın olmaması ile ifade edilmektedir. Müşterinin beklentileri, kullanacağı ürünün (hizmetin) performansına yönelik tatmin veya inançlarından oluşmaktadır (Özer,1999:163). Müşteri algısı ise, aldığı hizmetin memnuniyet

seviyesini ifade etmektedir. Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirme süreci Şekil 1'de şematik olarak gösterilmiştir.

Türkiye'deki otel işletmelerinde hizmet kalitesi düzeyinin belirlenmesi; kalitenin artırılması, rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi, eksiklilerin tespit edilmesi gibi birçok konuda yol gösterici nitelikte olabilecektir. Ancak bu işlenmemiş bilgi tek başına bir anlam ifade etmeyecektir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin düzeyi belirlendikten sonra bu düzeyin artırılmasında etkili olan faktörlerin de tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu da hizmet kalitesi düzeyinin yani müşteri beklenti ve algılarının yine müşterilerin özellikleri dikkate alınarak açıklanmasıyla elde edilebilecektir.




Şekil 1 Müşterinin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi

Kaynak: Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990:23)

**Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'deki otel işletmelerinden hizmet alan yabancı turistlerin milliyetlerine göre bekledikleri hizmet kalitesi ile algıladıkları hizmet kalitesi arasındaki farklılığın tespit edilmesidir. Bu amaçla Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin otel işletmelerine yönelik hizmet kalitesi beklenti ve algılarının belirlenmesi için literatürde genel kabul görmüş Servqual ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezi ise şu şekilde belirlenmiştir:

*$H_1$: Araştırmaya katılan turistlerin bekledikleri hizmet kalitesi ile algıladıkları hizmet kalitesi milliyetlerine göre farklıdır.*

**Araştırmanın Önemi**

Araştırma, Türkiye'deki otel işletmelerinin hizmet kalitesi düzeyinin belirlenmesi üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte hizmet kalitesi düzeyinin, Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turistlerin milliyetlerine göre beklenti ve algı düzeyleri ile belirlenmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla araştırmayı, Türkiye'deki otel işletmelerinin kalite düzeyinin belirlenmesinde hizmet alanların çoğunluğunu oluşturan yabancı turistlerin dikkate alınması şekillendirmiştir.

Diğer yandan araştırmada yabancı turistlerin konakladıkları tek bir bölge değil, yabancı turistlerin yoğun olarak konakladığı Akdeniz, Ege ve Marmara bölgesindeki otel işletmeleri araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya bu açıdan bakıldığında; daha önce yapılan araştırmalara nispeten uygulama alanının büyüklüğü açısından fark oluşturabilecek bir yapıda olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan benzer araştırmaların bir ya da birkaç otel işletmesi üzerinde yürütüldüğü

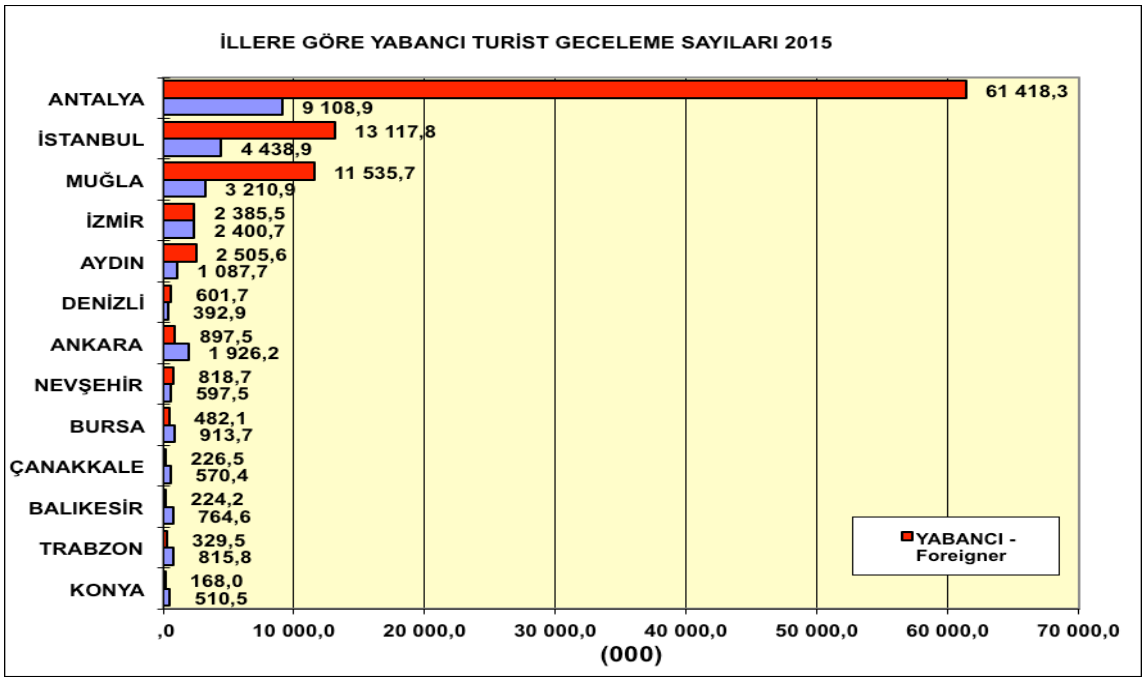
görülmektedir. Bu araştırmanın çok sayıda otel işletmesinde gerçekleştirilmiş olması, araştırmanın önemini artıran diğer bir faktör olarak dikkat çektiği söylenebilir.

**Kapsam ve Sınırlılıklar**

Araştırmanın kapsamı Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin çok geniş bir alana yayılması nedeni ile coğrafi açıdan sınırlandırılmıştır. Bu nedenle araştırma İstanbul, Antalya, Aydın, Muğla'daki otel işletmelerinde konaklayan yabancı turistler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bu illerde yapılmasının nedeni adı geçen illerin Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden olmaları ve Tablo 2'de görüldüğü gibi yabancı turistlerin yüksek sayılarda geceleme yaptığı iller olmalarıdır. Bu dört ilde 2015 rakamlarına göre Türkiye'de gerçekleşen yabancı turist gecelemelerinin %93,5'i gerçekleşmiştir.

Öte yandan, Sevensson (2001;268) ideal olarak, hizmet kalitesi ölçülürken beklentilerin hizmetten yararlanmadan (deneyim gerçekleşmeden) önce, algılamaların ise hizmetten yararlandıktan sonra ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sebeple anket iki aşamalı uygulanmıştır. İlk aşamada turistler havaalanından kalacakları otele giderken otobüste beklentileri sorulmuş, dönüşte aynı kişinin aynı anketi cevaplayabilmesi için anketlere numara verilerek turistlerin tatili sonuna kadar beklenmiş aynı anketler turistler otelden ayrılıp havaalanına giderken dağıtılarak da algıları sorulmuştur.

**Tablo 2 Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Kaldıkları İllere Göre 2015 Yılı Geceleme İstatistikleri**



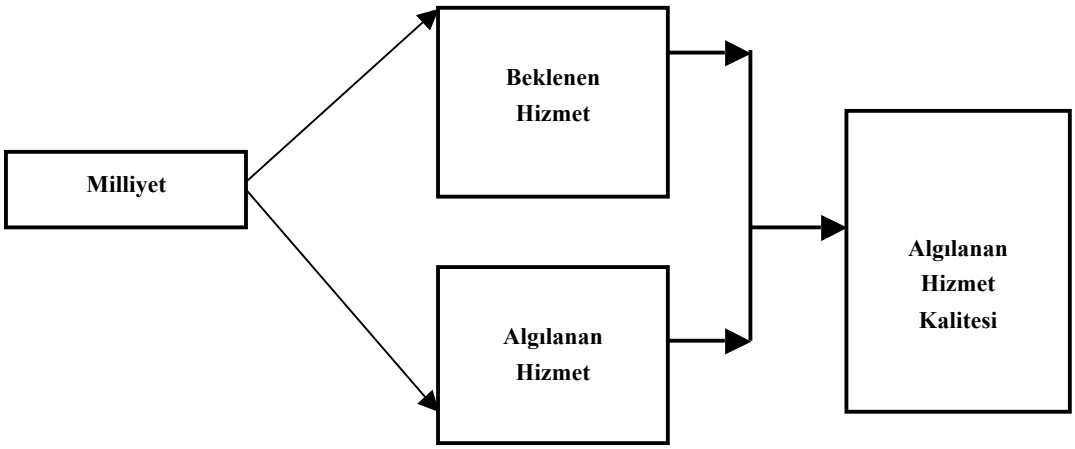

Kaynak : http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/46092,2015-yili-isletme-belgeli-konaklama-tesislerine-giris-v-.rar?0

**Araştırmanın Modeli**

Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırma, var olan bir olayı nicel (sayıları kullanarak) ya da nitel (bir birey ya da grubun özelliklerini

ortaya koyarak) yönden betimleyen araştırma türüdür. Araştırmada beklenti ve algı karşılaştırmalarında kullanılan değişkenler ve araştırma modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

Bu araştırmada Türkiye'ye gelen turistlerin milliyet değişkeni açısından bekledikleri hizmet ve algıladıkları hizmet düzeyleri incelenmiştir. Diğer yandan beklenen hizmet ve algılanan hizmet düzeyindeki farklılıklar ile hizmet kalitesi düzeyi araştırılmıştır.




Şekil 2 Araştırma Modeli

**Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın verileri Türkiye'yi ziyaret eden yabancı turistlerden elde edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini 2015 yılında Türkiye'yi ziyaret eden ve konaklayan 36.244.632 adet yabancı turist oluşturmuştur. Araştırma örneklem grubu olarak Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin yaklaşık % 42'sini oluşturan Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalı Turistler seçilmiştir. Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin ilk 10 sırasını oluşturan ülkeler Tablo 3'de gösterilmiştir.

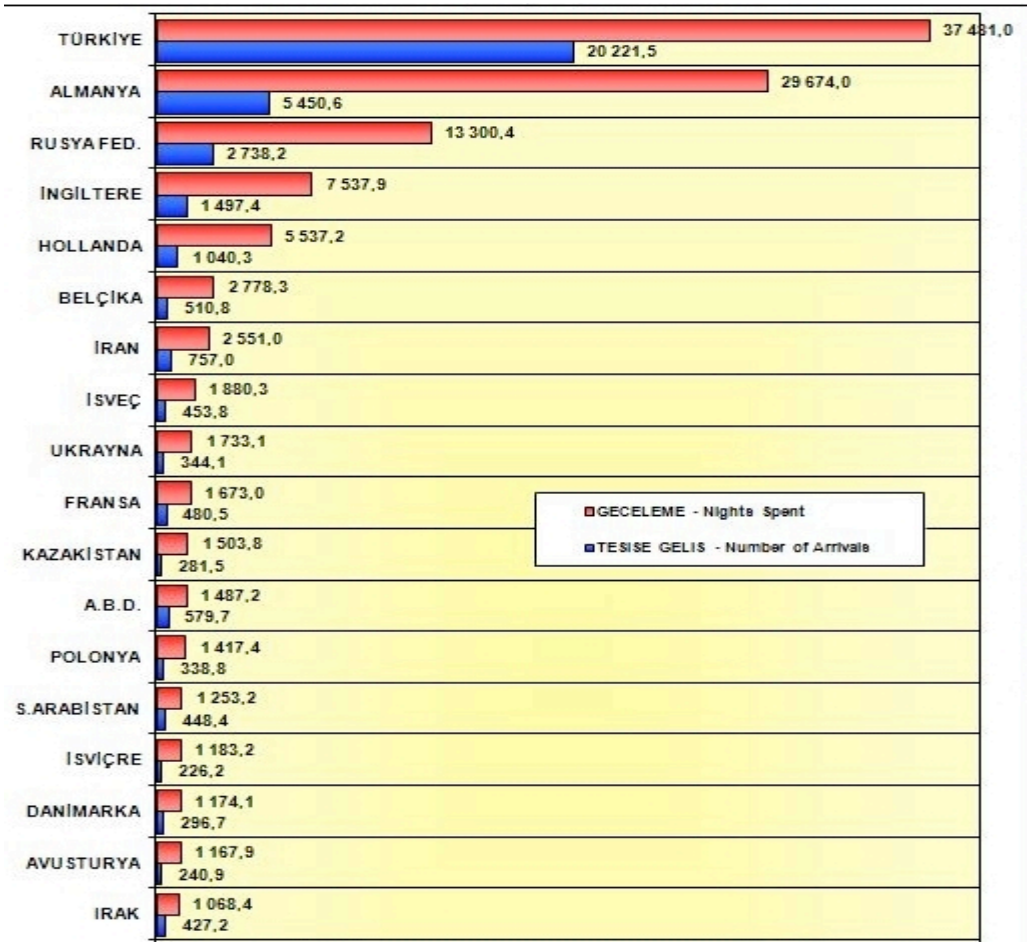
Tablo 3 Türkiye'ye Gelen Turistlerin Sayıları ve Ülkelere Göre Dağılımı

| **ÜLKE** | **2014** | **2015** |
|---|---|---|
| BDT | 8.850.923 | 8.134.242 |
| ALMANYA | 5.250.036 | 5.580.792 |
| İNGİLTERE | 2.600.360 | 2.512.139 |
| BULGARİSTAN | 1.693.591 | 1.821.480 |
| İRAN | 1.590.664 | 1.700.385 |
| HOLLANDA | 1.303.730 | 1.232.487 |
| FRANSA | 1.037.152 | 847.259 |
| IRAK | 857.246 | 1.094.144 |
| YUNANİSTAN | 830.841 | 755.414 |
| A.B.D. | 784.917 | 798.787 |
| İTALYA | 697.360 | 507.897 |
| BELÇİKA | 660.857 | 617.406 |
| İSVEÇ | 667.551 | 624.649 |
| **Türkiye'ye Gelen Toplam Turist Sayısı** | **36.837.900** | **36.244.632** |

Kaynak: https://www.tursab.org.tr/dosya/71/milliyetlerine-gore-ziyaretci-2014-2015_71_5538166.xlsx

Tablo 3.'de verilen rakamlara göre Türkiye'ye gelen turist sayılarındaki istatistiklere göre 4 ve 5. Sırada yer alan Bulgaristan ve İran'dan gelenler turistik amaçlı olmadığı düşünüldüğü için örneklem grubuna alınmamıştır. 1989 yılında Bulgaristan'dan zorunlu olarak göç edenlerin hala Türk vatandaşlığına geçmedikleri için 6 ayda bir sınır kapısından giriş çıkış zorunluluğu Bulgaristan vatandaşlarının üst sıralarda yer almasına neden olmaktadır. Diğer yandan Türkiye ile sınır ticareti yapan İranlıların sürekli olarak giriş çıkış yapmaları da İran vatandaşlarının üst sıralarda yer almasına neden olmaktadır. Tablo 4.'de verilen grafikte verilen geceleme sayıları bu görüşü desteklemektedir. Tablo 4.'de verilen grafikte görülen geceleme sayıları baz alınarak Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalı turistler örneklem grubuna dahil edilmiştir.

Tablo 4 Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Geldikleri Ülkelere Göre 2015 Yılı Geceleme İstatistikleri




Kaynak : http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/46092,2015-yili-isletme-belgeli-konaklama-tesislerine-giris-v-.rar?0

Diğer yandan araştırma sahası olarak turizmin yoğun olarak yaşandığı, otel işletmelerinin çok olduğu ve gelen yabancı turistlerin en fazla geceleme gerçekleştirdikleri (Tablo.2 'deki grafikteki bilgiler ışığında) dört il olan (Antalya, Muğla, İstanbul ve Aydın) seçilmiştir. Araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsaması, söz konusu alan ve ziyaretçilerin tümüne ulaşmada bir takım zorlukları gündeme getirmektedir. Bu sebeple, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan 36.244.632 yabancı turistten,

uygulanan basit tesadüfi örneklem formülü ile örneklem çapı = 384 kişi olarak tespit edilmiştir.

**Verilerin Toplanması**

Türkiye'deki otel işletmelerindeki hizmet kalitesini yabancı turistlerin algılarıyla belirleyebilmek amacıyla örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik olarak Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilmiş Servqual hizmet kalitesi ölçeği kullanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde 22 ifadeden oluşan Servqual ölçeğine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek durumu, otellerde konaklama sıklığı, konaklanan otelin türü ve geldiği ülke gibi tanımlayıcı bilgiler yer almıştır.

Araştırmada güvenilirlik analizi sonucunda genel güvenilirlik değeri Cronbach Alpha katsayısı ,9615 olarak tespit edilmiştir. Bu değerin sosyal bilimler için istatistik açıdan güvenilir olarak kabul edilebilecek düzeyde olduğu söylenebilir.

**Verilerin Analizi**

Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki çözümlemeler (Frekans, Ortalama, Ortalama farkları ve t testi ) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

**Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler**

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5'de görülmektedir. Araştırmaya katılanların %41,1'i erkek, %58,9'u kadındır.

Tablo 5 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| **Cinsiyet** | **n** | **%** |
|---|---|---|
| Erkek | 190 | 41,1 |
| Kadın | 272 | 58,9 |
| **Toplam** | **462** | **100** |

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımı Tablo 6'da görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 4,8'i 14 yaş ve altında, %22,1'i 15-24 yaş aralığında, %24,9'u 25-34 yaş aralığında, %17,7'si 35-44 yaş aralığında, %17,3'ü 45-54 yaş aralığında, %10,8'i 55-64 yaş aralığında, %2,4'ü 65 ve üzeri bir yaştadır.

Tablo 6 Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

| **Yaş** | **n** | **%** |
|---|---|---|
| 14 - | 22 | 4,8 |
| 15-24 | 102 | 22,1 |
| 25-34 | 115 | 24,9 |
| 35-44 | 82 | 17,7 |
| 45-54 | 80 | 17,3 |
| 55-64 | 50 | 10,8 |
| 65 + | 11 | 2,4 |
| **Toplam** | **462** | **100** |

Araştırmaya katılanların medeni hallerine göre dağılımı Tablo 7'de görülmektedir. Araştırmaya katılanların %45,2'si evli, %54,8'i bekardır.

Tablo 7 Araştırmaya Katılanların Medeni Hallerine Göre Dağılımı

| **Medeni Hali** | **n** | **%** |
|---|---|---|
| Evli | 209 | 45,2 |
| Bekar | 253 | 54,8 |
| **Toplam** | **462** | **100** |

Araştırmaya katılanların mesleklerine göre dağılımı Tablo 8'de görülmektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubunun %9,3'ü yönetici, %16,2'si kendi işletmesinin sahibi, %17,5'i beyaz yakalı çalışan, %7,8'i mavi yakalı çalışan, %19,9'u öğrenci, %5'i emekli, %7,1'i ev hanımı, %11,7'si ankette seçenekler içinde yer almayan bir işte çalışmaktadır.

Tablo 8 Araştırmaya Katılanların Mesleklerine Göre Dağılımı

| **Meslek** | **n** | **%** |
|---|---|---|
| Yönetici | 43 | 9,3 |
| İş/İşletme sahibi | 75 | 16,2 |
| Beyaz Yakalı çalışan | 81 | 17,5 |
| Mavi yakalı çalışan | 36 | 7,8 |
| Öğrenci | 92 | 19,9 |
| Emekli | 23 | 5,0 |
| Ev hanımı | 33 | 7,1 |
| Diğer | 54 | 11,7 |
| **Toplam** | **437** | **94,6** |

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 9'da görülmektedir. Araştırmaya katılanların %3,9'u ilköğretim mezunu, %8,7'si ortaöğretim mezunu, %32,5'i önlisans mezunu, %42,4'ü lisans mezunu, %10,2'si yüksek lisans mezunu, %2,4'ü doktora mezunudur.

Tablo 9 Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

| **Eğitim Durumu** | **n** | **%** |
|---|---|---|
| İlköğretim | 18 | 3,9 |
| Ortaöğretim | 40 | 8,7 |
| Önlisans | 150 | 32,5 |
| Lisans | 196 | 42,4 |
| Yükseklisans | 47 | 10,2 |
| Doktora | 11 | 2,4 |
| **Toplam** | **462** | **100,0** |

Araştırmaya katılanların milliyetlerine göre dağılımı Tablo 10'da görülmektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubunun %46,1'i Alman, %18'i İngiliz, %28,8'i Rus, %7,1'i Hollandalıdır.

Tablo 10 Araştırmaya Katılanların Milliyetlerine Göre Dağılımı

| **Milliyet** | **n** | **%** |
|---|---|---|
| Alman | 213 | 46,1 |
| İngiliz | 83 | 18,0 |
| Rus | 133 | 28,8 |
| Hollanda | 33 | 7,1 |
| **Toplam** | **462** | **100,0** |

Araştırmaya katılanların konaklama sürelerine göre dağılımı Tablo 11'de görülmektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubunun %18'i 1-5 gün arası, %60,2'si 6-10 gün arası, %21,9'u 11-15 gün arası konaklamıştır.

Tablo 11 Araştırmaya Katılanların Konaklama Sürelerine Göre Dağılımı

| **Konaklama Süresi** | **n** | **%** |
|---|---|---|
| 1-5 Gün Konaklama | 83 | 18,0 |
| 6-10 Gün Konaklama | 278 | 60,2 |
| 11-15 Gün Konaklama | 101 | 21,9 |
| **Toplam** | **462** | **100,0** |

**Araştırmanın Bulguları**

Araştırmaya katılanların Servqual Ölçeğinin boyutlarına göre beklentilerinin aritmetik ortalamaları Tablo 12'de görülmektedir. Tabloya göre fiziksel özellikler boyutunda aritmetik ortalamanın 5,655, güvenilirlik boyutunda aritmetik ortalamanın 6,340, heveslilik boyutunda aritmetik ortalamanın 6,207, güvence boyutunda aritmetik ortalamanın 6,256, empati boyutunda aritmetik ortalamanın 6,102, genel beklenti aritmetik ortalamasının ise 6,118 olduğu görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan örneklem gurubunun beklentilerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 12 Beklenti Tanımlama Tablosu

| **Boyut** | **n** | **Minimum** | **Maksimum** | **s.s.** | $\bar{X}$ |
|---|---|---|---|---|---|
| Beklenti Fiziksel Özellikler | 426 | 1,00 | 7,00 | 1,322 | **5,655** |
| Beklenti Güvenilirlik | 423 | 1,00 | 7,00 | 1,208 | **6,340** |
| Beklenti Heveslilik | 427 | 1,00 | 7,00 | 0,888 | 6,207 |
| Beklenti Güvence | 425 | 1,00 | 7,00 | 1,246 | 6,256 |
| Beklenti Empati | 462 | 1,00 | 7,00 | 0,907 | 6,102 |
| **Beklenti ORTALAMA** | **462** | **1,00** | **7,00** | **0,822** | **6,118** |

Araştırmaya katılanların Servqual Ölçeğinin boyutlarına göre algılarının aritmetik ortalamaları Tablo 13'de görülmektedir. Tabloya göre algıların fiziksel özellikler boyutunda aritmetik ortalamanın 5,088, güvenilirlik boyutunda aritmetik ortalamanın 5,089, heveslilik boyutunda aritmetik ortalamanın 5,734, güvence boyutunda aritmetik ortalamanın 5,273, empati boyutunda aritmetik ortalamanın 5,362, genel algı aritmetik ortalamasının ise 5,331 olduğu görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan örneklem gurubunun algılarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın beklenti ve algı aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında, algı aritmetik ortalamasının 0,787 puanlık bir düşüş gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 13 Algı Tanımlama Tablosu

| Boyut | n | Minimum | Maksimum | s.s. | $\bar{X}$ |
|---|---|---|---|---|---|
| Algı Fiziksel Özellikler | 447 | 1,00 | 7,00 | 1,404 | **5,088** |
| Algı Güvenilirlik | 442 | 1,00 | 7,00 | 1,583 | 5,089 |
| Algı Heveslilik | 462 | 1,00 | 7,00 | 0,870 | **5,734** |
| Algı Güvence | 440 | 1,00 | 7,00 | 1,454 | 5,273 |
| Algı Empati | 451 | 1,00 | 7,00 | 1,284 | 5,362 |
| **Algı ORTALAMA** | **462** | **1,00** | **7,00** | **1,082** | **5,331** |

1) Boyutlara göre beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde fiziksel özellikler boyutunda beklenti aritmetik ortalamasının (Tablo 12) 5,655, algı aritmetik ortalamasının (Tablo 13) 5,088 olduğu beklenti ve algı aritmetik ortalaması farkının ise 0,567 olduğu ve bu farkın ortalamanın altında fark olduğu görülmüştür.
2) Boyutlara göre beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde güvenilirlik boyutunda beklenti aritmetik ortalamasının (Tablo 12) 6,340, algı aritmetik ortalamasının (Tablo 13) 5,089 olduğu beklenti ve algı aritmetik ortalaması farkının ise 1,251 olduğu ve bu farkın boyutlar arasındaki en yüksek fark olduğu görülmüştür.
3) Boyutlara göre beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde heveslilik boyutunda beklenti aritmetik ortalamasının (Tablo 12) 6,207, algı aritmetik ortalamasının (Tablo 13) 5,734 olduğu beklenti ve algı aritmetik ortalaması farkının ise 0,473 olduğu ve bu farkın boyutlar arasındaki en düşük fark olduğu görülmüştür.
4) Boyutlara göre beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde güvence boyutunda beklenti aritmetik ortalamasının (Tablo 12) 6,256, algı aritmetik ortalamasının (Tablo 13) 5,273 olduğu beklenti ve algı aritmetik ortalaması farkının ise 0,983 olduğu ve bu farkın ortalamanın üstünde bir fark olduğu görülmüştür.
5) Boyutlara göre beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde empati boyutunda beklenti aritmetik ortalamasının (Tablo 12) 6,102, algı aritmetik ortalamasının (Tablo 13) 5,362 olduğu beklenti ve algı aritmetik ortalaması farkının ise 0,740 olduğu ve bu farkın ortalamanın altında bir fark olduğu görülmüştür.
6) Beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde beklenti aritmetik ortalamasının (Tablo 12) 6,118, algı aritmetik ortalamasının (Tablo 13) 5,331 olduğu beklenti ve algı aritmetik ortalaması farkının ise 0,787 olduğu görülmüştür.

**Milliyet Değişkenine Göre Araştırmanın Bulguları ve Yorumları**

Araştırmaya katılanların milliyetlerine göre fiziksel özellikler boyutunda beklenti ve algı farkları Tablo 14'de görülmektedir. Almanların beklenti ve algıları arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte, İngiliz, Rus ve Hollandalıların beklenti ve algıları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Fiziksel Özellikler boyutunda milliyetler açısından 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak beklenti ve algılar arasında milliyet değişkeni açısından fiziksel özellikler boyutunda

tespit edilen farklar, araştırmaya katılanların beklentilerinin altında hizmet aldıklarına işaret etmektedir.

Tablo 14 Araştırmaya Katılanların Milliyetlerine Göre Fiziksel Özellikler Boyutunda Beklenti ve Algı Farkları

| Boyut | Milliyet | n | | $\bar{X}$ | s.s. | Ortalama Fark | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fiziksel Özellikler | Alman | 175 | Beklenti | 5,455 | 1,345 | 0,176 | 1,653 | 0,100 |
| | | | Algı | 5,279 | 1,293 | | | |
| | İngiliz | 80 | Beklenti | 5,381 | 1,230 | 0,926 | 4,371 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,455 | 1,425 | | | |
| | Rus | 124 | Beklenti | 6,220 | 1,119 | 0,941 | 5,966 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,279 | 1,494 | | | |
| | Hollandalı | 32 | Beklenti | 5,576 | 1,400 | 1,037 | 2,704 | 0,011 |
| | | | Algı | 4,539 | 1,259 | | | |
| | **Toplam** | **411** | **Beklenti** | **5,681** | **1,308** | **0,620** | **7,301** | **0,000** |
| | | | **Algı** | **5,061** | **1,421** | | | |

Araştırmaya katılanların milliyetlerine göre güvenilirlik boyutunda beklenti ve algı farkları Tablo 15'de görülmektedir. Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalıların beklenti ve algıları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Güvenilirlik boyutunda milliyetler açısından 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak beklenti ve algılar arasında milliyet değişkeni açısından güvenilirlik boyutunda tespit edilen farklar, araştırmaya katılanların beklentilerinin altında hizmet aldıklarına işaret etmektedir.

Tablo 15 Araştırmaya Katılanların Milliyetlerine Göre Güvenilirlik Boyutunda Beklenti ve Algı Farkları

| Boyut | Milliyet | n | | $\bar{X}$ | s.s. | Ortalama Fark | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Güvenilirlik | Alman | 168 | Beklenti | 6,129 | 1,406 | 0,864 | 7,521 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,265 | 1,433 | | | |
| | İngiliz | 79 | Beklenti | 6,645 | 0,734 | 2,456 | 11,151 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,189 | 1,549 | | | |
| | Rus | 124 | Beklenti | 6,390 | 1,093 | 0,891 | 5,623 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,499 | 1,598 | | | |
| | Hollandalı | 32 | Beklenti | 6,831 | 0,485 | 2,350 | 8,479 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,481 | 1,359 | | | |
| | **Toplam** | **403** | **Beklenti** | **6,366** | **1,169** | **1,302** | **14,418** | **0,000** |
| | | | **Algı** | **5,064** | **1,580** | | | |

Araştırmaya katılanların milliyetlerine göre heveslilik boyutunda beklenti ve algı farkları Tablo 16'da görülmektedir. Almanların beklenti ve algıları arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte, İngiliz, Rus ve Hollandalıların beklenti ve algıları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Heveslilik boyutunda milliyetler açısından 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak beklenti ve algılar arasında milliyet değişkeni açısından heveslilik boyutunda tespit edilen farklar, araştırmaya katılanların beklentilerinin altında hizmet aldıklarının göstergesidir.

Tablo 16 Araştırmaya Katılanların Milliyetlerine Göre Heveslilik Boyutunda Beklenti ve Algı Farkları

| Boyut | Milliyet | n | | $\bar{X}$ | s.s. | Ortalama Fark | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Heveslilik | Alman | 184 | Beklenti | 5,959 | 0,986 | -0,114 | 1,169 | 0,244 |
| | | | Algı | 5,845 | 0,896 | | | |
| | İngiliz | 82 | Beklenti | 6,581 | 0,730 | -1,252 | 8,761 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,329 | 0,865 | | | |
| | Rus | 129 | Beklenti | 6,160 | 0,749 | -0,269 | 3,209 | 0,002 |
| | | | Algı | 5,891 | 0,746 | | | |
| | Hollandalı | 32 | Beklenti | 6,867 | 0,435 | -1,656 | 9,589 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,2109 | 1,359 | | | |
| | **Toplam** | **427** | **Beklenti** | **6,207** | **0,888** | **-0,494** | **7,837** | **0,000** |
| | | | **Algı** | **5,713** | **0,876** | | | |

Araştırmaya katılanların milliyetlerine göre güvence boyutunda beklenti ve algı farkları Tablo 17'de görülmektedir. Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalıların beklenti ve algıları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Güvence boyutunda milliyetler açısından 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak beklenti ve algılar arasında milliyet değişkeni açısından güvence boyutunda tespit edilen farklar, araştırmaya katılanların beklentilerinin altında hizmet aldıklarının göstergesidir.

Tablo 17 Araştırmaya Katılanların Milliyetlerine Göre Güvence Boyutunda Beklenti ve Algı Farkları

| Boyut | Milliyet | n | | $\bar{X}$ | s.s. | Ortalama Fark | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Güvence | Alman | 168 | Beklenti | 6,065 | 1,489 | -0,659 | 5,368 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,406 | 1,410 | | | |
| | İngiliz | 81 | Beklenti | 6,537 | 0,864 | -2,020 | 8,777 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,517 | 1,518 | | | |
| | Rus | 123 | Beklenti | 6,303 | 0,928 | -0,693 | 4,672 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,610 | 1,259 | | | |
| | Hollandalı | 32 | Beklenti | 6,898 | 0,416 | -2,328 | 8,913 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,570 | 1,349 | | | |
| | **Toplam** | **404** | **Beklenti** | **6,298** | **1,185** | **-1,074** | **11,871** | **0,000** |
| | | | **Algı** | **5,224** | **1,447** | | | |

Araştırmaya katılanların milliyetlerine göre empati boyutunda beklenti ve algı farkları Tablo 18'de görülmektedir. Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalıların beklenti ve algıları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Empati boyutunda milliyetler açısından 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak beklenti ve algılar arasında milliyet değişkeni açısından empati boyutunda tespit edilen farklar, araştırmaya katılanların beklentilerinin altında hizmet aldıklarına işaret etmektedir.

Tablo 18 Araştırmaya Katılanların Milliyetlerine Göre Empati Boyutunda Beklenti ve Algı Farkları

| Boyut | Milliyet | n | | $\bar{X}$ | s.s. | Ortalama Fark | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Empati | Alman | 209 | Beklenti | 5,933 | 0,935 | -0,278 | 2,601 | 0,010 |
| | | | Algı | 5,655 | 1,155 | | | |
| | İngiliz | 83 | Beklenti | 6,545 | 0,828 | -2,019 | 8,516 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,526 | 1,624 | | | |
| | Rus | 126 | Beklenti | 5,902 | 0,793 | -0,292 | 2,948 | 0,004 |
| | | | Algı | 5,610 | 0,890 | | | |
| | Hollandalı | 33 | Beklenti | 6,861 | 0,405 | 2,200 | 8,999 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,661 | 1,240 | | | |
| | **Toplam** | **451** | **Beklenti** | **6,105** | **0,905** | **0,743** | **9,030** | **0,000** |
| | | | **Algı** | **5,362** | **1,284** | | | |

Araştırmaya katılanların milliyetlerine göre beklenti ve algı ortalamaları farkları Tablo 19'da görülmektedir. Alman, İngiliz, Rus ve Hollandalıların beklenti ve algı ortalamaları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Beklenti ve algı ortalamalarında milliyetler açısından 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade $H_1$ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmektedir. Genel olarak milliyet değişkeni açısından beklenti ve algı ortalamalarında tespit edilen farklar, araştırmaya katılanların beklentilerinin altında hizmet aldıklarına işaret etmektedir.

Tablo 19 Araştırmaya Katılanların Milliyetlerine Göre Beklenti ve Algı Ortalamaları Farkları

| Boyut | Milliyet | n | | $\bar{X}$ | s.s. | Ortalama Fark | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ortalama | Alman | 213 | Beklenti | 5,904 | 0,920 | -0,361 | 4,378 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,543 | 0,980 | | | |
| | İngiliz | 83 | Beklenti | 6,369 | 0,627 | -1,744 | 9,987 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,625 | 0,915 | | | |
| | Rus | 133 | Beklenti | 6,180 | 0,726 | -0,580 | 5,697 | 0,000 |
| | | | Algı | 5,600 | 0,890 | | | |
| | Hollandalı | 33 | Beklenti | 6,617 | 0,441 | -1,954 | 9,394 | 0,000 |
| | | | Algı | 4,663 | 0,956 | | | |
| | **Toplam** | **462** | **Beklenti** | **6,118** | **0,822** | **-0,787** | **12,046** | **0,000** |
| | | | **Algı** | **5,331** | **1,082** | | | |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Müşteri odaklı bir sektör olan hizmet sektörünün, müşterilerinin beklentilerinin karşılanması, aldıkları hizmete yönelik algı düzeylerinin yüksek olması ile başarı ya da başarısızlıkları ölçülmektedir. Diğer bir ifade ile hizmetin kalitesi müşterilerinin algı düzeyleri ile doğrudan ilişkili olmaktadır.

Araştırmanın alanı olan turizm sektöründe ise, genel olarak hizmet sektörünün sahip olduğu tüm özellikleri taşıması açısından müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Diğer yandan turizm sektörü açısından hizmet alan müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve aldıkları hizmete ilişkin algı düzeylerinin yükseltilmesi öncelikle mevcut durumun tespiti ile başlamaktadır. Mevcut durum tespiti için müşterilerin hem beklenti hem algılarının ölçülmesi ve bu doğrultuda sektöre ve işletmelere yön verilmesi doğru olacaktır.

Bu araştırmada ise bu amaçtan yola çıkarak Türkiye'deki turistik konaklamanın en fazla gerçekleştiği iller olan Antalya, Muğla, Aydın, İstanbul araştırmanın alanını oluşturmuş, Türkiye'yi turistik amaçla en çok ziyaret eden Alman, Rus, İngiliz ve Hollandalı turistler ise örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmada bu 4 farklı milliyete sahip olan turistlerin milliyetlerine göre beklenti ve algı düzeylerini tespit etmek amacı ile Servqual ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçekteki (fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati) 5 boyut esas alınarak turistlerin konakladıkları destinasyonlara ilişkin beklenti, algı düzeyleri ve beklenti – algı farkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucuna göre;

1) Milliyet değişkenine göre fiziksel özellikler boyutu değerlendirildiğinde (Tablo 14); en yüksek beklenti aritmetik ortalamasına Rus turistlerin, en yüksek algı aritmetik ortalamasına Alman ve Rus turistlerin sahip olduğu; en düşük beklenti aritmetik ortalamasına İngiliz turistlerin, en düşük algı aritmetik ortalamasına ise yine İngiliz turistlerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan fiziksel özellikler boyutunda beklenti ve algı aritmetik ortalama farkının en düşük Alman turistlerde olduğu görülürken, Hollandalı turistlerde ise bu farkın en yüksek olduğu görülmüştür.
2) Milliyet değişkenine göre güvenilirlik boyutu değerlendirildiğinde (Tablo 15); en yüksek beklenti aritmetik ortalamasına Hollandalı turistlerin, en yüksek algı aritmetik ortalamasına ise Rus turistlerin sahip olduğu; en düşük beklenti aritmetik ortalamasına Alman turistlerin, en düşük algı aritmetik ortalamasına ise İngiliz turistlerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan güvenilirlik boyutunda beklenti ve algı aritmetik ortalama farkının en düşük Alman turistlerde olduğu görülürken, İngiliz turistlerde ise bu farkın en yüksek olduğu görülmüştür.
3) Milliyet değişkenine göre heveslilik boyutu değerlendirildiğinde (Tablo 16); en yüksek beklenti aritmetik ortalamasına Hollandalı turistlerin, en yüksek algı aritmetik ortalamasına ise Rus turistlerin sahip olduğu; en düşük beklenti aritmetik ortalamasına Alman turistlerin, en düşük algı aritmetik ortalamasına ise Hollandalı turistlerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan heveslilik boyutunda beklenti ve algı aritmetik ortalama farkının en düşük Alman turistlerde olduğu görülürken, İngiliz turistlerde ise bu farkın en yüksek olduğu görülmüştür.

4) Milliyet değişkenine göre güvence boyutu değerlendirildiğinde (Tablo 17); en yüksek beklenti aritmetik ortalamasına Hollandalı turistlerin, en yüksek algı aritmetik ortalamasına ise Rus turistlerin sahip olduğu; en düşük beklenti aritmetik ortalamasına Alman turistlerin, en düşük algı aritmetik ortalamasına ise İngiliz turistlerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan güvence boyutunda beklenti ve algı aritmetik ortalama farkının en düşük Alman turistlerde olduğu görülürken, Hollandalı turistlerde ise bu farkın en yüksek olduğu görülmüştür.

5) Milliyet değişkenine göre empati boyutu değerlendirildiğinde (Tablo 18); en yüksek beklenti aritmetik ortalamasına Hollandalı turistlerin, en yüksek algı aritmetik ortalamasına ise Alman turistlerin sahip olduğu; en düşük beklenti aritmetik ortalamasına Rus turistlerin, en düşük algı aritmetik ortalamasına ise İngiliz turistlerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan empati boyutunda beklenti ve algı aritmetik ortalama farkının en düşük Alman turistlerde olduğu görülürken, Hollandalı turistlerde ise bu farkın en yüksek olduğu görülmüştür
**6)** Milliyet değişkenine göre beklenti ve algı aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde (Tablo 19); beklenti aritmetik ortalamasının en yüksek Hollandalı Turistlerde, algı aritmetik ortalamasının ise en yüksek Rus Turistlerde olduğu; en düşük beklenti aritmetik ortalamasına Alman turistlerin, en düşük algı aritmetik ortalamasına ise İngiliz turistlerin sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan beklenti ve algı aritmetik ortalamaları farkları açısından en düşük farkın Alman Turistlerde, en yüksek farkın Hollandalı Turistlerde olduğu görülmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında araştırmaya katılan turistlerin bekledikleri hizmet kalitesi ile algıladıkları hizmet kalitesi arasında milliyetlerine göre farklılaşma olup olmadığına bakılmış olup anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ve **$H_1$ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.**

## Öneriler

Genel olarak bakıldığında; araştırmaya katılan yabancı turistlerin beklenti ortalamalarının 6,118 olduğu görülürken (Tablo 12), algı ortalamalarının 5,331 olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 13). Dolayısı ile beklenti ve algıları ortalamaları arasında 0,787'lik bir fark gözlenmiştir. Çeşitli değişkenler açısından bakıldığında (milliyet, yaş, konaklama süresi vb.); araştırmaya katılan turistlerin hizmet kalitesi beklenti ve algıları analiz edildiğinde önemli farklılıklar olduğu anlaşılmıştır. 0,787'lik farkın hizmet kalitesi açısından kabul edilebilir bir düzeyi temsil ettiği düşünülebilir. Ancak bu farkın daha da aşağıya çekilebilmesi için aşağıda belirtilen hususların vurgulanmasında yarar görülmektedir.

1) İşletmelerin, müşterilerine vaat etmiş oldukları hizmeti yerine getirmesi önemlidir. Bu konuda işletme çalışanlarının daha hassas davranmalarının sağlanması, müşterileri aldatıcı broşür ve görüntülere işletme tanıtımında ve pazarlamasında yer verilmemesine yönelik çabalar önem taşımaktadır.
2) İşletmeler, müşterilerinin sorunları ile daha yakından ilgilenmeleri konusunda çalışanlarını mütemadiyen bilgilendirmeli, hizmet alımında herhangi bir sorun yaşayan müşterilerin sorunlarını çözümü konusunda çalışanlarını eğitmelidirler.
3) İşletmelerin, istenmeyen durumların yaşanmaması için kayıtlarını düzgün tutmaları, yaşanabilecek müşteri mağduriyetlerinin önüne geçilmesi konusunda yardımcı olabilecektir.

4) Müşterilere güven veren personel istihdam edilmesi önemlidir. Çalışanların, müşterilerin haklarını gözetmesi, müşteriler üzerinden haksız kazanç elde etmeye çalışmamaları sağlanmalıdır. Güven zedeleyici davranışlarda bulunan personelin uyarılması, gerekirse iş akitlerinin feshedilmesi düşünülmelidir.
5) İşletmelerin, çalışanlarına sağlıklı çalışabilme ortamı ve yeterli ekipman sağlaması önem arz etmektedir. İşletmedeki çalışma şartlarının iş hayatı kurallarına göre şekillendirilmesi, hak edilen ücret ve sosyal hakların tam olarak yerine getirilmesi, işletmeler açısından bir görev değil gereklilik olarak benimsenmelidir.
6) İşletmeler özellikle sorun yaşayan müşterilere bireysel ilgi göstermeli ve sorunları çözülene kadar kendileri ile ilgilenmelidir. Bu konuda etkin bir uygulama olarak "müşteri ilişkileri yönetimi" önem arz etmektedir.
7) İşletme çalışanları, müşterilerin olası isteklerini tahmin etmeye çalışıp, bu isteklerin karşılanmasına gayret göstermelidir. Şayet daha alt kademede çalışanların çözemeyeceği tarzda bir sorun söz konusu ise, üst yöneticilere konu hakkında hızla bilgi verilmesi önemlidir.
8) İşletmelerin, müşterilerine en iyi hizmeti verme konusundaki hevesleri ve hizmet kalitesini yükseltme konusundaki gayretleri olmazsa olmazdır. Yine işletme içindeki etkinliklerin zamanlamasının müşteri istekleri doğrultusunda planlanması oldukça önemlidir.
9) İşletmeler modern bir görünüme sahip olmalı, müşterilerin yararlandığı teçhizatların modern ve kullanışlı olması konusunda hassas davranmalıdırlar. Öte yandan işletmenin bulunduğu ortam, çalışanların ortamı, müşterilerin vakitlerini geçirdikleri alanlardaki ortam ilgi çekici ve estetik olmalıdır.
10) İşletme çalışanlarının giyim kuşamı konusunda hassas davranılması, uygun kıyafet seçimi ve bu sayede daha rahat çalışma ortamı sağlanması önemlidir.
11) İşletmenin sunmuş olduğu hizmetlerle örtüşen mimari ve çevre düzenlemesi şart olup, görünüm ve hizmet arasında bir bağ kurulması önem taşımaktadır.
12) İşletmeler, müşterilere sundukları hizmetlerin gerçekleşme zamanlarını müşterilere duyurmalı, isteyen her müşterisinin bu hizmetten faydalanmasını sağlamalıdır.
13) Çalışanlar meşgul olsalar dahi bir müşteri isteği karşısında ilgisiz davranmamalı, ne zaman müşterinin isteği ile ilgilenebileceği konusunda müşteriyi bilgilendirmeli ve mevcut işi bittikten sonra zaman kaybetmeden bu müşterinin istekleri ile ilgilenmelidirler.
14) Yaş gruplarına özel aktiviteler yapılarak, bu gruplar arasındaki tatminin aynı düzeye yükseltilerek dengelenmesi önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

Acuner, Ş. Akın, (2004). Bir Hizmet Kalitesi Ölçüm Metodu Olarak SERVQUAL. Anahtar, Ağustos, ss.6-7.

Altan, Ş., Atan, M., Ediz, A., (2003). "Servqual Analizi İle Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama", 12. Ulusal Kalite Kongresi, 13-15 Ekim, İstanbul.

Akbaba, Atilla. (2003). Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bircan, İ., (1994). Bir Hizmet Sektörü Olarak Turizm. Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi. İSSN 1300-4220. S.4, Ankara.

Bozkurt, R., (1996) Hizmet Endüstrisinde Kalite. MPM Verimlilik Dergisi. Toplam Kalite Özel Sayısı, 2. Basım, Ankara.

Buyruk, Lütfi. (1999). Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Otel İş görenlerinin Hizmet Kalitesini Algılamaları Konusunda Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğan, Ö. İ. ve Tütüncü, Ö. (2003). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama. D.E.Ü. Rektörlük Matbaası: İzmir.

Caruana, A., Ewing, M. T. ve Ramaseshan, B. (2000). Assessment of the Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach. Journal of Business Research, 49, pp.57-65.

Erkut, H., (1995) Hizmet Kalitesi. İnterbank Yayını No:1, İstanbul.

Gençer, R.T., Demir, C., Aycan, A., (2008). Kayak Merkezlerindeki Spor Tesislerinin Hizmet Kalitesi Algısını Etkileyen Değişkenler", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt.8, No.2, s.437-450.

Ghobadian, A., Speller, S. ve Jones, M. (1994). Service Quality Concept and Models. International Journal of Quality & Reliability Management, 11(9), pp.43-66.

İçöz, Orhan. (2001). Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar. Turhan Kitabevi: Ankara.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1996). Principles of Marketing. First European Edition, Prentice Hall: New Jersey.

Mei, A. W. O., Dean, A. M. ve White, C. J. (1999). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry. Managing Service Quality, 9 (2), pp.136-143.

Özer, L.Ş., (1999). "Müşteri Tatminine Yönelik literatürdeki Kuramsal Tartışmalar", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.17, No.2, s.159-180.

Özgen, H. ve Savaş, H. (1997) Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi. Standart, 422, Şubat, ss.80-89.

Öztürk, S. A. (1998). Hizmet Pazarlaması. Anadolu Üniversitesi İşletme Fak. Yay.. Eskişehir.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49, Fall, pp.41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple¬Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64 (1), pp.12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1991a). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. Journal of Retailing, 67 (4), pp. 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1991b). Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review, 32 (3), pp. 39-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. Journal of Retailing, 70 (3), pp. 201-230.

Philip, G. & Hazlet, S. (1997). The Measurement of Service Quality: A new P-C-P Attributes Model. International Journal of Quality & Reliability Management, 14 (3), pp.260-286.

Powers, Tom. (1997). Marketing Hospitality. John Wiley & Sons: New York.

Taner, Bahar. (1997). Konaklama İşletmelerinde Çalışanlarda Hizmet Kalitesi Bilincinin Değerlendirilmesi ve Kaliteli Bir Hizmet Yönetimine İlişkin Öneriler. Turizmde Seçme Makaleler, TUGEV Yayını, 43, ss.1-19.

Uyguç, Nermin. (1998). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. D.E.Ü. Yayınları: İzmir.

Varinli, İ., Çakır, A., (2004). Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki Kayseri'de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt.17, No.2:s.33-52.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. ve Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing, 52, April, pp.35-48.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. ve Parasuraman, A. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. Free Pres: USA.

# Evaluation of the Perception of Foreign Tourists About the Service Quality of the Accommodation Establishments in Turkey

**Müjdat ERTÜRK**
Girne Öğretmenevi
İskenderun Caddesi Beylerbeyi Kavşağı
Girne/KKTC
orcid..org/0000-0002-6627-3605
mujdate26@gmail.com

## Extensive Summary

One of the best and the most important ways of increasing tourism income of our country is to supply guest satisfaction by maintaining service quality always high thereby cause the guests to visit our country again and also cause them to recommend Turkey to their friends and relatives. Tourism income is one of the most important revenue items of Turkey. When it is considered as business oriented, every tourist that left tourist facility in satisfaction means potentially new guests and a new means of marketing. In today's world, both positive and negative remarks about tourist facility on internet affect guest decisions of buying a holiday. Possibilities of revealing those remarks freely make guest satisfaction more and more important. While satisfied guests' remarks affect the image of tourist facility in positive ways, unsatisfied guests' negative remarks would affect the image of the facility negatively. Service quality as the most important side of guest satisfaction is vital for tourist facilities and tourism income of the country.

