



# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY  
THE JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF  
SOCIAL SCIENCES

Cilt / Volume : 19

Sayı / Number : 2

ISSN : 1302 - 3284

E-ISSN: 1308-0911

Yıl / Year : 01 Nisan – 30 Haziran 2017/01 April-30 June 2017

## DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

---

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

Cilt: 19 Sayı: 2 Yıl: 2017

---

**Yayın No** : 09.8888.5300.000/BY.017.095.922

**ISSN**: 1302-3284

**E-ISSN**: 1308-0911

---

**Derginin Sahibi** : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü adına Prof. Dr. Mübeccel Banu DURUKAN SALI

**Sorumlu Müdür** : Prof. Dr. Mübeccel Banu DURUKAN SALI

**Editörler** : Prof. Dr. Faruk SAPANCALI  
Doç. Dr. Ethem DUYGULU

**Yönetim Yeri** : T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca, İZMİR

**Yayının Türü** : Yılda En Az Dört Kez Yayınlanan Akademik Hakemli Dergidir.

**Online Yayın Tarihi** : 14.02.2018

---

**Yönetim ve Yazışma Adresi** : Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Tınaztepe Yerleşkesi 35390 Buca/İZMİR  
Tel: (232) 301 87 91  
Fax: (232) 453 02 66  
E-posta: sbedergi@deu.edu.tr  
Erişim Sitesi: www.sbe.deu.edu.tr/dergi/dergi.htm

**WEB Editörü** : Doç. Dr. Ethem DUYGULU

---

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

---

**Basım Yeri** : Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası

**Basım Tarihi** : 16.03.2018  
(Teknik nedenlerle gecikmiş basımdır.)

**Basım Adedi** : 250

**Basım Yeri Adresi** : Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası  
DEÜ Tınaztepe Kampüsü 35390 Buca - İZMİR  
Tel : 0(232) 301 93 00 - Fax : 0(232) 301 93 13

---

## DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY PUBLICATIONS

---

### DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

Volume: 19 Issue: 2 Year: 2017

---

**Edition Number:** 09.8888.5300.000/BY.017.095.922

**ISSN:** 1302-3284

**E-ISSN:** 1308-0911

---

**Journal Owner** : Prof. Dr. Mübeccel Banu DURUKAN SALI, The owner on behalf of Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences

**Director** : Prof. Dr. Mübeccel Banu DURUKAN SALI

**Editors** : Prof. Dr. Faruk SAPANCALI  
Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU

**Place of Management** : Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences  
Tinaztepe Yerleşkesi 35390 Buca/IZMIR/TURKEY

**Publication Type and Period** : Journal is a peer-reviewed and published at least four times a year.

**Online Date of Issue** : 14.02.2018

---

**Management and Correspondence Address** : Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences, Tinaztepe Campus 35390 Buca/IZMIR/TURKEY  
Tel: +90 (232) 301 87 91  
Fax: +90 (232) 453 02 66  
E-mail: sbedergi@deu.edu.tr  
WEB: www.sbe.deu.edu.tr/dergi/JOURNAL.htm

**WEB Editor** : Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU

---

The academic and content responsibility of the articles published in our journal exclusively belongs to the authors.  
The articles published in our journal cannot be used without giving reference to the relevant article.

---

**Place of Printing** : Dokuz Eylül University Printing House

**Date of Issue** : 16.03.2018  
(Printing was delayed for technical reasons.)

**Total number printed** : 250

**Place of Printing Address** : Dokuz Eylül University Printing House  
DEU Tinaztepe Campus 35390 Buca / IZMIR / TURKEY  
Tel: +90(232) 301 93 00 - Fax: +90(232) 301 93 13

---

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

**Hakemli Dergi**

**Cilt: 19 Sayı: 2 Yıl: 2017**

**Dergi Yayın Komisyonu**

Prof. Dr. Faruk SAPANCALI - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Prof. Dr. İpek DEVECİ KOCAKOÇ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Ethem DUYGULU - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Fulya AKGÜL DURAKÇAY - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Önder CANVEREN - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Nur Ayça ÖZTÜRK - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Seray KILIÇ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Emir ÜZÜMÇEKER - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Gülhan ŞAHİN - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Araş. Gör. Mehmet CİNOÇEVİ - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Uzman Özlem ABACIOĞLU - Dokuz Eylül Üniversitesi  
Uzman Çağdaş CENGİZ - Dokuz Eylül Üniversitesi

**DANIŞMAN KURULU**

---

Prof. Dr. A. Gürhan KÖK	Duke Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ	Okan Üniversitesi
Prof. Dr. Güneş ARIKDAL	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN	Muğla Üniversitesi
Prof. Dr. Canan BALKIR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Şeyhmus BALOĞLU	Nevada, Las Vegas Üniversitesi
Prof. Dr. Pascale CARAYON	Wisconsin Üniversitesi
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer ÇAVUŞGİL	Georgia State Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Hulusi DEMİR	Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Yücel ERTEKİN	Çağ Üniversitesi
Prof. Dr. Murat FERMAN	Işık Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan GÜRSOY	Washington State Üniversitesi
Prof. Dr. Dima JAMALI	Beyrut Amerikan Üniversitesi
Prof. Dr. Anastasios KARASAVVOGLOU	Kavala Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Asker KARTARI	Kadir Has Üniversitesi
Prof. Dr. Metin KOZAK	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. M. Haluk KÖKSAL	Alhosn Üniversitesi
Prof. Dr. Avşar KURGUN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Chris MILNER	Nottingham Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal ONAR	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sharr PROHASKA	New York Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA	South Carolina Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER	Yaşar Üniversitesi
Prof. Dr. Brent S. STEEL	Oregon State Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan TATLIDİL	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Hülya TÜTEK	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Selçuk USLU	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Muzaffer UYSAL	Virginia Tech Üniversitesi
Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN	Başkent Üniversitesi

---

**Dizgi:** Doç. Dr. Ethem DUYGULU

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY**  
JOURNAL OF GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**Refereed Journal**

**Vol: 19 Issue: 2 Year: 2017**

**Publishing Commission of Journal**

Prof. Dr. Faruk SAPANCALI - Dokuz Eylül University  
Prof. Dr. İpek DEVECİ KOCAKOÇ - Dokuz Eylül University  
Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Fulya AKGÜL DURAKÇAY - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Önder CANVEREN - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Nur Ayça ÖZTÜRK - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Seray KILIÇ - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Emir ÜZÜMÇEKER - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Gülhan ŞAHİN - Dokuz Eylül University  
Research Assistant Mehmet CİNOÇEVİ - Dokuz Eylül University  
Specialist Özlem ABACIOĞLU - Dokuz Eylül University  
Specialist Çağdaş CENGİZ - Dokuz Eylül University

**ADVISORY BOARD**

---

Prof. Dr. A. Gürhan KÖK	Duke University
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ	Okan University
Prof. Dr. Güneş ARIKDAL	Mersin University
Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN	Muğla University
Prof. Dr. Canan BALKIR	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Şeyhmus BALOĞLU	University of Nevada, Las Vegas
Prof. Dr. Pascale CARAYON	University of Wisconsin
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin University
Prof. Dr. Tamer ÇAVUŞGİL	Georgia State University
Prof. Dr. Hulusi DEMİR	Yaşar University
Prof. Dr. Yücel ERTEKİN	Çağ University
Prof. Dr. Murat FERMAN	Işık University
Prof. Dr. Doğan GÜRSOY	Washington State University
Prof. Dr. Dima JAMALI	American University of Beirut
Prof. Dr. Anastasios KARASAVVOGLOU	Kavala Institute of Technology
Prof. Dr. Asker KARTARI	Kadir Has University
Prof. Dr. Metin KOZAK	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. M. Haluk KÖKSAL	Alhosn University
Prof. Dr. Avşar KURGUN	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Chris MILNER	Nottingham University
Prof. Dr. Erdal ONAR	Bilkent University
Prof. Dr. Sharr PROHASKA	New York University
Prof. Dr. Ercan SIRAKAYA	South Carolina University
Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER	Yaşar University
Prof. Dr. Brent S. STEEL	Oregon State University
Prof. Dr. Ercan TATLIDİL	Ege University
Prof. Dr. Hülya TÜTEK	İzmir Ekonomi University
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Selçuk USLU	Bilkent University
Prof. Dr. Muzaffer UYSAL	Virginia Tech and State University
Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN	Başkent University

---

**Typesetting:** Assoc. Prof. Dr. Ethem DUYGULU

## DERGİ HAKKINDA

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi yılda en az dört defa yayınlanan hakemli bir dergidir. Dergi alanında disiplinlerarası ulusal ve uluslararası çalışmaları yayımlar. Derginin yayım dili Türkçe'dir. Ancak İngilizce yazılan makaleler de yayımlanır. Dergi, içeriği tüm kullanıcılara açık, serbestçe/ücretsiz "açık erişimli" bir dergidir. Kullanıcılar yayıncıdan ve yazar(lar)dan izin almaksızın, dergideki makaleleri tam metin olarak okuyabilir, indirebilir, dağıtabilir, makalelerin çıktısını alabilir ve kaynak göstererek makalelere bağlantı verebilir.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi uluslararası bir dergi olup aşağıdaki veri tabanlarında yer almaktadır.



**EBSCO**  
PUBLISHING

Provider of EBSCOhost®



**ULRICHSWEB™**  
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

**DOAJ** DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

**Academic Journals Database**

disseminating  
quality controlled scientific knowledge



**arastirmax**  
Bilimsel Yayın İndeksi

**SÖBIAD**

### **ABOUT JOURNAL**

*Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences is a peer-reviewed and international journal published at least four times a year. The journal publishes multidisciplinary national and international articles. The language of the journal is Turkish, but, articles in English may also be published. This is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full text of the articles in this journal without asking prior permission from the Publisher or the author.*

*Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences is an international journal and indexed by these databases;*







## İÇİNDEKİLER/CONTENT

SAYFA/PAGE

### İLETİŞİM ÇALIŞMALARI

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Demokrasi ve Seçim Kampanyaları Arasındaki İlişkinin Tartışılması: Üçüncü Dünya Ülkeleri Örneği Üzerinden Bir Değerlendirme  
*A Discussion About the Relationship Between Democracy and Election Campaigns: An Evaluation on The Third World Countries Samples*

**Kenan DEMİRCİ**

163

### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sessliliği ve Takım İşbirliği Arasındaki İlişkide Aracı Değişken Rolü  
*The Mediating Role of Psychological Safety in The Relation Between Employee Voice and Team Collaboration*

**Serdar YENER**

187

### PAZARLAMA

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Yeşil Satınalma Davranışının İncelenmesi: Çevresel Kaygının, Algılanan Tüketici Etkinliğinin Ve Demografik Faktörlerin Etkileri  
*Examining Green Purchasing Behavior: Effects of Environmental Concern, Perceived Consumer Effectiveness, And Demographics*

**Nur Biner UYSAL, Selin KÜÇÜKKANCABAŞ ESEN**

205

### TURİZM

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Cost Effect of Backward Growth on Supply Chain in the Industrial Catering  
*Endüstriyel Yiyecek Endüstrisinde Tedarik Zincirinde Geriye Doğru Büyümenin Maliyet Etkisi*

**Kudret GÜL, Melike GÜL**

231

### ULUSLARARASI TİCARET

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Lojistik Firmalarında Performans Ölçümü: Tek Skorlu Dengelenmiş Skor Kart ve Markov Zincirleri Analizi: Sertel Lojistik Örneği  
*Performance Measurement in Logistics Firms: Single Score Balanced Score Card and Markov Chain Analysis*

**Hatice Handan ÖZTEMİZ, İbrahim Emre KARAA**

249

## UYGULAMALI İLETİŞİM

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Yöndeşmenin Haber Endüstrisindeki Etkisi: Haber Ajansı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

*The Effects of Convergence on News Industry: A Research on News Agency Employees*

**Enes ABANOZ**

**287**

## ÜRETİM VE OPERASYON YÖNETİMİ

*Araştırma Makalesi/Research Article*

Ürün ve Süreç Yeniliğinin İşletme Performansına Etkisi: Bir Vaka Çalışması

*The Effects of Product and Process Innovation on Enterprises Performance: A Case Study*

**Muammer ZERENLER, Güzide KARAKUŞ**

**305**

**Yayın Geliş Tarihi:** 26.09.2014  
**Yayına Kabul Tarihi:** 15.10.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 14.02.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.06081>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt:19, Sayı:2, Yıl:2017, Sayfa: 163-185  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **DEMOKRASİ VE SEÇİM KAMPANYALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TARTIŞILMASI: ÜÇÜNCÜ DÜNYA ÜLKELERİ ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME**

Kenan DEMİRCİ\*

### **Öz**

*Demokratikleşme 1990'dan sonra tüm dünyada hızla yayılan bir süreç haline gelmiş, yeni demokrasilerde temsili demokratik kurumların ve serbest seçimlerin yapılması ise temel bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Demokratik kurumsal değişimin ne ölçüde gerçekleştiğinin görülebileceği temel alanlardan birisi seçim kampanyalarıdır. Dolayısıyla yeni gelişen demokrasilerde seçim kampanyalarının uygulanışının incelenmesi, demokrasiyle ilişkilerinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Bu ülkelerin demokrasiyle kurdukları ilişkinin anlaşılabilmesi ise, Türkiye demokrasisinin yüzleşebileceği problemlerin öngörülebilmesi açısından önemlidir. Bu sebeple çalışmada yeni demokrasilerde seçim kampanyalarının geçirdiği değişimler, Doğu Bloku ülkeleri olan Bulgaristan, Macaristan, Ukrayna ve Rusya'da; Latin Amerika ülkeleri olan Şili, Uruguay ve Arjantin'de ayrıca Doğu Asya ülkesi olan Tayvan'da olmak üzere toplam 8 ülkede seçim kampanyalarının değişimi örnekleri çerçevesinde çoklu örnek olay yöntemiyle incelenmiştir. Sonuçta seçim kurumu ve demokrasinin geliştirilmesinde bahsedilen ülkelerin kültürel ve tarihsel özelliklerinin rol oynadığı ortaya konulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** *Demokrasi, Demokratikleşme, Üçüncü Dünyada Demokrasi, Seçim Kampanyaları, Profesyonelleşme.*

## **A DISCUSSION ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN DEMOCRACY AND ELECTION CAMPAIGNS: AN EVALUATION ON THE THIRD WORLD COUNTRIES SAMPLES**

### **Abstract**

*Democratization spreads all over the world after 1990s; hence developing representative institutions and realizing free elections have become a great necessity since then. Political campaign process is an important tool to observe the process of institutional alteration of democracy. Thus analysing the political campaign process in new democracies is very important to understand the relationship between political campaigns and democracy. In addition, understanding the relationship with democracy of these countries is important for Turkey to foresee the possible problems of Turkish democracy.*

---

\* Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, [kdemirci06@gmail.com](mailto:kdemirci06@gmail.com)

*This study aims to find out the changing of political campaigns process in new democracies in Eastern Europe: Bulgaria, Hungary, Ukraine and Russia, Latin America: Chile, Uruguay, Argentina and East Asia (example of Taiwan). For that purpose this study is employing the multiple case study techniques. In conclusion, the development of elections and democracy have a great role in historical and cultural conditions of these countries itself.*

**Keywords:** *Democracy, Democratization, Democracy in the Third World, Political Campaigns, Professionalization.*

## GİRİŞ

Soğuk Savaş'ın bitmesiyle dünyanın tek kutuplu bir görünüm alması demokratikleşme çabalarını daha da hızlandırmış görünmektedir. Dünyanın pek çok yerinde, özellikle 1989 sonrasında Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Asya ülkelerinde hızlı demokratikleşme çabası göze çarpmaktadır. Anılan demokratikleşme çabası seçim kampanyalarını da küresel anlamda önemli kılmış ve modern tekniklerin ithalini de beraberinde getirmiştir.

Seçim kampanyalarının benzeşmesi süreciyle 1950'lerde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki siyasal kampanyalarda uygulama ve içerikte yaşanmaya başlayan değişim, son yıllarda giderek tüm dünyada etkili olmaktadır. Artan siyasal reklam kullanımı, televizyonun ilgisini çekecek adayların seçilmesi, teknik uzmanların artan rolü, medya profesyonellerinin ilgiyi canlı tutabilmek adına sürece dahil edilmesi, büyüyen bütçelere paralel olarak medyanın aldığı merkezi rol gibi unsurlar, kampanya pratiklerinin oluşturulmasında kullanılan ortak unsurlar olarak gözlenmektedir<sup>1</sup>. Medya mantığının küresel anlamda benzerlikler göstermesi, kampanyalara ilişkin beklentilere yön vermekte, seçim kampanyası sürecine dahil olan profesyonellerse kampanyaları tam da medyanın mantığına uygun hale getirerek seçmenlere daha çok ulaşmaya ve onları daha çok etkilemeye odaklanmaktadırlar. Ancak ticari medyanın artan demokratikleşme eğilimi ile birlikte küresel anlamdaki yayılışının ve de politik profesyonellerin sürece dahil olmasının, seçim kampanyalarında küresel bir benzeşmeden söz edebilmek adına yeterli olduğu söylenemez. Buradan hareketle çalışmanın amacı ise özellikle Soğuk Savaş sonrasında hızla temsili demokratik sistemlere geçiş yapan Doğu Avrupa, Latin Amerika ülkeleri ile Asya'dan bir örnek ülke olan Tayvan'da, seçim kampanyalarının değişimi bağlamında medyanın gelişimi ve politik

---

<sup>1</sup>Seçim kampanyalarındaki küresel benzeşme, P. Mancini ve David L. Swanson tarafından Amerika kökenli olarak başlayan medya içeriklerinin değişimi ve sonrasında ise profesyonel danışmanlık kurumunun gelişmesinin küresel yayılımından hareketle seçim kampanyalarının Amerikanlaşması olarak adlandırılmıştır. Amerikanlaşmanın iki şekilde yorumlanması mümkündür: Bunlardan ilki daha çok seçim kampanyası pratiklerinin diğer liberal demokrasiler için rol model olması, ikincisi ise diğer ülkelerin Amerikanlaşma pratiklerine uymak için gerçekleştirdikleri sosyal, ekonomik ve politik makyaj sürecidir (1996: 52). Hangi ad verilirse verilsin seçim kampanyalarının küresel olarak benzeşmesi karşılaştırmalı analizlere de fırsat verebilmesi açısından önemlidir.

profesyonellerin kampanya sürecine dahil olmalarının, mevcut kültürel yapıyla ne şekilde ilişkiye girdiği ve kampanya pratikleri açısından oynadıkları rolün ele alınmasıdır. Böylelikle seçim kurumunun geliştirilmesi ile demokratikleşme arasındaki ilişkinin tartışılması hedeflenmiştir. Çalışmada demokrasinin gelişimi ele alınırken, bireysel haklar, politik haklar, medya özgürlüğü gibi konularda Freedom House<sup>2</sup> verilerinden yararlanılmıştır.

Bu bağlamda, çalışmada çoklu örnek olay analizi yöntemi kullanılarak, yeni demokratikleşen Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Doğu Asya'daki sekiz ülkede seçim kampanyalarının gelişimi ile demokratik sisteme geçiş arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Araştırmada hem Doğu Avrupa'da yer alan ve Doğu Bloku olarak adlandırılan Bulgaristan, Macaristan, Ukrayna ve Doğu Bloku'nun öncü ülkesi SSCB'nin mirasçısı olan Rusya; hem de Latin Amerika'dan Şili, Uruguay, Arjantin ve bunların dışında kalan ama demokrasiye üçüncü dalga ile geçiş yapan ve seçim kampanyaları açısından diğer ülkelerle benzerlikler taşıdığı düşünülen Doğu Asya ülkesi Tayvan'a ait verilerden yararlanılmış ve seçim kampanyası pratiklerinde medya ve profesyonellerin etkisi irdelenerek, bu ülkelerin demokrasiyle kurdukları ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Böyle bir incelemenin, demokrasiyle kurduğu ilişki oldukça gerilimli olan Türkiye açısından da, dünya üzerindeki demokratikleşme deneyimlerine yakından bakarak çeşitli öngörüler geliştirilmesi ve de olası risklere karşı tedbir alınmasında bir öngörü oluşturmak adına katkı sağlayabileceği söylenebilir. Çalışmada tek tek ülkelere odaklanmaktansa, anılan kıtalar arasında genel özellikler belirlenerek yeni demokratikleşen ülkeler açısından ortak bir fikir oluşturulabilmesi amaçlanmıştır. Çoklu örnek olay tekniğinin seçilmesinin sebebi böylelikle hem ülkelerin kendi içinde, hem de çapraz olarak kendi aralarında karşılaştırılabilecek olmalarıdır. Bu yöntemin seçilmesinde Blumler ve ark. (1992)'ın seçim kampanyalarını ortak yönleri açısından karşılıklı olarak irdeledikleri makalelerindeki çeşitli görüşler de etkili olmuştur. Buna göre karşılaştırmalı araştırmalar kendi sosyal ortamı içinde model ve problemleri keşfedebilmemize olanak tanıyacaktır. İkincisi karşılaştırmalı araştırmalar sayesinde bir ülkenin özelini aşarak, genel teoriler- varsayımlar üretilebilecektir. Son olarak bu araştırmalar sayesinde iletişimin içinde geliştiği makrososyal yapılar keşfedilebilecektir (Blumler ve Ark. 1992: 3-4; akt. Negrine ve Ppathanassopoulos, 1996: 46-47). Bu görüşler dikkate alınarak aşağıda yeni demokrasilerde seçim kampanyalarının değişimi, medyanın gelişimi ve profesyonel danışmanların kullanımı, anılan örnek ülkelerin demokratikleşme deneyimi çerçevesinde ele alınmaya çalışılmaktadır.

---

<sup>2</sup> Freedom House tüm dünyada demokratik değişimi gözleyen, özgürlüklerin gelişimini izleyen ve demokrasi ile insan haklarını destekleyen sivil bir kuruluştur. Kurum yaptığı ölçümler ve yayımladığı raporlarla uluslararası bir üne sahiptir. Demokrasiye ilişkin ölçümlerde açık hükümet, insan haklarının savunulması, sivil toplumun güçlendirilmesi, ifade ve düşünme özgürlüğünün kolaylaştırılması gibi ölçütleri dikkate almakta ve dünya ülkelerini bu veriler ışığında karşılaştırarak puanlamaktadır. Bu çalışmada da Freedom House'nin verilerinden yararlanılmıştır.

## DEMOKRASİNİN KÜRESEL ANLAMDA YAYILIŞI

Demokratikleşme süreci özellikle 1974'den itibaren çok hızlı ve küresel bir gelişme göstermiştir. Geddes'in (1999) belirttiği gibi, anılan tarihten beri tüm dünyada seksen beş otoriter rejim sonlanmış ve bu rejimlerde demokrasiye dönüşüm çabası başlamıştır (115). Demokratikleşmenin üçüncü dalgası<sup>3</sup> olarak adlandırılan bu süreç 1974'de Portekiz Diktatörlüğü'nün devrilmesiyle başlamış ve izleyen on beş yılda dünyanın çeşitli yerlerindeki otuz kadar ülke otoriter rejimlerden demokratik rejimlere geçiş yapmıştır<sup>4</sup> (34). "Üçüncü dalga" 1980'lerin sonlarında Soğuk Savaş'ın ani bitişiyle, komünizm etkisindeki pek çok ülkenin demokratikleşmeye başlamasıyla daha da hızlanmıştır. 1989 yılı Haziran ayında SSCB Devlet Başkanı Mihail Gorbaçov'un, "Orta ve Doğu Avrupa'daki demokratikleşme çabalarına Sovyet müdahalesinin olmayacağını ilan etmesi" (Büyükkıncı, 2003: 137) ile Doğu Avrupa'daki demokratikleşme hareketi genişlemiştir. Komünist devletler olan Macaristan, Polonya, Bulgaristan, Moğolistan gibi ülkeler liberal demokratik kurumlar geliştirmeye başlamışlardır. Bunun yanında Latin Amerika'daki Meksika ve Şili gibi pek çok ülkede de otoriter rejimler yıkılarak, yerlerini demokratik rejimler almaya başlamıştır (Huntington, 2011: 36-37).

Demokratikleşmenin üçüncü dalgasının 1990'ların başında gelişmesinin, özellikle Doğu Avrupa ülkelerinin bu dönemde hızla demokratikleşmelerinin temel nedeni, uluslararası ekonomik sisteme uyum ve aynı şekilde hem yurt içi hem de uluslararası alanda meşruiyet sağlama çabası olarak görülebilir. Soğuk Savaş'ın hızla ve öngörülenden önce bitmesi, küresel anlamda bir şok etkisi yaratmıştır. İki kutuplu bir dünyada taraflardan birine yaklaşarak, onun yanında yer alarak veya ondan kaçarak uluslararası ilişkilerini düzenleyen devletler, aniden tek kutuplu bir dünya içinde kendilerine yer bulmaya çalışmak durumunda kalmışlardır. K. Jowitt'i takip ederek diğer bir ifadeyle söylersek: artık dünyadaki bağımsız

<sup>3</sup> 1970 sonrası artan otoriter rejimlerden demokrasiye geçiş Huntington tarafından demokratikleşmenin üçüncü dalgası olarak tanımlanmıştır. "Demokratikleşme süreci 1970'lerin ortalarında Portekiz ve İspanya'da başlamış, daha sonraları da Latin Amerika ve Asya ülkelerinin içerisine almıştır. Komünizmin Doğu ve Orta Avrupa'da çökmesi ve Sovyetler Birliği'nin dağılması ile, bu hareket 1989-1991 arasında güç ve ivme kazanmıştır (Lovell, 2003: 37).

<sup>4</sup> Huntington (2011) üçüncü dalga'nın oluşmasında beş faktörün etkili olduğunu vurgulamıştır. İlk olarak, artık dünyada demokratik değerler kabul gördüğünden, otoriter rejimler açısından bir meşruiyet sorunu doğmaya başlamıştır. Artık askeri ve ekonomik başarısızlıklar nedeniyle "performans meşruiyeti" de sürdürülememektedir. İkinci olarak, 1960 sonrası ekonomideki küresel gelişme, artan eğitim seviyesiyle beraber tüm dünyada orta sınıfı yükseltmiştir. Bir diğer nokta, Katolik kilise statüko savunuculuğundan, otoritarizm muhalifliğine keskin bir dönüş yapmıştır. Dördüncü olarak Avrupa Topluluğu, ABD ve SSCB başta olmak üzere dış aktörlerin politika değişimi etkilidir. Son olarak ise üçüncü dalga'nın başında yaşanan demokratik geçişler, sonraki geçişleri desteklemiş ve bir "çığışma" etkisi yaratmıştır (Huntington, 1995: 32).

devletlerin kendilerini tanımlayacakları iki kutuplu yapı yıkılmıştır (Jowitt, 1995: 303).

Diğer bir anlatımla, artık dünyada “tek-kutuplu” bir siyaset etkin olmaya başlamış, başını ABD’nin ve Avrupalı devletlerin çektiği güç yapısı küresel anlamda siyasi ve ekonomik bir üstünlük kazanmıştır. Böylece mevcut durum “bir grup liberal-kapitalist devletin ortak çıkarlarına hizmet eden değer yargılarının ve eylemlerin, örneğin ortak güvenlik prensiplerinin ortaya konması, demokrasi veya globalizm gibi bir takım değer yargılarının” gündeme sokularak, bunlara uyanlar ve uymayanlar şeklinde iki sınıflı bir sistemle sonuçlanmıştır (Karadeli, 2003: 18).

### **Demokratik Kurumların Oluşturulması Süreci**

Uluslararası tek kutuplu sistemin getirdiği yeni zorunluluklar pek çok rejimi demokratik kurumları hızlı bir şekilde oluşturmaya itmiştir. Bu kurumların başında ise siyasi partilerin kurulması ve çok partili seçimlere gidilmesi gelmektedir. Serbest rekabete dayalı seçimlerin yapılabilmesi pek çok ülke için hem ülke içindeki, hem de uluslararası alandaki meşruiyetlerini sağlayabilmek açısından hayati önemde görülmüştür. Bu nedenle pek çok ülke Freedom House<sup>5</sup> gibi uluslararası kuruluş ve diğer gözlemcilerden yararlanma yolunu seçerek demokrasiyle olan pozitif ilişkilerini dünyaya kanıtlama çabasına girmiştir<sup>6</sup> (Tilly, 2011; Huntington, 2011). Burada belirtilmesi gereken, demokrasinin biçimsel kurumlarının varlığıyla birlikte politik ve bireysel hakların da demokrasinin varlığı açısından temel önemde olduğudur. Bir başka ifadeyle sadece demokrasinin biçimsel kurumlarının varlığı, bir ülkenin demokratikleşmesi açısından yeterli ölçüt olarak kabul edilemez. Çünkü biçimsel kurumların varlığı tek başına temel hak ve

<sup>5</sup> Seçimlerin gözlemlenmesi İkinci Dünya Savaşı’ndan bugüne kadar oldukça uzun bir tarihe sahiptir. Özellikle Birleşmiş Milletler çok sayıda ülkede “seçimleri, referandumları ve plebisitleri” gözlemlenmiştir. (Mccay, Garber ve Pastor, 1995: 227). Son yıllarda ise seçimlerin gözlenmesi iyice yaygın hale gelmiştir. Gözlemin fonksiyonları şöyle sıralanabilir. İlk olarak uluslararası gözlem, seçime katılanlar açısından bir güven sağlayarak psikolojik bir destek sağlayabilmektedir. İkincisi oy verme ve sayım sürecinde oluşabilecek olası hileleri önleyebilecektir. Üçüncü olarak uluslararası topluma sürecin tümünün güvenliği açısından bilgi verecektir. Son olarak ise çeşitli sebeplerle uzun süredir devam eden anlaşmazlıkların çözümünde bir aracı rolü üstlenebilecektir (Mccay, Garber ve Pastor, 1995: 228-229).

