

İŞ ESNEKLİĞİ ve İŞLETME REKABETÇİLİĞİ İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Tülay POLAT ÜZÜMCÜ*

ÖZET

İş hayatı 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze büyük değişikliklere maruz kalmıştır. Ekonomik değişimler, teknolojik yenilikler, endüstriyel yeniden yapılanmalar ve küresel rekabet, işgücü piyasalarını, işlerin niteliklerini ve çalışma faaliyetlerini etkileyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmış; günümüz işletmelerinin esneklik yönünde adımlar atmasına sebebiyet vermiştir. Çalışma koşullarındaki esnek olmayan düzenlemeler, işletmelerin küresel boyutlara ulaşmış olan rekabete uyum sonucunu doğurmuştur. Bu açıdan iş esnekliği, rekabet ve rekabetçilikle yakından ilişkilidir. İş esnekliği uygulamaları ile rekabetçilik arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada, geçmişten bu yana esnekliğe sahip olan turizm işletmeleri, araştırmanın uygulama alanı olarak tercih edilerek, Kocaeli ilinde yer alan 61 turizm işletmesi yöneticileri ve çalışanlarına anket uygulanmış ve toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak test edilmiştir. Bulgular; turizm işletmelerinde esnekliğin rekabetçiliğe kalite boyutunda katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, esnekliğin turizm işletmelerinin rekabetçiliği açısından önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Esneklik, İş Esnekliği, Rekabet, Rekabetçilik, Turizm İşletmeleri

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB FLEXIBILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: AN EMPIRICAL STUDY ON TOURISM ENTERPRISES

ABSTRACT

The business life has witnessed radical changes since the last quarter of the 20th century. Economical changes, technological progress, industrial restructuring and globalized competition have risen as important factors that affect labour market, job quality and work activities in the new millennium; and they have caused today's

* Dr, Kocaeli Üniversitesi, İletişim: tulay.uzumcu@kocaeli.edu.tr

organizations to take the necessary steps towards flexibility. Inflexible regulations related to work conditions have resulted in the requirement for organizations to keep up with the globalized competition. Accordingly, the concept of labour flexibility is closely related to competitiveness. In this study in which the relationships between labour flexibility and competitiveness is analyzed, the tourism establishments are chosen as the target group, as these enterprises have longly adopted flexibility, A survey is conducted on the managers and personnel of 61 tourism enterprises located in Kocaeli. The data is tested by means of structural equation modelling (SEM). The findings show that flexibility in tourism establishments contributes to the competitiveness in terms of quality. These results reveal the importance of flexibility in terms of competitiveness for tourism enterprises.

Key Words: *Flexibility, Job Flexibility, Competition, Competitiveness, Tourism Management*

1. GİRİŞ

Giderek şiddetlenen küresel rekabetin hızlı dünyasında esneklik, ulusal işgücü piyasalarının ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli bir koşul olarak görülmektedir (Peiró, vd., 2002). Artan rekabet, azalan faaliyet kazançları, işten çıkarmalar, işletme kapanışları ve gittikçe artan belirsizliğe karşın, işletmeler başarılı olmak ve devamlılıklarını sağlamak için talep dalgalanmalarına ve çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama becerisine sahip olmalıdırlar. Hızlı değişim, ileri teknoloji sistemleri, müşteri isteklerinin karmaşıklaşması, stratejik birleşmelerin yeni şekli, ürün çeşitliliğinin artan düzeyi, kalite sorunlarına yönelik yeni eğilimlerin görünümü ve günümüzün belirsiz iş ortamında, bu acil uyum sağlama ihtiyacı; işletmelerin esneklik yönünde adımlar atmalarına sebebiyet vermekte (Valverde, vd., 2000); esneklik değişen koşullara etkili bir şekilde tepki vermek için olmazsa olmaz bir rekabetçi öncelik olarak ortaya çıkmaktadır. Gupta ve Somers (1996) esnekliğin, örgütlerin başarı ve performansı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu ifade etmekte ve işletmelerin iş stratejisi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide bir köprü rolü üstlenebileceği yönünde görüş bildirmektedir. Bu açıdan esneklik, işletmelerin rekabet avantajı geliştirmesi ve sürdürmesine olanak verdiğinden stratejik ve operasyonel hedeflerinin planlanması ve uygulanmasında rekabet önceliği olarak üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır (Awwad, 2011: 45).

Esnek çalışmaya olan talebin artmasının temelinde, işletmelerin maliyetlerini azaltma ve rekabet gücünü iyileştirme gereksinimleri yatmaktadır. Böylece esneklik işverenlere, uluslararası piyasalarda şiddetli

rekabete hızlı bir şekilde adapte olma yönünde yeni ufuklar sağlamaktadır. Esnek çalışmanın, üretim ve hizmet piyasalarının rekabetçi doğasından kaynaklandığı görüşü ilgili yazında kabul görmektedir. Bu açıdan esneklik ile rekabetçilik, birbirleriyle yakından ilişkili iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük elde etmeleri için faaliyet alanlarına uygun rekabet stratejileri belirlemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunu başarmanın temel yolu olarak işletmelerin, kalite, maliyet ve yenilik odaklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekmektedir (Çelenk, 2008).

Turizm, her geçen gün büyük gelişme gösteren bir hizmet sektörüdür ve turizmin 21.yüzyılın en büyük sektörü olacağı konusunda söylemler devam etmektedir. Bugün gelinen noktada; dünya nüfusunun yaklaşık %10'nu oluşturan 691 milyon kişi turizm faaliyetine katılırken, turizm gelirleri de 523 milyar ABD dolarına yükselmiştir. Dünya Turizm Örgütü'ne (WTO) göre, bu rakamların 2020 yılında sırasıyla 1.6 milyar kişi ve 2 trilyon dolar, 2050 yılında ise 2 milyar kişi ve 2.1 trilyon dolar olması öngörülmektedir. Bununla birlikte, yine 2050 yılında, dünya genelindeki iç ve dış turizm gelirlerinin toplam olarak 24.2 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir. Böylesine hızla büyüyen turizm sektöründe, dünya ülkelerinin paylarını arttırma çabalarına girmeleri turizm sektöründe şiddetli bir rekabeti de beraberinde getirmiş ve yeni araştırma ve çalışmalara yön vermiştir (Bahar, 2005: 139).