Service quality can be defined as the difference between the expectations of the quest before he or she comes to the facility and the perception he or she has after accommodations. The difference or similarity between the expectations and the perceptions determine the satisfaction of the guest and so the level of the service quality. No or less difference between that expectation and perception can be evaluated as much satisfaction. Evaluation of the service quality in tourism sector is an important matter. To detect the imperfections and develop themselves tourist facilities should firstly determine their present situation. After determining the present situation, improvements for better service quality will be planned well.

Determining the service quality in tourist facilities of Turkey will help to improve service quality, detect the imperfections and provide a competitive advantage. But that raw information would be meaningless alone. After determining the level of service quality, to determine the factors which affect the improvement of that level has an importance too. This is possible by examining guest profiles taking into consideration their expectations and perceptions.

This study focuses on determining the service quality of the tourist facilities in Turkey. İt also aims to determine the level of the service quality according to the expectations and perceptions of the foreign guests that visit Turkey. Thus, in this study, most of the subjects that give data for this study are foreign guests. In addition, in this study more than one tourist destination such as Aegean, Mediterranean and Marmara regions that foreign tourists mostly visit are in the focus of this study.

In this study, it is tried to determine the difference between the expectation and the perception of the foreign tourists that accommodated in tourist facilities in Turkey. To evaluate the difference between their expectation and perception, Servqual service quality scale, which was developed by Parasuraman, Zeithaml and Berry and which receive wide acceptance, was used. On the other hand, whether there is difference in service quality according to demographic variables and nationalities were examined too.

Questionnaire form has two parts. First part consists of a Servqual Scale that includes 22 expressions. In second part of the questionnaire, there is definitive information such as age, gender, education, marital status, job, frequency of accommodation in hotels, type of the hotel accommodated and the country that the guest came from.

Questionnaires were applied in two stages. Firstly the questionnaire forms were handed in to tourists while they were going to the hotel by shuttle service and seen their expectations about the facility. Then the forms were numbered and the same forms were handed in again while they were going back to their countries and their perceptions about the facility were surveyed.

Because of the wide range of tourist destinations in Turkey, the study was limited geographically. So the survey was applied to tourists who accommodate in İstanbul, Antalya, Aydın and Muğla region tourist facilities. Those regions were chosen because 93% of foreign tourist accommodations in 2015 were in those destinations.

This survey which aims to assess the service quality perception of the foreign tourists was applied to 462 foreign tourists who accommodated in hotels in Antalya, Mugla, İstanbul and Aydın regions that foreign tourists mostly prefer to accommodate in Turkey. The difference between the expectations of the tourists before the accommodation and their perception after the accommodation were evaluated. The data were gotten only from 462 of the foreign tourists that visited Turkey. Sample group consist of German, British, Russian and Dutch tourists that constitute 42% of all foreign tourists of Turkey and comes within the first four. The data that obtained from the survey were transferred to the computer and various statistical analyses were applied to that data bank.

When the expectation and perception arithmetic average is evaluated, it is seen that highest arithmetic average of expectation is among Dutch tourists and lowest is among German tourists while the highest arithmetic average of perception is among Russian tourists and lowest among British tourists. On the other hand, when the difference between arithmetic average of expectation and arithmetic average of perception is taken in the consideration, it is seen that the lowest difference is among German tourists and the highest difference is among Dutch tourists. Within the light of those results it can be seen that there is a meaningful difference between the expected service quality and perceived service quality of the tourists according to their nationality.

DOI: 10.20491/isarder.2017.313

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

*Leadership Behaviors of School Administrators, Performance Practices and Examination of Teacher Views on Institutionalization in Terms of Various Variables*

**Erdal ŞEN**
İstanbul Gelişim Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0003-1179-7214
esen@gelisim.edu.tr, sen@senizm.com

**Hülya ATEŞOĞLU**
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0003-2116-3821
hatesoglu@gelisim.edu.tr

**Seda AKDOĞAN**

orcid.org/000-0002-4944-5671
sedaakdoğan87@hotmail.com

## Özet

Küreselleşme, iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, uluslararası rekabet ve tüketici beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, diğer bütün kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da büyük ölçüde etkilemiştir. Tüm bu gelişmeler; okulların daha kreatif, etkili, donanımlı ve ihtiyaçlara hızla cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun için de okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması hatta kendilerini kuruma adamaları büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma; okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirerek, sonuçların neler olduğunun tespitine yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır. Araştırma için hazırlanan ölçekler, özel bir eğitim kurumunun İstanbul'daki tüm şubelerinde görev yapan toplam 133 öğretmen ve yöneticisine uygulanmıştır. Katılımcıların cevapları dikkate alınarak SPSS 15.0 istatistik programında veriler analiz edilmiş olup, sonuç ve önerilerin geliştirilmesiyle araştırma tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi gibi çeşitli değişkenler açısından öğretmen görüşlerinin liderlik, performans uygulamaları ve kurumsallaşma algısı üzerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler**: Liderlik, Performans, Kurumsallaşma, Okul Yönetimi

***Abstract***

*Many developments, such as globalization, rapid change in communication technologies, international competition and consumer expectations have influenced educational institutions as well as all other institutions. All these developments; forced schools need to be more creative, effective and capable of responding fastly to needs. For this main reason, it is of great importance that the personnel in the school are united around the organizational goals and that the students themselves are high in their devotion and commitment. This work; is a field-based study of school administrators' leadership behaviors, performance practices, and teacher involvement in institutionalization to determine what the consequences are in terms of various variables. The scales prepared for the research were applied to a total of 133 teachers and administrators working in all branches of a private educational institution in Istanbul. Considering the answers of the participants, the data were analyzed in the SPSS 15.0 statistical program, the hypotheses were tested and the research was completed by developing the results and recommendations. As a result of the research, it has been determined that the opinions of teachers differ according to various variables like age, gender, education status, duration of service on the perception of leadership, performance practices and institutionalization variables.*

***Keywords:*** *Leadership, Performance, Institutionalization, School Management*

## 1.Giriş

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem tanımlanırken; Bilgi Çağı, İnternet Çağı, Bilişim Çağı, Hız Çağı, Uzay Çağı, Endüstri 4.0 Çağı, Endüstri 5.0 Çağı, Nano-teknoloji Çağı, Gen-bilim Çağı, Yeni Ekonomi Çağı, Ben Çağı ve benzeri birçok farklı ve yeni kavram kullanılmaktadır. Yeni döneme geçişle birlikte, hızlı teknolojik ilerlemeler ve değişimlerden kaynaklanan toplumsal, ekonomik, siyasal, askeri ve sosyo-kültürel alanlarda köklü ve etkili değişimler her geçen gün gözlenmektedir (Şen 2017:150).

Bu sürecin en önemli etkenlerinden biri olan insanın; başta teknoloji olmak üzere; ilgili tüm değişkenlerle olan ilişkisinin değerlendirilmesi ve yorumlanması kaçınılmaz bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır (Şen, 2017:251). Tüm kurumları etkileyen bu süreç eğitim kurumları ve yapılarını da etkilemektedir. Bu süreç, okulların yeniliklere cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun için de okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması hatta kendilerini kuruma adamaları büyük önem taşımaktadır. Bu noktada; okul yöneticilerinin de rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklenenler giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin; okulu, içinde bulunulan toplumu ve öğrenci, öğretmen, veli, idari personel de dahil olmak üzere iç ve dış paydaşları birey olarak çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Okul yönetiminde ortaya çıkan pek çok sorunun ortadan kaldırılması ve okul eğitiminin daimi geliştirilmesi için etkili, üretici, vizyoner, motive edici, bilgili ve ilkeli liderlerin öncülük ettiği yöneticilerin varlığı önemlidir.

Carmeli ve diğerleri (2006a) ve Carmeli ve diğerleri (2006b) yaptıkları araştırmalarda, kurum yöneticisinin liderlik davranışlarının, çalışanların yenileşmeye ilişkin davranışlarını etkilediğini, üst yönetimin liderlik davranışlarının, kurumun performansını artırdığını saptamışlardır.

Okul yöneticileri, öğretmenleri desteklemeli ve kendilerini geliştirmeleri için ortam yaratmalıdırlar. Bu şekilde öğretmenlerin becerilerini ortaya çıkararak, yüksek performans sergilemeleri sağlanabilir. Öğretmenler, müdürlerini lider olarak benimsemişse; çalışma motivasyonları, işten aldıkları doyum ve okulla bütünleşmeleri kolayca gerçekleşebilir (Şişman,2004).

Öğretmenlerin performanslarının yüksek olabilmesi için; performans değerlemesi çalışmaları kapsamında, durumları objektif bir biçimde değerlendirilmeli ve performans geliştirici faaliyetler üretilmelidir. "Öğrenme koşullarının iyileştirilmesi ve öğretmenlerin geliştirilmesi ancak güçlü bir örgütsel liderlik ve kurumsal destek ile başarıya ulaşabilir" diyen Karip ve Köksal'ın (1996) bu düşüncesini "Liderlik öğrenci başarısına ve diğer örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkısı bakımından etkili okul kavramının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir" diyerek Yılmaz (2010) desteklemektedir (Yılmaz, 2010: 27-28, Şama, Kolamaz, 2011:319-321).

## 2.Kuramsal Çerçeve

Günümüz dünyasında birçok değişkene bağlı nedenlerden kaynaklı, insan ve kurumlara dair her şey hızlı bir biçimde değişip, dönüşmektedir (Şen,2017:150). Bu dönüşüm süreci eğitim kurumlarında da kendini hissettirmektedir. Küreselleşen dünyanın gereklerini karşılayabilmede başarılı olabilmek için eğitim açısından göz önünde tutulması gereken bazı önemli unsurlar bulunmaktadır (Çalık ve Sezgin, 2005: 61):

1. Eğitim yaşam boyu süren bir etkinlik olmalıdır.

2. Eğitim, her zaman, her yerde ve yaşamın her alanında olmalıdır.

3. Eğitim, eleştirel düşünmeye, iletişime ve problem çözme becerilerine odaklanmalıdır.

4. Öğrenme, toplumun gelişmesinde önemli bir etken olduğu için, eğitim toplumsal gelişmeye yatırım niteliğinde olmalıdır.

5. Eğitim sistemi, öğrencilere küresel bir vatandaşlık anlayışı kazandırmalıdır.

6. Eğitim, bireyler ve örgütler arasında ortaklık ilişkisini sağlamalıdır.

Eğitim kurumları hem kendi aralarında hem de işletme, sanayi ve kamu kurumları arasında ortaklık ve işbirliği sağlanması yönünde çalışmalar yapmalıdır. Bu yönden, bir eğitim kurumu yalnızca kendi uzmanlık alanında tek başına kalmamalı, içinde bulunduğu toplumun ve dünyanın değişen ve dönüşen ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadır.

Küreselleşen dünyada eğitim, sürekli öğrenmeyi, bilgiyi bilmeyi, bilgili olmayı, bilgiyi üretmeyi, bilgi ile yaşamayı sağlayan bir süreçtir. Küreselleşme sürecindeki eğitim yöneticisi ise, birey-toplum-çevre uyumunu gözeten, güven ilkesini benimseyen biri olarak görülmelidir (Doğan, 2002:95).

Öte yandan; hem özel hem de kamu kurumlarında, kurumsal yönetişimin özü sadece iktidar olmak değil, etkili karar almayı sağlamaktan geçmektedir. Bu yüzden, kurumlar hakkında karar verici durumunda olan yöneticilerin alınacak olan kararlarda çalışanların katılımlılarına önem vermeleri gerekmektedir. Öğretim kurumlarındaki yöneticilerin, çalışanların ve öğrencilerin katılımlarının sağlanması tüm ilgili taraflara önemli yararlar sağlayabilecektir (Apak vd.,2013:6-7).

Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde yaklaşmaktadır. Yani eğitim yönetimi sistem ile ilgiliyken okul yönetimi okul düzeyinde etkililikle ilgilenmektedir. Sonuç olarak, eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi bazı hedef ve amaçlara sahiptir. Fakat bu amaç ve hedefler diğerlerinden farklı olarak soyut hedef ve amaçlardır. Okul yönetiminde liderlik de okul yöneticisinin bu amaç ve hedeflere ulaşmada çalışanları etkilemede kullanılabileceği güçler olarak tanımlanabilir (Kılınçarslan,2013:24-25).

Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır (Kılınçarslan,2013:1). İş yaşamında başarının en önemli kaynaklarından biri de elde edilen doğru verilerin en etkin, etkili ve verimli bir biçimde kullanılarak yorumlanması ve alınan kararların bu bilgiler ışığında hayata geçirilmesi gerekliliğidir (Korkmaz vd., 2015:17).

Okul müdürünün okulda lider olarak kabul edilmesi; grubun amaca ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözmedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama, yordama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve diğer bireyler tarafından benimsenmesine bağlıdır. Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir (Erkuş, 1997: 12). Eğer bunları gerçekleştiremiyorsa okul müdürü sadece yönetici olarak nitelendirilebilir. Lider bir yönetici örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir (Bursalıoğlu, 1998: 209). Müdürlerin görevi çok önemli olmasına rağmen Türkiye'de okul müdürü atamalarında gerekli hassasiyet gösterilmemektedir. Atamalardan sonra kısa süreli hizmet içi eğitimle yetinilmekte olup bu eğitimler müdürler için yeterli gelmemektedir. Halbuki okul yöneticilerinin 2000'li yılların gerektirdiği işbirliğinin teşviki, öncelik kullanma, başkalarının cesaretlendirilmesi ve profesyonel yöneticiliğin ve problem çözme kapasitesinin geliştirilmesi gibi yeni akımlar konusunda bilgilendirilmeleri gerekir. Bunların yanı sıra çağın gelişen ve değişen şartlarına uyum sağlama özelliği de kazandırılmalıdır (Korkmaz, 2005: 405).

Thompson (1999:107), ABD'de okul yöneticisi yetiştirme konusunda oluşturulan bir komisyon raporunda okul liderleri için altı temel standart belirlemiştir (Akt: Çelik, 2001:408). Bunlar:

- Bir öğrenme vizyonunun oluşturulmasını, uygulanmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve bu konuda öğretmenleri desteklemek,

- Destekleyici ve insan kaynaklarını geliştirici bir okul kültürü oluşturmak ve öğrencinin öğrenmesi için daha esnek öğretim programı geliştirmek,
- Okuldaki bütün kaynakları etkili öğrenme çevresinin oluşturulması doğrultusunda kullanmak,
- Toplumsal kaynakları, toplumun çok farklı ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmak, okul ve çevreyle işbirliği kurmak,
- Davranışlarda bütünlük, dürüstlük ve etkisel tutumların bulunması,
- Geniş anlamda politik, sosyal, ekonomik, yerel ve kültürel bağlamdaki değişmeleri anlamak ve uyum sağlamak.

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetimi büyük öneme sahiptir(Başaran, 2004:72). Okullarında değişim ve gelişmeyi başlatan yöneticiler, öğrenci ve öğretmen beklentilerini dikkate almanın yanında katılımcı yönetim uygulamaları ile her zaman önder olabilmelidir (Korkmaz, vd.,2015:246).Başarılı bir değişim için gerekli beceri istek ve bilgiyi analiz ederek, çevresini cesaretlendirmelidir( Beytekin,2004). Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin performanslarını artırmak ve kurumun büyümesi yönünde çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin performanslarının yüksek olması için de motivasyonlarını yüksek tutmak önemlidir. Motivasyon çalışanın performansını artırmakla birlikte kurumun ve yönetimin de verimliliğine, hedeflerine ulaşmasına pozitif yönlü katkı sağlamaktadır(Aydın, 2011:222). Büyümenin ön koşulu, sürdürülebilirliktir. Sürdürülebilir büyümenin ön koşulu ise kurumsallaşmaktan geçer.

Kurumsallaşma: kurumların faaliyet gösterdikleri çevreleri ile olan uyum sürecini ve bu kurumlarda zamanla oluşan ilerlemeyi vurgulamaktadır(Selznick, 1996:271). Kurumsallaşma, sürdürülebilir başarı için iyi yönetim sistemlerinin uygulanmasıdır. Tüzel kişiliğin gerçek kişi ve kişilikten ayrılıp, işlevsel olarak ön plana çıktığı, çağdaş iş ve işletmecilik anlayışıyla etkinliklerin yürütüldüğü bir düzen olarak da tanımlanmaktadır. Yani kurumsallaşma, bir sistemleşme ve kurallaşma sürecidir. Ancak, kurumsallaşmanın her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem olarak görülmemesi gerekmektedir. Bu sistem içinde, sürekli iyileştirme anlayışıyla, ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması da önem taşımaktadır (Beşkonaklı ve Solaroğlu, 2007:34).

Kurumsal örgütlere bakıldığında; bütün süreçler hazırdır, iş akış şemaları, kişilerin yetki ve sorumlulukları belirlidir. Kişiler, bu iş akış şemalarına ve görev tanımlarına göre görevlerini yerine getirmede gerekli donanıma sahiptir. Kurumun ilkeleri, değerleri ve etik kuralları vardır. Bu ilke ve değerler, etik kurallar herkes tarafından benimsenir ve uygulanır. Yönetim ve/veya kişilerin değişmesi ile birlikte, iş yapış şeklinin farklı olduğu gerekçesiyle, temel kurallar değiştirilemez, ancak geliştirilmesi için çalışılır (Hacıoğlu,2017).

Kurumsallaşma, liderlik ve çalışanların performansı, günümüzde kurumların başarısı açısından en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Kurum başarısı açısından insan kaynağını verimli şekilde yönetmek, performans düzeylerini artırmayı gerektirmektedir. Eğitim kurumlarında da tüm ilgili taraflar yani paydaşlar için (yönetim, öğrenciler, veliler, vb.) memnuniyetin sağlanması; bireylere, kurumlara ve ekonomiye önemli faydalar sağlayabileceği düşünülmektedir.

## 3.Yöntem

Bu çalışmanın amacı, özel eğitim kurumlarında, kurumsallaşma düzeyi ve liderlik tarzlarının öğretmenlerin performansına etkilerinin önemini ortaya koymaktır. Çalışmada, kurumsallaşma seviyesinin önemi, liderlik türlerinin neler olduğu ve bunların ne şekilde kurumların süreçlerini, performansını etkilediklerinin tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma özel bir eğitim kurumunun İstanbul'daki tüm şubelerinde görev yapan toplam 133 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Örneklem belirlenirken kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve mesleki kıdemlerine ilişkin demografik bilgileri frekans ve yüzde analizi olarak sunulmuştur. Performans uygulamaları, liderlik yaklaşımları ve kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin puanların normallik sınamasında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness) ±1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Puanların normal dağılım göstermediği durumlarda parametrik testlerin kullanılabilmesi için karekök, logaritmik veya ters (inverse) dönüşümlerin yapılarak normal dağılımın sağlanması gerekir (Büyüköztürk, 2011:40). Normallik sınamasında puanların normal dağılım göstermediği tespit edildiğinden logaritmik dönüşümler yapılarak t ve ANOVA testlerinde dönüştürülmüş puanlar kullanılmıştır. Cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki kıdeme göre karşılaştırmalarda bağımsız iki örneklem t testi; yaş değişkenine göre karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p<0,05$) olarak belirlenmiştir.

## 4.Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen 133 öğretmenin %37,6'sı (50) erkek, %62,4'ü (83) kadındır. Öğretmenlerin %12'si (16) 20-25 yaş, %39,8'i (53) 26-30 yaş, %36,1'i (48) 31-35 yaş, %12'si (16) 35 yaş üzerindedir. Öğretmenlerin %69,2'si (92) lisans, %30,8'i (41) lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Öğretmenlerin %72,2'sinin (96) toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az, %27,8'inin (37) 5 yıldan fazladır.

Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 1. Yöneticilerin Performans Uygulamalarına İlişkin Görüşlere Ait Betimsel İstatistikler**

| Performans Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri | $\bar{X}$ | SS |
|---|---|---|
| 8. Yöneticilerimizin kişisel sıkıntılarını yansıtmaması çalışanların hizmet verimliliğinin artmasına neden olur. | 4,38 | 0,88 |
| 9. Eğitim çalışmalarının sürekliliği çalışanların iş tatminin artmasını ve kariyerlerinde yükselmesini olumlu yönde etkiler. | 4,34 | 0,93 |
| 7. Yöneticimizin tavırları ürün ve hizmet kalitesinin artmasına destek olur. | 4,31 | 0,89 |
| 1. Yöneticimizin tavırları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. | 4,30 | 1,07 |
| 10. Performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesi ve değerlendirilmesi çalışanların performansını etkiler. | 4,29 | 0,95 |
| 11. İş yerinde sosyal aktivitelerinin sürekliliği çalışanların motivasyonunu etkiler. | 4,26 | 0,95 |
| 6. Yöneticimizin tavırları çalışan kapasitesinin tam kullanımına neden olur. | 4,24 | 0,96 |
| 3. Yöneticimizin tavırları işgücü devri azlığına neden olur. | 4,14 | 0,98 |
| 2. Yöneticimizin tavırları çalışanların işe geç gelmemesini teşvik eder. | 4,09 | 1,11 |
| 12. Çalışanların kendi başına karar vermelerinin, iş verimliliği üzerinde olumlu etkisi vardır. | 4,04 | 0,98 |
| 4. Yöneticimizin tavırları çalışanların duygusal bağlılığa neden olur. | 4,02 | 1,08 |
| 5. Yöneticimizin tavırları çalışanların ego tatminini artırır. | 3,86 | 1,19 |

Öğretmen görüşlerine göre en önemli performans uygulamaları sırasıyla "yöneticilerin kişisel sıkıntılarını yansıtmaması" (4,38±0,88), "eğitim çalışmalarının sürekliliğinin iş tatmini ve kariyer yükselmesine olumlu etkisi" (4,34±0,93), "yönetici tavırlarının ürün ve hizmet kalitesinin artmasına destek olması" (4,31±0,89), "yönetici tavırlarının örgütsel bağlılığı artırması" (4,30±1,07) ve "performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesi ve değerlendirilmesinin çalışanların performansını etkilemesi" (4,29±0,95) olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre en az öneme sahip performans uygulaması "yönetici tavırlarının çalışanların ego tatminini artırması" (3,87±1,19) olarak tespit edilmiştir. Performans uygulamalarına ilişkin "yöneticilerin kişisel sıkıntılarını yansıtmaması", "yönetici tavırlarının ürün ve hizmet kalitesini artmasına destek olması", "yönetici tavırlarının ürün ve hizmet kalitesini artmasına destek olması", "yönetici tavırlarının örgütsel bağlılığı artırması", "performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesi ve değerlendirilmesinin çalışanların performansını etkilemesi", "iş yerinde sosyal aktivitelerinin sürekliliğinin motivasyonu etkilemesi", "yönetici tavırlarının çalışan kapasitesinin tam kullanımına neden olması" görüşlerine ait puan ortalamaları "tamamen katılıyorum" düzeyinde; diğer görüşlere ait puan ortalamaları "katılıyorum" düzeyindedir.

Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 2 ve Tablo 3'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 2. Yöneticilerin Performans Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait T Testi Sonuçları**

| Görüşler | Cinsiyet | N | $\bar{X}$ | SS | T | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Yöneticimizin tavırları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. | Erkek | 50 | 4,36 | 0,69 | -0,45 | 0,652 |
| | Kadın | 83 | 4,27 | 1,24 | | |
| 2. Yöneticimizin tavırları çalışanların işe geç gelmemesini teşvik eder. | Erkek | 50 | 4,26 | 0,83 | 0,91 | 0,367 |
| | Kadın | 83 | 3,99 | 1,24 | | |
| 3. Yöneticimizin tavırları işgücü devri azlığına neden olur. | Erkek | 50 | 4,16 | 0,79 | -0,45 | 0,654 |
| | Kadın | 83 | 4,12 | 1,09 | | |
| 4. Yöneticimizin tavırları çalışanların duygusal bağlılığa neden olur. | Erkek | 50 | 4,02 | 0,98 | -0,34 | 0,731 |
| | Kadın | 83 | 4,02 | 1,15 | | |
| 5. Yöneticimizin tavırları çalışanların ego tatminini artırır. | Erkek | 50 | 3,86 | 1,11 | -0,04 | 0,972 |
| | Kadın | 83 | 3,87 | 1,24 | | |
| 6. Yöneticimizin tavırları çalışan kapasitesinin tam kullanımına neden olur. | Erkek | 50 | 4,20 | 0,73 | -1,23 | 0,221 |
| | Kadın | 83 | 4,27 | 1,08 | | |
| 7. Yöneticimizin tavırları ürün ve hizmet kalitesinin artmasına destek olur. | Erkek | 50 | 4,32 | 0,77 | -0,30 | 0,766 |
| | Kadın | 83 | 4,30 | 0,96 | | |
| 8. Yöneticilerimizin kişisel sıkıntılarını yansıtmaması çalışanların hizmet verimliliğinin artmasına neden olur. | Erkek | 50 | 4,22 | 0,79 | -2,29 | **0,024** |
| | Kadın | 83 | 4,47 | 0,93 | | |
| 9. Eğitim çalışmalarının sürekliliği çalışanların iş tatminin artmasını ve kariyerlerinde yükselmesini olumlu etkiler. | Erkek | 50 | 4,20 | 0,93 | -1,66 | 0,100 |
| | Kadın | 83 | 4,42 | 0,93 | | |
| 10. Performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesi ve değerlendirilmesi çalışanların performansını etkiler. | Erkek | 50 | 4,16 | 0,89 | -1,64 | 0,104 |
| | Kadın | 83 | 4,37 | 0,98 | | |
| 11. İş yerinde sosyal aktivitelerinin sürekliliği çalışanların motivasyonunu etkiler. | Erkek | 50 | 4,28 | 0,86 | -0,10 | 0,924 |
| | Kadın | 83 | 4,24 | 1,01 | | |
| 12. Çalışanların kendi başına karar vermelerinin, iş verimliliği üzerinde olumlu etkisi vardır. | Erkek | 50 | 3,92 | 0,88 | -1,70 | 0,092 |
| | Kadın | 83 | 4,11 | 1,04 | | |

Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin görüşlerinden "yöneticilerin kişisel sıkıntılarını yansıtmaması çalışanların hizmet verimliliğinin artmasına neden olur" görüşüne ait puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,29$; $p<0,05$). Kadın öğretmenlerin yöneticilerin kişisel sıkıntılarını yansıtmamasının çalışanların hizmet verimliliğinin artmasına neden olduğuna ilişkin görüşlerine ait puan ortalaması (4,47±0,79), erkek öğretmenlerin puanlarından (4,22±0,79) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin diğer görüşlere ait puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 2).

**Tablo 3. Yöneticilerin Performans Uygulamalarına İlişkin Görüşlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Testi Sonuçları**

| Görüşler | Yaş | N | $\bar{X}$ | SS | F | p | Anlamlı Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Yöneticimizin tavırları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. | 20-25 yaş | 16 | 4,13 | 1,20 | 0,65 | 0,582 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,19 | 1,26 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,42 | 0,74 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,50 | 1,10 | | | |
| 2. Yöneticimizin tavırları çalışanların işe geç gelmemesini teşvik eder. | A-20-25 yaş | 16 | 4,00 | 1,15 | 3,07 | **0,030** | **D>A,B,C** |
| | B-26-30 yaş | 53 | 3,85 | 1,28 | | | |
| | C-31-35 yaş | 48 | 4,17 | 0,97 | | | |
| | D-35 yaş üzeri | 16 | 4,75 | 0,45 | | | |
| 3. Yöneticimizin tavırları işgücü devri azlığına neden olur. | 20-25 yaş | 16 | 4,31 | 0,87 | 1,08 | 0,358 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,21 | 1,01 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 3,98 | 0,93 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,19 | 1,17 | | | |
| 4. Yöneticimizin tavırları çalışanların duygusal bağlılığa neden olur. | 20-25 yaş | 16 | 4,19 | 0,83 | 0,13 | 0,942 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 3,92 | 1,22 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,08 | 0,87 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,00 | 1,41 | | | |
| 5. Yöneticimizin tavırları çalışanların ego tatminini artırır. | 20-25 yaş | 16 | 3,88 | 1,36 | 0,34 | 0,794 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 3,96 | 1,02 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 3,73 | 1,25 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 3,94 | 1,39 | | | |
| 6. Yöneticimizin tavırları çalışan kapasitesinin tam kullanımına neden olur. | 20-25 yaş | 16 | 4,06 | 1,44 | 0,13 | 0,944 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,19 | 1,00 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,33 | 0,81 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,31 | 0,70 | | | |
| 7. Yöneticimizin tavırları ürün ve hizmet kalitesinin artmasına destek olur. | 20-25 yaş | 16 | 4,44 | 0,73 | 0,12 | 0,945 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,23 | 1,05 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,35 | 0,76 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,31 | 0,87 | | | |
| 8. Yöneticilerimizin kişisel sıkıntılarını yansıtmaması çalışanların hizmet verimliliğinin artmasına neden olur | 20-25 yaş | 16 | 4,38 | 1,09 | 0,04 | 0,990 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,40 | 0,84 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,38 | 0,87 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,31 | 0,95 | | | |
| 9. Eğitim çalışmalarının sürekliliği çalışanların iş tatminin artmasını ve kariyerlerinde yükselmesini olumlu yönde etkiler. | 20-25 yaş | 16 | 4,75 | 0,45 | 2,22 | 0,088 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,15 | 1,08 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,48 | 0,74 | | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,13 | 1,09 | | | |
| 10. Performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesi ve değerlendirilmesi çalışanların | 20-25 yaş | 16 | 4,19 | 1,05 | 0,73 | 0,535 | |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,15 | 1,12 | | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,42 | 0,77 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| performansını etkiler. | 35 yaş üzeri | 16 | 4,50 | 0,73 | | |
| 11. İş yerinde sosyal aktivitelerinin sürekliliği çalışanların motivasyonunu etkiler | 20-25 yaş | 16 | 4,19 | 0,91 | 1,95 | 0,125 |
| | 26-30 yaş | 53 | 4,08 | 1,09 | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,52 | 0,68 | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 4,13 | 1,09 | | |
| 12. Çalışanların kendi başına karar vermelerinin, iş verimliliği üzerinde olumlu etkisi vardır | 20-25 yaş | 16 | 4,31 | 0,70 | 0,85 | 0,470 |
| | 26-30 yaş | 53 | 3,85 | 1,17 | | |
| | 31-35 yaş | 48 | 4,19 | 0,73 | | |
| | 35 yaş üzeri | 16 | 3,94 | 1,12 | | |

Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin görüşlerinden "yöneticilerin tavırları çalışanların işe geç gelmemesini teşvik eder" görüşüne ait puanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=3,07$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 35 yaş üzeri öğretmenlerin yöneticilerin tavırlarının çalışanların işe geç gelmemesini teşvik ettiğine ilişkin görüşlerine ait puan ortalaması (4,75±0,45), 20-25 yaş (4,00±1,15), 26-30 yaş (3,85±1,28) ve 31-35 yaş (4,17±0,97) grubu öğretmenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin diğer görüşlere ait puanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 3).

Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 4. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler**

| Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşleri | $\bar{X}$ | SS |
|---|---|---|
| 10. Kurum yöneticilerimizin çalışanlarla iyi iletişimi, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,49 | 0,87 |
| 11. Kurum yöneticilerimizin çalışanların kararlarına önem vermeleri, çalışanların örgüt bağlılığını olumlu yönde etkiler. | 4,44 | 0,92 |
| 12. Yöneticilerimizin yeteneklerine göre çalışanları ödüllendirmesi motivasyonumuzu artırır. | 4,44 | 0,89 |
| 3. Kurum yöneticilerimizin öğretimsel liderlik (çalışanlarının yeteneklerini geliştiren, eğitimi önemseyen) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,32 | 0,98 |
| 7. Kurum yöneticilerimizin karizmatik liderlik (çalışanların ihtiyaçlarını anlayan, vizyon oluşturan, kendine güveni yüksek olan) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,31 | 0,96 |
| 4. Kurum yöneticilerimizin kolaylaştırıcı liderlik (çalışanlarının, mesai saatleri, inisiyatif kullanmalarını vs. esnekleştirme) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,29 | 0,97 |
| 5. Kurum yöneticilerimizin etik liderlik (etik değerleri önceleme, | 4,29 | 0,96 |

| | | |
|---|---|---|
| koruma, uygulama) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | | |
| 1. Kurum yöneticilerimizin dönüştürücü liderlik (çalışanlarının, yeteneklerinde değişimler gerçekleştirebilme) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,26 | 0,92 |
| 8. Kurum yöneticilerimizin kültürel liderlik (davranışlara ilişkin algıları incelemek ve elde edilen bulgulara dayanarak öneri geliştirmek, var olan kültürü koruyup sürdürmek) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,24 | 0,96 |
| 9. Kurum yöneticilerimizin güçlendirici liderlik (astlarının kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsuru olması) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,08 | 1,08 |
| 2. Kurum yöneticilerimizin vizyoner liderlik (olağan yapıyı değiştirmeyi ve çalışanları bu yönde değiştirme) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,07 | 1,01 |
| 6. Kurum yöneticilerimizin süper liderlik (çalışanların kendi kendilerine lider olmalarına imkan sağlama) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | 4,07 | 1,08 |

Öğretmen görüşlerine göre en önemli liderlik yaklaşımları sırasıyla "çalışanlarla iyi iletişimin yönetimde etkinlik sağlaması" (4,49±0,87), "çalışanların kararlarına önem vermelerinin örgüt bağlılığını olumlu etkilemesi" (4,44±0,92), "yeteneklere göre ödüllendirmenin motivasyonu artırması" (4,44±0,89), "öğretimsel liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağlaması" (4,32±0,98) ve "karizmatik liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağlaması" (4,31±0,96) olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre en az öneme sahip liderlik yaklaşımları "süper liderlik" (4,07±1,08), "vizyoner liderlik" (4,07±1,01) ve "güçlendirici liderlik" (4,08±1,08) olarak tespit edilmiştir. Liderlik yaklaşımlarına ilişkin "süper liderlik", "vizyoner liderlik" ve "güçlendirici liderlik" yaklaşımlarına ilişkin görüşlere ait puan ortalamaları "katılıyorum" düzeyinde; diğer liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşlere ait puan ortalamaları "tamamen katılıyorum" düzeyindedir (Tablo 4).

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 5. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait T Testi Sonuçları**

| **Görüşler** | **Cinsiyet** | **N** | $\overline{X}$ | **SS** | **T** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Kurum yöneticilerimizin dönüştürücü liderlik (çalışanlarının, yeteneklerinde değişimler gerçekleştirebilme) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek | 50 | 4,22 | 0,71 | -1,08 | 0,280 |
| | Kadın | 83 | 4,29 | 1,03 | | |
| 2. Kurum yöneticilerimizin vizyoner liderlik (olağan yapıyı değiştirmeyi ve çalışanları bu yönde değiştirme) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek | 50 | 3,86 | 1,01 | -2,21 | **0,029** |
| | Kadın | 83 | 4,19 | 0,99 | | |
| 3. Kurum yöneticilerimizin öğretimsel liderlik (çalışanlarının yeteneklerini geliştiren, eğitimi önemseyen) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek | 50 | 4,28 | 0,81 | -0,97 | 0,334 |
| | Kadın | 83 | 4,35 | 1,08 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. Kurum yöneticilerimizin kolaylaştırıcı liderlik (çalışanlarının, mesai saatleri, inisiyatif kullanmalarını vs. esnekleştirme) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,24<br>4,31 | 0,82<br>1,05 | -1,06 | 0,290 |
| 5. Kurum yöneticilerimizin etik liderlik (etik değerleri önceleme, koruma, uygulama) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,30<br>4,29 | 0,68<br>1,10 | -0,71 | 0,478 |
| 6. Kurum yöneticilerimizin süper liderlik (çalışanların kendi kendilerine lider olmalarına imkan sağlama) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,08<br>4,06 | 0,99<br>1,14 | -0,26 | 0,792 |
| 7. Kurum yöneticilerimizin karizmatik liderlik (çalışanların ihtiyaçlarını anlayan, vizyon oluşturan, kendine güveni yüksek olan) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,24<br>4,35 | 0,87<br>1,02 | -1,03 | 0,305 |
| 8. Kurum yöneticilerimizin kültürel liderlik (davranışlara ilişkin algıları incelemek ve elde edilen bulgulara dayanarak öneri geliştirmek, var olan kültürü koruyup sürdürmek) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,12<br>4,31 | 0,92<br>0,99 | -1,48 | 0,142 |
| 9. Kurum yöneticilerimizin güçlendirici liderlik (astlarının kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsuru olması) yaklaşımı, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,04<br>4,10 | 1,05<br>1,10 | -0,40 | 0,693 |
| 10. Kurum yöneticilerimizin çalışanlarla iyi iletişimi, yönetimde etkinliği sağlar. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,58<br>4,43 | 0,61<br>0,99 | 0,22 | 0,830 |
| 11. Kurum yöneticilerimizin çalışanların kararlarına önem vermeleri, çalışanların örgüt bağlılığını olumlu yönde etkiler. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,42<br>4,45 | 0,70<br>1,04 | -1,29 | 0,201 |
| 12. Yöneticilerimizin yeteneklerine göre çalışanları ödüllendirmesi motivasyonumuzu artırır. | Erkek<br>Kadın | 50<br>83 | 4,40<br>4,47 | 0,76<br>0,97 | -1,28 | 0,203 |

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinden "vizyoner liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağladığı" görüşüne ait puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-2,21$; $p<0,05$). Kadın öğretmenlerin yöneticilerin vizyoner liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağladığına ilişkin görüşlerine ait puan ortalaması (4,19±0,99), erkek öğretmenlerin puanlarından (3,86±1,01) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin diğer görüşlere ait puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 5).

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait Anova testi sonuçlarına göre, puanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ait T testi sonuçlarına göre, öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait T testi sonuçlarına göre, puanların mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 6. Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler**

| Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri | $\bar{X}$ | SS |
|---|---|---|
| 7. Kurumun kurumsallaşması ile ilgili çalışmalarda, çalışanların önerileri ve taleplerinin dikkate alınması, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkiler. | 4,35 | 0,90 |
| 3. Yönetimin temel görevi değişim konusunda çalışanlara önderlik etmesidir. | 4,24 | 0,99 |
| 4. Örgütlerin başarısı, yönetici ve çalışanların kurumsallaşma konusunda güç birliği ile faaliyetleri sürdürmelerine bağlıdır. | 4,21 | 1,04 |
| 5. Çalışanların statüsüne bakılmadan karar süreçlerine çalışanları dahil etmelidir. | 4,14 | 1,02 |
| 1. Kurumsallaşma çalışmalarının ilk aşamasını; kurumsal vizyon-misyonun tanımlanması ve çalışanlarla birlikte kurumsal felsefe, inanç, değer, ilke ve normların paylaşılması oluşturmaktadır. | 4,12 | 1,00 |
| 8. Yöneticiler, çalışanların iş yerindeki sorunlarının yanı sıra iş yeri dışındaki sorunlarıyla ilgilenmeleri çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkiler. | 4,08 | 1,09 |
| 2. Kurumsal imaj, kurumsal iletişim ve kurumsal kimlik oluşturma oluşumları; kurumsallaşma sürecinin temel çerçevesini oluştururken, aynı zamanda entelektüel sermayenin de geliştirilmesini ve etkinleştirilmesini sağlar. | 4,05 | 0,94 |
| 6. Bir problem olduğunda kurumsal kurallar dışına çıkılmamalıdır. | 3,65 | 1,23 |

Öğretmen görüşlerine göre en önemli kurumsallaşma uygulamaları sırasıyla "çalışanların öneri ve taleplerinin dikkate alınmasının verimliliği olumlu yönde etkilemesi" (4,35±0,90), "yönetimin temel görevinin değişim konusunda çalışanlara önderlik etmesi" (4,24±0,99) ve "örgütlerin başarısının yönetici ve çalışanların kurumsallaşma konusunda güç birliği ile faaliyetleri sürdürmesine bağlı olduğu" (4,21±1,04) olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre en az öneme sahip kurumsallaşma uygulamaları "bir problem olduğunda kurumsal kurallar dışına çıkılmaması" (3,65±1,23) olarak tespit edilmiştir. Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin "çalışanların öneri ve taleplerinin dikkate alınmasının verimliliği olumlu yönde etkilemesi" ve "yönetimin temel görevinin değişim konusunda çalışanlara önderlik etmesi" uygulamalarına ilişkin görüşlere ait puan ortalamaları "tamamen katılıyorum" düzeyinde; diğer kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin görüşlere ait puan ortalamaları "katılıyorum" düzeyindedir (Tablo 6).

Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin görüşlerin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait T testi sonuçlarına göre, öğretmen görüşlerine ait puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait Anova testi sonuçları, anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 7. Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait T Testi Sonuçları**

| Görüşler | Öğrenim Durumu | N | $\bar{X}$ | SS | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Kurumsallaşma çalışmalarının ilk aşamasını; kurumsal vizyon-misyonun tanımlanması ve çalışanlarla birlikte kurumsal felsefe, inanç, değer, ilke ve normların paylaşılması oluşturmaktadır. | Lisans | 92 | 4,12 | 0,99 | -0,18 | 0,857 |
| | Lisansüstü | 41 | 4,12 | 1,03 | | |
| 2. Kurumsal imaj, kurumsal iletişim ve kurumsal kimlik oluşturma oluşumları; kurumsallaşma sürecinin temel çerçevesini oluştururken, aynı zamanda entelektüel sermayenin de geliştirilmesini ve etkinleştirilmesini sağlar. | Lisans | 92 | 4,03 | 0,99 | -0,08 | 0,938 |
| | Lisansüstü | 41 | 4,10 | 0,83 | | |
| 3. Yönetimin temel görevi değişim konusunda çalışanlara önderlik etmesidir. | Lisans | 92 | 4,36 | 0,92 | 2,12 | **0,036** |
| | Lisansüstü | 41 | 3,98 | 1,11 | | |
| 4. Örgütlerin başarısı, yönetici ve çalışanların kurumsallaşma konusunda güç birliği ile faaliyetleri sürdürmelerine bağlıdır. | Lisans | 92 | 4,21 | 1,08 | 0,38 | 0,702 |
| | Lisansüstü | 41 | 4,22 | 0,94 | | |
| 5. Çalışanların statüsüne bakılmadan karar süreçlerine çalışanları dahil etmelidir. | Lisans | 92 | 4,25 | 0,94 | 1,77 | 0,079 |
| | Lisansüstü | 41 | 3,90 | 1,16 | | |
| 6. Bir problem olduğunda kurumsal kurallar dışına çıkılmamalıdır. | Lisans | 92 | 3,77 | 1,18 | 1,66 | 0,099 |
| | Lisansüstü | 41 | 3,39 | 1,32 | | |
| 7. Kurumun kurumsallaşması ile ilgili çalışmalarda, çalışanların önerileri ve taleplerinin dikkate alınması, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkiler. | Lisans | 92 | 4,33 | 0,92 | -0,39 | 0,696 |
| | Lisansüstü | 41 | 4,39 | 0,89 | | |
| 8. Yöneticiler, çalışanların iş yerindeki sorunlarının yanı sıra iş yeri dışındaki sorunlarıyla ilgilenmeleri çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkiler. | Lisans | 92 | 3,99 | 1,15 | -1,18 | 0,240 |
| | Lisansüstü | 41 | 4,27 | 0,92 | | |

Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin görüşlerden "yönetimin temel görevinin değişim konusunda çalışanlara önderlik etmesi olduğu" görüşüne ait puanların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($t=2,12$; $p<0,05$). Lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlerin yönetimin temel görevinin değişim konusunda çalışanlara önderlik etmesi olduğuna ilişkin görüşlerine ait puan ortalaması (4,36±0,92), lisansüstü düzeyde öğrenim gören öğretmenlerin puanlarından (3,98±1,11) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin diğer görüşlere ait puanların öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait puanların mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ait T testi sonuçlarına göre, anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri ile yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında genel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait puanları yüksek olan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ait puanları da yüksektir.

Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri ile yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına dair öğretmen görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait puanları yüksek olan öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ait puanları da yüksektir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Eğitim sisteminde okul, önemli bir alt sistemdir ve okulların başarısı da eğitim sisteminin başarısı için gerekli en kritik değişkenlerin başında gelmektedir. Bu noktada, mikro düzeyde okul yöneticileri kilit faktördür. Okul yöneticisinin kararları, motivasyonu ve iş yapış biçimi tüm süreci etkilemektedir. Kurumda motivasyonun yüksek olması çalışanların performanslarını etkileyecek, bu durum da kurumun başarısını artırabilecektir.

Bu bağlamda, okul yöneticileri; başta insan kaynağı olmak üzere; okuldaki tüm kaynakları en etkin, etkili ve verimli şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun bir şekilde yöneterek; okulun gelişmesi ve büyümesinde önemli bir yere sahiptirler. Kurumdaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin performanslarını etkileyen yönetimin liderliğidir. Bir okul, yeniliğe açıksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmellik için çalışıyorsa, öğrenciler ve öğretmenler yeteneklerini en iyi şekilde sergileyebiliyorlarsa, yöneticilerin liderliğinin bu başarının önemli bir unsuru olarak gerekli olduğu söylenebilir. Eğitimde hedeflenen amaçlara ve başarıya ulaşabilmenin başat şartlarından birisi öğretmenlerin performansıdır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin performanslarını artırmak ve kurumun büyümesi yönünde çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Büyümenin ön koşulu, sürdürülebilirliktir. Sürdürülebilir büyümenin ön koşulu ise kurumsallaşmaktan geçer. Bu çalışma, bu noktadan hareketle öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerini tespit etmeyi amaçlamıştır.

Ankete katılanların cinsiyetlerine bakıldığında kadın katılımcıların sayısının erkek katılımcılardan daha fazla olduğu saptanmıştır. Buna göre: anketin uygulandığı 133 kişinin 83'ü kadın 50'si erkektir. Eğitim kurumlarında kadın ve erkek eğitimci sayısının kurumun ihtiyaçları da dikkate alınarak belirlenmesi faydalı olabilir. Örneğin rehberlik danışmanlıkta yeterli sayıda erkek ve kadın öğretmenin ihtiyaçlara göre olmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anketin uygulandığı kişiler, yaş bakımından incelendiğinde, en fazla öğretmenin 26-30 yaş arasında olduğu söylenebilir. En düşük yaş aralığını ise 20-25 yaş arası öğretmenler oluşturmaktadır. Özel kurumların belli bir deneyime sahip; genç ve dinamik çalışanların daha fazla tercih edildiği gözlemlenebilmektedir. Şanal'ın (2011) çalışmasında da belirttiği şekilde; kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin amaçlarından birisi de yeniliklerin işletmeye hızlı bir şekilde uyarlanmasıdır. Gerek verimlilik artışı, gerekse yeniliklere uyum sağlama açısından 31–

40 yaş arası grubun yoğunluğundan bahsedip tecrübe bakımından 20-25 yaş grubuna oranla daha tecrübeli bir grubu ele alsa da genç yaş grubunun yenilikçiliğe açık olma özelliğinin ve dinamik yapının işletmelerin avantajına olacağını ifade etmesi çalışmayı desteklemektedir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, en fazla lisans mezununun görev aldığı tespit edilmiştir Yaş kriteri bakımından, genç kesim, eğitim kurumlarında görevlendirildiğinden lisans mezunu çalışanların, yüksek lisans ve doktora programlarına yönlendirilmeleri eğitim kurumlarının eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesini artırabileceği düşünülmektedir. Eğitim kurumları, eğitim seviyesi yüksek çalışanlardan meydana geldiği için yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarından başarı yönelimli liderlik, destekleyici ve katılımcı liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır (Küçük, 2008: 88).

Öğretmen görüşlerine göre en önemli liderlik yaklaşımları sırasıyla "çalışanlarla iyi iletişimin yönetimde etkinlik sağlaması", "çalışanların kararlarına önem vermelerinin örgüt bağlılığını olumlu etkilemesi", "yeteneklere göre ödüllendirmenin motivasyonu artırması", "öğretimsel liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağlaması" ve "karizmatik liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağlaması" olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre en az öneme sahip liderlik yaklaşımları "süper liderlik", "vizyoner liderlik" ve "güçlendirici liderlik" olarak tespit edilmiştir.

Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinden "vizyoner liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağladığı" görüşüne ait puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin yöneticilerin vizyoner liderlik yaklaşımının yönetimde etkinliği sağladığına ilişkin görüşlerine ait puan ortalaması, erkek öğretmenlerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmen görüşlerine göre en önemli kurumsallaşma uygulamaları sırasıyla "çalışanların önerileri ve taleplerinin dikkate alınmasının, verimliliği olumlu yönde etkilemesi", "yönetimin temel görevinin değişim konusunda çalışanlara önderlik etmesi" ve "örgütlerin başarısının yönetici ve çalışanların kurumsallaşma konusunda güç birliği ile faaliyetleri sürdürmesine bağlı olduğu" olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre en az öneme sahip kurumsallaşma uygulamaları "bir problem olduğunda kurumsal kurallar dışına çıkılmaması" olarak tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait puanları yüksek olan öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ait puanları da yüksek olarak ölçülmüştür. Yöneticilerin performans uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait puanları yüksek olan öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ait puanlarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kurumların hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, yönetim ile ilgili tüm karar ve uygulama süreçlerini, rekabet avantajı elde edecek, bireysel ve kurumsal performansı artıracak biçimde, yeni uygulamalar ve yöntemler geliştirerek güncellemeleri gerekmektedir. Söz konusu değişimin gerçekleştirilmesinde, en önemli farklılık kaynağı ya da farklılık yaratabilecek unsuru insandır. Tüm iç ve dış paydaşların değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreçlerini kapsayan Paydaş Yönetimi kavramı bireyin yönetimi açısından da çok önemli yer tutmaktadır. Kurumlarda çalışan bu birbirinden farklı personelin ihtiyaç ve istekleri göz önüne alınarak performans uygulamaları gerçekleştirilmelidir. Bu uygulamalar öğrenci, veli ve diğer grupların

yönetilmesinde de dönüştürülerek, uyumlu bir biçimde yaşama geçirilmelidir. Öte yandan günümüz iş dünyası açısından, değişim ve yeniliğine ayak uydurabilmek için kurumsallaşma süreçlerinin de içselleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma seviyesinin yüksek olduğu; etkin, etkili ve verimli yönetim ve liderlik süreçlerine sahip, çalışanların ve kurumun performanslarını artırıcı objektif uygulamaların gerçekleştirildiği, kurumsal yönetişim ilkelerini benimsemiş kurumların, sürdürülebilir büyüme ve gelişme açısından yadsınamaz bir güce sahip olabildikleri günümüz dünyasının en önemli değişkenleri olarak öne çıkmaktadır. Gerek mikro gerekse makro düzeyde, eğitim kurumları, tüm paydaşlarıyla birlikte eğitim sisteminin yönetimi; gelecek için en önemli değişkenlerin başında gelen birey için, hızlı değişim ve dönüşümün yaşandığı bu süreçte yaşamsal öneme sahiptir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının yönetimi geleceğin ve değişimin yönetiminde doğrudan etkili olmaktadır.

## Kaynakça


Apak, S., Bal, H., Şen, E. (2013), Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Finansal Yönetim, T.C. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ve T.C. Beykent Üniversitesi Yayımı, İstanbul.

Aydın, A. H.( 2011), Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Başaran, İ. E. (1996). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, 2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.

Başaran, İ. E.(2004). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış, 3.Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.

Beşkonaklı, E.,&Solaroğlu, İ. (2007). Yolumuz Uzun! Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür Üzerine, Türk Nöroşirurji Derneği Bülteni, 12(20.08), 2015.

Beytekin, O. F.( 2004). İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem A Yayıncılık. Ankara.

Büyüköztürk, Ş.(2011), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 14. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

Carmeli, A.; Meiter, R. ve Weisberg, J. (2006a). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. International Journal Of Manpower, 27(1). 75–90.

Carmeli, A. ve Tishler, A. (2006b). The Relative Importance of The Top Management Team's Managerial Skills. International Journal of Manpower, 27 (1). 9–36.

Çalık, T., & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. Kastamonu Eğitim Dergisi, 13(1), 55-66.

Çelik, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri**.** 2000 Yılında Türk Millî Egitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.

Doğan, E. (2002). Eğitimde Küreselleşme. Eğitim Araştırmaları Dergisi. Sayı: 6, Sayfa: 87-98.

Erkuş, R.(1997). İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Hacıoğlu, H.(2017). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Erişim Tarihi:25 Temmuz 2017. http://www.hulyahacioglu.com.tr/aile-sirketlerinde-kurumsallasma-703.

Kılıncarslan, S. (2013). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 43, 401-422.

Korkmaz, M.; Çelebi N., Yücel A.S., Şahbudak E., Karta N., Şen, E. (2015). Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik, İstanbul: Nobel Yayınevi.

Korkmaz, M.; Germir, H. N., Şahbudak, E.; Şen, E.; Gürkan, A. ve Kuzucuoğlu, H. A. (2015). Stres, Performans, Verimlilik, İstanbul: Çatı Kitapları.

Küçük, M.(2008). Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine ve Eğiticilerin Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi/İstanbul.

Şanal, M.(2011), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Adana, s. 118.

Şen, E. (2017). Yeni Ekonomi, Yönetim, Nöro-Yönetim ve Senizm, 2.Uluslararası Ekonomi ve Pazar Araştırmaları Kongresi, s.251, Kocaeli.

Şen, E. (2017). Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Şişman, M. (2004). Öğretim liderliği. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Turan, S. (2002). Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. Eğitim Yönetimi, 30, 271-274.

Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), 117-131.

# Leadership Behaviors of School Administrators, Performance Practices and Examination of Teacher Views on Institutionalization in Terms of Various Variables

**Erdal ŞEN**
İstanbul Gelisim University
Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0003-1179-7214
esen@gelisim.edu.tr

**Hülya ATEŞOĞLU**
İstanbul Gelisim University
Vocational School
İstanbul, Turkey
orcid.org/0000-0003-2116-3821
hatesoglu@gelisim.edu.tr

**Seda AKDOĞAN**

orcid.org/000-0002-4944-5671
sedaakdoğan87@hotmail.com

## Extensive Summary

### 1. Introduction

In conjuction with economic and technological developments, great social changes and transformations are experienced among today's world. While defining this age, there are various terms used like; Information Age, Internet Age, Technology Age, Informatics Age, Speed Age, Space Age, Nano-technology Age, Genealogy Age, New Economy Age, the Age of Industry 4.0, the Age of Industry 5.0 Age, the Age of Me. These different and new concepts have been constituted with the transition to the new era, resulting from rapid technological advances and changes in social, economical, political, military and socio-cultural areas established and effective changes are observed every day (Şen 2017: 150).

One of the most important factors in this process is the individual; mainly technology; the evaluation and interpretation of the relationship with all relevant variables emerge as an inevitable reality (Şen, 2017: 251). This process, affecting all institutions, also affects educational institutions and structures. This process requires schools to be able to respond to innovations. For this reason, it is very important for the personnel in the school to be united around the organizational goals, the organizational commitment levels are high and even the ones who are responsible for the organization. At this point; school administrators' roles, tasks and managers are becoming increasingly complex. In a rapidly changing environment, administrators will successfully move schools into the next century; school, in the current society and students, teachers, parents, internal and external stakeholders have a very good understanding of the individual, including administrative staff, are expected and improve themselves continuously to provide leadership for the school to be successful. It is important that the managers lead by effective, productive, visionary, motivating, knowledgeable and pioneering leaders for the lifting of many problems in school management and the permanent development of school education.

Carmeli et al (2006), and Carmeli et al (2006b) in their research, corporate executives, leadership behavior of employees that affect their behavior towards modernity, top management leadership behaviors, they determined that improve the performance of the institution.

School administrators must support teachers and create an environment for self-improvement. In this way, high performance exhibitions can be achieved by revealing the skills of teachers. If teachers have adopted their principals as leaders; work motivations, satisfaction from their work and integration with the school can easily be achieved (Şişman, 2004).

In order that the performances of the teachers can be high; within the context of performance appraisal studies, situations should be assessed objectively and performance improvement activities should be produced. "Improving the learning conditions and the development of teachers can only be a success with a strong organizational leadership and institutional support," said Karip and Köksal (1996), this idea of "Leadership in terms of contribution to student achievement and other organizational objectives to be achieved are seen as an integral part of effective school concept" (Yilmaz, 2010: 27-28, Shama, Colamaz, 2011: 319-321).

## 2.Method

The purpose of this study is to demonstrate the importance of institutionalization and leadership styles on the performance of teachers in special education institutions. In the study, it is aimed at the importance of institutionalization, what kind of leadership types are and how they affect the processes of institutions, their performance and development of solution proposals.

A total of 133 teachers and administrators working in all branches of a private educational institution in Istanbul have been implemented. Sampling method is preferred when sampling is easy. SPSS 15.0 program was used in the analysis of the data. Demographic information on teachers' gender, age, education status and occupational seniority is presented as frequency and percentage analysis. The Skewness coefficient was used to test the normality of scores on performance practices, leadership approaches and institutionalization practices. It can be interpreted that the scores within ± 1 of the skewness coefficient used in the normal distribution feature of the continuously variable scores do not show a significant deviation from the normal distribution. In cases where the scores are not normally distributed, normal distribution should be achieved by using square root, logarithmic or inverse transformations in order to use parametric tests (Büyüköztürk, 2011: 40). Because it was determined that the scores did not show a normal distribution in the normality test, logarithmic transformations were used and converted scores were used in t and ANOVA tests. Two independent sample t tests in comparison with gender, educational status and occupational status; one-way analysis of variance (ANOVA) test. The level of significance in the analyzes was determined as 0.05 ($p < 0,05$).

## 3. Findings

In the education system, the school is an important sub-system, and the success of schools is one of the most critical variables for the success of the education system. At this point, school managers at the micro level are a key factor. The school manager's decisions, motivation and work style all affect the process. High motivation in the

organization will affect the performances of the employees, which will increase the success of the institution.

School administrators need to work to increase the performance of teachers and to grow the institution. Growth is pre-requisite, sustainability. If sustainable growth is pre-requisite, it is institutionalized. From this point of view, the aim of this study was to determine the opinions of school administrators about leadership behaviors, performance practices and institutionalization in terms of various variables of teacher opinions.

When the genders of the respondents were examined, it was determined that the number of female participants was higher than male participants. According to this survey, 83 of the 133 people surveyed were female and 50 were female. It may be useful to determine the number of male and female trainers in educational establishments taking into account the needs of the institution. For example, it is thought that it would be beneficial to have a sufficient number of male and female teachers according to their needs in guidance counseling.

When the age of the questionnaire is examined, it can be said that the maximum number of teachers is between 26-30 years. The lowest age range is composed of teachers between the ages of 20-25. Private institutions have a certain experience; it can be observed that young and dynamic workers are preferred more. As Şanal (2011) stated in his work, One of the aims of institutionalization and corporate entrepreneurship activities is the rapid adaptation of innovations to business. Both the efficiency increase and the adaptation to the innovations refer to the concentration of the group of ages 31-40 and experience a group that is more experienced than the 20-25 age group, but the young age group supports the work of being open to innovation and expressing that the dynamic structure will be the advantage of enterprises.

When the educational status of the participants is examined, it is determined that the most graduate graduates are in charge. In terms of age criterion, it is considered that the young people are assigned to the educational institutions and thus the graduate students are directed to graduate and doctorate programs. Successful leadership, supportive and participatory leadership behaviors come to the forefront in the leadership behaviors of the managers as the education institutions are formed from high level employees (Küçük, 2008: 88).

According to teacher opinions, the most important leadership approaches are "good communication with the employees", "giving importance to the decisions of the employees positively affecting the organizational commitment", "motivating the rewards according to the talents", "instructional leadership approach being effective in management" and " effectiveness ". According to the teachers, the leadership approaches with the least emphasis were identified as "super leadership", "visionary leadership" and "empowering leadership".

It was found out that the opinions of the administrators regarding the leadership approaches are meaningful in terms of the points of the opinion that the "visionary leadership approach provides management effectiveness". The point average of the opinions of women teachers about the management's visionary leadership approach to management effectiveness is significantly higher than the male teachers' scores.

According to the teachers' views, the most important institutionalization practices are "to take into account the proposals and demands of the employees, to influence the productivity in the positive direction", "to lead the employees in the change of the basic duty of the management" and "to succeed in the activities of the managers and employees in the power of institutionalization". According to the teachers, institutionalization practices with the least precaution are determined as "not to go out of institutional rules when there is a problem".

The scores of teachers with high scores on opinions on institutionalization practices and the scores on leadership behaviors of managers were also high. It has been found that the teachers who have high scores on the opinions of the managers about the performance applications have high scores on the leadership approaches of the managers.

## 4. Conclusion and Discussion

In order to enable institutions to adapt to rapidly changing and developing world conditions, it is necessary to update all management decision-making and implementation processes by developing new applications and methods that will gain competitive advantage and increase individual and institutional performance. In the realization of this change, the most important source of difference is the element that can create difference. The concept of Stakeholder Management, which covers the processes of evaluating and managing all internal and external stakeholders, has a very important place in terms of the management of the individual. Performance applications should be carried out by considering the needs and wishes of these different personnel working in institutions. These practices should be transformed and managed in a harmonious manner under the direction of students, parents and other groups. On the other hand, in terms of today's business world, institutionalization processes must also be internalized in order to adapt to change and innovation. The level of institutionalization is high; the most important variables of today's world in which institutions that have effective, effective and efficient management and leadership processes, objective implementations that increase the performances of employees and institutions, and institutions that adopt corporate governance principles can have an undeniable power in terms of sustainable growth and development. Both micro and macro level, educational institutions, management of the education system together with all stakeholders; For the individual who is at the head of the most important variables for the future, rapid change and transformation have vital importance in this process. In this context, the management of educational institutions is directly influential in the future and the management of change.

DOI: 10.20491/isarder.2017.314

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Finansal Varlıkların Ölçme ve Muhasebeleştirme Esaslarının Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları Açısından Karşılaştırılması

*Comparison Of The Measurement And Accounting Principles Of Financial Assets In Terms Of The Financial Reporting Standard For Large And Medium-Sized Enterprises And Turkish Financial Reporting Standards*

**Erkan ÖZTÜRK**
Kırklareli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Kırklareli, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9356-1557
erkan.ozturk@klu.edu.tr

**Özet**

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından hazırlanan Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) hakkında tebliğ 29/07/2017 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Buna göre; bağımsız denetime tabi olup Türkiye Finansal Raporlama Standartları'nı (TFRS) uygulamayan şirketler, 01/01/2018 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemlerinde finansal tablolarını BOBİ FRS'ye göre hazırlamaları gerekmektedir. Bu çalışmada, TFRS seti içerisinde önemli bir yeri olan finansal varlıkların TFRS ve BOBİ FRS açısından karşılaştırması yapılmıştır. Çalışmanın sonunda, tespit edilen farklılıkları açıklamak amacıyla çeşitli örnekler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı, Türkiye Finansal Raporlama Standartları, Finansal Varlıklar.

***Abstract***

*The notification on Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Enterprises that was prepared by Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority was published on 29/07/2017 and entered. According to this; enterprises that subject to independent audit and don't apply Turkish Financial Reporting Standards (TFRS) must prepare their financial statements according to this new set during fiscal periods starting on after 01/01/2018. In this study, comparison of financial assets that have an important place in TFRS set have been made in terms of TFRS and Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Companies. At the end of the study, several examples have been presented to explain the detected differences.*

***Keywords:*** *The Financial Reporting Standard For Large and Medium Sized Companies, Turkish Financial Reporting Standards, Financial Assets.*

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin gerçeğe uygun finansal raporlar elde edebilmeleri amacına yönelik olarak uzun yıllardır süre gelen çalışmalar, bugün birçok ülkenin muhasebe sistemi üzerinde önemli katkılar sağlamıştır. Bu konuda Türkiye'de sarf edilen çalışmalar Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) öncülüğünde başlamış olup; uluslararası nitelikteki finansal bilgi ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla 2005 yılından itibaren SPK mevzuatına tabi olan ve borsada işlem gören şirketler, finansal raporlarını uluslararası muhasebe standartları ile uyumlu olarak yayımlamaya başlamışlardır.

Günümüz Türkiye'sindeki muhasebe düzenlemeleri Maliye Bakanlığı ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) direktifleri çerçevesinde şekillenmektedir. Maliye Bakanlığı'nca 26.12.1992 tarihinde yayımlanarak 01.01.1994 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanan Muhasebe Sistem Uygulama Genel Tebliği (MSUGT), Türkiye'deki muhasebe düzenlemeleri açısından temel teşkil etmektedir. Bununla birlikte, KGK tarafından yayımlanan Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) seti, Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluş (KAYİK) tanımı kapsamında yer alan şirketler tarafından uygulanmaktadır.

KGK tarafından hazırlanan ve bağımsız denetime tabi olmakla birlikte KAYİK kapsamında olmayan şirketler tarafından uygulanacak olan diğer bir set olan Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) seti, 29/07/2017 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. BOBİ FRS seti, bağımsız denetime tabi olup TFRS uygulama zorunluluğu bulunmayan işletmeler tarafından 01/01/2018 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanacaktır.

Yapılan bu çalışmada, öncelikli olarak BOBİ FRS'yi uygulamak zorunda olan şirketlerin ölçme ve muhasebeleştirme esaslarında ne gibi değişikliklerle karşı karşıya olduklarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır. Ardından, finansal varlıklarla ilgili olarak BOBİ FRS setinde sunulan muhasebe uygulamaları ile TFRS setinde sunulan muhasebe uygulamaları karşılaştırılarak, tespit edilen farklılıkların finansal raporlar üzerinde ne gibi etkilerinin olacağı değerlendirilmiştir.

## 2. BOBİ FRS'YE YÖNELİK GENEL BAKIŞ

Farklı ülkelerdeki sermayenin uluslararası hareket kabiliyeti kazanması ve dolayısıyla dünya borsalarının birbirleri ile rekabet eder hale gelmesi, küresel muhasebe uygulamalarını zorunlu bir yakınsama süreci içerisine sokmuştur (Burton, 2012: 35, 36). Uluslararası düzeyde karşılaştırılabilir finansal raporlama yapılabilmesi amacıyla Türkiye'de de uzun yıllardır süregelen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların bugün geldiği aşamada, tam set TFRS uygulaması KAYİK kapsamında yer alan şirketler için zorunlu hale gelmiştir. Bununla birlikte; tam set TFRS'yi uygulamak zorunda olmayan diğer tüm işletmeler halen 1994 yılından bu yana yürürlükte olan MSUGT'e göre finansal raporlama yapmaktadır. Ancak, esas itibariyle 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu'nun (VUK) mükerrer 175. ve 257. maddelerine dayanılarak oluşturulan MSUGT, işletmelerin finansal durumunu gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktan ziyade vergi matrahını doğru tespit edebilmek amacına hizmet etmektedir (Yünlü, 2016: 27). Ayrıca, MSUGT'un bilanço tarihi sonrası olaylar, ertelenmiş vergi, konsolidasyon vb. bazı konularda içerik sunmuyor olması, MSUGT'e göre oluşturulan finansal raporların uluslararası düzeydeki karşılaştırılabilirliğini önemli ölçüde ortadan kaldırmaktadır.

01/01/2018 tarihi itibariyle uygulanmaya başlanacak olan BOBİ FRS seti, tam set TFRS'leri uygulamak zorunda olmamakla birlikte bağımsız denetime tabi olan şirketler

tarafından uygulanacaktır. BOBİ FRS seti, uluslararası ölçekte kabul gören karşılaştırılabilir finansal raporlar elde edilebilecekleri yeni bir muhasebe düzeni getirebilmek amacına yönelik olarak 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 88. Maddesi'nin verdiği yetki doğrultusunda KGK tarafından hazırlanmıştır. Böylelikle, uluslararası standartlar ölçeğinde finansal raporlamanın uygulama alanını genişleten yeni bir çerçeve ortaya çıkmıştır. BOBİ FRS setinin hazırlanmasındaki diğer bir önemli sebep ise, bağımsız denetime uygun ölçüde kabul edilebilir finansal raporlar elde edilebilmesidir. Diğer bir ifadeyle, BOBİ FRS seti ile hem uluslararası alanda, hem de bağımsız denetim alanında kabul edilebilir bir ölçek sunulması hedeflenmektedir. Dolayısıyla; BOBİ FRS setinin kabul edilebilirliği, hem Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) yakınsak finansal raporlar elde edilebilmesi açısından, hem de bağımsız denetimin kabulü ve devamı için gereken en önemli şartlardan birinin sağlanabilmiş olması açısından büyük önem arz etmektedir.

### 2.1. BOBİ FRS Uygulamak Zorunda Olan Şirketlerin Kapsamı

KGK'nın kuruluşunu da resmi olarak açıklayan ve 2 Kasım 2011 tarihli ve 28103 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 660 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin (KHK) 2. Maddesi'nde KAYİK kapsamına alınan şirketler "halka açık şirketler, bankalar, sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri, faktöring şirketleri, finansman şirketleri, finansal kiralama şirketleri, varlık yönetim şirketleri, emeklilik fonları, ihraççılar ve sermaye piyasası kurumları ile faaliyet alanları, işlem hacimleri, istihdam ettikleri çalışan sayısı ve benzeri ölçütlere göre önemli ölçüde kamuoyunu ilgilendirdiği için Kurum tarafından bu kapsamda değerlendirilen kuruluşlar" olarak tanımlanmıştır. Her ne kadar yalnızca KAYİK kapsamında değerlendirilen şirketler tam set TFRS'leri uygulamak zorunda olsa da, bağımsız denetime tabi olan şirketlerin sayısında yıldan yıla meydana gelen artışlar, TFRS'lerin uygulama alanının genişletilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

Tam set TFRS'lerin uygulama alanının genişletilmesi, beraberinde birtakım adaptasyon problemlerini de ortaya çıkarmaktadır. BOBİ FRS seti, tam set TFRS'lere geçişte karşılaşılan problemler göz önünde bulundurularak, MSUGT ve TFRS'nin harmonize edilmiş bir formunu sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle; BOBİ FRS seti, bağımsız denetime tabi olmakla birlikte KAYİK kapsamında olmayan, yani TFRS'leri uygulamayan şirketlerin finansal raporlarını uluslararası ölçeklere daha yakın bir biçimde hazırlayabilmeleri için kolaylaştırılmış bir set olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 1. BKK İle Bağımsız Denetim Kapsamına Alınan Şirketler**

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| Aktif Toplamı | 150 milyon TL ve üzeri | 75 milyon TL ve üzeri | 50 milyon TL ve üzeri | 40 milyon TL ve üzeri |
| Yıllık Net Satış Hasılatı | 200 milyon TL ve üzeri | 150 milyon TL ve üzeri | 100 milyon TL ve üzeri | 80 milyon TL ve üzeri |
| Çalışan Sayısı | 500 çalışan ve üzeri | 250 çalışan ve üzeri | 200 çalışan ve üzeri | 200 çalışan ve üzeri |

**Kaynak:** (Özerhan, 2016: 309).

Tablo 1'de, bağımsız denetime tabi olan şirketler için Bakanlar Kurulu Kararıyla (BKK) belirlenen kriterler yıllar itibariyle sunulmuştur.

Bakanlar Kurulu Kararıyla belirlenen ve Tablo 1'de sunulmuş olan kriterlerden en az ikisini art arda iki hesap döneminde aşan şirketler, izleyen yılda bağımsız denetime tabi olmaktadır. Söz konusu kriterler incelendiğinde, yıllar itibariyle rakamların azaltılması sebebiyle bağımsız denetim kapsamına alınan şirket sayısının giderek arttırıldığı görülmektedir. Ancak; 29/07/2017 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan BOBİ FRS Tebliği'nin 6. Maddesi'ndeki büyük işletme kapsamının 2014 yılındaki kriterler baz alınarak değerlendirildiği görülmektedir. Buna göre, BOBİ FRS seti ilk etapta Tablo 1'de yer alan 2014 yılına ait kriterlerden en az ikisini art arda iki raporlama döneminde aşan şirketler tarafından uygulanacaktır.

### 2.2. Finansal Varlıklar İle İlgili Olarak BOBİ FRS'nin Öne Çıkan Özellikleri

BOBİ FRS seti hem MSUGT'un, hem de TFRS'lerin bazı özelliklerini içerisinde barındırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, BOBİ FRS ile birlikte mevcut muhasebe düzeni TFRS ilke ve uygulamalarına biraz daha yakınsamıştır. Ancak yine de TFRS seti ile tam uyum söz konusu değildir.

Finansal varlıkların ölçümü ile ilgili olarak BOBİ FRS setinin TFRS'ye yakınsayan özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- TFRS'lere göre finansal araç oluşturan hasılat ve alımlara ilişkin ödemeler vade süresine bakılmaksızın peşin değer üzerinden ölçülmekte ve vade farkları ayrıştırılmaktadır. Hasılatın vade farkları faiz geliri olarak, alımlara ilişkin ödemelerin vade farkları ise finansman gideri olarak muhasebeleştirilmektedir. BOBİ FRS'de ise vade farklarının ayrıştırılması, vadeye ilişkin sürenin bir yılı aşması durumunda yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, vadenin bir yılı aşması durumunda TFRS hükümleri uygulanıyorken; vadenin bir yılı aşmaması durumunda mevcut muhasebe düzeni uygulamalarına devam edilmektedir.

- BOBİ FRS seti değerleme ölçüleri açısından da TFRS'lere yakınsayan uygulamalar sunmaktadır. Finansal araçların dönem sonu değerlemesinde itfa edilmiş maliyet ölçüsünün kullanılması örnek olarak gösterilebilir.

- BOBİ FRS'nin TFRS'lere yakınsayan bir diğer özelliği ise etkin faiz yönteminin kullanılmasıdır. TFRS'lerde ticari ve diğer alacaklar ile ticari ve diğer borçların ilk muhasebeleştirmesi işlem fiyatı üzerinden ölçülmekte, sonraki ölçümlerde itfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülmekte ve etkin faiz yöntemine göre hesaplanan farklar kar ya da zararda muhasebeleştirilmektedir. BOBİ FRS'de ilk kayda alındığı tarih itibariyle tahsil edileceği veya ödeneceği tarih arasındaki süre bir yıl veya kısa olan alacak ve borçlar itibari değer üzerinden, bir yıl veya daha uzun olan alacak ve borçlar ise itfa edilmiş değerleri üzerinden ölçülmektedir. Etkin faiz yöntemine göre hesaplanan faiz kar ya da zararda raporlanmaktadır.

- BOBİ FRS'nin TFRS'lere yakınsayan bir diğer özelliği ise borçlanma araçları ve borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem özkaynak araçlarındaki yatırımların ilk muhasebeleştirilmesinde işlem fiyatının kullanılmasıdır. MSUGT'ne göre yapılan muhasebeleştirmelerde işlem fiyatı ölçüsünün yer almamasına karşın; BOBİ FRS'de görülen bu uygulama ile muhasebeleştirme ölçülerinin TFRS hükümlerine yakınsadığı görülmektedir.

## 3. FİNANSAL VARLIKLARDA SINIFLANDIRILMA, ÖLÇÜM VE MUHASEBELEŞTİRİLME ESASLARININ TFRS VE BOBİ FRS AÇISINDAN İNCELENMESİ

### 3.1. Finansal Varlıkların TFRS ve BOBİ FRS Açısından Sınıflandırılması

TMS 32 FİNANSAL ARAÇLAR: SUNUM standardında finansal araç, "Bir işletmenin finansal varlığı ile diğer bir işletmenin finansal borcunda ya da özkaynağa dayalı finansal aracında artışa neden olan herhangi bir sözleşmedir." şeklinde tanımlanmıştır (TMS 32, Md. 11). Bu tanıma göre finansal araçlar; finansal varlıklar ve finansal borçlardan oluşmaktadır. BOBİ FRS'de de finansal araç sınıflaması için TMS 32 hükümleri referans alınmıştır. Buna göre finansal araçlar finansal varlık, finansal yükümlülük ve özkaynak aracı olarak sınıflandırılmaktadır (BOBİ FRS, Md. 9.4).

Finansal araçların sınıflandırılması, ilk muhasebeleştirilmesi ve sonraki ölçümlerine ilişkin finansal raporlama ilkelerinin yer aldığı TFRS 9 FİNANSAL ARAÇLAR standardına göre finansal varlıklar; itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıklar, gerçeğe uygun değer farkı kar ya da zarara yansıtılarak ölçülen finansal varlıklar ve gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen finansal varlıklar olarak sınıflandırılmaktadır (TFRS 9, Md. 4.1).

Finansal varlıklara ilişkin BOBİ FRS'de yer alan tanımlamalar ise aşağıdaki gibidir:

***- Ticari ve Diğer Alacaklar:*** İşletmenin ticari ve ticari olmayan işlemlerinden kaynaklanan senetli ve senetsiz alacaklarından oluşmaktadır (BOBİ FRS, Md. 9.7).

***- Borçlanma Araçları:*** Finansal varlık olarak sınıflandırılan vadeli mevduatlar, devlet tahvilleri, hazine bonosu veya özel sektör tahvil ve bonoları borçlanma araçlarına örnek olarak sunulmaktadır (BOBİ FRS, Md. 9.13).

***- Özkaynak Araçlarındaki Yatırımlar:*** BOBİ FRS'de özkaynak araçlarındaki yatırımlar olarak adlandırılan finansal varlıklara ilişkin açık bir tanıma yer verilmemiştir. Bununla birlikte; TMS 32 FİNANSAL ARAÇLAR: ÖLÇÜM standardında özkaynağa dayalı finansal aracın tanımı "İşletmenin tüm borçları çıkarıldıktan sonra varlıklarında bir payı/hakkı gösteren sözleşmedir." şeklinde tanımlanmaktadır (TMS 32, Md. 11).

***- Diğer Finansal Varlıklar:*** Varlığa dayalı menkul kıymetler, türev finansal araçlar ve kredi verilmesine ve kredi alınmasına ilişkin taahhütler gibi, BOBİ FRS setinde tanımlanmış olan diğer finansal araçlar bu sınıflamaya tabidir (BOBİ FRS, Md. 9.22).

TMS 28 İŞTİRAKLERDEKİ VE İŞ ORTAKLIKLARINDAKİ YATIRIMLAR ve TFRS 10 KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR standartları ile ölçülen iştirakler ve bağlı ortaklıklar, BOBİ FRS'de finansal varlık olarak sınıflandırılmamaktadır.

### 3.2. Finansal Varlıkların TFRS 9 FİNANSAL ARAÇLAR Standardı ve BOBİ FRS Standardı Açısından Ölçümü ve Muhasebeleştirilmesi

#### 3.2.1. İlk Muhasebeleştirmeye İlişkin Açıklamalar

Finansal varlıkların TFRS ve BOBİ FRS açısından ilk muhasebeleştirmeye ilişkin ilke ve esaslar aşağıda gibi özetlenmeye çalışılmıştır:

***- Ticari ve Diğer Alacaklar:***

Ticari ve diğer alacaklar finansal varlık olarak sınıflandırıldıklarından TFRS 9'un kapsamı içerisinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, önemli bir finansal bileşen sahip olmayan ticari alacakların ilk muhasebeleştirmesinde, TFRS 15 hükümleri uygulanarak işlem fiyatı esas alınmakta (TFRS 9, Md. 5.1; TFRS 15, Md. 47), izleyen dönemlerde ise TFRS 9'un hükümleri geçerli olmaktadır. Buna göre, ticari ve diğer alacaklar değerleme gününde etkin faiz yöntemi kullanılarak itfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülmektedir. BOBİ FRS'de ticari ve diğer alacakların ilk muhasebeleştirmesinde itibari değer veya itfa edilmiş maliyet ölçüsü esas alınmaktadır. Bu iki farklı ölçümün ayrılmasındaki temel belirleyici unsur ise vade süresidir. Vade süresi bir yılı aşmayan ticari ve diğer alacaklar itibari değer ile, vade süresi bir yılı aşan ticari ve diğer alacaklar ise TFRS 9'da olduğu gibi itfa edilmiş maliyet ile ölçülmektedir (BOBİ FRS, Md. 9.8).

***- Borçlanma araçları:***

Borçlanma araçlarının ilk muhasebeleştirmesi TFRS 9'a göre gerçeğe uygun değer üzerinden yapılmaktadır. Söz konusu araçların edinimi ile doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri ise gerçeğe uygun değere ilave edilmektedir (TFRS 9, Md. 5.1.1). BOBİ FRS'de ise ilk muhasebeleştirme işlem fiyatı üzerinden yapılmakta; aracılara, danışmanlara vb. ödenen ücretler, düzenleyici kurumlar tarafından alınan harçlar gibi işlem maliyetleri de işlem fiyatına dahil edilmektedir (BOBİ FRS, Md. 9.12).

TFRS 9'a göre borçlanma araçları; ilgili finansal varlığın yönetimi için işletmenin kullandığı iş modeline ve finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının özelliklerine göre dönem sonlarında itfa edilmiş maliyetle veya gerçeğe uygun değerle ölçülmektedir (TFRS 9, Md. 4.1.1). TFRS 9'a göre borçlanma araçları; sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutuluyorsa itfa edilmiş maliyetle, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve ilgili varlığın satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutuluyorsa gerçeğe uygun değerle ölçülmektedir. Gerçeğe uygun değerle ölçülmesi halinde gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülmektedir (TFRS 9, Md. 4.1.2. ve 4.1.2A). BOBİ FRS'de sonraki ölçümler için TFRS 9'daki gibi bir sınıflandırmaya yer verilmemekle birlikte borçlanma araçlarının itfa edilmiş maliyet ile ölçülmesi hükmü getirilmiştir (BOBİ FRS, Md. 9.11).

***- Özkaynak Araçlarındaki Yatırımlar:***

TFRS 9 standardı uyarınca özkaynağa dayalı finansal varlıklar ilk muhasebeleştirmede gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür. Söz konusu finansal varlıkların izleyen dönemlerde gerçeğe uygun değerinde meydana gelen değişiklikler kar veya zarar olarak raporlandığından ilk muhasebeleştirmedeki işlem maliyetleri kar veya zarar olarak sınıflandırılır (Örten vd., 2017: 435). Bununla birlikte; ilk muhasebeleştirmede, ticari (alım-satım) amaçla elde tutulmayan veya TFRS 3 İŞLETME BİRLEŞMELERİ standardının uygulandığı bir işletme birleşmesinde edinen işletmenin finansal tablolarına aldığı bir şarta bağlı bedel niteliğinde olmayan, bu standart kapsamındaki bir özkaynak aracına yapılan yatırımın gerçeğe uygun değerindeki sonraki değişikliklerin diğer kapsamlı gelirde sunulması konusunda, geri dönülemeyecek bir tercihte bulunulabilir (TFRS 9, Md. 5.7.5).

BOBİ FRS'de; özkaynak araçlarındaki yatırımlar, borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem görüp görmediklerine bağlı olarak farklı şekillerde ölçülmektedir. Borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem gören özkaynak araçları, ilk muhasebeleştirmede işlem fiyatından ölçülerek işlem maliyetleri kar veya zarara yansıtılır. Bu özkaynak araçları raporlama tarihinde ise gerçeğe uygun değerleri (piyasa değeri) üzerinden ölçülür ve ortaya çıkan değer farkları "Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları" veya "Finansal Yatırımlar Değer Azalış Zararları" kalemlerinde kar veya zarara yansıtılır (BOBİ FRS, Md. 9.20). Borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem görmeyen özkaynak araçları ise, ilk muhasebeleştirmede işlem fiyatları ve işlem maliyetlerinin toplamından oluşan maliyet bedelinden ölçülmektedir. Bu özkaynak araçları sonraki raporlama tarihlerinde maliyet bedelinden varsa değer düşüklüğü zararları düşülerek ölçülmektedir (BOBİ FRS, Md. 9.21).

***- Diğer Finansal Varlıklar:***

Diğer finansal araçlardan, nakden net olarak yerine getirilemeyen ve taahhüt yerine getirildiğinde borçlanma aracı tanımını karşılayan kredi alınmasına ilişkin taahhütler maliyet bedeliyle ölçülür. Bu kapsamda bu tür taahhütler ilk kayda alma sırasında, işlem fiyatlarına işlem maliyetleri de dâhil edilerek maliyet bedeli üzerinden ölçülür. Sonraki ölçümlerde varsa değer düşüklüğü zararları hesaplanarak maliyet bedelinden düşülür (BOBİ FRS, Md. 9.25). Diğer yandan; bu özellikleri taşıyan kredi alınmasına ilişkin taahhütler dışında kalan diğer finansal araçlar (türev finansal araçlar) ise hem ilk kayda almada hem de sonraki değerlemelerde gerçeğe uygun değerleri üzerinden ölçülerek ölçüm farkları kâr veya zarara yansıtılır. İlk kayda almada katlanılan işlem maliyetleri ise doğrudan kar veya zarara yansıtılır (BOBİ FRS, Md. 9.26).

### 3.2.2. Sonraki Ölçümlere İlişkin Açıklamalar

Finansal varlıkların ve bu sınıflamada yer alan ticari ve diğer alacakların dönem sonundaki değer düşüklüğünün tespitinde, TFRS 9 "beklenen kredi zararı" yaklaşımı ilke olarak sunmaktadır (TFRS 9, Md. 5.5). BOBİ FRS'de ise böyle bir yaklaşım tanımlanmamış olup, makul bir gerekçeye dayanarak tahsili şüpheli hale gelen ticari ve diğer alacaklar şüpheli alacaklar olarak sınıflandırılmaktadır (BOBİ FRS, Md. 9.10). Bu yaklaşım "gerçekleşen kredi zararı" olarak da tanımlanmaktadır (BOBİ FRS, Md. 9.16).

BOBİ FRS'ye göre bir finansal varlığın değer düşüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (BOBİ FRS, Md. 9.37):

- İtibari değeri üzerinden ölçülen alacaklar için değer düşüklüğü zararı, alacağın defter değeri ile alacağın vadesinde tahsil edilmesi beklenen en gerçekçi tahmini tutar arasındaki farktır.

- Maliyet bedelinden ölçülen finansal araçlar için değer düşüklüğü zararı, varlığın defter değeri ile varlığın raporlama dönemi sonunda satılmış olması durumunda elde edilecek en gerçekçi tahmini tutar arasındaki farktır.

- İtfa edilmiş değeri üzerinden ölçülen bir finansal araç için değer düşüklüğü zararı, varlığın defter değeri ile varlığa ilişkin tahmini nakit akışlarının, başlangıçtaki etkin faiz oranı kullanılarak bugüne indirgenmiş değeri arasındaki farktır. Finansal aracın değişken bir faiz oranına sahip olması durumunda, değer düşüklüğü zararının

ölçülmesi açısından indirgemede kullanılacak faiz oranı, sözleşmeye göre belirlenen cari etkin faiz oranıdır.

Değer düşüklüğüne dair gözlemlenebilir bir kanıt bulunduğunda, değer düşüklüğü zararı ticari alacaklar için "Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler" kalemine, diğer finansal varlıklar için ise "Finansal Yatırımlar Değer Azalış Zararları" kalemine yansıtılır (BOBİ FRS, Md. 9.33). Daha sonraki bir dönemde değer düşüklüğü zararının iptali söz konusu olduğunda iptal edilen tutar ticari alacaklar için "Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler" kalemine, diğer finansal varlıklar için ise "Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları" kalemine yansıtılır (BOBİ FRS, Md. 9.38).

### 3.3. TFRS 9 Standardı ve BOBİ FRS Standardına Göre Finansal Varlıklara İlişkin Muhasebe Uygulamaları

***- Örnek 1: Ticari Alacaklarda İlk Muhasebeleştirme ve Ölçüm***

01.12.2016 tarihinde %18 KDV hariç 500.000TL peşin değerli ticari mal vadeli olarak satılmıştır. Satış karşılığında %18 KDV dahil 649.000TL itibari değerli ve vadesine 3 ay (90 gün) bulunan bir alacak senedi alınmıştır. Bilanço tarihi itibariyle TCMB iskonto oranı %10'dur.

- *TFRS 9'a göre ilk muhasebeleştirme ve değerlemeye ilişkin muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır*: (Vadesi bir yılın altında olan vadeli satışlarda, önemli bir finansman unsuru içermiyorsa ayrıştırma yapılmayabilir.)

Ticari malın KDV hariç vadeli satış fiyatı = 649.000/1,18 = 550.000TL olacaktır.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....01.12.2016..... | | |
| | 121 ALACAK SENETLERİ HESABI | 649.000 | |
| | 600 YURT İÇİ SATIŞLAR HS. | | 500.000 |
| | 391 HESAPLANAN KDV HS. | | 99.000 |
| | 122 ALACAK S. REESK. HS. | | 50.000 |
| | İlk muhasebeleştirme kaydı. | | |

50.000TL tutarındaki faiz gelirinin bir kısmı (bir aylık) Aralık ayı içerisinde, kalan kısmı (iki aylık) ise izleyen yıl Ocak ve Şubat aylarının faiz geliri olarak tahakkuk etmelidir. Söz konusu tutarları hesaplayabilmek için etkin faiz oranı hesaplanmalıdır.

Etkin Faiz Oranı = $(550.000/500.000)^{1/(3/12)} - 1 = 0,4641 = \%46,41$ olarak hesaplanacaktır.

Etkin faiz oranından yola çıkarak alacak senedinin bilanço tarihindeki 2 ay için itfa edilmiş maliyeti $550.000/(1+0,4641)^{2/12} = 516.140$TL olarak hesaplanacaktır. TFRS 9'a göre bilanço tarihindeki itfa edilmiş maliyet ile peşin değer arasındaki fark (516.140TL – 500.000TL = 16.140TL) faiz geliri olarak kaydedilmelidir. Kayıt ise aşağıdaki gibi olacaktır.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016.....<br>122 ALACAK SEN. REESK. HS.<br>642 FAİZ GELİRLERİ HES.<br>Değerleme kaydı. | 16.140 | <br><br>16.140 |

- *BOBİ FRS'ye göre ilk muhasebeleştirme ve değerlemeye ilişkin muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır*:

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....01.12.2016.....<br>121 ALACAK SENETLERİ HESABI<br>600 YURT İÇİ SATIŞLAR HS.<br>391 HESAPLANAN KDV HS.<br>İlk muhasebeleştirme kaydı. | 649.000 | <br><br>550.000<br>99.000 |

BOBİ FRS'ye göre yapılan kayıtta, ticari alacağın edinildiği tarihteki vade süresi bir yılın altında olduğundan faiz tutarı ayrıştırılmamıştır. Dolayısıyla, vadeli satış tutarının tamamı hasılat olarak satış gelirlerine kaydedilmiştir.

BOBİ FRS'ye göre 649.000TL itibari değerli alacak senedi edinim tarihi itibariyle vadesi bir yılın altında olduğu için bilanço tarihinde itibari değerle değerlenecektir. Bu durumda, dönem sonu itibariyle herhangi bir hesaplama ve muhasebe kaydı yapılmayacaktır. Daha açık ifadeyle, BOBİ FRS kapsamında edinim tarihi itibariyle vadesi bir yılın altında kalan ticari ve diğer alacaklar için reeskont hesaplaması yapılmayacaktır. Buradaki temel varsayım; TFRS 9'da olduğu gibi, vadesi bir yılın altında kalan ticari alacakların içerdiği finansman unsurunun göz ardı edilebilecek kadar düşük olduğunun kabul edilmesi ile ilgilidir.

Eğer bu örnekteki alacak senedinin edinim tarihindeki vadesi bir yıldan daha uzun olsaydı, BOBİ FRS kapsamında yapılması gereken ilk muhasebeleştirme ve değerlemeye ilişkin hesaplamalar ile muhasebe kayıtları, TFRS 9 hükümlerine göre yapılan uygulamanın benzeri bir şekilde yapılacaktır. Diğer bir ifadeyle, alacak senedinin edinim tarihindeki vadesi bir yıldan daha uzun olması durumundaki ölçüm itfa edilmiş maliyet ile yapılacaktır. Bu durumda etkin faiz yöntemine göre hesaplanan faiz tutarı kar veya zarar tablosunda "Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler" veya "Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler" kalemlerinde; diğer alacak ve borçlara ilişkin etkin faiz yöntemine göre hesaplanan faiz tutarı ise "Faiz, Kâr Payı vb. Gelirler" veya "Faiz vb. Giderler" kalemlerinde kayıt altına alınacaktır.

- *Örnekteki vadenin 3 ay (90 gün) değil de 15 ay (450 gün) olması durumunda BOBİ FRS kapsamında yapılması gereken hesaplamalar ve muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır*:

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....01.12.2016..... | | |
| | 121 ALACAK SENETLERİ HESABI | 649.000 | |
| | 600 YURT İÇİ SATIŞLAR HS. | | 500.000 |
| | 391 HESAPLANAN KDV HS. | | 99.000 |
| | 122 ALACAK S. REESK. HS. | | 50.000 |
| | İlk muhasebeleştirme kaydı. | | |

50.000TL tutarındaki toplam faiz bu sefer 15 aylık bir vade üzerinden hesaplamaya tabi tutularak etkin faiz oranı hesaplanacaktır.

Etkin Faiz Oranı = $(550.000/500.000)^{1/(15/12)} - 1 = 0,0792 = \%7,92$ olarak hesaplanacaktır.

Etkin faiz oranından yola çıkarak alacak senedinin bilanço tarihindeki 14 ay için itfa edilmiş maliyeti $550.000/(1+0,0792)^{14/12} = 503.187$TL olarak hesaplanacaktır. BOBİ FRS'ye göre bilanço tarihindeki itfa edilmiş maliyet ile peşin değer arasındaki fark (503.187TL – 500.000TL = 3.187TL) faiz geliri olarak kaydedilmelidir. Kayıt ise aşağıdaki gibi olacaktır.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016..... | | |
| | 122 ALACAK SEN. REESK. HS. | 3.187 | |
| | XXX ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER HESABI | | 3.187 |
| | Değerleme kaydı. | | |

Örneğe göre alacak senedinin vadesi 2018 yılı Şubat ayı sonudur. Bu durumda, 2017 yılının dönem sonu itibariyle de değerleme yapılması gerekmektedir. 2017 yılı bilanço tarihinde kalan vade süresi iki ay olacağından bu tarihteki itfa edilmiş maliyet hesaplanmalıdır. Ancak bulunacak tutardan 2016 yılı dönem sonu itibariyle kar veya zarar tablosuna aktarılan tutar düşülmelidir.

$550.000/(1+0,0792)^{2/12} = 543.055$TL olarak hesaplanacaktır. BOBİ FRS'ye göre bilanço tarihindeki itfa edilmiş maliyet ile bir önceki bilanço tarihinin itfa edilmiş maliyet değeri arasındaki fark (543.055TL – 503.187TL = 39.868TL) faiz geliri olarak kaydedilmelidir. Kayıt ise aşağıdaki gibi olacaktır.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2017..... | | |
| | 122 ALACAK SEN. REESK. HS. | 39.868 | |
| | XXX ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER HESABI | | 39.868 |
| | Değerleme kaydı. | | |

Geriye kalan ve henüz gelir olarak kaydedilmemiş olan faiz tutarı ise (550.000TL – 543.055TL = 6.945TL) alacak senedinin vadesi geldiği tarih itibariyle gelir olarak kaydedilecektir. Vade tarihinde yapılması gereken kayıt aşağıdaki gibi olacaktır:

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....28.02.2018..... | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 649.000 | |
| | 122 ALACAK SEN. REESK. HS. | 6.945 | |
| | 121 ALACAK SENETLERİ HS. | | 649.000 |
| | XXX ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER HESABI | | 6.945 |
| | Alacak senedinin vadesinde tahsil edilmesi kaydı. | | |

***- Örnek 2: Ticari Alacaklarda Değer Düşüklüğü***

31.12.2016 tarihi itibariyle işletmenin ticari alacak tutarı 20.000TL ve 50.000TL olan iki adet alacak senedi bulunmaktadır. 20.000TL tutarındaki alacak senedinin vadesi 30 günden fazla geçmiş ve kredi riski %5 olarak belirlenmiştir. 50.000TL tutarındaki alacak senedinin vadesine ise bilanço tarihi itibariyle iki ay bulunmakta (toplam vade süresi bir yılın altındadır) ve alacak senedinin 30.11.2016 tarihindeki peşin değeri 46.826TL'dir. Söz konusu alacak senedi için hesaplanmış olan etkin faiz oranı yıllık %30'dur. Vadesi geçmemiş alacak senetleri için uygulanan kredi riski oranı %0,5'tir. Bilanço tarihi itibariyle TCMB iskonto oranı %10'dur.

- *TFRS 9'a göre beklenen kredi zararı aşağıdaki gibi hesaplanacaktır:*

Vadesi gelmemiş alacak senedinin bilanço günündeki itfa edilmiş maliyeti $50.000/(1+0,30)^{2/12}$ = 47.861TL olarak hesaplanacaktır. (Alacak senedinin bilanço tarihine kadar geçen zamanda tahakkuk eden faiz geliri 47.861 – 46.826 = 1.035TL'dir.) Yine aynı alacağın itfa edilmemiş beklenen kredi zararı 50.000TL×0,005 = 250TL'dir. Buna göre bilanço günündeki itfa edilmiş beklenen kredi zararı $250/(1+0,30)^{2/12}$ = 239TL olarak hesaplanacaktır.

Vadesi geçmiş alacak senedinin bilanço tarihindeki beklenen kredi zararı 20.000×0,05 = 1.000TL olarak hesaplanacaktır.

Beklenen kredi zararları toplamı 239 + 1.000 = 1.239TL beklenen kredi zararı karşılığı olarak kayıtlara alınacaktır.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016..... | | |
| | 122 ALACAK SEN. REESK. HS. | 1.035 | |
| | 642 FAİZ GELİRLERİ HES. | | 1.035 |
| | Değerleme kaydı. | | |
| | .....31.12.2016..... | | |
| | 654 KARŞILIK GİDERLERİ HESABI | 1.239 | |
| | Beklenen Ticari Alacak Kredi Zararları | | |
| | 129 ŞÜPH. TİCARİ ALAC. K. | | 1.239 |
| | Beklenen Ticari Alacak Kredi Zarar Karşılıkları | | |

*- BOBİ FRS'ye göre gerçekleşen kredi zararı aşağıdaki gibi hesaplanacaktır:*

Örnek 2'de yer alan vadesi geçmemiş alacak senedinin edinim tarihi ile tahsil edileceği tarih arasındaki süre bir yılın altında olduğundan itibari değerle değerlenecektir. Diğer yandan vadesi geçmiş ve şüpheli hale gelmiş bulunan 20.000TL tutarındaki alacak senedini için karşılık ayrılmak istenmektedir. Alacak senedi itibari değerle değerlendiğinden, değer düşüklüğü ile ilgili kanıtlar araştırılmış ve %20 oranında karşılık ayrılması gerektiğine dair makul şüpheye sahip gözlemlenebilir kanıtlar elde edilmiştir. Buna göre 20.000 × 0,20 = 4.000TL tutarında değer düşüklüğü zararı kaydedilmelidir.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016.....<br>XXX ESAS FAALİYETLERDEN<br>DİĞER GİDERLERİ HESABI<br>129 ŞÜPH. TİCARİ ALAC. K. | 4.000 | <br><br>4.000 |

***- Örnek 3: Sözleşmeye Bağlı Nakit Akışlarının Tahsil Edilmesini Amaçlayan Bir İş Modeli Kapsamında Elde Tutulan Borçlanma Araçlarında İlk Muhasebeleştirme ve Ölçüm***

İşletme 01.01.2016 tarihinde 49.500TL karşılığında sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde bulundurmak amacıyla 5 yıl vadeli devlet tahvili satın almıştır. Satın alınan tahvillerin itibari değeri ise 60.000TL ve yıllık faiz oranı %5'tir. Alım için 500TL işlem maliyetine katlanılmıştır.