<sup>6</sup> Seçimlerin gözlemlenmesi İkinci Dünya Savaşı’ndan bugüne kadar oldukça uzun bir tarihe sahiptir. Özellikle Birleşmiş Milletler çok sayıda ülkede “seçimleri, referandumları ve plebisitleri” gözlemlenmiştir. (Mccay, Garber ve Pastor, 1995: 227). Son yıllarda ise seçimlerin gözlenmesi iyice yaygın hale gelmiştir. Gözlemin fonksiyonları şöyle sıralanabilir. İlk olarak uluslararası gözlem, seçime katılanlar açısından bir güven sağlayarak psikolojik bir destek sağlayabilmektedir. İkincisi oy verme ve sayım sürecinde oluşabilecek olası hileleri önleyebilecektir. Üçüncü olarak uluslararası topluma sürecin tümünün güvenliği açısından bilgi verecektir. Son olarak ise çeşitli sebeplerle uzun süredir devam eden anlaşmazlıkların çözümünde bir aracı rolü üstlenebilecektir (Mccay, Garber ve Pastor, 1995: 228-229).

özgürlüklerin garanti altına alınmış olduğunu göstermez. Bu nedenle temel hak ve özgürlüklerin önemli iki bileşeni olan politik ve bireysel haklar çalışmada ele alınmıştır<sup>7</sup>. Araştırmada incelediğimiz ülkeler açısından Freedom House'nin 2011-2014 yılları arasındaki politik ve bireysel haklara dair ölçümleri tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Freedom House verilerine göre ülkelerin politik haklara ilişkin dünya özgürlük verileri. (7 puan en düşük 1 ise en yüksek özgürlük seviyesini belirtmektedir)

Ülkeler	2011	2012	2013	2014
<i>Ukrayna</i>	K. Özgür 3	K. Özgür 4	K. Özgür 4	K. Özgür 4
<i>Şili</i>	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1
<i>Macaristan</i>	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1
<i>Rusya</i>	Özgür Değil 6	Özgür Değil 6	Özgür Değil 6	Özgür değil 6
<i>Tayvan</i>	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1
<i>Uruguay</i>	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1
<i>Arjantin</i>	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2
<i>Bulgaristan</i>	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2

Tablo 1'de görülebileceği gibi, uluslar arası alanda demokrasi standartlarını belirleyerek ölçümlerde bulunan Freedom House verilerine göre, Rusya hariç incelediğimiz ülkelerde politik haklara ilişkin temel gelişmelerin sağlanabildiği gözlenmektedir. Politik hakların başında özgür seçimlerin yapılması

<sup>7</sup> Liberal demokrasi güçlü devlet iktidarına karşı, bireyin varlığını korumayı amaçlamaktadır. Bu nedenle bir yanda hukukun üstünlüğü, hesap verilebilirlik gibi çeşitli demokratik ilkelerle devletin uygulamalarında bir denetim sağlamaya çalışırken; diğer yanda ayrıntılı bir insan hakları tanımlamasıyla da bireyin toplumsal hayattaki özgür varlığını fiili olarak garanti altına almayı amaçlamıştır. Bahsedilen bu haklar ekonomik, sosyal, kültürel haklar ya da birinci, ikinci, üçüncü kuşak haklar gibi çeşitli tanımlamalarla kategorileştirilip, ayrıntılandırılmıştır. Bahsedilen bu insan hakkı kategorileri zamanın ve toplumun ihtiyaçlarına göre sürekli gelişen dinamik bir sürece karşılık gelmektedir. İnsan hakları içerisinde önemli bir yere sahip olan temel hak ve özgürlükler ise oy verme, ifade ve toplanma hakkı gibi çeşitli unsurları içeren politik haklar; özel mülkün korunması, keyfi tutuklama ve haksız gözaltıların engellenmesi gibi hukukun üstünlüğünü destekleyen haklar ve ibadet özgürlüğü, anadilde eğitim hakkı gibi insanın dini/ etnik varlığını koruyan haklardan oluşmaktadır (Elster, 1993: 181). Kapsadığı öğelerin genişliği bakımından ve ayrıca seçimlerin gerçekleştirilebilmesinde oynadığı önemli rol bakımından çalışmada temel hak ve özgürlükler ilk olarak politik haklar başlığı altında incelenmiştir. İkinci olarak ise keyfi muamelelerin önlenmesi, inanç özgürlüğü gibi insan hakları ise "bireysel haklar" başlığı altında analiz edilmiştir.



ve seçme hakkı geldiği düşünülürken, bu ülkelerin örnek aldıkları demokrasi modelini hızla oluşturmaya başladıkları gözlenebilmektedir. Burada politik özgürlükleri geliştirme konusunda, Rusya'nın incelediğimiz ülkeler içerisinde farklı bir yerde durduğu gözlenebilmektedir. İleride göreceğimiz gibi, Rusya'nın politik haklarla birlikte bireysel haklar konusunda da pek ileri seviyelerde olmadığı söylenebilir. Bunun nedeninin sosyalist tek parti geleneğinin en çok bu ülkede gelişmiş olması ve bu geleneklerin oluşturulan yeni demokratik kültür üzerinde de etkilerinin bulunabilmesi olduğu iddia edilebilir. Özellikle komünizm sonrası demokratikleşmeye çalışan ülkelerde demokratik kurumlarla bir piyasa ekonomisinin aynı anda oluşturulmaya çalışıldığı bilinmektedir (Lovell, 2003: 37). Ancak politik kurumların oluşturulması gerekli olmakla birlikte, yerleşmiş bir demokrasi için yeterli ölçüt olmamaktadır (Özbudun, 1996: 125). Rusya'nın diğer yeni demokrasilere oranla politik haklar konusunda geri kalmasının bu açıdan değerlendirilmesi mantıklı görünmektedir.

Demokrasi açısından geliştirilmesi gereken bir diğer kurum temel hak ve özgürlüklerdir. Düşünce ve ifade özgürlüğü gibi pek çok spesifik hakkı kapsayan temel hak ve özgürlüklerin ne ölçüde kullanılabildiği ise bireylerin normatif olarak sahip oldukları hakları pratikte ne ölçüde yaşayabildikleri ile ölçülmektedir. Serbest seçimlerin yapılabilmesi, özellikle seçim kampanyası döneminde hem adayların hem de seçmenlerin fikirlerini bağımsız bir biçimde ifade etmeleri gibi bireysel haklardan bağımsız düşünülemez. Dolayısıyla bireysel hakların gelişim derecesi de, o ülkedeki demokrasiye uyumun ne ölçüde geliştiğini anlamak açısından önemlidir. Yine Freedom House verilerine göre, bahsettiğimiz bölgelerdeki örnek ülkelerin 2011- 2014 yılları arasındaki bireysel haklara ilişkin derecelendirmeleri şöyledir:

**Tablo 2:** Freedom House verilerine göre ülkelerin bireysel haklara ilişkin dünya özgürlük verileri. (7 puan en düşük, 1 puan ise en yüksek özgürlük seviyesini ifade etmektedir).

<b>Ülkeler</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<i>Ukrayna</i>	K. Özgür 3	K. Özgür 3	K. Özgür 3	K. özgür 3
<i>Şili</i>	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1
<i>Macaristan</i>	Özgür 1	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2
<i>Rusya</i>	Özgür değil 5	Özgür değil 5	Özgür değil 5	Özgür değil 5
<i>Tayvan</i>	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2
<i>Uruguay</i>	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1	Özgür 1
<i>Arjantin</i>	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2
<i>Bulgaristan</i>	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2	Özgür 2

Bireysel haklar konusunda da hem Doğu Avrupa, hem de Latin Amerika ve Doğu Asya’da ciddi gelişmelerin kat edildiği görülebilmektedir. Görüldüğü gibi Rusya’nın bireysel haklar konusunda da büyük yol alamadığı görülmektedir. Gerçekten bu durumun sosyalizmin baskıcı uygulamasını esas alan bir yönetim algılayışı ile ilişkisini kurmak mümkün görünmektedir. Öncesinde çok katı bir sosyalist deneyimden geçmiş olmanın demokratikleşme konusunda ciddi sıkıntılar yarattığı iddia edilebilir.

Rusya örneğinin gösterdiği önemli bir husus, yukarıda genel hatlarıyla özetlenen demokrasinin kurulma çabalarının ülkenin mevcut kültürel durumundan mutlaka etkilenecek olmasıdır. ABD veya Avrupa’da uygulanan bir sistemin ithal edilmesi yoluyla, kültür ve politikaya ilişkin aynı çıktılar alınması pek mümkün görünmemektedir. İthal edilen uygulamalar, ülkenin kendi yapısına göre evrilmekte ve ortaya daha farklı bir üçüncü tür yapı çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle “Demokrasinin aldığı kendine özgü biçim, hem bir ülkenin sosyo-ekonomik şartlarına, hem de yerleşik devlet yapısı ve siyasi uygulamalarına bağlıdır” (Schmitter ve Karl, 1995: 68).

Otoriter bir yönetim biçimi içinde varlığını sürdürmüş ülkelerin bahsettiğimiz nedenlerle demokrasiye geçişi arzulamaları ve bunun tedrici olmaktan ziyade, genellikle çok hızlı olma zorunluluğu çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Palma’yı (1995) takip ederek söylersek, bu durumu konu alan tartışmaların üç noktada toplanması mümkündür. İlk olarak hızlı rejim değişikliklerinin yaşanması sarsıntılı bir süreçtir ve geri dönmeye meyillidir. İkinci olarak demokrasiye giden yolun “hem tedrici olduğu, hem de elverişli sosyal, ekonomik ve kültürel şartların ortaya çıkışına bağlı bulunduğu”dur. Son nokta ise komünizm sonrası doğu Avrupa ülkelerinin çoğunda, komünizm öncesi bir sivil toplum gelenekleri olmaması; ya da varsa bile komünizmin bunu yok etmiş olmasıdır (316).

Ele alınması gereken bir diğer nokta; demokrasi için gerekli sosyal, kültürel ve ekonomik şartların o ülkede ortaya çıkıp çıkamayacağıdır. Huntington’a (2011) göre “ekonomik gelişme düzeyi ile demokrasi arasında genel anlamda bir korelasyon bulunmakla birlikte, hiçbir ekonomik gelişme düzeyi ya da örüntüsü, tek başına demokratikleşmeyi doğurma açısından zorunlu” değildir (73). Ancak ekonomik faktörler, üçüncü dalga’daki demokratikleşmeleri üç yoldan etkilemiştir. İlk olarak ekonomik gerilemeler otoriter rejimleri zayıflatmıştır. İkincisi pek çok ülke demokrasi için temel oluşturan bir kalkınmışlık düzeyine yetmişlerde ulaşmıştır. Son olarak birkaç ülkede hızlı ekonomik büyüme “otoriter rejimlerin istikrarını bozmuş ve onları ya liberalleşmeye ya da baskıyı yoğunlaştırmaya zorlamıştır” (73). Ekonomik gelişmenin bir başka etkisi geniş bir orta sınıf yaratmasıdır. “Demokrasi, bir ölçüde, çoğunluk yönetimi varsayımına dayanır; geniş, yoksullaşmış bir çoğunluğun, küçük, zengin bir oligarşiyle karşı karşıya geldiği bir yoğunlaşmış eşitsizlik durumunda demokrasi güçlkle uygulanabilir” (81).

Burada bir diğer husus, yeni demokrasiye geçen ülkelerde bir sivil toplumun varlığından söz edilip edilemeyeceğidir. Touraine'e (1997) göre komünizm sonrası ülkelerde toplumsal hareketler, fikir çatışmaları gibi şeyler yoktur. Asıl öncelik ekonomidedir ve yeni durumda devlet- parti yerine ekonomik pazar efendidir (256). Demokrasinin gelişebilmesi için şu üç koşul gereklidir: "Karar alma yetkisine sahip bir devlet, girişimci ve yatırımcı ekonomik yöneticiler, gelirlerin dağılımıyla ve eşitsizliklerin azaltılmasıyla görevli siyasi temsilciler" (256). Palma (1995) "sivil toplumsuz demokrasinin ve piyasasız sivil toplumun var olamayacağı" klasik görüşüne eleştirel yaklaşmaktadır. Yazara göre bazen demokrasi kurulduktan sonra da sivil toplum geliştirilebilecektir (322).

Görüldüğü gibi demokrasinin tam olarak kurulabilmesi çok yönlü bir çabayı gerektirmektedir. Bu açıdan yeni demokratikleşen ülkelerde ilk ve en temel çabanın özgür ve serbest seçimlerin yapılması olduğu gözlenmektedir. Yeni demokrasiler için seçimler ikili bir anlam taşımaktadır: İlki serbest seçimlerin ülke içindeki ve daha da önemlisi uluslar arası alandaki meşruiyeti sağlaması, ikincisi ise ülke içindeki iktidarı ele geçirme yolunun artık seçimlere odaklı hale gelmiş olmasıdır.

Seçimlerin sahip olduğu bu önem seçim kampanyalarının evriminde de oldukça etkili olmuştur. Seçimlerin iktidarı ele geçirmenin biricik yolu halini alması, hem medyanın kontrolünü hem de kamuoyunun etkilenebilmesini önemli hale getirmiştir. Profesyonel kampanya tekniklerinden yararlanılmaya başlanması da kamuoyunun etkilenmesi gerekliliğinden doğmuştur. Gerek doğrudan yabancı uzmanların kampanya oluşum süreçlerine dahil edilmesiyle, gerekse profesyonel yöntemleri öğrenmiş ülke içinden danışmanların kullanılmasıyla yeni kampanya teknikleri önemli bir hal almıştır. Ancak bu yöntem ve tekniklerin varlığı, her zaman tam anlamıyla demokratikleşme anlamına gelmemektedir. Bu açıdan aşağıda yeni demokratikleşen ülkelerde seçim kampanyalarının değişimi ve konunun demokrasiyle ilişkisi tartışılacaktır.

## **DEMOKRATİKLEŞEN ÜLKELERDE SEÇİM KAMPANYALARININ DEĞİŞİMİ**

Liberal demokrasinin doğası gereği demokrasi ile seçimler arasında kurulan doğrudan bağlantı, 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren özellikle Batı demokrasilerinde kabul görmeye başlamıştır. Bir bakıma halk ve yönetici elit arasındaki güç ilişkilerini düzenleyen seçimler, nüfusları giderek artan ülkeler açısından demokrasinin temel taşı olarak görülmüştür. Özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinde Batı dışındaki pek çok ülke de bu demokrasi modelini benimsemeye başlamıştır. 1990'lara gelindiğinde, seçimlerin küresel anlamda önem kazandığı bir demokrasi anlayışından bahsetmek mümkün görünmektedir.

Seçimlere dayalı demokrasi anlayışının 1950'lerden sonra kabul görmesine bağlı olarak, seçim konusunun da etraflı bir düşünme ve araştırma faaliyetine konu

olması kaçınılmaz olmuştur. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası kitlelere duyulan güvensizlik ve kontrol çabaları, kamu denem belirsiz kitlelerin kontrol edilebilmesi açısından çeşitli tekniklerin geliştirilmesini olanaklı kılmıştır. Kamuoyu araştırmaları denilen tanıma biçiminin gelişmesi bunun en tipik örneğidir. Yapılan çalışmalar seçimlerin de benzer bir kitle kontrolü içerisinde düzenlenebilmesine dair eğilimi güçlendirmiştir. Gerçekten de özellikle 1950'lerden sonra seçimlerin kazanılmasında temel araç olan seçim kampanyalarında başarıya ulaşabilmek adına çeşitli teknikler geliştirilmiş ve bu tekniklerle oyların kitlesel anlamda alınabilmesinin yolları aranmıştır. Özellikle renkli televizyonun da gelişmesiyle, 1950'lerden sonra seçimlerin giderek daha fazla sahne kurallarına uymaya başladığı söylenebilir. Televizyonun gelişimi seçim kampanyası tekniklerinin dönüşümü açısından başlı başına ciddi bir etkiye sahiptir. Çünkü televizyon hem seçmenlerin kişisel yaşam biçimleri ve gerçekliği algılayışlarının değişimi ve şekillenmesi üzerinde ciddi bir rol oynamış (Nimmo ve Combs, 1983; Gurevitch ve Kavoori, 1992) hem de politik alanın dönüşümünde temel bir role sahip olmuştur (Meyer, 2002)<sup>8</sup>. Sonuçta ortaya çıkan manzarada seçim kampanyaları ciddi bir dönüşüm geçirmiştir.

**Tablo 3:** Seçim Kampanyalarını dönüşümüne ilişkin tablo (Demirci, 2013: 15'den uyarlanmıştır).

Öğeler	Geleneksel Kampanyalar	Modern Kampanyalar
<b>Siyasal Reklam</b>	Ucuz, zayıf teknoloji	Pahalı,ileri teknoloji
<b>Medya</b>	İzleyici rolde	Gündem belirleme etkisine sahip, kendi kurallarını dayatıyor
<b>Teknik Uzmanlar</b>	Parti örgütünden kişiler, gönüllüler	Ücretli çalışan profesyoneller
<b>Bütçe</b>	Kısıtlı	Yüksek bütçe kullanımı

Seçim kampanyalarının dönüşümü olarak adlandırdığımız sürece biraz daha yakın baktığımızda ortaya çıkan tablo, yurttaş- politik kurumlar ve medya arasındaki rollerin değişimi şeklinde özetlenebilir. Ortaya çıkan bu dönüşüm belki de en çok siyasal reklam kullanımındaki artışta görülebilmektedir. Tablo 3.'de de görüldüğü gibi seçim kampanyalarındaki dönüşümle birlikte artık siyasal reklamcılık seçim kampanyalarının temel önemdeki mecralarından biri haline gelmiştir. Bunun ortaya çıkmasında temel etkenler ise hem seçim kampanyasına ayrılan bütçenin, hem de gelişen teknolojiyle birlikte siyasal reklamcılık tekniğinin sunduğu olanakların artmasıdır. Bu dönüşüm süreci içerisinde medyanın seçim kampanyalarında sahip olduğu rol de ciddi bir dönüşüm geçirmiştir. Geleneksel kampanyacılık döneminde sadece bir izleme rolüne sahip olan medya, artık gündem belirleme özelliğine sahiptir. Böyle olduğunda medya kendi kurallarını

<sup>8</sup> Diğer pek çok değişimde olduğu gibi, televizyonun varlığı da aslında her ülkenin özgül koşullarıyla girdiği ilişkinin biçimine göre bir dönüşüm yaratmıştır. Örneğin Türkiye'de televizyonun varlığı ciddi bir politik müdahale ve mücadele sürecinin parçası olurken (Çankaya, 2015; İlaslan 2014a, 2014b), Rusya'da merkezi iktidarı korumanın bir aracı olarak görülebilmektedir (McNair, 1996).

adeta siyasete dayatabilmekte (Mazzolini ve Schulz, 1999) ve seçim kampanyalarında ciddi bir etkiye sahip olmaktadır. Medyanın seçim kampanyalarında edindiği bu geniş rol, uzmanların seçim kampanyası sürecindeki rolünü arttırmıştır (Mayhew, 1996). Televizyon ve medyanın diğer araçlarıyla kimin en çok ilgiyi çekebileceği, artık medyanın işleyişini çok iyi bilen uzmanlar tarafından belirlenmeye başlamıştır. Sonuçta kampanyaların bütçesi giderek büyümeye başlamış ve harcanan parayla doğru orantılı olarak bahsettiğimiz bu özelliklerin hepsi de giderek siyasal hayatta daha çok yer bulmaya başlamıştır (Mancini ve Swanson, 1996: 2).

Tüm bu dönüşüm bir ölçüde Amerikan modernliği olarak tanımlanabilecek, bireyciliğin kendi kendine yettiği ve kendinde çeşitliliğin mümkün olduğu düşüncesine yaslanmaktadır (Wagner, 2005: 113). Bu açıdan seçim kampanyaları da benzer biçimde bireyi hedef alan tekniklere yönelmiş, kitle iletişim araçlarından da yoğun olarak yararlanması yoluyla, grup olarak hareket etmeyen veya görüş alışverişinde fazla bulunmayan, görece çevresinden yalıtılmış tek bir seçmeni hedefleyen teknikler geliştirilmiştir. Mancini ve Swanson, kampanya pratiklerindeki değişim sürecini seçim kampanyalarının modernleşmesi olarak adlandırmışlardır (1996: 8). Burada anlatılmak istenen modern hayattaki değişimlerle, kampanya tekniklerindeki değişimin paralelligidir. Artık birey politikayı ve seçim kampanyalarını takip ederken geleneksel kurumsal bağlılıklardansa medyaya yönelmeye başlamıştır. Seçim kampanyalarında değişen tekniklerin kökenlerinin Amerikan demokrasisi olması ve küresel bir yayılım göstermesi nedeniyle, seçim kampanyalarının dönüşümünü betimlemek açısından Amerikanın önemli bir rolü olduğu kabul edilmelidir (Negrine ve Papathanassopoulos, 1996: 49). Burada kastedilen kampanyacılık açısından Amerika Birleşik Devletleri'nde görülen dört temel unsurdaki değişimin tüm dünyaya yayılmasıdır: Bunlardan ilki günümüzde kampanya iletişiminin odaklandığı noktanın partiden adaya doğru kaymasıdır, ikinci olarak parti profesyonelleri kampanya uzmanları ile yer değiştirmiştir, bir diğer nokta bu uzmanların pazar, ürün, izleyici gibi pek çok sistematik araştırma verisi sonucundan yararlanmasıdır, son olarak ise medya bu yeni kampanya biçimini karakterize etmektedir (Bowler ve Farrell, 1992: 3). Bugün ABD temelli olarak gelişen bu dönüşüm nerdeyse tüm dünyaya ithal edilmiş durumdadır. Tabii burada belirtilmesi gereken husus ithal edilen bu tekniklerin her ülkenin özgül politik, toplumsal ve hukuksal yapısı içerisinde anlam kazanarak yeni bir biçim almasının kaçınılmaz olduğudur. Yani bahsedilen bu dönüşüm küresel bir benzeşmeyi mümkün kılmakla birlikte, tüm dünyadaki tek tek ülkelerde seçim kampanyalarını aynılaştırmamıştır. Bu sebeple çalışma kapsamında incelediğimiz ülkelerde seçim kampanyalarının dönüşümü açısından ortaya çıkan tabloya Plasser'i (2000) takip ederek "üçüncü dünya tarzı seçim kampanyaları" demek mümkün görünmektedir.

### Üçüncü Dünya Tarzı Seçim Kampanyaları

Herhangi bir ülkede varolan geleneksel yöntemler modern kampanya tekniklerinin hızlı ithaliyle ortadan kalkmamıştır. Bunun yerine ülkede var olan teknik ve araçların yanına, başka demokrasilerde kullanılarak oyların alınması anlamında başarıya götürdüğü kanıtlanmış olan teknikler ilave edilmiştir. Seçimlerde yabancı danışmanlar başta olmak üzere pek çok modern teknikten yararlanılırken, geleneksel yöntemlerin de kullanılmaya devam ettiği görülmektedir. Bir diğer ifadeyle liberal demokrasinin bir ülkede yerleşik hale gelmesi, o ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik özelliklerinden bağımsız olmaması gibi; siyasal kampanyalarda modern araçların kullanımına sağlanan uyum da ülkenin çeşitli özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Ülkede hâlihazırda mevcut olan partilerin modern kampanya unsurlarına duydukları yakınlık, yeni araçların ne oranda kullanılacağı konusunda oldukça etkilidir. Siyasi partilerin seçimlerde kullanılacak olan yeni pazarlama tekniklerinin ithaline farklı tepkiler verdiği görülmektedir. Farklılık partilerin içsel yapılarından kaynaklanabildiği gibi, dışsal olaylar da bunda etkili olabilmektedir. İçsel faktörlerin başında partinin mevcut tabanıyla olan süregiden ilişkileri gelmektedir. Dışsal faktörler derken askeri diktatörlükler boyunca gelişmiş yasaklamalar, ekonomik krizler, demokratikleşme için dışarıdan gelen destek ve seçim mağlubiyetleri ile mevcut makamların kaybı endişesi gösterilebilir. Bu noktada özellikle parti ve liderlere demokratikleşme adına yapılan dış yardımlar oldukça önemlidir. Çünkü bu yardımların kapsadığı parti aktivistleri, kampanya düzenleyicileri ve politik danışmanlara verilen eğitimler, profesyonel kampanya tekniklerinin ihracını sağlamıştır (Espindolo, 2006: 98).

Modern seçim kampanyalarının ithali, modern seçim kampanyalarının medyayla girdiği son derece karmaşık ilişkiler göz önüne alındığında, mutlaka ülke içerisinde medyanın gelişimini ve seçim kampanyalarında kullanımını da gerekli kılmaktadır. Bu nedenle seçim kampanyalarının modernleşmesinin incelenmesi açısından ülkelerdeki televizyon, gazete ve radyo gibi medya araçlarının ne ölçüde var olduğu ve kampanya sürecinde kullanıldığının bilinmesi önemlidir.

**Tablo 4:** Demokratikleşen ülkelerde seçim kampanyalarında medyanın kullanımına ilişkin tablo, (Plasser ve Lengaver, 2009: 254; Schafreter, 2009: 373 ve Plasser, 2009: 35'den uyarlanmıştır ).

Ülkeler	Televizyon	Gazete	Radyo
Ukrayna	%75	%10	%12
Şili	%71	%18	%9
Macaristan	%74	%24	%2
Rusya	%84	%6	%8
Tayvan	%50	%50	---
Uruguay	%100	---	---
Arjantin	%68	%10	%19
Bulgaristan	%81	%7	%7

Tablo 4’de görülebileceği gibi, çalışma kapsamında incelediğimiz yeni demokrasilerde seçim kampanyalarının dönüşümü açısından kullanılan en önemli medya aracı televizyondur. Bu durum televizyonun seçim kampanyası sürecinde hem ücretsiz yayın ve programlar hem de ücretli reklam ve ürün yerleştirmelerde kullanılabilmesini sağlayan çok yönlü doğasıyla ilişkili olabilir (Plasser ve Lengouer, 2009: 253). Televizyon aracını nerdeyse benzer oranlarda gazete ve radyo kullanımı izlemektedir. Bu verilere bakıldığında aslında üçüncü dünya ülkeleri olarak da anılabilecek yeni demokrasilerde seçim kampanyası tekniklerinin ithaliyle birlikte medyanın dönüşümü de bir ölçüde gerçekleşmiştir.

Seçim kampanyalarındaki dönüşümün gerçekleşmesi açısından çok önemli olan bir diğer unsur, dönüşümün tekniklerini öğretilip yaygınlaştıracak ülke dışındaki uzmanlar topluluğunun da ithal edilmiş olmasıdır. Çünkü siyasal kampanyaların gerektirdiği uzmanlık bilgisi, bu teknikleri çok uzun yıllardır kullanan Amerika ve Batı Avrupa ülkelerindeki uzmanlar tarafından ileri ölçüde bilinmektedir.

**Tablo 5:** Seçim Kampanyalarında uzmanların kullanılmasına ilişkin tablo (Plasser, 2009: 34-35’den uyarlanmıştır).

Ülkeler	Seçim Kampanyasını Kim Yönetiyor?	
	Uzmanlar	Parti Üyeleri
Ukrayna	Evet	
Şili		Evet
Macaristan	Evet	
Rusya	Evet	
Tayvan	Evet	
Uruguay	Evet	
Arjantin	Evet	
Bulgaristan		Evet

Tablo 5’e baktığımızda, Bulgaristan ve Şili hariç diğer tüm ülkelerde seçim kampanyalarının oluşturulması ve uygulanmasında uzmanlardan yararlandığı görülmektedir. Bu durum üçüncü dünya ülkelerinde seçim kampanyalarının profesyonelleşmesinde uzmanların kullanımının da çok önemli bir unsur olarak öne çıktığını göstermektedir. Ancak burada sorulması gereken soru şudur: Bu uzmanlar nereden gelmektedir? Plasser (2000) üçüncü dünya ülkelerinde seçim kampanyalarında uzmanların ithal edilmesinde hem ABD hem de Avrupa’lı uzmanların tercih edilebildiğini ifade etmektedir. Bu durum göz önüne alındığında seçim kampanyalarında genel bir Amerikan etkisinden bahsedilebilse de, üçüncü dünya ülkelerinde bir Batı Avrupa etkisinin de yaşandığı da söylenebilir. Aynı şekilde ülkede varolan siyaset yapma ve kampanya yürütme biçimleri de bu ülkelerdeki kampanyaların içeriğini etkileyebilmektedir. Bu üç etkinin birleşimiyle üçüncü dünya ülkeleri açısından yeni bir kampanya biçiminin ortaya konduğu söylenebilmektedir. Plasser (2000) bu süreci belirgin biçimde gözlenen “üçüncü dünya tarzı kampanyalar” olarak nitelemektedir (50).

Üçüncü dünya tarzı kampanyalar kavramının, hem seçim kampanyalarında kullanılan araçların değişmesi, hem de varolan araçların kullanılmaya devam etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bahsedilen ülkelerin kendine özgü kampanya pratiklerinin oluşmasında ticari medyanın gelişimi ve kampanya sürecinde profesyonel danışmanların kullanımı da giderek etkili olmaktadır. Bu iki faktörün yeni demokrasilerde aldığı biçimin incelenmesi, demokrasiyle kurdukları ilişkinin anlaşılabilmesi açısından da bir fikir verebilecektir.

### **Yeni Demokrasilerde Medya**

Düzenli seçimlerin gerçekleştirilmesi ve kampanya araçlarının değişimi sürecinde temel unsurlardan biri, medyanın kontrolü üzerindeki mücadeledir. Komünist veya otoriter rejimlerdeki devletin medya üzerindeki doğrudan kontrolü, liberal demokratik yapının geliştirilmesiyle değişim yaşamıştır. Özgür basın çok temel bir unsur olarak düşünüldüğü liberal demokrasi, medya patronlarını özgür olma isteği ile donatmıştır. Yeni liderler ise, iktidarlarını sağlama alma açısından medyanın önemini kavramışlar ve ellerindeki kontrolü bırakmak istememişlerdir. Genel olarak Komünist rejimlerde medya kitlelerin mobilizasyonu ve doktriner eğitim için kullanılırken, Latin Amerika'nın otoriter rejimlerinde ise kitlelerin depolitizasyonu ve rızasının sağlanması için kullanılmaktadır. Ancak demokratik rejimlere geçilmesiyle birlikte, medyanın mevcut işlevi de değişmeye başlamış ve kontrol mücadeleleri bunu takip etmiştir. Demokratikleşmenin getirdiği yeni özgür medya anlayışı, yayıncılığın kontrolünü elinde tutmak isteyen yeni liderlerle, medya patronları arasında çekişmelere neden olmuştur. Örneğin Macaristan'da parlamento yeni yayıncılık kanununu çıkarana dek pazarlıklar tam beş yıl sürmüştür (Voltmer ve Schmitt Beck, 2006: 200-201).