Esneklik ve rekabetin turizm sektörü açısından önemi ve turizm sektörünün dünyada ve ülkemizdeki yükselişi düşünüldüğünde, esneklik ve rekabetçilik ilişkisinin turizm sektörü bağlamında araştırılmasının ilgili yazına önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Nitekim bu çalışmada, hem turizm sektörü yöneticileri hem de araştırmacıları için turizm sektöründe yaygın bir şekilde karşımıza çıkan iş esnekliği uygulamalarının işletmelerin rekabetçilikleri üzerindeki etkilerine dair bir model sunulmakta ve iş esnekliğinin rekabetçilik üzerindeki etkilerini turizm işletmelerinde bütüncül bir yaklaşım içerisinde inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle de orijinal bir nitelik taşımaktadır. Bu amaçla esneklik ile rekabetçilik arasındaki ilişkilerin teorik ve ampirik olarak incelendiği bu çalışmada; öncelikle esneklik ve rekabetçilik kavramları kapsamlı bir literatür taraması ile ortaya konulmakta, ardından esneklik rekabetçilik ilişkisine dair hipotezler geliştirilmektedir. Geliştirilen hipotezleri test etmek üzere Kocaeli ilinde turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan turizm işletmeleri

üzerinden toplanan veriler değerlendirilmekte ve sonuç kısmında ise bulgular tartışılarak yorumlanmaktadır.

1.1. Esneklik Kavramı

Küresel rekabet ortamının yoğun bir biçimde artarak devam etmesi, geleneksel kitle üretiminin yetersizliği sonucunu ortaya çıkarmış, bu durum özellikle sanayileşmiş ülkelerdeki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin büyük bir bölümünün, yönetim ve üretim anlayışında önceliği kitle üretimine vermelerinden kaynaklanmıştır. Esnek üretim sürecinde sanayileşmiş ülkelerin temel amacı; dinamik ve rekabetçi çevre koşullarına uyum sağlayabilecek yeni bir üretim ve çalışma anlayışını oluşturmaktır. Bu noktada -özellikle istihdam yapısında esnekliği sağlayabilmek üzere-, enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden faydalanarak, yeni bir çalışma yaklaşım ve metodunun geliştirilmesi yönündeki çabalar dikkatleri çekmektedir. Bu yeni yaklaşım, literatürde daha çok esnek üretim ve esnek çalışma kavramlarını karşılamaktadır. Esnek üretim ve çalışmada istihdam yapısını etkileyen ve teknolojik gelişmeye dayandırılan esneklik anlayışı, küreselleşme sürecinde kendine önemli bir yer oluşturmuştur (Selamoğlu, 1998: 11).

Avrupa Birliği ülkelerinde, 1970'lerin ortasından itibaren esnek çalışanların oranı sürekli artmaya devam etmiş, 1990'ların başında %14'ler düzeyine, 2002 yılında ise %18.1 düzeyine ulaşmıştır. Türkiye'de ise, esnekliği temel alan yeni üretim sistemlerinin uygulanmaya başlanması, 1980'lerin ortalarından sonraya rastlamaktadır. Nitekim Petkim, Sümerbank gibi kamu kuruluşlarında konu ile ilgili çalışmalar yaptığı görülmektedir. Bununla birlikte esnekliğe yönelik çalışmalar sadece kamu sektörü ile sınırlı kalmamakta, özel sektör de bu çalışmaların içine girmektedir. Örneğin, bu yıllarda Japonların kalite çemberlerinden esinlenen Koç, Sabancı ve Şişe Cam gibi büyük holdingler esnekliğin önemini fark etmekte ve yeni üretim organizasyon sistemlerini yaygın bir şekilde uygulamaya başlamaktadır. Türkiye'de yeni üretim organizasyon sistemlerinin uygulamaya başlama tarihleri 1980'lerin ilk yarısına uzanmakla beraber, daha sistematik başlangıç ve hazırlıklar 1990'lı yılların başlarında olmaktadır (Noyan, 2007).

İşletmeler noktasından esnekliğe, esnek çalışma uygulamaları yoluyla ulaşılabilir (Valverde vd., 2000: s.650) ve ilgili yazın incelendiğinde esneklik kavramına yönelik çok sayıda kategorizasyon ve tipolojinin varlığı görülmektedir. Bir kısım uzmanlar esnekliği; "dışsal sayısal esneklik", "içsel

sayısal esneklik”, “fonksiyonel esneklik”, “ücret esnekliği” ve “istihdamın dışsallaştırılması” olmak üzere beş kategoride ele aldığı görülmektedir (Auer, 2007; s.5). *Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfı ise*; esnekliği niteliksel ve niceliksel olarak iki ana grupta ele almaktadır (Tablo 1). Ayrıca içsel ve dışsal esneklik biçiminde ikili bir ayrıma daha gidilerek, söz konusu niceliksel ve niteliksel esneklik türlerinin de ayrıştırıldığı görülmektedir. Burada niceliksel esneklik, sayısal esnekliğe, niteliksel esneklik ise fonksiyonel esnekliğe karşılık gelmektedir. Auer (2007), daha genel bir yaklaşım sergileyerek, esnekliği içsel ve dışsal olmak üzere iki ana başlık altında ele almaktadır.