*- TFRS 9'a göre ilk muhasebeleştirme ve değerlemeye ilişkin muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır*:

TFRS 9 standardı borçlanma araçlarının ilk muhasebeleştirmesinde işlem maliyetleri dahil edilmiş gerçeğe uygun değeri kullanırken, BOBİ FRS'ye göre borçlanma araçlarının ilk muhasebeleştirilmesinde işlem maliyetleri ilave edilmiş işlem fiyatı kullanılmaktadır. Bununla birlikte, ilk muhasebeleştirmede işlem fiyatının genellikle gerçeğe uygun değere eşit olduğu kabul edildiğinden, ilk muhasebeleştirme kaydında TFRS 9 ile BOBİ FRS açısından bir farklılık oluşmayacaktır.

İşlem fiyatı = 49.500TL

İşlem maliyeti = 500TL

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....01.12.2016.....<br>112 KAMU KESİM TAHVİL SENET<br>VE BONOLARI HESABI<br>İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar<br>102 BANKALAR HESABI<br>İlk muhasebeleştirme kaydı. | 50.000 | <br><br><br>50.000 |

Sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulan borçlanma araçları gerek TFRS 9'a göre ve gerekse BOBİ FRS'ye göre itfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülmektedir. Bu sebeple, Örnek 3 kapsamında aşağıda sunulan uygulama, hem TFRS 9 için, hem de BOBİ FRS için uygun bir örnek oluşturmaktadır.

İşletmenin tahvilleri alması halinde 2016 yılı başında 50.000TL nakit çıkışı gerçekleşecek, dönem sonunda ise 3.000TL (60.000×0,05) faiz tahakkuk edecektir. Tahvilin vadesi 5 yıl olduğundan ve işletmenin tahvilleri nakit akışlarını tahsil etmeyi amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde bulunduruyor olmasından sebeple, 5 yıl boyunca aynı tutarda faizin tahakkuk edeceği varsayılmaktadır. Buna göre, varsayılan nakit akışları için etkin faiz yönteminden yararlanılarak etkin faiz oranı hesaplanacak ve tahvilleri dönem sonlarında itfa edilmiş maliyetleri üzerinden ölçülecektir.

Varsayılan nakit akışlarından hareketle hesaplanan etkin faiz oranı (iç verim oranı) 0,0932 olarak bulunacaktır. Buna göre itfa edilmiş maliyet tablosu aşağıdaki gibi düzenlenecektir.

**Tablo 2. İtfa Edilmiş Maliyet Tablosu**

| Tarih | Dönem Başında İtfa Edilmiş Maliyet (A) | Faiz Geliri (B) (A×0,0932) | Nakit Akışı (C) | Dönem Sonunda İtfa Edilmiş Maliyet (A+B-C) |
|---|---|---|---|---|
| 31.12.2016 | 50.000 | 4.660,287 | 3.000 | 51.660,287 |
| 31.12.2017 | 51.660,287 | 4815,035 | 3.000 | 53.475,323 |
| 31.12.2018 | 53.475,323 | 4984,207 | 3.000 | 55.459,530 |
| 31.12.2019 | 55.459,530 | 5.169,147 | 3.000 | 57.628,676 |
| 31.12.2020 | 57.628,676 | 5.371,324 | 60.000+3.000 | - |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016..... | | |
| | 112 KAMU KESİM TAHVİL SENET VE BONOLARI HESABI | 1.660 | |
| | İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar | 3.000 | |
| | 102 BANKALAR HESABI | | 4.660 |
| | 642 FAİZ GELİRLERİ HESABI | | |
| | 2016 yılı faiz geliri tahakkuku. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2017..... | | |
| | 112 KAMU KESİM TAHVİL SENET VE BONOLARI HESABI | 1.815 | |
| | İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar | 3.000 | |
| | 102 BANKALAR HESABI | | 4.815 |
| | 642 FAİZ GELİRLERİ HESABI | | |
| | 2017 yılı faiz geliri tahakkuku. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2018..... | | |
| | 112 KAMU KESİM TAHVİL SENET VE BONOLARI HESABI | 1.984 | |
| | İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 3.000 | |
| | 642 FAİZ GELİRLERİ HESABI | | 4.984 |
| | 2018 yılı faiz geliri tahakkuku. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2019..... | | |
| | 112 KAMU KESİM TAHVİL SENET VE BONOLARI HESABI | 2.169 | |
| | İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 3.000 | |
| | 642 FAİZ GELİRLERİ HESABI | | 5.169 |
| | 2019 yılı faiz geliri tahakkuku. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2020..... | | |
| | 112 KAMU KESİM TAHVİL SENET VE BONOLARI HESABI | 2.372 | |
| | İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen finansal varlıklar | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 3.000 | |
| | 642 FAİZ GELİRLERİ HESABI | | 5.372 |
| | 2020 yılı faiz geliri tahakkuku. | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2020.....<br>102 BANKALAR HESABI<br>112 KAMU KESİMİ TAHVİL SENET VE BONOLARI HESABI | 60.000 | <br><br>60.000 |

***- Örnek 4: Sözleşmeye Bağlı Nakit Akışlarının Tahsil Edilmesini ve Satılmasını Amaçlayan Bir İş Modeli Kapsamında Elde Tutulan Borçlanma Araçlarında İlk Muhasebeleştirme ve Ölçüm***

Örnek 3'te yer alan uygulamanın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve satışını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde bulundurmak amacına yönelik olarak uygulanması halinde BOBİ FRS açısından Örnek 3'te sunulan uygulama aynen geçerli olacaktır. Çünkü BOBİ FRS'de borçlanma araçlarının bir iş modeli kapsamında ne şekilde elde bulundurulacağına yönelik herhangi bir ayrıma gidilmemiş olup, tüm borçlanma araçlarının itfa edilmiş maliyet ile ölçülmesi gerektiği belirtilmiştir. Ancak TFRS 9 açısından ilk muhasebeleştirmesinin ardından söz konusu borçlanma aracının değerleme gününde gerçeğe uygun değer üzerinden değerlenmesi ve değerleme farkının diğer kapsamlı gelirde raporlanması gerekmektedir.

- *Örnek 3'teki tahvillerin sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve satışını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde bulundurması halinde; 31.12.2016 tarihi itibariyle tahvillerin piyasa değerinin 52.500TL olması durumunda, ilgili TFRS 9'a göre bilanço tarihinde yapılması gereken kayıt aşağıdaki gibi olacaktır*:

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016.....<br>112 KAMU KESİM TAHVİL SENET VE BONOLARI HESABI<br>GUD farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen finansal varlıklar<br>102 BANKALAR HESABI<br>642 FAİZ GELİRLERİ HESABI<br>526 FİNANSAL VARLIK DEĞERLEME FARKLARI<br>2016 yılı gerçeğe uygun değerdeki değişimin ve faiz gelirinin kaydedilmesi. | 2.500<br><br><br>3.000 | <br><br><br><br>3.000<br>2.500 |

TFRS 9'a göre, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen finansal varlıkların satılması halinde, satıldığı tarihte ölçülen defter değeri ile elde edilen tutar arasında ortaya çıkan fark kar veya zarar olarak raporlanmaktadır (TFRS 9, Md. 3.2.12).

- *Örnek 3'te yer alan tahvillerde bilanço tarihi itibariyle oluşan gerçeğe uygun değer farkının diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülmesinden sonra, izleyen yıl içerisinde 58.000TL elden çıkartılması durumunda TFRS 9'a göre yapılması gereken kayıt aşağıdaki gibi olacaktır*:

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....XX.XX.2017..... | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 58.000 | |
| | 526 FİNANSAL VARLIK | 2.500 | |
| | DEĞERLEME FARKLARI | | |
| | 112 KAMU KESİM T. SENET | | 52.500 |
| | VE BONOLARI HESABI | | |
| | GUD farkı diğer kapsamlı gelire | | |
| | yansıtılarak ölçülen f. varlıklar | | |
| | 645 MENKUL KIYMET SATIŞ | | 8.000 |
| | KARLARI HESABI | | |
| | 2017 yılında finansal varlığın elden çıkartılması. | | |

***- Örnek 5: Özkaynak Araçlarındaki Yatırımların İlk Muhasebeleştirmesi ve Ölçümü***

İşletme 10.12.2015 tarihinde, halka açık bir piyasada işlem görmekte olan ve özkaynak araçlarındaki yatırım olarak sınıflandırdığı imtiyazlı hisse senetlerini 95.500TL'ye satın almış ve bu işlem için 500TL komisyon ödemiştir. Satın alınan imtiyazlı hisse senetlerinin 31.12.2015 tarihindeki piyasa değeri 102.000TL ve 31.12.2016 tarihindeki piyasa değeri 90.000TL'dir. Satın alınan imtiyazlı hisse senetleri 20.02.2017 tarihinde 110.000TL'ye elden çıkartılmıştır.

Örnek 5'deki işlemleri BOBİ FRS ile karşılaştırılabilmesi için, ilgili finansal varlığın gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılarak sınıflandırılmıştır. BOBİ FRS'de diğer kapsamlı gelirlere ilişkin bir tanımlama olmamasına karşın, TFRS 9 hükümlerine göre özkaynağa dayalı finansal varlığın alım-satım amaçlı olarak elde bulundurulmuyor olması halinde (uzun vadede elde bulundurulmak amacıyla) gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelirde de sınıflandırılabilmektedir.

- *TFRS 9'a göre ilk muhasebeleştirmeye, değerlemeye ve satışa ilişkin muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır*:

TFRS 9'a göre, gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarar olarak sınıflandırılan finansal varlıkların işlem maliyetleri de kar veya zararda sınıflandırılmaktadır.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....10.12.2015..... | | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN | 95.500 | |
| | VARLIKLAR HESABI | | |
| | GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak | | |
| | Ölçülen finansal varlıklar | | |
| | 653 KOMİSYON GİDERLERİ HESABI | 500 | |
| | 102 BANKALAR HESABI | | 100.000 |
| | İlk muhasebeleştirme kaydı. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2015..... | | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI<br>GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak Ölçülen finansal varlıklar | 6.500 | |
| | 649 DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR HESABI | | 6.500 |
| | Değerleme kaydı. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016..... | | |
| | 659 DİĞER OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR HESABI | 12.000 | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak ölçülen fin. v. | | 12.000 |
| | Değerleme kaydı. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....20.02.2017..... | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 110.000 | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI GUD farkı kar veya zarara yansıtılarak ölçülen f. v. | | 90.000 |
| | 649 DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR HESABI | | 20.000 |
| | Satış kaydı. | | |

- *BOBİ FRS'ye göre ilk muhasebeleştirmeye, değerlemeye ve satışa ilişkin muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır:*

BOBİ FRS'ye göre, halka açık piyasada işlem gören özkaynak araçlarındaki yatırımların ilk muhasebeleştirmesinde işlem maliyetleri işlem fiyatına dahil edilmemektedir.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....10.12.2015..... | | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI | 90.500 | |
| | 653 KOMİSYON GİDERLERİ | 500 | |
| | 102 BANKALAR HS. | | 100.000 |
| | İlk muhasebeleştirme kaydı. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2015..... | | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI | 6.500 | |
| | XXX FİNANSAL YATIRIMLAR DEĞER ARTIŞ KAZANÇLARI | | 6.500 |
| | Değerleme kaydı. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016..... | | |
| | XXX FİNANSAL YATIRIMLAR DEĞER AZALIŞ ZARARLARI | 12.000 | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI | | 12.000 |
| | Değerleme kaydı. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....20.02.2017..... | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 110.000 | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI | | 90.000 |
| | XXX FİNANSAL YATIRIMLAR DEĞER ARTIŞ KAZANÇLARI | | 20.000 |
| | Satış kaydı. | | |

- *Örnek 5'teki imtiyazlı hisse senetlerinin halka açık bir piyasada işlem görmemesi halinde BOBİ FRS'ye göre ilk muhasebeleştirmeye, değerlemeye ve satışa ilişkin muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır:*

BOBİ FRS'ye göre, halka açık piyasada işlem görmeyen özkaynak araçlarındaki yatırımların ilk muhasebeleştirmesinde işlem maliyetleri işlem fiyatına dahil edilmektedir.

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....10.12.2015..... | | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI | 100.000 | |
| | 102 BANKALAR HS. | | 100.000 |
| | İlk muhasebeleştirme kaydı. | | |

Halka açık bir piyasa işlem görmeyen özkaynak araçlarındaki yatırımların bilanço günündeki değerleme farkları TFRS 9 açısından kar veya zarara yansıtılmakta ve varlığın değeri gerçeğe uygun değer üzerinden ölçülmektedir. Söz konusu ölçüm BOBİ FRS açısından ele alındığında; halka açık bir piyasa işlem görmeyen özkaynak

araçlarındaki yatırımların maliyet bedeli üzerinden ölçüldüğü ve bilanço günüdeki değer düşüklüğü zararlarının hesaplanarak maliyet bedelinden düşüldüğü görülmektedir.

Örnek 5 için değerleme günündeki ölçüm maliyet bedeli üzerinden yapılacağından, 31.12.2015 tarihinde gerçekleşen piyasa fiyatı değer artışı kayıt altına alınmayacaktır. Ancak 31.12.2016 tarihindeki değer düşüklüğü için karşılık ayrılması gerekmektedir. BOBİ FRS kapsamında ticari alacaklar dışındaki diğer finansal varlıklardaki değer düşüklükleri "Finansal Yatırımlar Değer Azalış Zararları" kalemine yansıtılmakta; ticari alacaklar dışındaki diğer finansal varlıklar için değer düşüklüğü zararının iptal edilmesi durumunda ise iptal edilen tutar "Finansal Yatırımlar Değer Artış Kazançları" kalemine yansıtılmaktadır. Buna göre muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır:

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....31.12.2016..... | | |
| | XXX FİNANSAL YATIRIMLAR | 10.000 | |
| | DEĞER AZALIŞ ZARARLARI | | |
| | 249 DİĞER MALİ DURAN V. KARŞILIĞI HS. | | 10.000 |
| | Değer düşüklüğü kaydı. | | |

| Mad. No | AÇIKLAMA | BORÇ | ALACAK |
|---|---|---|---|
| | .....20.02.2017..... | | |
| | 102 BANKALAR HESABI | 110.000 | |
| | 248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR HESABI | | 100.000 |
| | XXX FİNANSAL YATIRIMLAR DEĞER ARTIŞ KAZANÇLARI | | 10.000 |
| | Satış kaydı. | | |
| | .....20.02.2017..... | | |
| | 249 DİĞER MALİ DURAN V. KARŞILIĞI HS. | 10.000 | |
| | XXX FİNANSAL YATIRIMLAR DEĞER ARTIŞ KAZANÇLARI | | 10.000 |

## 4. Sonuç

Bağımsız denetime tabi şirketler kapsamının yıllar itibari ile artması, bu şirketlerin finansal bilgi sunmak amacıyla hazırladıkları finansal raporlarının evrensel niteliğe ve bağımsız denetime uygun bir forma dönüştürülmesi ihtiyacını da arttırmıştır. Bu kapsamda hazırlanmış olan BOBİ FRS setinin 2018 yılından itibaren yürürlüğe girmesi ile birlikte söz konusu beklentilerin kısmen de olsa karşılanmaya başlanacağı düşünülmektedir.

BOBİ FRS setinin yürürlüğe girmesi ile birlikte MSUGT'de yer almamakla birlikte, Avrupa Birliği direktiflerinde yer alan bazı muhasebe yaklaşımları da uygulanmaya başlanacaktır. Ancak yine de, BOBİ FRS'nin Avrupa Birliği direktifleri doğrultusunda şekillenen TFRS uygulamalarında önemli ölçüde farklılıklar içeriyor olması, BOBİ FRS'nin uluslararası ölçekte kabul edilebilir bir uygulama seti olmaktan ziyade, yalnızca bağımsız denetimin kabulü ve devamı için uygun bir raporlama seti oluşturduğu yönünde bazı eleştirileri de beraberinde getirmektedir.

TFRS'ye göre bir şirketin hazırlaması gereken finansal rapor seti finansal durum tablosu, kapsamlı gelir tablosu, nakit akış tablosu, özkaynak değişim tablosu ve dipnotlardan oluşmakta iken; BOBİ FRS'de TFRS'lerden farklı olarak kapsamlı gelir tablosu yerine yalnızca kar veya zarar tablosu düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, BOBİ FRS ile birlikte diğer kapsamlı gelir tablosunun olmadığı ve ilk muhasebeleştirmeden sonraki ölçümlerde yapılan sınıflandırma sonucunda ortaya çıkan farkların yalnızca kar veya zarar tablosuna alınabildiği bir metin yürürlüğe girmiştir.

BOBİ FRS'nin uygulanmaya başlanmasından sonra karşılaşılabilecek bir diğer problem ise mevcut muhasebe kayıt sisteminde kullanılan Tek Düzen Hesap Planı'nda yer alan hesapların yeni sette belirtilen bazı hesapları karşılama noktasında yetersiz kalmasıdır. Özellikle değer düşüklüğü ile ilgili muhasebeleştirmeler için bazı yeni hesapların tanımlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, yeni sette önerilen hesap kalemleri yerine, BOBİ FRS'nin özünü tam olarak karşılayamayan ve mevcut kayıt sisteminde halihazırda kullanılan hesap kalemleri BOBİ FRS uygulayan işletmeler tarafında da zorunlu olarak kullanılmaya devam edilecektir.

Finansal durum tablosunun önemli bir bölümünü oluşturan finansal varlıkların ilk muhasebeleştirmesinde; TFRS 9'a göre yapılan sınıflamada itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen, gerçeğe uygun değer farkı kar veya zararda sınıflandırılarak ölçülen ve gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelirde sınıflandırılarak ölçülen finansal varlıklar olmak üzere üçlü bir sınıflama yapılmaktadır. BOBİ FRS'deki finansal varlık sınıflamasında ise ticari ve diğer alacaklar, borçlanma araçları, özkaynak araçlarındaki yatırımlar ve diğer finansal varlıklar yer almaktadır. BOBİ FRS'de yer alan bu sınıflama, TFRS 9'dan farklı olarak finansal varlıkla ilgili ölçülen gerçeğe uygun değer farkının diğer kapsamlı gelirde raporlanmasına olanak tanımamaktadır. Bununla birlikte, finansal varlıklardaki değer düşüklüğü için TFRS 9'da belirtilen beklenen kredi zararı yaklaşımı BOBİ FRS'de yer almamaktadır. Bu farklılıklar, BOBİ FRS'de yer alan finansal varlıklarla ilgili ilkelerin TFRS setinde biçim olarak benzemekle birlikte, öz olarak MSUGT'e daha uygun olduğu algısını yaratmaktadır.

## KAYNAKÇA

Biçer, Seyra Özge (2016), "Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uyarınca Finansal Araçların Ölçümü ve Muhasebeleştirilmesi", Muhasebe ve Denetim Dünyası, Cilt: 1, Sayı: 3, s. 85 – 119.

Burton, F. Greg (2012), "A Cross-Cultural Study of the Influence of Country of Origin, Justice, Power Distance, and Gender on Ethical Decision Making", Journal of International Accounting Research, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 35 – 44.

Örten, Remzi – Kaval, Hasan – Karapınar, Aydın (2017), "Türkiye Muhasebe – Finansal Raporlama Standartları Uygulama ve Yorumları", 10. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Özerhan, Yıldız (2016), "Yerel Finansal Raporlama Çerçevesi Taslağındaki Ölçümleme Esasları Üzerine Bir Değerlendirme", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 307 – 336.

TFRS 9 FİNANSAL ARAÇLAR STANDARDI. www.kgk.gov.tr (Erişim Tarihi: 15.03.2017)

TFRS 15 MÜŞTERİ SÖZLEŞMELERİNDEN HASILAT STANDARDI. www.kgk.gov.tr (Erişim Tarihi: 15.03.2017)

TMS 32 FİNANSAL ARAÇLAR: SUNUM STANDARDI. www.kgk.gov.tr (Erişim Tarihi: 15.03.2017)

TMS 39 FİNANSAL ARAÇLAR: ÖLÇME VE MUHASEBELEŞTİRME STANDARDI. www.kgk.gov.tr (Erişim Tarihi: 15.03.2017)

Yünlü, Murat (2016), "Bağımsız Denetime Tabi Olup TMS/TFRS'leri Uygulama Kapsamında Olmayan İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standartları", Muhasebe ve Denetim Dünyası, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 23 – 42.

# Comparison of the Measurement and Accounting Principles of Financial Assets in Terms of the Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Enterprises and Turkish Financial Reporting Standards

**Erkan ÖZTÜRK**
Kırklareli University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Kırklareli, Turkey
orcid.org/0000-0002-9356-1557
erkan.ozturk@klu.edu.tr

## Extensive Summary

### Introduction

International Financial Reporting Standards (IFRS) have been developed to provide comparable, reliable, understandable and transparent financial reports. Businesses that wish to exist in international financial markets regulate their financial reports according to IFRS, which is accepted as the common language of accounting. There are also many studies to aid to prepare comparable financial reporting at international level in Turkey. For this purpose, IFRS has been translated into Turkish under the title of Turkish Financial Reporting Standards (TFRS) and has been partially applied since 2005.

In Turkey, companies that are classified as public interest entities (KAYİK) prepare their financial reports in accordance with TFRS. On the other hand, the number of companies that do not apply TFRS, but subject to independent audit has increased day by day. For this reason, the need for local financial reporting standards has increased over time. Based on this need, the notification on Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Enterprises (BOBİ FRS) that was prepared by Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority was published on 29/07/2017 and entered into force. Firms that are subject to independent audit and don't apply Turkish Financial Reporting Standards (TFRS) must prepare their financial statements according to this new set during fiscal periods starting on after 01/01/2018.

In this study, comparison of financial assets that have an important place in Turkish Financial Reporting Standards set has been made in terms of Turkish Financial Reporting Standards (TFRS) and Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Companies (BOBİ FRS). At the end of the study, several examples have been presented to explain the detected differences.

### The Coverage of BOBİ FRS

BOBİ FRS is an accounting standard list for the companies that do not apply TFRS to prepare their financial reports but wish to report at international level. According to Article 6 of BOBİ FRS that published in The Official Gazette dated 29/07/2017, companies that exceed at least two of the following criteria in two accounting periods have to apply BOBİ FRS:

- Total Assets, 75 Million and over Turkish Liras.

- Annual Net Sales Revenue, 150 Million and over Turkish Liras.

- Average Number of Employees, 250 and over.

**Convergence Characteristics of the BOBİ FRS Set to the TFRS with respect to Financial Assets**

Some of the convergence characteristics of the BOBİ FRS set to the TFRS related to the measurement of financial assets are as follows:

- Valuation in BOBİ FRS is arranged according to the valuation criteria in TFRS. However, despite the difficulties in practice, there have been some restrictions on the implementation of these criteria in BOBİ FRS.

- There are differences between TFRS and BOBİ FRS in terms of measurement of revenue. In case of a maturity that is less than 1 year, measurement is made with maturity value instead of cash value.

- In TFRS, the first recognition of trade and other receivables and trade and other payables are measured at transaction price. Subsequent measurements are measured at amortized cost. The differences calculated according to the effective interest method are recognized in profit or loss section. In BOBİ FRS, in case of a maturity that is more than 1 year, this measurement is performed as in TFRS.

**Comparison of the BOBİ FRS and the TFRS with respect to Financial Assets**

Classification of Financial Assets in BOBİ FRS:

- Trade and Other Receivables

- Debt Instruments

- Investments in Equity Instruments

- Other Financial Assets

Affiliates and subsidiaries are not classified as financial assets in BOBİ FRS.

Initial Recognition of Financial Assets in BOBİ FRS:

- Trade and Other Receivables with maturity not exceeding 1 year are measured at nominal value. On the other hand, trade and other receivables with a maturity more than 1 year are measured at amortized cost as in TFRS 9.

- The initial recognition of debt instruments in BOBİ FRS is measured at the transaction price. The costs incurred for the transaction are included in the transaction price.

- Investments in equity instruments are measured different forms in BOBİ FRS, depending on whether they are traded on the stock exchange and/or other organized markets. Equity instruments traded on the stock exchange and/or other organized markets are measured at transaction price at initial recognition and transaction costs are reflected in profit or loss. Equity instruments that are not traded on the stock exchange and/or other organized markets are measured at cost value, which is the sum of transaction costs and transaction costs at initial recognition.

Subsequent Measurement of Financial Assets in BOBİ FRS:

- The maturity period for subsequent measurement of trade and other receivables is determinative in BOBİ FRS. Trade and other receivables with a maturity not exceeding one year are measured at nominal value, with a maturity over one year are measured at amortized cost as in IFRS 9. In the case of impairment, the impairment loss is calculated. Impairment losses for trade and other receivables are reflected to “Other Expenses from Operating Activities” item on trade receivables.

- There is no classification in BOBİ FRS for borrowing instruments in terms of subsequent measurement as in TFRS 9. Nevertheless, it is stated in BOBİ FRS that borrowing instruments must be measured at amortized cost.

- According to BOBİ FRS, measurement of equity instruments has two different applications. Equity instruments traded on the stock exchange and / or other organized markets are measured at fair value at the reporting date and the resulting value differences are reflected in profit or loss in the "Appreciation Income in Financial Assets" or "Impairment Losses in Financial Investments". Equity instruments that are not traded on the stock exchange and / or other organized markets are measured at cost value with impairment loss.

**Conclusion and Discussions**

Some accounting approaches that are in the European Union directives but not in General Communique on Accounting System Application (MSUGT) will also begin to be implemented with the entry into force of the BOBİ FRS. In this manner, it will also be ensured that the financial reports of the companies are transformed into a universal form.

DOI: 10.20491/isarder.2017.315

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Döviz Piyasa Oynaklığı İle Vadeli İşlem Piyasası Arasındaki Nedensellik İlişkisi[1]

*The Causal Relationship Between Exchange Market Volatility And The Futures Market*

**Letife ÖZDEMİR**
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Bolvadin Uygulamalı Bilimler
Yüksekokulu, Afyon, Türkiye
orcid.org/0000-0002-8636-2277
letifeozdemir@aku.edu.tr

**Veysel KULA**
Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Afyon, Türkiye
orcid.org/0000-0002-1385-4596
kula@aku.edu.tr

## Özet

Vadeli işlem sözleşmeleri, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalar sonucu ortaya çıkan risklerden korunmak ve riski daha iyi yönetebilmek için yatırımcılar tarafından yaygın olarak değerlendirilir. Bu çalışmanın amacı, döviz piyasa oynaklığı ile döviz vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmaktır. Döviz piyasa oynaklığını modellemek için, koşullu değişen varyans modellerinden, iki simetrik (ARCH ve GARCH) modeli ve bir asimetrik (EGARCH) modeli kullanılmıştır. Dolar satış kuru ile dolar vadeli işlem sözleşmeleri uzlaşma fiyatının veri olarak kullanıldığı çalışmada döviz piyasa oynaklığının modellemesini ölçen en uygun model olarak EGARH(1,1) tespit edilmiştir. EGARCH modelinin seçilmesi, döviz piyasalarındaki oynaklığın pozitif ve negatif şoklara karşı asimetrik tepki verdiğini göstermektedir. Çalışmada döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını görmek için Granger nedensellik testi de uygulanmıştır. Çalışma sonucunda döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Bu sonuç, Türkiye'de vadeli işlem piyasası ile döviz piyasasının birbirini tamamlayan piyasalar olduğuna ve iki piyasa arasında bilgi akışının hızlı bir şekilde gerçekleştiğine işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Döviz Piyasa Oynaklığı, Vadeli İşlem Piyasası, GARCH Modelleri, Granger Nedensellik Testi

## *Abstract*

*Futures contracts are widely considered by investors in their decision to manage risk beter by hedgeing against risks that arise as a result of fluctuations in financial markets. The aim of this study is to investigate the causality relationship between exchange market volatility and the futures market. To model the exchange market*

[1] Bu makale Vadeli İşlem Piyasası ile Spot Piyasa Oynaklığı Arasındaki İlişki: İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Üzerine Bir Uygulama isimli doktora tezinden türetilmiştir.

*volatility, two symmetric (ARCH and GARCH) models and one asymmetric (EGARCH) model were used as the conditionally variance models. EGARH (1,1) was selected as the most suitable model to represend the exchange market volatility in the study where the dollar selling price and the dollar futures contract settlement price are used as in put data. The selection of the EGARCH model shows that the volatility in exchange markets is asymmetric to positive and negative shocks. Granger causality test was applied to see whether there was a causal relationship between exchange market volatility and the futures market in the study. According to the findings of the study, there is a bidirectional causality relation between the foreign exchange market volatility and the futures market. This result suggests that the futures market and the exchange market in Turkey are complementary markets, and that the flow of information between the two markets is rapidly taking place.*

***Keywords:*** *Foreign Exchange Market Volatility, Futures Markets, GARCH Models, Granger Causality Test*

## 1.Giriş

Küreselleşmenin finansal piyasalarda yarattığı değişimler nedeni ile ülkeler arasında ekonomik duvarların ortadan kalkması, uluslar arası ticaretin zamanla giderek artması, sermaye hareketlerinin hızlanması, finansal piyasalardaki işlem hacimlerinin artması gibi ekonomik gelişmeler beraberinde riski de artırmış ve risk yönetimini önemli hale getirmiştir. Bu nedenle, finansal kurumlar, reel sektör, bireysel yatırımcılar karşılaştıkları risklerden korunmak ve riski daha iyi yönetebilmek için vadeli işlem sözleşmelerini yaygın olarak kullanmaya başlamış ve böylece vadeli işlem piyasaları hızlı bir gelişme göstermiştir.

Vadeli işlem piyasaları oldukça uzun bir tarihe sahip olmalarına karşın, mali vadeli işlem piyasalarının gelişimi 1970'li yıllara dayanmaktadır. 1971 yılında Bretton Woods sabit kur sisteminin çökmesi ve dalgalı kur sistemine geçilmesiyle, mal ve hizmet fiyatlarında, faiz oranlarında ve döviz kurlarında dalgalanmalar meydana gelmeye başlamış ve böylece finansal piyasalarda oynaklıklar artmıştır. Finansal piyasalarda oynaklığın artması sonucunda faiz, fiyat ve kur riskleri ortaya çıkmıştır. Risklerden korunmak ve riski yönetebilmek amacıyla yeni finansal ürünlere ve piyasalara ihtiyaç duyulmuş ve bu doğrultuda vadeli işlem piyasaları geliştirilmiştir.

Vadeli işlem piyasalarının giderek gelişmesi ile birlikte vadeli işlem piyasaları ile döviz piyasası arasında bir ilişki olup olmadığı ve iki piyasa arasında ilişki var ise, vadeli işlem piyasaların döviz piyasa oynaklığını ne şekilde etkilediği konusu akademisyenlerin, yatırımcıların ve piyasa düzenleyicilerinin büyük ilgisini çekmektedir. Bu konuda araştırmacıların farklı görüş ve bulgular bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, (Jochum ve Kodres, 1998; Bhargava ve Malhotra, 2007 vb.) vadeli işlem piyasası ile döviz piyasa arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu ve her iki piyasanın da birbirini etkilediğini belirtirken, bazı araştırmacılar (Crain ve Lee, 1995 vb.) ise iki piyasa arasında tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu ve vadeli işlem piyasalarının döviz piyasa oynaklığını etkilediğini ifade etmektedirler.

Türkiye'de vadeli işlem piyasası ile döviz piyasa oynaklığı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı çok az olduğundan, çalışmanın, bu alandaki eksikliği gidererek daha sonra yapılacak çalışmalara temel oluşturacağı değerlendirilmektedir. Araştırma, döviz ve vadeli işlem piyasalarında yatırım yapmayı düşünen yatırımcılar için vadeli

işlem piyasasında oluşan fiyatların döviz piyasasını etkilediğini göz önünde bulundurarak kararlarını maksimize etmeleri ve daha az riskli portföy oluşturmaları açısından yararlı olma potansiyeli taşımaktadır.

Bu çalışmada, döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisi, 2 Mayıs 2005 ve 30 Temmuz 2010 dönemine ait dolar satış kuru ile dolara dayalı vadeli işlem sözleşmesi verileri kullanılarak tespit edilmektedir. Döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisini analiz etmek için ilk önce zaman serilerinin durağan olup olmadığı incelenecektir. Durağanlık testinin yapılmasının ardından döviz piyasa oynaklığını modellemek için doğrusal durağan stokastik modeller olan otoregresif hareketli ortalama (ARMA) modeli ve otoregresif koşullu değişen varyans modellerinden iki simetrik model (ARCH-GARCH) yanında da bir asimetrik model (EGARCH) uygulanacaktır. Daha sonra döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasında ilişki olup olmadığını görmek için Granger nedensellik testi kullanılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalar sunulmaktadır. Üçüncü bölümde veri seti ve dördüncü bölümde döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisi araştırılırken kullanılacak ekonometrik analiz metotları hakkında bilgi verilmektedir. Beşinci bölümde araştırma bulguları yorumlanmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise elde edilen ekonometrik bulgular doğrultusunda döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki ilişkinin genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

## 2.Literatür Araştırması

Dövize dayalı vadeli işlem sözleşmeleri ilk olarak 1972 yılında Chicago Mercantile Exchange bünyesinde kurulan International Monetary Market'de işlem görmeye başlamıştır. Dövize dayalı vadeli işlem piyasası ilk finansal vadeli işlem piyasası olmasına rağmen, vadeli işlem piyasası ile döviz piyasa oynaklığı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısı çok sınırlıdır. Bu konu ile ilgili ulaşılan çalışmalar hakkında Tablo.1'de bilgi verilmiştir.

**Tablo 1. Döviz Piyasa Oynaklığı ile Vadeli İşlem Piyasası Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar**

| Makalenin Yazarı | Yayın Yılı | Piyasa | Veriler | Dönem | Yöntem | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Clifton | 1985 | Japon Yeni, İsviçre Frankı, Alman Markı ve Kanada Doları | Spot Fiyat ve Vadeli İşlem Hacmi | 01.1980 10.1983 | Korelasyon | Oynaklık Artmıştır |
| Crain ve Lee | 1995 | Eurodolar ve Deutsche Mark | Spot Fiyat ve Vadeli Fiyat | 24.09.1990 30.06.1993 | Granger Nedensellik | Tek yönlü nedensellik ilişkisi, Vadeli işlemler oynaklığı artırmıştır |
| Chatrath, Ramchander ve Song | 1996 | İngiliz Paundu, Danimarka | Spot Fiyat, İşlem Hacmi/ Açık Pozisyon | Her döviz için farklı dönem | GARCH(1,1) VAR | Oynaklık Artmıştır |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Markı, İsviçre Frankı, Kanada Doları ve Japon Yeni | | | | |
| Adrangi ve Chatrath | 1998 | İngiliz Poundu, Alman Markı, Japon Yeni ve Kanada Doları | Spot Fiyat Vadeli Açık Pozisyon | 01.1986 11.1996 | GARCH(1,1) VAR | Oynaklık Artmıştır |
| Jochum ve Kodres | 1998 | Meksika Pezosu, Brezilya Reali ve Macar Forinti | Spot Fiyat Vadeli İşlem Hacmi ve Açık Pozisyon | 01.03.1994 04.04.1997 | SWARCH Granger Nedensellik | Çift yönlü nedensellik ilişkisi |
| Bhargava ve Malhotra | 2007 | British Pound, Deutsche Marks, Japanese Yen ve Canadian Dolar | Spot Fiyat Vadeli İşlem Hacmi ve Açık Pozisyon | 01.1982 03.2000 | GARCH(1,1) Granger Nedensellik VAR | Vadeli İşlem hacmi ile oynaklık arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi |
| Kaziow ve Arbaeus | 2007 | US Doları, Britanya Paundu, Japon Yeni, İsviçre Frankı, İsveç Kronu ve Kanada Doları | Spot Fiyat Vadeli İşlem Hacmi ve Açık Pozisyon | 13.12.2004 02.05.2007 | GARCH VAR | İşlem hacmi oynaklığı artırmış, açık pozisyon oynaklığı düşürmüştür |
| Çevik ve Pekkaye | 2007 | Dolar Euro | Spot getiri ve Vadeli getiri | 04.02.2005 28.09.2006 | GARCH Dinamik Nedensellik | Vadeli işlem piyasası döviz piyasa oynaklığını etkilemektedir. |
| Baklacı | 2007 | Dolar Euro | Spot Fiyat, Vadeli Fiyat, İşlem Hacmi | 04.02.2005 26.10.2006 | GARCH | Oynaklık artmıştır |
| Kim ve Min | 2008 | Euro, İngiliz Poundu, İsviçre Frankı, Japon Yeni ve Kanada Doları | Spot Fiyat Vadeli İşlem Hacmi ve Açık Pozisyon | 01.1999 12.2005 | EGARCH Granger Nedensellik VAR | Çift yönlü nedensellik ilişkisi |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi farklı döviz piyasalarında, vadeli işlem piyasaları ile döviz piyasa oynaklığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Türkiye'de vadeli işlem piyasası ile döviz piyasa oynaklığını inceleyen sadece iki çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan biri, Çevik ve Pekkaya'nın 2007 yılında yapmış olduğu çalışmadır. Çalışmada, dolar ve euro vadeli işlem sözleşmelerinin getiri varyansları ile spot piyasa getiri varyansları arasındaki ilişki incelemişlerdir. 04.02.2005 – 28.09.2006 dönemi verileri kullanılarak, dolar ve euro getiri varyans değişimini ölçmek için GARCH modelleri ve ilişkiyi ölçmek için de dinamik nedensellik testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, döviz vadeli işlem getirilerinin spot döviz getirilerini etkilediği görülmüştür. Diğer bir çalışma ise Baklacı'nın 2007 yılında yaptığı ve döviz vadeli işlemlerin döviz piyasasındaki fiyat oynaklığına etkisini araştırdığı çalışmadır. Çalışmada, 4 Şubat 2005

yılından 26 Ekim 2006 yılına kadar olan dönemi kapsayan dolar ve euro'ya ait günlük spot fiyat, vadeli fiyat ve vadeli işlem hacmi veri olarak kullanılmıştır. Vadeli işlem piyasasındaki işlem hacmi ve fiyat değişimlerinin spot piyasa oynaklığı üzerindeki etkisi GARCH modeli kullanılarak ölçülmüş ve özellikle vadeli işlem hacminin spot piyasa getiri oynaklığını artırıcı etkisi olduğu saptanmıştır.

## 3. Veri Seti

Bu araştırma, döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada, döviz piyasasını temsil etmesi için dolar satış kuru ve vadeli işlem piyasasını temsil etmesi için dolar vadeli işlem sözleşmesi (dolar VİS) veri olarak kullanılmıştır.

İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası 4 Şubat 2005 tarihinde kurulmasına rağmen, Kasman, Okan ve Torun (2010)'un çalışmalarında yaptıkları gibi, çalışmada verilerin başlangıcı olarak 2 Mayıs 2005 tarihi belirlenmiştir. Bunun nedeni, borsanın kurulmasının ilk aylarında fiyat oynaklığının fazla olması ve işlem hacminin çok düşük olmasıdır.

2 Mayıs 2005 tarihinden 30 Temmuz 2010 tarihine kadar olan veri setinin kullanıldığı çalışmada, kullanılan verilerin doğal logaritması alındıktan sonra getiri serileri analize dahil edilmiştir.

## 4. Metodoloji

Bu bölümde, finansal zaman serilerin analizini yaparken gerekli olan durağanlık analizi, serilerin oynaklığının modellemesinde kullanılan değişen varyans modelleri ve seriler arasındaki nedensellik ilişkisini inceleyen nedensellik testi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

### 4.1.Durağanlık Analizi

Finansal zaman serilerini analiz ederken öncelikle yapılması gereken serilerin durağan olup olmadığını belirlemektir. Değişkenlerin durağan olup olmadıklarının tespit edilmesi için genişletilmiş Dickey Fuller (Augmented Dickey Fuller) birim kök testi yapılacaktır. ADF birim kök testi, (1) ve (2) numaralı eşitliklere bağımlı değişkenin gecikmeli değerleri eklenerek aşağıdaki gibi ifade edilir (Dickey ve Fuller, 1981).

$$\Delta y_t = \mu + \lambda y_{t-1} + \alpha_i \sum_{i=1}^{k} \Delta y_{t-i} + u_t \qquad \text{(Sabit terimli model)} \qquad (1)$$

$$\Delta y_t = \mu + \beta T + \lambda y_{t-1} + \alpha_i \sum_{i=1}^{k} \Delta y_{t-i} + u_t \qquad \text{(Sabit terimli ve trendli model)} \qquad (2)$$

(1) ve (2) numaralı denklemde, $\Delta y_t$ Farkı alınmış seri, $\lambda$ , $\beta$, $\alpha_i$ parametreler, $\mu$ sabit terim, T trend faktörü, k gecikme uzunluğu, $u_t$ hata terimini göstermektedir. ADF modeline göre test edilecek hipotezler, sıfır hipotezi, $\lambda = 0$; alternatif hipotez, $\lambda < 0$ 'dır. Tanımlanan sıfır hipotezi birim kök olduğunu, serinin durağan olmadığını ifade eder. Mutlak değer olarak hesaplanan t istatistiği, mutlak eşik tablo değerinden daha küçük ise sıfır hipotezi reddedilemez yani serinin birim köke sahip olduğu; durağan olmadığı söylenir. Hesaplanan t istatistiği mutlak değer olarak eşik tablo değerinden

daha büyük ise sıfır hipotezi reddedilir. Yani bu durumda serinin durağan olduğu söylenir (Charemza ve Deadman, 1993).

Finansal zaman serilerinde, zaman boyunca yaşanan ekonomik krizler, politika değişiklikleri, doğal afetler gibi birçok nedenden dolayı yapısal değişmeler meydana gelebilmektedir. Ekonometrik yöntemlerin birçoğunda olduğu gibi birim kök testlerinde de, veride meydana gelen bu yapısal değişimlerin dikkate alınmaması eğilimli sonuçlar elde edilmesine neden olabilmektedir. Geleneksel birim kök testleri seride birim kök varlığını araştırırken yapısal kırılma durumunu dikkate almazlar. Bu nedenle de hesaplanan test istatistikleri yapısal kırılmadan etkilenebilir ve böylece sıfır hipotezi doğru iken reddedilebilir veya alternatif hipotez yanlışken kabul edilebilir. Daha açık ifade ile seri durağan olduğu halde durağan değilmiş gibi görülebilir. Bu nedenle serideki yapısal kırılmayı dikkate alan testler geliştirilmiştir. Çalışmada, yapısal kırılmanın olduğunu varsayan Zivot Andrews (1992) birim kök testi kullanılacaktır.

Zivot ve Andrews (1992) tarafından geliştirilen test, yapısal değişimlerin gerçekleştiği dönemler hakkında bir ön bilgiye sahip olunmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Zivot ve Andrews birim kök testi için 3 farklı model önermişlerdir. Bu modellerin ilki Model A sabitte kırılmayı, İkincisi Model B trendde kırılmayı ve sonuncusu Model C ise sabit ve trendde kırılmayı göstermektedir. Zivot ve Andrews (1992) bu üç modeli temsil etmek üzere aşağıdaki eşitlikleri kullanmışlardır:

Model A;

$$y_t = \mu + \beta T + \delta y_{t-1} + \theta DU_t(\lambda) + \sum_{i=1}^{k} \delta_i \Delta y_{t-i} + u_t \quad (3)$$

Model B;

$$y_t = \mu + \beta T + \delta y_{t-1} + \theta_2 DT_t(\lambda) + \sum_{i=1}^{k} \delta_i \Delta y_{t-i} + u_t \quad (4)$$

Model C;

$$y_t = \mu + \beta T + \delta y_{t-1} + \theta_2 DT_t(\lambda) + \theta_1 DU_t(\lambda) + \sum_{i=1}^{k} \delta_i \Delta y_{t-i} + u_t \quad (5)$$

$\mu$; sabit terimi, T; trend faktörünü, $\beta, \delta, \theta$ ; parametreleri, k; gecikme uzunluğunu ve $u_t$, hata terimini ifade etmektedir. Burada, t= 1,2,3,….,T zamanı, TB kırılma zamanı olmak üzere, $\lambda$ =TB/T ve $\lambda \in [0.15, 0.85]$, nispi kırılma yansımasını göstermektedir. Ayrıca, $DU_t$ sabit terimdeki ve $DT_t$ ise trenddeki kırılmayı ifade eden kukla değişkenlerdir.

Zivot Andrews testini yaparken temel hipotez veya alternatif hipotez arasında karar verirken karar kriteri olarak $y_{t-1}$ değişkeninin t istatistik değeri, belirli bir anlam seviyesiyle Zivot Andrews kritik değerlerinden uygun olan tablo değerleri ile karşılaştırılır. Eğer t istatistiğinin mutlak değeri Zivot Andrews mutlak eşik t değerinden büyükse verilmiş zaman serisinin durağan olduğunu ileri süren alternatif hipotezi reddedemeyiz. Öte yandan t istatistiği eşik değerin altında ise zaman serisi durağan değildir. (Zivot ve Andrews, 1992).

### 4.2. Oynaklığın Modellenmesi

Finansal zaman serilerinin oynaklığının modellemesi yapılabilmesi için öncelikle seride ARCH etkisinin (oynaklığın) mevcut olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Seride oynaklık olup olmadığı ARCH LM testi ile tespit edilecektir. ARCH-LM testi yapılmadan hemen önce ise serinin doğrusal durağan stokastik modeller olan otoregresif hareketli ortalama (ARMA) modelinin belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra seride ARCH etkisinin mevcut olduğu belirlendikten sonra oynaklığı modellemek için otoregresif koşullu değişen varyans (ARCH) modelleri kullanılacaktır. Çalışmanın bu bölümünde, modeller hakkında bilgi verilmiştir.

#### 4.2.1.ARMA Modelleri

Box ve Jenkins tarafından 1976 yılında ortaya konulan ve tek değişkenli zaman serilerinin tahmininde kullanılan otoregresif hareketli ortalama (ARMA) modeli, yaygın olarak Box-Jenkins (BJ) yöntemi olarak adlandırılır (Gujurati, 2001). Otoregresif hareketli ortalama modeli, eşit zaman aralıklarıyla elde edilen gözlem değerlerinden oluşan sabitli (kesikli veya kesmeli) ve durağan zaman serileri için ileriye dönük öngörü modellerinin kurulması ve öngörüde bulunulması bakımından sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir (Özmen, 1986). Bu modeller, zamana bağlı olayların stokastik nitelikte olaylar ve bu olaylarla ilgili zaman serilerinin ise stokastik süreç olduğu varsayımına dayanarak geliştirilmiştir. Stokastik modeller incelenen zaman serisinin durağan olup olmamasına göre, doğrusal durağan stokastik modeller yani otoregresif hareketli ortalama (ARMA) modelleri ve doğrusal durağan olmayan stokastik modeller ise birleştirilmiş otoregresif hareketli ortalama (ARIMA) modelleri olarak incelenmektedir (Enders, 1995; Vogelvang,2005).

Otoregresif hareketli ortalama (ARMA) modelleri, AR ve MA modellerinin bir birleşimidir. Bir zaman serisinin herhangi bir döneme ait gözlem değeri, ondan önceki belirli sayıda gözlem değerinin ve hata teriminin doğrusal bir birleşimi olarak ifade edilir. ARMA modeli p terimli AR ve q terimli MA modelinin bir bileşimi içerir ve ARMA(p,q) şeklinde yazılır. ARMA(p,q) modeli aşağıdaki gibi ifade edilir (Gujarati, 2001; Brooks, 2008);

$$y_t = \varphi_0 + \varphi_1 y_{t-1} + \varphi_2 y_{t-2} + \cdots + \varphi_p y_{t-p} + u_t - \theta_1 u_{t-1} - \cdots - \theta_q u_{t-q} \qquad (6)$$

Burada p ve q modelin derecesini gösterir. $\varphi_i$ ve $\theta_i$ ise modelin parametrelerini ifade etmektedir.

Zaman serisi durağan olmadığında doğrusal durağan olmayan stokastik modeller olan birleştirilmiş otoregresif hareketli ortalama (ARIMA) modelleri kullanılmaktadır. Durağan olmayan ancak d dereceden fark alma işlemiyle durağan hale dönüştürülmüş serilere uygulanan modellere "entegre modeller" veya "durağan olmayan doğrusal stokastik modeller" adı verilir. Eğer AR modelinin derecesi p, MA modelinin derecesi q ve serinin d kez farkı alınmışsa bu modele ARIMA(p,d,q) adı verilir. ARIMA (p,d,q) modelinin ifadesi şöyledir (Brooks, 2008);

$$w_t = \varphi_0 + \varphi_1 w_{t-1} + \varphi_2 w_{t-2} + \cdots + \varphi_p w_{t-p} + \theta_0 u_t - \theta_1 u_{t-1} - \cdots - \theta_q u_{t-q} \qquad (7)$$

Bu eşitlik, (6) daki ARMA eşitliğindeki $y_t$'nin yerine $y_t$'lerin farkı olan $w_t$ alınarak elde edilmiştir.