Yeni demokrasilerde medyanın öneminin temel bir anlamı, yurttaşların yeni sisteme uyumlandırılması noktasında görülmektedir. Bir diğer boyut ise kamu oyunun bilgilendirilmesi konusudur. Konu çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Voltmer ve Schmitt-Beck (2006) 1996 Bulgaristan Başkanlık, 1998 Macaristan Parlamento, 1993 Şili Başkanlık ve 1994 Uruguay Parlamento seçimlerini kapsayan araştırmalarında, yeni demokrasilerde bir kamuoyu oluşturulmasında medyanın rolünü incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, medyanın politik bilgiyi arttırma, hem de seçmenlerin seçimlere katılımını desteklemesi anlamında pozitif etkilere sahip olduğunu vurgulamışlar; ancak medya etkisinin ülkeler arasında taşıdığı benzerliğe rağmen, medyanın yurttaş uyumunu sağlamadaki rolünün farklılaştığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni demokratik dönüşümün sosyo ekonomik yapıyı fazla etkilediği ülkelerde, medya etkisinin daha fazla görülmesidir (209). Medyanın benzer sebeplerle Şili ve Uruguay'da daha zayıf etki gösterdiği, Bulgaristan ve Macaristan'da ise daha güçlü etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır (211).



**Tablo 6:** Freedomhouse verilerine göre, ülkelerde basın özgürlüğüne ilişkin tablo. Skorlar 1-30 arası özgür, 30-60 arası kısmen özgür, 60 ve yukarısı özgür değil olarak değerlendirilmektedir.

Ülkeler	2011	2012	2013	2014
Ukrayna	Kısmen özgür (skor:56)	Kısmen özgür (skor:59)	Kısmen özgür (skor:60)	Özgür Değil (skor:63)
Şili	Özgür (skor:29)	Kısmen Özgür (skor:31)	Kısmen Özgür (skor:31)	Kısmen Özgür (skor:31)
Macaristan	Özgür (skor:30)	Kısmen Özgür (skor:36)	Kısmen Özgür (skor:36)	Veri Bulunmuyor
Rusya	Özgür değil (skor:81)	Özgür değil (skor:80)	Özgür değil (skor:81)	Özgür değil (skor:80)
Tayvan	Özgür (skor:25)	Özgür (skor:25)	Özgür (skor:26)	Özgür (skor:26)
Uruguay	Özgür (skor:25)	Özgür (skor:26)	Özgür (skor:26)	Özgür (skor:26)
Arjantin	Kısmen özgür (skor:51)	Kısmen özgür (skor:50)	Kısmen özgür (skor:52)	Veri bulunmuyor
Bulgaristan	Kısmen özgür (skor:35)	Kısmen özgür (skor:36)	Kısmen özgür (skor:37)	Kısmen özgür (skor:39)

Tabloda görüldüğü gibi Tayvan, Uruguay gibi diktatörlükten demokrasiye geçiş yapan çeşitli ülkeler basın özgürlüğünü sağlamayı başardıkları halde, çok köklü bir siyasi ve toplumsal kültüre sahip olan Rusya basın özgürlüğü konusunda adeta sınıfta kalmıştır. Yine komünist bir geçmişe sahip Bulgaristan da özgürlükle, özgür olmama arasında bir noktada durmaktadır. Burada da komünist yönetimin baskıcı yorumunun ülkelerin politik hayatında bıraktığı izin medyanın özgürlüğü konusunda da etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü sosyalizmin baskıcı yorumunun tek parti ve ona hizmet eden tek basın mantığı, basın özgürlüğü kavramının kısa sürede bir sosyal zemin bulmasını da imkânsız hale getirmektedir.

2002 Ukrayna Seçim Kampanyası'nı inceleyen Krasnoboka ve Brants (2006) ise, yeni medyanın ve özellikle internetin demokratik sürecin gelişimindeki etkisine odaklanmışlardır. Krasnoboka ve Brants'in ulaştığı sonuçlar şöyledir: İlk olarak Ukrayna'da politik gazetecilik, ana politik aktörlerin görünürlüğü ve diğerlerinin yokluğuna dayalıdır. "Altı popüler partiden sadece ikisi durmadan medyada temsil edilmiştir". İkinci olarak haber hikâyelerinin büyük çoğunluğu, reklamlar, propaganda gibi şeylere dayanmaktadır. Parti programları, siyasalar, adayların kalitesi sorgulanmamaktadır. Son olarak geleneksel medya daha devlet odaklı yayınlar yaparken, muhalif medya daha kamu odaklı yayınlar yapmaktadır (92-93). Bu veriler ışığında şu sonuca ulaşmak mümkündür ki, demokrasinin sadece biçimsel kurumlara dayalı varlığı, demokrasinin tüm unsurlarıyla uygulanıyor olduğu anlamına gelmemektedir

Medyanın yeni demokrasilerde kamuoyu üzerindeki etkisi, aslında üzerinde var oldukları makro yapılara göre değişiklik göstermektedir. Post-komünist ülkelerde yüksek seviyede politikleşme, sistemin dönüşümündeki hem politik hem ekonomik süreçlerin hızlı değişiminin yarattığı karmaşıklık, bu etkinin

fazla olmasına yol açmıştır (Votmer ve Schmitt Beck, 2006: 201). Ancak bu etkinin yurttaşlar üzerinde demokrasinin kabulü açısından olumlu olup olmadığı üzerine tartışma devam etmektedir. Kimi araştırmacılar medyanın bu yöndeki olumsuz etkisinden bahsederken, kimileri ise son derece olumlu bir etkiden bahsetmektedirler (Votmer ve Schmitt Beck, 2006: 202). Şunu söyleyebiliriz ki bu ülkelerdeki gelişmenin biçimini zaman gösterecektir.

Ancak pek çok konuda olduğu gibi medyanın kullanımında da ülkenin kültürel yapısı etkilidir. Örneğin Rusya’da internet haberciliğinin gelişmesindeki önemli bir isim katledilebilmiştir. Benzer biçimde pek çok ülkede gazetecilere karşı baskıcı tutumların görüldüğü bilinmektedir. Burada kastedilen, modern kampanyaların içinde siyasetin medyadan çıkarları doğrultusunda yararlanması değil, otoriter ve baskıcı yollarla medyanın denetim altında tutulmaya çalışılmasıdır. Bu durum da kampanyalar sırasında medyanın kullanımında çeşitli farklılıklar yaratmaktadır. Medyayı çeşitli baskı araçlarıyla kontrol altında tutabilen iktidarlar, modern kampanyaların sonuçlarının da ötesinde medyayı iktidarlarını korumak ve pekiştirmek adına kullanabilmektedirler. Bu durum aday veya partiler benzer tekniklerden yararlınsalar bile, sonuçların iktidar lehine sonuçlanmasına yol açabilecektir.

Latin Amerika ülkelerine ve Asya ülkesi olan Tayvan’a bakıldığında ise basın özgürlüğünün genel anlamda sağlanmış olduğu gözlenmektedir. Otoriter yönetim geçmişine sahip bu ülkelerde demokratikleşmenin gerçekleştirilmiş olması, sistemin nerdeyse sıfırdan kurulmasının, Doğu Avrupa’da olduğu gibi komünist bir basın rejiminden demokratik basın rejimine dönmekten daha kolay olduğunu göstermektedir. Gerçekten Hallin ve Papathanopoulos’un (2002) belirttikleri gibi Latin Amerika ve bazı Avrupa ülkeleri arasında basın açısından çeşitli benzerlikler vardır. Bunlar düşük gazete satışları, gelişmeci gazetecilik anlayışı (farklı eğilimlerin gazetelerde yer bulması), özel sahiplik yapısı ve profesyonelleşmiş gazetecilik pratiklerinin sınırlılığıdır (177-181). Bu benzerlikler basının Latin Amerika ülkelerinde de oldukça benzer klientalist eğilimlerle hareket ettiğini göstermektedir. Ancak yine de bunların basın özgürlüğünü tehdit edici bir boyut taşımadığı, Freedom House verilerinden anlaşılmaktadır.

Kısacası medya modern seçim kampanyalarında kullanılan çok önemli bir unsur olmasına karşın, gelişmekte olan ülkelerde medyanın yapısı ülkenin geleneksel durumuna göre değiştiğinden, seçim kampanyalarındaki kullanımı da farklılık taşımaktadır. Medya modern anlamda seçim reklamlarının kullanımı, tartışma programlarının içeriğinin değişmesi gibi konularda modern özellik taşıırken, iktidarın korunması gibi konularda medyanın geleneksel alışkanlıkları devam ettirdiği görülmektedir.

### **Yeni Demokrasilerde Profesyonelleşme**

Kampanyaların hazırlanması ve uygulanmasında profesyonel uzmanlardan yararlanma eğilimi, üçüncü dünya ülkelerinin seçim kampanyaları ve demokrasi

arasında kurdukları bağın incelenmesi açısından önemli bir diğer noktadır. Profesyonelleşme hem post- komünist yeni demokrasilerde, hem de Latin Amerika ülkeleri ve Doğru Asya ülkesi Tayvan’da görülmektedir. Genel olarak politikada ve konumuz gereği seçim kampanyasının üretilmesi ve uygulanmasında profesyonellerden yararlanılması anlamında kullanılan profesyonelleşmenin düzeyi, uzman kişilerin geleneksel yapılardan ne ölçüde bağımsız hareket edebildiklerine göre belirlenmektedir. Aşağıda tablo 7.’de incelediğimiz 8 ayrı ülkede profesyonellerin varlığı ve geleneksel yapıların ne ölçüde bu profesyonellerle birlikte varlıklarını sürdürdükleri belirtilmektedir.

**Tablo 7:** Yeni Demokrasilerde profesyonelleşmeye ilişkin tablo (Espinolo, 2006; Borglund vd. 2004’den uyarlanmıştır).

Ülkeler	Seçim Kampanyası İçeriğinin ve Stratejilerinin Belirlenmesinde Profesyonellerin Rolü	
	Profesyonellerin Kullanımı Var mı? (Evet/Hayır)	Geleneksel Yapıların Etkisi Sürüyor mu? (Tamamen/Büyük oranda/Orta düzeyde/Nerdeyse hiç)
Şili	Evet	Büyük oranda
Arjantin	Evet	Büyük oranda
Uruguay	Evet	Büyük oranda
Bulgaristan	Evet	Orta düzeyde
Macaristan	Evet	Orta düzeyde
Ukrayna	Evet	Orta düzeyde
Rusya	Evet	Büyük oranda
Tayvan	Evet	Büyük oranda

Tablo 7’de görüldüğü gibi çalışma kapsamında incelediğimiz 8 ülkenin hepsinde seçim kampanyalarında profesyonellerin kullanımı yaygındır. Bu durum seçim kampanyaları açısından ciddi bir benzeşmenin var olduğunu göstermektedir. Ancak profesyonellerle birlikte seçim kampanyası içeriklerinin belirlenmesinde geleneksel yapıların da varlığını korumaya devam ediyor olması, bu ülkelerin küresel sistemle ve de kendi aralarında çeşitli farklılıklar taşımasını da anlamlı kılmaktadır. Bir diğer ifadeyle anılan ülkelerde seçim kampanyası içeriğinin oluşturulması sadece profesyonellere bırakılmış bir iş değildir; parti bürokratları, yerel çıkar grupları gibi pek çok geleneksel yapı kampanya içeriğine müdahale edebilmektedir.

Çalışma kapsamında incelediğimiz ülkelere daha yakından bakıldığında, Latin Amerika ülkeleri içerisinde Şili, Uruguay ve Arjanti’nin modern kampanyalarının üreticisi olarak profesyonellerden yararlanmakla birlikte, yoğun olarak geleneksel unsurların etkisi altında kaldıkları da görülmektedir. Espindolo Arjantin ve Şili’deki 1999 ve 2001 ile Uruguay’daki 1999 seçim kampanyalarında profesyonelleşmeyi incelediği çalışmasında, anılan ülkeler açısından çeşitli ortak noktalar saptamıştır. Kampanyaların ortak özelliği, profesyonel tekniklerden yoğun olarak yararlanılmasıdır. Hatta Şili’de süpermarketlerdeki ürünler bile seçim reklamı olarak kullanılmıştır (Espindolo, 2006: 103). Bir diğer ortak nokta, tüm

Latin Amerika'ya benzer şekilde, incelenen ülkelerde de genel olarak medya yoğunlaşmasının gözlenmesidir (Espindolo, 2006: 105). Ancak kampanyalardaki tüm bu profesyonel öğelere rağmen, kampanyaların tam olarak profesyonelleştiğinden bahsedilemeyeceği belirtilmektedir. Nerdeyse incelenen tüm ülkelerde danışmanlardan yararlanılmakla birlikte son kararlar genellikle lider veya parti bürokrasisi tarafından verilmektedir. (Espindolo, 2006: 110-111).

Komünizm sonrası hızla liberal demokratik kurumları oluşturmaya çalışan Doğu Avrupa ülkelerinde de durum benzerdir. Kostera (1995)'nin belirttiği gibi komünizmden hızlı dönüşüm süreci içerisinde pek çok yabancı uzman ve öğretim üyesi Doğu Avrupa ülkelerine ithal edilmiştir (331). Ancak uzmanların etkilerinin belli bir sınır içinde olacağını düşünmek gerekmektedir. Çünkü post- komünist ülkeler sosyalizmden çıktıktan sonra birdenbire yeni bir politik moda girmemişlerdir (Barglund vd., 2004: 11-12). Bu durum tablo 7'de görülen Doğu Avrupa ülkesi örnekleri içerisinde incelemiş olduğumuz Bulgaristan, Macaristan ve Ukrayna'da seçim kampanyalarının oluşturulması ve uygulanması sürecinde profesyonellerden yararlanılmakla birlikte, aynı zamanda geleneksel yollardan yararlanılmaya devam edilmesini de açıklamaktadır. Ancak geleneksel yolların bu ülkelerde kullanımı orta düzeyde kalmaktadır. Bu durum ülkenin Batı Avrupa tipi seçim kampanyalarına, incelediğimiz Doğu Avrupa ülkelerinin diğer ülkelere göre daha yakın olduğunu gösterebilmektedir. Bunun nedeninin bir ölçüde 1980 sonrası özellikle geniş orta sınıfın Batı tarzı yaşam biçimine duydukları öykünmenin ve 'normal' olarak Batılı olanı görmeleri (Fehervary, 2002: 378) olduğu düşünülebilir. Bu yakınlık modern seçim kampanyası uzmanı profesyonellerin ithalini de desteklemiştir.

Küresel sistem içerisinde sahip olduğu güç nedeniyle Rusya'nın buradaki durumu önemlidir. Rusya, komünist SSCB deneyimi sonrası liberal demokratik sisteme adapte olduğundan, bu yeni yapının gerektirdiği seçim kampanyalarında profesyonellerin kullanımı ile geleneksel yöntemlerin kullanımını da devam ettirmektedir. Bu durum Rusya'nın güçlü parti yapısıyla da ilişkilidir. Rusya parti yapısı içerisinde merkez/reformist, sağ/milliyetçi ve sol/komünist üç farklı ve güçlü eğilimin varlığı (McAllister, 1995: 51) aslında politikaları da zaman zaman değişmesinin ve tek bir rotada hareket etmemesinin temel nedenlerinden biridir. Böyle bir yapı içerisinde seçim kampanyalarını yöneten profesyonellerinin görüşlerinin tek başına etkili olması mümkün değildir. Burada bir başka ifadeyle söylenebilecek şey Rusya'nın liberal demokrasinin gerektirdiği tüm konularda gösterdiği çekimsiz olarak ifade edilebilecek tavrı seçim kampanyalarının uygulanmasında da göstermesidir.

Tablo 7'de görüldüğü gibi, çalışma kapsamında incelediğimiz Doğu Asya ülkesi Tayvan seçim kampanyalarında profesyonellerden yararlanılmakla birlikte geleneksel yollardan yararlanmayı da yoğun biçimde sürdürmektedir. G. Rawnsley, Tayvan'a yönelik yorumunda bu durumu "profesyonelleşmenin temsil ettiği modernleşme süreci, seçmenin iletişimi ve mobilizasyonunda geleneksel

yöntemlerin yerini alıcı değil, tamamlayıcıdır” şeklinde açıklamaktadır(2006: 114). Hatta yazara göre Tayvan’da politik aktörler bazen oyların satın alınması yoluna dahi gidebilmektedir (2006: 124). Bu durum Tayvan’da seçim kampanyası sürecinde profesyonellerin kullanımının sınırlı bir etki alanına sahip olduğunu gösterebilmektedir.

Görüldüğü gibi kampanyalarda profesyonel danışmanlardan yararlanma etkili bir yöntem olarak kullanılmakla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde uzmanlara biçilen rolün, Batı Avrupa ve Amerika’daki ile kıyaslandığında farklı olduğu gözlenmektedir. Temel farklılık, gelişmekte olan ülkelerde danışmanların vazgeçilebilirliği noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu durum gelişmekte olan ülkelerde partiler ve parti liderlerinin halen temel önemde olduğunu göstermektedir. Danışmanların koşulsuz bir üstünlüğe sahip olmadığı bir ülkede, liderlerin konuşmalarının gelecekteki olası politikalara ilişkin daha açıklayıcı bilgiler sunabileceği de düşünülebilir. Üstelik liderin kurumların da ötesinde bir önem taşıdığı otoriter yönetimlerden çıkan ülkelerde, liderlerin önemi kültürel eğilimlerle beraber geliştiği için daha da anlamlı hale gelmektedir. Demokrasi açısından liderlerin sistem içerisinde oynadığı rolün biçimi ve sınırlılığının gelecekte ne olacağı ise, bu ülkelerin demokrasiyle kurdukları ilişkinin geleceğine de ışık tutabilecektir.

## **SONUÇ**

Soğuk Savaş’ın ani sona erışı ile birlikte küresel anlamda temsili demokrasinin temel değer haline gelişi, daha önce komünizm ve diktatörlükle yönetilen pek çok ülkenin hızla demokrasiye geçme çabasına neden olmuştur. Anayasal olarak çok hızlı şekilde gerçekleştirilen bu değişimler, kurumsal düzeyde aynı hızla gerçekleştirilememiş ve kurumların oluşturulması genellikle yerleşmiş demokrasilere ait kurumların taklit edilmesi yoluyla kurulmaya çalışılmıştır.

İthal edilen önemli kurumlardan biri de siyasi partiler ve seçim yapma şekilleri olmuştur. Serbest seçimlerin yapılabilmesi pek çok uluslararası kuruluş açısından demokrasinin temel göstergesi olarak düşünüldüğünden, demokratikleşme çabası seçimlere ayrı bir önem verilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu durum sonucunda seçim kampanyaları da iktidarı ele geçirmek açısından temel öneme sahip olmuş ve gelişmiş demokrasilerde işe yaradığı düşünülen yöntemlerin hızla ithal edilmesi ile sonuçlanmıştır. Yöntemlerin kullanılmasında medya ve modern kampanya tekniklerinde uzman kişilerin kullanılması temel bir etken haline gelmiştir. Ancak bu yöntemlerin birebir uygulanması mümkün olmamış, geleneksel yapının etkileri yöntemlerin de değiştirilmesine yol açmıştır.

Bu çalışmada dünyadaki çeşitli ülkeler örnek seçilerek demokratikleşme ve seçim kampanyalarına ilişkin değişimler analiz edilerek bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Pek çok yeni demokrasinin hala geleneksel ve otoriter eğilimlerini sürdürmekte olduğu bu analiz sonucunda görülmektedir. Ancak yine Rusya ve

Bulgaristan hariç pek çok ülkede, temel demokratik değerlerin kurulmasında başarı gösterildiği görülmektedir. Rusya ve Bulgaristan örnekleri ise bize otoriter yönetimlerin geleneklerini devam ettiren ülkelerin demokratik gelişimi sağlamada, diğer ülkelere oranla biraz daha zorlanabildiğini göstermektedir. Yine de demokratik değerlerde başarılı bulunan ülkeler, bu değerler Batılı yerleşmiş demokrasilerle kıyaslandığında, daha orta düzeyde kalmaktadır. Demokratik değerlerin daha da geliştirilmesi demokrasinin kalıcılığını sağlamak açısından önemlidir.

Demokrasinin geri dönebilir bir süreç olduğu pek çok çalışma tarafından ortaya koyulmuştur. Huntington (2011) bu durumu demokrasinin ters dalgası olarak, Tilly (2011) ise demokrasinin “geri çevrimi” olarak tanımlamıştır. Tilly (2011), demokrasinin geri çevriminin genellikle yönetici ve seçkinlerin rejim krizlerine verdikleri tepkilerle oluştuğunu belirtmektedir (103). Huntington (1995) buna elitlerle birlikte, halk arasındaki demokratik değerlerin zayıflığının da demokratikleşmenin geri çevrimini kolaylaştırabileceğini eklemektedir (36). Yeni demokrasilerin gelişen değerlerine rağmen, demokrasinin ve özellikle serbest seçimlerin bu ülkelerde ne kadar kalıcı olabileceği sorusunun kesin bir yanıtı yoktur. Bu ülkelerdeki demokrasinin gelişimi ileri zamanlarda yapılan araştırmalarla ortaya koyulacak ve tarihsel bir karşılaştırma yapma olanağını doğurabilecektir. Kuşkusuz demokrasi insanların yaşam kalitesini artırması yönünden çok önemli bir rejimdir ve gelişmelerin olumlu olması, küresel anlamda demokrasinin gelişimi açısından önemlidir.

## KAYNAKÇA

Bowler, Shoun ve Farrell, David M. (1992), *The Study of Election Campaigning*, Shaun Bowler ve David M. Farrell (Der.): 1-23 İçinde *Electoral Strategies and Political Marketing*, London: The Macmillan Press

Büyükakıncı, E. (2003), *Orta Avrupa’da Demokratikleşme ve Dış Politika: Çek Cumhuriyeti ve Slovakya’daki Değişimler*, Cem Karadeli (Der.): 134-174 İçinde *Soğuk Savaş Sonrasında Avrupa ve Türkiye*, Ankara: Ayraç

Çankaya, Özden (2015), *Bir Kitle İletişim Kurumunun Tarihi: TRT 1927-2000*, Ankara: İmge

Demirci, Kenan (2013), “Discourse on Democracy in the July 22, 2011 General Elections in Turkey”, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2-9: 13-18

Elster, John (1993), “Majority Rule and Individual Rights”, Stephen Shute ve Susan Harley (Der.): 175-216 İçinde *On Human Rights, Oxford Amnesty Lectures*, England: Harper Collins Publisher

Espindolo, R. (2006), “Electoral Campaigning in Latin America’s New Democracies”, K. Voltmer (Der.): 97-113 İçinde *Mass Media and Political Communication in New Democracies*, , Newyork: Routledge

Fehervary, Krisztina (2002), “American Kitchens, Luxury Bathrooms, and the Search For a ‘Normal Life’ in Postsocialist Hungary”, *Ethnos*, 67-3: 369-400.

Geddes, Barbara (1999), What Do We Know About Democratization After Twenty Years, *Annual Review of Political Science* 1999 (2):115-144

Gurevitch, Michael ve Kavoori, Anandom P. (1992), “Television Spectacles as Politics”, *Communication Monographs*, 59: 415-420

Hallin ve Papathanopoulos (2002), Political Clientelism and the Media: southern Europe and Latin America in comparative studies, *Media Culture and Society*, 24: 174-195

Huntington, S. P. (2011), *Üçüncü Dalga*. Ankara: Kilit

İlaslan, Süleyman (2014a), “Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Kuruluşu Üzerine Temel Tartışmalar”, *SBF Dergisi*, 69-3: 481-510

İlaslan, Süleyman (2014b), “Türkiye’nin Yeniden Yapılanma Sürecinde Televizyon: 12 Mart 1971 Sonrası Dönemde Televizyon Yayıncılığının Kontrolü ve Yaygınlaştırılması”, *KTÜ İletişim Araştırmaları Dergisi*, 8: 33-55

Jowitt, K. (1995), “Yeni Dünya Düzensizliği”, L. Diamond ve M. F. Plattner (Der.): 303-312 içinde *Demokrasinin Küresel Yükselişi. Ankara: Yetkin*

Karadeli, C. (2003). 1989 Sonrası Yeni Dünya Düzeni, İstanbul: Cem

Karadeli (Der.): 13-16 İçinde *Soğuk Savaş Sonrasında Avrupa ve Türkiye*, Ankara: Ayraç

Krasnoboka, N. ve Brants, K. (2006), Old and New Media Old and New Politics, K. Voltmer (Der.) 78-95 İçinde *Mass Media and Political Communication in New Democracies*, Newyork: Routledge

Lovell, D. W. (2003), “Komünizm Sonrası Doğu Avrupa’da Milliyetçilik ve Demokratikleşme”, C. Karadeli (Der.): 37-49 İçinde *Soğuk Savaş Sonrasında Avrupa ve Türkiye*, Ankara: Ayraç

Mancini, P. ve Swanson, David L. (1996), “Politics, Media and Modern Democracy: Introduction”, P. Mancini ve David L. Swanson (Der.): 1-26 İçinde *Politics, Media and Modern Democracy*, Greenwood Publishing: USA

Mayhew, Leon (2007), *The New Public: Professional Communication and The Means of Social Influence*, England: Cambridge University Press

Mazzoleni, Gianpietro ve Schulz, W. (1999), “Mediatization of Politics: A Challenge For Democracy?”, *Political Communication*, 16-3: 247-261

McAllister, Ian (1995), “Democracy, Political Parties, and Party Formation in Postcommunist Russia”, *Party Politics*, 1-1: 49-72.

Mccoy, J. , Garber, L. ve Pastor, R. (1995), “Seçimlerin Gözlemlenmesi ve Barışın Oluşturulması”, L. Diamond ve M. F. Plattner (Der.): 223-236 içinde *Demokrasinin Küresel Yükselişi*, Ankara: Yetkin

Mcnair, Brian (1996), “Television in Post Soviet Russia from monolith to mafia”, *Media, Culture & Society*, 18: 488-499

Meyer, Thomas (2002), *Medya Demokrasisi*, İstanbul: Türkiye İş bankası Kültür Yayınları

Negrine, Ralph ve Papathanassopoulos, Styloinos (1996), The Americanization of Political Communication. *Press/Politics* 1 (2): 45-62.

Nimmo, Dan ve Combs, James E. (1983), *Mediated Political Realities*, New York: Longman

Özbudun, Ergun (1996), Turkey: How far From Consolidation?, *Journal of Democracy* 7(3): 123-138

Palma, G. Di. (1995), “Niçin Demokrasi Doğu Avrupa’da İşleyebilir?”, . Diamond ve M. F. Plattner (Der.): 315-326 İçinde *Demokrasinin Küresel Yükselişi*, Ankara: Yetkin

Plasser, F. (2000), American Campaign Techniques Worldwide. *The Harvard International Journal of Pres/Politics*, 5(4): 33-54



Plasser, F. (2009), "Political Consulting Worldwide", Dennis W. Johnson (Der): 24-41 İçinde *Handbook of Political Management*, New York: Routledge

Plasser, F. ve Lengauer, Gunther (2009), "Television Campaigning Worldwide", Dennis W. Johnson (Der): 253-271 İçinde *Handbook of Political Management*, New York: Routledge

Rawnsley, G. (2006), "Democratization and Election Campaigning in Taiwan", K. Voltmer (Der): 114-129 İçinde *Mass Media and Political Communication in New Democracies*, Newyork: Routledge

Schafreter, Christian (2009), "Evolution and Limitation of Modern Campaigning in East Asia", Dennis W. Johnson (Der): 370-392 İçinde *Handbook of Political Management*, New York: Routledge

Schmitter, P. C. Ve Karl, T. L. (1995), "Demokrasi Nedir... Ne Değildir", L. Diamond ve M. F. Plattner (Der.) içinde *Demokrasinin Küresel Yükselişi*, Ankara: Yetkin

Tilly, C. (2011), *Demokrasi*. Ankara: Phoenix

Touraine, A. (1997), *Demokrasi Nedir?*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

Voltmer, K. ve Schmitt, R. (2006), *New Democracies Without Citizens*, K. Voltmer (Der.):199-214 İçinde *Mass Media and Political Communication in New Democracies*, Newyork: Routledge

Wagner, Peter (2005), *Modernliğin Sosyolojisi: Özgürlük ve Cezalandırma*, Mehmet Küçük (Çev.), İstanbul: Ayrıntı

[www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org).(2014),[www.freedomhouse.org/report/freedom.press/](http://www.freedomhouse.org/report/freedom.press/), (10-30 Temmuz 2014).

[www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org).(2015),<http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/2012skor:20skor:20NITskor:20Tables.pdf>, (12-14 Mart 2015).

[www.democracyweb.org](http://www.democracyweb.org).(2014),<http://www.democracyweb.org/new-map/>, (1 Temmuz 2014).



**Yayın Geliş Tarihi:** 01.08.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 21.06.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 14.02.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.38314>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt:19, Sayı:2, Yıl:2017, Sayfa: 187-204  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **PSİKOLOJİK RAHATLIK ALGISININ İŞGÖREN SESLİLİĞİ VE TAKIM İŞBİRLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ<sup>1</sup>**

Serdar YENER\*

### **Öz**

*Araştırmada, örgütlerde çalışanların etkinlik ve verimliliğini arttıracak düşünce ve tekliflerini sunması olarak tanımlanan işgören sesliliğinin takım işbirliğine olan etkisinde organizasyonlarda kişilerarası psikolojik risk algısı şeklinde ifade edilen psikolojik rahatlığın aracı değişken rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Sinop'ta bulunan yerel bir işletmenin çalışanları (n=240) araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin analizinde SPSS 21 Paketi ve Hayes (2013)'in SPSS uygulamasında aracı değişkenli modellerin ölçülmesi için geliştirmiş olduğu PROCESS 2.15 makrosu kullanılarak aracı değişkenin etkisi gözlenmiştir. Çıkan sonuçlara göre psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. İşgören sesliliğinin takım işbirliğine olan etkisi ( $\beta = ,28, p > .001$ ) psikolojik rahatlık algısı ilişkisine dahil edildiğinde ( $\beta = ,25, p < .001$ ) düşmüş fakat anlamlılığını yitirmemiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Rahatlık, İşgören Sesliliği, Takım İşbirliği.