İçsel esneklik, işgörenlerin farklı görevler ve konumlara rahatlıkla transfer edilebilmesi ve bu yeni görev ve konumlara transferleri için gereken gider ve zamanın düşük olması anlamına gelmektedir (Martı vd., 2009). İçsel esneklik; içsel sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, çalışma sürelerinde esneklik ve ücret esnekliği olarak dört başlık altında ele alınmaktadır. Bu bağlamda zamana göre esneklik olarak da adlandırılan *içsel sayısal esneklik*; işletmedeki çalışma süresinin esnek bir şekilde kurgulanmasıdır (Köstekli, 2009: 10). İçsel sayısal esneklikte, çalışma süresi, yönetimin tespit ettiği işin başlama ve bitiş saatleri arasındaki zaman değil, işgörenin işyerinde harcadığı zaman süresidir (TİSK,1999: 26). *Fonksiyonel esneklik*, işgücünün işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir Bu nedenle fonksiyonel esneklik, işgücünün miktarı ile değil onun nitelik ve becerileri ile ilgilidir ve talepteki farklılaşmalara bağlı olarak esnek, nitelikli işgücüne ihtiyaç göstermektedir (Demir ve Gerşil, 2008). *Çalışma sürelerinde esneklik*, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, belirli bir mesai başlangıç ve bitiş aralığı yerine, işgören ve işverenin istek ve amaçları doğrultusunda belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Topcuk, 2006: 21). *Ücret esnekliği ise*, esasen diğer esneklik uygulamalarından etkilenen veya onları destekleyici bir yapıda olup; işgörenlerin ücretlerinin artması, azaltılması konusundaki firmaların sahip olduğu esnek davranabilme özgürlüğünü ifade etmektedir. Bu yöntemle nitelikli çalışanlar, ödüllendirilebildiği gibi; ücret düşürebilme, kriz ve darboğaz zamanlarında işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Noyan, 2007). Bahsedilen bu esneklik kategorileri, birbirleri ile karşılıklı bir etkileşim içerisindedir. Örneğin, esneklik bazındaki iç sayısal ve fonksiyonel uyarlamalar; iş miktarı ve işgören maliyetlerini azaltmak için iş sözleşmeleri ve rekabetçilik kapsamında birlikte ele alınmaktadır (Hartmut ve Tangian, 2007).

Tablo 1: Esneklik Türleri (EFILWC, 2008: 2)

	İçsel İşgücü Piyasası	Dışsal İşgücü Piyasası
Niceliksel yada Sayısal Esneklik	Çalışma Saatlerinin Esnekleştirilmesi	İş Sözleşmelerinin Esnekleştirilmesi
	Part time çalışma ve versiyonları	Mevsimlik amaçlı geçici iş ilişkisi(Dönemsel çalışma)
	Fazla mesai	Yevmiyeli çalışma
	İkinci ve üçüncü işte çalışma	Geçici çalışma Çağrı üzerine çalışma
	Çalışma Zamanının Esnekleştirilmesi	Saatlik iş sözleşmesi
	Vardiyalı Çalışma	İç-dış kaynaktan yararlanma
	Günlük İş Süreleri	Alt işverenlik
	Hafta sonu Çalışması	Evde Çalışma
	Yıllık Esnek İş Süreleri	İş Paylaşımı
	Kısa, Uzun Dönem İş Süresi Hesapları	
	Kariyer araları, ailevi nedenle işten ayrılmalar vb.	
	Esnek Emeklilik(Erken/aşamalı emeklilik)	
Niteliksel / Fonksiyonel Esneklik	İşgücü Girdisinin Esnekleştirilmesi	İşgücünün Esnekleştirilmesi
	Mevsimlik Çalışma	Bilgi İşçisi
	Çoklu beceri, çoklu görev	İşgücü piyasasından ayrılmış işgören
	İş rotasyonu	Kendi hesabına çalışma
	İş zenginleştirme	İş danışmanlığı

Dışsal esneklik; işletmedeki işgören ihtiyacını dışsal yollarla sağlamayı ifade etmektedir; kısmi süreli ve geçici istihdam vb. (Hartmut ve Tangian, 2007). Dışsal esneklik işverenlerin işgören sayısı ile ilgili düzenlemelerini ve çekirdek işgücü dışında kalan işgücü ihtiyacının dışsal yollarla karşılanmasını içermektedir. Dışsal esneklik, dışsal sayısal esneklik ve istihdamın dışsallaştırılması olarak iki alt başlık altında ele alınmaktadır. *İstihdamın dışsallaştırılması*, işletmedeki bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp alt işverenlik gibi başka kişi veya kurumlarca yapılması anlamına gelmektedir. Alt işverenlik (taşeronluk) günümüzde son derece yaygın bir model olarak karşımıza çıkmakta, işletmeler maliyetlerden tasarruf edebilmek, uzmanlık alanlarında başka uzmanlardan yararlanabilmek düşüncesiyle işlerin bir bölümünü, bir başka sözleşme imzalayıp üçüncü taraflara havale etmektedirler (Turan, 2005: 27). *Dışsal sayısal esneklik* ise, işverenlerin işçi sayısı ve parasal ihtiyaçlarını ayarlamadaki serbestilerini ifade etmektedir (Özer, 2006).

1.2. Rekabetçilik

Rekabet, özellikle günümüzde çok önemli fonksiyonları içerdiğinden önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Ulusal, bölgesel, örgütsel, takım seviyesinde ve bireysel açıdan rekabet, temelde yeteneksel olarak bir gelişmeyi gerektirmektedir (Gök, 2009). İşletmelerin günümüz rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük elde etmeleri için faaliyet alanlarına uygun rekabet stratejileri belirlemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunu başarmak için farklılaştırmaya ve maliyeti düşürmeye yönelik stratejiler, öne çıkmaktadır (Çelenk,2008: 3). Özellikle turizm işletmeleri bakımından rekabet üstünlüğü sağlayacak farklılaştırmaya yönelik unsurların başında esnek çalışma gelmektedir. Turizm işletmelerinin esnek çalışma ile maliyetlerini düşürmeleri, verimlilik artışı sağlamaları ve böylece rekabet avantajı elde etmeleri mümkündür.