### 4.2.2.Otoregresif Koşullu Değişen Varyans (ARCH) Modelleri

Zaman serlerinde oynaklığın modellenmesi ve tahmin edilmesi için, literatürde en çok kullanılan doğrusal olmayan finansal modeller, otoregresif koşullu değişen varyans (autoregresif conditional heteroskedasticity-ARCH) modelleridir.

ARCH modelleri, ARMA modelinden elde edilen artıkların kareleri kullanılarak aşağıdaki şeklinde ifade edilmektedir (Ramanathan, 1998).

$$h_t = \alpha_0 + \alpha_1 u_{t-1}^2 + \ldots\ldots\ldots + \alpha_q u_{t-q}^2 \qquad (8)$$

Denklemde $h_t$; koşullu varyansı, $\alpha_0, \alpha_1 \ldots\ldots \alpha_q$; ARCH modeli parametreleri, $u_{t-1}, \ldots, u_{t-q}$; hata terimlerinin q dönem geriye giden değerlerini göstermektedir. Burada q modelin derecesini gösterir. ARCH(q) modeli olarak isimlendirilen bu model özellikle yüksek volatilite sergileyen bir çok zaman serisinin modellemesinde kullanılmaktadır (Engle, 1982).

ARCH modellerinde $\alpha_i$ parametrelerine ilişkin bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Koşullu varyans ($\sigma_t$) kesinlikle negatif olamaz. Bu nedenle $\sigma_t$, $u_t$'nin gerçekleşen tüm değerleri için pozitif olmak zorundadır. Buradan hareketle $\alpha_0 > 0$ ve i=1,2,…,q olmak üzere $\alpha_i \geq 0$ koşulları sağlanmalıdır. Diğer bir kısıtlama ise, $\alpha_i$'lerin her birinin veya toplamının 1'den küçük olmasıdır. Bu kısıtlama ARCH sürecinin durağanlığının sağlanması için de gereklidir. Tersi durumda süreç sonsuz varyansa eşit olur (Gökçe, 2001).

ARCH modelleri ile yapılan uygulamalarının çoğunda koşullu varyans denkleminin yeterli bir şekilde tanımlanabilmesi için gecikme sayısının oldukça büyük alınması gerekmektedir. Bu duruma alternatif olarak daha esnek bir gecikme yapısına sahip olan bir model yapısı Bollerslev (1986) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele genelleştirilmiş ARCH yani GARCH adı verilmiştir (Bollerslev, 1987). Bollerslev tarafından geliştirilen bu model türü, ARCH modelinden farklı olarak koşullu varyansın, hata terimlerinin karelerinin gecikmeli değerleri ile birlikte kendi gecikmeli değerlerine de bağlı olduğu oynaklık modelleridir (Johnston ve Scott, 2000).

GARCH (p,q) modeli varyansın, geçmiş dönem oynaklıkların ve bağımlı değişkenin geçmiş dönem varyanslarına bağlı olarak açıklandığı modellerdir. GARCH (p,q) modeli aşağıdaki gibi yazılır (Enders, 1995).

$$h_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^{q} \alpha_i u_{t-i}^2 + \sum_{i=1}^{p} \beta_i h_{t-i} \qquad (9)$$

ARCH modellerinde olduğu gibi GARCH modellerinde de $\alpha_i$ parametrelerine ilişkin bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu modellerde, q>0, p≥0, $\alpha_0 > 0$, $\alpha_i \geq 0$ (i=1,2,3,….,q) ve $\beta_i \geq 0$ (i=1,2,3,…,p) koşulları sağlanmalıdır (Gökçe, 2001). Ayrıca bu kısıtlara ilave olarak $\alpha_i$ ve $\beta_i$ parametrelerinin toplamı da birden küçük olmalıdır. Bu kısıtın sağlanması, sürecin durağan bir yapıya sahip olduğunu gösterir. $\alpha_i$ ve $\beta_i$ parametrelerinin toplamının 1'e eşit ya da büyük olması oynaklığın tahminini istatistiksel olarak mümkün kılmamaktadır (Engle, 2001).

GARCH modellerinin en önemli eksikliklerinden biri pozitif ve negatif şoklara karşı oynaklığın simetrik tepki verdiğini varsaymasıdır. Ayrıca bu modellerde oynaklığın sadece büyüklüğü ile ilgilenilmiştir; oynaklığın işareti ile ilgilenilmemiştir.

Oysa, azalan yöndeki dalgalanmaların artan yöndeki dalgalanmalardan daha yüksek oynaklıklara neden olduğu sık sık gözlenmektedir. Bu durum, varyans etkilerinin asimetrik olarak pozitif ve negatif hataların gerçekleşmesine neden olmuş olabilir. Bu nedenle belirtilen özelliklerin varlığında zaman serilerinin daha uygun çözümlenmesine imkan veren ve Üssel (exponential) GARCH (EGARCH) modeli Nelson (1991) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde koşullu varyans logaritmik bir biçimde tanımlanarak negatif değerler alması önlenmiştir. Nelson (1991) tarafından önerilen EGARCH modeli aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

$$\log(h_t) = \omega + \sum_{j=1}^{p} \beta_j \log(h_{t-j}) + \sum_{i=1}^{q} \alpha_i \frac{|u_{t-i}|}{\sqrt{h_{t-i}}} + \sum_{i=1}^{c} \gamma_i \frac{u_{t-i}}{\sqrt{h_{t-i}}} \qquad (10)$$

Burada $\gamma_i \neq 0$ ise, asimetrik etkinin bulunduğu göstermektedir. Bu modelde, $u_{t-i}>0$ ise olumlu haberlerin oynaklık üzerine etkisi $\alpha_i + \gamma_i \sqrt{h_{t-i}}$ kadar olurken, $u_{t-i}<0$ ise olumsuz haberlerin oynaklı üzerine etkisi $\alpha_i - \gamma_i \sqrt{h_{t-i}}$ kadar olacaktır. Diğer taraftan, $\gamma_i < 0$ durumunda ise negatif şokların oynaklığa etkisinin pozitif şoklardan daha fazla olduğunu işaret etmektedir (Özden, 2008). EGARCH modeli iyi ve kötü haberlerin oynaklık üzerinde farklı etkileri olmasına izin verirken GARCH modelinde bu durum mümkün değildir.

ARCH modellerinin kullanılabilmesi için zaman serisi verilerinde ARCH etkisinin (oynaklığın) mevcut olması gerekmektedir. Bu nedenle, Engle (1982) zaman serilerinde ARCH etkilerinin bulunup bulunmadığının belirlenmesine yönelik olarak ARCH LM testini geliştirmiştir. ARCH LM testi, modelin hata terimlerinde ARCH etkilerinin bulunup bulunmadığını araştıran bir Lagrance Çarpanı (LM) testidir (Enders, 1995).

ARCH LM testi, tahmin edilen regresyonun hatalarının karelerinin aşağıdaki şeklinde modellenmesinden elde edilen $\Box^2$ kullanılarak gerçekleştirilir (Brooks, 2008).

$$u_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 u_{t-1}^2 + \alpha_2 u_{t-2}^2 + \cdots\cdots + \alpha_q u_{t-q}^2 + v_t \qquad (11)$$

Regresyondan elde edilen $R^2$ belirlilik katsayısı kullanılarak $T.R^2$ test istatistiği hesaplanır (Kızılsu, Aksoy ve Kasap, 2001). Burada T gözlem sayısını ifade etmektedir. ARCH LM testinin hipotezler, sıfır hipotezi $\alpha_1 = \alpha_2 = \cdots\cdots = \alpha_q = 0$ , alternatif hipotezi, en az bir tanesi $\alpha_i \neq 0$ (i:1,2,3,……..,q) şeklindedir. LM istatistiğinin sıfır hipotezi altında q serbestlik derecesi $x_q^2$ dağılımına yaklaştığı bilinmektedir. Bu nedenle hesaplanan LM istatistiği, $x_q^2$ tablo değeri ile karşılaştırılarak hipotezler test edilir. Karşılaştırma sonucunda LM istatistiği, $x_q^2$ tablo değerinden büyük ise $H_0$ hipotezi reddedilir ve otokorelasyonlu olan hata kareleri, modelde ARCH etkisinin varlığını gösterir (Brooks, 2008).

### 4.3. Nedensellik Testleri

Nedensellik analizi, bir değişkenin gecikmeli değerlerinin, başka bir değişkeni açıklamada kullanılıp kullanılamayacağını analiz eder. Eğer örneğin X değişkeninin gecikmeli değerleri, Y değişkeni üzerinde anlamlı bir etkide bulunuyorsa; X Y'nin granger nedenidir denir (Granger, 1988). X ve Y gibi iki değişken arasındaki sebep

sonuç ilişkisini belirlemek için yapılan nedensellik analizlerinde dört olasılık bulunmaktadır. X Y değişkenini etkiliyor olabilir, Y X değişkenini etkiliyor olabilir, X ve Y değişkeni birbirini karşılıklı olarak etkiliyor olabilir ya da iki değişken de birbirini etkilemiyordur.

Değişkenler arasında bir sebep-sonuç ilişkisinin olup olmadığının tespit etmekte kullanılan ve varsa ilişkinin yönünü belirleyen Granger nedensellik testi aşağıdaki denklemler yardımıyla yapılmaktadır (Gujarati, 2001).

$$Y_t = f(Y_{t-i}; X_{t-j}) \quad \alpha_0 + \sum_{i=1}^{m} \alpha_i Y_{t-i} + \sum_{j=1}^{m} \beta_j X_{t-j} + u_{1t} \qquad (12)$$

$$X_t = f(X_{t-i}; Y_{t-j}) \quad \alpha_0 + \sum_{i=1}^{m} \lambda_i X_{t-i} + \sum_{j=1}^{m} \delta_j Y_{t-j} + u_{2t} \qquad (13)$$

Buradaki *m*; gecikme uzunluğunu göstermekte olup, $u_{1t}$ ve $u_{2t}$ hata terimlerinin sıfır ortalama ve sabit varyansla dağılan ve ortak varyansları sıfır olan beyaz gürültü (white noise) oldukları varsayılmaktadır. (12) numaralı denklem X'ten Y'ye doğru nedenselliği (13) numaralı denklem ise Y'den X'e doğru nedenselliği göstermektedir. (12) numaralı denklemde $H_0$ hipotezi; $\beta_i = 0$ ise, X, Y'nin nedeni değildir; $H_1$ hipotezi; $\beta_i \neq 0$ ise, X, Y'nin nedenidir denir. (13) numaralı denklemde $H_0$ hipotezi; $\delta_i = 0$ ise, Y, X'in nedeni değildir; $H_1$ hipotezi; $\delta_i = \neq 0$ ise, Y, X'in nedenidir denir.

## 5.Araştırma Bulguları

Döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada ilk önce durağanlık analizleri yapılmıştır. Durağanlık testi yapıldıktan sonra döviz piyasa oynaklığını modellemek için doğrusal durağan stokastik modeller (ARMA) ve genel otoregresif koşullu değişen varyans (GARCH) modelleri uygulanmıştır. Döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmak için de Granger nedensellik testi yapılmıştır.

### 5.1.Durağanlık Analizi Sonuçları

Dolar ve dolar VİS getirilerinin durağan olup olmadıklarını tespit etmek için literatür de yaygınca kullanılan genişletilmiş Dickey Fuller (ADF) birim kök testi uygulanmıştır. Tablo 2 incelendiğinde, dolar VİS getiri serisinin seviye değerlerinde durağan ve bütünleşme derecesinin I(0) olduğu görülmektedir. Dolar getiri serisinin ise seviye değerinde durağan olmadığı ve değişkenin birinci farkında durağan I(1) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2. Geliştirilmiş Dickey Fuller (ADF) Birim Kök Testi Sonuçları**

| Değişken | Düzey/ Birinci FARK | ADF Test istatistiği | |
|---|---|---|---|
| | | Sabit Terimli | Trend ve Sabit Terimli |
| Dolar VİS | Düzey | -35,86601(0)*** | -35,85463(0)*** |
| | Birinci Fark | -35,86600(0)*** | -35,85462(0)*** |
| Dolar | Düzey | -1,824111(0) | -2,086518(0) |
| | Birinci Fark | -38,04080(0)*** | -36,02953(0)*** |

***%1 anlamlılık düzeyini, **%5 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Optimal gecikme uzunluğu Akaike Bilgi Kriterine (AIC) göre hesaplanmış olup parantez içinde gösterilmiştir.

MacKinnon kritik değerleri; %1 düzeyinde -3,435089, %5 düzeyinde -2,863520, %10 düzeyinde -2,567874

ADF testi gibi standart birim kök testlerinin kullanımları yaygın olmakla birlikte, örnek dönemi içinde önemli olayların gerçekleşmesi, bu testlerin sonuçlarını etkileyebilmektedir. ADF gibi birçok birim kök testleri birim kök mevcut olmadığı halde birim kök vardır şeklinde sıfır hipotezi ret etmeme sonucuna ulaşılabilmektedirler. Perron(1990) ve Zivot Andrews (1992) zaman serileri verilerindeki yapısal kırılmaların varlığı durumunda, geleneksel birim kök yöntemlerinin birim kök temel hipotezinin kabulüne doğru eğilimli olduğunu göstermişlerdir.

2005-2010 yılları arasındaki verilerin kullanıldığı çalışma, Türkiye ekonomisinde 2008 krizinin yaşandığı dönemi ve döviz kuru hareketlerinin çok fazla olduğu 2006 yılını kapsamaktadır. Dolayısıyla bu etkenlerin değişkenlerin üzerinde sebep olabilecekleri olası yapısal kırılmanın göz önüne alınması ve ilgili değişkenlerin durağanlık özelliklerinin tespitinde verilerdeki kırılmayı dikkate alan bir testin kullanılması gerektiğine karar verilmiştir.

ADF birim kök testi sonuçlarına göre, dolar VİS getiri serisi düzeyde durağan olduğu için, bu değişkene yapısal kırılmayı dikkate alan Zivot Andrews birim kök testini uygulamaya gerek yoktur. Fakat ADF birim kök testine göre düzeyde durağan olmayan dolar getiri serisinin yapısal kırılma dikkate alındığında durağanlık özelliğini görmek için Zivot Andrews birim kök testi uygulanmıştır ve testin sonuçları tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3. Zivot Andrews Birim Kök Testi Sonuçları**

| Dolar | | | |
|---|---|---|---|
| | Model A | Model B | Model C |
| Test İstatistiği ($\delta$) | -5,003710** | -2,674758 | -4,816426** |
| Gecikme Uzunluğu(k) | 15 | 15 | 15 |

Model A için Kritik Değerleri; %1 düzeyinde -5,34, %5 düzeyinde -4,80, %10 düzeyinde -4,58
Model B için Kritik Değerleri; %1 düzeyinde -4,93, %5 düzeyinde -4,42, %10 düzeyinde -4,11
Model C için Kritik Değerleri;%1 düzeyinde -5,57, %5 düzeyinde -5,08, %10 düzeyinde -4,82
***%1 anlamlılık düzeyini, **%5 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 3 sonuçlarına göre, dolar getiri serisinin Model A ve Model C'den elde edilen test istatistiği değerleri kritik değerlerden mutlak olarak büyük olduğundan kırılma ile birim kök içermektedir sıfır hipotezi ret edilmektedir. Dolayısıyla söz konusu serinin yapısal kırılma ile birlikte düzeyde durağan olduğu kabul edilmektedir.

### 5.2. Döviz Piyasa Oynaklığının Modellenmesi

Döviz piyasa oynaklığının modellemesinin yapılabilmesi için öncelikle seride ARCH etkisinin (oynaklığın) mevcut olup olmadığı incelenmesi gerekmektedir. Seride oynaklık olup olmadığı ARCH-LM testi ile tespit edilecektir. ARCH-LM testi yapılmadan hemen önce ise serinin doğrusal durağan stokastik modeller olan ARMA yapısının belirlenmesi gerekmektedir. Tablo 4'de dolar getiri serisi için tahmin edilen alternatif ARMA modelleri verilmiştir.

Tahmin edilen alternatif ARMA modellerine ilişkin sonuçlar; determinasyon katsayısının ($R^2$) yüksek olması, Akaike Bilgi Kriteri (AIC) ve Schwartz Bayesian Bilgi Kriteri (SBIC)'nin düşük olması, olabilirlik oranının (OO) yüksek olması ve modelin F-istatistiğinin anlamlı olması kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Bunun yanında zaman serileri için tahmin edilen ARMA(p,q) modelleri Box-Jenkins metodolojisini temel aldığından, modellerin "cimrilik (parsimony)" özelliğine uyması amaçlanmaktadır. Bu nedenle en çok ARIMA(3,3) modeli için tahminler yapılmıştır.

**Tablo 4. Dolar Getiri Serisi İçin Uygun Model Seçim Sonuçları**

| DOLAR | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| MODEL | $R^2$ | AIC | SIC | OO | F İstatistik |
| **ARMA(1,1)** | **0,989118** | **-6,328665** | **-6,316901** | **4189,412** | **59988,92*****|
| ARMA(1,2) | 0,989119 | -6,327307 | -6,311623 | 4189,414 | 39968,55*** |
| ARMA(1,3) | 0,989139 | -6,327624 | -6,308018 | 4190,723 | 30009,09*** |
| ARMA(2,1) | 0,989135 | -6,328009 | -6,312315 | 4189,814 | 39996,93*** |
| ARMA(2,2) | 0,989139 | -6,326877 | -6,307259 | 4187,066 | 29998,47*** |
| ARMA(2,3) | 0,989142 | -6,325574 | -6,302033 | 4187,205 | 23976,06*** |
| ARMA(3,1) | 0,989147 | -6,326812 | -6,307183 | 4183,859 | 29983,86*** |
| ARMA(3,2) | 0,989231 | -6,333079 | -6,309524 | 4188,999 | 24158,15*** |
| ARMA(3,3) | 0,989235 | -6,331925 | -6,304443 | 4189,236 | 20123,76*** |

***0,01 düzeyinde anlamlıdır, **0,05 düzeyinde anlamlıdır, *0,10 düzeyinde anlamlıdır.

Model seçim kriterlerine göre, ARMA(1,1) modelinin dolar getiri serisi için en uygun model olduğu görülmektedir. Bunun üzerine, ARMA(1,1) modelinden elde edilen dolar artık serisi için farklı gecikme sayılarında ARCH-LM test istatistik değerleri hesaplanmıştır. Farklı gecikmeler dikkate alınarak hesaplanan ARCH-LM test istatistik değerleri ve hataların $R^2$ değerleri % 1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar dolar serisinde ARCH etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu aşamada dolar getiri serisinin oynaklığı tahmin edilecektir.

En uygun ARCH- GARCH model tahmini için dolar getiri serisine uygulanan alternatif model tiplerinin tahmin sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Tahmin edilen modelin en uygun model olarak seçilebilmesi için ilk olarak parametrelerinin anlamlı olması ve parametre kısıt koşullarının da sağlanması gerekmektedir. Koşullu değişen varyans modellerinin varyans denklemi katsayıları pozitif değerli (EGARCH hariç-EGARCH modellerinde parametrelerin negatif olmama kısıtı getirilmemiştir) ve bu katsayıların toplamlarının birden küçük olması gerekmektedir. Parametre kriterlerini yerine getiren modellerin Akaike Bilgi Kriteri (AIC) ve Schwartz Bayesian Bilgi Kriteri (SBIC)'nin düşük olanı, olabilirlik oranının (OO) yüksek olanı en uygun model olarak seçilir.

**Tablo 5. ARCH-GARCH Modelleri Tahmin Sonuçları**

| **DOLAR** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | PARAMETRELER | | | | | | | | |
| MODELLER | $\omega$ | $\alpha_1$ | $\alpha_2$ | $\beta_1$ | $\beta_2$ | $\gamma_1$ | AIC | SIC | OO |
| ARCH(1) | 7,48E-05*** | 0,3134*** | - | - | - | - | -6,4255 | -6,4176 | 4252,47 |
| ARCH(2) | 6,80E-05*** | 0,2607*** | 0,1189*** | - | - | - | -6,4420 | -6,4302 | 4264,96 |
| GARCH(1,1) | 1,47E-06*** | 0,1410*** | - | 0,8525*** | - | - | -6,7603 | -6,7485 | 4474,95 |
| GARCH(2,1) | 1,37E-06*** | 0,1536*** | -0,0178 | 0,8583*** | - | - | -6,7589 | -6,7432 | 4475,04 |
| GARCH(1,2) | 1,84E-06*** | 0,2012*** | - | 0,2404*** | 0,5521*** | - | -6,7615 | -6,7458 | 4476,77 |
| GARCH(2,2) | 2,96E-06*** | 0,1727*** | 0,0989*** | -0,079*** | 0,7932*** | - | -6,7638 | -6,7442 | 4479,30 |
| **EGARCH(1,1)** | **-0,4744*****| **0,2225***** | **-** | **0,9680***** | **-** | **0,1073***** | **-6,7738** | **-6,7581** | **4484,88** |
| EGARCH(1,2) | -0,5784*** | 0,2835*** | - | 0,6115*** | 0,3504** | 0,1385*** | -6,7726 | -6,7530 | 4485,12 |
| EGARCH(2,1) | -0,5129*** | 0,1540*** | 0,0796** | 0,9649*** | - | 0,1119*** | -6,7735 | -6,7539 | 4485,72 |
| EGARCH(2,2) | -0,6194*** | 0,2212*** | 0,0776 | 0,6097** | 0,349277 | 0,1423*** | -6,7723 | -6,7488 | 4485,93 |

***0,01 düzeyinde anlamlıdır, **0,05 düzeyinde anlamlıdır, *0,10 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'i incelediğimizde dolar getiri serisi için tahmin edilen modellerden GARCH(2,1) ve EGARCH(2,2) modellerinin parametrelerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Geriye kalan modellerin AIC, SIC ve OO değerlerini incelediğimizde dolar zaman serisi için en uygun model olarak EGARCH(1,1) modeli seçilmektedir. Koşulllu değişen varyans modellerinden EGARCH modelinin seçilmesi, döviz piyasalarındaki oynaklığın pozitif ve negatif şoklara karşı asimetrik tepki verdiğini göstermektedir. Seçilen modelin $y_i$ paremetresinin sıfırdan büyük olması, döviz piyasalarında pozitif şokların oynaklığa etkisinin negatif şoklardan daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tahmin edilen modeller sonucunda dolar getiri serisindeki ARCH etkisinin ortadan kalkıp kalkmadığını görmek için yeniden ARCH-LM testi yapılmıştır. Farklı gecikmeler dikkate alınarak hesaplanan ARCH-LM test istatistik değerleri ve hataların $R^2$ değerleri % 1 , %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Sonuç olarak, dolar getiri serisi için tahmin edilen EGARCH(1,1) modeli sonucunda serideki koşullu değişen varyans etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

### 5.3.Döviz Piyasa Oynaklığı İle Vadeli İşlem Piyasası Arasındaki Nedensellik Testi

Döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmak için öncelikle zaman serilerinin durağan olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın önceki kısımlarında VOB dolar değişkeninin Geliştirilmiş Dickey Fuller(ADF) birim kök testi sonuçları Tablo 2'de raporlanıştı. Test sonuçlarına göre VOB dolar serisi düzeyde durağan olduğu görülmüştür.

Döviz piyasa oynaklığının modellenmesi sonucunda EGARCH(1,1) modelinden elde edilen oynaklık serisinin durağan olup olmadığı görmek için ADF birim kök testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6. ADF Birim Kök Testi Sonuçları**

| Değişkenler | ADF Test İstatistiği | |
|---|---|---|
| Döviz Piyasa Oynaklığı Serisi (DO) | -5,611267(13)*** | -5,639867(13)*** |

***%1 anlamlılık düzeyini göstermektedir.
Optimal gecikme uzunluğu Akaike Bilgi Kriterine (AIC) göre hesaplanmış olup parantez içinde gösterilmiştir.
MacKinnon kritik değerleri; %1 düzeyinde -3,435089, %5 düzeyinde -2,863520, %10 düzeyinde -2,567874

Tablo 6 incelendiğinde döviz piyasa oynaklığı (DO) serisinin ADF birim kök testi sonucuna göre birim köke sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Böylece DO serisinin seviye değerlerinde durağan I(0) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zaman serilerinin durağan oldukları görüldükten sonra vadeli işlem piyasası ile döviz piyasa oynaklığı arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmak için VAR Granger nedensellik testi uygulanmıştır.

Vektör otoragresif (VAR) modeline dayalı olarak ortaya çıkan nedenselliğin kaynağının tespit edilmesi için, aşağıdaki modeller tahmin edilmiştir.

$$DO_t = \alpha + \sum_{i=1}^{n} \beta_i DO_{t-i} + \sum_{i=1}^{n} \gamma_i DVİS_{t-i} + u_t \qquad (14)$$

$$DVİS_t = \alpha_2 + \sum_{i=1}^{n} \beta_{2i} DVİS_{t-i} + \sum_{i=1}^{n} \gamma_{2i} DO_{t-i} + u_{2t} \quad (15)$$

(14) ve (15) numaralı denklemlerin tahmin edilmesinden sonra, her bir bağımlı değişken için açıklayıcı değişkenlerin katsayılarına beraber uygulanan Walt testinden elde edilen F istatistik ve olasılık değerleri tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Döviz Piyasa Oynaklığı ile Vadeli İşlem Piyasası Değişkenleri Arasındaki Nedensellik Testi sonuçları**

| Değişkenler | F değeri | Olasılık |
|---|---|---|
| Vadeli işlem piyasası döviz piyasa oynaklığının Granger nedeni değildir. | 89,3553 | 0,00 |
| Döviz piyasa oynaklığı vadeli işlem piyasasının Granger nedeni değildir. | 2,07116 | 0,04 |

Optimal gecikme uzunluğu Akaike Bilgi Kriterine (AIC) göre 7 alınmıştır.

Tablo 7 incelendiğinde (14) numaralı denklem için boş hipotezin (Vadeli işlem piyasası, dolar piyasa oynaklığın nedeni değildir) reddedildiği görülmektedir. Bu sonuç Türkiye'de vadeli işlem piyasasından döviz piyasa oynaklığına doğru bir nedenselliğin mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 7'deki test değerleri (15) numaralı denklem için de boş hipotezin (döviz piyasa oynaklığı, vadeli işlem piyasasının nedeni değildir) reddedildiği görülmektedir. Bu sonuç Türkiye'de dolar piyasa oynaklığından vadeli işlem piyasasına doğru bir nedenselliğin mevcut olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, dolar piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasında çift yönlü bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır.

**Sonuç**

Bu çalışmada, dolar satış kuru ile dolar vadeli işlem sözleşmelerinin uzlaşma fiyatları kullanılarak döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada analize dahil edilen seriler 2 Mayıs 2005 ve 30 Haziran 2010 dönemine ait verilerden oluşmaktadır.

Çalışmada ilk önce dolar ile dolar vadeli işlem sözleşmesi getiri serilerinin durağan olup olmadığı görmek için ADF birim kök testi yanında yapısal kırılmayı dikkate alan Zivot Andrews birim kök testi uygulanmıştır. Birim kök testlerine göre, serilerin seviye değerinde durağan olduğu görülmektedir. Daha sonra ARCH etkisinin olduğu belirlenen dolar getiri serisi için alternatif otoregresif koşullu değişen varyans modellerinden ARCH, GARCH ve EGARCH modelleri çeşitli gecikme uzunluklarına göre tahmin edilmiştir. Tahmin edilen modeller arasından dolar serisi için en uygun model, EGARCH(1,1) modeli tercih edilmiştir. Dolar serisinde ARCH etkisinin ortadan kalkıp kalmadığını görmek için yeniden ARCH-LM testi yapılmış ve ARCH etkisinin (oynaklığın) ortadan kalktığı görülmüştür.

Dolar piyasa oynaklığı ile dolar VİS getiri serisi arasındaki nedensellik ilişkisini görebilmek için öncelikle dolar piyasa oynaklık serisinin durağan olup olmadığı ADF birim kök testi ile analiz edilmiş ve serinin seviye değerinde durağan olduğu belirlenmiştir. Dolar piyasa oynaklığı ve dolar VİS getiri serileri arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmak için Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Granger nedensellik testi sonucunda dolar piyasa oynaklığından dolar VİS getirisine doğru ve dolar VİS

getirisinden dolar piyasa oynaklığına doğru bir nedenselliğin mevcut olduğu görülmüştür. Bu sonuç, döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisinin çift yönlü olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki nedensellik ilişkisine yönelik literatür araştırması kapsamında tek araştırma olarak ulaşılan çalışmada Çevik ve Pekkaya (2007), vadeli işlem piyasasından döviz piyasa oynaklığına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulmuştur. Çevik ve Pekkaya (2007)'nın çalışmasına karşın mevcut çalışmada iki piyasa arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Mevcut çalışma ile bahsedilen çalışma arasında farklı sonuçların bulunmasının sebebi çalışmaların inceleme dönemlerinin farklılık göstermesi olarak değerlendirilebilir. Bununla beraber, çalışmada döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasında çift yönlü nedenselliğin bulunduğuna dair elde edilen sonuç, Jochum ve Kodres (1998)'in, Kim ve Min (2008)'in, ve Bhargava ve Malhotra (2007)'nın yaptıkları analizlerden elde ettikleri sonuçlarla tutarlılık sergilemektedir.

Döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasası arasındaki ilişkiyi spot fiyat ile uzlaşma fiyatı arasındaki farktan kaynaklı değişkenliği gösteren "baz riski" çerçevesinde ele almak mümkündür. Fiyatlardaki dalgalanmalardan korunmak için girilen vadeli işlem sözleşmeleri bir sistematik risk türü olan baz riskine neden olabilmektedir. Baz kavramı, ürünün spot piyasa fiyatı ile vadeli işlem fiyatı arasındaki fark olarak tanımlanır. Piyasa fiyatı ile vadeli işlem fiyatının değişmesi nedeniyle vadeli işlem sözleşmesi sonlandırılana kadar baz sürekli değişir. Piyasa fiyatı ile vadeli işlem sözleşme fiyatı arasındaki pozitif fark artarsa veya negatif fark azalırsa baz kuvvetlenmiş olurken, pozitif fark azaldığında veya negatif fark arttığında ise baz zayıflamış olur. Bazın kuvvetlenmesi veya zayıflaması yatırımcıların bir kısmı için avantaj sunarken, bir diğer kısmı için ise risk teşkil eder. Örneğin, bazın kuvvetlenmesi kısa korunmada olan yatırımcı için avantaj sağlarken, uzun korunmada olan yatırımcıyı baz riskine maruz bırakır.

Çalışma bulguları çerçevesinde değerlendirildiğinde, spot piyasa oynaklığı dövizin spot fiyatının artmasına neden olduğunda bazın kuvvetlenmesi durumunda kısa korunmadaki yatırımcı kar elde etmek için spotta dolar satıp, vadeli işlem piyasasında alım sözleşmesi ile ters işlem yapabilecektir. Spot piyasa oynaklığı dövizin spot fiyatının azalmasına neden olup bazın zayıflaması durumunda ise baz riskine maruz kalan kısa korunmadaki yatırımcı, baz riskinden korunmak için mevcut vadeli işlem satış sözleşmesinden daha sonraki vadede bir vadeli işlem satın alabilecektir. Yani, oynaklık nedeniyle doların değerinin artması da azalması da kısa korunmada olan yatırımcının yeni bir vadeli işlem sözleşmesine girmesine neden olabilmektedir. Uzun korunmada olan yatırımcı da, kısa korunmada olan yatırımcının koşullarının zıttı olan durumlarda benzer vadeli işlem piyasası işlemleri yapabilmektedir.

Türkiye'de döviz piyasa oynaklığı ile vadeli işlem piyasaları arasındaki ilişkiyi araştıran kısıtlı sayıda çalışma olduğu bu alana odaklanan ileride yapılacak çalışmaların literatüre önemli katkı sağlama potansiyeli olduğu değerlendirilmektedir. Döviz piyasalarında yatırım yapmayı düşünen yatırımcıların da döviz piyasası ile vadeli işlemler piyasası arasındaki etkileşimi göz önünde bulundurmaları, getiri maksimizasyonu açısından yararlı olabilecektir.

## Kaynakça

Adrangi, B. ve Chatrath, A., (1998). "Futures Commitments And Exchange Rate Volatility. Journal of Business Finance And Accounting", 25(3-4), 501-520.

Baklacı. H.F. (2007)., "Türkiye'de Futures İşlemlerinin Spot Piyasa Oynaklığına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma", Zonguldak 11. Ulusal Finans Sempozyumu, 1-15.

Bhargava, V. ve Malhotra, D.K., (2007). "The Relationship Between Futures Trading Activity and Exchange Rate Volatility. Revisited. Journal Of Multinational Management", 17, 95-111.

Bollerslev, T., (1986). "Generalised Autoregressive Conditional Heteroskedasticity. Journal of Econometrics", 31, 307-327

Bollerslev, T., (1987). "A Conditionally Heteroskedastic Time Series Model for Speculative Prices and Rates of Return. Review of Economics and Statistics", 69, 542-547.

Brooks, C., (2008). Introductory Econometrics for Financ, Cambridge University Press.

Charemza, W.W. ve Deadman, D.F., (1993). New Directions in Econometric Practise England, Edward Elgar Publishing.

Chatrath, A., Ramchander S. ve Song, F., (1996). "The Role of Futures Trading Activity in Exchange Rate Volatility", The Journal of Futures Markets, 16(5), 561-584.

Clifton, E.V., (1985). "The Currency Futures Market and Interbank Foreing Exchange Trading", The Journal of Futures Markets, 5(3), 375-384.

Crain, S.J. ve Lee, J.H., (1995). "Intraday Volatility in Interst Rate and Foreing Exchange Spot and Futures Markets", The Journal of Futures Markets, 15(4), 395-421.

Çevik, E.İ. ve Pekkaya, M., (2007). "Spot Ve Vadeli İşlem Fiyatlarının Varyansları Arasındaki Nedensellik Testi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 49-66.

Dickey, D.A. ve Fuller, W.A., (1981). "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series With a Unit Root", Econometrica, 49, 1057-1072.

Enders, W., (1995). Applied Econometric Time Series, USA: John Wiley & Sons. Inc.

Engle, R.F., (1982). "Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation", Econometrica, 50(4), 987-1007.

Engle, R., (2001). "GARCH 101: The Use Of ARCH/GARCH Models in Applied Econometrics", Journal of Economic Perspectives, 14(4), 157-168.

Gökçe, A., (2001). "İstanbul Menkul Kıymatlar Borsası Getirilerindeki Volatilitenin ARCH Teknikleri ile Ölçülmesi", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 1-24.

Granger, C.W.J., (1988). "Some Recent Developments in a Concept of Causality", Journal of Econometrics, 39(1-2), 199-211.

Gujarati, D.N., (2001). Temel Ekonometri (Ü. Şenesen ve G.G. Şenesen çev.), İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Jochum, C. ve Kodres, L., (1998). Does The Introduction of Futures on Emerjing Market Currencies Destabilize The Underlying Currencies?, IMF Working Paper, WP/98/13.

Johnston, K. ve Scott, E., (2000). "GARCH Models and The Stochastic Process Underlying Exchange Rate Price Changes" Journal of Financial and Strategic Decisions, 12(2), 13-24

Kasman, A., Okan, B. Ve Torun, E., (2010). "Long Memory In Spot Market Volatility and Futures trading Volume: Evidence From The Turkish Stock Market", International Journal of Statistics and Economics, 5(A10), 1-11.

Kaziow, A. ve Arbaeus, S., (2007). The Relationship Between Currency Futures Trading Activity and Exchange Rate Volatility, (Master Thesis), Göteborg University. İsveç.

Kızılsu, S.S., Aksoy, S. ve Kasap, R., (2001). "Bazı Makro Ekonomik Zaman Dizilerinde Değişen Varyanslılığın İncelemesi", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1-18.

Kim, M. ve Min, B., (2008). "Derivatives Trading and Volatility in Foreign Exchange Markets", Journal of Korea Trade, 12(1), 23-41.

Nelson, N.B., (1991). "Conditional Heteroskedasticity in Asset Return: A new Approach", Econometrica, 59, 347-370.

Özden, Ü.H., (2008). "İMKB Bileşik 100 Endeksi Getiri Volatilitesinin Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 339-350.

Özdemir, L., (2011). Vadeli İşlem Piyasası İle Spot Piyasa Oynaklığı Arasındaki İlişki: İzmir Vadeli İşlem Ve Opsiyon Borsası Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Perron, P., (1990). "Testing For A Unit Root in A Time Series With A Changing Mean", Journal of Business and Economic Statistics, 8, 153-162.

Ramanathan, R., (1998). Introductory Econometrics with Applications, USA: Harcourt Brace College Publishers.

Zivot, E. ve Andrews, D.W.K., (1992). "Further Evidence on the Great Crash, thr Oil-Price Shock and the Unit-Root Hypothesis", Journal of Business & Economic Statistics, 10(3), 251-270.

Vogelvang, B., (2005). Econometrics: Theory and applications with EViews, London: Pearson.

# The Causal Relationship Between Exchange Market Volatility And The Futures Market

**Letife ÖZDEMİR**
Afyon Kocatepe University
Bolvadin School of Applied Science
Afyon, Turkey
orcid.org/0000-0002-8636-2277
letifeozdemir@aku.edu.tr

**Veysel KULA**
Afyon Kocatepe University
Faculty of Economics and Administrative Sciences, Afyon, Turkey
orcid.org/0000-0002-1385-4596
kula@aku.edu.tr

## Extensive Summary

### Introduction

Economic developments such as the rise of globalization in the financial markets, the rise of international trade between countries, and the increase in transaction volumes in financial markets have also increased the risk and rendered the risk management important. For this reason, financial institutions and individual investors have begun to widely use futures contracts to manage the risk better by hedging against the risks they face. This has played a role in the rapid development of futures markets.

Since there is a limited number of of studies in Turkey regarding the relationship between the futures market and the foreign exchange market volatility, it is considered that this research will be the basis for future work by filling the gap this particular reserach filed. The research has the potential to be beneficial for investors in their decisions in creating less risky portfolios by considering investing in exchange as well as futures markets, given that the futures market prices affect the foreign exchange market prices are linked with each other.

In this study, the causality relationship between the exchange market volatility and the futures market is specified by using the dollar selling rate and the dollar based futures contract data covering the period from May 2, 2005 to July 30, 2010. The exchange market volatility will be modelled by applying two symmetric models (ARCH-GARCH) and one asymmetric model (EGARCH) from the autoregressive conditional variance models. Then the Granger causality test will be used to see if there is a relationship between the exchange market volatility and the futures market.

### Methods

### Modeling the Volatility

The most commonly used nonlinear financial models in the literature for modeling and predicting fluctuations in time series are autoregressive conditional heteroskedasticity (ARCH) models. In order to be able to adequately define the conditional variance equation for the majority of cases in ARCH models, the number of lags must be considerably large. As an alternative to this, a model structure with a more flexible lag structure was developed by Bollerslev (1986). This model is called the generalized ARCH, or GARCH (Bollerslev, 1987). Unlike the ARCH model, this model type developed by Bollerslev is the variability models in which the conditional variance

is also dependent on its lagged values along with the lagged values of the squares of the error terms (Johnston and Scott, 2000).

One of the most important deficiencies of GARCH models is that it assumes that the volatility reacts symmetrically to the positive and negative shocks. Also, in these models, only the size of the fluctuations is concerned; the sign of the variance is ignored. However, it is frequently observed that negative shocks cause higher volatility than the positive shocks. For this reason, the exponential GARCH (EGARCH) model was developed by Nelson (1991), which allows more appropriate analysis of the time series in the presence of specified features.

**Causality Test**

Causality analysis explores whether the lagged values of a variable can be used to explain the change in another variable. If, for example, the lagged values of variable X have a significant effect on variable Y, X is called the granger cause of Y (Granger, 1988). There are four possibilities in the causality analysis to determine the relation between two variables, X and Y. X may affect the variable Y, Y may affect the variable X, the X and Y variables may mutually affect each other, or the two variables may not affect each other.

**Findings**

The ARCH, GARCH, and EGARCH models of the autoregressive conditional variance models for the dollar return series are estimated for various lag lengths. Among the estimated models, the EGARCH (1,1) model is found as the most suitable model for the dollar series. The Granger causality test was applied to investigate the causality relationship between the dollar market volatility and the dollar futures market return series. The result of the Granger causality test reveals that there is causality to the dollar market volatility from the the dollar futures market return series, and vice versa. This finding shows that the causality relationship between the exchange market volatility and the futures market is bidirectional.

**Conclusion**

The findings of the study revealed a bidirectional causality relation between the foreign exchange market volatility and the futures market. In line with this result, it is plausible to think the futures market and the exchange market as complementary markets in Turkey. Moreover, the basis risk appears to have potential in explaining the relation between the foreign exchange market volatility and the futures market.

DOI: 10.20491/isarder.2017.316

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Hastane İşletmelerinin Maliyet Muhasebesi Sistemlerini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Özel Hastaneler Örneği

*A Research on the Determination of Cost Accounting Systems of Hospitals: Ankara Province Private Hospitals Case*

**Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT**
Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0003-1012-3605
seyhanc@gazi.edu.tr

## Özet

Bu çalışma Ankara'da faaliyette bulunan özel hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulması ve maliyet muhasebesi sistemlerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan farklılığının olup olmadığı da tespit edilmiştir. Bu tespit ikili değişkenler için Bağımsızlık Örneklem t-Testi ile ikiden fazla değişkenler için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda ise "hastanenin faaliyet süresi, sahiplik yapısı, şube sahiplik durumu, yatak sayısı, sektördeki teknolojik düzey, hastanede ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığı, ayrı bir iç denetim bölümünün varlığı, ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığı, hastanelerde kalite belgesinin var olup olmadığı" değişkenlerine göre hastanelerin maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Hastane, maliyet, maliyet muhasebesi, maliyet muhasebesi sistemi.

## *Abstract*

*This study was carried out in order to determine the cost accounting systems of private hospitals operating in Ankara and to determine whether the cost accounting systems differ according to some variables. For this purpose, questionnaire method was used. SPSS 24 package program was used in analyzing the data. It was also determined whether there is a statistical difference in the 0.05 significance level of the hypotheses formed within the scope of the research. This finding was performed by using the Independence Sampling t-Test for binary variables and One-Way Variance*

*(ANOVA) analysis for multiple variables. As a result of testing the hypotheses formed within the scope of the research, within the variables of "the existence of a separate management accountancy department, the existence of a separate budgeting department, the existence of a separate internal audit department, the existence of a separate internal accounting department, the existence of a separate internal accounting department, the existence of a separate internal audit department, the presence of the control department, the presence of quality documentation in hospitals "; it was seen that there was no significant difference between the cost accounting systems of the hospitals according to these variables.*

***Keywords:*** *Hospital, cost, cost accounting, cost accounting system.*

## 1. Giriş

Sağlık sisteminin en önemli alt kuruluşları olan hastaneler toplumlara çeşitli sağlık hizmetleri sunarlar. Tıp dünyasındaki ve teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak hastanelerin önemi giderek artmış, hızla değişmiş ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik kurumlar haline gelmişlerdir. Bu değişim ve gelişim, hastane yönetiminin önemini arttırmıştır (Ağırbaş, Gök, Akbulut ve Önder, 2012).

Hastane yönetimlerinin esas amaç fonksiyonunu "belirli düzeydeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyetle ve maximum nicelikle üretebilmek" biçiminde tanımlamak mümkündür (Menderes, 1995). Hastanelerde maliyetlerin yüksek oluşu ve gün geçtikçe bu maliyetlerin hızlı bir şekilde artması yöneticiler tarafından bu maliyetlerin yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir. Geçmişte neredeyse tamamen devlet tarafından yürütülen sağlık hizmetlerinin son yıllarda yoğun bir şekilde özel sektör tarafından da sunulmaya başlanmış olması, sağlık sektöründeki rekabeti arttırmıştır. Artan bu rekabetin etkisiyle hastane işletmelerinde üretilen hizmetlerin maliyetleri önemli hale gelmiştir. Kar amacı olsun veya olmasın hastane işletmelerinde sunulan hizmetlere ait maliyetlerin kontrol altına alınması; maliyetlerin azaltılmasında, sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılmasında, kaynakların etkin dağılımında ve verimliliğin artırılmasında son derece önemlidir. Hastane işletmelerinin diğer birçok hizmet işletmesine göre daha geniş ürün yelpazesine ve daha karmaşık bir faaliyet yapısına sahip olması, hastanelerde verilen hizmetlerin maliyetlerinin kontrolünü zorlaştırdığı gibi yöneticileri profesyonel bir şekilde maliyet kontrolüne de yönlendirmektedir (Çil Koçyiğit, 2012). Üstelik ülkemizde hastanelerde sunulan hizmetlerin ücretlendirilmesinin Sağlık Bakanlığı tarafından belirleniyor olması, hastanelerde maliyet kontrolünü daha da önemli hale getirmektedir (Kısakürek, 2010).

Yukarıda sayılan bütün bu nedenler doğrultusunda hastane yönetimlerinin tam zamanlı, doğru ve güvenilir maliyet bilgilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bilgileri de maliyet muhasebesi sistemi üretecektir. Maliyet muhasebesi sisteminin bir bütün olarak amacı maliyet bilgilerinin üretilmesi ve bilgi kullanıcılarına sunulmasıdır (Karakaya, 2011). Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin ölçülerek, kaydedilmesi ve yönetilmesi işletmenin benimsediği maliyet muhasebesi sistemi doğrultusunda yapılır (Akdoğan, 2015, s. 38).

Bir mamul veya hizmetin birim maliyetlerinin hesaplanmasında, maliyet muhasebesi kayıt sisteminin oluşturulmasında ve maliyetlerin yönetilmesinde kullanılabilecek çeşitli yöntemler ve yaklaşımlar mevcuttur. Bu yöntemler birbirinin

alternatifi durumundadır. İşletmeler tarafından bu alternatif yöntemler arasından seçim yapılarak maliyet yöntemlerinin birarada kullanılması ile o işletmenin maliyet muhasebesi sistemi oluşur. Bu nedenle maliyet muhasebesi sisteminden bahsedebilmek için, değişik açılardan gruplandırılmış maliyet yöntemlerinin her birinden en az bir yöntemin seçilerek biraraya getirilmesi gerekir (Akdoğan, 2015, s. 39). İşletmelerde maliyet muhasebesi sisteminin oluşturulması noktasında; kendi örgüt yapılarına, büyüklüklerine, sunulan mal ve hizmet türlerine, kullanılan teknolojiye ve yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilerin niteliğine göre en uygun maliyet muhasebesi sisteminin kurulması ve etkin bir biçimde yürütülmesi esastır.

Maliyet muhasebesinin kendisinden beklenen söz konusu fonksiyonları yerine getirebilmesi için; yöneticilerin maliyet muhasebesinin vereceği katkıya inananarak, maliyet bilgilerinin yönetim kararlarında kullanılması konusunda yeterli farkındalıklarının olması ve bu yeterli farkındalık doğrultusunda, nitelikli elemanların istihdam edilerek, gerekli alt yapının oluşturulması ve kendi ihtiyaçlarına en uygun şekilde maliyet muhasebesi sistemini oluşturarak bu sistemi yürütmeleri gerekmektedir.

En karmaşık yapılardan biri olan hastanelerde Türkiye'de de maliyet muhasebesi sisteminin oluşturulmasında kullanılabilecek çeşitli yöntemler mevcuttur. Hastaneler bu yöntemlerden kendileri için uygun olanları seçerek kendi maliyet muhasebesi sistemini oluştururlar. Türkiye'de hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerini ortaya koyan çalışmalara bakıldığında, bu konuda herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olup, bu tür çalışmaların üretim işletmelerine yönelik olduğu görülmüştür. Bu bağlamda hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulmasına yönelik böyle bir çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmüş olup, bu çalışmada Ankara'da faaliyette bulunan özel hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. Literatür Taraması

Türkiye'de hastane işletmelerinin maliyet muhasebesi sisteminin ortaya konulması ile ilgili çalışmalara bakıldığında; bu konuda herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olup, bu tür çalışmaların üretim işletmelerine yönelik olduğu görülmüştür. Üretim işletmelerine yönelik olarak yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir:

> Ayyıldız ve Durna (2005) tarafından Türkiye'de ki maliyet muhasebesi uygulamasının mevcut yapısını, karşılaşılan sorunları, uygulamada tek düzelik olup olmadığına ilişkin durumun ortaya çıkarılması amacıyla Kayseri ili içerisinde faaliyette bulunan 30 üretim işletmesinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda; işletmelerin yoğun olarak safha maliyet sistemini kullandıkları, %80'nin gider dağıtım tablosunu hazırladığı, yardımcı hizmet gider yerlerinde toplanan maliyetleri esas üretim bölümlerine dağıtmada çoğunlukla basit dağıtım yöntemini kullandıkları, stok değerleme yöntemi olarak neredeyse tamamına yakınının (% 96,7) ortalama maliyet yöntemini kullandıkları gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Tuğay ve Akın (2013)'ın yaptığı çalışmada Burdur'daki üretim işletmelerinin uyguladıkları maliyet muhasebesi politika ve teknikleriyle ilgili genel bir görünüm ortaya konularak, gelen cevapların ayrı bir maliyet muhasebesi bölümü bulunup bulunmamasına göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına 2013 yılında Burdur merkez ve Bucak ilçesinde faaliyet gösteren 88 üretim işletmesi dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda kapsam dahilindeki

işletmelerin daha çok tam, fiili ve sipariş maliyet yöntemi kullandıkları görülmüştür. Ayrıca işletmelerin büyük bir kısmında gider yeri ayrımı yapıldığı, üretim gider yerlerinde toplanan giderlerin mamullere yüklenmesinde çoğunlukla doğrudan dağıtım yönteminin tercih edildiği, stok değerleme yöntemi olarak ortalama maliyet yöntemini kullandıkları görülmüştür.