## **THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE RELATION BETWEEN EMPLOYEE VOICE AND TEAM COLLABORATION<sup>2</sup>**

### **Abstract**

*The aim of this study is to analyze the mediating role of Psychological Safety which is defined as interpersonal risk perception, in the relation between employee voice which is defined as feedback and proposals to increase productivity and efficiency and team collaboration. Employees of a local business in Sinop (n=240) are composing sample. SPSS 21 and PROCESS 2.15 application of Hayes which is used to observe the mediating effect of variables are used to analyze the data. According to the results it can be*

<sup>1</sup> Bu makale 28-30 Nisan 2016 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen 1. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresinde Serdar YENER tarafından "Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği İlişkisinde Aracı Değişken Rolü" adıyla sunulmuştur.

\* Yrd. Doç. Dr., Sinop Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serdaryener@sinop.edu.tr

<sup>2</sup> This article was presented in 1. Eurasia Positive Psychology Conference/ Istanbul as "The Mediating Role of Psychological Safety in the relation between Employee Voice and Team Collaboration" by Serdar YENER.

said that there is a partial mediating effect of psychological safety between employee voice and team collaboration. The effect of employee voice ( $\beta=.28$ ;  $p<.001$ .) decreased after mediating variable psychological safety added to ( $\beta= -.084$  ,  $p<.001$ ) regression but kept it's significance.

**Keywords:** Psychological Safety, Employee Voice, Team Collaboration.

## GİRİŞ

Karmaşık ve belirsiz koşullarda örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, tüm üyelerin yetenek, tecrübe ve bilgilerinin koordine edildiği işbirliğini gerekli kılmaktadır. İşbirliği amaçlı ve diğer çalışanların okuduğu bir kelime paylaşımı şirket gelirlerini yıllık 70 dolar arttırmaktadır (Aral vd.,2007: 38). Örgütte işbirliği soru sormayı, yardım istemeyi, geri beslemeyi ve yardım etmeyi gerektirmektedir (D'Amour vd., 2005: 118). Çalışanların bu davranışları göstermesini sağlayacak psikolojik iklim gereklilik olarak görülmektedir (McCallin, 2001: 421). Örgütlerde çalışanların sahip olduğu potansiyeli örgütün faydasına sunma davranışı olarak da görülen takım işbirliği davranışı sürdürülebilir rekabet amacını güden örgütlerde aranan bir davranış halini almıştır (Kay,1995: 27).

Hirschman'ın (1970: 40) kaçma-konuşma-sadakat teorisine dayandırılan ve çalışanların organizasyona katılımının göstergesi olan işgören sesliliği çalışanların düşüncelerine ve katkılarına değer verildiğinde çalışanın organizasyonda fayda sağlamak için konuşmayı, aksaklık gördüğü ya da verimlilik veya etkinliği olumsuz etkileyen hususları dile getirme yolunu seçeceğini önermektedir.

Edmondson (1999: 352) tarafından alanyazına kazandırılan psikolojik rahatlık algısı örgütlerde kişilerarası riskin algılanışı hakkındaki paylaşılan inanışlar olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik rahatlık algısının bu araştırmadaki aracı rolü sosyal öğrenme teorisinin (Bandura, 1977:55) organizasyonda çalışanların bilgi ve deneyimini diğer çalışanlarla paylaşarak organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırması ve organizasyonun hedeflerine ulaşması için uygun psikolojik ortamın yaratılması konusundaki önermesine dayandırılabilir. Psikolojik rahatlık algısı bireysel bir olgu değil organizasyonun tüm üyelerinin paylaştığı organizasyonun genelindeki kişilerarası risk algısı olarak tanımlanmaktadır (Yener, 2015: 284). Bu yüzden örgüt liderinin oluşturacağı psikolojik iklimle ilgilidir. Organizasyondaki paylaşılan psikolojik rahatlık algısı herhangi bir durumda takım üyelerinin ayıplanma, aşağılanma, engellenme endişesi duymayacaklarına olan güveni ifade etmektedir (Kahn,1990: 695). Bu güven takım üyelerinin birbirine destek ve güveninden kaynaklanmaktadır. Herne kadar bu güven bireysel davranışlardan ortaya çıksada takım üyelerinin çalışma alanlarındaki algıladıkları kişilerarası genel bir algıyı ifade ettiği için takımı niteleyen genel bir olgu haline gelmektedir (Mayer vd.,1996: 710).

Örgütten olumlu psikolojik destek gören çalışanın sahip olduklarını takım işbirliği çerçevesinde yardımlaşma yoluyla kullanması sosyal değişim kuramıyla da

desteklenmektedir (Blau, 1964: 247). Sosyal değişim kuramına göre örgüt üyeleri örgüt içinde daha önceki deneyimlerine göre ilişkilerini geliştirerek davranışlarını şekillendirmektedir. Kurama göre üyeler geçmişte inisiyatif kullandıklarında yada risk aldıklarında olumlu yada olumsuz sonuçlarına göre aldıkları tepkiler bir sonraki davranışlarını ve örgüte katkılarını şekillendirmektedir. Örgüt üyelerinin karşılaşılan problemlerde çözüme ulaştıracak alternatifler bulması ve sunması algılanan kişilerarası riskle doğru orantılıdır (Higgins vd., 2005: 132). Çalışanların organizasyonda diğer çalışanlara güvendiğinde, desteklendiğinde ve teşvik edildiğinde sosyal değişim teorisinin (Blau, 1964: 310) önerdiği gibi diğer çalışanlara bilgi ve deneyimini sunarak karşılık vereceği önerilmektedir.

Yukarıda belirtilen 3 temel teori kullanılarak oluşturulan modele göre yapılan araştırmada psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki ilişkide aracı rol oynayabileceği önerilmiştir.

## **KURAMSAL BİLGİ VE HİPOTEZLER**

### **İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği**

Dillenbourg vd. (1996: 192) örgütte işbirliğini herhangi bir sorunu çözmek için veya hedefe ulaşmak için çalışanların ortaya koyduğu etkileşimli ve eşgüdümlü gayretler olarak tanımlamıştır. Çalışmada aynı düşüncede uzlaşma olgusunun zor olduğu belirtilerek bu etkileşim ve eşgüdümün iki kişiden binlerce kişiye kadar büyüyebileceği belirtilmiştir. Roschelle (1992:241) işbirliğini etkileşim yoluyla çalışanların düşüncelerini uyumlaştırma süreci olarak tanımlamaktadır. Uyumlaştırma süreci oluşturma, gözleme ve paylaşılan bilginin yeniden yapılandırılması aşamalarından oluşmaktadır. Örgütlerde işbirliği sağlamak için gereken uyumlaştırma sürecinin dört bileşeni olduğu iddia edilmiştir. Bunlar;

- Karşılaşılan sorun ya da engelin ve amaçların mantığını anlamak,
- Düşüncelerin etkileşimi,
- Fikirlerin ortaya konulup, onaylanıp yeniden yapılandırılması döngüsü,
- Uyumlaştırma sürecinde her seferinde daha fazla işbirliği sağlanması, olarak ifade edilmektedir.

İşbirliği olgusunun iş hayatındaki etkilerini ortaya koymaya çalışan bir çalışmada işbirliği davranışının çıktıları olarak üretkenliğin artışı, kalitenin yükselmesi, yaygın yenilikçilik davranışı, yüksek nitelikli ve etkileşimli müşteri hizmetleri anlayışı ve daha güçlü ekonomik durum olarak belirtilmiştir (Frost ve Sullivan, 2006: 4). Aral vd. (2007: 11) işbirliği davranışının belirleyenleri olarak açık örgüt kültürü, merkezileşmemiş örgüt teşkilatı, düşüncelerini ifade etme özgürlüğünü görmekteirler.

Ditkoff vd. (2005:2) yapmış oldukları niteliksel çalışmada örgütte işbirliği olması için çalışanların kendilerine göre en önemli kriterleri saymaları istenmiştir.

Bu kriterler bir sıralamaya tabi tutulduğunda ilk sırada işbirliğinin amacı, ikinci sırada çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebilmeleri ve üçüncü sırada çalışanların kendileri için olumlu olmasa da herhangi bir konu hakkındaki düşüncelerini özgürce söylemeleri yer almıştır.

İşgören sesliliği literatürde doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmakta ve dolaylı işgören sesliliği ile sendika ve işçi birlikleri kastedilmekte olup bu yolla işçilerin özlük hakkı vb. haklarının savunulması amaçlanmaktadır. Araştırmada kullanılan olgu olan doğrudan işgören sesliliği ise Hirschman'ın (1970: 40) kaçma-konuşma-sadakat teorisine dayandırılan ve çalışanların organizasyondaki karar alma sürecine katılımının göstergesi olan olgudur.

İşgören sesliliği kavramı literatüre Van Dyne ve Lepine (1998: 111) tarafından kazandırılmış olup çalışanların örgütte karşılaştıkları aksaklık ve problemler karşısında eleştiriden ziyade verimlilik ve etkinliği arttıracak geri besleme, öneri vb. davranışları olarak tanımlanmaktadır. Hirschman (1970) kaçma-konuşma kuramında da belirtildiği gibi çalışanların düşüncelerine ve katkılarına değer verildiğinde çalışanlar konuşmayı yani örgüt için fedakarlık yapma yolunu seçeceği düşünülmektedir. Tersine durumda ise kaçma yolunu seçeceği düşünülmektedir. İşgören sesliliği organizasyona katılımın somut bir göstergesi olmaktadır. McCabe ve Lewin (1992: 114) katılımcı yönetimi açıklarken işgören sesliliğinin önemini vurgulamıştır. Araştırmacılar çalışanların örgüt içinde yöneticilerden daha kapsamlı, faydalı yetenek, bilgi ve kabiliyete sahip olduğunu yöneticilerin bu sermayeyi örgüt kullanımına kazandırmak için uygun psikolojik ortamı sağlaması gerektiğini ifade etmektedirler. Armstrong (2006: 221) işgören sesliliği olgusunun 4 göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Bunlar ;

- Çalışanların örgütte yaşadıkları memnuniyetsizliği dile getirmesi,
- İşbirliğine dayalı bir örgüt ve yönetim ikliminin olması,
- Örgütte iş, kalite ve üretkenlik konularında işgören sesliliğinin karar alma sürecine hizmet etmesi,
- İşgören sesliliği olgusunun çalışan-işveren işveren ilişkisinin göstergesi olması
- Yüksek işgören sesliliği sayesinde mesleki tatmin olgusunun yüksek olması şeklinde ifade edilmektedir.

McCabe ve Lewin (1992: 115) işgören sesliliği olgusunun birkaç çeşidi olduğunu ifade etmektedir. İşgören sesliliğinin çeşitleri aşağıda sıralanmıştır ;

• **Hakem tipi:** Güvene dayalı bir çalışma ortamında yöneticilerin şikayet veya kaygıları dinleyerek önerileri karar alma mekanizmasına dahil etmesidir. Hakem tipi işgören sesliliğinin etkinliği çalışanların haklı ve yerinde görülen düşünce ve kaygılarının savunulmasıyla orantılı olarak görülmektedir.

• **Aracı Tipi İşgören Sesliliği:** Aracı tipi işgören sesliliğinde aracı görevindeki çalışan uyumsuzluk yaşayan iki tarafın düşünce ve problemlerinin çözüm aşamasında öneriler sunmaktadır.

• **Tahkim Tipi İşgören Sessliliği:** Tahkim tipi işgören sessliliğinde aracı tipinden farklı olarak hakem görevindeki aracı tarafların problem, kaygı ve önerilerini dikkate alarak uygun olanları karar alma mekanizmasına dahil eder.

• **Çalışan Heyeti:** Bu tür örgütlerde kurulan bir çalışan temsilci heyeti vasıtasıyla örgütte rahatsızlık oluşturan sorunların çözümünde aracılık yaparak yönetim ve çalışanların orta yolunu bulacak çözümler üretmektedir. Araştırmalar çalışanların kendi içinden bir heyetin kararını yönetimden gelen kararlara nazaran daha fazla benimseyerek kabullendiklerini göstermektedir (McCabe ve Lewin, 1992: 116) .

İşgören sessliliğinin olgusunun takım işbirliği olgusunu olumlu olarak etkileyebileceği önermesi örgüt içinde güven olgusunun önemini vurgulayan Hirschman'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramının yanında sosyal öğrenme kuramına da (Bandura, 1977: 82) dayandırılabilir. Sosyal öğrenme kuramına göre örgütte liderlerin çalışanların bilgi ve deneyimini diğer çalışanlarla paylaşarak organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırması ve organizasyonun hedeflerine ulaşması için paylaşım ortamını sağlaması gerekmektedir. Sosyal öğrenme kuramına göre uygun bir psikolojik ve yapısal örgüt ortamı sağlanırsa üyelerin yardımlaşma yoluyla paylaşımları artarak örgütsel öğrenmenin gerçekleşeceği önerilmektedir. İşbirliği davranışının çalışanların sahip oldukları potansiyelin sunumu ve eşgüdümü olduğu düşünülürse yukarıda bahsedilen kuramsal altyapıyla işgören sessliliği olgusunun işbirliği davranışını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemesi beklenmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>** İşgören sessliliği olgusu takım işbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **Psikolojik Rahatlık Algısı ve Takım İşbirliği**

Örgütte çalışanların önetkin davranışlarda, öneri, teklif ve yapıcı eleştirilerinde diğer çalışanların tepkilerine yönelik genel algısı psikolojik rahatlık algısı olarak tanımlanmaktadır (Yener, 2015: 284). Bu bağlamda işbirliği olgusunun belirleyicilerine bakıldığında açık bir örgüt kültürü, düşüncelerini rahat ifade edebilme vb. örgüt ikliminin gerekleri olarak görülmektedir (Ditkoff vd., 2005; Aral vd., 2007: 11).

Bstieler ve Hemmert (2010: 490) örgütlerde işbirliği olgusunun çok zor bir süreç gerektirdiğini iddia etmektedirler. Çünkü takım üyelerinin farklı kişilik yapılarıyla birlikte çok farklı bilgi, yetenek, tecrübe ve düşünce yapısına sahip olduğu bundan dolayı bu özelliklerin eşgüdümünü sağlamanın çok zor olduğu belirtilmektedir. Bu özelliklerin yönetiminin örgütü iyileştirebileceği gibi kötüleştirilebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde etkin bir işbirliği için aşağıdaki sorular sorulmaktadır (Bstieler ve Hemmert, 2010: 490);

• Konumlarına ve görevlerine bakılmadan işyerinde işbirliği kapsamında tüm çalışanlarla rahat bir şekilde konuşma imkanı var mı ?

- Örgütünüz, bölümünüz işletmenin amaçları doğrultusunda diğer örgütlerle düzenli olarak işbirliği yapıyor mu?
- Diğer bölümlerdeki çalışanlara ulaşmak zor mu ?
- İşletmenizde sadece çalışanlar bireysel olarak mı ödüllendiriyor yoksa takımlar da ödüllendiriliyor mu ?
- Takım çalışmasının önemi toplantı ve konuşmalarda sürekli ifade ediliyor mu?
- Yöneticileriniz ve şefleriniz takım çalışması şeklinde mi çalışır ?
- Her takımda ihtiyaç duyulacak yetenek ve kabiliyetlerin belirleniyor mu ?
- İhtiyaç duyulan yetenek ve kabiliyetlere sahip olan çalışanların uygun bir şekilde seçiliyor mu ?
- Rutin geri beslemeler ve performans belirlemeleriyle bilgi sağlanıyor mu?

Sorulan bu soruların cevapları örgütte işbirliğinin boyutlarını ortaya koymaktadır. Amabile (1988: 45) takımın yaratıcılık olgusunu takım üyelerinin daha önce var olmayan bir bilgiyi üreterek, işletmenin faydasına kullanması olarak ifade etmektedir. Pirola Merlo ve Mann (2004: 226) takım yaratıcılık yeteneğinin üyelerin yaratıcılık gücünün toplamından geldiğini ifade etmektedir. Yani takım yaratıcılık yeteneği üyelerin yaratıcılık gücünün ortalaması olarak görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik rahatlık algısı performansı arttıran takım olma sürecinde önemli bir değişken olarak görülmektedir (Kessel vd., 2012: 149). Psikolojik rahatlık algısı yaratıcılık ve yenilik hedefli davranışları desteklemekte yani öğrenme davranışını desteklemektedir. Organizasyon üyeleri psikolojik rahatlık algısını olumlu olarak algıladıkları bir çalışma alanında kişilerarası endişe, kaygı, risk hissetmeden sadece öneri, geri besleme yapmadıkları aynı zamanda merak ettikleri, bilmedikleri, içeriğini öğrenmek istedikleri süreçleride sorgulama imkanı bulmaktadırlar. Ayrıca bu davranışlarında herhangi bir ön yargı, ayıplama, hor görülme davranışıyla karşılaşmadıkları için takımın diğer üyelerinden destek ve yardım da görmektedirler (West ve Anderson,1996). Schein (1985: 72) böyle bir çalışma ortamında insanların endişe ve kaygılarının üstesinden çok kolay geldiklerini ve yenilikçilik yönünde fikir üretimlerinin kolaylaştığını iddia etmektedir. Baer ve Frese (2003: 47) örgüt boyutunda psikolojik rahatlık algısıyla işletme performansı, yenilikçilik arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalarında işletmelerde uyum, adaptasyon, yenilikçilik problemlerinin yaşanmaması için psikolojik rahatlık algısının mutlaka sağlanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Edmondson (1999: 353) liderlerin oluşturduğu takım ruhuyla yerleştiği psikolojik rahatlık algısı sayesinde çalışanların planlama, uygulama, geri besleme süreçlerinde daha fazla söz almalarını sağladıkları, farklı bakış açılarıyla zenginleşen alternatif stratejileri elde ettiklerini ifade etmektedir. Psikolojik rahatlık algısının görüldüğü bir çalışma ortamında çalışanların öz eleştiri yapmaları, aksaklıkları dile getirmeleri ve bu konuda düzeltici tedbirleri önermeleri örgüt kültürünün bir parçası haline gelmektedir (Kessel, 2012: 151).



Psikolojik rahatlık algısının organizasyonel öğrenmeyi olumlu etkilediği araştırmalarda gözlemlenmiştir (Higgins vd.,2005: 131). Bu bağlamda örtük bilgi paylaşımı organizasyonel öğrenmenin bir aşaması olarak görüldüğü için psikolojik rahatlık algısının organizasyonel öğrenmeyi olumlu etkilediği düşünülmektedir. Çünkü örgütlerde üyelerin sahip olduğu örgüte faydalı bilgiyi örgütün geneliyle paylaşma davranışı üyelerin zor karar verebileceği bir durum olmaktadır (Yener, 2015: 282). Üyelerin herhangi bir psikolojik tehdit, dışlanma, soyutlanma kaygısı duymadan fikirlerini sunmaları organizasyonda psikolojik rahatlık algısının varlığını göstermektedir (Edmondson,2003: 355, Yener, 2015: 284). Üyelerin örgütün diğer üyelerine duyduğu güven sonucu karşılaşılan zor durumların çözümüne ilişkin fikirlerini örgütün kullanımına sunması kendisini rahat ve hazır hissetmesiyle ilişkilidir (Schepers vd., 2007). Bu öneri sosyal ağ kuramı ve takım uyum kuramı tarafından da desteklenmektedir (Kessel vd., 2012: 151). Sosyal ağ kuramına göre örgüt üyeleri kendilerini psikolojik olarak rahat hissettikleri ortamlarda karşılaştıkları durumlarda örgütsel sonuçları bireysel sonuçlardan daha fazla önemsemektedirler (Hansen vd., 1999: 108). Ayrıca sorunların çözümünde kullanılacak yeni bilgi ancak tüm üyelerin bilgi ve tecrübelerinin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Sosyal ağ bağlamında organizasyondaki yeni üyelerin yeni ilişkilerinin organizasyona fayda sağlayabilecek yeni bilgileri sağlayacağı iddia edilmektedir. Yeni üyelerin organizasyon içinde algıladığı psikolojik rahatlığa göre kullanılabilir bilgiler sunmasıyla sorunların çözümünde katkı sağlayacağı söylenebilir. Yeni üyelerin örgütle ilişkilerinin yeni ve zayıf olmasına rağmen sahip oldukları bilgileri sunması ancak olumlu psikolojik rahatlık ve desteğin sağlanmasıyla oluşabilir (Levin ve Cross, 2004: 1480). Örgütün yeni üyelerinin örgüte entegrasyonunu tanımlayan ikinci kuram olan takım uyum kuramı üyelerin örgütte kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmeleri durumunda üyelerin ortak amaçlar için fayda sağlayacak fikirlerini sunması, iletişim kurması, örgütsel öğrenmeye katkı sağlamasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir (Burke vd.,2006: 290).

Takım işbirliği çerçevesinde örgütte çalışanlardan önetkin davranışlar beklenmektedir. Çalışanların isteyerek ve arzulu bir şekilde sürece katkı sağlamak için, eşgüdümün bir parçası olmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların takım işbirliğinin parçası olacak şekilde önetkin davranışlar sergilemesi için örgütte psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi, yani kişilerarası risk algısının düşük ve psikolojik rahatlık algısının olumlu olması gereklilik olarak görülmektedir (Walumbwa ve Scabubroeck, 2009: 1276). Kişilerarası risk algısı güven olgusuyla orantılıdır. Çalışanlar örgütte diğer çalışanlara güven duyduğunda risk algısı azalmaktadır. Sonuçta diğerlerinin de kendisine güvendiğini duyan çalışanlar sosyal değişim kuramının önerdiği gibi (Blau, 1969: 247) bu rahatlık olgusunu aldıklarında onlara bilgi, deneyim ve tecrübelerini sunarak karşılığını vermektedir. Yani bir nevi değişim gerçekleştirmektedirler. Yöneticinin, örgüt üyelerinin fedakar katkılarının sonucu ne olursa olsun üyenin kişisel olarak zarar görmeyeceği bir ortam oluşturması, organizasyona fayda sağlayacak her türlü bilgiyi genele

sunması üyeler arasındaki güven duygusunu arttırmaktadır (Dirk ve Ferrin, 2002: 612). Diğer üyelere güven duyan üyeler karşılaşılan durumlarda örgütü tehlikeye atmayacak riskleri alarak ve hedefe ulaşmak için inisiyatif kullanarak işbirliği yardımını esirgemeyecektir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>** Psikolojik Rahatlık Algısı Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **İşgören Sessliliği ve Psikolojik Rahatlık Algısı**

İşgören sessliliği olgusunun dayandığı kuram olan Hirschmann'ın kaçma-konuşma-sadakat kuramına göre örgütlerde işgören sessliliği olgusunun yerleşmesi için kişilerarası güven olgusunun gerekli olduğu ifade edilmektedir (1970). Örgütte gördüğü destek ve teşvikle karşılıksız bir güven içinde bulunan çalışanın sahip olduğu potansiyeli örgütün hizmetine sunması, proaktif öneriler ve geri beslemeler yapması, ihtiyaç duyulduğunda diğer çalışanların yardımına koşması yaygın bir davranış halini alacaktır (VanDyne ve Lepine, 1998; Arslan ve Yener, 2015: 174). Örgütte verimlilik ve etkinliğin artması için değişimin gerektiği bir durumda proaktif önerilerle geri besleme yapacak çalışanların kişilerarası endişe, kaygı veya risk hissetmesi ve organizasyonu güvensiz olarak görmesi durumunda Hirschman'ın (1970) kaçma-konuşma-sadakat kuramına göre susarak geri çekilme davranışını sergileyecektir. Edmondson (1999: 353) psikolojik rahatlık algısının örgütsel öğrenmeyi desteklediğini iddia ettiği çalışmada psikolojik rahatlık algısının esas belirleyicisinin örgütte hissedilen güven olgusu olduğunu ifade etmektedir. Yener (2015: 284) psikolojik rahatlık algısının Türkçe geçerlik ve güvenilirliğini yaptığı çalışmada güven duyan örgüt üyesinin örgüte yapacağı katkısının boyutunun tahmin edilemeyecek kadar büyüyebileceğini iddia etmiştir. Örgütte çalışanların örgüte katkısında sonuç olumlu olsun yada olmasın çalışanın gönüllü katkısının sonucunda zarar görmeyeceği bir örgüt ikliminin oluşturulması güven olgusunun ana belirleyicisidir. Çalışanın hatanın tek sorumlusu olsa dahi günah keçisi haline sokulmaması ve hatalarından ders çıkarılmasının teşvik edilmesi çalışanın güven duyarak ölçülü risk alıp inisiyatif kullanmasını sağlamaktadır (Dirk ve Ferrin, 2002).

Örgütler açısından bakıldığında sürdürülebilir rekabetin gereği olarak verimli ve etkin takım çalışması görülmektedir (Harris ve Harris, 1996: 24). Takım çalışmada üyelerin öncelikli kaygısı diğerlerinin algı ve tepkileri olmakta ve bu algı kişilerarası riskin kaynağını oluşturmaktadır. Bunun olumsuz yaşanması durumunda sürekli artarak devam eden belirsizlik iklimiyle karşılaşılması ve sonucunda güvensizliğin oluşması kaçınılmaz olmaktadır (Gomez ve Ballard, 2013: 210). Ters durumda belirsizlik, iş ortamında belirsizliğin oluşturduğu psikolojik baskı ve değişkenlik azalmaktadır. İşgören sessliliğinin psikolojik rahatlık algısıyla birlikte yerleştireceği karşılıklı güven algısı organizasyonlarında yardımlaşma davranışını arttırarak önetkin (proaktif) davranışları yaygın hale getirebileceği düşünülmektedir. Böylece örgütün karşılaştığı problemlerin aşılmasında veya görevlerin başarılmasında takım çalışmasının hamuru olan

çalışanların bilgi ve tecrübesinin etkin bir şekilde kullanılmasının yolu açılacaktır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>3</sub>** İşgören sesliliği psikolojik rahatlık algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Değişken Rolü**

Aracı değişken modelli çalışmalarda aracı değişken olarak görülen değişkenin hem bağımsız değişken tarafından anlamlı bir şekilde yordanması hem de bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordaması ön şart olarak görülmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1180). Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmasında açıkça belirtilmese de örtük değişkenlerin gözardı edilemeyecek etkisi aracı değişken modellerde ortaya konulabilmektedir. Bu etki çalışmalarda Simpson paradoksunu da azaltmaktadır. Normal şartlarda bağımsız değişkeni yordayan değişkenin dışında ilişkiyi etkileyen bir başka örtük değişkenin olduğu durumlarda örtük değişkenin ortaya konulamaması veya araştırmaya dahil edilmemesi simpson paradoksunu oluşturur (Goltz ve Smith, 2010: 42). İşgören sesliliği olgusunun takım işbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koyan bu çalışmada psikolojik rahatlık algısının aracı değişken olarak bu ilişkiye dahil edilmesiyle işgören sesliliği olgusunun etkisinin düşmesi beklenmektedir. İşgören sesliliği olgusunun aynı zamanda psikolojik rahatlık olgusunu da anlamlı bir şekilde etkilemesi bu çalışmada beklenen diğer bir sonuç ve aracı değişkenli modellerinin de şartı olmaktadır.

İşgören sesliliğinin psikolojik rahatlık algısı yoluyla takım işbirliğini olumlu etkilemesi sosyal öğrenme kuramına da (Bandura, 1977: 55) dayandırılabilir. Sosyal öğrenme kuramına göre yöneticilerin organizasyonlarda işgörenlerin paylaşımını ve katkısını arttıracak örgüt iklimini oluşturması verimlilik ve etkinliğin gereği olarak görülmektedir. Takım işbirliği yardımlaşma davranışını gerektirdiği için gönüllülük esasına dayanmaktadır. İşgören sesliliği ise tamamen gönüllülük esasıyla yapılan davranışları ifade etmektedir. Her iki olgunun da temeli olan gönüllülük olgusu Edmondson'a (1999: 354) göre olumlu psikolojik rahatlık algısının organizasyondaki sonucudur. Yani İşgören sesliliği psikolojik rahatlık olgusunu yordarken psikolojik rahatlık algısının da işgören sesliliğini güçlendirdiği iddia edilebilir (VanDyne ve LePine, 1998: 110; Walumbwa ve Scahubroek, 2009: 1280).

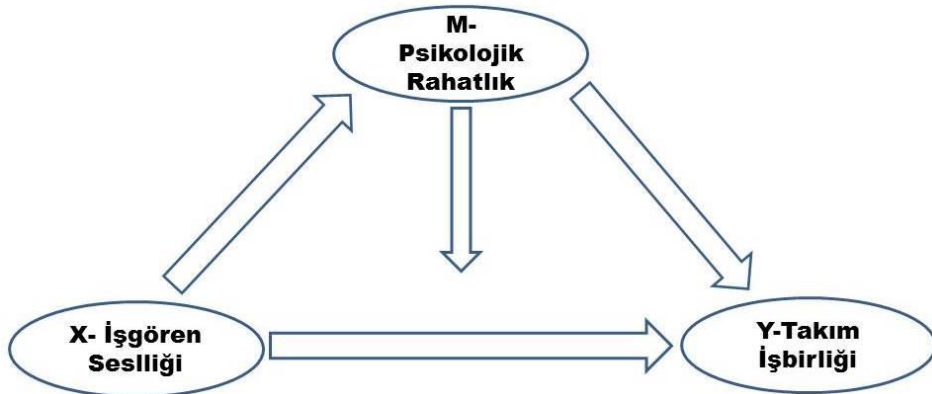
Blau sosyal değişim kuramında (1964: 310) organizasyon üyelerinin birbirlerine yönelik davranışlarının organizasyonda karşılıklı güven olgusu olmadığı sürece sonuçlarının tahmin edilemeyeceğini iddia etmektedir. Bu ise organizasyonda belirsizliği arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte karşılıklı güven ve saygının işgören sesliliğiyle sağlandığı bir durumda Edmondson'ın (1999: 355) önerdiği gibi psikoloji rahatlık algısının artacağı bunun ise bir sonraki aşamada takım işbirliğinin gereği olan yardımlaşma davranışını yaygınlaştıracağı düşünülmektedir (Staples ve Webster, 2008: 618). Bornemisza

(2013: 29) psikolojik rahatlık algısının takım işbirliğinin amacı olan yenilik davranışlarını arttıracaklarını iddia etmektedir. Araştırmalarda belki de en sıradışı iddia Van Dyck vd. (2005: 1230) tarafından yapılmıştır. Aslında hergün karşılaştığımız bir durum olan örgüt üyelerinin hata yapması davranışında karşılaştıkları tepkilerin güven, saygı ve işbirliği davranışının belirleyicisi olduğunu ifade eden araştırmacılar yapılan hatalar karşısında gösterilen olumlu tepkilerin ve hoşgörünün hatalardan öğrenmeyi kolaylaştırdığını ifade etmektedirler. Van Dyck vd. (2005: 1230) çalışanların yaptıkları hataların hiçbir zaman engellenemeyeceğini fakat hatalar sonucu ortaya çıkan işgücü, iş, zaman kaybının bir eğitim gideri haline dönüştürülüp çalışanın öğrenmesini sağlayabileceğini ifade etmektedirler. Takım işbirliği olgusunda en büyük katkının üyenin diğerlerinin sahip olmadığı bilgiyi ve çabayı sunması olduğunu varsayarsak hatalardan öğrenilmiş bir bilginin değerinin ölçülemez olduğu düşünülebilir. Çünkü kimsenin karşılaşmadığı bir durumla karşılaşan çalışan bu duruma karşı geliştirdiği bir davranışla sorunu çözmeye kalkarak bir kazanım elde etmektedir. Bu gösterdiği davranış diğer üyelere göre artı kazanımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Takım işbirliği olgusunda bu artı kazanımları kullanmanın tek yolunun ise örgütte oluşturulan güven ve saygıya dayalı psikolojik rahatlık olgusu olarak iddia edilmektedir (Edmondson, 2003: 354) . Çalışanların hiçbir hatayı bilerek ve isteyerek yapmayacaklarına ilişkin düşünceye dayandırılan güven ortamından dolayı hata yönetiminde olumlu sonuçlar alınması kişilerarası güven olgusunun oluşmasıyla doğru orantılı olacaktır.