Rekabet, insanoğlunun daha iyiyi ve üstünü başarmada en etkili güçlerinden biri olup, piyasalarda yarışan şirketlerden, bireysel çekişmelerden küreselleşmeyle yüzleşmeye çalışan işletmelere kadar her seviyede ve her ortamda mevcuttur (Porter, 2008: 9). Rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlığının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen temel unsurlardan birisidir. Rekabet, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak girişimciliği teşvik etmekte ve bir bütün olarak ekonomik anlamda işletmelere katkılar sağlamaktadır. İşletmeler açısından rekabetin amacı, yüksek kaliteyi düşük fiyata tüketiciye sunabilmektir. İşletmeler arasında oluşan rekabetin sağlayacağı diğer katkıların başında ise, işletme performansının iyileştirilmesi ile fiyat ve kalite yönünden müşteri beklentileri ve isteklerinin karşılanması gelmektedir (Çelenk, 2008: 3).

Rekabetçilik ise, geleneksel olarak "**uzun vadede rekabete dayanma yeteneği**" şeklinde tanımlanmaktadır. Bahsedilen uzun vadeli zaman dilimi ise rekabetçiliğin yalnızca "şimdiki zaman ve mekan" açısından değil aynı zamanda "gelecek zaman ve yeni mekanlar" üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. İşletmeler, değişime ayak uydurmak için sürekli bir ihtiyaç içindedir ve sürekli değişen ve esnek kaynaklardan, maddi, mali veya beşeri, yararlanma eğilimi içinde olmaktadır (Urban ve Velo,2005: 27). Rekabetçilik; ülke rekabetçiliği, sektör rekabetçiliği ve işletme rekabetçiliği olmak üzere üç farklı seviyede tanımlanabilir. İşletme seviyesindeki rekabetçilik, bir işletmenin rakiplerine göre daha üstün üretim, tasarım veya pazarlama yetenekleri olması durumudur. Rekabetçilik insan

kaynakları yönetimi ve operasyon yönetimi gibi geleneksel ve fonksiyonel süreçler arasında denge sağlayan bir süreç olup, işletmelerin yarışma yeteneklerini arttırmaktadır (Bayram, 2009: 6).

1.3. Turizm İşletmelerinde Esneklik ve Rekabetçilik

İşletmelerin esnek çalışmaya talebinin artmasındaki en önemli etki; işletme maliyetlerini azaltması ve rekabet gücünü artırmasıdır. Böylelikle esneklik hem hizmet hem de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, şiddetli rekabete hızlı bir şekilde adapte olabilmeye imkanı vermektedir (Çelenk, 2008: 153). Hizmet sektöründe yer alan turizm işletmelerinde ise; esneklik geçmişten bu yana yoğun olarak kullanılmakta ve turizm işletmeleri (konaklama, seyahat, yiyecek-içecek, ulaştırma ve yat-marina işletmeleri); pazar paylarını korumak, maliyetlerini azaltmak, verimliliklerini artırmak amacıyla esneklik ve esnek çalışma türlerinden yararlanmaktadır.

Turizm sektöründe yer alan işletmeler, rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bu gelişmeler karşısında kâr elde etmek ve mevcut pazar paylarını kaybetmemek için, rekabetçi güçlerini iyi analiz ederek, buna uygun politika ve stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Bahar ve Kozak, 2005: 141).

Turizm işletmelerinin, rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile uygulayabilecekleri başlıca stratejiler arasında, rakipler karşısında **fiyat ve kalite** avantajına sahip olma, rakiplerinden önce müşteri değeri oluşturacak yeni pazar fırsatları elde etme ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme gelmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin, **yenilik yapma** kavramını da iyi anlamaları gerekmektedir. Çünkü rekabet üstünlüğü bu üç kavramın iyi anlaşılması, uygulanması ve sürdürülmesi neticesinde mümkündür (Gök, 2009). Bu anlamda günümüzde turizm işletmelerinin rekabet gücü elde edebilmesi ve işletme performansını artırabilmesi için çoğunlukla aşağıdaki rekabetin fiyat, kalite ve yenilikçilik boyutlarından yararlanırlar. Bu nedenle bu çalışmada, turizm işletmelerinde rekabetin; fiyat, kalite ve yenilikçilik boyutlarına değinilmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde, rekabet ile ilgili yapılan çalışmaların, genelde imalat sektöründeki firmaların ihracattaki başarılarını ölçmeye odaklandıkları, turizmi de kapsayacak şekilde hizmet sektörüne yönelik fazla bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Rekabet konusunda turizm sektöründe genel bir teori, açıklanmış bir tanımlama veya geçerliliği test edilmiş bir model yoktur. Bunun nedeni, geleneksel mal ve hizmetlerin

üretimi ile turizm ürününün üretimi arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bir imalat ürününün tersine, turizm destinasyonundaki rekabet, gidilen yerdeki tüm deneyimlerin birleşimi bağlamında, bireysel ürün ve hizmet sunan; uçak şirketleri, deniz yolları, tren, kiralık araba şirketleri, seyahat pazarlamacıları, pansiyonlar, restoranlar ve toplantı merkezleri gibi kimi büyük kimi küçük iş kollarından oluşan 41 değişik sektörü içeren bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte günümüzde, endüstrileşmiş ülkelerde hizmet sektörünün giderek ağırlık kazanması ve ülke ekonomilerinin %60-70'ini oluşturması, rekabet ve rekabet gücüne ilişkin çalışmaların bu alanlarda da yaygınlaşmasını sağlamıştır (Bahar ve Kozak, 2005:139-140). Esnek çalışma türlerinin-part time çalışma versiyonlarının kullanılması, fazla mesai yapma zorunluluğu, vardiyalı çalışma, hafta sonu çalışması, yıllık esnek iş süreleri, iş zenginleştirme ve rotasyonunun- yaygın bir şekilde kullanılması sebebiyle çalışma alanı olarak turizm sektörü tercih edilmiştir.