Uyar (2008) tarafından yapılan çalışmada, Denizli ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin maliyet muhasebesi uygulamalarının mevcut profili ortaya konulmuştur. Çalışma, 86 üretim işletmesinde yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarını içermektedir. Çalışma sonucunda daha çok tam, fiili maliyet yönteminin kullanıldığı bulunmuş olup, safha ve sipariş maliyet yöntemelerinin kullanım oranları ise birbirine yakın olarak bulunmuştur. Genel üretim giderlerinin, esas üretim gider yerlerine dağıtımında basit dağıtım yönteminin kullanıldığı, üretim gider yerlerinde toplanan giderlerin mamullere yüklenmesinde faaliyet hacmi olarak üretim miktarının dikkate alındığı, en çok tercih edilen stok değerleme yönteminin ise ortalama maliyet yöntemi olduğu görülmüştür.

Güngör Tanç (2012) tarafından yapılan çalışmada Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yönetim muhasebesi uygulama düzeyleri hakkında mevcut durum tespiti yapılarak, önerilerde bulunulmuştur. Araştırma sonucunda kapsam dahilindeki otel işletmelerinin, ayrı maliyet ve yönetim muhasebesi bölümlerinin olmadığı görülmüştür. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin yaklaşık % 67'lik kısmında tam maliyetleme yöntemini kullandıkları görülmüş olup, yönetim muhasebesi karar aracı olan değişken maliyetleme yöntemini uygulayan otel işletmesine rastlanılmamıştır. Bir planlama aracı olan standart maliyetleme yönteminin ve Faaliyete Dayalı Maliyet yönteminin düşük oranda da olsa kullanıldığı görülmüştür.

Tan, Geissler, Serdén, Serdéen, Heurgren, Ineveld, Redecop ve Roijen (2014) tarafından yapılan çalşımada 12 Avrupa ülkesinin maliyet muhasebe sistemlerini karşılaştırmıştır. Katılımcı 12 ülkenin her biri için kapsamlı maliyet muhasebesi sistemlerini ortaya koymak için anket uygulanmıştır. Avrupa ülkelerinin maliyetleme yöntemlerinin ve maliyet muhasebesi sistemlerinin büyük ölçüde değiştiği sonucuna varılmıştır.

## 3. Hastane İşletmelerinin Maliyet Muhasebesi Sistemlerini Tespit Etmeye Yönelik Araştırma

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, Ankara'da faaliyette bulunan özel hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulması amacı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca sözkonusu hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin; hastanenin faaliyet süresi, sahiplik yapısı, şube sahiplik durumu, yatak sayısı, sektördeki teknolojik düzey, hastanede ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığı, ayrı bir iç denetim bölümünün varlığı, ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığı, hastanelerde kalite belgesinin var olup olmadığı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması araştırmanın diğer amacıdır.

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulduğu bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma, hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyette bulunan özel hastaneler oluşturmaktadır. Anket çalışmasının yapıldığı Ocak 2017 yılında Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre Ankara ilinde 37 özel hastane faaliyet göstermektedir. 37 hastanede yetkili kişiler ile tek tek yüzyüze görüşülmüş ve tam sayı hedeflenmiş olmasına rağmen, 27 hastaneden olumlu cevap alınabilmiştir. Araştırmanın örneklemini 27 hastane oluşturmuştur.

Sözkonusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001):

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2}$$

Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda formül uygulanarak %95 güvenirlik ve %5 duyarlılık ile tespit edilmiştir. Örneklem hatası 0,10 olarak belirlenmiştir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının 26,71 olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Ankara'da bulunan özel hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulması amacıyla yapılan bu çalışmada, verilerin elde edilmesi noktasında anket yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar incelenmiş olup, üretim işletmelerinin maliyet muhasebesi sistemlerini ortaya koymaya yönelik olarak; Tuğay ve Akın (2013), Ayyıldız ve Durna (2005), Uyar (2008) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan anket soruları araştırmacı tarafından hastane işletmelerine uyarlanmıştır.

Ankara ilinde faaliyette bulunan özel hastanelerde uygulanan anketler muhasebe bilgisi donanımı olan ve ilgili hastanenin muhasebe sistemi hakkında bilgi sahibi olan muhasebe, finans, bütçe departmanlarında çalışan müdür ve müdür yardımcısı ve genel müdür ile yüzyüze görüşülerek elde edilmiştir.

Toplam 36 sorudan oluşan ölçek formunda iki bölüm yer almaktadır. Birinci bölüm hastanelere ait genel betimsel istatistiklerin elde edilmesi için oluşturulan "Genel Betimsel İstatistik Bilgi Formu" bölümüdür. İkinci bölüm ise maliyet muhasebesi sistemini ortaya koyan sorulardan oluşmaktadır.

Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, araştırmaya dahil edilen hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin sözkonusu değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine yönelik aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

**$H_1$:** Hastanelerin faaliyet sürelerine göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_2$:** Hastanelerin sahiplik yapısına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_3$:** Hastanelerin şube sahiplik yapısına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_4$:** Hastanelerdeki yatak sayısına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_5$:** Hastanelerin teknolojik düzeyine göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_6$:** Hastanelerde ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_7$:** Hastanelerde ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığı ile maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_8$:** Hastanelerde ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığı ile maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_9$:** Hastanelerde ayrı bir iç denetim bölümünün varlığına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{10}$:** Hastanelerde ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığı ile maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**$H_{11}$:** Hastanelerin kalite belgesine sahip olma durumuna göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.5. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Testi

#### 3.5.1. Güvenilirlik Katsayısı

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ifadelerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha testine başvurulmuştur. Test sonucunda elde edilen alfa değeri (α) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır (Tavşancıl, 2006, 29).

$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 1: Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları**

| Cronbach's Alpha Katsayısı | Madde Sayısı |
|---|---|
| 0,796 | 27 |

Tablo 1'den de görüleceği üzere, maliyet muhasebesi sistemi anket formunun 0,794'lük bir güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır. Bu oran, anket formundaki ifadelerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 3.5.2. Normallik Testi

Araştırmada kullanılan anket formundaki yer alan soruların normal dağılıma sahip olup olmadığının tespit edilmesinde normallik testine başvurulmuştur. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Normallik Testi Sonuçları**

| | | İstatistiki Değerler | Standart Hata |
|---|---|---|---|
| **Ortalama** | | 2,4310 | ,03069 |
| **95% Confidence Interval for Mean** | **Alt Sınır** | 2,3679 | |
| | **Üst Sınır** | 2,4941 | |
| **5% Kırpılmış Ortalama** | | 2,4237 | |
| **Medyan** | | 2,3714 | |
| **Varyans** | | ,025 | |
| **Standart Sapma** | | ,15946 | |
| **Minimum** | | 2,18 | |
| **Maksimum** | | 2,87 | |
| **Aralık** | | ,69 | |
| **Çeyrekler Arası Fark** | | ,23 | |
| **Skewness** | | ,711 | ,448 |
| **Kurtosis** | | ,580 | ,872 |

Skewness ve kurtosis değerlerinden de anlaşılacağı üzere, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır (George ve Mallery, 2010).

### 3.6.Araştırmanın Bulguları

### 3.6.1.Araştırma Dahilindeki Hastanelere Ait Genel Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, hastanelerin özelliklerine ilişkin elde edilen verilere yer verilecektir. Söz konusu çözümlemeler Frequencies yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup aşağıda tablolaştırılarak sunulmuşur.

**Tablo 3: Araştırma Dahilindeki Hastanelere Ait Genel Betimsel İstatistikler**

| Hastanenin Faaliyet Süresi | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **0-5 yıl** | 7 | 25,9 |
| **6-10 yıl** | 3 | 11,1 |
| **11-15 yıl** | 4 | 14,8 |
| **16 yıl ve fazlası** | 13 | 48,1 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Sahiplik Yapısı** | | |
| **Yerli** | 23 | 85,2 |
| **Yabancı** | 0 | 0 |
| **Yerli+yabancı** | 4 | 14,8 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Şube Sahiplik Durumu** | | |
| **Var** | 12 | 44,4 |
| **Yok** | 15 | 55,6 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Yatak Sayısı** | | |
| **0-50** | 11 | 40,7 |
| **51-100** | 6 | 22,2 |
| **101-200** | 6 | 22,2 |
| **201-300** | 2 | 7,4 |
| **301 ve üzeri** | 2 | 7,4 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Sektördeki Teknoloji Düzeyi** | | |
| **Sektörle Aynı Düzeyde** | 20 | 74,1 |
| **Sektörden İleri Düzeyde** | 7 | 25,9 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

| | | |
|---|---|---|
| **Eğitim Durumu** | | |
| **Ortaöğretim** | 1 | 3,7 |
| **Önlisans** | 2 | 7,4 |
| **Lisans** | 17 | 63,0 |
| **Yüksek Lisans** | 7 | 25,9 |
| **Doktora** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **İşletmedeki Pozisyonunuz** | | |
| **Genel Müdür** | 3 | 11,1 |
| **Muhasebe Müd./Müd. Yrd.** | 19 | 70,4 |
| **Finans Müd./Müd. Yrd.** | 2 | 7,4 |
| **Bütçe Müdürü / Sorumlusu** | 2 | 7,4 |
| **Muhasebe Personeli** | 1 | 3,7 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Ayrı Bir Muhasebe Bölümü** | | |
| **Evet** | 27 | 100,0 |
| **Hayır** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Ayrı Bir Maliyet Muhasebesi Bölümü** | | |
| **Evet** | 5 | 18,5 |
| **Hayır** | 22 | 81,5 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Ayrı Bir Yönetim Muhasebesi Bölümü** | | |
| **Evet** | 5 | 18,5 |
| **Hayır** | 22 | 81,5 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Ayrı Bir Bütçeleme Bölümü** | | |
| **Evet** | 9 | 33,3 |
| **Hayır** | 18 | 66,7 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Ayrı Bir İç Denetim Bölümü** | | |
| **Evet** | 13 | 48,1 |
| **Hayır** | 14 | 51,9 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Ayrı Bir İç Kontrol Bölümü** | | |
| **Evet** | 11 | 40,7 |
| **Hayır** | 16 | 59,3 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Sahip Olunan Kalite Belgelerinin Var Olup Olmadığı** | | |
| **Var** | 18 | 66,7 |
| **Yok** | 9 | 33,3 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Sosyal Güvenlik Kurumu İle Anlaşmanın Olup Olmadığı** | | |
| **Var** | 27 | 100,0 |
| **Yok** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |
| **Özel Sigortalar İle Anlaşmanın Olup Olmadığı** | | |
| **Var** | 26 | 96,3 |
| **Yok** | 1 | 3,7 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Çalışmaya dahil edilen hastanelerin faaliyet süresine ilişkin dağılımlara bakıldığında (Tablo 3); çoğunlukla (% 48,1) 16 yıl ve daha fazla süredir faaliyette bulundukları görülmüştür. Bunu % 25,9 ile 0-5 yıl arası faaliyette bulunan hastaneler, % 14,8'ile 11-15 yıl arası faaliyette bulunan hastaneler ve % 11,1 ile 6-10 yıl arası faaliyette bulunan hastaneler takip etmektedir.

Çalışmaya dahil edilen hastanelerin % 85,22'sinin yerli sahiplik yapısı, % 14,8'inin yerli+yabancı sahiplik yapısı olduğu görülmüştür.

Çalışmaya dahil edilen hastanelerin % 44,4'ünün şube sahipliği olduğu, % 55,6'sının ise şube sahipliği olmadığı görülmüştür.

Tablo 3'te verilen sonuçlara göre, hastanelerin % 40,7'sinde 0-50 yatak, % 22,2' sinde 51-100 ve 101-200 yatak, % 7,4'ünde de 201-300 ve 301 ve üzeri yatak olduğu görülmüştür.

Çalışmaya dahil edilen hastanelerin sektördeki teknoloji düzeylerine bakıldığında, hastanelerin % 74,1'inin sektörle aynı düzeyde teknolojiye sahip olduğu, % 25,9'nunun da sektörden ileri düzeyde teknolojiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde anketi cevaplandıran katılımcıların çoğunlukla (% 63) lisans mezunu, % 25,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu, % 7,4'ünün önlisans mezunu, % 3,7'sinin ise ortaöğretim mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 3'e göre anketi cevaplandıran katılımcıların büyük çoğunlukla (% 70,4) Muhasebe müd./müd. Yrd olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıran katılımcıların % 11,1'inin genel müdür, % 7,4'ünün Finans Müd./Müd. Yrd. ve yine % 7,4'ünün Bütçe Müdürü/Sorumlusu oldukları görülmüştür. Son olarak, çalışanların % 3,7'sinin muhasebe personeli olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya dahil edilen tüm hastanelerde ayrı bir muhasebe bölümünün varolduğu çoğunluğunda ise (% 81,5) ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün ve ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varolduğu görülmüştür.

Araştırmaya dahil edilen hastanelerin % 66,7'sinde ise ayrı bir bütçeleme bölümünün, % 51,9'unda ayrı bir iç denetim bölümünün, % 59,3'ünde ayrı bir iç kontrol bölümünün varolmadığı görülmüştür.

Çalışmaya dahil edilen hastanelerin % 66,7'sinde kalite belgesi olduğu ve 1 hastane dışında diğer hastanelerin (% 96,3) özel sigorta kuruluşlarıyla anlaşmasının olduğu görülmüştür.

Çalışmaya dahil edilen hastanelerin tamamının sosyal güvenlik kurumu ile anlaşmasının olduğu görülmüştür.

### 3.6.2.Hastanelerin Maliyet Muhasebesi Sistemlerine İlişkin Bulgular

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4: Giderlerin Kapsamına Göre Kullanılan Maliyet Yöntemi**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Tam Maliyet Yöntemi** | 7 | 25,9 |
| **Normal Maliyet Yöntemi** | 8 | 29,6 |
| **Değişken Maliyet Yöntemi** | 4 | 14,8 |
| **Direkt (Asal) Maliyet Yöntemi** | 2 | 7,4 |
| **Direkt Tıbbi Sarf Malzemeye Dayalı Maliyet Yöntemi** | 6 | 22,2 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Tablo 4'te araştırmaya dahil edilen hastanelerde giderlerin kapsamına göre kullanılan maliyet yöntemine ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre, % 29,6'sında normal maliyet yöntemi, % 25,9'unda tam maliyet yöntemi, % 22,2'sinde direkt tıbbi sarf malzemeye dayalı maliyet yöntemi, % 14,8'inde değişken maliyet yöntemi, % 7,4'ünde direkt (asal) maliyet yöntemi kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 5: Giderlerin Gerçekleşme Durumuna Göre Kullanılan Maliyet Yöntemi**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Fiili Maliyet Yöntemi** | 16 | 59,3 |
| **Tahmini Maliyet Yöntemi** | 9 | 33,3 |
| **Standart Maliyet Yöntemi** | 2 | 7,4 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Tablo 5'te araştırmaya dahil edilen hastanelerde giderlerin gerçekleşme durumuna göre kullanılan maliyet yöntemine ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre, hastanelerin yarısından fazlasında (% 59,3) fiili maliyet yöntemi, % 33,3'ünde tahmini maliyet yöntemi ve % 7,4'ünde standart maliyet yöntemi kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 6: Giderlerin Dağıtımında Esas Alınan Baza Göre Kullanılan Maliyet Yöntemi**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Hacim Tabanlı Maliyet Yöntemi** | 21 | 77,8 |
| **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi (FDM)** | 6 | 22,2 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Tablo 6'da araştırmaya dahil edilen hastanelerde giderlerin dağıtımında esas alınan baza göre kullanılan maliyet yöntemine ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre, hastanelerin % 77,8'sinde hacim tabanlı maliyet yöntemi ve % 22,2'sinde faaliyet tabanlı maliyet yöntemi kullanıldığı görülmüştür. Tablo 6'ya bakarak her ne kadar hastanelerde çoğunlukla hacim tabanlı dağıtım yönteminin kullanıldığı sonucuna varılmış olsa da, FDM Yönteminin kullandığı hastanelerin var olması da, FDM yöntemini kullanmanın ve uygulamanın zorluğu düşünüldüğünde dikkat çekici bulunmuştur.

**Tablo 7: Hizmet Maliyetinin Hesaplanma Şekline Göre Kullanılan Maliyet Yöntemi**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Sipariş Maliyet Yöntemi** | 7 | 25,9 |
| **Safha (Evre) Maliyet Yöntemi** | 5 | 18,5 |
| **İşlem (Karma) Maliyet Yöntemi** | 15 | 55,6 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Tablo 7'de araştırmaya dahil edilen hastanelerde hizmet maliyetlerinin hesaplanma şekline göre kullanılan maliyet yöntemine ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre, hastanelerin yarısından fazlasında (% 55,6) işlem (karma) maliyet yönteminin kullanıldığı, % 25,9'unda sipariş maliyet yöntemi, % 18,5'inde safha (evre) maliyet yönteminin kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 8: Giderlerin Tahmin Edilmesinde Kullanılan Yöntem**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Muhasebe Yöntemi** | 15 | 55,6 |
| **En Yüksek Ve En Düşük Noktalar Yöntemi** | 4 | 14,8 |
| **Mühendislik Yöntemi** | 0 | 0 |
| **Dağılım Grafiği Yöntemi** | 4 | 14,8 |
| **Regresyon Analizi** | 0 | 0 |
| **En Küçük Kareler Yöntemi** | 0 | 0 |
| **İşletmede Herhangi Bir Tahmin Yöntemi Kullanılmamaktadır** | 4 | 14,8 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Araştırmaya dahil edilen hastanelerde giderlerin tahmin edilmesinde kullanılan yöntemlere bakıldığında, hastanelerin yarısından fazlasında (% 55,6) muhasebe yönteminin kullanıldığı görülmüştür. Yine bu hastanelerde, en yüksek ve en düşük noktalar yönteminin ve dağılım grafiği yöntemlerinin eşit düzeyde kullanıldıkları ortaya çıkmıştır (% 14,8). Son olarak, hastanelerin % 14,8'inde giderlerin tahmin edilmesinde herhangi bir tahmin yöntemi kullanılmadığı görülmüştür.

**Tablo 9: Maliyet Hesaplarının Sınıflandırılmasında Kullanılan Seçenek**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **7/A seçeneği (giderlerin fonksiyonlarına göre sınıflandırılması)** | 18 | 66,7 |
| **7/B seçeneği (giderlerin çeşitlerine göre sınıflandırılması)** | 9 | 33,3 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Araştırmaya dahil edilen hastanelerde maliyet hesaplarının sınıflamasında kullanılan seçeneklere ilişkin elde edilen dağılımlara bakıldığında, hastanelerin çoğunluğunda (% 66,7) 7/A seçeneğinin (giderlerin fonksiyonlarına göre sınıflandırılması) kullanıldığı, % 33,3'ünde ise 7/B seçeneğinin (giderlerin çeşitlerine göre sınıflandırılması) kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 10: Eğer 7/A Seçeneğinin Kullanımı Durumunda, Gideri Fonksiyonuna Göre Kaydederken Tali Hesap Olarak Gider Çeşidine Göre Kaydetme Durumu**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Evet** | 18 | 100,0 |
| **Hayır** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 18 | 100,0 |

Tablo 10'da elde edilen sonuçlar bağlamında 7/A seçeneğini kullanan hastanelerin tamamının giderleri fonksiyonuna göre kaydederken, tali hesap olarak gider çeşidine göre de kaydettikleri ortaya çıkmıştır.

**Tablo 11: Sunulan Hizmet Maliyetlerini Hesaplama Dönem Aralığı**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **3 aylık** | 20 | 74,1 |
| **6 aylık** | 1 | 3,7 |
| **9 aylık** | 0 | 0 |
| **Yıllık** | 6 | 22,2 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Hastanelerin sunmuş oldukları hizmet maliyetlerinin hesaplama dönem aralıklarına bakıldığında (Tablo 11) hastanelerin çoğunluğunda (% 74,1) hesaplama dönem aralığının 3'er aylık olduğu, % 3,7'sinde 6'şar aylık ve % 22,2'sinde yıllık olduğu görülmüştür.

**Tablo 12: Üretim Maliyeti Unsurları İçinde En Yüksek Maliyet Tutarını Oluşturan Unsur**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Direkt Tıbbi Sarf Malzeme Giderleri** | 4 | 14,8 |
| **Direkt Personel Giderleri** | 22 | 81,5 |
| **Genel Hizmet Üretim Giderleri** | 1 | 3,7 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Hastanelerde üretim maliyeti unsurları içerisinde en yüksek maliyet tutarını oluşturan unsurlara bakıldığında; hastanelerin büyük çoğunluğunda (% 81,5) en yüksek maliyet tutarının direkt personel giderlerinden oluştuğu görülmüştür. Hastanelerin % 14,8'inde en yüksek maliyet tutarının direkt tıbbi malzeme giderlerinden oluştuğu, % 3,7'lik bir kısmında ise en yüksek maliyet tutarının genel hizmet üretim giderlerinden oluştuğu görülmüştür.

**Tablo 13: Maliyet Unsurlarının Üretim Maliyeti İçindeki Payı (Tıbbi Sarf Malzeme Gid.)**

| % | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **1-10** | 0 | 0 |
| **11-20** | 5 | 18,5 |
| **21-30** | 7 | 25,9 |
| **31-40** | 11 | 40,7 |
| **41-50** | 4 | 14,8 |
| **51-60** | 0 | 0 |
| **61-70** | 0 | 0 |
| **71-80** | 0 | 0 |
| **81-90** | 0 | 0 |
| **91-100** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Tıbbi Sarf Malzeme Giderlerinin üretim maliyeti içindeki payına bakıldığında (Tablo 13); hastanelerin % 40,7'sinde tıbbi sarf malzeme giderlerinin üretim maliyeti içindeki paylarının % 31-40 aralığında olduğu, % 25,9'unda % 21-30 aralığında olduğu, % 18,5'inde % 11-20 aralığında olduğu, % 14,8'inde ise % 41-50 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 14: Maliyet Unsurlarının Üretim Maliyeti İçindeki Payı (Direkt Personel Gid.)**

| % | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **1-10** | 0 | 0 |
| **11-20** | 0 | 0 |
| **21-30** | 0 | 0 |
| **31-40** | 3 | 11,1 |
| **41-50** | 11 | 40,7 |
| **51-60** | 5 | 18,5 |
| **61-70** | 7 | 25,9 |
| **71-80** | 1 | 3,7 |
| **81-90** | 0 | 0 |
| **91-100** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Direkt personel giderlerinin üretim maliyeti içindeki payına bakıldığında (Tablo 14); hastanelerin % 40,7'sinde direkt personel giderlerinin üretim maliyeti içindeki payının % 41-50 aralığında olduğu, % 25,9'unda % 61-70 aralığında olduğu, % 18,5'inde % 51-60 aralığında olduğu, % 11,1'inde ise % 31-40 aralığında olduğu, % 3,7'sinde ise % 71-80 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 15: Maliyet Unsurlarının Üretim Maliyeti İçindeki Payı (Genel Hizmet Üretim Gid)**

| % | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **1–10** | 3 | 11,1 |
| **11-20** | 7 | 25,9 |
| **21-30** | 14 | 51,9 |
| **31-40** | 2 | 7,4 |
| **51-60** | 1 | 3,7 |
| **61-70** | 0 | 0 |
| **71-80** | 0 | 0 |
| **81-90** | 0 | 0 |
| **91-100** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Genel hizmet üretim giderlerinin üretim maliyeti içindeki payına bakıldığında (Tablo 15); hastanelerin % 51,9'unda genel hizmet üretim giderlerinin üretim maliyeti içindeki payının % 21-30 aralığında olduğu, % 25,9'unda % 11-20 aralığında olduğu, % 11,1'inde % 1-10 aralığında olduğu, % 7,4'ünde ise % 31-40 aralığında olduğu % 3,7'sinde ise % 51-60 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 16: Stok Maliyetini Hesaplamada Kullanılan Yöntem (Stok Değerleme Yöntemi)**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Gerçek Parti Maliyet Yöntemi (Has Maliyet Yöntemi)** | 3 | 11,1 |
| **Ortalama Maliyet Yöntemi** | 18 | 66,7 |
| **FIFO (İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi)** | 6 | 22,2 |
| **LIFO (Son Giren İlk Çıkar Yöntemi)** | 0 | 0 |
| **Diğer……..** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Tablo 16'da araştırmaya katılan hastanelerde stok maliyetini hesaplamada kullanılan stok değerleme yöntemlerine ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre, hastanelerde daha çok (% 66,7 oran ile) ortalama maliyet yönteminin, % 22,2'sinde FIFO (İlk Giren İlk Çıkar) yönteminin, % 11,1'inde ise gerçek parti maliyet yönteminin (has maliyet yönteminin) kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 17: Stok Kayıt İzlemede Kullanılan Yöntem**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Sürekli Envanter Yöntemi** | 18 | 66,7 |
| **Aralıklı Envanter Yöntemi** | 9 | 33,3 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Tablo 17'de araştırmaya katılan hastanelerde stok kayıt izlemede kullanılan yöntemlere ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre, hastanelerin % 66,7'sinde sürekli envanter yöntemi, % 33,3'ünde aralıklı envanter yöntemi kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 18: Personel Giderlerinde Esas (Normal) Ücret Belirlenirken Dikkate Alınan Kıstas**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Zaman Kıstası** | 17 | 63,0 |
| **Performans Kıstası** | 8 | 29,6 |
| **Parça Başı (Akord) Kıstası** | 2 | 7,4 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Hastanelerdeki personel giderlerinde esas (normal) ücretin belirlenmesinde hangi kıstasın dikkate alındığına ilişkin dağılımlara bakıldığında (Tablo 18); ücretlerin;

hastanelerin % 63'ünde zaman, % 29,6'sında performans ve % 7,4'ünde ise parça başı (akord) kıstasına göre belirlendiği görülmüştür.

**Tablo 19: Boşa Geçen İşçiliklerin Ayrıca Hesaplanıp Muhasebeleştirilmesi Durumu**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Evet** | 2 | 7,4 |
| **Hayır** | 25 | 92,6 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Hastanelerde boşa geçen işçiliklerin ayrıca hesaplanıp muhasebeleştirilmesi durumlarına ilişkin elde edilen sonuçlara bakıldığında, hastanelerin büyük bir çoğunluğunda (% 92,6'sı) boşa geçen işçiliklerin ayrıcı hesaplanmadığı ortaya çıkmıştır. Sadece 2 hastanede boşa geçen işçiliklerin ayrcı hesaplanarak muhasebeleştirildikleri görülmüştür.

**Tablo 20: Boşa Geçen İşçiliklerin Ayrıca Hesaplanarak Muhasebeleştirildiği Hastanelerde Olağandışı Boş Zaman İşçiliklerinin Muhasebeleştirilmesinde İzlenen Esas**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Olağandışı boş zaman işçiliklerinin tamamının dönem sonuçlarına aktarılması esası** | 1 | 50,0 |
| **Kontrol edilebilen nedenlerden kaynakalan boş zaman işçiliklerinin hizmet maliyetine, kontrol edilemeyen nedenlerden kaynaklanan boş zaman işçiliklerinin sonuç hesaplarına aktarılması esası** | 1 | 50,0 |
| **Toplam** | 2 | 100,0 |

Boşa geçen işçilikleri ayrcı hesaplanarak muhasebeleştirildikleri görülen iki hastanenin birisinde; olağandışı boş zaman işçiliklerinin tamamının dönem sonuçlarına aktarıldığı, diğerinde ise; kontrol edilebilen nedenlerden kaynakalan boş zaman işçiliklerinin hizmet maliyetine, kontrol edilemeyen nedenlerden kaynaklanan boş zaman işçiliklerinin ise sonuç hesaplarına aktarıldığı görülmüştür (Tablo 20).

**Tablo 21: Hastanede Gider Yeri Ayırımı Yapılma Durumu**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Evet** | 10 | 37,0 |
| **Hayır** | 17 | 63,0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Araştırmaya dahil edilen hastanelerin çoğunluğunda (% 63) gider yeri ayrımı yapılmadığı, % 37'sinde bu ayrımın yapıldığı görülmüştür (Tablo 21).

**Tablo 22: Esas Üretim Gider Yeri (Tıbbi Hizmet Merkezi) Sayısı**

| | -Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **1-10** | 1 | 10,0 |
| **11-20** | 4 | 40,0 |
| **21-30** | 5 | 50,0 |
| **31-50** | 0 | 0 |
| **51 ve fazlası** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 10 | 100,0 |

Gider yeri ayrımı yapılan hastanelerde esas üretim gider yeri sayılarına ilişkin dağılımlara bakıldığında (Tablo 22); esas üretim gider yeri sayısının hastanelerin % 50'sinde 21-30 arasında olduğu, % 40'ında 11-20 arasında olduğu, % 10'unda ise 1-10 arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 23: Yardımcı Üretim Gider Yeri (Özel Hizmet Merkezi) Sayısı**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **1-10** | 4 | 40,0 |
| **11-20** | 5 | 50,0 |
| **21-30** | 1 | 10,0 |
| **31-40** | 0 | 0 |
| **41-50** | 0 | 0 |
| **51 ve fazlası** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 10 | 100,0 |

Gider yeri ayrımı yapılan hastanelerde yardımcı üretim gider yeri sayılarına ilişkin dağılımlara bakıldığında (Tablo 23); yardımcı üretim gider yeri sayısının hastanelerin % 50'sinde 11-20 arasında olduğu, % 40'ında 1-10 arasında olduğu, % 10'unda ise 21-30 arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 24: Yardımcı Hizmet Gider Yeri (Destek Hizmet Merkezi) Sayısı**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **1-10** | 7 | 70,0 |
| **11-20** | 3 | 30,0 |
| **21-30** | 0 | 0 |
| **31-40** | 0 | 0 |
| **41-50** | 0 | 0 |
| **51 ve fazlası** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 10 | 100,0 |

Gider yeri ayrımı yapılan hastanelerde yardımcı hizmet gider yeri sayılarına ilişkin dağılımlara bakıldığında (Tablo 24); yardımcı hizmet gider yeri sayısının hastanelerin % 70'sinde 1-10 arasında olduğu, % 30'ında 11-20 arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 25: Gider Yeri Ayırımı Yapılan Hastanelerde Büyük Defter Hesapları Altında Gider Yerlerine Ait Yardımcı Defter Hesaplarının Kullanılma Durumu**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Evet** | 8 | 80,0 |
| **Hayır** | 2 | 20,0 |
| **Toplam** | 10 | 100,0 |

Gider yeri ayrımı yapılan hastanelerin "büyük defter hesapları altında gider yerlerine ait yardımcı defter hesaplarınının kullanılma durumları"na bakıldığında (Tablo 25) % 80'inde yardımcı defter hesaplarının kullandığı görülmüştür.

**Tablo 26: Giderlerin Sunulan Hizmetlere Yüklenmesi İçin "Gider Dağıtım Tablosu" Hazırlanma Durumu**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Evet** | 8 | 29,6 |
| **Hayır** | 19 | 70,4 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Araştırma dahilinde yer alan hastenelerde giderlerin sunulan hizmetlere yüklenmesi için gider dağıtım tablosununun kullanılma durumlarına ilişkin sonuçlara bakıldığında (Tablo 26), hastanelerin % 70,4'ünde "gider dağıtım tablosu" kullanılmadığı görülmüştür.

**Tablo 27: Gider Dağıtım Tablosu Kullanılan Hastanelerde; Yardımcı Hizmet Gider Yerlerinde Toplanan Giderlerin, Esas Hizmet Gider Yerlerine Dağıtımında Kullanılan (İkinci Dağıtımda Kullanılan) Yöntem**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Basit Dağıtım Yöntemi** | 5 | 62,5 |
| **Kademeli Dağıtım Yöntemi** | 3 | 37,5 |
| **Matematiksel Dağıtım Yöntemi** | 0 | 0 |
| **Karşılıklı Dağıtım (Turlama Yöntemi)** | 0 | 0 |
| **Standart (Planlı) Dağıtım Yöntemi** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 8 | 100,0 |

Gider dağıtım tablosu kullanılan hastanelerde, yardımcı hizmet gider yerlerinde toplanan giderlerin esas hizmet gider yerlerine dağıtılmasında, daha çok basit dağıtım yönteminin (% 62,5) kullandığı, ardından da % 37,5 ile kademeli dağıtım yönteminin kullandığı görülmüştür. Matematiksel dağıtım yönteminin, karşılıklı dağıtım yönteminin ve standart dağıtım yönteminin kullanıldığı hastaneye ise rastlanılmamıştır.

**Tablo 28: Tıbbi Hizmet Merkezlerinde Toplanan Giderlerin, Hizmetlere Yüklenmesinde Kullanılan Dağıtım Anahtarları**

| | Cevaplanma Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Hizmet Üretim Miktarı** | 10 | 23,8 |
| **Direkt Tıbbi Sarf Malzeme Giderleri** | 6 | 14,3 |
| **Tıbbi Cihaz Saati** | 0 | 0 |
| **Direkt Personel Giderleri** | 6 | 14,3 |
| **Tahmini Yükleme Oranı** | 10 | 23,8 |
| **Hizmet Direkt Giderleri** | 5 | 11,9 |
| **Direkt Personel Saati** | 4 | 9,5 |
| **Faaliyet Hacmi Seçimi Yapılmamaktadır.** | 1 | 2,4 |
| **Toplam** | 42 | 100,0 |

Tıbbi hizmet merkezlerinde toplanan giderlerin hizmetlere yüklenmesinde kullanılan dağıtım anahtarlarına yönelik elde edilen verilere bakıldığında (Tablo 28); en fazla % 23,8 ile üretim miktarının ve aynı yüzde ile tahmini yükleme oranının kullanıldığı görülmüştür. Bunları % 14,3 ile direkt tıbbi sarf malzeme giderleri ve yine aynı oran ile direkt personel giderleri takip etmektedir[1].

**Tablo 29: Maliyet Muhasebesinin Uygulanma Amaçlarının Öncelik Sırasına Göre Sıralanması**

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| **Hizmet Maliyetlerini hesaplamak** | 19 | 70,4 | 5 | 18,5 | 1 | 3,7 | 2 | 7,4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Fiyatlama Kararlarına Yardımcı olmak** | 5 | 18,5 | 3 | 11,1 | 6 | 22,2 | 4 | 14,8 | 5 | 18,5 | 4 | 14,8 |
| **Karar alma sürecinde gerekli bilgileri sağlaması** | 3 | 11,1 | 11 | 40,7 | 4 | 14,8 | 5 | 18,5 | 2 | 7,4 | 2 | 7,4 |
| | 0 | 0 | 7 | 25,9 | 6 | 22,2 | 7 | 5,9 | 5 | 18,5 | 2 | 7,4 |

[1] Tıbbi hizmet merkezlerinde toplanan giderlerin hizmetlere yüklenmesinde kullanılan dağıtım anahtarlarına yönelik soruda, katılımcılar tarafından birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden, bu soruya ilişkin olarak elde edilen veriler, seçeneklerin toplam tercih edilme sayısı olan 42'ye oranlanmıştır.

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bütçeleme sistemine yardımcı olması** | 0 | 0 | 1 | 3,7 | 9 | 33,3 | 5 | 18,5 | 10 | 37,0 | 2 | 7,4 |
| **Faaliyetlerin planlaması ve kontrolüne yardımcı olması** | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3,7 | 4 | 14,8 | 5 | 18,5 | 17 | 63,0 |
| **Performans ölçümüne yardımcı olması** | | | | | | | | | | | | |

Tablo 29'dan da görüleceği üzere, araştırma dahilindeki hastanelerde, maliyet muhasebesinin uygunlama amaçlarının öncelik sırasına göre sıralanmasında; maliyet muhasebesinin uygulanma amaçlarına verilen cevaplar "1-6" (1=en önemli, 6=en önemsiz) skalada incelenmiştir.

Buna göre araştırma dahilindeki hastanelerde maliyet muhasebesi uygulama amaçlarından biri olan "**hizmet maliyetlerini hesaplamak**" amacının daha çok birinci öncelik düzeyinde (% 70,4 ile) belirtildiği görülmüştür. Buna karşılık, hastanelerde bu amacın beşinci ve altıncı önem derecesinde görülmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma dahilindeki hastanelerde maliyet muhasebesi uygulama amaçlarından olan "**fiyatlama kararlarına yardımcı olmak**" seçeneğinin daha çok üçüncü öncelik düzeyinde (% 22,2 ile) belirtildiği görülmüştür.

Araştırma dahilindeki hastanelerde maliyet muhasebesi uygulama amaçlarından bir diğeri olan "**karar alma sürecinde gerekli bilgileri sağlaması**" amacının daha çok % 40,7 ile ikinci öncelik düzeyinde belirttildiği görülmüştür.

Araştırma dahilindeki hastanelerde maliyet muhasebesi uygulama amaçlarından olan "**bütçeleme sistemine yardımcı olması**" seçeneğinin daha çok ikinci ve dördüncü öncelik düzeyinde % 25,9 ile tercih edildiği görülmüştür.

Araştırma dahilindeki hastanelerde maliyet muhasebesi uygulama amaçlarından olan "**faaliyetlerin planlaması ve kontrolüne yardımcı olması**" seçeneğinin daha çok beşinci öncelik düzeyinde (% 37 ile) belirtildiği görülmüştür. Bu amacın birinci önem derecesinde belirtildiği hastane olmamıştır.

Araştırma dahilindeki hastanelerde maliyet muhasebesi uygulama amaçlarından olan "**performans ölçümüne yardımcı olması**" seçeneğinin daha çok altıncı öncelik düzeyinde (% 63,0) ile belirtildiği görülmüştür. Bu amacın birinci ve ikinci önem derecesinde belirtildiği hastane ise olmamıştır.

**Tablo 30: Hizmet Satış Fiyatının Tespitinde Göz Önünde Bulundurulan Unsurların Önem Derecesine Göre Sıralanması**

| | **1** | | **2** | | **3** | | **4** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** |
| **Yürürlükte olan tebliğ ve yönetmeliklere göre fiyatlama (T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Sağlık Uygulama Tebliği ve Türk Tabipler Birliği Ücret Tarifesi Birim Fiyatları gibi)** | 20 | 74,1 | 2 | 7,4 | 5 | 18,5 | 0 | 0 |
| **Maliyete göre fiyatlama** | 1 | 3,7 | 2 | 44,4 | 8 | 29,6 | 6 | 2,22 |
| **Rekabet ortamındaki piyasa fiyatının esas alınması** | 6 | 22,2 | 9 | 33,3 | 5 | 18,5 | 7 | 25,9 |
| **Müşterinin talebine göre belirlenen fiyat** | 0 | 0 | 4 | 4,8 | 9 | 33,3 | 14 | 51,9 |

Tablo 30'dan da görüleceği üzere, araştırma dahilindeki hastanelerde, hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önünde bulundurulan unsurların öncelik sırasına göre sıralanmasında; hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önünde bulundurulan unsurlara verilen cevaplar "1-4" (1=en önemli, 4=en önemsiz) skalada incelenmiştir.

Tablo 30 incelendiğinde, araştırma dahilindeki hastanelerde, hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önünde bulundurulan unsurlardan olan "**yürürlükte olan tebliğ ve yönetmeliklere göre fiyatlama (SUT ve TTB gibi)**" seçeneğinin daha çok birinci öncelik düzeyinde % 74,1 ile tercih edildiği görülmüştür. Ayrıca bu ifadeye dördüncü öncelik olarak yer verilmediği görülmüştür.

Araştırma dahilindeki hastanelerde hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önüne aldıkları "**maliyete göre fiyatlama**" seçeneğinin daha çok ikinci öncelik düzeyinde (% 44,4) belirtildiği görülmüştür.

Araştırma dahilindeki hastanelerde hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önüne aldıkları "**rekabet ortamındaki piyasa fiyatının esas alınması**" seçeneğinin ise daha çok ikinci öncelik düzeyinde % 33,3 ile tercih edildiği görülmüştür.

Araştırma dahilindeki hastanelerde hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önüne aldıkları "**müşterinin talebine göre belirlenen fiyat**" seçeneğinin daha çok dördüncü öncelik düzeyinde (% 51,9) belirtildiği görülmüştür.

**Tablo 31: Fiyatlama Kararı Alınırken Esas Alınan Maliyetler**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Üretim maliyeti** | 18 | 66,7 |
| **Değişken maliyet** | 4 | 14,8 |
| **Toplam maliyet** | 5 | 18,5 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Hastenelerde fiyatlama kararı alınırken daha çok üretim maliyetin (% 66,7) esas alındığı görülmüştür. Bunun yanında, hastanelerin % 14,8'inde değişken maliyet ve % 18,5'inde de toplam maliyetlerin esas alındığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 32: İşletmede Kullanılan Karlılık Analizi Yöntemi**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Sunulan her hizmetin ayrı ayrı karlılığını hesaplama** | 5 | 18,5 |
| **Hastanedeki her bölümün karlılığını ayrı ayrı hesaplama** | 9 | 33,3 |
| **Hem bölümün hem de hizmetin karlılığını ayrı ayrı hesaplama** | 4 | 14,8 |
| **İşletmede karlılık analizi yapılmamaktadır** | 1 | 3,7 |
| **Hastanede işletme karlılığı bir bütün olarak ele alınmaktadır** | 8 | 29,6 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Hastenelerde kullanılan karlılık analizi yöntemlerine ilişkin dağılımlara bakıldığında (Tablo 32); araştırma dahilindeki hastanelerin % 33,3'ünde hastanedeki her bölümün karlılığının ayrı ayrı hesaplandığı, % 29,6'sında hastanede işletme karlılığının bir bütün olarak ele alındığı, % 18,5'inde sunulan her hizmetin ayrı ayrı karlılığının hesaplandığı, % 14,8'inde "hem bölümün hem de hizmetin karlılığının ayrı ayrı hesaplandığı görülmüştür. Ayırca hastanelerin % 3,7'sinde karlılık analizlerinin yapılmadığı elde edilen bir diğer sonuçtur.

**Tablo 33: Hastanelerde Bütçe Hazırlanma Durumu**

| | Katılımcı Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Evet** | 27 | 100,0 |
| **Hayır** | 0 | 0 |
| **Toplam** | 27 | 100,0 |

Hastanelerin bütçe hazırlama durumlarına ilişkin elde edilen sonuçlara bakıldığında, araştırma dahilindeki bütün hastanelerde bütçe hazırlandığı görülmüştür.

**Tablo 34: Bütçe Hazırlanan Hastanelerde Hazırlanan Bütçe Türleri**

| | Cevaplanma Sayısı | Yüzde |
|---|---|---|
| **Satış Bütçesi** | 14 | 16,8 |
| **Üretim Bütçesi** | 9 | 10,8 |
| **Satın alma bütçesi** | 12 | 14,4 |
| **Nakit bütçesi** | 22 | 26,5 |
| **Yatırım bütçesi** | 10 | 12,0 |
| **Reklam bütçesi** | 13 | 15,6 |
| **Araştırma geliştirme bütçesi** | 3 | 3,6 |
| **Toplam** | 83 | 100,0 |

Bütçe hazırlanan hastanelerde hazırlanan bütçe türlerine bakıldığında (Tablo 34); en fazla % 26,5 ile nakit bütçesinin hazırlandığı, bunu % 16,8 ile satış bütçesinin, % 15,6 ile reklam bütçesinin, % 14,4 ile satın alma bütçesinin, % 12 ile yatırım bütçesinin ve % 10,8 ile üretim bütçesinin takip ettiği görülmüştür. Hazırlanan bütçe türleri içinde araştırma geliştirme bütçesi en düşük oranda (% 3,6) kalmıştır [2].

### 3.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırmanın bu kısmında, hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin "hastanenin faaliyet süresi, sahiplik yapısı, şube sahiplik durumu, yatak sayısı, sektördeki teknolojik düzey, hastanede ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığı, ayrı bir iç denetim bölümünün varlığı, ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığı, hastanenin kalite belgesinin var olup olmadığı" değişkenlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre aştırmaya dahil edilen hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin karşılaştırılmasında iki seçenekli sorular için Bağımsız Örneklem t-Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda ise Tek Yönlü Varyans (Anova) analizi uygulanmıştır.

**$H_1$: Hastanelerin faaliyet sürelerine göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

[2] Bütçe hazırlanan hastanelerde hazırlanan bütçe türlerine yönelik soruda, katılımcılar tarafından birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden, bu soruya ilişkin olarak elde edilen veriler, seçeneklerin toplam tercih edilme sayısı olan 83'e oranlanmıştır.

**Tablo 35: Hastanenin Faaliyet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları**

| *Faaliyet Süresi* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***0-5 yıl*** | *7* | *2,53* | *0,217* | | |
| ***6-10 yıl*** | *3* | *2,43* | *0,107* | | |
| | | | | *1,330* | *0,289* |
| ***11-15 yıl*** | *4* | *2,38* | *0,179* | | |
| ***16 yıl ve daha fazlası*** | *13* | *2,39* | *0,116* | | |

Tablo 35'te "hastanenin faaliyet süresi" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 0-5 yıl arası faaliyette bulunan hastanalere ($\overline{X}$= 2,53) ait olduğu görülmektedir. Bunu 6-10 yıl süreli faaliyette bulunan hastaneler ($\overline{X}$=2,43), 16 yıl ve daha fazla süreli faaliyette bulunan hastaneler ($\overline{X}$=2,39) ve 11-15 yıl süreli faaliyette bulunan hastaneler ($\overline{X}$=2,38) izlemektedir.

Tek yönlü varyans (Anova) analizi karşılaştırmasında; hastanelerin "hastane faaliyet süresi" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,289). Bu nedenle, oluşturulan $H_1$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_2$: Hastanelerin sahiplik yapısına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır**.

**Tablo 36. Hastanelerin Sahiplik Yapısı Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *Sahiplik Yapısı* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Yerli*** | *23* | *2,41* | *0,159* | | |
| | | | | *0,473* | *0,107* |
| ***Yerli+Yabancı*** | *4* | *2,54* | *0,119* | | |

Tablo 36'da, hastanelerin "sahiplik yapısı" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, yerli sermayeli hastanelerde ortalamanın ($\overline{X}$=2,41) olduğu görülmektedir. Buna karşılık yerli+yabancı çalışan sahiplerinde ortalama ($\overline{X}$=2,54) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin, sahiplik yapısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "sahiplik yapısına" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,107). Bu nedenle, oluşturulan $H_2$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_3$: Hastanelerin şube sahiplik yapısına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 37. Şube Sahiplik Yapısı Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *Şube Sahiplik Yapısı* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Var*** | *12* | *2,39* | *0,114* | *4,570* | *0,203* |
| ***Yok*** | *15* | *2,46* | *0,185* | | |

Tablo 37'de, hastanelerin "şube sahiplik yapısı" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, şube sahipliği olanlarda ortalamanın ($\overline{X}$=2,39) olduğu görülmektedir. Buna karşılık şube sahipliği olmayanlarda ortalama ($\overline{X}$=2,46) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin şube sahiplik yapısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "şube sahiplik yapısına" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,203). Bu nedenle, oluşturulan $H_3$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_4$: Hastanelerdeki yatak sayısına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 38: Yatak Sayısı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları**

| *Yatak Sayısı* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***0-50*** | *11* | *2,38* | *0,125* | | |
| ***51-100*** | *6* | *2,48* | *0,234* | | |
| ***101-200*** | *6* | *2,47* | *0,157* | *0,575* | *0,683* |
| ***201-300*** | *2* | *2,50* | *0,195* | | |
| ***301 ve üzeri*** | *2* | *2,43* | *0,084* | | |

Tablo 38'de hastanelerin "yatak sayısı" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 201-300 yataklı hastane çalışanlarında olduğu görülmüştür ($\overline{X}$=2,50). Bunu, 51-100 yataklı hastane çalışanları ($\overline{X}$=2,48), 101-200 yataklı hastane çalışanları ($\overline{X}$=2,47) ve 301 ve üzeri yataklı hastane çalışanları ($\overline{X}$=2,43) izlemekte ve en düşük ortalamanın ise 0-50 yataklı hastane çalışanlarında olduğu ($\overline{X}$=2,38) görülmüştür.