Bu bağlamda işgören sesliliğinin takım işbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği bir ilişkide psikolojik rahatlık algısının bu ilişkiye dahil edilmesiyle bu etkinin büyük bir kısmını üzerine alabileceği önerilmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>4</sub>** Psikolojik Rahatlık Olgusu İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği arasında Aracı değişken role sahiptir.

**Şekil 1:** Araştırma Modeli



**H<sub>1</sub>:** İşgören Sessliliği Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Psikolojik Rahatlık Algısı Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** İşgören Sessliliği Psikolojik Rahatlık Algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Psikolojik Rahatlık Olgusu İşgören Sessliliği ve Takım İşbirliği arasında Aracı değişken role sahiptir.

## **YÖNTEM**

Çalışmada kullanılan anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 analiz uygulaması ve araştırmalarda aracı değişkenlerin etkisinin ölçümü için Hayes (2013: 19) tarafından geliştirilen PROCESS 2.15 adlı bir makro kullanılmıştır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış ve veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formlarından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin ifadeler 5’li Likert tipi ölçek yardımıyla derecelendirilmiştir. Toplamda 267 soru formuna ulaşılmış olup 7 formun kullanılamayacağı anlaşıldığından veri analizine 260 forma ait cevaplar ile devam edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizine geçmeden önce tüm ölçeklere ait veriler uç değerlerden ayıklanmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğü 240’a düşmüştür. Daha sonra “Varimax” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak faktör analizi sonucu verinin analize uygun olup olmadığına bakılmıştır.

## **Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Sinop’ta bulunan bir tekstil üretim işletmesinin çalışanları (n=240) oluşturmaktadır. Anketlere cevap veren katılımcıların en çok 26-33 (%45) yaş arasında olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumu bazında incelendiğinde ise en yoğun katılımcı grubunun ortaöğretim mezunu (%60) olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların 139’u (%58) kadın, geri kalanı (%42) erkeklerden oluşmaktadır.

## **Ölçme Araçları**

Araştırmada Orchard vd. (2012: 60) tarafından geliştirilen “Takım İşbirliği Ölçeği”; Türkçe formu Yener (2015: 278) tarafından yapılan “Psikolojik Rahatlık Algısı Ölçeği” ile Türkçe formu Arslan ve Yener (2016: 178) tarafından yapılan “İşgören Sessliliği Ölçeği” kullanılmıştır.

**BULGULAR**

KMO ve Bartlett testi sonuçları, güvenilirlik sonuçları ve faktör yapılarının olduğu Tablo 1'e göre örneklem uygunluğunun tüm ölçme araçları için uygun olduğu görülmektedir. Araştırmanın geçerliğini ortaya koymak için yapılan faktör analizlerine göre maddelerin faktör yükleri genel olarak kabul edilen ,30'un üzerinde çıkarak Tablo 1'de görülen şekilde bir faktör yapısı göstermiştir. Görülen faktör yapıları ölçme araçlarının orjinal yapısıyla örtüşmektedir.

**Tablo 1:** Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analiz Sonuçları

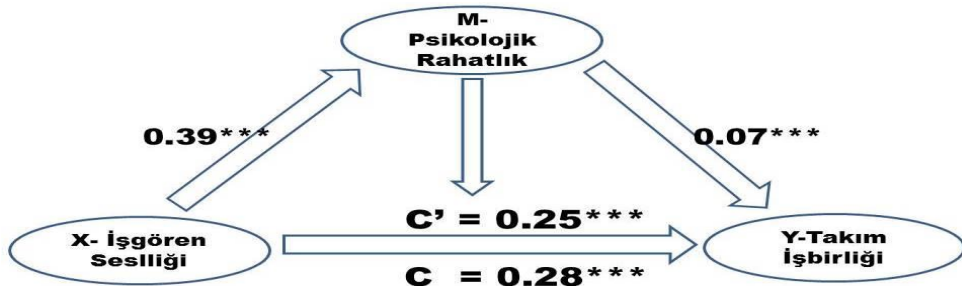
Ölçme Araçları Analiz Sonuçları			
Yapılan Test	İşgören Sessliliği	Psikolojik Rahatlık Algısı	Takım İşbirliği
KMO ve Barlett Uygunluk Testi	,904(p < .001)	,904 (p < .001)	,765 (p < .001)
Faktör Yüklerine Göre Faktör Sayısı ve Toplam Varyansı Açıklama Oranı	2 Faktör % 69	2 Faktör % 73	10 Faktör % 72
Güvenirlik Sonuçları	$\alpha=0,84$	$\alpha=0,74$	$\alpha=0,72$

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için uygulanan korelasyon analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Sonuçlara bakıldığında bir sonraki aşama olan regresyon aşamasına geçilmesi için yeterli bir korelasyon ilişkisinin var olduğu görülmektedir. Aynı tabloda standart sapma değerleri ve her bir ölçme aracı için verilerin ortalamaları da sunulmuştur.

**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Standart Sapma, Ortalama ve Korelasyon Sonuçları

n=197	Mean	SD	1	2	3
1-İşgören	<b>2,55</b>	0,92	1		
2-Psi.Rah.	<b>2,64</b>	0,66	<b>,54**</b>	<b>1</b>	
3-Tak.İşbir.	<b>2,53</b>	0,39	<b>,65**</b>	<b>,44**</b>	1

Şekil 2: Analiz Sonuçları



$C' = 0.25^{***}$  doğrudan etki aracı değişkenin kontrol edilmesiyle oluşan etki

$C = 0.28^{***}$  toplam etki aracı değişken olmadan bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki

Tablo 3: Aracılık Test Sonuçları

Aracılık Modeli (Baron ve Kenny, 1986; HayesProcess 2.15)					
Doğrudan Etkiler	Katsayı	SH	t	p	Model R <sup>2</sup>
<b>Psikolojik Rahatlık BD</b>					
Sabit	1.6524	.1059	15,608	.000	
İşgören Sesliliği BZD	.392	.039	9,9789	.000	.29***
<b>Takım İşbirliği BD</b>					
Sabit	1,7198	.079	21,656	.000	
İşgören Sesliliği BZD	.2524	.0247	10,226	.0000	
Psikolojik Rahatlık Algısı AD	.0747	.0342	2,185	.0298	.44***
<b>Sobel Testi</b>					
	Etki		z		
	.0293	.0138	2,124	.0336	
<b>Dolaylı Etki</b>					
	Etki	Bootst SH	Bootst AltGA		Bootst ÜstGA
	.0293	.0148	.0014		.0608
<b>Toplam Etki</b>					
	Etki	SH	t	p	
	.28	.0209	13,4869	.000	
*** $p < .001$ ; n=240 bootstrap yöntemi için örneklem büyüklüğü 5000					
BD=Bağımlı Değişken; BZD=Bağımsız Değişken; AD=Aracı Değişken; SH=Standart Hata; Bootst SH=Bootstrap Standart Hatası; GA= Güven Aralığı; Etki büyüklükleri standardize olmayan katsayılardan oluşmaktadır					

Hipotezlerin test edilmesi için yapılan Baron ve Kenny'nin (1986: 1180) modeline dayanan 4 aşamalı regresyon analizi sonuçlarının olduğu Tablo 3'e

bakıldığında psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık etkisi görülmektedir. Baron ve Kenny (1986) 4 aşamalı regresyon testinin ilk aşamasında bağımsız değişken olan işgören sesliliğinin aracı değişken olan psikolojik rahatlığı % 39 olarak anlamlı bir şekilde arttırdığı ve psikolojik rahatlık algısındaki değişimin yüzde 29'unun ( $R^2$ ) işgören sesliliği tarafından açıklanabildiği gözlenmiştir. İkinci aşamada aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısının bağımsız değişken olan takım işbirliğini % 7 olarak anlamlı bir şekilde arttırdığı ve bağımsız değişken olan takım işbirliğindeki değişimin % 44' ünün aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısıyla açıklanabildiği görülmüştür. Üçüncü aşamada aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısının kontrol altında tutulup yani analize dahil edilmeden yapılan regresyon analizinde işgören sesliliğinin bağımsız değişken olan takım işbirliğini % 28 olarak anlamlı bir şekilde arttırdığı görülmüştür. 4. aşamada yapılan regresyon analizinde aracı değişken olan psikolojik rahatlık algısının analize dahil edilmesiyle birlikte bu etki % 25'e düşmüş fakat anlamlılığını yitirmemiştir. Analize göre psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık rolü gözlenmiştir. Aracı değişken etkinin ortaya konulması için uygulanan analizlerde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişken ilişkiye dahil edildiğinde düşerken anlamlılığını da kaybetseydi tam aracılık rolü olduğu ifade edilebilirdi. Aracı değişken rolünün etki düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi için uygulanan Sobel Testi (Sobel, 1982: 292) sonuçlarına göre de, aracı değişken olan psikolojik rahatlığın ( $z = 2.124, p < .001$ ) aracılık etkisinin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Modele göre psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık etkisi söz konusudur.

**H<sub>1</sub>** İşgören Sesliliği Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (**Desteklenmiştir**).

**H<sub>2</sub>** Psikolojik Rahatlık Algısı Takım İşbirliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (**Desteklenmiştir**).

**H<sub>3</sub>** İşgören Sesliliği Psikolojik Rahatlık Algısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (**Desteklenmiştir**).

**H<sub>4</sub>** Psikolojik Rahatlık Olgusu İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği arasında Aracı değişken role sahiptir (**Desteklenmiştir**).

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç olarak psikolojik rahatlık algısının kısmi aracılık etkisinin olduğu ileri sürülebilir. Çıkan sonuçlar öncelikle psikolojik rahatlık algısını örgütsel öğrenmeye katkısı boyutunda alanyazına kazandıran Edmondson (1999: 353)'in araştırmalarını desteklemiştir. Aynı şekilde daha yakın bir zamanda Arslan ve Yener (2016: 180) tarafından yapılan psikolojik rahatlık ve işgören sesliliğinin öğretmenlerde örtük bilgi paylaşımını arttırdığına yönelik çalışma sonuçları da desteklenmiştir. Aynı organizasyonda çalışanların hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar tarafından desteklenmeleri ve düşüncelerini çekinmeden, açıkça ifade edebilmeleri için uygun ortamın sağlanması durumunda takım işbirliğini pekiştirecek bilgi paylaşımı,



yardımlaşma, teşvik ve destek davranışlarının yaygınlaşacağı düşünülmektedir. Psikolojik rahatlığın tam aracı rolü oynamaması hem psikolojik rahatlığın hem de işgören sesliliğinin benzer işlevlerinin olmasından kaynaklanabilir. Her iki olgunun birbirinin etkisini örtmesi ve benzer önermeler içermesi tam aracılık etkisini engellemiş olabilir. Bunun yanında dünyada pozitif psikoloji alanının alt olgusu olarak görülen psikolojik rahatlık algısının örgütlerdeki etkisi üzerine giderek daha fazla çalışma yapılmaktadır. Özellikle sürdürülebilir rekabet gücünü elde etmek isteyen işletmeler çalışanlarından her yönden daha etkin ve verimli yararlanmak amacıyla onlarla daha sağlıklı ilişkiler kurabileceği psikolojik iklimi oluşturmak istemektedirler. Psikolojik rahatlık algısının verimlilik ve etinliği arttıracak farklı olgularla olan ilişkisini ortaya koyacak çalışmalarla alanyazı zengileştirilerek işletmelere referans oluşturulabilir. Halihazırda pozitif psikoloji dalında önemli bir başlık olarak kabul edilen psikolojik rahatlık algısının ulusal yazındaki önemli bir boşluğunun bu çalışmayla giderilebileceği değerlendirilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.

Aral, S., Brynjolfsson, E. ve Van Alstyne, M. (2007). Productivity Effects of Information Diffusion in Networks. *MIT Center for Digital Business*, July 2007.

Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page, Limited.

Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1): 173-191.

Baer, M., ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 45-68.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173–1182.

Bstieler, L. ve Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in International New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*. 27(4): 485-499.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity*, FreePress, New York.

Bornemisza, A. (2013). Creativity and Psychological Safety. *Unpublished Master Thesis*. Lund University Psychology Department, Lund, Holland.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., ve Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams?. *Leadership Quarterly*, 17: 288-307.

D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martí'n Rodr'iguez, L. & Beaulieu, M. D. (2005). Conceptual basis for interpro-fessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1):116-31

Ditkoff, M., Allen, C., Moore, T. ve Pollard, D. (2005). *Ideal Collaborative Team*, Innovation Solution Center and Dave Pollard of Meeting of Minds. November, 2005.

Dillenbourg, P., Baker, M., Blaye, A., & O'Malley, C. (1996). The evolution of research on collaborative learning. In E. Spada & P. Reiman (Eds.), *Learning in humans and machine: Towards an interdisciplinary learning science*: 189-211.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-384.

Edmonson, A. C. (2003). Psychological safety, trust and learning in organizations, A-Group Level Lens, *Sciencedirect Veritabanı*, (20.02.2016)

Frost ve Sullivan (2006). *New Research Reveals Collaboration Is a Key Driver of Business Performance Around the World*. Whitepaper. Microsoft Press Release. Redmond, Washington, June 5, 2006.

Goltz, H. H. ve Smith, M. L. (2010). Yule-Simpson's Paradox. *Practical Assessment. Research & Evaluation*, 2010 (15); 15-24.

Gómez, L. F. ve Ballard, D. I. (2013). Communication for the long-term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *Journal of Business Communication*, 50 (2); 208-220.

Hansen, M. T., Nohria, N. ve Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge ?. *Harvard Business Review*, 1999(3): 106-16.

Harris, P. R., ve Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3): 23-36.

Hayes, A. F. (2013), *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, Guilford Press, New York, NY.

Higgins, N., Watts, D., and Bindman, J.,(2005). Assessing violence risk in general adult psychiatry. *Psychiatric Bulletin*, 29: 131–133.

Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Harvard University Press, 1970.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*,33(4): 692-725.

Kay, J. (1995). *Why Firms Succeed*. Oxford: Oxford University Press.

Kessel, M., Kratzer, J. Ve Schultz,C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing and Creative Performance in Healthcare Teams, *Creativity and Innovation Management*,21(2)147-157.

Levin, D. Z. ve Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11): 1477-1490.

Mayer, R., Davis, J., ve Schoorman, F. D. (1996). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.

McCabe, D. M., ve Lewin, D. (1992). Employee Voice: A Human Resource Management Perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.

McCallin, A. (2001). Interdisciplinary practice – a matter of teamwork: An integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10: 419- 428.

Orchard, C. A., King, G. A., Khalili, H., ve Bezzina, M. (2012). Assessment of Interprofessional Team Collaboration Scale, Development and Testing Instrument. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32 (1): 58-67.

Pirola-Merlo A, Mann L (2004), The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating Across People and Time. *J. Organ. Behav.*4(1): 225-236.

Roschelle, J. (1992) Learning by collaborating: Convergent conceptual change. *Journal of the Learning Sciences*, 2: 235–276.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schepers, J., Jong, A.,Wetzels, M. ve Ruyter, K. (2007). Psychological safety and social support in groupware adoption. A Multi-level Assessment in education. *Computers and Education* 51:757-775.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*,4(3): 290-312.

Staples, D.S. ve Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6): 617-640.

Van Dyne, L. ve Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*,41: 108-119.

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., ve Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1228-1240.

Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1275–1286.

West, M. A. and Anderson N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81: 680-693.

Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Algısı Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *ODÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 280-305.

Yener, S. ve Arslan, A. (2016). GÜdüleyici dil, işgören sesliliği ve örtük bilgi paylaşım davranışı etkileşiminde psikolojik rahatlığın düzenleyici rolü, *İstanbul Üniversitesi 15. Ulusal İşletme Kongresi*,99 Nu.lı Bildiri, 26-28 Mayıs 2016, İstanbul / Türkiye

**Yayın Geliş Tarihi:** 01.08.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 27.07.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 14.02.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.71831>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 2, Yıl: 2017, Sayfa: 205-229  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **YEŞİL SATINALMA DAVRANIŞININ İNCELENMESİ: ÇEVRESEL KAYGININ, ALGILANAN TÜKETİCİ ETKİNLİĞİNİN VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİN ETKİLERİ<sup>1</sup>**

Nur BİNER UYSAL\*  
Selin KÜÇÜKKANCABAŞ ESEN<sup>\*\*</sup>

**Öz**

*Bu araştırmanın amacı yeşil satınalma davranışını incelemek ve çevresel kaygı ve algılanan tüketici etkinliğinin Trakya Bölgesin'deki tüketicilerin yeşil satınalma davranışları üzerindeki etkilerini test etmektir. Araştırmada ayrıca, tüketicilerin tutumlarının ve yeşil satın alma davranışlarının üç demografik faktöre (yaş, cinsiyet, SES) göre değişip değişmediğine de cevap aranmaktadır. Araştırmanın analizleri, Trakya bölgesinde yaşayan 500 tüketiciden toplanan verilere dayanmaktadır. Veriler, çoklu regresyon analizi, t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları hem çevresel kaygının hem de algılanan tüketici etkinliğinin i tüketicilerin yeşil satınalma davranışları üzerinde etkiye sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, tüketicilerin çevresel kaygıları ve yeşil satın alma davranışlarında yaş farklılıkları bulunmuştur. Bununla beraber, yaşın çevresel kaygı ve yeşil satınalma davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu ve yaş büyüdükçe bu ilişkinin güçlendiği ortaya konulmuştur. Son olarak, cinsiyetin ve SES'in yeşil tutum ve davranışlarda etkili olmadıkları görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil Pazarlama, Yeşil Tüketici, Çevresel Kaygı, Algılanan Tüketici Etkinliği, Yeşil Satın Alma Davranışı, Demografik Faktörler.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma “Tüketicilerin Yeşil Ürün Satın Alma Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden (Nur Biner, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014) üretilmiştir.

\* Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nurbnr@gmail.com

\*\* Yrd. Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, selinkkb@gmail.com

## **EXAMINING GREEN PURCHASING BEHAVIOR: EFFECTS OF ENVIRONMENTAL CONCERN, PERCEIVED CONSUMER EFFECTIVENESS, AND DEMOGRAPHICS<sup>2</sup>**

### **Abstract**

*The purpose of this research is to examine green purchasing behavior and to test the role of environmental concern and perceived consumer effectiveness on green purchasing behavior in Thrace Region. Moreover the research tries to understand the role of three demographic variables (age, gender SES) on the consumers' attitudes and behavior. The empirical analysis of the research is based on data obtained from 500 consumers living in Thrace Region. The data were analyzed using multiple regression analysis, and t-test analysis. Results of the study highlights that both environmental concern and perceived consumer effectiveness exert influences on consumers' green purchasing behavior. Besides, significant age differences were found on environmental concern and green purchasing behavior. Moreover, results showed that age moderates the relationship between environmental concern and green purchasing behavior such that the relationship would be stronger in older people. Finally, no significant relationship appeared between gender, socioeconomic status and green attitudes and behavior.*

**Keywords:** *Green Marketing, Green Consumer, Environmental Concern, Perceived Consumer Effectiveness, Green Purchasing, Demographics.*

## **GİRİŞ**

Hızlı sanayileşme, bilinçsiz ve aşırı tüketim zaman içinde ekolojik dengenin bozulmasına ve beraberinde küresel ısınmaya neden olmuştur. Günümüzde artık ekolojik dengenin bozulmasıyla yaşanan sorunlar hem doğayı hem de insanları tehdit eder bir noktadadır. Çevresel sorunların insan ve doğa üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri, bir bakıma mecburen insanları çevre hakkında daha duyarlı olmaları konusunda baskılamış ve insanlar bu dengesizliğe sebep olan işletmeleri ve endüstrileri sorgular hale gelmişlerdir. Zamanla çevre ile ilgili daha fazla bilinçlenen insanlar bir yandan çevreye karşı kaygı duymaya diğer yandan da çevre için bireysel olarak bir şeyler yapabileceklerine inanmaya başlamışlardır. Çevresel kaygıları ve bireysel inançları fazla olan ‘yeşil tüketiciler’ giderek daha az çevresel sorun yaratan, atıkları azaltan, daha fazla geri dönüşüm sağlayan yenilenebilir kaynakların daha fazla kullanımını ve ürünlerin ekosistem içinde daha güvenli olmasını talep etmeye başlamışlardır.

Tüm bu değişimler pazarlama literatüründe görece olarak yeni bir kavram olan “yeşil pazarlama”nın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yeşil pazarlama kavramı ilk kez Amerikan Pazarlama Birliği (1975) tarafından tartışılıp literatürde yerini almıştır. Akademisyenlerin, bürokratların ve diğer katılımcıların, pazarlamanın çevre üzerindeki etkilerini tartıştıkları bu toplantıda, yeşil pazarlama kavramı şu

---

<sup>2</sup> This study is derived from the master thesis titled “Examination of Consumers' Green Purchasing Behavior” (Trakya University, Graduate School of Social Sciences, 2014).

şekilde tanımlanmıştır; “Pazarlama faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan çevre kirliliği, enerji tüketimi ve diğer kaynaklar üzerinde oluşan negatif ve pozitif etkilere ilişkin çalışmalardır” (Boztepe, 2012).

1990’lı yıllardan itibaren medyanın da yardımı ile insanın doğanın bir parçası olduğu ve bu nedenle ekolojik sisteme bağımlı olduğu düşüncesi yayılmaya başlamıştır. Bu düşünce beraberinde çevresel etkileri daha az olan ürünleri tüketmeye dikkat eden “yeşil tüketicinin doğmasına yol açmıştır. Satınalma kararları ile çevreyi etkileyebilen ve gün geçtikçe sayıları artıp daha fazla sesleri çıkmaya başlayan yeşil tüketiciler, çevreye dost ürünler üretmeleri için şirketlere baskı yapmaya başlamışlardır. Çevrecilik anlayışının en üst noktalara çıktığı bu dönemde literatürde çevresel kaygı ve algılanan tüketici etkinliği kavramları da baskın birer sosyal kavram olarak incelenmeye başlanmıştır (Roberts ve Bacon, 1997).

Çevresel kaygı, tüketicilerin çevre ile ilgili olarak bugün ve gelecekte yaşanabilecek endişelerini belirlemeye çalışan değişken olarak tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2008). Literatür incelendiğinde, tüketicilerin çevresel duyarlılıklarını belirlemek adına birçok araştırma yapıldığı ve bu araştırmalarda da çevreye yönelik kaygının tüm dünyada arttığı (Franzen, 2003) ve çevresel kaygıya sahip bireylerin çevreye daha duyarlı davranışlar sergiledikleri ortaya konulmaktadır (Roberts, 1996).

Bireylerin sosyal olarak problem çözmede fark yaratabileceğine olan inancına algılanan tüketici etkinliği denilmektedir (Tang ve Chan, 1998). Literatür incelendiğinde, çevresel kaygıya sahip tüketiciler gibi bireysel olarak çevre hakkında olumlu bir şeyler yapabileceklerine inanan tüketicilerin de çevreye duyarlı davranışlar sergiledikleri çeşitli araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Kim ve Choi, 2005; Roberts, 1996) Özellikle yeşil tüketicilere yönelik bölümlendirme planlarının ve iletişim çabalarının daha iyi şekillendirilmesi, bu kitlenin tutum ve davranışlarının daha iyi anlaşılması amacıyla literatürde bu kitlenin demografik özellikleri de incelenmiştir. Ancak, çevreye dost ürünleri satın alma isteği ile demografik faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda sonuçların birbirleri ile çeliştikleri görülmektedir (Diamantopoulos vd., 2003; Makeover, 2009; Roberts, 1996). Diğer taraftan, tüm dünyada yeşil tüketicilerde gözle görülen artışa rağmen, Türkiye’de bu tüketicilerin tutum ve davranışlarının anlaşılmasına yönelik araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bununla beraber, dünyada yapılan birçok araştırmada da yeşil tüketicilerin tercih edeceklerini belirttikleri ürünleri çeşitli sebeplerden dolayı (yeşil ürünlerin çok pahalı olması, yeşil ürünün tam olarak ne olduğunun anlaşılabilmesi vb.) satın almadıkları görülmektedir (Magrath, 1992; Schlossberg, 1991). Bu durum literatürde teorilerin tersine tutum ve davranışlar arasında bir boşluk doğmasına yol açmaktadır.

Bu doğrultuda, bu araştırmanın temel amacı tüketicilerin, yeşil ürünleri (çevreye duyarlı-doğa dostu) satınalma davranışları ile çevresel kaygı ve algılanan

tüketici etkinliği arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada yaş, cinsiyet ve sosyoekonomik statü değişkenlerinin, çevresel kaygı, algılanan tüketici etkinliği ve yeşil satınalma davranışı üzerinde farklılaştırıcı bir etkiye sahip olup olmadıkları da incelenmektedir.

Bununla beraber yaş değişkeninin çevresel kaygı, algılanan tüketici etkinliği ve yeşil satın alma davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığının araştırılması bu araştırmanın temel motivasyonlarından birisidir. Bilindiği üzere sosyo demografik faktörlerin tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerdeki olası düzenleyici etkileri literatürde sıkça tartışılmakta ve araştırılmaktadır (Barron ve Kenny, 1986). Bu doğrultuda, bu araştırmada yaşın bu ilişkilerdeki düzenleyici etkisi incelenerek yeşil pazarlama literatürüne katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN TEORİK ALTYAPISI VE HİPOTEZLERİ**

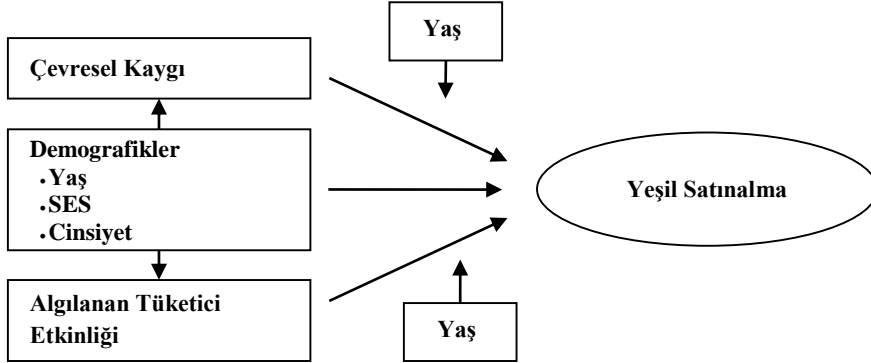
Bu araştırmanın kavramsal modeli oluşturulurken literatürde yer alan ve sosyal psikoloji perspektifiyle davranışı açıklamaya yönelik geliştirilen teorilerden, Gerekelendirilmiş Eylem Teorisi (Ajzen, 1985) ve Planlı Davranış Teorisinden (Ajzen, 1988) faydalanılmıştır. GET, tutumların ve sübjektif normların insanların davranışlarını açıklayabildiğini ifade eder. Burada bahsedilen tutum, geleneksel olarak nesnelere, insanlar veya kurumlara yönelik tutumlardır. Bu kapsamda yeşil davranış literatüründe çevresel kaygı, tutum ya da daha genel ifadeyle çevresel bozulmaya yönelik tutum olarak sıklıkla tartışılmıştır (Fransson ve Garling, 1999). Özellikle yeşil davranış literatüründe yer alan daha erken döneme ait çalışmalarda çevresel kaygının bir tutum olarak bireylerin çevreyle ilgili davranışlarının bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Fransson ve Garling, 1999; Kallgren ve Wood, 1986; Takala, 1991). Bu doğrultuda bu araştırma kapsamında çevresel kaygı, yeşil satınalma davranışının bir belirleyicisi olarak ele alınmıştır.

Modelde, davranışın ikinci açıklayıcısı ise, sosyal bir faktör olan ve bireylerin çevreyle ilgili olumlu şeyler yapabileceklerine yönelik algılarını ifade eden algılanan tüketici etkinliğidir. PDT’de yer alan ve davranışın bir belirleyicisi olan algılanan davranışsal kontrol, bireyin belirli bir davranışı sergileyebilme kapasitesine yönelik algıyı ifade etmektedir. Algılanan davranışsal kontrole benzer şekilde, bu çalışmanın temel değişkenlerinden biri olan algılanan tüketici etkinliği pazarlama literatüründe yeşil satınalma davranışının ve niyetinin bir belirleyicisi olarak araştırılmıştır (Straughan ve Roberts, 1999; Wesley, Lee ve Kim, 2012).