Turizmde rekabeti ölçebilmek aslında hiç de kolay değildir. Çünkü turizm; ziyaretçi sayısı, pazar payı, turist harcamaları, işgücü, turizm endüstrisinin katma değeri gibi objektif faktörler; kültür ve tarihi zenginlik, turizm deneyiminin kalitesi ve memnuniyeti gibi sübjektif faktörleri kapsamakta ve bu faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle; turizmde rekabet hem göreceli hem de çok boyutludur. Ayrıca turizm, dünyada yaşanan küreselleşmenin en fazla etkili olduğu sektördür. Kalite ve standardizasyon alanında uluslararası kabul görmüş ölçülerin ortaya çıkması ve pazarlama alanındaki yenilikler, turizm işletmelerini küresel boyutlardaki bir pazarda rekabet etmek durumunda bırakmıştır (Bahar, 2004: 26).

2. MATERYAL VE YÖNTEM

İlgili yazına bakıldığında, son 20 yıl içerisinde, turizmde rekabet konusunda az sayıda çalışmanın yapıldığı ve bu çalışmaların çoğunluğunda, talep yönünden ele alındığı ve destinasyonları ziyaret eden turistlerden toplanan verilerle özellikle destinasyonların rekabeti konusunda bir sonuca gidilmeye çalışıldığı görülmektedir. Konuyu arz yönünden, diğer bir deyişle, turizmde hizmet sunan işletmeler açısından ele alan çalışmaların sayısı oldukça sınırlı düzeydedir. Ulusal düzeyde ise, konu ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok son yıllarda olup, sınırlı düzeydedir (Coşar, 2008). Turizm işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada ise, esneklik ile rekabetçilik ilişkisi ele alınmıştır. Bu doğrultuda Kocaeli ilinde faaliyet

gösteren turizm işletmelerinde esneklik ve rekabetçilik ilişkisine yönelik aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

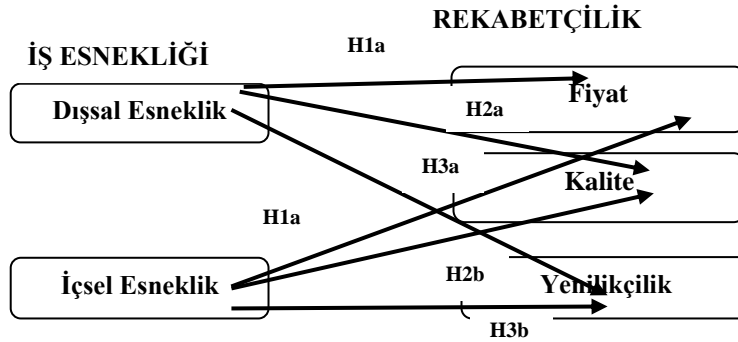
H1: Esneklik a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, fiyat rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Esneklik a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, kalite rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3: Esneklik a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, yenilik rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hizmet sektöründe esnek çalışma saatleri yoğun bir biçimde kullanılarak işgücü maliyetleri düşürülmekte ve rekabet avantajı sağlanmaktadır. Özellikle turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve turizm işletmelerinde talebin önceden tahmininin güçlüğü nedeniyle esnek çalışma yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu sistemde, sürekli personel istihdamından, kısmi süreli çalıştırma, vardiya usulü çalıştırma, çağrı üzerine çalıştırma gibi esnek çalışma sistemleri kullanılmaktadır. Bu açıdan esneklik uygulamalarının turizm sektörü açısından büyük bir önem taşıdığına inanılmakta ve bu çalışmada, Kocaeli ilindeki turizm işletme belgesi, turizm işletmelerindeki esnek çalışma uygulamaları ve işletmelerin rekabetçilikleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Modeli



Şekil1: Araştırmanın Modeli

2.1. Veri Toplama

Araştırma evreni, Kocaeli’nde faaliyet gösteren *Turizm İşletme Belgesine* sahip *Turizm İşletmelerini* (Oteller, Seyahat Acentaları, Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Ulaştırma İşletmeleri) kapsamaktadır. Kocaeli ilinin, tarihi, coğrafi özellikleri (göl-dağ-deniz) ve jeopolitik konumu (metropollere

yakınlık), sanayisi, farklı özelliklerde destinasyonlara sahip olması (İzmit, Kartepe, Kandıra, Eşme vb.) nedeniyle, son yıllarda turizm yatırımcılarının tercihi olmuştur. Kocaeli ilinde; farklı turizm türlerinin yapılabirliği (toplantı turizmi, kongre turizmi, dağ ve kış turizmi vb.) ulaşılabilirliği ve kültürel olanaklarıyla yatırımların artması da bir diğer faktördür. Araştırma evreninde, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli turizm işletmeleriyle, birebir işletmelere gidilerek yönetici ve çalışanlara anketler yaptırılmıştır. İletişime geçilen 120 işletmeden 85'i çalışmaya katılmayı kabul etmiş; 61'inden dönüş sağlanmıştır. Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcı; cevaplarının isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile katılımcıların kendileri, ya da işletmeleri hakkında bilgilerin gizli tutulacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Daha sonra, yöneticiler ve çalışanlar için oluşturulan iki ayrı anket uygulanmıştır. Sorular daha önce geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kocaeli ilinde faaliyet gösteren Turizm İşletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin iş esnekliğini ölçmek amacıyla; Martin-Puig-Tena ve Llusar'ın *İçsel İşgücü Esnekliği Ölçeği* ile yönetici ve çalışanların; İçsel Esnekliği ve Dışsal Esnekliği ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bir başka dışsal esneklik boyutu olan *İstihdamın Dışsallaştırılması* Kalleberg-Reynolds ve Mardsen'in, ölçeğinden yararlanılarak ölçülmek istenmiştir. Bu amaçla; içsel esnekliği ölçmek için 5 soru, dışsal esnekliği ölçmek için 4 soru ve yine dışsal esneklik içerisinde istihdamın dışsallaştırılmasını ölçmek için 4 soru kullanılmıştır. Turizm işletmelerinin rekabetçiliğinin belirlenmesi amacıyla; S.Awwad'ın *İşletmenin Rekabet Avantajı Üzerinde Esnekliğin Etkisi* makalesinin ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekle turizm işletmelerinde çalışan yöneticilere; işletmelerinin fiyat, kalite ve yenilikçilik boyutları ile ilgili sorular sorulmuştur. İşletmenin rekabetçiliğinde fiyat boyutu ile ilgili 2 soru, kalite ile ilgili 4 soru ve yenilikçilik ile ilgili 2 soru kullanılmıştır. Bu çalışmada, kapsamlı bir literatür taraması, ardından Kocaeli ilinde saha çalışması yapılmıştır. Araştırmanın modelinin oluşturulmasında; tutum ölçekleri kullanılmış, yapısal eşitlik modeli (SEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır.