Araştırmaya dahil edilen hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin hastanenin yatak sayısı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farkılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi karşılaştırmasında; "hastanenin yatak sayısı" değişkeni ile maliyet muhasebesi sistemleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,683). Bu nedenle, oluşturulan $H_4$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_5$: Hastanelerin teknolojik düzeyine göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 39. Hastanelerin Teknolojik Düzeyi Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *Şube Sahiplik Yapısı* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Sektörle Aynı Düzeyde*** | *20* | *2,44* | *0,178* | *3,894* | *0,360* |
| ***Sektörden İleri Düzeyde*** | *7* | *2,39* | *0,089* | | |

Tablo 39'da, hastanelerin "teknolojik düzey" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, sektörle aynı düzeyde olan hastanelerde ortalamanın ($\overline{X}$=2,44) olduğu görülmektedir. Buna karşılık sektörden iler düzeyde olan hastanelerde ortalama ($\overline{X}$=2,39) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin teknolojik düzeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "teknolojik düzey"'e göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,360). Bu nedenle, oluşturulan $H_5$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_6$: Hastanelerde ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 40. Ayrı Bir Maliyet Muhasebesi Bölümünün Varlığı Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *Maliyet Muhasebesi Bölümü* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Var*** | *5* | *2,44* | *0,115* | *1,825* | *0,822* |
| ***Yok*** | *22* | *2,43* | *0,170* | | |

Tablo 40'ta, hastanelerin "ayrı bir maliyet muhasebesi bölümü" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, ayrı bir maliyet muhasebesi olan hastanelerde ortalama ($\overline{X}$=2,44) olduğu görülmektedir. Buna karşılık ayrı bir maliyet muhasebesi bölümü olmayanlarda ortalama ($\overline{X}$=2,43) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin "hastanelerde ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığına" göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "hastanelerde ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığına" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,822). Bu nedenle, oluşturulan $H_6$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_7$: Hastanelerde ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığı ile maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 41. Ayrı Bir Yönetim Muhasebesi Bölümünün Varlığı Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *Yönetim Muhasebesi Bölümü* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Var*** | *5* | *2,37* | *0,067* | *5,310* | *0,125* |
| ***Yok*** | *22* | *2,45* | *0,172* | | |

Tablo 41'de, hastanelerin "ayrı bir yönetim muhasebesi bölümü" değişkeni ile maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, ayrı bir yönetim muhasebesi olan hastanelerde ortalama ($\overline{X}$=2,37) olduğu görülmektedir. Buna karşılık ayrı bir yönetim muhasebesi bölümü olmayanlarda ortalama ($\overline{X}$=2,45) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin "hastanelerde ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığına" göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "hastanelerde ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığına" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,125). Bu nedenle, oluşturulan $H_7$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_8$: Hastanelerde ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığı ile maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 42. Ayrı Bir Bütçeleme Bölümünün Varlığı Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *Bütçeleme Bölümü* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Var* | *9* | *2,38* | *0,112* | *3,499* | *0,213* |
| *Yok* | *18* | *2,45* | *0,177* | | |

Tablo 42'de, hastanelerin "ayrı bir bütçeleme bölümü" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, ayrı bir bütçeleme bölümü olan hastanelerde ortalama ($\overline{X}$=2,38) olduğu görülmektedir. Buna karşılık ayrı bir bütçeleme bölümü olmayanlarda ortalmaa ($\overline{X}$=2,45) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin "hastanelerde ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığına" göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "hastanelerde ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığına" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,213). Bu nedenle, oluşturulan $H_8$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_9$: Hastanelerde ayrı bir iç denetim bölümünün varlığına göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 43. Ayrı Bir İç Denetim Bölümünün Varlığı Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *İç Denetim Bölümü* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Var* | *13* | *2,44* | *0,124* | *1,999* | *0,870* |
| *Yok* | *14* | *2,43* | *0,191* | | |

Tablo 43'te, hastanelerin "ayrı bir iç denetim bölümü" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, ayrı bir iç denetim bölümü olan hastanelerde

ortalama ($\overline{X}$=2,44) olduğu görülmektedir. Buna karşılık ayrı bir iç denetim bölümü olmayanlarda ortalama ($\overline{X}$=2,43) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin "hastanelerde ayrı bir iç denetim bölümünün varlığına" göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "hastanelerde ayrı bir iç denetim bölümünün varlığına" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,870). Bu nedenle, oluşturulan H9 hipotezi reddedilmiştir.

**$H_{10}$: Hastanelerde ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığı ile maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 44. Ayrı Bir İç Kontrol Bölümünün Varlığı Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *İç Kontrol Bölümü* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Var*** | *11* | *2,43* | *0,132* | *0,510* | *0,993* |
| ***Yok*** | *16* | *2,43* | *0,180* | | |

Tablo 44'te, hastanelerin "ayrı bir iç kontrol bölümü" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, ayrı bir iç kontrol bölümü olan hastanelerde ortalama ($\overline{X}$=2,43) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde ayrı bir iç kontrol bölümü olmayanlarda da ortalama ($\overline{X}$=2,43) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin "hastanelerde ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığına" göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "hastanelerde ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığına" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,993). Bu nedenle, oluşturulan $H_{10}$ hipotezi reddedilmiştir.

**$H_{11}$: Hastanelerin kalite belgesine sahip olma durumuna göre maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**

**Tablo 45. Kalite Belgesinin Sahipliği Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

| *Kalite Belgesi* | *N* | $\overline{X}$ | *ss* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Var*** | *18* | *2,43* | *0,180* | *1,395* | *0,785* |
| ***Yok*** | *9* | *2,44* | *0,116* | | |

Tablo 45'de, hastanelerin "kalite belgesinin sahipliği" değişkenine göre maliyet muhasebesi sistemleri karşılaştırıldığında, kalite belgesi sahibi olan hastanelerde ortalamanın ($\overline{X}$=2,43) olduğu görülmektedir. Buna karşılık kalite belgesi olmayan hastanelerde ortalama ($\overline{X}$=2,44) şeklindedir.

Hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin "kalite belgesinin sahipliğine" göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda "kalite belgesinin sahipliğine" göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri<0,785). Bu nedenle, oluşturulan $H_{11}$ hipotezi reddedilmiştir.

**4.Sonuç ve Öneriler**

Ankara ilinde faaliyette bulunan özel hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulması amacıyla yapılan bu çalışmada Ankara'da faaliyette bulunan 37 özel hastane yetkilisinin tamamı ile tek tek yüzyüze görüşülmüş olup, 27 hastaneden alınan cevaplar doğrultusunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Ankara'da özel hastanelerde;

• Giderlerin kapsamına göre daha çok normal maliyet yöntemi kullanılmaktadır.

• Giderlerin gerçekleşme durumuna göre; hastanelerin yarısından fazlasında fiili maliyet yöntemi kullanılmaktadır.

• Giderlerin dağıtımında esas alınan baza göre çoğunlukla hacim tabanlı maliyet yöntemi kullanılmaktadır.

• Hizmet maliyetlerinin hesaplanma şekline göre, hastanelerin yarısından fazlasında işlem (karma) maliyet yöntemi kullanılmaktadır.

• Giderlerin tahmin edilmesinde, hastanelerin yarısından fazlasında muhasebe yöntemi kullanılmaktadır.

• Maliyet hesaplarının sınıflamasında hastanelerin çoğunluğunda 7/A seçeneği kullanılmakta olup, 7/A seçeneği kullanılan hastanelerin tamamında giderler fonksiyonuna göre kaydedilirken tali hesap olarak gider çeşidine göre de kaydedilmektedir.

• Sunulmuş olunan hizmet maliyetlerinin hesaplanma dönem aralığı, hastanelerin çoğunluğunda 3'er aylıktır.

• Hastanelerin büyük çoğunluğunda, üretim maliyeti unsurları içerisinde en yüksek maliyet tutarı, direkt personel giderlerinden oluşmaktadır.

• Direkt tıbbi sarf malzeme giderlerinin üretim maliyeti içindeki payı, daha çok % 31-40 aralığındadır.

• Direkt personel giderlerinin üretim maliyeti içindeki payı, daha çok % 41-50 aralığındadır.

• Genel hizmet üretim giderlerinin üretim maliyeti içindeki payı, hastanelerin yarısından fazlasında % 21-30 aralığındadır.

• Stok maliyetini hesaplamada daha çok ortalama maliyet yöntemi kullanılmaktadır.

• Stok kayıt izlemede daha çok sürekli envanter yöntemi kullanılmaktadır.

• Personel giderlerinde esas ücretin belirlenmesinde çoğunlukla zaman esası baz alınmaktadır.

• Büyük çoğunlukla boşa geçen işçilikler ayrıcı hesaplanmamakta ve ayrıca muhasebeleştirilmemektedir. Boşa geçen işçiliklerin ayrcı hesaplanarak muhasebeleştirildiği görülen iki hastanenin birisinde; olağandışı boş zaman işçiliklerinin tamamı dönem sonuçlarına aktarılmakta, diğerinde ise; kontrol edilebilen nedenlerden kaynakalan boş zaman işçilikleri hizmet maliyetine, kontrol edilemeyen nedenlerden kaynaklanan boş zaman işçilikleri ise sonuç hesaplarına aktarılmaktadır.

• Araştırma dahilindeki hastanelerde çoğunlukla gider yeri ayrımı yapılmamaktadır.

• Gider yeri ayırımı yapılan hastanelerde; esas üretim gider yeri (tıbbi hizmet merkezi) sayısı hastanelerin yarısında 21-30 arasında, yardımcı üretim gider yeri (özel hizmet merkezi) sayısı hastanelerin yarısında 11-20 arasında, yardımcı hizmet gider yeri (destek hizmet merkezi) sayısı hastanelerin çoğunluğunda 1-10 arasındadır.

• Gider yeri ayrımı yapılan hastanelerin büyük çoğunluğunda, büyük defter hesapları altında gider yerlerine ait yardımcı defter hesapları kullanılmaktadır.

• Giderlerin sunulan hizmetlere yüklenmesi için, hastanelerin çoğunluğunda gider dağıtım tablosu kullanılmamaktadır.

• Gider dağıtım tablosu kullanılan hastanelerde, yardımcı hizmet gider yerlerinde toplanan giderlerin esas hizmet gider yerlerine dağıtılılmasında, daha çok basit dağıtım yöntemi kullanılmakta olup, matematiksel dağıtım yöntemi, karşılıklı dağıtım yöntemi (turlama yöntemi) ve planlı dağıtım yöntemi hiç kullanılmamaktadır.

• Tıbbi hizmet merkezlerinde toplanan giderlerin, hizmetlere yüklenmesinde dağıtım anahtarı olarak en fazla hizmet üretim miktarı ve tahmini yükleme oranı kullanılmaktadır.

• Hastanelerde maliyet muhasebesi uygulama amaçlarının öncelik sırasına göre sıralanmasında; **"hizmet maliyetlerini hesaplamak"** amacı daha çok birinci öncelik düzeyinde belirtilmiştir.

• Hastanelerde, hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önünde bulundurulan unsurların öncelik sırasına göre sıralanmasında; hastanelerde, hizmet satış fiyatının tespit edilmesinde göz önünde bulundurulan unsurlardan olan; **"yürürlükte olan tebliğ ve yönetmeliklere göre fiyatlama (SUT ve TTB gibi)"** seçeneği daha çok birinci öncelik düzeyinde belirtilmiştir.

• Hastenelerde fiyatlama kararı alınırken, daha çok üretim maliyetinin esas alındığı görülmüştür.

• Hastanelerde daha çok (%33,3 oranla) **her bölümün karlılığı ayrı ayrı hesaplanmasına** rağmen, bu orana yakın bir şekilde (% 29,6) **işletme karlılığının bir bütün olarak ele alındığı hastanelerde görülmüştür.** Ayırca hastanelerin % 3,7'sinde **karlılık analizlerinin yapılmadığı da elde edilen bir diğer sonuçtur.**

• Hastanelerin tamamında bütçe hazırlandığı ve bütçe hazırlanan hastanelerde en fazla (% 26,5 ile) nakit bütçesinin hazırlandığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan farklılığının olup olmadığı da tespit edilmiştir. Bu tespit ikili değişkenler için Bağımsızlık Örneklem t-Testi ile ikiden fazla değişkenler için Tek

Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda ise "hastanenin faaliyet süresi, sahiplik yapısı, şube sahiplik durumu, yatak sayısı, sektördeki teknolojik düzey, hastanede ayrı bir maliyet muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir yönetim muhasebesi bölümünün varlığı, ayrı bir bütçeleme bölümünün varlığı, ayrı bir iç denetim bölümünün varlığı, ayrı bir iç kontrol bölümünün varlığı, hastanelerde kalite belgesinin var olup olmadığı" değişkenlerine göre hastanelerin maliyet muhasebesi sistemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ankara ili ile sınırlı olan bu çalışma, Türkiye'deki hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerinin ortaya konulduğu ilk çalışmadır. Hastanelerin maliyet muhasebesi sitmeninin ortaya konulduğu çalışmalara ihitiyaç bulunmaktadır. Ankarada'ki özel hastaneler ile sınırlı olan bu çalışmanın, başka illerde de yapılarak, hastanelerin maliyet muhasebesi sistemlerine daha geniş bir açıdan bakılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak maliyet muhasebesinin sunacağı doğru ve zamanlı maliyet muhasebesi hastane işletmeleri için hayati önem taşır. Maliyet muhasebesinin kendisinden beklenen doğru ve zamanlı maliyet bilgisi üretebilmesi için; yöneticiler tarafından maliyet bilgilerinin yönetim kararlarında kullanılması konusunda yeterli farkındalık kapsamında, etkin bir maliyet muhasebesi sistemi anlayışının benimsenerek, her bir hastenin kendi ihtiyaçları doğrultusunda maliyet muhasebesi sisteminin oluşturularak yürütülmesi önemlidir. Bu sistem kurulurken ve yürütülürken nitelikli personellerin istihdam edilerek, personelin sürekli eğitiminin sağlanmasının vereceği katkı açıktır.

## Kaynakça

Ağırbaş, İ., Gök, H., Akbulut, Y. ve Önder, Ö. R., (2012). "Hastanelerde Maliyet Analizi ve Tıbbi Rehabilitasyon Hizmetlerinde Birim Maliyet Hesaplanması", Türk Fiziksel Tıp Rehabilitasyon Dergisi, Sayı:58, 103-108.

Akdoğan, N., (2015). Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, 9. Baskı, Ankara.

Ayyıldız, M. S. Ü. ve Durna, Ş., (2005). "Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Maliyet Muhasebesi Kullanılma Düzeyine İlişkin Bir Araştırma", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 27, Temmuz, 94-104

Çil Koçyiğit, S., (2012). Hastane İşletmelerinde Finansal Performans Ölçümü ve Türkiye Özel Hastaneler Uygulaması, Gazi Kitabevi, Ankara.

George, D., Mallery, M., (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

Güngör Tanç, Ş., (2012). "Otel İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi Uygulamalarını Tespit Etmeye Yönelik Araştırma: Kapadokya Bölgesi Örneği", Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2.

Karakaya, M., (2011). Maliyet Muhasebesi, Gazi Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.

Kısakürek, M., (2010). "Hastane İşletmelerinde Bölüm Maliyet Analizi: Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, 229-255.

Menderes, M., (1995). "Sağlık Kurumlarında Muhasebenin Önemi", Hastane İşletmeciliği Seçme Yazılar (Derleyen: Hikmet Seçim), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 845, 49-69.

Tuğay, O., Akın, O., (2013). "Üretim İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi Uygulama Düzeyi: Burdur'da Bir Araştırma" Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 15, Sayı 2.

Tan, Geissler, Serdén, Serdéen, Heurgren, Ineveld, Redecop ve Roijen (2014). "DRG Systems in Europe: Variations in Cost Accounting Systems Among 12 Countries", European Journal of Public Health, Volume 24, Issue 6, 1 December 2014, Pages 1023–1028, https://doi.org/10.1093/eurpub/cku025 *(https://academic.oup.com/eurpub/article/24/6/1023/608295/DRG-systems-in-Europe-variations-in-cost*) (Erişim Tarihi: 10.04.2017).

Uyar, S., (2008). "Denizli'de Faaliyet Gösteren Üretim İşletmeleri'nde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 38, Temmuz.

Yamane, T. (2001). "Temel Örnekleme Yöntemleri'', Çeviri: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel, Litaratür Yayınları, İstanbul.

# A Research on the Determination of Cost Accounting Systems of Hospitals: Ankara Province Private Hospitals Case

**Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT**
Gazi University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0003-1012-3605
seyhanc@gazi.edu.tr

**Extensive Summary**

Timely and reliable cost information is of utmost importance for hospital management. This information will also be generated by the cost accounting system. There are various methods that can be used to create the cost accounting system. Hospitals form their own cost accounting systems by choosing the appropriate ones from the mentioned methods.

When the studies that reveal the cost accounting systems of hospitals in Turkey are analyzed, no studies have been found on this subject and it has been seen that such studies are directed towards production businesses. In this context, this study was carried out in order to determine the cost accounting systems of private hospitals operating in Ankara and to determine whether the cost accounting systems differ according to some variables.

For this purpose, questionnaire method was used. The study's universe consists of 37 private hospitals operating in Ankara and the sample consists of 27 private hospitals that were answered the questionnaire. SPSS 24 package program was used in analyzing the data. It was also determined whether there is a statistical difference in the 0.05 significance level of the hypotheses formed within the scope of the research. This finding was performed by using the Independence Sampling t-Test for binary variables and One-Way Variance (ANOVA) analysis for multiple variables.

The results obtained from the study are as follows:

In private hospitals in Ankara; more according to the scope of expenses; normal cost method, according to the actualization of expenses; the actual cost method is based on the basis of the distribution of expenses; volume based cost method, calculation of service costs according to the shape; process (mixed) cost method is used.

- In estimating the costs, more than half of the hospitals use accounting method.
- In the classification of cost accounts, 7/A option is used in the majority of hospitals, and in all hospitals using 7/A option when the expenses are registiring according to their function, the expense as a secondary account is also recorded according to type of expense.
- The calculation period for the service costs offered is 3 months for the majority of the hospitals.

• In the vast majority of hospitals, the highest amount of cost is the direct personnel costs.

• The share of direct medical consumables expenditure in the cost of production is in the range of 31-40%.

• The share of direct personnel expenses in the production cost is more than 41-50%.

• The share of general service production expenditures in the production cost is more than half of the hospitals is 21-30%.

• In calculating the stock cost, generally average cost method is used.

• Mostly continuous inventory method is used in inventory recording.

• When the basic salary is determining for personnel costs, time on basis is mostly used.

• Mostly, wasted labour are not calculated separately and are not recognized separately as well.

• Most of the hospitals in the study do not make any cost center distinction.

• In the hospitals where the expenses are differentiated; the number of basic production expenditure places (medical service center) is between 21-30 in half of the hospitals, the number of auxiliary production expenditure places (special service center) is between 11-20 in half of the hospitals, the number of auxiliary service outlets (support service centers) is 1-10 in the majority of hospitals.

• In the vast majority of the hospitals where the expenditure place is discriminated, the ledger accounts belonging to the expenditure places are used under the big book accounts.

• The expenditure distribution table is not used in the majority of the hospitals for the expenses to be included in the services provided.

• In the hospitals where the expenditure distribution table is used, mostly simple distribution method is used to distribute the expenses collected in the auxiliary service expenditure places to the main service expenditure places.

• The expenditure collected at the medical service centers is used as the distribution key when the services are installed and the maximum service production amount and the estimated loading rate are used.

• In hospitals, at cost accounting application objectives' ranking according to priority order; the purpose of "calculating the cost of services" is stated at the first priority level.

• In hospitals, when the service selling price is determined, the items considered are ranked according to priority order; the option "pricing according to the applicable communiqués and regulations" is indicated at the first priority level.

• It was seen that the cost of production was taken as the basis when the price decision was taken in the hospitals.

• In hospitals, mostly (33.3%) the profitability of each department is calculated separately. Another result is that profitability analyzes are not performed in 3.7% of the hospitals.

• It was seen that the all hospitals prepared budget and the mostly the prepared budgets are cash budgets in the hospitals where bugdet is prepared (26.5%).

As a result of testing the hypotheses formed within the scope of the research, within the variables of "the existence of a separate management accountancy department, the existence of a separate budgeting department, the existence of a separate internal audit department, the existence of a separate internal accounting department, the existence of a separate internal accounting department, the existence of a separate internal audit department, the presence of the control department, the presence of quality documentation in hospitals "; it was seen that there was no significant difference between the cost accounting systems of the hospitals according to these variables.

This study, which is limited to the province of Ankara, is the first study of the cost accounting systems of hospitals in Turkey. There is a need for studies on cost accounting systems of hospitals. It is considered that this study, which is limited to private hospitals in Ankara, should be done in other provinces and it would be beneficial to look at the cost accounting systems of hospitals from a wider perspective.

DOI: 10.20491/isarder.2017.317

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

# Su Kaynakları Yönetimi İçin Bir Öneri: Sistem Dinamiği

*A Suggestion For Water Resources Management: System Dynamics*

**Arzu EREN ŞENARAS**
Uludağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ekonometri Bölümü
Görükle-Nilüfer, Bursa, Türkiye
orcid.org/0000-0002-3862-4551
arzueren@uludag.edu.tr

## Özet

Su kaynakları yönetiminin planlanması, gelecek nesillerine sağlıklı ve yeterli su bırakabilmesi için önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı su kaynakları yönetiminde etkin bir politika tasarlamada kullanılabilecek bir yöntem olarak sistem dinamiğinin açıklanmasıdır. Sistem dinamiği; dinamik düşünce ve neden-sonuç düşüncesi gibi birçok önemli düşünce becerisini kullanan disiplinler arası bir problem çözme yoludur. Sistem dinamiği, karmaşık ve etkileşimli konular hakkında anlaşılabilirliği sağlayan çok yönlü bakış açısını birleştirerek öğrenmeyi hızlandırabilen, disipline edilmiş işbirlikçi bir yaklaşımdır.

**Anahtar Kelimeler:** Su Kaynakları Yönetimi, Sistem Dinamiği, Politikaların Tasarımı.

## *Abstract*

*The planning of water resources management is important in order to leave healthy and sufficient water for future generations. The purpose of this study is to explain the system dynamics as a method that can be used to design an effective policy in water resources management. System dynamics is an interdisciplinary problem-solving methodology that utilizes several significant thinking skills such as dynamic thinking and cause-and-effect thinking. System dynamics is a disciplined collaborative approach that could accelerate learning by combining a multifaceted perspective that provides insight into complex and interactive issues.*

***Keywords:*** *Water Resource Planning, System Dynamics, Policy Design.*

## 1. GİRİŞ

Yeryüzünün ¾'ünün sularla kaplı olması, dünyada su bolluğu olduğu görünümü veriyorsa da, içilebilir nitelikteki su oranı ancak % 0.74 civarındadır. 18. yüzyılın son çeyreğinde, Sanayi Devrimi başlangıcında 1 milyar olan dünya nüfusu, 1950 yılında 2.5 milyar, 2005 sonunda ise yaklaşık 6.5 milyara ulaşmıştır. Dünya nüfusunun çok hızlı artışı, sanayi ve teknolojinin aşırı gelişmesi, ayrıca çevre bilincinin yeterince yerleşememesi veya yaygınlaşamaması gibi nedenler dünyada içilebilir su miktarının giderek azalmasına sebep olmaktadır. Bunların yanı sıra, içilebilir su kaynaklarının sorumsuzca kirletilmesi, geri dönüşümü olanaksız sorunların yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Atalık 2006: 20; Dağlı, 2005: 21; Haviland, 2002:504; Akın ve Akın, 2007: 107).

Dünyadaki toplam su miktarı 1,4 milyar $km^3$'tür. Bu suların %97,5'i okyanuslarda ve denizlerde tuzlu su olarak, %2,5'i ise nehir ve göllerde tatlı su olarak bulunmaktadır. Bu kadar az olan tatlı su kaynaklarının da %90'ının kutuplarda ve yeraltında bulunması sebebiyle insanoğlunun kolaylıkla yararlanabileceği elverişli tatlı su miktarının ne kadar az olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye'de yıllık ortalama yağış yaklaşık 643 mm olup, yılda ortalama 501 milyar $m^3$ suya tekabül etmektedir. Bu suyun 274 milyar $m^3$'ü toprak ve su yüzeyleri ile bitkilerden olan buharlaşmalar yoluyla atmosfere geri dönmekte, 69 milyar $m^3$'lük kısmı yeraltı suyunu beslemekte,158 milyar $m^3$'lük kısmı ise akışa geçerek çeşitli büyüklükteki akarsular vasıtasıyla denizlere ve kapalı havzalardaki göllere boşalmaktadır. Yeraltı suyunu besleyen 69 milyar $m^3$'lük suyun 28 milyar $m^3$'ü pınarlar vasıtasıyla yerüstü suyuna tekrar katılmaktadır. Ayrıca komşu ülkelerden ülkemize gelen yılda ortalama 7 milyar $m^3$ su bulunmaktadır. Böylece ülkemizin brüt yerüstü suyu potansiyeli 193 milyar $m^3$ olmaktadır. Türkiye su zengini bir ülke değildir. Kişi başına düşen yıllık su miktarına göre ülkemiz su azlığı yaşayan bir ülke konumundadır. Kişi başına düşen yıllık kullanılabilir su miktarı 1.519 $m^3$ civarındadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2030 yılı için nüfusumuzun 100 milyon olacağını öngörmüştür. Bu durumda 2030 yılı için kişi başına düşen kullanılabilir su miktarının 1.120 $m^3$/yıl civarında olacağı söylenebilir. Mevcut büyüme hızı, su tüketim alışkanlıklarının değişmesi gibi faktörlerin etkisi ile su kaynakları üzerine olabilecek baskıları tahmin etmek mümkündür. Ayrıca bütün bu tahminler mevcut kaynakların 20 yıl sonrasına hiç tahrip edilmeden aktarılması durumunda söz konusu olabilecektir. Bu sebeple Türkiye'nin gelecek nesillerine sağlıklı ve yeterli su bırakabilmesi için kaynakların çok iyi korunup, akılcı kullanılması gerekmektedir (DSİ, 2017).

Suyun tüm dünyadaki canlılığın devamı için vazgeçilmez bir kaynak olduğu düşüncesiyle, Türkiye'nin uzun vadede su kaynaklarına yaklaşımı, su kaynaklarının işlevlerinin ve ekolojik bütünlüklerinin korunması ve akılcı kullanımlarının sağlanması, mevcut su kaynaklarımızın sağlıklı ve yeterli miktarlarda gelecek nesillere aktarılması şeklinde olacaktır(Güner, 2003).

Su kaynakları yönetiminde sistem dinamiği yaklaşımının uygulanmasına ilişkin literatürde yer alan çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir. d'Hont v.d.(2013), çalışmalarında operasyon yönetiminin Güney Afrika'da Büyük Kirkwood su tedarik sisteminin performansı üzerindeki etkisinin anlaşılmasını derinleştirmek için bir sistem dinamikleri modelleme yaklaşımı benimsemişlerdir. Holmes vd. (2014), çalışmalarında Kirkwood su talebi sistem dinamiği modelini (K-DEM) ele almışlardır. Özellikle K-DEM yapısının tanıtılması amaçlanmaktadır. Evlerin kademeli olarak tam su ve sağlık

hizmetleri alan etkilerini araştırmak; alternatif bir su temini olarak yağmur suyunun kullanılmasını, su talebi yönetim programının olası etkisini tartışmışlardır. Chu (2015), çalışmasında, sistem dinamiği (SD) ve su kaynakları taşıma kapasitesi (WRCC) teorisine dayanan entegre bir su tüketimi modeli geliştirilmiştir. Liby v.d.(2016), çalışmalarında Kuzey Tayland'daki en büyük baraj ve rezervuar olan Bhumibol barajının Stella paket programında basit bir modeli oluşturmuşlardır. Bhumibol barajının akış hızları çeşitli alternatif baraj yönetimi politikaları ve çeşitli alternatif yağışlar için senaryolar incelenmiştir.

## 2. SİSTEM DİNAMİĞİ

Sistem Dinamiği yaklaşımı 1950'li yıllarda MIT' den Jay Forrester tarafından sosyal bilimlerde, özellikle yönetimdeki karmaşık davranışların bilgisayar benzetimiyle analizi için geliştirilmiştir. Sistem dinamiği karmaşık sistemlerin dinamik davranışlarını anlamaya yarayan bir yöntem olarak sistem düşüncesinin bir şeklidir. Sistem dinamiğinin temelini, sistem yapılarının sistem davranışı ve sistem olaylarına nasıl yol açtıklarını anlamak oluşturmaktadır (Sezen, 2009: 298).

Jay Forrester ilk dinamik modelini General Elektrik'in yöneticileri ile görüşmesi ile kurmuştur. İmalatta, envanterde, iş gücünde ve kardaki büyük dalgalanmalar GE yöneticilerini zorluyordu. Bu dalgalanmalar yöneticilerinin büyük çabalarına rağmen dış güçler ile ilişkiliydi. Özellikle işletme dalgalanmaları gelen siparişler ile ilgiliydi. Jay Forrester yöneticiler ile iletişime geçerek diğer departmanlarda sistemin işleyişini gözlemledi. Geliştirmiş olduğu ilk modelde sistemin analitik olarak izlenemediği düşüncesiyle benzetimin gerekli olduğunu gördü. Haftalık gerçekleştirdiği benzetim ile talebin sabit kabul edildiğinde bile yöneticilerin politikalarıyla firmanın ciddi dalgalanmalar yaşayabileceğini gösterdi. Daha sonra bu problemin bilgisayarlı benzetimini oluşturdu. Daha sonraki çalışmalarında, geribildirim kontrol teorisinin; zor, anlaşılması güç yapıdaki yönetim ve insan sistemlerine nasıl uyarlanabileceğini gösterdi. Elde ettiği ilk sonuçları Harvard Business Review'de makale olarak yayınladı. Daha sonra bu çalışmasını geliştirerek ünlü kitabı "Industrial Dynamics" i yayınladı (Lane ve Sterman, 2011; Ramage ve Shipp, 2009: 100-101).

### 2.1. Sistem Düşüncesi ve Sistem Dinamiği

Sistem düşüncesi oldukça yaygın kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Sistem hakkında düşünmeyi, onu gözlemlemeyi ve onu tanımlamayı anlatır. Sistem davranışını anlamak için dinamik benzetim analizleri yapılması gerekir. Sistem düşüncesinde, yönetim problemlerine ilişkin benzetim oyunları yer alır. Bu oyunlarda karmaşıklığın varlığı açık bir şekilde görülür. Yönetim oyunları karar verme üzerine odaklanırken buna karşılık sistem dinamiği, kararlara rehberlik etmek için politikaların tasarlanmasını ifade etmektedir (Forrester, 2007a:355; Senge,1990).

Sistem düşüncesinin dayandığı üç temel ilke; bütüncül yaklaşım, disiplinler arası yaklaşım ve bilimsel yaklaşımdır. Bütüncül yaklaşım; Aristo'nun "Bütün; parçaların toplamından daha büyüktür" sözünden hareketle, sistemi birbirleriyle etkileşimli bütünlüklerden oluşmuş, çevresiyle etkileşimli bir bütünlük olarak görür. Bütün öğeler birlikte düşünüldüğünde işlevsel bir anlam taşır. Sistemin içerdiği sorunlar birbirinden soyutlanamaz ve birine getirilen çözüm diğerini de etkiler ya da yeni sorunlara yol açabilir. Bütün bilimler felsefenin içindeyken disiplinler arası kişilikler vardı. Günümüzde ise işbölümü – uzmanlaşma yanı sıra bilgi patlaması sonucu bireylerin

değişik bilim dallarına (disiplinlere) ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi olabilmesi olanaksız hale gelmiştir. Bu nedenle günümüzde disiplinler arası kişiliklerin yerini takım çalışması almıştır. Disiplinler arası yaklaşım; değişik bilim dallarından uzmanların bir araya gelerek sorunlara farklı açılardan yaklaşıp karar alma ve çözüm üretme çabasıdır. Bilimsel yaklaşım; sorun çözümü sürecinde deneye, gözleme, ussal kanıtlamaya dayalı geliştirilen uygun bilimsel yöntemlerden gerekli ve yeterli düzeyde yararlanma olarak ifade edilebilir (Sezen, 2007: 6).

Sistemi, sınırları belirlenmiş birbiriyle ilişkili elemanların kümesi olarak tanımlayabiliriz (Sezen, 2009: 297). Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve olup, sistem bütününün açık bir şekilde görünmesini sağlar ve bunları etkin bir şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmemize olanak sağlar (Senge, 1994: 10).

Sistemlerin karmaşıklaşması ile sistemler arası etkileşimler artmıştır. Bu bakımdan sistemde ortaya çıkan sorunlar ve sistem durumu karşılıklı etkileşim halindedirler. Sürekli yeni kavramları barındıran ve değişen bu sistemlerin incelenmesi ve değerlendirilmesinde kullanılacak modellerin;

- Sistemi süreçlerin bir bütünü olarak ele alacak,
- Sistemin davranışını ve davranış değişimlerini takip etmesine olanak tanıyacak,
- Sistemde değişen olguları ve bu olguları tetikleyen durumları yansıtacak,
- Sistemin yeniden tasarlanmasında esneklik sağlayacak biçimde oluşturulması gerekmektedir (Erkut, 1995).

Bir sistemin davranışını tahmin etmek veya altında yatan sorunu açıklamak üzere uygulanan geleneksel analitik yaklaşım, tüm dikkatimizi sistemin anlık durumlarına yoğunlaştırmaktadır. Oysa gerçek dünyada olaylar bu şekilde işlememektedir. Olaylar sistem davranışını belirlememekte, aksine sistemin davranışının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. O zaman davranışın nasıl oluştuğunu incelemek gerekirse, bunun için sistemin elemanları arasındaki etkileşimlerin oluşturduğu sistem yapısının belirlenmesi gerekmektedir. Görüleceği gibi bu yaklaşımda temel olan husus, sistemin elemanları arasındaki etkileşimlerin oluşturduğu bütünü görebilmek ve anlayabilmektir. Kısaca; bugün karşılaştığımız problemlerin daha iyi anlaşılabilmesi için doğrusal nedenselliğin yerine, karşılıklı bağımlılık olgusunun yaklaşımlarımızda yer almasını sağlamamız gerekecektir. Peter Senge'ye göre; bir sistemin özellikleri onu oluşturan parçaların yalıtılmış fonksiyonlarını inceleyerek tanımlanamaz. Her şeyden önce bir sistemin davranışı her parçanın ne yaptığı ile değil, her parçanın diğerleri ile nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilidir (Ayanoğlu ve Gökçe, 2007).

Sistem teorisinin bir alanı olarak sistem dinamiği, karmaşık sistemlerin dinamik davranışını anlamak için geliştirilmiş bir yöntemdir. Sistem dinamiğinin temel prensibi, sistemin davranışlarının yapısından kaynaklandığı ve sistemin yapısının (bileşenler arasındaki ilişkilerin) bileşenlerin kendileri kadar önemli olduğudur. Çünkü bütünün davranışları çoğu kez bileşenlerin tekil olarak ele alınması ile açıklanamaz; bütünün davranışı, tekil bileşenlerin davranışlarından çok farklı olabilir (Öğüt ve Şahit, 2012: 5).

Sistem düşüncesi; organizasyonel karar ve davranışları içeren sistemleri oluşturan güçlerin, birbiri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik ve onları ortak bir işlevin parçası olarak algılayan metotlar, araçlar ve prensipler topluluğu olarak ifade edilebilir. Sistem düşüncesinin temelinde yatan düşünce, bütün sistemlerin davranış olarak belli

başlı bazı ortak prensipleri takip ettiğidir. Sistem düşüncesi; yeni bir paradigma ve inceleme yöntemi olarak, örgütün çalışmasını daha fazla nasıl geliştirebileceğimize ilişkin düşünce yöntemimizi daha verimli kullanmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla iki anahtar kelime Sistem ve Düşünüş beraberce Sistem Düşünüşünü bir disiplin olarak adlandırmak üzere kullanılmaktadır. Sistem Düşünüşü/Sistem Dinamikleri için bir tanım geliştirmek gerekirse; sistemin alt yapısına ilişkin devamlı artan bir derinlikte anlayış geliştirmek suretiyle sistemin davranışı hakkında güvenilir neticeler çıkarmaya çalışan bilimsel ve sanatsal bir faaliyettir (Ayanoğlu ve Gökçe, 2007).

Sistem düşüncesi ve Sistem Dinamiği, iş, politika, sosyo-ekonomik ve çevresel sistemlerin karmaşıklığı ve değişimi altında yatan dinamiklerin, güçlerin açıklanmasına yardımcı olabilen kavramsal ve sayısal modelleme teknikleri ile bilgisayar teknolojisi sağlamaktadır. Sistem dinamiği, politika analizi ve tasarımı, öğrenme ve karar verme için kullanılır (Abdelbari vd., 2015; Maani ve Cavana, 2007).

Sistem dinamiği, zaman içerisinde bir şeylerin nasıl değiştiğiyle ilgilenir. Neredeyse tüm insanlar geçmişin şu anı nasıl oluşturduğuyla ve bugün yapılan eylemlerin geleceği nasıl belirlediğiyle ilgilenir (Forrester, 1995: 16).

Dinamik kavramı, zamanla değişimi işaret eder. Eğer bir şey dinamikse, sürekli olarak değişir. Dinamik bir sistem bu yüzden zamanla değişime yönlendirici etkileşimlerin olduğu bir sistemdir. Sistem dinamiği yaklaşımı zamanla sistemin nasıl değiştiğini anlamak için kullanılan bir yöntemdir. Zamanla değişen bir sistemi oluşturan elemanlar ve değişkenler sistemin davranışı olarak ifade edilir. Amaç değişkenlerin temel davranış biçimini anlamayı, bu davranış biçimine sebep olan etkenleri bulmayı ve sistemin davranışını iyileştirmeyi hedefler. Bu nedenle sistem dinamiklerinin, sistemin zamana bağlı olarak nasıl değişmekte olduklarını açıklayan bir yöntem olduğu söylenebilir. Dinamik sistemlerde, değişkenler birbirlerini eş zamanlı olarak etkilemektedirler (Barlas, 2005a; Ayanoğlu ve Gökçe, 2007).

Dinamik karmaşıklık, sosyal ve iş sistemlerini birbirine bağlayan bağlantılardan ve bağımsızlıklardan kaynaklanır. Sistemin bir bölümünde bir değişim meydana geldiğinde, bu değişim daha sonra (er veya geç) başka bir bölümde etkiler meydana getirir. Bu etkiler her zaman açık bir şekilde gözlenemez, genellikle beklenenin dışındadır (Morecroft, 2015: 21).

Dinamik karmaşıklık, sistemlerin aşağıda yer alan özelliklerinden dolayı ortaya çıkar (Sterman, 2000):

**Dinamik:** Sistemler sürekli değişir. Hiç değişmeyecek görünen bile geniş bir zaman süreci içerisinde değişir.

**Yakın ilişkide olma:** Sistemin bileşenleri güçlü etkileşim içindedir.

**Geribildirim tarafından yönetilme:** Eylemler kendilerine geri dönerler. Kararlar değişime neden olur ve diğer sistem bileşenlerini harekete geçmek için tetikler.

**Doğrusal Dışılık**: Sistemler çoğunlukla doğrusal olmayan bir yapıdadır; yani etkiler, genel olarak doğurmuş oldukları sonuçlarla orantılı değildirler.

**Tarihsel bağlılık:** Birçok eylemin geri dönüşü yoktur. Gerçekleştirilen bir eylem birçok geribildirim sonucunda geri dönülemez etkilere neden olur.

**Kendini organize edebilme:** Bir sistemin dinamiği kendi içsel yapısından doğar.

**Uyarlanabilir:** Kurallar ve yetenekler zaman içerisinde değişir. Zaman içerisinde gelişmesiyle seçim ve çoğalmaya olanak sağlar.

**Sezgilere aykırılık:** Neden ve etkiler zamansal ve mekânsal olarak birbirinden farklıdır. İnsanlar açıklamaya çalıştıkları olayların yakınlarında nedenleri ararlar.

**Politikaya Direnç:** Üzerinde çalıştığımız sistemin karmaşıklığı sistemi anlama kabiliyetimizi azaltabilir. Sonuçta, açıkça görünen birçok çözüm başarısız olur hatta durumu daha da kötüleştirir.

**Uzlaşmanın Belirlenmesi:** Zaman gecikmesi geribildirimleri kısa ve uzun dönemde farklı tepkiler verir. Çoğunlukla kötü davranıştan (tepkiden) önce iyi tepki gerçekleşir.

Sistem dinamiği sosyo-ekonomik ve yönetimsel sistemleri geribildirim bakış açısını kullanarak, modellemek, analiz etmek ve iyileştirmek için tasarlanmıştır. Dinamik yapıdaki yönetim problemleri matematiksel denklemler, bilgisayar yazılımı kullanılarak modellenir. Model değişkenlerinin dinamik yapıları bilgisayarda benzetim kullanılarak elde edilir (Forrester 1962; Ford 1999; Sterman 2000).

Organizasyonel ve sosyal sistemlerin karmaşık davranışlarının devam eden birikimlerin (insan, malzeme, finansal varlık, bilgi, biyolojik ve psikolojik durum), aynı zamanda dengeleyici ve güçlendirici geribildirim mekanizmalarının sonucu olduğu, sistem dinamiğinin temel ilkesini oluşturur (Richardson, 1999).

Sistem dinamiği; dinamik düşünce ve neden-sonuç düşüncesi gibi birçok önemli düşünce becerisini kullanan disiplinler arası bir problem çözme yoludur. Sistem dinamiği, karmaşık ve etkileşimli konular hakkında anlaşılabilirliği sağlayan çok yönlü bakış açısını birleştirerek öğrenmeyi hızlandırabilen, disipline edilmiş işbirlikçi bir yaklaşımdır (Richmond 2010, Soderquist and Overakker 2010).

Sistem dinamiği analiste karmaşık, sosyal ve davranışsal sistemleri bileşenlerine ayırmaya, onları tekrar bir bütün haline getirerek görselleştirmeye ve benzetim modelini geliştirmeye olanak sağlayan bir yöntemdir (Tang ve Vijay, 2001: 3).

Sistem dinamiğinde hiçbir zaman tek bir doğru yanıt yoktur. Çünkü Sistem Dinamiği mevcut sistem içindeki ilişkileri gösterdiğinden tek bir doğru yanıt vermek yerine uygulanabilecek birden çok olası yaklaşımı ortaya koyar. Her bir yaklaşım istenen sonucun bir kısmını vermenin yanı sıra bazı beklenmedik sonuçlar da verebilir. Zaten sistem düşüncesinin bir diğer esası da hangi çözümü neye karşılık diğerine tercih ettiğimizin bilincine varmaktır (Sterman, 2000: 127-133). Sistem dinamiği diğer bilgi teknolojileri gibi yöneticilerin karar vermesine destek olmak amacıyla tasarlanmıştır. Sistem dinamiği çalışmalarının amacı, eski politikaların analiziyle ve yeni politikalar tasarlayarak karar vermeye yardımcı olmaktır (Wheeler, 1994: 80).

Sistem dinamiği modelleri istatistiksel olarak zaman serisi verilerinden türetilmemiştir. Kararlara rehberlik eden politikalar ve sistem yapısıyla ilgili ifadelerdir. Modeller sistem hakkında yapılmış kabuller içerir. Bir model ancak formülasyonun gerisinde yatan uzmanlığı kadar iyidir. İyi bir bilgisayar modeli, kötü olandan temsil ettiği sistemin özünü yansıtma derecesiyle ayrılır. Diğer birçok matematiksel model gerçek sistemin doğrusal olmayan yapısı ve birçok geribildirim döngüsünü içermemesi nedeniyle kısıtlıdır. Diğer taraftan sistem dinamiği bilgisayar modelleri gerçek sistem davranışını yansıtabilir (Forrester,1995:6).

Sistem dinamiği bilgi geribildirim teorisine dayanmakta olup, sistemi yönetmek için semboller sağlar. Bu semboller diyagram, denklem ve bilgisayar benzetimi için programlama dilinden oluşmaktadır (Morecoft ve Sterman, 1994: 15).

Sistem dinamiğinde amaç optimizasyon değil, belirli değişimler karşısında sistemin davranışlarını incelemek ve stratejileri belirlemeye yardımcı olmak, sistemin davranışını makro seviyede, uzun dönemde incelemektir. Sistem dinamiği, sistemin bütünsel görünümünü elde etmeyi ve etkileşimlerin bir bütün olarak sistemi nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Büyük organizasyonlar ve küresel olgular için sıkça kullanılır. Bununla birlikte (akışlar ve seviyelerde kesikli yapıda olmaları göz önünde bulundurularak) mikro düzeyde ve küçük organizasyonlar için de kullanılabilir. Sistem dinamiğinin en önemli işlevi, sistemin yapısını ve davranışını açıklayarak sistemin davranışında iyileşmeler sağlamaktır. Sistem dinamiği yaklaşımı sorunlara geniş bir çerçeveden bakar, böylece sistemin performansının takibi, geliştirilmesi veya yeniden düzenlenmesi süreçleri kolaylaşır. Bu sayede sistemin bir bölümünün performansının iyileşmesi sistemdeki diğer bir bölümün bozulmasını önler (Hesan v.d.,2014; Başkaya, 1997:93; Özbayrak vd., 2007; Towil, 1996). Sistem dinamiğinde genellikle what if (Eğer öyleyse, böyle olur) analizi gerçekleştirilir.

Sistem dinamiği, karmaşık sistemlerin yapısını ve dinamiğini anlamamızı sağlayan araçlar bütünüdür. Karmaşıklıktan anlaşılan bu sistemlerin gecikme, geri besleme ve çok sayıda stok içermeleri gibi özelliklere sahip olmasıdır. Karmaşık sistemler fiziksel ve teknik araçlar yanında insan ve sosyal sistemleri de içerdiklerinden, sistem dinamiği, bilişsel ve sosyal psikoloji, iktisat ve diğer sosyal bilimlerle de doğrudan ilişki içindedir. Bu yüzden sistem dinamiğinin disiplinler arası bir yöntem olduğu söylenebilir (Öğüt ve Şahit, 2012: 5; Senge, 2002; Sterman, 2000).

Sistem dinamiği modeli, incelenen sistemin yapısına bağlı olarak doğrusal veya doğrusal dışı, stabil ya da stabil olmayan yada başlangıç durumuna geri dönmeyen parametreler içerebilir. Sistem Dinamiğinin temel felsefesi "Sosyo-ekonomik sistemleri sürekli geribildirim denetim sistemleri" olarak ele almaktadır. Buradaki temel kavram, "geribildirim" ifadesidir. Sistemin dinamik davranışı geribildirim döngüleri tarafından sağlanır. Karmaşık sistemler birbirleriyle etkileşimde bulunan geribildirim çevrimlerinin bir bütünüdür (Erkut, 1983: 16; Campuzano ve Mula, 2011).

Forrester (1962), Sistem Dinamiğini, yönetilen sistemlerin bilgi-geribildirim karakteristiklerinin araştırılması ve geliştirilen organizasyonel yapıların ve yol gösterici politikaların tasarlanması için model kullanımı olarak ifade etmektedir. Sistem dinamiğini, sosyal ve ekonomik yapı oluşturan sistemlerin birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan geri bildirim mekanizmaları ile bütünleşik olarak ifade edilmesi olarak tanımlamaktadır. Coyle (1996), sistem dinamiğini, sosyo-ekonomik sistemler ile ilgili olan kontrol teorisinin ve denetlenebilirlik ile ilgilenen yönetim bilimlerinin bir dalı olarak tanımlar. Wolstenholme (1990), sistem dinamiğini karmaşık sistemlerin süreçleri, bilgi akışları, organizasyonel sınırları ve stratejilerini tanımlayan, keşfeden ve analiz eden özenli bir nitel yöntem olarak tanımlamaktadır. Bu yöntem, sistem yapısı ve davranışının tasarlanması için nicel benzetim modellemesine ve analiz edilmesine olanak sağlar.

Sistem dinamiği yaklaşımı, karmaşık, doğrusal olmayan, dinamik geri bildirim sistemlerinin analiz edilmesinde ve sistemin performansını geliştirmek için politikalar tasarlanmasında kullanılan bir benzetim yöntemidir (Radzicki, 2007:727).

Sistem dinamiği, nitel ve nicel modellerle sistem davranışını tanımlamak ve anlamak amacıyla zamana bağımlı yönetilen sistemlerin davranışlarıyla ilgilenir. Bilgi geribildirimlerinin sistem davranışlarını nasıl yönettiği ve sağlıklı bilgi geribildirim yapılarının ve kontrol politikalarının benzetim ve optimizasyon ile nasıl tasarlanacağını araştırır (Coyle, 1996: 10).

Sistem dinamiği, karmaşık sistemleri inceleyen bir yöntem olarak, sistemi bütün olarak ele alarak, politikaların toplam etkisini analiz etmek açısından geniş olanaklar sunmaktadır (Öğüt ve Şahin, 2012: 32).

Sistem Dinamiğinin temel yaklaşımı, sisteme ilişkin değerleri öngörmekten çok, sistemin davranışını inceleyerek uygun politikaları tasarlamaktır. Söz konusu olan bir eniyileme işlemi değildir. Amaç incelenen sistemin belirli değişimler karşısındaki davranışını araştırmak ve bu davranışı düzenleyecek stratejileri saptayarak kararları almaktır (Erkut, 1983: 16).

Tablo 1'de sistem dinamiği ile üst yönetim özellikleri gösterilmektedir.

**Tablo 1: Sistem Dinamiği ve Üst Yönetim**

| SD'nin Özellikleri | Üst Yönetim İlgisi |
|---|---|
| Sistem bakış açısı | Bütün şirket |
| Geribildirim analizi | Eylemlerin sonuçları |
| Dinamik modelleme | Fikirlerin test edilmesi |
| | Gelecekle ilgili olmak |
| Optimizasyon | Belirsizliğe karşılık sağlamlık |
| Etki diyagramlarının anlaşılabilir olması | Girdileri anlamak ve kontrol etmek |
| Basit benzetim teknikleri | |
| Hızlı benzetim | Çalışma periyotları |

(Kaynak: Coyle, 1996: 15)

Sistem dinamiği temelde bir süreç modelleme tekniğidir. Sistem dinamiği, özel değişkenlerin değerini en doyurucu düzeyde öngören denklemlerin bulunması yerine, sistem içindeki mevcut karar verme süreçlerini yeniden üretmeye yönelik çaba gösterir. Diğer bir ifade ile, sistem dinamiği yaklaşımının çabası, bir öngörüden çok bir açıklama ve politika tasarımı üzerinde odaklanır (Erkut, 1983: 17).

Sistem Dinamiği modellemesine göre, benzetim modelleri yalnızca geleceğe dair tahminlerde bulunmak için değil aynı zamanda karmaşık sistemlerin yapı ve davranışına dair kavrayışımızı artırmak için bir öğrenme aracı olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla model, belirli kararların gelecekte neden olacağı değişimleri tahmin etmemize yarayan

bir araç olarak önemini korurken, "modelleme" bir öğrenme süreci olarak önem kazanmaktadır (Morecroft ve Sterman 1994).