Değişkenlerin hipotezleştirilmiş ilişkileri Şekil 1’de yer almaktadır. Hipotezlerin ardında yatan mantık ise aşağıda tartışılmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



### Çevresel Kaygı ile Yeşil Satın Alma Davranışı Arasındaki İlişki

Son yıllarda dünya genelinde çevreye olan hassasiyetin artması tüketicileri, işletmeleri, ülkelerin politikalarını etkilemektedir. 1980'lerin sonlarına doğru kendilerini çevreci olarak tanımlayan tüketicilerin sayısında gözle görülür bir artış olmuştur. Yeşil tüketiciler doğal kaynakların sınırlı olduğunun ve çevrenin sanılandan daha hassas olduğunun farkındadırlar. Yeşil tüketiciler bu çevresel kaygılarını da çevre dostu ürünleri talep ederek veya satın alarak yansıtmaktadırlar (Ay ve Yılmaz, 2004).

Medyada çevre ile ilgili sorunlardan sürekli ve giderek artan bir şekilde bahsedilmesinin, kişilerde çevresel kaygıya yol açtığı, tüketicilerin çevre nedeniyle çevreci ürünleri satın aldıkları, çevreci olmayanları raflarda bıraktıkları ve hatta çevreci ürünler için daha fazla ödemeye razı oldukları birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Davis, 1993; Dunlap ve Scare, 1991; Peattie 2001). Benzer şekilde, Robert ve Bacon'un (1997) yaptığı çalışmada da, çevresel kaygısı daha yüksek olan bireylerin ekolojik tüketime (yeşil satın almaya) daha fazla önem verdikleri bulunmuştur. Manaktola ve Jauhari (2007) de çevresel kaygıları olan tüketicilerin çevre dostu ürünler satın aldıklarını saptamışlardır.

Türkiye'de yürütülen bazı araştırmalarda ise, öğrencilere çevrenin giderek tahrip olmasından kaygı duyup duymadıkları sorulmuş ve sonuç olarak çevresel kaygılarının olduğu ancak bu kaygıların satın alma kararlarına yansımadağı gözlemlenmiştir (Yılmaz vd. 2009; Hussein ve Cankül, 2010).

Yam-Tang ve Chan (1998), Hong Kong'ta yaptıkları çalışmada yine tüketicilerin çevreye olan ilgilerini satın alma davranışlarına yansıtmadığını görmüşlerdir. Çünkü çevresel sorunların işletmelerden kaynaklandığına inanmaktadırlar. Bu yüzden çevresel kaygıları olsa dahi yeşil satın alma davranışı göstermemektedirler. Schlegelmilch vd. (1996) ise, çevre bilinci ve yeşil satın alma

öncesi davranışın arasındaki ilişkiyi incelemiş ve tutumların yeşil satın alma öncesi davranış üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Kim ve Choi (2005) de çevresel kaygının, yeşil satın alma üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Tanrıkulu (2015), Adana’da yaşayan 20 yaş üstü tüketiciler üzerinde yürüttüğü çalışmasında da çevresel kaygının yeşil satın alma davranışını etkileyen faktörlerden biri olduğunu saptamıştır.

Her ne kadar literatürde bu ilişkiye dair çelişkili sonuçlar ortaya konulmuş olsa araştırmanın teorik altyapısı ve ilgili bulgulara bağlı kalarak bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H1:** Çevresel kaygı, yeşil satın alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

### **Algılanan Tüketici Etkinliği ile Yeşil Satın Alma Davranışı Arasındaki İlişki**

Ellen, Weiner ve Cobb-Wolgren (1991), bireylerin sosyal olarak problem çözmeye fark yaratabileceğine yönelik inançlarının yani çevresel konularda algılanan tüketici etkinliğinin, yeşil satın alma gibi çevreye duyarlı davranışların bir göstergesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Straughan ve Roberts (1999), algılanan tüketici etkinliğini, “bireylerin çevre sorunlarının yarattığı sonuçlara bireysel olarak olumlu etki edebileceklerine olan inançları” şeklinde tanımlamış ve araştırmalarında algılanan tüketici etkinliği ile çevreye duyarlı tüketici davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Roberts (1996) çevreye duyarlı tüketici davranışını tahmin etmede, algılanan tüketici etkinliğinin en etkili değişken olduğunu saptamıştır. Kim ve Choi (2005), toplulukçuluk değerlerine sahip (collectivistic) bireylerin çevresel algılarının daha yüksek olduğunu ve çevresel algı etkinliği ve yeşil satın almanın doğrudan ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer bir çalışmada Tanrıkulu (2015), algılanan tüketici etkinliğinin yeşil satın alma üzerindeki olumlu etkisini bulgulamıştır. Webb, Mohr ve Harris (2008) algılanan tüketici etkinliğinin sosyal sorumlu davranışların belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgulara dayanarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H2:** Algılanan tüketici etkinliği, yeşil satın alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

### **Demografik Faktörlerin ve Çevresel Kaygı, Algılanan Tüketici Etkinliği ve Yeşil Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkileri**

Çevresel duyarlılıklarla ilgili tüketici fikirleri zaman içinde hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu açıdan çevreye dost ürünlere yönelik tutum ve davranışlardaki demografik farklılıkların incelenmesi, yeşil tüketicilerin mevcut özelliklerinin anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Türkiye’deki çevreye yönelik tutum ve davranışlarla ilgili araştırmalar incelendiğinde genel olarak öğrenci örneklemeleri ile

çalışıldığı ve bu nedenle yaş değişkeni ile ilgili bulgular elde edilemediği gözlemlenmiştir. Literatürdeki çevresel faktörlerle yaş arasındaki ilişkilerin incelendiği diğer araştırmalarda ise farklı bulgular elde edildiği görülmektedir. Roberts (1996) Amerika'daki tüketiciler üzerinde yürüttüğü araştırmasında daha yaşlı tüketicilerin (36 yaş ve üstü) çevreye karşı daha duyarlı olduklarını ortaya koymuştur. ICOM (2008), benzer şekilde Amerika'daki yeşil ürünlerin en fazla 55 yaş üstü tüketiciler tarafından tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, Chan (1996), Kanada ve Hong Kong'daki tüketicileri incelediği araştırmasında, daha genç tüketicilerin çevreye dost ürünleri tercih ettiklerini bulgulanmıştır. Portekiz tüketicilerine yönelik bir başka araştırmada da çevreye en duyarlı olan ve "yeşil aktivistler" olarak tanımlanan grubun 25-34 yaş arası tüketiciler olduğu ortaya konulmuştur (Do Paco, Raposo ve Walter, 2009). Bu araştırmalara dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H3a:** Yaş gruplarına göre tüketicilerin çevresel kaygıları farklılaşmaktadır.

**H3b:** Yaş gruplarına göre tüketicilerin algılanan tüketici etkinlikleri farklılaşmaktadır.

**H3c:** Yaş gruplarına göre tüketicilerin yeşil satın alma davranışları farklılaşmaktadır.

Literatürde çevresel tutum ve davranışların incelendiği araştırmalarda cinsiyet değişkeni ile ilgili genel olarak tutarlı sonuçlar elde edildiği ve kadınların genel olarak çevreye daha duyarlı oldukları görülmektedir. Türkiye'de üniversite öğrencileri üzerinde yürütülen birçok araştırmada kadınların çevreye daha fazla destek verdikleri, daha olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri bulgulanmıştır (Alp vd., 2006; Cavas vd., 2009; Köse vd., 2011; Müderrisoğlu ve Altanlar, 2011; Özsoy vd., 2011; Taşkın, 2009; Tuncer vd., 2005; Yılmaz vd., 2004). Benzer şekilde uluslararası literatürde de kadınların çevreye dost ürünleri daha çok tercih ettikleri ortaya konulmuştur (Anderson ve Hansen, 2004; Furlow ve Knott, 2009; Laroche vd., 2001; Roberts, 1996). Bu araştırmada da yukarıdaki araştırmaların sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H4a:** Cinsiyetlerine göre tüketicilerin çevresel kaygıları farklılaşmaktadır

**H4b:** Cinsiyetlerine göre tüketicilerin algılanan tüketici etkinlikleri farklılaşmaktadır.

**H4c:** Cinsiyetlerine göre tüketicilerin yeşil satın alma davranışları farklılaşmaktadır.

Bu araştırmada sosyoekonomik statü (SES) tüketicilerin eğitimlerinin ve gelirlerinin bileşimi olarak ele alınmıştır. Buna bağlı olarak da, literatürde her iki değişkene yönelik araştırma bulguları bu araştırmanın ilgili hipotezlerinin geliştirilmesinde dikkate alınmıştır. Literatürde gelir ve çevreye yönelik tutum ve davranışlarla ilgili çalışmalarda farklı bulgular elde edildiği gözlenmiştir. Örneğin

Roberts (1996) ve Straughan ve Roberts (1999), daha düşük gelire sahip tüketicilerin çevreye dost ürünleri daha çok tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, Do Paco, Raposo ve Walter (2009) ve Meyer ve Leibe (2010), Fisher, Bashyal ve Bachman (2012) gelir seviyesi yüksek tüketicilerin daha çevre dostu tutum ve davranışlar sergilediklerini bulgulamışlardır. Türkiye’de yürütülen araştırmalarda ise SES değişkenine yönelik tutarlı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Yılmaz vd. (2004) gelir seviyesi yüksek tüketicilerin daha olumlu çevresel tutumlar sergilediklerini belirtmektedirler. Özden (2008), Marmara bölgesinde yürüttüğü çalışmada sosyoekonomik statüsü daha yüksek bireylerin çevreye yönelik tutumlarının daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Alp vd. (2006), Taşkın (2009), Şahin ve Erkal (2010) ailelerinin eğitim seviyesi daha yüksek olan öğrencilerin çevreye ilgili bilgilerinin daha fazla olduğu ve daha olumlu çevresel tutum sergilediklerini belirtmektedirler. Literatürdeki araştırma sonuçlarına dayanarak SES ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H5a:** :Sosyoekonomik statülerine göre tüketicilerin çevresel kaygıları farklılaşmaktadır

**H5b:**Sosyoekonomik statülerine göre tüketicilerin algılanan tüketici etkinlikleri farklılaşmaktadır.

**H5c:**Sosyoekonomik statülerine göre tüketicilerin yeşil satın alma davranışları farklılaşmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi literatürde, demografik faktörlerin tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri sıklıkla araştırılmaktadır. Bunun yanında demografik faktörlerin yeşil pazarlama literatüründe tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkilerinin de araştırıldığı bilinmektedir (Tarrant ve Cordell, 1997; Dagher, Itani ve Kassar, 2015). Bu araştırmanın amaçlarından birisi de yaş değişkeninin yeşil satınalma davranışı ile çevresel kaygı, algılanan tüketici etkinliği ve yeşil satın alma davranışı arasında düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığının araştırılarak yeşil pazarlama teorisine katkıda bulunmaktır. Bu doğrultuda yaşın düzenleyici etkisine yönelik şu hipotezler geliştirilmiştir:

**H6a:** Yaşın çevresel kaygı ve yeşil satınalma davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, yaş büyüdükçe yeşil satınalma davranışı ile çevresel kaygı arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır.

**H6b:** Yaşın algılanan tüketici etkinliği ve yeşil satınalma davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, yaş büyüdükçe yeşil satınalma davranışı ile algılanan tüketici etkinliği arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZ SONUÇLARI**

Bu çalışmada ortaya konulan model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla tanımlayıcı bir araştırma yürütülmüştür. Çalışma birincil verilere dayalı anlık araştırma niteliğindedir. Araştırmanın verilerinin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla şu şekildedir: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dökümleri, keşifsel faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenler arası birebir ilişkileri gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon ve bir dizi t-test analizi uygulanmıştır. Ayrıca hipotez dışı bazı ilişkilerin keşifsel amaçlı incelenebilmesi için de hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütesini Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli illerinde ikamet eden 18 yaş ve üzeri kadın ve erkekler oluşturmaktadır. Araştırmada oldukça yaygın olarak kullanılan ve ankete cevap veren herkesin örnekleme dahil edilmesinin mümkün olduğu kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bahsi geçen illerdeki nüfus dağılımı örnekleme çerçevesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme büyüklüğü; ana kütle büyüklüğüne bağlı olarak ve %5 örnekleme hatasıyla 500 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma, kişilerle yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

### **Verilerin Toplanması ve Anket Formunun Hazırlanması**

Araştırmanın anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcıların çevresel kaygıları ile ilgili sorular, ikinci kısımda algılanan tüketici etkinliğini ölçmeye yönelik sorular, üçüncü kısımda yeşil satın alma davranışlarına yönelik sorular ve son kısımda demografik sorular (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, aileye gelir getiren kişinin eğitim durumu ve yaşanılan şehir) yer almaktadır. Ankette kullanılacak ölçekler için literatür araştırması yapılmış ve kullanılan ölçeklerin güncel, uluslararası alanda kabul görmüş, geçerli ve güvenilir olmasına dikkat edilmiştir. Çevresel kaygı ve algılanan tüketici etkinliği ölçekleri oluşturulurken Straughan ve Roberts'ın (1999) çalışmalarında yararlandıkları 8'i çevresel kaygıyı, 4'ü algılanan tüketici etkinliğini ölçen 12 sorudan faydalanılmıştır. Yeşil satın alma ölçeği oluşturulurken, Straughan ve Roberts (1999) ile Schwepker vd., (1991) alınan sekiz soru kullanılmıştır. Bu çalışmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 6'lı Likert tutum ölçeği (1 = Hiç katılmıyorum, 6 = Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. Araştırmada bireylerin sosyoekonomik statünün ölçülmesi amacıyla objektif değerlerden (gelir ve eğitim durumu) faydalanılmıştır (Schifman ve Kanuk, 2007). Literatür incelendiğinde sosyoekonomik statünün genellikle 3 grupta incelendiği görülmektedir ancak bu çalışmada araştırmanın amacı ve tanımlayıcı istatistikler ışığında katılımcılar yüksek ve düşük olarak iki SES grubu altında değerlendirilmiş ve analizlere dahil edilmiştir. Yaş değişkenine ait gruplandırmalar yapılırken de benzer şekilde yeşil pazarlama literatürü incelenmiş ve daha önce bahsedildiği gibi literatürde genellikle öğrenci verileriyle çalışıldığı göz önünde bulundurulurken mevcut araştırmaya ait

tanımlayıcı istatistikler ışığında ve yine araştırmanın amacı doğrultusunda yaş değişkeni iki grup (18-35 yaş ve 36 yaş ve üstü) olarak analizlere dahil edilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliğini kuvvetlendirmek için, çevirisinin kontrolü, lisans hakim iki bağımsız araştırmacı tarafından çift yönlü tercüme yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmanın ölçeği sahaya çıkmadan önce Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 30 akademisyen ve memur üzerinde pilot çalışmaya tabi tutularak, araştırma sürecinin açıklığı ile ölçeğin anlaşılabilirliği test edilmiştir. Ölçek, pilot uygulama sonunda katılımcılardan gelen öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir.

### **Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırma kapsamında analiz edilen verilerin elde edildiği örnekleme ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına göre katılımcıların %52,4'ü 18-35 yaş, %47,6'sı 36 yaş ve üstü aralıkta yer almakta, %48,8'i, kadın ve %51,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %28'nin lise mezunu olduğu ve bunu da %27,6 ile lisans mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların, %48,2'si Edirne, %29,4'ü Tekirdağ ve %22,4'ü Kırklareli illerinde ikamet etmektedirler. Katılımcıların ailelerinin ortalama gelir düzeylerinin dağılımına bakıldığında %48,2'sinin 1000-2000 TL, %38,4'ünün 2001- 3000 TL aralığında yer aldığı görülmektedir.

### **Keşifsel Faktör Analizi ve Alfa Güvenilirlik Katsayıları**

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik düzeyi çevresel kaygı için .735, algılanan tüketici etkinliği için .506, yeşil satın alma davranışı için .85 olarak bulunmuştur. Algılanan Tüketici Etkinliği ölçeği dışındaki ölçeklerin içsel tutarlılık değerlerinin kabul sınırı olan .70'in (Nunnally, 1978: 245) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Algılanan Tüketici Etkinliği ölçeğine ait değerlerin zayıf ancak kabul edilebilir bir değer olması nedeniyle (Gilem ve Gilem, 2003) mevcut haliyle analizlere devam edilmiştir.

Ölçek sorularının kendi aralarında nasıl gruplanacaklarını görebilmek amacıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Faktörler arası korelasyonun sıfırlanması, böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığın sağlanması için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1.00 olarak alınmıştır (Field, 2005). Analizde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .81 olarak bulunmuş ve Barlett Sphericity testi sonuçları anlamlı ( $p < .001$ ) çıkmıştır. Dolayısıyla, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Analize dahil edilen tüm ifadelerin çalışmanın teorik modelinde beklendiği şekilde üç faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin 0.4 seviyesinin üzerinde olduğu yapılan faktör analizi neticesinde tespit edilmiştir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %43,2'dir. İfadelerin içerikleri incelenerek ve literatüre bağlı kalınarak

faktörler “çevresel kaygı”, “algılanan tüketici etkinliği” ve “yeşil satınalma davranışı” olarak isimlendirilmiştir. Bu ölçeklere ilişkin faktör yükleri, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, toplam açıklanan varyans ile KMO ve Bartlett Sphericity testlerine ait veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Faktör Analizi Tablosu

Faktörler	Cronbach Alfa	Faktör Yükleri
<b>Çevresel Kaygı</b>	<b>.735</b>	
Dünyanın taşıyabileceği insan sayısının sınırına		.552
Sağlıklı bir ekonomimiz olması için fabrikalaşmanın kontrol edilmesi gereklidir.		.574
Dünyamız sınırlı alan ve sınırlı doğal kaynakları bulunan bir		.674
Fabrikalaşmanın artmasında bir sınır olmalıdır.		.595
Doğanın dengesi çok hassastır, kolayca bozulabilir.		.654
İnsanların doğaya müdahale etmesi genellikle çok kötü sonuçlara yol açar.		.627
İnsanların hayatlarına devam edebilmeleri için doğayla uyum içinde yaşamaları gerekir.		.417
İnsanlar çevreye ciddi şekilde zarar vermektedir.		.504
<b>Algılanan Tüketici Etkinliği</b>	<b>.506</b>	
Bir tüketicinin tek başına çevre kirliliği için yapabileceği bir şey yoktur. (T)		.605
Ürünleri kullanırken, insanlar ve çevre üzerinde yarattığı etkileri düşünmeye çalışırım.		.599
Bir tüketicinin çevre kirliliği üzerinde herhangi bir etkisi olamayacağı için yaptığım şeylerin çevreye etkisini düşünmem.		.783
Çevreye duyarlı işletmelerin ürünlerini tercih ederek diğer insanları etkileyebilirim.		.411
<b>Yeşil Satın Alma</b>	<b>.800</b>	
Doğada az bulunan maddelerden yapılmış ürünleri az kullanmaya çalışırım.		.558
Sprey ürünleri satın almam.		.630
Mümkün olduğunca yeniden kullanılabilir ürünleri (Ör: Şarj olan piller) satın alırım.		.724
Genellikle çevreye olan etkisine bakmaksızın en düşük fiyatlı ürünleri satın alırım. (T)		.416
Ambalajı doğada çözünebilen ürünleri satın alırım.		.691
Ambalajı geri dönüştürülebilir (Ör: Cam, kağıt, plastik) ürünü satın alırım.		.800
Benzer olan iki üründen biri doğaya daha az zarar veriyorsa, ambalajın şeklini önemsemem ve onu satın alırım.		.622
Benzer iki üründen ambalajı gösterişsiz olanın ambalajında kullanılan kağıt ve plastik geri dönüştürülebiliyorsa onu satın alırım.		.740
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%) 43.219 KMO .812, Bartlett’s Test .000</b>		

(T): Ters kodlama

### Temel Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve korelasyonları Tablo 3'te gösterilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, çevresel kaygı ile yeşil satın alma davranışı arasında ( $r = 0.37, p < .001$ ) algılanan tüketici etkinliği ile yeşil satın alma davranışı arasında ( $r = 0.35, p < .001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon katsayıları tespit edilmiştir. Ayrıca, bu değerlerin hiçbirinin ayırt edici geçerlilik sınırı olan .85'i (Kline, 2005) geçmediği gözlenmiştir.

**Tablo 3:** Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çevresel Kaygı	Algılanan Tüketici Etkinliği	Yeşil Satın Alma Davranışı
Çevresel Kaygı	5.184	0.81	1		
Algılanan Tüketici Etkinliği	4.706	1.06	.244**	1	
Yeşil Satın Alma Davranışı	4.422	1.05	.374**	.349**	1

\*\*  $p < .001$

### HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Tablo 4'te modelde öngörülen regresyon eşitliğinin sonucu yer almaktadır. Bu eşitlikte çevresel kaygının ve algılanan tüketici etkinliğinin yeşil satın alma davranışı üzerindeki etkileri ortaya konulmaktadır. Tablo 4'te verilen standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde çevresel kaygı ( $\beta = .307, p < .001$ ) ve algılanan tüketici etkinliği ( $\beta = .274, p < .001$ ) değişkenlerinin yeşil satın alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda Hipotez 1 ve Hipotez 2 desteklenmektedir.



**Tablo 4:** Çevresel Kaygının ve Algılanan Tüketici Etkinliğinin Yeşil Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkileri

	$\beta$	Anlamlılık Değeri
Çevresel Kaygı	.307	.000**
Algılanan Tüketici Etkinliği	.274	.000**
$R^2 = .210, F(2, 497) = 66.076$		.000**

\*\*  $p < .001$ 

Araştırmada katılımcıların yaş, cinsiyet, sosyoekonomik statülerine göre çevreye yönelik tutum ve davranışlar açısından farklılaşıp farklılaşmadıklarını görebilmek amacıyla bir dizi *t-testi* analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. İlk bağımsız örneklem testinde yaş değişkeni analize gruplayıcı değişken olarak dahil edilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere, çevreyle ilgili hem tutumlar hem de davranışlar yaşa göre farklılık göstermektedir. Buna göre, 36 yaş ve üstü tüketiciler (*Ort.* = 5.37), 18-35 yaş grubundaki tüketicilere (*Ort.* = 5.03) göre daha fazla çevresel kaygıya sahiptirler [ $t_{(496)} = -4.819, p < .001$ ]. Benzer şekilde 36 yaş ve üstü tüketicilerin (*Ort.* = 4.82), 18-35 yaş grubundaki tüketicilere (*Ort.* = 4.62) göre çevre sorunlarının yarattığı sonuçlara bireysel olarak olumlu etki edebileceklerine olan inançlarının daha fazla olduğu görülmektedir [ $t_{(498)} = -2.102, p < .05$ ]. Yeşil ürünleri satın alma davranışları açısından da yaşın farklılaştırıcı bir etkiye sahip olduğu ve yine 36 yaş ve üstü tüketicilerin (*Ort.* = 4.68), 18-35 yaş grubundaki tüketicilere (*Ort.* = 4.20) göre yeşil ürünleri daha fazla tercih ettikleri görülmektedir [ $t_{(483)} = -5.213, p < .001$ ]. Bu sonuçlar H3a, H3b ve H3c hipotezlerini desteklemektedir.

**Tablo 5:** Davranışlar, Tutumlar ve Demografik Değişkenler Arası İlişkiler

		N	$\bar{x}$	sd	t	p
<b>Çevresel Kaygı</b>	Kadın	244	5.23	.75	1.079	.281
	Erkek	256	5.15	.86		
<b>Algılanan Tüketici Etkinliği</b>	Kadın	244	4.70	1.10	-.222	.825
	Erkek	256	4.72	1.03		
<b>Yeşil Satınalma</b>	Kadın	244	4.47	.99	.861	.389
	Erkek	256	4.39	1.12		
<b>Çevresel Kaygı</b>	18-35	262	5.03	.81	-4.819	.000
	36 üstü	238	5.37	.77		
<b>Algılanan Tüketici Etkinliği</b>	18-35	262	4.62	1.07	-2.102	.036
	36 üstü	238	4.82	1.03		
<b>Yeşil Satınalma</b>	18-35	262	4.20	.98	-5.213	.000
	36 üstü	238	4.68	1.06		
<b>Çevresel Kaygı</b>	DSES*	236	5.20	.81	.346	.729
	YSES**	264	5.18	.81		
<b>Algılanan Tüketici Etkinliği</b>	DSES	236	4.69	1.08	-.357	.721
	YSES	264	4.73	1.04		
<b>Yeşil Satınalma</b>	DSES	236	4.41	1.13	-.360	.719
	YSES	264	4.44	.97		

\*DSES: Düşük Sosyoekonomik Seviye, \*\*YSES: Yüksek Sosyoekonomik Seviye

Cinsiyet değişkeni, analize gruplayıcı değişken olarak dahil edildiğinde ise tüketicilerin çevresel kaygı [ $t(498) = 1.079, p > .05$ ], algılanan tüketici etkinliği [ $t(498) = -.222, p > .05$ ] ve yeşil ürün satın alma davranışları [ $t(494) = .861, p > .05$ ] açısından farklılaşmadığı görülmüştür. SES değişkeni de çevresel kaygı [ $t(498) = .346, p > .05$ ], algılanan tüketici etkinliği [ $t(498) = -.357, p > .05$ ] ve yeşil satın alma davranışı [ $t(466) = -.360, p > .05$ ] bakımından farklılaştırıcı bir faktör değildir. Bu sonuçlar H4a, H4b, H4c, H5a, H5b ve H5c hipotezlerinin desteklenmediğine işaret etmektedir.

Araştırmada literatürdeki çevre dostu tüketim ile ilgili araştırmaların sonuçları ve mevcut araştırmada elde edilen bulgular (yaşın hem tutumlar hem de davranışlarda farklılığa yol açması) ışığında yaşın çevresel kaygı, algılanan tüketici etkinliği ve yeşil satın alma davranışı arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Düzenleyici çoklu regresyon analizi sonucunda yaşın çevresel kaygı ve yeşil satın alma davranışı arasında kısmi düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Analiz kapsamında ilk olarak yaş değişkeni kukla değişken olarak kodlanmış, bu kukla kodlamada 36 yaş ve üstü değerler 1 değerini almıştır. Frazier vd.'nin (2004) önerileri doğrultusunda, sürekli değişken biçiminde olan bağımsız değişkenlerin, standardize z değerleri elde edilmiştir. Daha sonra yaş değişkeni ile çevresel kaygı ve algılanan tüketici etkinliği değişkenleri arasında etkileşim değişkeni oluşturulmuş ve değişkenler hiyerarşik çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Düzenleyici etkinin varlığının sorgulanması amacıyla uygulanan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında (model 1) çevresel kaygı, algılanan tüketici etkinliği ve düzenleyici değişken olan yaş değişkenleri aynı anda analize dahil edilmiştir. İkinci aşamada (model 2) ise etkileşim değişkenleri analize dahil edilerek her aşamada  $R^2$ 'deki değişimler ve kısmi  $F$  değerleri incelenmiştir.

Yapılan ilk analizde (algılanan tüketici etkinliği x yaş) etkileşim değişkeninin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Cohen vd.'nin (2003) önerisi ile literatürde böylesi bir düzenleyici etkiye yönelik teorik bir gerekçe olmaması nedeniyle bu değişken analizden çıkarılmış ve yeni bir hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere, ilk regresyon modelinde yeşil satın alma davranışı anlamlı bir şekilde tahminlenmiştir ( $R^2 = .210$ ,  $F(3, 496) = 45.089$ ,  $p < .001$ ). Ayrıca, bu model incelendiğinde çevresel kaygının ( $\beta = .294$ ,  $p < .001$ ) ve algılanan tüketici etkinliğinin ( $\beta = .270$ ,  $p < .001$ ) yeşil satın alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğu görülmüştür. Daha sonra, ikinci modelde etkileşim değişkeni (çevresel kaygı x yaş) denkleme girdiğinde, değişkenin yeşil satın alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür [ $\Delta R^2 = .013$ ,  $\Delta F(1, 495) = 8.587$ ,  $p = .004$ ;  $\beta = 0.19$ ,  $t(495) = 2.93$ ,  $p = .004$ ]. Bu sonuçlar yaş değişkeninin çevresel kaygı ile yeşil satın alma davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

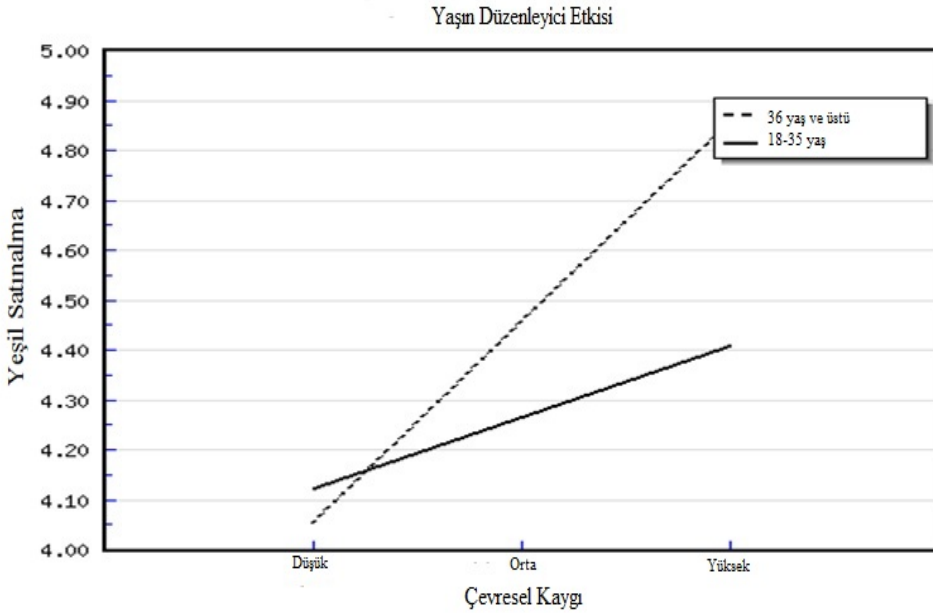
**Tablo 6:** Çevresel Kaygı ve Yeşil Satınalma Davranışı Arasındaki İlişkide Yaşın Düzenleyici Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1	Çevresel Kaygı	.294**	.210**	.214	.000
	Algılanan Tüketici Etkinliği	.270**			
	Yaş	.067			
2	Çevresel Kaygı x Yaş	.193	.221	.013	.004

\*\*  $p < .01$  , Not: Bağımlı değişken = Yeşil satın alma davranışı.