Araştırma Kocaeli'nde faaliyet gösteren turizm işletmelerine yönelik hazırlanmış olup; turizm işletmelerinde personel olarak çalışanlar ve yönetici olarak çalışanlar için iki ayrı anket kullanılmıştır. Aşağıda yer alan tablolarda; personelin, yöneticilerin ve işletmelerin bilgileri SPSS 13 ile

frekans analizi yapılmıştır. Buna göre; **turizm işletmeleri çalışanlarının** %51'i erkek, % 48'i ise kadın olup, %79.9'u ise 35 yaş altında, yalnızca %4.4'ü 45 yaş üzerinde yer almaktadır. Anketin uygulandığı turizm işletmelerinin ise % 43.5'inin bölgesel, %16.5'inin ulusal ve %36.5'inin ise uluslararası düzeyde olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan işletmelerin büyük bir kısmını %58.8 ile oteller, %18.8'ini yiyecek-içecek işletmeleri, %10.6'sını seyahat acentası ve %8.2'sini ulaştırma işletmeleri oluşturmaktadır. Turizm işletmelerinin çalışan sayısına bakıldığında; %32.9'unun 10 kişinin altında çalışan olan küçük işletmeler olduğu, %42.4'ünün 11-50 kişi arasında çalışan olan orta büyüklükte turizm işletmesi olduğu, yalnızca 15.9'unun 50 kişinin üzerinde çalışan büyük turizm işletmeleri olduğu görülmektedir. Turizm işletmelerinin içerisinde 4-5 yıldızlı otellerin oranı yalnızca %28.2 iken 1-2-3 yıldızlı oteller %23.5, restoran ve barlar %15.3, seyahat acentaları ise % 8.3'tür. Çalışmaya katılan işletmeler, daha çok orta büyüklükte işletmeler olup çalışan sayısı 50 kişi civarındadır.

2.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Kleijnen, Ruyter ve Wetzels'in (2007) çalışmalarına paralel olarak bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır. Ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında bileşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayılarından faydalanılmaktadır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0.70'in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0.50'yi aştığı görülmektedir.

Tablo 2: Kompozit güvenilirlik ve açıklanan ortalama varyans

Değişken	CR	AVE
Dışsal Esneklik	0.84	0.63
İçsel Esneklik	0.91	0.61
Fiyat	0.70	0.58
Kalite	0.89	0.62
Yenilikçilik	0.85	0.48

Güvenilirliğin ardından ölçümlerimizin geçerliliğini de test etmek üzere veriler doğrulayıcı faktör analizine (CFA) tabi tutulmuş; ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki 0.60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur. Bunu takiben de ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için

hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir. Değişkenler arasındaki birebir ilişkilerin incelendiği korelasyon analizi sonuçları ise esnekliğin dışsal boyutu ile içsel boyutu arasında ($r= 0.18, p<0.05$) ve yine dışsal esneklik ile rekabetin fiyat boyutu arasında negatif yönlü ($r= -0.22, p<0.05$) ve pozitif yönlü kalite ($r= 0.15, p<0.05$) boyutları arasında birebir ilişkilerin varlığını göstermektedir. Esnekliğin içsel boyutu ile rekabetçiliğin yalnızca kalite boyutu arasında ($r= 0.078, p<0.05$) anlamlı bir ilişkiye rastlanmaktadır. Son olarak da, korelasyon analizi sonuçlarına göre, esnekliğin hem içsel hem de dışsal boyutunun rekabetçiliğin kalite boyutu arasında karşılıklı ve birebir ilişkilerin varlığı karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3: Korelasyon tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 Dışsal esneklik	--				
2 İçsel esneklik	.179*	--			
3 Fiyat	-.221**	-.085	--		
4 Kalite	.152**	.078*	.154	--	
5 Yenilik	.202	-.158	.065	.243	--
Ortalama	3.4863	3.9630	3.7723	3.5704	3.7953
Standart sapma	1.22805	0.88105	0.73232	0.77518	0.59161

** Korelasyon anlamlılığı 0.01 düzeyi, * Korelasyon anlamlılığı 0.05 düzeyi.

2.3. Hipotez Testleri

Şekil 1'de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS yol modeli analizi kullanılmaktadır.