Sistem dinamiği kuruluşundan bu yana; stratejik problemlerle mücadelede ve stratejik süreçlere destek olmak üzere başarılı şekilde uygulanmıştır. Zamanın azlığından, yüksek belirsizlikten ve mevcut veri tabanlarına ulaşılamaması gibi sebeplerle uygulanabilirliği zaman içinde kısıtlı olabilmektedir (Vennix, 1995; Warren, 2005; Herrera, 2014).

### 2.2. Sistem Dinamiği Modelinin Yapısı

Gerçek sistemin dinamiklerinin incelenmesi için sistemin modelleri incelenir. Modeller, sistemin davranışlarını incelemek amacıyla oluşturulan basitleştirilmiş yapılardır (Karnopp vd., 1990: 4). Modeller, alternatif kararların ekonomik performans ve çevresel kalite üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılması için kurulur. Yeni bilgilerin elde edilmesinde modeller önemli araçlardır (Ruth ve Hannon, 2012: 4).

Modelin açık bir amacı olmalı ve bu amaç belirgin bir problemin çözümü olmalıdır. Açık amaç, başarılı bir model çalışmasının en önemli bileşenidir. Açık amaçlı bir model elbette yanlış, fazlasıyla geniş ve zor anlaşılır olabilir. Ancak açık bir amaç, model kullanıcılarına ele alınan problemi çözmenin yararlı olup olmadığını gösteren sorular sorma imkânı sağlar (Sterman, 1991: 5).

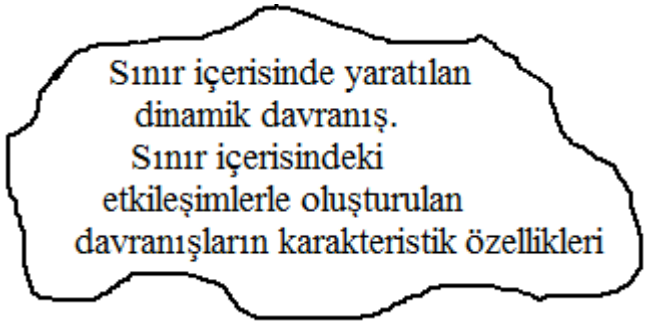
Forrester (1969)'a göre bir sistemin dinamik davranışlarını modellemek için dört hiyerarşik yapı tanımlanmalıdır:

1. Sistem çevresindeki kapalı sınır
2. Kapalı sınır içerisindeki temel yapısal elemanlar olarak geribildirim döngüleri
3. Geribildirim döngüleri içerisinde yer alan toplamları gösteren seviye (durum) değişkenleri
4. Geribildirim döngülerindeki eylemleri gösteren Oran (Akış) değişkenleri

a) Hedef
b) Gözlenen durumlar
c) Farkın belirlenmesi
d)Farka bağlı eylemler

} Oran değişkenlerinin bileşenleri

Bir sistemin bütün kavramını geliştirmek için sistemin karakteristik davranışlarını oluşturan etkileşimlerin yer aldığı sınırlar oluşturulmalıdır (Forrester, 1969: 12). Şekil 1 dinamik bir sistemi tanımlayan kapalı sınırı göstermektedir.

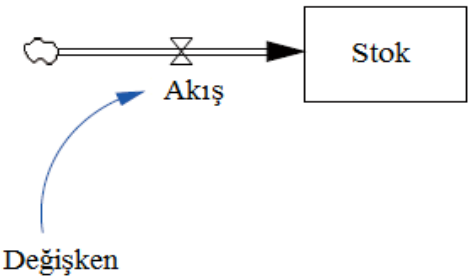



**Şekil 1: Dinamik Bir Sistemi Tanımlayan Kapalı Sınır** (Kaynak: Forrester, 1969: 13)

Dinamik modelden beklenen amaçların sağlanabilmesi için aşağıda yer alan özellikleri içermesi gerekmektedir(Erkut, 1983: 42-43):

1. Öngörülen neden sonuç ilişkisini tanımlama yeteneğine sahip olmak
2. Basit bir matematik yapıya sahip olmak
3. İçerdiği kavramların ekonomik ve sosyal yapıya uygun olması
4. Bilgisayarların uygulama sınırlarını aşmadan çok sayıda değişkene genişletebilmek
5. Sürekli etkileşimleri üretebilmek ve işleyebilmek.

Forrester, sistem davranışını tanımlayabilmek için Sistem Dinamiği olarak adlandırılan dili yaratmıştır. Bu dil; stoklar, akışlar, karar fonksiyonları ve bilgi akışı olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. Bu sayede, sistem ne kadar karmaşık olursa olsun sistemi tanımlamak için tek ihtiyacımız olan dört bloğu oluşturmaktır. Şekil 2'de sistem dinamiği dili gösterilmektedir.




**Şekil 2: Sistem Dinamiği Dili** (Kaynak: Yamaguchi, 2013)

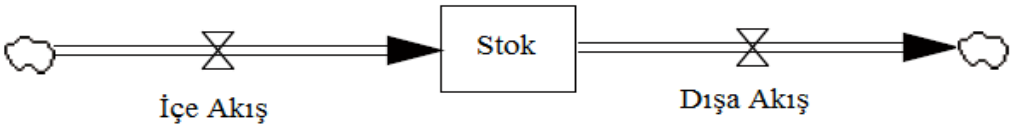
Dinamik analiz zaman akışıyla ilgilenir. Öyleyse önce zamanı tanımlamalıyız. Zaman, basitçe boyutsuz bir gerçek sayı olarak tanımlanabilir. Başlangıç noktası vardır ve koordinat sisteminde pozitif yönde ilerler. Bu durumda iki farklı kavram göze çarpmaktadır. İlk kavram, zamanın bir anı olarak tanımlanır ve $\tau = 1, 2, 3, \ldots$ olarak gösterilir. İkinci kavram ise, zaman periyodudur ve $t = 1., 2., 3., \ldots..$ olarak gösterilir. Zaman birimi incelenen sistemin yapısına bağlı olarak saniye, dakika, saat, hafta, ay, yıl, on yıl, yüz yıl,…. olabilir. Sistem dinamiğinde iki zaman kavramının ayrımı doğru yapılmalıdır, çünkü stoklar ve akışlar $\tau$ ve $t$ olarak belirgin biçimde tanımlanmaları gerekir (Yamaguchi, 2013: 23).

Dinamik sistem modelini oluşturan öğeleri stoklar, oranlar, karar fonksiyonları ve bilgi akışı gibi dört grupta açıklayabiliriz.

### 2.2.1. Stoklar (Seviyeler) ve Akışlar (Oranlar)

Stok, birikim olarak tanımlanırken, akış stokların seviyelerini değiştiren oranı ifade eder. Stoklar ham maddelerin veya nihai ürünlerin stokları olarak açıkça tanımlanabilir. Bazıları kısmen daha az açıktır, çünkü gündelik dil onları stok olarak adlandırmaz. Fonların giriş ve çıkışı yoluyla üretilen nakit dengesi buna örnek verilebilir. Stok, sistem içindeki birikimlerdir. Bu birikimler envanter, işletme hacmi, farklı nitelik ve deneyimlerdeki çalışan sayıları ile işgücü vb. kavramlar olabilir. Stoklar, içeakış(inflow) ve dışaakış(outflow) arasındaki birikmiş farktan oluşan değişkenlerin mevcut değerleridir(Sezen ve Günal, 2009: 306-307; Erkut,1983: 44).

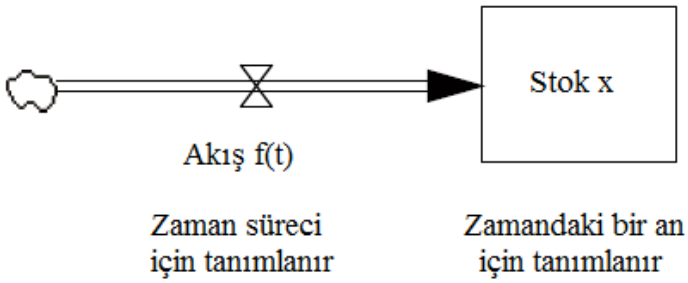
Sistem dinamiğinin temelini oluşturan dört bileşenden en önemlisi stoklardır. Sistem; stokların bileşimi olarak tanımlanabilir. Stok, belirli bir $\tau$ zamanında var olan nesnelerin toplamıdır. Stoğu belirli bir $\tau$ zamanında x ile ifade edersek, $\tau$ 'nun gerçek sayı olması koşuluyla stokları x($\tau$) ile ifade edebiliriz (Yamaguchi, 2013: 23). Şekil 3'te stok yapısı gösterilmektedir.




**Şekil 3: Stok ve Akış**

Stoklardaki değişimi açıklamak için genellikle kullanılan bir yol, zamanın içinde belirgin noktalarda, $\tau$ *=1, 2, 3,...* stok değerini belirlemek ve bir sonraki noktadaki stok değişim miktarını göz önüne almaktır. $\tau$ ile $\tau$ +1 arasındaki süreye birim zaman aralığı denilmektedir. Birimi daha önce belirttiğimiz gibi saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl olarak tanımlayabiliriz. Bu zaman periyodu *t* olarak tanımlanır. $\tau$ = 0 (orijin noktasından) başlayarak *t*'ler tanımlanır (1. zaman aralığı, 2. zaman aralığı, 3. zaman aralığı,…).

Akış ise, stoktaki birim zaman aralığındaki artış veya azalış olarak tanımlanır ve f(*t*) ile gösterilir. Akış, kesikli akış olarak adlandırılan her bir kesikli zaman periyodunda tanımlanabilir. Akış, zamanın iki nokta arasındaki (birim zaman aralığındaki) miktarı ile ilgili iken, stoklar, zamanın belirli noktasındaki miktar olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle $\tau$ stokları tanımlamak için kullanılır. Bu, zaman içindeki bir noktaya karşılık gelir. *t* akışları tanımlamak için kullanılır ve *t'ninci* birim zaman aralığı, zaman içerisindeki $\tau$ noktasıyla bir sonraki $\tau$ +1' inci nokta arasında geçen zamanı ifade eder. Stok ve oran terimleriyle herhangi bir dinamik davranış işlevsel olarak anlaşılabilir. Akış, stoğun değişim oranıdır. Stoktaki değişmeleri ifade eder. Küvet örneğinde akış suyun musluk vasıtasıyla küvete gelmesi ve kanal vasıtasıyla küvetten ayrılmasıdır. Doğumlar ve ölümler, gelirler ve giderler, glikoz alımı ve glikoz tüketimi vb... akış örnekleridir. Bu örneklerde yer alan doğum içeriye akışı, ölüm ise dışarıya akışı temsil eder (Yamaguchi, 2013; Martin, 1997a; Sterman, 2000; Barlas, 2005b).




**Şekil 4: Stok ve Akış İlişkisi** (Kaynak: Yamaguchi, 2013)

Şekil 15'te görüldüğü gibi akış stoğun bir parçasıdır. Bu bağlamda fiziksel veya niteliksel olarak akış ve stoğun birimleri örtüşmelidir. Stok ile akış arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

$$x(\tau + 1) = x(\tau) + f(t) \quad \tau \text{ ve } t = 0, 1, 2, 3, \ldots\ldots \qquad \textbf{(1)}$$

Tablo 2'de farklı disiplinlere ilişkin stok ve akış ayrımı görülmektedir.

**Tablo 2: Farklı Disiplinlerde Stok ve Akışların Ayrılması için Kullanılan Terminoloji**

| **Alan** | **Stoklar** | **Akışlar** |
|---|---|---|
| Matematik, Fizik ve Mühendislik | İntegraller, Durumlar, Durum değişkenleri ve stoklar | Türevler, Değişim oranları, Akışlar |
| Kimya | Reaktifler ve Tepkime ürünleri | Reaksiyon hızları |
| İmalat | İç stoklar, Envanterler | Üretim hızı |
| Ekonomi | Seviyeler | Oranlar |
| Muhasebe | Stoklar, Bilanço kalemleri | Nakit akışları |
| Biyoloji, Psikoloji, Tıp, Epidemioloji | Rezervuarlar, Prevalans | Görülme sıklığı ve Ölüm oranları |

(Kaynak: Sterman, 2000: 198)

$\tau$ ve $t$ arasındaki notasyon karışıklığını önlemek için bu iki kavramı ikisinden biriyle ifade etmemiz gerekmektedir. $t$, $\tau$ ile $\tau + 1$ arasındaki zaman aralığını ifade ettiği için, $t$'ninci zaman aralığının stok miktarı $x(t)$, zaman aralığının başlangıç zamanı olan $\tau$ ile zaman aralığının bitiş zamanı olan $\tau + 1$'in stok miktarları olarak tanımlanabilir. Buna göre;

$$x(t) = x(\tau) : \text{Sürecin başlangıç anındaki stok} \qquad \textbf{(2)}$$

veya

$$x(t) = x(\tau + 1) : \text{Sürecin bitiş anındaki stok} \qquad \textbf{(3)}$$

Eğer sürecin başlangıç anındaki stok kullanılırsa stok akış denklemi (3.1) aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$x(t + 1) = x(t) + f(t) \qquad t = 0,1,2,3,\ldots\ldots \qquad \textbf{(4)}$$

Bu denklemde stok $x(t + 1)$ değeri $t + 1$ zaman aralığının başlangıç değeridir ve $f(t)$ akış miktarı stok değerine eklenerek elde edilir.

Eğer sürecin bitiş anındaki stok denklemi (3.3) kabul edilirse, stok akış denklemi (3.5) aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$x(t) = x(t-1) + f(t) \quad t=1,2,3,\ldots\ldots \tag{5}$$

Bu yöntem ile iki zaman kavramı (zamanın bir anı ile zaman aralığı) birleştirilir.

Eğer f ($t$) $t$ =1,2,3,… gibi kesikli zaman olarak tanımlanırsa, (3.4) denklemi, fark denklemi olarak adlandırılır ve (3.6)'daki gibi ifade edilir.

$$x(t) = x(0) + \sum_{i=0}^{t-1} f(i) \tag{6}$$

Akış sürekli ise, zaman birimleri n tane alt zaman dilimine bölünür ve (3.4) denklemi aşağıdaki gibi yazılabilir (Yamaguchi, 2013: 25-26).

$$x(t) = x\left(t - \frac{1}{n}\right) + \frac{f\left(t - \frac{1}{n}\right)}{n} \tag{7}$$
$$= x(t - \Delta t) + f(t - \Delta t)\Delta t$$

$$\Delta t \to 0 \quad \text{için} \quad \lim_{\Delta t \to 0} \frac{x(t) - x(t - \Delta t)}{\Delta t} \equiv \frac{dx}{dt} \tag{8}$$

$$\frac{dx}{dt} = f(t) \tag{9}$$

Yukarıdaki formül diferansiyel denklem tanımıdır. Akış ve stokların sürekli olduğu durumlarda $t$ 'deki stok miktarı bu diferansiyel denklemin çözümüyle bulunur.

$$dx = f(t)dt \tag{10}$$

$$x(t) = x(0) + \int_0^t f(u)du \tag{11}$$

Yukarıdaki formül ile diferansiyel denklemin genel çözümü elde edilir. Sürekli ile kesikli akışlar arasındaki tek fark, sürekli akışta integral, kesikli akışta ise toplam işlevlerinin kullanılmasıdır (Yamaguchi, 2013: 27).

Jay Forrester (1962) stok ve akışları küvette biriken ve küvetten boşalan su benzetmesiyle açıklamıştır. Stoklar küvette biriken su miktarıdır. Küvetin içindeki su miktarı küvete giren ve küvetten boşalan su miktarlarının farklarının toplamıdır. Stoklar, akışların birikimi veya integralidir. Net akış, stok değişim hızını oluşturur (Sterman, 2000:194).

***İntegral Denklemi:***

$$\text{Stok}(t) = \int_{t_0}^{t} [(\text{İçe Akis}(s) - \text{DışaAkis}(s)]ds + \text{Stok}(t_0) \tag{12}$$

İçe Akış(s), içe akışın başlangıç zamandan şu anki zaman t arasındaki herhangi bir s zamanındaki değerini gösterir. Benzer şekilde, net stok değişim hızı ise buradan türetilerek İçeAkış tan DışaAkışın çıkartılmasıyla aşağıda gösterildiği gibi elde edilir.

***Diferansiyel Denklem:***

d(Stok) / dt = Stoktaki Net Değişim= İçeAkış(t) – DışaAkış(t) **(13)**

**2.2.2. Stok ve Akışların Sınıflandırılması**

Yamaguchi (2013) stokları doğal yapılarına göre Tablo 3' deki gibi sınıflandırmıştır.

**Tablo 3: Stokların Sınıflandırılması**

| **Fiziksel Stok** | **Fiziksel Olmayan Stok** |
|---|---|
| Doğal Kaynaklar | Bilgi |
| Sermaye | Psikolojik tutkular |
| Süreç ve Kullanımdaki Ürünler | Endekslenmiş rakamlar |

(Kaynak: Yamaguchi, 2013: 24)

- ✓ **Doğal stoklar,** dünya nüfusu, ormanlardaki kuş ve ağaç sayıları ve göldeki su miktarı gibi doğal çevremizde var olan stoklardan oluşur.
- ✓ **Sermaye stokları**, tüketim ürünlerini üretmek için kullanılan makine, fabrika ve yapı gibi üretim araçlarıdır.
- ✓ **Süreç ve kullanımdaki ürünler**, üretilmiş ürünler ve imalat safhaları arasında bulunan ara ürünlerden oluşur.
- ✓ **Bilgi,** fiziksel olmayan stoktur, çeşitli medya araçlarında depolanır. Örneğin; kitap, CD, DVD, gibi…
- ✓ **Psikolojik tutkular**, insanların duygusal stoklarıdır. Örneğin, aşk, mutluluk, üzüntü, sinir. Beynimizin içinde bir yerde depolanır.
- ✓ **Endekslenmiş rakamlar**, saklanan bilgilerin özel bir biçimidir. Doğa ve insan aktivitelerini tanımlamak için kullanılır. Örneğin, sıcaklık, fiyat, satış değerleri, gibi… (Yamaguchi, 2013: 24).

Forrester(1962), akışları altı sınıfta açıklamıştır. Bunlar; bilgi, malzeme, personel, sermaye ekipmanı, siparişler ve para olarak aşağıda yer alan maddelerde açıklanmıştır.

- ✓ **Bilgi Akışı:** Bilginin **y**aratımı, kontrolü ve dağıtımı işletme yönetiminin en önemli görevidir. Bilginin işletme sürecinde uygun biçimde modellenmesi zor olabilir. Diğer akışların fiziksel bir gösterimi vardır ve aynı zamanda bunlar korunan niceliklerdir, sadece bir yerde olurlar. Buna karşılık bilgi aynı zamanda birçok yerde paylaşılabilir. İşletmede bilgi bağlantısının değiştirilmesiyle, sürecin performansının önemli ölçüde etkilendiği yapılan deneylerle gözlenmiştir.
- ✓ **Malzeme Akışı:** Hammadde, işlemdeki envanterler veya bitmiş mamuller gibi fiziki malların stok ve akış oranlarını içerir. Bunlar üretim ve dağıtım sürecinin fiziksel ürünlerinin stok ve akışlarından oluşmaktadır. Hammadde, süreç içerisindeki stok veya tamamlanmış üründür.
- ✓ **İşgücü Akışı:** Genellikle mevcut personeli kapsamaktadır.

- ✓ **Sermaye Akışı:** İşletme alanı, mal üretimi için gerekli her tür donanımı içermektedir.
- ✓ **Sipariş Akışı:** Ürünler için sipariş, eleman alımı için talepler, yeni araç ve yer için kontratları içermektedir. Sipariş akışı genellikle, sipariş türetilmesi kararını sipariş karşılanması eylemine bağlayan parça olarak görülebilir.
- ✓ **Para Akışı:** Para burada nakit anlamında kullanılmıştır. Para akışı, farklı para stokları arasındaki paranın iletimidir (Kirkwood,1998: 18, Erkut, 1983: 47-48).

### 2.2.3. Karar Fonksiyonları ve Bilgi Akışı

Karar fonksiyonları stoklardaki mevcut bilginin karara dönüşümünün nasıl olacağını belirleyen politikanın durumlarıdır. Tüm kararlar bir eylem üretirler ve akış oranı olarak ifade edilebilirler.

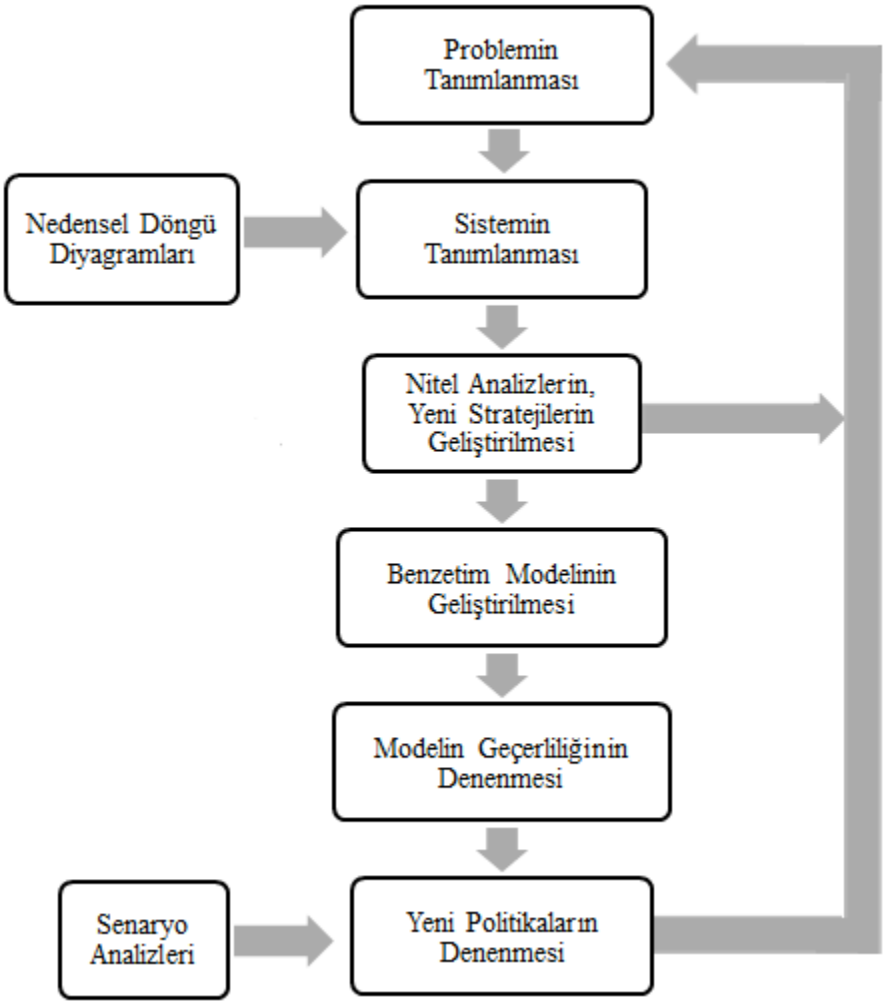
Oranları belirleyen karar fonksiyonları yalnızca stoklardaki bilgiye bağlıdır. Oranlar diğer oranlar tarafından belirlenmezler. Bu ilke olarak her durumda geçerlidir (Erkut, 1983: 46).

## 3. SİSTEM DİNAMİĞİNDE MODELLEME SÜRECİ

Forrester'a göre sistem dinamiğinde modelleme aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Forrester, 1962:13):

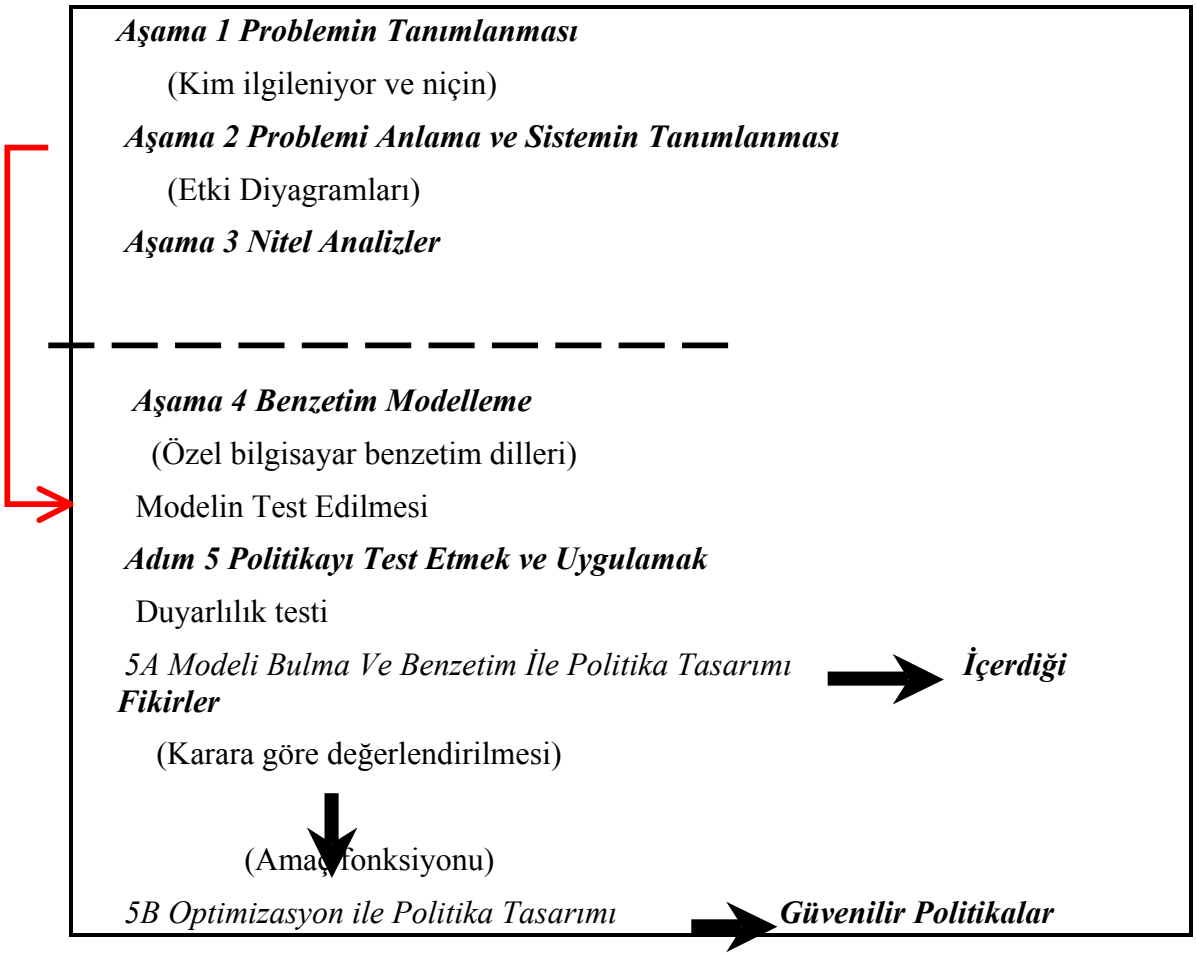
- ✓ Problemin tanımlanması
- ✓ Gözlenen semptomları oluşturan faktörlerin ayrılması (izole edilmesi)
- ✓ Neden- etki bilgi geribildirim döngülerinin izlenmesiyle kararları eylemlere eylemleri de bilgi dönüşlerine bağlayarak yeni kararlar elde edilmesinin sağlanması
- ✓ Var olan bilgi akışlarıyla kararların nasıl sonuçlanacağını tanımlayan kabul edilebilir, uygun karar politikalarının formülasyonu
- ✓ Karar politikalarının, bilgi kaynaklarının ve sistem bileşenlerinin etkileşimlerinin matematiksel modelinin oluşturulması
- ✓ Modelde tanımlandığı gibi sistem davranışının oluşturulması
- ✓ Sonuçların mevcut sistemdeki tüm uygun verileri ile karşılaştırılması
- ✓ Modelin gerçek sistemin bir temsili oluncaya kadar gözden geçirilmesi
- ✓ Modelin yeniden tasarlanmasıyla sistem davranışını iyileştirebilecek organizasyonel ilişkilerin, politika değişikliklerinin bulunması
- ✓ Gerçek sistemde modelin gösterdiği yönde değişiklikler yapılmasıyla iyileştirilmiş performansın elde edilmesi

Şekil 5'te SD modelleme aşamaları gösterilmektedir.




**Şekil 5: Sistem Dinamiği Modelleme Aşamaları**

Sistem dinamiğinde modelleme sürecinin ilk aşaması, problemin tanımlanmasıdır. Bu aşama, problemin açık bir şekilde tanımlanması ve ilgilenecek kişi veya kişilerin bulunması ile ilgilidir. İkinci aşamada, nedensel döngü diyagramları olarak da adlandırılan etki diyagramlarının oluşturulmasıyla sistem tanımlanır. Üçüncü aşamada, nitel analizler gerçekleştirilir. Dördüncü aşama, benzetim modelinin geliştirilmesi ve test edilmesini içerir. Son aşama olan beşinci aşamada ise, sistem dinamikleri ile yapılan analiz sonuçları politika tasarımı ile gerçekleştirilir. Sistem dinamiği yaklaşımının yapısı Şekil 6'da gösterilmiştir.




**Şekil 6: Sistem Dinamiği Yaklaşımının Yapısı** (Kaynak: Coyle, 1996: 11)

Problemin amacını belirledikten sonra sistem alt sistemlere bölünür. Her bir alt sistemin içerdiği değişkenler belirlenir. Gereğinden fazla değişken modelin anlaşılmasını güçleştirir. Belli değişkenlerin eksikliği ise modelin anlamını tümüyle değiştirebilir (Erkut, 1983: 23-24).

### 3.3.1. Problemin Tanımlanması

Modellemenin başarılı olması için en önemli bileşen net bir amaçtır. Tabi ki, açık bir amacı olan bir model hala yanıltıcı ve anlaşılması zor olabilir. Ancak açık bir amaç, istemcilere ele aldıkları sorunla ilgili modelin yararlı olup olmadığı hakkında sorgulamalar yapma olanağı sağlar (Sterman, 2000: 89). İlk adım olan problemin tanınması, kimler tarafından ve niçin önem verildiğinin ortaya konmasıdır. Bu adımda doğru yanıt nadiren bulunabilir. Sistem dinamiğinin yönetim biliminde bir çekici özelliği de, biri problemi çözmeye çalışırken diğer bir kişi problemin tanımlanmasını yeniden gözden geçirebilir (Coyle, 1996: 10).

### 3.3.2. Sistemin Tanımlanması ve Etki Diyagramlarının Oluşturulması

Bu adım, sistem dinamiğinin başlangıç aşamasıdır. Sistemin, etki diyagramları ile ifade edilmesidir. Etki diyagramlarına aynı zamanda nedensel döngü diyagramları da denilmektedir (Coyle, 1996: 10).

### 3.3.3. Nitel Analizler

Etki diyagramlarını oluşturduktan sonra nitel analizler başlar. Nitel analiz ile anlatılmak istenen problemi daha iyi anlamak için etki diyagramlarının daha yakından incelenmesidir. Bu adım, sistem dinamiğinin en önemli adımı olup, modellemeyi anlamlı sonuçlara taşır. Hatta bazen bu adımda problem çözülür ve daha ileriki adımlara gitmeye gerek kalmaz. Şekil 19'daki kesikli çizgi bunu ifade etmektedir.

### 3.3.4. Benzetim Modelinin Oluşturulması

Eğer niteliksel analiz, problemin çözümü için yeterince bilgi sağlamadıysa dördüncü adıma geçilir. İkinci ve üçüncü adımdaki etki diyagramları daha az detayla yeniden çizilebilir. Benzetim modeli bunların üzerinden akış diyagramı çizilmeden oluşturulabilir. Benzetim modelleri ile etki diyagramları aynı modelin iki farklı gösterimidir. Birinde oklar ve kelimelerle model gösterilirken, diğerinde denklemler ve bilgisayar koduyla ifade edilir. Sistem dinamiğinin bu özelliği, bazı güçlü pratik sonuçlar doğurur.

Birincisi, hızdır. Modelleyicinin seçtiği herhangi bir sırada denklemler başlayabilir. Pratikte, sıra anlayabileceği ve anlatabileceği şekilde seçilir ama denklemler için sıralanmasında endişelenmesine gerek yoktur bunu özel dil yerine getirir. Bunun anlamı model genellikle, BASIC veya daha üst düzey bir programlama diliyle karşılaştırıldığında, on veya yüz kat daha hızlı yazılabilir. Bu sayede ilk sonuçlar aynı gün ve saat içinde elde edilebilir. İkincisi; gözden geçirmek ve geliştirmek kolaydır. Üçüncü özellik, model hem etki diyagramları hem de denklemlerle ifade edildiği için problem üzerinde düşünmek ve anlatmak kolaydır. Dolayısıyla iletişimde kolaylık sağlar. Aynı zamanda bu aşama modelin test edilmesi ve hatalarının ayıklanması gibi önemli adımları da içerir. Bunlar modelin geçerliliği olarak adlandırılır. Buradaki geçerliliğin anlamı, mutlak ve gerçek anlamından çok belirli bir amaca uygunluk ve sağlıklı bir şekilde yapılandığını gösterir.

### 3.3.5. Politikaların Test Edilmesi ve Tasarımı

Bu aşamada, nicel analiz tabanlı sonuçlar çıkmaya başlar. İlk aşamada, vurgu politika tasarımı ve sistemin test edilmesi üzerinedir. 5A adımında, potansiyel değişimlerin benzetimiyle, etkilerin ne olduğu ve bu etkilerin sistem döngülerini nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılır. Buradaki vurgu daha çok sistem davranışını keşfetmektir.

5B'deki aşama ise, amaç fonksiyonu ile ima edilen sistemin ulaşmaya çalıştığı değerin belirlenmesidir. Amaç fonksiyonu yönetim biliminin başka alanlarında da(doğrusal programlama gibi) vardır. Sistem dinamiği bu yaklaşımları daha sağlam politika üretmek için optimizasyon yazılımının güçlendirilmesinde kullanır (Coyle,1996:10-13).

## 4. SONUÇ

Sistem dinamiği yaklaşımı ile sistemin verimini iyileştirmek için değerler öngörmekten ziyade sistemin davranışını inceleyerek uygun politikalar tasarlanır. Sistem dinamiği geribildirim döngüleri ile sistemlerin dinamik davranışını inceleme olanağı sağlar. Sonraki çalışmanın konusunu oluşturacak su kaynakları yönetiminde sistem dinamiği modeli geliştirilmesi ile farklı politikaların sistem üzerinde yarattığı

etkileri inceleme olanağı elde edilebilecektir. Senaryoların denenmesi ile etkin politikalar tasarlanabilir bu sayede su kaynaklarının etkin kullanımı sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

ABDELBARI Hassan - ELSAWAH Sondoss - SHAFI Kamran (2015). "Model Learning Using Genetic Programming Under Full And Partial System Information Conditions", 33rd International Conference of the System Dynamics Society, Cambridge, Massachusetts, USA.

AKIN Mutluhan, AKIN Galip, (2007). "Suyun Önemi, Türkiye'de Su Potansiyeli, Su Havzaları Ve Su Kirliliği", Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi 47, 2, 105-118.

ATALIK, Ahmet. (2006). "Küresel ısınmanın su kaynakları ve tarım üzerine etkileri". Bilim ve Ütopya, 139: 18-21.

AYANOĞLU M., GÖKÇE M. (2007). "Sistem Düşüncesinden Sistem Dinamiklerine", Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi, (3) 29-41. BARLAS Yaman (2005a). Dinamik Sistem Yaklaşımı: Modeller, Kurumsal Öğrenme Ve Sorun Çözme – I. Endüstri Ve Otomasyon Dergisi (94).

BARLAS Yaman (2005b). Dinamik Sistem Yaklaşımı: Modeller, Kurumsal Öğrenme Ve Sorun Çözme - II. Endüstri Ve Otomasyon Dergisi(95).

BAŞKAYA Zehra (1997). Sistem Dinamiğinin İşletmelerde Uygulanması, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

CAMPUZANO, F. - MULA, J. (2011). Supply Chain Simulation, London: Springer-Verlag.

CHU, Jianxun, (2015). "What are the Water Resources Scenarios in future? SD-based Water Resource Carrying Capacity Modeling in China", 33rd International Conference of the System Dynamics Society* Cambridge, Massachusetts, USA.

COYLE Roger G. (1996). Systems Dynamics Modeling, Chapman & Hall, London.

DAĞLI, Himmet. (2005). "İçme suyu kalitesi ve insan sağlığına etkileri" Bizim İller. İller Bankası Aylık Yayın Organı. Sayı 3: 16-21.

D'HONT Floortje, HOLMES Jai Clifford, SLINGER Jill, (2013). "Addressing Stakeholder Conflicts İn Rural South Africa Using A Water Supply Model", The 31st International Conference of the System Dynamics Society Cambridge, Massachusetts, USA.

ERKUT Haluk (1983). Sistem Dinamiğinin Temelleri, İTÜ Fen Edebiyat Fakültesi Ofset Atölyesi, İstanbul.

ERKUT Haluk (1995). Sistem Yönetimi Yönetim Bilimleri Dizisi: 4, İrfan Yayınları, İstanbul.

FORD A. (1999). Modeling the Environment: An Introduction to SystemDynamics Modeling of Environmental Systems, Island Press: Washington, DC. FORRESTER Jay Wright (1969). Urban Dynamics, Cambridge, The MIT Press, MA, USA.

FORRESTER Jay Wright (1962). Industrial Dynamics, Waltham, MA: Pegasus Communications.

FORRESTER Jay Wright (1995). Road Map 1: Counterintuitive Behaviour Of Social Systems.MIT System Dynamics In Education Project.

FORRESTER Jay Wright (2007a). "System Dynamics: A Personal View Of The First Fifty Years", System Dynamics Review Vol 23, 345–358.

GÜNER Ebru (2003). Su Havzaları Ve Planlama İlişkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

HAVILAND, William.A. (2002). Kültürel Antropoloji (Çev: Hüsamettin İnaç, Seda Çiftçi). No: 143. Sosyoloji Serisi: 3. İstanbul: Kaktüs Yayınları.

HERRERA Hugo (2014). "Integrating System Dynamics With Traditional Management Tools: A Case Study In The Apparel Industry", 32nd International Conference of the System Dynamics Society, Delft, Netherlands.

HESAN Reza– GHORBANI Amineh–DIGNUM Virginia (2014). "Using Diference Equation to Model Discrete-time Behavior in System Dynamics Modeling", 32nd International Conference of the System Dynamics Society, Delft, Netherlands.

KIRKWOOD Craig W. (1998). System Dynamics Methods: A Quick Introduction, College Of Business Arizona State University.

HOLMES Jai K Clifford, SLINGER Jill H, MUSANGO Josephine K, BRENT Alan C, PALMER Carolyn G, (2014). "Using System Dynamics to Explore the Water Supply and Demand Dilemmas of a Small South African Municipality", 32nd International Conference of the System Dynamics Society, Delft, the Netherlands.

LANE David J. – STERMAN John D. (2011). Profiles in Operations Research: Jay Wright Forrester, Chapter 20 in Profiles in Operations Research: Pioners and Innovators. S. Gass and A. Assad, New York, Springer: 363-386. http://jsterman.scripts.mit.edu/docs/Lane2011%20Profiles%20in%20Operations%20Research.pdf

LIBBY Bradd, CHRISTIANSEN Alexander (2016). An Assessment of the Coupled Hydrology and Management of Northern Thailand's Water Resources in Extreme Climate Conditions, Paper for the 34th International Conference of the System Dynamics Society, Delft, Netherlands (July 2016)

MAANI Kambiz E. – CAVANA Robert Y. (2007). Systems Thinking AndModelling Understanding Change and Complexity, Pearson Education, NewZealand.

MARTIN, L. A. (1997a). Road Map 2: The First Step. MIT System Dynamics in Education Project.
http://sysdyn.clexchange.org/sdep/Roadmaps/RM2/D- 4694.pdf

MORECROFT John (2015). Strategic Modelling And Business Dynamics: A Feedback Systems Approach, John Wiley & Sons, Chichester, England.

MORECROFT, J.D.W., STERMAN, J.D. (1994). Modelling For Learning Organizations, Productivity Press, Portland, OR.

ÖĞÜT Kaan - ŞAHİN Serçin (2012). " Türkiye'de Finansal İstikrar Sorununa Sistem Dinamiği Yaklaşımı", Türkiye Ekonomi Kurumu.

ÖZBAYRAK Mustafa, PAPADOPOULOU Theopisti C., AKGUN Melek (2007). System Dynamics Modelling of A Manufacturing Supply Chain System, Simulation Modelling Practice and Theory, 15, 1338-1355.

RADZICKI, M. J.,(2007). "System Dynamics And Its Contribution To Economics And Economic Modeling", Forthcoming In: Encyclopedia Of Complexity And System Science., Springer-Verlag,

RAMAGE Magnus – Ship Karen (2009). Sytem Thinkers, The Open University Walton Hall, Milton Keynes United Kingdom, Springer London.
RICHARDSON George P.,(1999). Feedback Throught in Social Science And Systems Theory, Pegasus Communications, Inc, Waltham.

RICHMOND B. (2010). The Thinking In Systems Thinking: Eight Critical Skills. In Tracing Connections: Voices Of Systems Thinkers (Richmond J Et Al, Eds). Isee Systems, Lebanon, NH, Creative Learning Exchange, Acton, MA.

RUTH Matthias, HANNON Bruce (2012). Modeling Dynamic Economic Systems, Second Edition Springer.

SENGE Peter (1990). The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization. Random House, London.

SENGE Peter. M. (2002). Beşinci Disiplin, Çeviren: Ayşegül İldeniz Ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 16.Baskı, İstanbul.

SENGE, Peter, KLEINER, A., Roberts, C., Ross, R. And Smith, B. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook, Century, London.

SEZEN H. Kemal., (2007). Yöneylem Araştırması, Ekin Yayınevi, Bursa.
SEZEN H.Kemal., Günal Murat. (2009). Yöneylem Araştırmasında Benzetim, Ekin Yayınevi, Bursa.

SODERQUIST C and OVERAKKERS S. (2010). Education for Sustainable Development: A Systems Thinking Approach, Global Environmental Research, 14 / 2010: 193-202.

STERMAN John D. (1991). A Skeptic's Guide to Computer Models, MIT System Dynamics In Education Project, Cambridge, USA.

STERMAN, John.D. (2000). Business Dynamics Systems Thinking And Modelling In A Complex World, Mcgraw-Hill, New York.

TANG Victor, VİJAY Samutra (2001). "System Dynamics Origins, Development AndFuture Prospects of a Method", Research Seminar in Engineering Systems.

TOWIL Denis.R. (1996). Industrial Dynamics Modelling of Supply Chains, Logistic Information Management, Vol. 9, Iss 4 pp., 43-56.

VENNIX, J. a. M. (1995). "Building Consensus In Strategic Decision Making: System Dynamics As A Group Support System", Group Decision and Negotiation, 4(4). 335–355.

WARREN K. (2005). "Improving Strategic Management With The Fundamental Principles Of System Dynamics", System Dynamics Review, 21(4). 329–350.

WHEELER Frederick P., (1994). "How to Get Managers To Use SystemDynamics", International System Dynamics Conference, Stirling, Scotland.

WOLSTENHOLME, E.F. (1990). Systems Enquiry: A System Dynamics Approach. John Wiley & Sons, Chichester, England.

YAMAGUCHI Kaoru (2013). Money and Macroeconomic Dynamics- Accounting System Dynamics Approach, Awaji Island, Japan: Japan Future Research Center.

http://www.dsi.gov.tr/toprak-ve-su-kaynaklari

# A Suggestion For Water Resources Management: System Dynamics

**Arzu EREN ŞENARAS**
Uludağ University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Görükle-Nilüfer, Bursa, Turkey
orcid.org/0000-0002-3862-4551
arzueren@uludag.edu.tr

## Extensive Summary

The planning of water resources management is important in order to leave healthy and sufficient water for future generations. The purpose of this study is to explain the system dynamics as a method that can be used to design an effective policy in water resources management.

System dynamics deals with how things change over time. Almost all are interested in how the past formed the present moment and how today's actions determine the future (Forrester, 1995: 16).

The concept of dynamics indicates change over time. If something is dynamic, it changes constantly. Therefore, a dynamic system is a system in which there are interactions that promote change over time. System dynamics approach is a method used to understand how the system changes over time. The elements and variables that constitute a system that changes in time are expressed as the system behavior. The aim is to understand the basic behavior system of the variables, to discover the factors that cause this mode of behavior and to improve the system behavior. Thus, it could be argued that system dynamics is a method to explain how the systems change with time. In dynamic systems, variables influence each other simultaneously (Barlas, 2005a; Ayanoğlu and Gökçe, 2007).

Dynamic complexity arises from connections and disconnections that link social and business systems. When a change occurs in one part of the system, it causes change in another part later (sooner or later). These effects could not always be observed clearly, usually they are beyond expectations (Morecroft, 2015: 21).

Dynamic complexity arises due to the following systems characteristics (Sterman, 2000):

Dynamics: Systems constantly change. Even an apparent constant would change over a long time period.

Close Relationship: The components of the system have a strong interaction.

Management by feedback: Actions return back to themselves. Decisions cause a change and trigger other system components to take action.

Nonlinearity: Systems are mostly nonlinear, i.e. the effects are not proportional to their outcomes in general.

Historical dependence: Many actions have no return. An action taken will cause irreversible effects as a result of several feedbacks.

Self-organization: The dynamics of a system arises from its own internal structure.

Adaptability: Rules and abilities change over time. They allow selection and multiplication as they develop over time.

Contradiction to intuition: Causes and effects are different from each other in the temporal and spatial contexts. Individuals search for the reasons of events in the periphery of the events they are trying to explain.

Resistance to Politics: The complexity of the system that we work on could reduce our ability to understand the system. After all, many obvious solutions fail and even worsen the situation.

Determination of Reconciliation: Time delay feedbacks provide different responses in the short and long term. Often a good response occurs before the bad behavior (response).

System dynamics is designed to model, analyze and improve socio-economic and administrative systems using a feedback perspective. Dynamic structured administrative problems are modeled by mathematical equations and using computer software. Dynamic constructions of model variables are obtained using computer simulations (Forrester 1962; Ford 1999; Sterman 2000; Barlas 2008).

The main principle of system dynamics is that the ongoing accumulation of the complex behavior of organizational and social systems (human, material, financial assets, information, biological and psychological states) is also the result of balancing and empowering feedback mechanisms. (Richardson, 1999).

System dynamics is an interdisciplinary problem-solving methodology that utilizes several significant thinking skills such as dynamic thinking and cause-and-effect thinking. System dynamics is a disciplined collaborative approach that could accelerate learning by combining a multifaceted perspective that provides insight into complex and interactive issues (Richmond 2010, Soderquist and Overakker 2010; Ferencik, 2014).

System dynamics is a method that allows analysts to separate complex social, and behavioral systems into components, to visualize them by reconstructing them as a whole again, and to develop a simulation model (Tang and Vijay, 2001: 3).

There is never one single correct answer in system dynamics. Since system dynamics represents the relationships within the current system, it presents multiple possible approaches that could be applied, instead of providing a single correct answer. Each approach could provide some of the desired result, as well as some unexpected ones. In fact, another significant characteristic of system thinking is to become aware why we preferred a solution over others (Sterman, 2000: 127-133). System dynamics was designed to help managers make decisions similar to other information technologies. The aim of system dynamics studies is to assist decisions by analyzing old policies and designing new ones (Wheeler, 1994: 80).

System dynamics models are not derived statistically from time series data. They are statements related to policies and system structure that guide decisions. Models

include admissions made about the system. A model is only as good as the expertise that underlies its formulation. A good computer model is distinguished from a bad one by the accuracy of its reflection of the system it represents. Several other mathematical models are limited due to the nonlinear nature of the real system and the lack of their inclusion of several feedback cycles. On the other hand, system dynamics computer models could reflect real system behavior (Forrester, 1995: 6).

System dynamics is based on information feedback theory and provides symbols for system management. These symbols include diagrams, equations, and programming languages for computer simulation (Morecoft and Sterman, 1994: 15).

The objective of system dynamics is not optimization, but to examine the system behavior in the long run at macro level against specific changes and to help determine the strategies. System dynamics aims to achieve a holistic view of the system and to determine how interactions influence the system as a whole. It is often used for large organizations and global events. However, it could also be used for micro-level and small organizations (taking into account their intermittent structure in flows and levels). The most significant function of system dynamics is to improve system behavior by explaining the structure and behavior of the system. The system dynamics has a broad approach to problems to facilitate monitoring, development, and reorganization of the system performance. As a result, the improvement of the performance of one part of the system prevents the deterioration of another part of the system (Hesan et al., 2014; Başkaya, 1997: 93; Özbayrak vd., 2007; Towil, 1996). In system dynamics, generally a "what if" analysis is conducted.

System dynamics is a compilation of tools by which we could understand the structure and dynamics of complex systems. What was meant by complexity is the fact that these systems contain characteristics such as delay, feedback, and a large number of stocks. System dynamics is based on the control theory and modern nonlinear dynamics theory. However, understanding the complex systems requires more than solely mathematical tools. Since complex systems involve human and social systems as well as physical and technical tools, system dynamics is in direct relationship with cognitive and social psychology, economics and other social sciences. Therefore, it could be argued that system dynamics is an interdisciplinary method (Öğüt and Şahit, 2012: 5, Senge, 2002, Sterman, 2000).