Elde edilen sonuçları desteklemek amacı ile Tablo 6'daki regresyon sonuçları daha sonra Jose ve Brown (2008) tarafından geliştirilmiş olan ModGraph I programına yüklenerek yaş değişkeninin düzenleyici etkisinin Şekil 2'deki grafiksel gösterimine ulaşılmıştır. Şekilde yer alan iki çizgi, iki ayrı yaş kategorisindeki tüketicileri göstermektedir. ModGraph gösteriminde düzenleyici değişkene ait çizgilerin paralel olmaması etkileşim etkisine işaret etmektedir (Cohen vd., 2003). Şekil 2'deki kesikli çizgi 36 yaş ve üstü tüketicileri; düz çizgi ise 18-35 yaş arasındaki tüketicileri temsil etmektedir. Bu şekle bakıldığında, 36 yaş ve üstü tüketicileri temsil eden çizginin eğiminin daha dik olduğu, yani yaşı daha büyük bireylerde çevresel kaygı ile yeşil satın alma davranışı arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında, yaşın, çevresel kaygı ve yeşil satın alma davranışı arasındaki ilişkide pozitif yönde düzenleyici değişken rolü oynadığı, yaşı daha büyük olan bireylerin çevresel kaygılarında meydana gelen artışın, yeşil satın almayı daha yüksek oranda artırdığı basit eğim testiyle de ortaya konulmaktadır.

Şekil 2: Yaş Değişkeninin Düzenleyici Etkisi



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, Trakya Bölgesin'de çevreye yönelik kaygının ve algılanan tüketici etkinliğinin, yeşil satınalma davranışı ile anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığının incelenmesi ve bu ilişkilerin yönünün tespit edilmesidir.

Araştırmada ayrıca bireylerin çevreye karşı tutum ve davranışlarında demografik farklılıkların etkili olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, çevresel kaygı ile yeşil satınalma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, çevreyle ilgili kaygıları olan tüketicilerin bu kaygılarını davranışlarına yansıtarak çevre dostu ürünleri satın aldıklarını göstermekte ve yeşil tüketicileri hedef alan işletmelerin kendilerini çevreye karşı duyarlı bir işletme olarak konumlandırmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konumlandırmanın, ürünün üretiminden, ambalajlanmasına, tutundurulmasına ve dağıtımına kadar işletmelerin tüm yeşil faaliyetlerini ortaya koyacak nitelikte olması gerekmektedir. Diğer taraftan, işletmelerin çevre duyarlılıkları az olan tüketicileri de çevre dostu ürünlerin önemi ve faydaları konusunda farklı medyalar vasıtası ile (reklam kampanyaları, yerinde satış materyalleri vb.) düzenli olarak bilgilendirmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çabalar uzun vadede, bireylerin çevreye karşı daha duyarlı olmalarını ve yeşil ürünleri daha fazla tercih etmeye başlamalarını sağlayacaktır. Literatürde bireylerin çevreye yönelik tutumlarının küçük yaşlarda şekillenmeye başladığını ortaya koyan birçok araştırma bulunmaktadır (Kasturi, 2011; Nath vd., 2013). Bu açıdan, çevresel kaygının ve duyarlılıkların artırılmasında eğitim kurumlarına da görevler düşmektedir. Çevresel farkındalığın artırılmasını sağlayacak derslerin müfredata dahil edilmesi önerilmektedir. Yapılan araştırmalarda ayrıca, tüketicilerin daha pahalı olmalarından dolayı yeşil ürünleri satınalmayı tercih etmedikleri, ortaya çıkan sonuçlardan biridir (Borin vd., 2013). Bu nedenle, işletmelerin yeşil ürünlerin değeri konusunda tüketicileri doğru bir şekilde bilgilendirip olumlu tutumlar oluşturma çabası içinde olmaları gerekmektedir.

Yeşil pazarlama literatüründe en çok eleştirilen konulardan biri tüketicilerin çevresel sorunların tek kaynağı olarak işletmeleri görmeleridir. Ancak, bu araştırmanın önemli bulgularından biri de tüketicilerin çevrenin korunması için bireysel olarak da bir şeyler yapılabileceğine inanmalarının yeşil satınalma davranışında etkili olduğudur. Bu nedenle işletmelerin, çevrenin korunması noktasında tüketicilere de önemli sorumluluk düştüğüne yönelik mesajlar vermeleri çok önemlidir. Bu mesajlarda, aşırı tüketimin çevreye verdiği zarar, tüketim alışkanlıklarının değiştirilerek yeşil ürünlerin tercih edilmesi gerektiği ve yeşil ürünler satın alınarak gelecek kuşaklara daha iyi bir dünya bırakılabileceği ön plana çıkarılmalıdır. Bu suretle, sürdürülebilir tüketim ve çevre düşüncesi içinde olan tüketiciler, nihayetinde bu düşüncelerini davranışlarına yansıtacaklardır. Ayrıca, işletmelerin sosyal sorumluluk projeleri kapsamında, tüketiciler için ücretsiz seminerler ve eğitimler düzenleyerek de algılanan tüketici etkinliğini artırebilecekleri düşünülmektedir.

Bu araştırmada, tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye yönelik literatürdeki çelişkili sonuçlar dikkate alındığında, bu boşluğun giderilmesi yönünde bir katkı sağlamak ve Türkiye'deki yeşil tüketicilerin güncel bir profiline ulaşmak amacıyla,

potansiyel demografik faktörlerin tüketicilerin yeşil davranış ve tutumlarında farklılaştırıcı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları demografik faktörlerden sadece yaşın farklılaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar literatürde cinsiyetin ve sosyoekonomik statünün çevresel tutum ve davranışlarda farklılaştırıcı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koyan bir dizi araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Örneğin Eagles ve Muffitt (1990) genel olarak bireylerin çevresel tutumlarının, D'Souza vd. (2007) katılımcıların yeşil etiketlere yönelik tutumlarının, cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını bulgulamışlardır. Diğer taraftan, Kassarian (1971) çevresel kaygı, Brooker (1976) çevre dostu ürünleri satınalma, Buttel ve Flinn (1978) çevresel problemlerden haberdar olma ile sosyoekonomik statü arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, cinsiyete ve sosyoekonomik statüye yönelik araştırmaların neticelenmediğini ve daha fazla araştırılması gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın yaş değişkenine ilişkin sonuçları, 36 yaş ve üstü tüketicilerin çevresel kaygılarının ve bireysel olarak çevre için yapabileceklerine yönelik inançlarının daha fazla olduğunu ve bu tutumlarını davranışlarına daha fazla yansıttıklarını göstermektedir. Bu bulguya dayanarak, araştırmada, yaşın tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı da analiz edilmiştir. Analiz sonuçları yaş değişkeninin çevresel kaygı ve yeşil satınalma davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, literatürde genç tüketicilerin daha fazla çevreci tutum ve davranışlar sergilediklerini gösteren araştırma sonuçlarıyla çelişse de (Chan, 1996; Do Paco vd., 2009), Dychtwald ve Gable'ın (1990) orta yaşlarda bireylerin kişisel ve sosyal sorumluluklarının zirve yaptığını, bu nedenle orta yaş ve üstü bireylerin toplumsal duyarlılıklarının fazla olduğunu belirten bulgularıyla açıklanabilir. Türkiye özelinde ise, bu sonucun sebeplerinden biri olarak Türkiye'de 70'li yıllarda ve 80'li yılların başlarında doğan kişilerin çocukluk yıllarında çevrenin önemine ve korunmasına yönelik eğitim almaları gösterilebilir. Başta TEMA vakfı olmak üzere çeşitli sivil toplum kuruluşlarının çevre bilincinin artırılmasına yönelik faaliyetleri de bu noktada oldukça önemlidir. Araştırmanın bu sonucu, yeşil işletmecilik anlayışına sahip şirketlerin, çevre dostu ürünlerin satın alınmasına ilişkin karar süreçlerini daha iyi anlamaları ve bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma süreçlerinde daha etkin kararlar alabilmeleri açısından yaşın potansiyel farklılaştırıcı etkisini göz ardı etmemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yine bu sonuç, devlet kurumlarının, uygun eğitim, iletişim ve diğer programlar yolu ile gençlere etkin bir şekilde ulaşmalarının ve onların çevreye yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecek faaliyetleri desteklemelerinin önemine işaret etmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Bu araştırmada, gelecek araştırmalar için belirtilmesi gereken çeşitli sınırlılıklar yer almaktadır. Öncelikle araştırmanın verileri, kolayda örnekleme yöntemi ile Trakya Bölgesi'nde yaşayan belirli sayıdaki tüketiciden, belirli bir zaman aralığında elde edilmiştir. Araştırmanın, örnekleminin tesadüfi olarak seçilmiş olmaması sonuçların Türkiye'deki tüm tüketicilere genellenebilmesini engellemektedir. Araştırmada, zaman kısıtı nedeniyle, tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemden elde edilen verilerin dışsal geçerliliğini güçlendirmek amacıyla araştırma sonuçları benzer araştırma sonuçlarıyla desteklenmiş ve bu sınırlılıklar çerçevesinde parametrik testlerin yürütülebilmesi için gerekli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarının genişletilmesi amacıyla gelecek araştırmalarda yeşil satınalma davranışı sonrası sürece ait değişkenlerin, yeşil satınalma davranışı ile tutumlar arasında aracı veya düzenleyici rol oynayabilecek yeşil bilgi gibi değişkenlerin, araştırma modeline dahil edilmesi önerilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları incelendiğinde, çevresel kaygı ile algılanan tüketici etkinliği değişkenlerinin yeşil satınalma davranışını açıklama güçlerinin zayıf olduğu (%21) ve dolayısı ile bu davranışı açıklamada başka faktörlerin (fiyat, kalite, ürüne kolay ulaşma vb.) etkilerinin de gelecek araştırmalarda dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bundan sonraki araştırmalarda, yeşil satınalma davranışının önemli bir tahminleyicisi olan çevresel kaygının nasıl şekillendiğinin de ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve bu kapsamda özellikle referans grupların (aile, arkadaş, akrabalar vb.) ve kişisel olmayan diğer faktörlerin (medya kanalları vb.) etkilerinin araştırılması önerilmektedir. Ek olarak, çevresel kaygı ile birlikte, yeşil satınalma davranışı üzerinde etkili bir diğer faktör olan algılanan tüketici etkinliğinin, özellikle farklı ürün kategorilerine göre değişip değişmediğinin de araştırılmasının literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control*. Berlin Heidelberg: Springer.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton-Keynes, England: Open University Press & Chicago, IL: Dorsey Press.

Alp, E., Ertepinar, H., Tekkaya, C., ve Yılmaz, A. (2006). İlköğretim öğrencilerinin çevreye yönelik tutum ve bilgileri üzerine bir çalışma. *VII. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi Özetler Kitabı*, 110: 07-09.

Anderson, R.C. ve Hansen, E.N. (2004). The impact of environmental certification on preferences for wood furniture: a conjoint analysis approach. *Forest Products Journal* 54 (3): 42-50.

Ay, C. ve Yılmaz, E. Ö. (2004). Yeşil Pazarlama ve Serel Seramik AŞ'nin Yeşil Uygulamaları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2).

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173.

Borin, N., Lindsey-Mullikin, J., ve Krishnan, R. (2013). An analysis of consumer reactions to green strategies. *Journal of Product and Brand Management*, 22 (2), 118–128.

Boztepe, A. (2012). Green marketing and its impact on consumer buying behavior. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5 (1): 5-21.

Brooker, G., (1976). The self-actualizing socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*, 3 (09): 107-112.

Buttel, F. H., ve Flinn, W. L. (1978). Social class and mass environmental beliefs a reconsideration. *Environment and Behavior*, 10 (3): 433-450.

Cavas, B., Cavas, P., Tekkaya, C., Çakıroğlu, J. ve Kesercioğlu, T. (2009). Turkish students' views on environmental challenges with respect to gender: An analysis of ROSE data. *Science Education International*, 20 : 69-78.

Chan, T. S. (1996). Concerns for Environmental Issues and Consumer Purchase Preferences: A Two-Country study. *Journal of International Consumer Marketing*, 9: 43-55.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., ve Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.



Dagher, G. K., Itani, O., ve Kassar, A. N. (2015). The impact of environment concern and attitude on green purchasing behavior: gender as the moderator. *Contemporary Management Research*, 11(2), 179.

Davis, J. J. (1993). Strategies for environmental advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2): 19-36.

Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Sinkovics, R. R., ve Bohlen, G. M. (2003). Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56 (6): 465-480.

Do Paco, A. M. F., Raposo, M. L. B., ve L. F., Walter. (2009). Identifying the green consumer: A segmentation study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17 (1): 17-25.

D'Souza, C., Taghian, M., Lamb, P., ve Peretiatko, R. (2007). Green decisions: demographics and consumer understanding of environmental labels. *International Journal of Consumer Studies*, 371-376.

Dunlap, R. E., ve Scarce, R. (1991). Poll trends: Environmental problems and protection. *The Public Opinion Quarterly*, 55 (4): 651-672.

Dychtwald, K. ve Gable, G. (1990). Portrait of a changing consumer. *Business Horizons*, Vol. 33, January/February: 62-73.

Eagles, P. F., ve Muffitt, S. (1990). An analysis of children's attitudes toward animals. *The Journal of Environmental Education*, 21 (3): 41-44.

Ellen, P. S., Wiener, J. L., ve Cobb-Walgren, C. (1991). The role of perceived consumer effectiveness in motivating environmentally conscious behaviors. *Journal of Public Policy and Marketing*, 102-117.

Field, A.P., (2005) *Discovering statistics using SPSS*. 2<sup>nd</sup> ed. London Sage

Fisher, C., Bashyal, S., ve Bachman, B. (2012). Demographic impacts on environmentally friendly purchase behaviors. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 20(3-4): 172-184.

Fransson, N., ve Gärling, T. (1999). Environmental concern: Conceptual definitions, measurement methods, and research findings. *Journal of Environmental Psychology*, 19(4): 369-382.

Franzen, A. (2003). Environmental attitudes in international comparison: An analysis of the ISSP surveys 1993 and 2000. *Social Science Quarterly*, 84 (2): 297-308.

Frazier PA, Tix AP, Barron KE (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counselling Psychology*, 51 (1): 115–134.

Furlow, N. E., ve Knott, C. (2009). Who's reading the label? Millennials' use of environmental product labels. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10 (3): 1.

Gliem, J. A., ve Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.

Hussein, A. T., ve Cankül, D. (2010). Üniversite Öğrencilerinin Yeşil Pazarlama Faaliyetleri Kapsamında Çevreye İlişkin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 50-67.

ICOM Information and Communication. (2008) Environmental leader. Older Demographics Biggest Users of Green Products, <http://www.environmentalleader.com/2008/09/06/older-demographics-biggest-users-of-green-products>, 2 Mayıs 2016 tarihinde erişildi

Jose, P. E., ve Brown, I. (2008). When does the gender difference in rumination begin? Gender and age differences in the use of rumination by adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 37 (2): 180-192.

Kallgren, C. A., ve Wood, W. (1986). Access to attitude-relevant information in memory as a determinant of attitude-behavior consistency. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22: 328–338.

Kassarjian, H. H. (1971). Incorporating ecology into marketing strategy: The case of air pollution. *The Journal of Marketing*, 61-65.

Kasturi, C. S. (2011). Education options past generations never had. *The Hindustan Times*, 10 (23): 14.

Kim, Y., ve Choi, S. M. (2005). Antecedents of green purchase behavior: An examination of collectivism, environmental concern, and PCE. *Advances in Consumer Research*, 32: 592-599.

Kline, R.B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling. The Guilford Press: New York.

Kocagöz, E., ve Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2: 139-152.

Köse, S., Gencer, A. S., Gezer, K., Erol, G. H., ve Bilen, K. (2011). Investigation of undergraduate students' environmental attitudes. *International Electronic Journal of Environmental Education*, 1(2): 85-96.

Laroche, M., Bergeron, J., ve Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6): 503-520.

Magrath, A.J. (1992). The marketing of the green. *Sales and Marketing Management*, 144 (12): 31.

Makeower, J. (2009). *Strategies for the Green Economy: Opportunities and Challenges in the New World of Business*. New York: McGraw-Hill.

Manaktola, K., ve Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (5): 364-377.

Meyer, R., ve Liebe, U. (2010). Are the affluent prepared to pay for the planet? Explaining willingness to pay for public and quasi-private environmental goods in Switzerland. *Population and Environment*, 32 (1): 42-65.

Müderrişoğlu, H., ve Altanlar, A. (2011). Attitudes and behaviors of undergraduate students toward environmental issues. *International Journal of Environmental Science & Technology*, 8(1): 159-168.

Nath, V., Kumar, R., Agrawal, R., Gautam, A., ve Sharma, V. (2013). Consumer adoption of green products: Modeling the enablers. *Global Business Review*, 14 (3), 453-470.

Nunnally, J. C.(1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Özden, M. (2008). Environmental awareness and attitudes of student teachers: An empirical research. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 17 (1): 40 – 55.

Özsoy, S., Özsoy, G., ve Kuruyer, H. G. (2011). Turkish pre-service primary school teachers' environmental attitudes: Effects of gender and grade level. *Asia-Pacific Forum on Science Learning and Teaching*, 12 (2): 1-21.

Peattie, K. (2001). Towards sustainability: the third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2 (2): 129-146.

Roberts, J. A., ve Bacon, D. R. (1997). Exploring the subtle relationships between environmental concern and ecologically conscious consumer behavior. *Journal of Business Research*, 40 (1): 79-89.

Roberts, J. A. (1996). Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. *Journal of Business Research*, 36 (3): 217-231.

Schiffman, L. ve Kanuk, L. (2007). *Consumer behavior*. Prentice Hall

Schlegelmilch, B. B., Bohlen, G. M., ve Diamantopoulos, A. (1996). The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing*, 30 (5): 35-55.

Schlossberg, H. (1991). Innovation Seems to Elude Green Marketers. *Marketing News*, 4 (15): 16.

Schweper, Jr., Charles. H., ve Cornwell, T. B. (1991). An examination of ecologically concerned consumers and their intention to purchase ecologically packaged products. *Journal of Public Policy and Marketing*, 77-101.

Straughan, R. D., ve Roberts, J. A. (1999). Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. *Journal of Consumer Marketing*, 16 (6): 558-575.

Şahin, H., ve Erkal, S. (2010). The attitudes of middle school students towards the environment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38 (8): 1061-1071.

Takala, M. (1991). Environmental awareness and human activity. *International Journal of Psychology*, 26(5):585-597

Tanrikulu, C. (2015). Çevresel kaygı, algılanan tüketici etkinliği ve kolektivizmin, tüketicilerin yeşil satın alma davranışlarındaki rolü üzerine bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (1): 121-136.

Tarrant, M.A., & Cordell, H.K. (1997). The effect of respondent characteristics on general environmental attitude-behavior correspondence. *Environment and behavior*, 29(5), 618-637  
<http://dx.doi.org/10.1177/0013916597295002>

Taşkın, O. (2009). The environmental attitudes of Turkish senior high school students in the context of postmaterialism and the new environmental paradigm. *International Journal of Science Education*, 31(4): 481-502.

Tuncer, G., Ertepinar, H., Tekkaya, C., ve Sungur, S. (2005). Environmental attitudes of young people in Turkey: Effects of school type and gender. *Environmental Education Research*, 11 (2): 215-233.

Yam-Tang, E. P., ve Chan, R. Y. (1998). Purchasing behaviours and perceptions of environmentally harmful products. *Marketing Intelligence and Planning*, 16 (6): 356-362.

Yeniçeri, T. (2008). Çevre dostu ürün satın alma davranışına yönelik bir modelin testi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2): 1-24.

Yılmaz, O., Boone, W. J., ve Andersen, H. O. (2004). Views of elementary and middle school Turkish students toward environmental issues. *International Journal of Science Education*, 26 (12): 1527-1546.

Yılmaz, V., Çelik, H. E., ve Yağız, C. (2009). Çevresel duyarlılık ve çevresel davranışın ekolojik ürün satın alma davranışına etkilerinin yapısal eşitlik modeliyle araştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2): 1-14.

Webb, D. J., Mohr, L. A., ve Harris, K. E. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research*, 61, 91-98.

Wesley, S., Lee, Min-Young, ve Kim, E. (2012). The role of perceived consumer effectiveness and motivational attitude in socially responsible purchasing behavior in South Korea, *Journal of Global Marketing*. 25(1): 29-44.



**Yayın Geliş Tarihi:** 13.05.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 05.05.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 14.02.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.41631>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt:19, Sayı:2, Yıl: 2017, Sayfa: 231-248  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **COST EFFECT OF BACKWARD GROWTH ON SUPPLY CHAIN IN THE INDUSTRIAL CATERING**

Kudret GÜL\*  
Melike GÜL\*\*

### **Abstract**

*In order to get competition advantage, reducing cost even a point is more essential in the industrial catering. The study focused on cost benefits of the backward growth among industrial catering firms in the supply chain. Thus, a survey was conducted on 7 backwards growth firms and 20 traditional working firms in the supply chain. Research results indicate that backwards growth decision of firms resulted positively with increase in stability of supply, competitiveness, firm's market share, financial risk, firm's profit and innovation, and negatively in coordination problems. In addition, backwards growth resulted with decrease in supply and inventory cost among vertical merged firms in the supply chain. Competition in the industry, caterer and supplier relations, capacity utilization, advantages and disadvantages of backgrowth has been also investigated.*

**Keywords:** Cost Reduction, Supply chain, Backward growth, Catering Firm.

## **ENDÜSTRİYEL YİYECEK ENDÜSTRİSİNDE TEDARİK ZİNCİRİNDE GERİYE DOĞRU BÜYÜMENİN MALİYET ETKİSİ**

### **Öz**

*Endüstriyel yiyecek işletmeciliğinde rekabet avantajı elde edebilmek için maliyetleri bir birim dahi azaltmak oldukça önemlidir. Çalışma, endüstriyel yiyecek işletmeleri arasında geriye doğru büyümenin maliyet kazanımlarına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda tedarik zincirinde geleneksel olarak çalışan 20 firma ile geriye doğru büyüyen 7 firmaya yönelik bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma bulguları firmaların geriye doğru büyüme kararının tedarikte istikrarı, rekabeti, pazar payını, finansal riski, firma karını ve yenilikçiliği olumlu yönde, koordinasyon sorunlarını ise olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırma bulguları geriye doğru büyümenin dikey olarak büyüyen firmalar arasında tedarik ve stok maliyetlerinde de azalma ile sonuçlandığını göstermektedir. Ayrıca çalışmada sektördeki rekabet, tedarikçi ve alıcı ilişkileri, kapasite kullanımı, geriye doğru büyümenin üstünlükleri ve sakıncaları da araştırılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet Düşürme, Tedarik Zinciri, Geriye Doğru Büyüme, Endüstriyel Yiyecek İşletmesi.

---

\* Yard. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, kgul@balikesir.edu.tr

\*\* Öğr. Gör. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Sındırgı Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, melikegul@balikesir.edu.tr

## **INTRODUCTION**

Complexity and nature of catering industry makes it difficult what the large-scale catering firms comprises. Contract catering can be described as the management of catering for a company, client or public organization, for a stipulated fee with agreed specifications (Wilson et al., 2001:202). Today, many large and small firms are operating in the catering industry and the new entries have been also observed in the industry. Thus, separating the firms as industrial catering or just catering is not easy. However, if a caterer works with large scale production for a company, client or public organization, for a stipulated fee with agreed specifications on the basis of contract or bargain can be classified as an industrial catering.

Large-scale catering firms cook large amount of meals for big organizations. Thus, the best way of increasing profit depends on reduction in food cost. Reduction in cost is also more essential for firm's competitiveness. Hibbets et al. (2003:66) address that a firm's competitive environment influences its ability to successfully carry out a chosen strategy. That is, a low-cost provider strategy may work when price competition among rival firms is especially intense and when the industry's product is standardized.

One of the best ways of reducing raw material cost is to have volume discount for industrial catering firms. Coomes (2008:16) states that volume discounts on product purchases and funding operational costs by rebates from food manufacturers or sellers are significant. However, gaining volume discount is mostly depending on sellers and competition. Jayaswal et al. (2011:716) indicate that if the capacity cost increases, a dedicated capacity firm offers more homogeneous price and delivery time schemes for both substitutable and non-substitutable products. A shared capacity firm offer more homogeneous delivery times, but increase or decrease the price differentiation level depending on the status-quo capacity cost is high or low.

Communication with sellers can help to decrease food buying cost for catering firms. As Kenyon and Vakola (2003:329) indicated that traditional retailers are under increasing pressure from other sales channels such as mail order and electronic commerce. Change is being forced by global markets and technological impacts. Customer satisfaction is also more essential as decreasing food cost in the catering industry. Grunert et al. (2005:429) indicated that firms should interact in value chains in creating value for end-users satisfaction. The competitiveness of the whole value chain in serving end-users will be related to how the various chain members perform the task of generating intelligence on customer needs and wants. Otherwise, lack of interaction among chain members can result unsatisfied customers.

Research about linkages and merger in the catering industry are too limited. Hence, by analyzing backward growth in the catering industry, which has



not been studied much in the literature (there are some indirect studies in this setting, but not directly), we study the following issues: (1) The food cost of large scale catering firms, (2) How these firms decrease food cost and (3) try to understand interaction between backward growth and food cost in the industry.

The remainder of the paper is organized as follows. In section 1, we analyze traditional and comprehensive food cost reducing approaches and methods. In addition, we examine the importance of raw material cost and its competitiveness effect. In section 2, we evaluate financial effect of backward and forward linkages in the catering industry. In section 3, we carry out an empirical analysis based on industrial application. We also provide details of our survey data in this section. In section 4, we conclude.

## **LITERATURE REVIEW**

### **Reduction Food Cost in the Industrial Catering**

Theoretically an individual firm is the price-taker and has no control over the market price under perfect competition. Depending on increasing cost, a catering firm cannot purchase more inputs without having repercussions on the prices of inputs also needed by other industries (Scott and Nigro, 1982:179). According to these rules, the best way of increasing profit can be achieved by decreasing inputs cost for a caterer. Thus, determining profit by targeting cost has a significant role for competition. Labor cost and stock cost also play a critical role in traditional cost analysis in the catering industry. Fougere et al. (2010:1231) indicate that wages has a positive and significant impact on prices in traditional and fast-food restaurants. This impact consistent with the share of minimum-wage compensations in total costs that can be estimated with macroeconomics data.

All food production systems such as ‘cook-serve’, ‘cook-freeze’, ‘cook-chill’ and ‘sous vide’ focus on reducing cost. According to Edwards and Hartwell (2006:422) food quality, temperature and texture are significant factors in the selection of a system. Englund et al. (2009:4) indicate that replacement of traditional cooking procedures with high production technologies such as cook-freeze, cook-chill and sou vide, and output reaches a certain size in a large-scale meal production, the traditional cooking for smaller scale are no longer suitable. Mibey and Williams (2002:95) address also that there is a proportional increase using cook-chill system comparing with conventional cook-fresh system. On the other hand, Sebastia et al. (2010:965) define that cook-chill is the process of cooking raw food materials and ingredients inside heat-stable vacuumized pouches under controlled temperature and time, followed by quick cooling and low-temperature storage. They also indicate that cook-chill system offers significant advantages such as increased tenderness and moistureness, reduced nutritional loss, improved color retention, texture, flavor and the maintenance of microbiological quality for much longer periods than other procedures. Labor saving, lower costs

and less kitchen operations are also the benefits of the system (Anonymous, 2011:33). On the other hand, vacuum package is one of the most useful methods in this system to protect foods. According to McClyner (2010:202) vacuum food sealers removes many of the barriers at all level in the mass-food production. Cooked foods can be protected healthfully with both vacuum technology and cook-chill system. That is, extending protection date of cooked foods mean minimizing cost by decreasing waste of foods and a well-designed menu plans. Moreover, the delivery of raw materials can be rationalized and centralized in a cook-chill system (McKenna, 1990:389). Cooking and consuming should be on time in the conventional cook fresh system. But forcing to consume on time with cooking carry many difficulties as mentioned above. These difficulties can be ended with well-planned operations in this system.

Targeting cost approach may also useful to reduce food cost in the industry. Yılmaz and Baral (2010:39) state that targeting cost focus on reducing the cost of developing, producing and distributing new products, without sacrificing the quality of finished foods. Furthermore, Cooper and Slagmulder (2004:46) contribute that targeting cost can be applied during product design for any cost overruns. On the other hand, Okoroh et al. (2003:24) demonstrate that facilities management can be applied among catering firms as the proactive management of constructed facilities and organizational assets to improve their efficiency and add value to their performance and services.

With carefully controlled cost structure, catering firms can achieve the most cost-effective ways of providing services in order to ensure its cost effectiveness while maintaining standards. In this sense, competition plays a crucial role. According to McKenna (1990:380) the best way of testing success of a new job or existing catering service is to put it out to competitive tender. Muller and Woods (1994:32) address that having a narrower menu mix allows to maintain lower operating cost. But with a broad menu, inventories are manageable due to cross-use of products.

Returns of cooked foods and wasted meals to caterer are common and problematic. According to Great Britain health minister wasted meals was 10.14% in 2005 (Anonymous, 2006:7). In order to solving problem, flexibility is vital depending on demand estimation and customer returns information. Szymanski (1995:43) indicates that flexibility can be achieved through an automated comprehensive logistic system. This system requires a well-planned production schemes for availability of materials and ordering for the operational divisions on the basis of demand. On the other hand, according to Gul and Ergun (2010:143) industrial catering firms consider mostly cost reducing and creating value for customers in the product design process. Targeting cost and profit by increasing market share is the second, and the use of minimum resources and time is the third factor used in the product design. Each in turn follows as meeting customer expectation by participating, creating design alternative, developing production

process, and improving quality and cost by participating.