Tablo 4: Yol analizi

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H1	İçsel esneklik → Fiyat	0.13	Desteklenmedi
	Dışsal esneklik → Fiyat	- 0.35**	
H2	İçsel esneklik → Kalite	0.26*	Desteklendi
	Dışsal esneklik → Kalite	0.31*	
H3	İçsel esneklik → Yenilikçilik	- 0.29	Desteklenmedi
	Dışsal esneklik → Yenilikçilik	0.31	

Tablo 4'da gösterildiği gibi sonuçlara göre; ana değişkenimiz olan esnekliğin rekabetçilik üzerine etkileri ile ilgili olarak baktığımızda; içsel

esnekliğin kalite ile ($\beta = 0.26$, $p < 0.1$) pozitif ilişkili olduğu; dışsal esnekliğin ise kalite ($\beta = 0.31$, $p < 0.05$) ile pozitif bir ilişki sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla bulgular, H1 ve H3'i desteklememekte, H2 desteklenmektedir. Beklenenin aksine bulgular, dışsal esneklik ile fiyat arasında negatif bir ilişkinin ($\beta=0.35$, $p < 0.05$) varlığı yönünde delil sağlamakta; içsel esneklik ile fiyat ve yenilikçilik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır.

3. SONUÇLAR

Bu araştırma kapsamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için temel bir koşul olarak kabul edilen esneklik kavramı, turizm sektörü kapsamında incelenmekte; esneklik ile rekabetçilik arasındaki ilişkiler incelenerek ilgili literatüre katkıda sağlanması hedeflenmektedir. Bu bağlamda iş esnekliği; içsel ve dışsal esneklik olmak üzere iki başlık altında ele alınmakta, içsel ve dışsal esnekliğin fiyat, kalite ve yenilik odaklı rekabetçi uygulamalar üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. İlgili hipotezleri test etmek amacıyla Kocaeli ilinde yer alan, 61 turizm işletmesi yönetici ve çalışanlarına üzerinde bir saha çalışması yapılmaktadır. Böylece araştırma, turizm açısından ciddi bir potansiyele sahip olan Kocaeli'nin mevcut resminin ortaya konması gibi bir katkı da sağlamaktadır. Bulgular; öncelikle Kocaeli ili kapsamında turizm işletmelerinde görev alan işgörenlerin ağırlıklı olarak gençler (öğrenciler) ve kadınlardan oluştuğunu; iş görenlerin büyük bir kısmının lisans ve lisansüstü bir eğitime sahip olduğunu ve iş görenler açısından aynı işletmede istihdam süresinin 5 yıldan daha az olduğunu göstermekte; böylece turizm sektörünün –Kocaeli'deki- dinamiklerinin esnek çalışma yaklaşımına ve esnek kariyer planlamaya uygun bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır. İlaveten bulgular; aynen iş görenler gibi turizm sektörü yöneticilerinin de esnek kariyer planlarına sahip olduklarını göstermektedir.

Bununla birlikte araştırma bulguları; iş esnekliğinin içsel ve dışsal boyutlarının her ikisi ile kalite odaklı bir rekabetçilik arasında olumlu bir ilişki olduğu savını desteklemektedir. Bu sonuç; öncelikle işletme içerisinde çalışma süreleri, saatleri ve işletme içi hareketlilik anlamındaki esnek uygulamaların ve taşeron işverenler kullanarak istihdamın dışsallaşmanın sunulacak hizmetin zamanında ve müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde sunulmasına katkıda bulunarak hizmetin kalitesi üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bulgular, istihdamın dışsallaştırılmasının -ki

dış kaynak kullanma olarak ifade edilen bu uygulama zaten kendi başına bir yeniliği ifade etmektedir- (i) hizmetlerin tele çalışma ve çağrı üzerine çalışma gibi müşteri talep ve beklentilerinin yenilikçi yöntemlerle sunulmasını ve (ii) zengin bir insan gücü istihdamı sonucu daha yenilikçi hizmet paketleri ortaya çıkarılmasını sağlayarak turizm işletmelerinin yenilikçilik noktasından rekabetçiliklerini arttırdığını göstermektedir. Ancak beklenenin aksine bulgular, esnekliğin içsel boyutu ile yenilik tabanlı rekabet arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte sonuçlanmamıştır. Bu sonuç; çalışma süreleri, saatleri ve işletme içi hareketlilik anlamına gelen içsel bir esnekliğin; turizm işletmelerinde çok eskilerden beri yaygın olarak kullanılan uygulamalar olmaları ve bu haliyle sunulan yeni bir hizmet anlayışı yaratıyor olmamalarından kaynaklanıyor olabilmektedir.

Araştırmamızın kayda değer bir diğer sonucu ise, beklenenin aksine, içsel esneklik ile fiyat tabanlı rekabet arasında bir ilişkinin varlığını desteklenmemesi ile birlikte dışsal esneklik ve fiyat tabanlı rekabetçilik arasındaki ters yönlü ilişkidir. Yani bulgulara göre, içsel esneklik, fiyat tabanlı bir rekabet anlayışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Dışsal esneklik ise, fiyat tabanlı rekabetçilik üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Bu sonucu anlayabilmek için, turizm sektörünün kendi iç dinamiklerine bakıldığında, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uygulayabileceği herhangi bir rekabetçi fiyat politikası, diğerleri tarafından kolayca taklit edilebilmekte; bu açıdan fiyat anlamında bir rekabet, uzun dönemde, bu işletmelere fazla bir artı sağlamamaktadır. Dolayısıyla içsel esneklik uygulamalarının, fiyat tabanlı bir rekabetçi yaklaşımdan bağımsız bir şekilde gerçekleştiği düşünülmektedir. Diğer yandan dışsal esneklik, yani ilave dışsal işgücünün kullanımının getireceği maliyet ise, özellikle taşeronların izledikleri yüksek fiyat politikaları nedeniyle, maliyetlere dolayısıyla da fiyatlara yansıma potansiyeline sahip olabileceğinden bu yöndeki algılar, istihdamının dışsallaşmasının fiyat rekabetçiliğini olumsuz şekilde etkileyebileceği yönünde şekilleniyor olabilmektedir.

Turizm işletmelerinde iş esnekliğinin rekabetçilik üzerindeki etkilerine dair gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarını değerlendirirken, bulguların genellenebilirlik seviyesini düşürmeleri sebebi ile dikkate alınması gereken bir kısım kısıtlar mevcuttur. Öncelikle örneklem kitlesinin büyük bir kısmının (%59) otellerden oluştuğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Seyahat acentaları ve yiyecek-içecek işletmelerinin çalışma sistemi ve yapısı sebebiyle, çalışan sayısı çoğunlukla düşüktür. Bu nedenle, otel işletmelerinin, diğer işletmelere oranla çalışan

sayısı daha fazla olup, otelin yıldız sayısı arttıkça kapasitesi ve çalışan sayısı da artmaktadır. Ayrıca araştırma, hizmet sektöründe (turizm işletmeleri) gerçekleştirilmiş olup, sonuçları değerlendirirken farklı endüstriyel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği ihtimali dikkate alınmalıdır. İkinci olarak örneklem boyutunun (N=61) nispeten küçük olması da bir başka kısıtı teşkil etmektedir. Daha geniş bir örneklem kitlesinde sonuçların farklılaşabilmesi mümkündür. Nihayetinde bu çalışma bulguları, belirli bir fiziksel lokasyonda konumlanmış –Kocaeli- dolayısıyla da benzer sosyo-ekonomik bir yapıya sahip işletmeleri yansıtmaktadır. Farklı ekonomik yapılar ve kültürel koşullarda farkı sonuçlarla karşılaşabilmek mümkündür.

Turizm işletmeleri kapsamında esneklik ve rekabetçilik arasındaki karşılıklı ilişkilerin araştırılmakta olduğu bu çalışma bulguları, gelecekte bu konuyu çalışacak araştırmacılar için yeni ufuklar açmaktadır. Özellikle bulgular, esnekliğin her iki boyutunun hizmet kalitesine olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda; turizm işletmelerinin gerek içsel esneklik ve gerekse dışsal esneklikten yararlanmasının çalışan memnuniyetini ve beraberinde de müşteri memnuniyeti arttıracığına işaret etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin içsel ve dışsal esneklik uygulamalarının öneminin farkında olarak;

- i. işgörenlerin fonksiyonel hareketliliği için bir koşul olarak gerekli hizmet içi eğitimleri sağlamaları,
- ii. mesai saatlerinde işgörenlerin de özel hayatlarını olumsuz etkilemeyecek şekilde esnek uygulamalara gitmeleri ve
- iii. gerektiğinde ek destek sağlayabilmek üzere alt işveren kullanımına gitmeleri,
- iv. ancak taşeron işveren kullanımında özellikle bu taşeronlarla düzgün ve uzun dönemli ilişkiler geliştirerek istihdamın dışsallaştırılmasının maliyet üzerindeki olumsuz etkilerinden de sakınmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Auer, P., “What’s in a Name? The Rise (and Fall?) of Flexicurity”. *Journal of Industrial Relations*, June, SAGE Publications, ISSN 0022-1856, 52(3), 2010, 371–386.

Awwad, S. A., “The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies, Department of Management”. *King Saud University, International Journal of Business and Management*, Vol.6, No.1,2011,45-60.

Bahar, O., “Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği”, Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Muğla, 2004.

Bahar, O. ve Kozak M., “Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, Güz, 2005, 139–152.

Bayram, A., “Bankacılık Sektöründe Rekabetçilik Endeksi Geliştirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği ABD, İstanbul, 2009.

Coşar, Y., “Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Bahar, 2008, s. 45-56.

Çelenk, H., “Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ÇEKO ABD, İstanbul, 2008.

Demir, F. ve Gerşil G., “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(16), 2008/2, s.68-89.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working Time Flexibility in European Companies*, 2007.

Gök, T., “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon, Konya, 2009.

Hartmut S. and Tangian A., “Flexicurity: Reconciling Social Security with Flexibility”, *Empirical Findings for Europe WSI-Diskussions papier Nr. 154. Paper at the ISA/AEP Conference New challenges in workandemployment*, Montreal, August 28-30th, 2007.

Kleijnen, M.H.P. , K. de Ruyter, M.G.M. Wetzels, “An Assessment of Valuecreation in Mobile Service Delivery and the Moderating Role Of Time Consciousness”, *Journal of Retailing*, 83 (1),2007, s. 33–46.

Köstekli, Ş.İ., “Küresel Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik Güvence Dengesi Açılımı”, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, No: 2009/14 Araştırma Şubesi, 1. Baskı, İstanbul, 2009.

Marti’n I.B., Puig V.R., vd. “Internal Labour Flexibility from a Resource –based view approach: definition an dproposal of a measurement

scale”. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 7, July 2009, s.1576–1598.

Noyan, M.A., “Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir, 2007.

PeiróJ.M. and García J. Vd., “How Do Young People Cope with Job Flexibility?” Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to Accept a Job with Non-Preferred Flexibility Features, Applied Psychology: An International Review, 2002, 51 (1), s 43–66.

Porter, M., “Rekabet Üzerine (Çeviren: Kıvanç Tanrıyar)”, Harvard Business Review Kitabı, Marka (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı) Yayını, İstanbul, 2008.

Özer, Z., “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türk Çalışma Hayatında Esnekleştirme Politikaları”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.

Selamoğlu, A., “Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 6, Kasım, 1998, s.8-25.

TİSK, “Çalışma Hayatında Esneklik”,TİSK Yayın No:190, Ankara, 1999.

Topcuk, Y.,“Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir, 2006.

Turan, B., “Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalı, Çanakkale, 2005.

Urban, S.and Dario V.,“Reconciling Labour Flexibility With Social Cohesion, Facing The Challenge”. Council of Europe Publishing Editions du Conseil de l’ Europe, trends in social cohesion, No. 15, Council of Europe Publishing F-67075 StrasbourgCedex ISBN 92-871-5813-4, Printed in Belgium, November 2005.

Valverde, M.,Tregaskis O. and Brewster C.,“Labor Flexibility and Firm Performance”. IAER: Vol.6, No. 4, November 2000.