According to Dora et al. (2016:1) the inherent characteristics of food industries, such as mandatory quality assurance requirements, low shelf life of food products, and the extremely volatile demand and supply presented barriers in the stock and time reduction, improve on-time delivery, productivity and quality improvement performance. The most important way of decreasing production cost depends on reducing food items cost. Price, quality, quantity and timing is the main factors in the process. Chang et al. (2008:470) imply that buyers and suppliers need to negotiate these factors for building a long-term constructive and cooperative relationship. A well-designed production schedule may also help to decrease contamination risk and wastage for bulk operations by producing products at lower cost (Vlachos, 2015:1360). On the other hand, flexible resources add substantial value as compared dedicated resources (Tyrone, 2009:259). As Jayaswal et al. (2011:727) indicated that a firm with shared capacity offer more differentiated products than a firm with dedicated capacities.

Linkages or merger through resources may carry some disadvantages. Financial and managerial activities of a linked or merged catering firm should be separated with procurement firm. Otherwise, there may be authority and coordination problems. Negligence of profit in the procurement firm may deprive rationality and financial success. Lack of authority and coordination may cause some problems on cost control in the linked caterer. Hwang et al. (2010:466) indicate that optimizing total cost by adjusting capacity is vital for maximizing profit. In this manner, cooperation with suppliers may be useful for a catering firm. Driffield et al. (2004:703) address that a closer relation between industrial catering firm and supplier linked under one ownership or partnership can reduce financial cost of own supplier. They indicate also that backward linkages can create productivity spillovers for both industrial catering firm and their own supplier.

If a catering firm procures food items with its own resources, it may have stability for both production and sales. This stability is more vital especially during price fluctuation periods. Price increase on food commodity decreases profit of a firm which uses external resources. But firm which use internal resources may protect its profit in unstable market conditions. As a result merger through resources may be protecting catering firms at the time of unstable periods.

### **Financial Effect of Vertical Merger in the Catering Industry**

Many industrial catering firms exist in the market. Most of them are very small, some are medium size, but a few are quite large. Most of them operate on the basis of varying flexibility, highly customer oriented and having business depending on bargains, proposals and contracts. Food suppliers and buyers are vertically related firms in the catering industry. In this manner, food suppliers can be retailers, wholesalers and sometimes directly food item producers for industrial catering firms.

An industrial catering firm may have own supplier firm, may have a partnership, may target a vertical or horizontal merger. These entire targets require new investment opportunities. However, protecting optimal capital structure is the key factor for entrance a new business. Thus, an industrial catering firm should consider the ability to liquidate in the investment decision through supply chain. Tyrone (2009: 259) addresses that against the uncertain chance or failure; it is to utilize the investment options for measuring its value by assessing investment and judging the influence of options on investment.

Gross profit of a vertically related firm depends on its affiliated firms. The pie is distributed among vertically related firms according to their bargaining power and market conditions. The distribution of the bargaining power and the degree of final product substitutability are the key determinants when the upstream market is monopolized and upstream firms are merged (Milliou and Petrakis, 2007:965). Catering firm's menu substitutability is quite high among firms. But, product differentiation is too low. That is, under market food item price, a catering firm obtain smaller share of the pie. But merging vertically, it may have increase bargaining power in the market. There is one another advantage for vertical merger in the industry. As Horn and Wolinsky (1988:415) pointed out that if a downstream firm works with a single input supplier or face with supplier monopoly conditions and its products are substitutes, the profit of that firm is less than the total industry's profit. In other words, bargaining position is the main incentive for downstream merger.

Nocke and White (2010:350) assume that capacity and products is the main determinants in the merger with a downstream firm. A vertical integration of a downstream firm with an upstream firm reduces downstream outlets by reducing upstream firm's deviation profit. When downstream firm gets the input from its own upstream affiliates at the marginal cost zero and therefore, not willing to pay any more. At the other hand, an integrated downstream firm sells more than unintegrated firm that charge a higher price for each one of its goods. Holding a higher price on demand of other goods, result is the positive externality. According to UE vertical merger guidelines non-horizontal mergers provide substantial scope for efficiencies. Feinstein (2010:6) emphasizes that these efficiencies may provide an increased incentive to decrease prices, decreased transaction cost and the alignment of incentives of the parties with regard to investment in new products, new production process and in the marketing of products.

Systematization and standardization is the main advantage of large-scale production. Industrial catering firms can reduce their production cost by using high technology and standardized large-scale production. But the lack of stable standards between vertically linked firms of high-growth industry is one of the main disadvantages for finished products. Unquality supplier products and food items can cause various problems rather than satisfy standard expectations (Klimenko, 2005:187). As a result, linking with suppliers for an industrial catering

firm is a way of handling supply chain problems and a chance for reducing food items cost.

Volume discounts on product purchases and funding operational costs by rebates from food manufacturers is also significant for a caterer in the economic and fiscal crisis (Coomes, 2008:16). On the other hand industrial catering firms should follow the changes of food prices at the market. In a research using 35 years of U.S. price data, energy and food commodity price changes take two to nine months to pass through to farm and wholesale prices, and these changes pass through at rates ranging between 2% and 41% depending on product and time period. Also farm and wholesale prices take one to six months to pass through to retail prices and pass through at a rate of 2% to 18% (Leibtag, 2009:1467). Richards and Pofahl (2009:1450) indicate that commodity price change of foods depend on the nature of the production process such as competitiveness of the vertical supply channel, the number of products sold and the direction of the price change.

A new investment opportunity by having own supplier firm, a partnership or targeting a vertical merger may bring critical risk during financial and economic crisis. Capello et al. (2010:470) indicate that financially constraint firms restrict their attractive investment projects, and more than half of these firms are forced to cancel valuable investments. Their survey also reveal that these firms use internal sources of funding for investment when access to external capital market is limited. As a result, an industrial catering firm should take into account investment conditions when targeting backward growth as an investment opportunity.

## **METHODOLOGY**

### **Research Goal**

The aim of the study is to determine cost benefits of the backward growth among industrial catering firms in the supply chain. In order to achieve this aim, we investigated cost reduction approaches in the industry. We have been also investigated competition in the industry, caterer and supplier relations, capacity utilization, advantages and disadvantages of backgrowth.

### **Sample and Data Collection**

The research population consists of 27 industrial catering firms. Company addresses are obtained via the internet and telephone call from the secretariat of the Turkey Industrial Catering Association Federation (YESIDEF) and affiliated associations with federation: Ankara Industrial Catering and Businessmen Association (YESIAD), Bursa Industrial Catering Association (BUYSAD) and Aegean Industrial Catering Association (EYSAD). Data were collected by means of questionnaires. We reached only 7 catering firms which had backward linkages from industrial catering through supply chain in the survey. 20 catering firms try to

get competition advantages by using supply chain effectively. Survey was conducted to volunteer company representatives who agreed to participate in questionnaires between May 2014 and September 2015.

Firms were divided into two categories in the study as the businesses backward linkages or not in the supply chain. Thus costs and the financial effect of the backward growth for both groups can be compared. Backward growing businesses were selected according to the criteria of accessibility in the study, while others were selected randomly.

A questionnaire has been prepared by examining other studies in the literature (Wilson et al., 2001, Edwards and Hastwell, 2006, Hibbet et al., 2003; Muller and Woods, 1994; Szymanski, 1995; Jayaswall et al., 2011; Chang, 2008; Nocke and White, 2010; Milliou and Petrakis, 2007; Feinstein, 2010; Capello et al., 2010; Gul and Ergun, 2010). The first section consists of questions related to the recognition of industrial catering business. The second section consists of the questions that factors affecting food cost and methods used to reduce cost in the businesses. In order to analyze the obtained data about the factors that depending on priorities of company representatives, ranking scale was used in this section. According to Ural and Kılıc (2011:78) the values rank according to the degree of importance or to each other in the ranking scale. Fabbris (2013:22) indicates that ranking scale is extremely suitable for determining the priorities among the selection set and enables the recognition of the hierarchy between the items and provide a monitoring the changes caused by previous ranking in comparison. According to Vanleeuwen and Mandabach (2002:89) giving the great importance of a single item among others regarded as insignificant negative correlation with this matter in the method. Therefore, unlike Likert-type items, ranking will force the power effect of the items to zero. Moreover, the assumption of independence, item loads ignore the comparison of standard errors and the reliability concerning on the differences. In this section, in order to calculate mean value of the each factor, the highest score is given the most important factor to be considered and the lowest score for the least important (exp. mean value of a variable that consist of eight factors, 8 point is given the most important factor and 1 point for the least important factor, and then multiplied by the number of frequencies). In addition, interviews with business representatives and observation techniques have benefited from the resulting impression in the study.

### **Analyses and Results**

25.9% of firms (7 catering firms) have backwards growth from industrial catering through supply chain. 74.1% of firms (20 catering firms) use suppliers in the supply chain. 22.5% of businesses are active between 1 and 5 years, 29.6% are 6-10 years, 29.6% are 11-15 years, 14.8% are 14.8%, and 3.7% are 21 and over years. 63% of catering firms have investment in other industries. 42.3% of investment is on food industry related to catering and 34.6% of investment is on other industries unrelated to catering. 37% of the firms have investment only in the

catering industry. Average daily production capacity of firms is 6 887 meals. 32% of firms' customer is public that works on contract and the private sector is 68% that works on bargain or proposal. 74% of the businesses use table d'hôtel service, 44.4% use optional and free flow, 33.3% use a la carte, 25.9% use buffet and 18.5% use vacuum packaging. 85.2% of firms provide additional services to their customers such as meeting (63%), cocktail (48.1%), canteen (29.6%), cafeteria (22.2%) and cleaning services (14.8%).

In order to analyze the factors that affect cost and methods used to reduce cost in the businesses, ranking scale was used in the study. According to VanLeeuwen and Mandabach (2002:93) each subject's average can be denoted in ranking scale as:

$$\sum_{i=1}^r (\mu + \alpha_i + e_{ik}) = r(r + 1)/2$$

where  $i$  illustrates rank of the items,  $k$  illustrates ranking subjects,  $\mu$  and  $\alpha_i$  are regarded as fixed effects. Based on ranking scores, the reasons for using external catering services for both public and private sector ranked as reducing costs ( $\mu=3.6296$ ), easy accessibility of catering services ( $\mu=2.5185$ ), organizational desire to stay in the core business ( $\mu=2.1111$ ), quality of catering services ( $\mu=1.8148$ ) and trends in the business life ( $\mu=0.4815$ ) based on 5 ranking subjects. 18.5% of catering firms evaluate market competition as much powerful, 70.4% as powerful, 7.4% as weakness and 3.7% as no competition. Priorities of firm's competitiveness can be listed as follows: strong financial structure ( $\mu=5.4815$ ), market reputation ( $\mu=4.6296$ ), lower raw material cost ( $\mu=4.4815$ ), advertising advantage ( $\mu=3.9630$ ), following to technological innovation ( $\mu=3.8519$ ), lower labor cost ( $\mu=3.3333$ ), lower operational cost ( $\mu=2.6296$ ) and managerial advantage ( $\mu=1.8519$ ) based on 8 ranking subjects.

Capacity usage is 66.6% in the kitchen facilities, 61.1% in the kitchen machines and 66.7% in the kitchen equipment. These results show that firms work with lower capacity level. However, Budde and Minner (2015:652) suggest that the service providers' profits do not always increase with a higher capacity level. Their findings address that a firm's profit would have been better with having a lower capacity level by achieving an advantage when capacity decisions are sequential, rather than simultaneous. Lin et al. (2016:4838) also indicate that production decisions ultimately depend on customer demand, and capacity usage will drop when customers respond to a low fulfillment fraction by seeking alternative sources of supply. Our research shows that oversupply and increasing competition ( $\mu=3.5185$ ), rising input costs ( $\mu=3.4400$ ), lack of market demand ( $\mu=3.2593$ ), economic and financial crisis ( $\mu=3.0741$ ), mismanagement ( $\mu=1.2963$ ) and production process problems ( $\mu=1.4815$ ) are the reasons for reducing capacity utilization based on 6 ranking subjects.

85.2% of firms run new menu design and innovation activities and 14.8% do not. Firms focus on mainly using resources effectively in the menu design and innovation ( $\mu=4.6087$ ), balance between lower cost and consumer benefit ( $\mu=4.4783$ ), priority of customer's needs and wants ( $\mu=4.3913$ ), providing cost advantage and high quality by participation of workers ( $\mu=4.0870$ ), increasing menu options and choosing the best ( $\mu=3.6522$ ), developing cooking and serving process ( $\mu=2.9130$ ), menu developing based on profit target ( $\mu=2.6087$ ), developing cooking process by eliminating all unnecessary activities ( $\mu=2.4348$ ) based on 8 ranking subjects. 30% of catering firms purchase raw materials in cash and 70% in term of 45 days. 73.8% of the firms use vendor credit for purchasing raw materials (24 Firms), % 14.6 use short-term bank loans (15 Firms) and 3.8% of them also use financial resources of the partners (7 firms). The ways of reducing cost of raw materials as follows: to provide discount by buying in bulk ( $\mu=4.9630$ ), to select seasonal menus ( $\mu=3.7037$ ), supply directly from producers ( $\mu=3.6667$ ), using their own supply sources ( $\mu=1.4444$ ), shortening the term of the purchase ( $\mu=0.9259$ ) and to extend term of the purchase ( $\mu=0.3704$ ) based on 6 ranking subjects. Factors that increase raw material's cost of catering firms are; high prices in the market ( $\mu=4.2963$ ), waste and spoilage ( $\mu=1.7407$ ), problems arising with kitchen staff ( $\mu=1.7407$ ), demand estimated failure ( $\mu=1.4444$ ) and the low level of sales ( $\mu=1.0741$ ) based on 5 ranking subjects. Participants consider that increase in food production inputs ( $\mu=4.4231$ ), high profit expectation of suppliers ( $\mu=3.3077$ ), price speculation in the market ( $\mu=2.8846$ ), high profit expectation of food producers ( $\mu=1.6154$ ), business ethic of suppliers ( $\mu=0.8846$ ) and weak competition between suppliers ( $\mu=0.7692$ ) cause increase in raw material's prices in the market (6 ranking subjects). Participants also consider that have their own supply company ( $\mu=2.4444$ ), have good commercial relations with suppliers ( $\mu=2.2593$ ), partnering with a supplier company ( $\mu=0.8519$ ) and merger with a supplier company ( $\mu=0.6296$ ) may be useful to decrease purchasing costs (4 ranking subjects). These results contribute research findings that inter-firm linkages and collaboration with suppliers may improve directly the performance of food and beverage processors as it induces cost savings (Grekova et al., 2016:1861).

In order to determine the ways of decreasing purchasing cost among firms, Anova was used in the study. Depending on central limit theorem, sample limit and sample size below 30 for each category based on independent variable, Kruskal Wallis non-parametric test is used in the interpretation of analysis results.

Research results indicate that there are statistically significant differences for decreasing supply cost between traditional working firms and backwards growth firms in the supply chain. The first difference is about perception of having own supply firm ( $X^2=5.773$ ,  $p=.016 < .05$ ). The mean rank value is 7.00 for backwards growing firms. This value is 13.00 for firms that working with suppliers in the supply chain. This result shows that the backwards-growing firms' representatives consider more important to have their own supply company in the supply chain. The second difference is about establishing good commercial



relations with suppliers ( $X^2=4.076$ ,  $p=.044<.05$ ). Catering firms that working with suppliers in traditional ways consider more importantly have good relation with suppliers. The mean rank value is 15.17 for backwards growth firms and 9.03 for traditional working firms. Depending on these results, it would be useful to consider a supplier’s collaboration capacity for traditional working firms. According to Hoof and Thiehl (2014:239) characteristics of the firms and managers such as the firm’s sector, the number of participating managers and their profiles influence a supplier’s collaboration capacity. Difference for partnering with a supplier company ( $X^2=.054$ ,  $p=.817>.05$ ) and merger with a supplier company ( $X^2=.750$ ,  $p=.386>.05$ ) is not statistically significant. Some participants also did not answer the related question in the survey (Table 1).

**Table 1:** The ways of decreasing purchasing costs by using alternative distribution channels

Factors		N	MR	df	X <sup>2</sup>	p
Partnering with a supplier company	Backward growth firms	1	4,50	1	,054	,817
	Traditional working firms	8	5,06			
Have own supply firm	Backward growth firms	7	7,00	1	5,773	,016
	Traditional working firms	14	13,00			
Merger with a supplier firm	Backward growth firms	1	5,50	1	,750	,386
	Traditional working firms	6	3,75			
Good commercial relations with suppliers	Backward growth firms	3	15,17	1	4,076	,044
	Traditional working firms	16	9,03			

25.9% of catering firms (7 firms) are backwards growth firms and 74.1% (20 firms) are traditional working firms in the supply chain. As Richards and Pofahl (2009:1454) indicated that competitiveness effect of the vertical supply channel on food cost via prices, we tried to determine advantages and disadvantages of backward growth on industrial catering firm’s investment decisions in the study. Participants consider that advantages of backwards growth can be summarized in accordance of importance as follows: reducing raw material cost by eliminating suppliers in the supply chain ( $\mu=6.2400$ ), reduction of dependence on suppliers ( $\mu=3.8400$ ), ensuring the security of supply ( $\mu=3.8000$ ), improving profitability and creating synergy by using partnerships between catering and supplier company ( $\mu=3.7200$ ), ability to expand market and increase sales ( $\mu=2.1200$ ), ability to decrease prices in the new businesses ( $\mu=1.6800$ ) and ability to reduce risk in the supply chain as well as in the catering market ( $\mu=1.5200$ ) based on 7 ranking subjects. The perception about the advantages of backwards growth is not statistically significant between firm’s representatives of backwards growth and traditional working firms in the supply chain. The perception of firm’s representatives about disadvantages of backwards growth as follows: difficulty in coordination and control ( $\mu=3.6522$ ), increased financial risk ( $\mu=2.3913$ ), failure to decompose both catering company and supplier company as

a separate profit center ( $\mu=1.8689$ ), insensitivity of catering company to reduce supply cost ( $\mu=1.5652$ ) and failure to take responsibility among both catering company and supplier company ( $\mu=1.4783$ ).

In order to determine the results of firms' backward growth investment decisions in the supply chain, a scale is developed in the study. But we reached only 7 catering firms which had backward linkages from industrial catering through supply chain in the survey. Due to insufficient sampling, descriptive statistics were used in the study based on central limit theorem.

**Table 2:** Results of backward growth investment decisions

Propositions	Yes		No	
	n	%	n	%
Supply cost decreased	7	100	-	-
Inventory costs decreased	7	100	-	-
Stability and security of supply increased	5	71	2	29
Financial risk increased	7	100	-	-
Firm's market share increased	6	86	1	14
Firm's profit increased	5	83	1	17
Competitiveness of the firm increased	5	83	1	17
Menu development and innovation increased	6	86	1	14
Customer satisfaction increased	5	71	2	29
Coordination problem increased	5	71	2	29

Descriptive statistics show that 100% of backwards growth decision (7 firms) resulted decrease in supply cost and inventory cost. But it also resulted increase in financial risk (100%). 86% of participants consider that backward growth investment decision resulted increase in firm's market share and menu innovation, while 14% are not. 83% of them also indicated that this decision resulted increase in firm's profit and competitiveness, and 17% are not. 71% of the participants also consider that it resulted positively increase in security of supply and customer satisfaction, and negatively increase in coordination problems. 17% of remainders think that it resulted negatively decrease in security of supply and customer satisfaction, and no effect on coordination problems (table 2).

Finally, an open-ended question was asked to 27 participants which criteria should be considered in the backward growth. 14 participants answered the question. Three responses were excluded. Responses can be grouped as follows: investment profitability (4 response), adequacy of financial resources (3 response), the existence of market share (1 response), ensuring stability of supply (1 response), competitive effect of investment (1 response) and ensuring diversity in raw materials (1 response).

## **CONCLUSION**

Reducing cost is the main drivers for both industrial catering firms and their suppliers. Research results indicate that industrial catering firms' customers use catering services for the reason of reducing cost, easy accessibility of catering services, in order to stay in core business and quality of catering services. Firm's representatives consider mostly market competition as powerful. Strong financial structure, market reputation, lower raw material cost, advertising advantage, innovation, lower labor cost, lower operational cost and managerial advantage are main priorities of firm's competitiveness in the sector. These results are consistent with studies in the literature (McKenna, 1990; Gul and Ergun, 2010; Feinstein, 2010; Fougere et al., 2010).

Nocke and White (2010:350) assume that capacity is the main determinants in the merger with a downstream firm. Depending on this phenomenon, average capacity usage is 66.6% in the industrial catering firms. Oversupply and increasing competition, rising input costs, limited market demand and economic bottlenecks are the main reasons for reducing capacity utilization. Capello et al. (2010:470) indicate that firms restrict their attractive investment projects when things go wrong. That is, reduction in capacity usage is one of the main indicators for canceling a valuable backward growth investment.

Cooper and Slagmulder (2004:46) state that targeting cost may be applied for cost reduction during product design. Our research results show that 85.2% of firms run new menu design and innovation activities. These firms focus on mainly using resources effectively, balance between cost and consumer benefit, customer's needs and participation of workers for cost reduction in the menu design and innovation. Research results have been revealed 73.8% of the firms use vendor credit for purchasing raw materials and % 14.6 of them use short-term bank loans. Research result shows that volume discount is the main driver for reducing cost of raw materials. Coomes (2008:16) indicates that volume discounts and purchasing products directly from food manufacturers is significant for a caterer. Our research results support this foresight. In accordance of importance, selecting seasonal menus, supplying directly from producers and using own supplier follow it.

According to Great Britain Health Minister, wastage is more common and problematic in the catering industry (Anonymous, 2006:7). Flexibility may be useful for solving the problem depending on demand estimation, customer returns information and comprehensive logistic system (Szymanski, 1995:43). Dora et al. (2016:1) state also that barriers in stock reduction, time reduction, improve on-time delivery, productivity and quality improvement depending on inherent characteristics of food industries such as quality assurance requirements, low shelf life of food products, and the extremely volatile demand and supply affect firm's performance. In parallel with these arguments, high prices in the market, wastage and spoilage, problems arising with kitchen staff, demand estimated failure and the low level of sales are the factors that increase raw material's cost of industrial

catering firms. Participants also consider that increase in food production inputs, high profit expectation of suppliers, price speculation in the market, high profit expectation of food producers, business ethic of suppliers and weak competition between suppliers increase food product prices in the market. Participants consider also that own supply company, good commercial relations with suppliers, partnering with a supplier company and merger with a supplier company may be useful to decrease food costs. Research results show also that there are meaningful differences about decreasing supply cost between backward growth firms and traditional working firms in the supply chain. Firstly, backward growth firm's representatives consider more important to have their own supply company in the supply chain. Secondly, catering firms that working with suppliers in traditional methods consider more importantly have good relations with suppliers.

According to Feinstein (2010:5) vertical merger may provide some opportunities such as decreasing cost, increasing market share, incentives of parties with regard to investment in new products and innovation. Our research result supports this argument. Participants consider that reducing food cost by eliminating suppliers, reducing dependence on vendors, ensuring security of supply, creating synergy by using partnerships between catering and supplier firms, expanding market share, decreasing prices in the new businesses and reducing risk in the supply chain are the advantages of backward growth. Despite that, difficulty in coordination and control, increasing financial risk, failure to decompose both caterer and supplier as a separate profit center, insensitivity of caterer to reduce food cost and failure to take responsibility among both caterer and supplier are the disadvantages of backward growth.

The importance of opportunities and threats of linking and merger for allocation of financial funds is very important in the investment decisions. Our research results indicate that backwards growth decision of firms resulted with increase in stability of supply, increase in competitiveness, increase in firm's market share, increase in financial risk, increase in firm's profit, increase in menu development and innovation. Backwards growth resulted also with decrease in food and inventory cost among vertically merger firms in the supply chain.

## **RESEARCH LIMITATION AND FUTURE WORKS**

Deficiency about the classification of industrial catering business in the literature is the first limitation of the study. This deficiency has led to difficulties in the selection of the catering firms in the study. To remedy the problem, some criteria are taken into account in the selection of industrial catering firms such as having a meal production center, meal production contracted or negotiated with public organizations or private sector enterprises. The second limitation is related to reach backward growth firms. Obtaining data from limited number of backward growth firms has led to limited methods that can be used in data analysis.

Research findings indicate that backward growth investment decision resulted positively among industrial catering firms. Based on research results, backward growth may be argued as an alternative investment decision in order to reduce food cost among industrial catering firms. However, backwards investment decision carries high financial risk and coordination problems for industrial caterer. It is recommended that managers should be taken account the investment profitability, adequacy of financial resources and the existence of market share in the vertical merger in the supply chain. Comparing investment cost with purchasing cost is another aspect of backward growth investment decision.

The study contributes the literature by providing valuable findings in reduction of food cost via backward growth investment decision among industrial catering firms. Data gathered with limited backward growth firms is the main weakness of the survey. However, applying the survey on a greater amount of backward growth firms in the future studies will make the study findings more meaningful. It will also be useful to develop a more detailed scale depending on research results in future studies.

## REFERENCES

Anonymous. (2006). One in ten hospital meals are wasted despite better menus. *Nursing Standard*, (Aug. 23, 2006), 20 (50): 7-7.

Anonymous. (2011). Cook-chill. *Caterer and Hotelkeeper*, (Apr. 8, 2011: 4672): 33-33.

Budde, M. & Minner, S. (2015). Optimal capacity provision for service providers with subsequent auctioning of projects. *International Journal of Production Economics*, 170: 652–662.

Campello, M., Graham, J.R. and Harvey, C.R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97: 470-487.

Chang, C., Chiou, C., Liao, Y. and Chang, S. (2008). An exact policy for enhancing buyer-supplier linkage in supply chain system. *International Journal of Production Economics*, 113: 470-479.

Cohen, L. (1995). *How to Make QFD Work for You*. Quality Function Deployment, Addison Wesley.

Coomes, S. (2008). Purchasing co-ops shelter independent, chain members alike from current food-cost tempest. *Nation's Restaurant News*, (October 13, 2008), 42 (40): 16.

Cooper, R. & Slagmulder, R. (2004). Achieving full-cycle cost management, *MIT Sloan Management Review*, 46 (1): 45-52.

Dora, M., Kumar, M. and Gellynck, X. (2016). Determinants and barriers to lean implementation in food-processing SMEs – a multiple case analysis. *Production Planning & Control*, 27(1): 1–23.

Driffield, N., Munday, M. and Roberts, A., (2004). Inward investment, transaction linkages and productivity spillovers. *Regional Science*, 83: 699-722.

Edwards, J. S. A. & Hartwell, H. J., (2006). Hospital food service: a comparative analysis of systems and introducing the ‘steamplicity’ concept. *Journal of Human Nutrition and Dietetics*, 19: 421-430.

Engelund, E.H., Breum, G. and Friis, A. (2009). Optimization of large-scale food production using lean manufacturing principles. *Journal of Foodservice*, 20th Anniversary Volume: 4-14.

Fabbris, L. (2013). Measurement Scales for Scoring or Ranking Sets of Interrelated Items. *Survey Data Collection and Integration*, (Edd.: Davino, C. ve Fabbris, L.), Verlag Berlin Heidelberg: Springer.

Feinstein, D. L. (2010). Are the vertical merger guidelines ripe for revision? *Antitrust Magazine*, 24 (3): 5-7.

Fougere, D., Gautier, E. and Le bihan, H. (2010). Restaurant prices and the minimum wage. *Journal of Money, Credit and Banking*, 42 (7): 1199-1234.

Grekova, K., Calantone, R. J., Bremmers, H. J., Trienekens, J. H. and Omta, S. W. F. (2016). How environmental collaboration with suppliers and customers influences firm performance: evidence from Dutch food and beverage processors. *Journal of Cleaner Production*, 112: 1861-1871.

Grunert, K. G., Jeppesen, L. F., Jespersen, K. R., Sonne, A-M., Hansen, K., Trondsen, T., et al. (2005). Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal Of Marketing*, 39 (5/6): 428-455.

Gul, K. & Ergun, H. (2010). Endüstriyel Yiyecek İşletmelerinde Maliyet Azaltıcı Yeni Yöntemler ve Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 10(45): 127-145.

Hibbets, A. R., Albright, T. and Funk, W. (2003). The competitive environment and strategy of target costing implementers: evidence from the field. *Journal of Managerial Issues*, 15 (1): 65-81.

Hoof, B-V. & Thiell, M. (2014). Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 67: 239-248.

Horn, H. & Wolinsky, A. (1988). Bilateral monopolies and incentives for merger. *Rand Journal of Economics*, 19 (3), 408-419.

Hwang, J., Gao, L. and Jang, W. (2010). Joint demand and capacity management in a restaurant system. *European Journal of Operational Research*, 207 (1): 465-472.

Jayaswal, S., Jewkes, E. and Ray, S., (2011). Product differentiation and operations strategy in a capacitated environment. *European Journal of Operational Research*, 210: 716-728.

Kenyon, J. & Vakola, M. (2003). Customer relationship management: a viable strategy for the retail industry. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6 (3): 329-353.

Klimenko, M. M. (2005). The thick market effect and agglomeration in high-growth industries. *Pacific Economic Review*, 10 (2): 167-187.

Leibtag, E. (2009). "How Much and How Quick?" Pass Through of Commodity and Input Cost Changes to Retail Food Prices. *American Journal of Agricultural Economics*, 91 (5): 1462-1467.

Lin, W-J., Jiang, Z-B. and Wang, L. (2014). Modeling and analysis of the bullwhip effect with customers' baulking behaviors and production capacity constraint. *International Journal of Production Research*, 52(16): 4835-4852.

McClyner, J. (2010). Using vacuum food sealers as a low-cost vacuum pump. *The Physics Teacher*, 48 (3): 202-203.

McKenna, S. (1990). The business ethic in public sector catering. *Service Industries Journal*, 10 (2): 377-398.

Mibey, R. & Williams, P. (2002). Food services trends in New South Wales hospitals, 1993-2001. *Food Service Technology*, 2: 95-103.

Milliou, C. & Petrakis, E. (2007). Upstream horizontal mergers, vertical contracts and bargaining. *International Journal of Industrial Organization*, 25: 963-987.

Muller, C. C. & Woods, R. H. (1994). An expanded restaurant typology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (3): 27-37.

Nocke, W. & White, L. (2010). Vertical merger, collusion and disruptive buyers. *International Journal of Industrial Organization*, 28: 350-354.

Okoroh, M.I., Jones, C.M. and Ilozor, B.D. (2003). Adding value to constructed facilities: facilities management hospitality case study. *Journal of Performance of Constructed Facilities*, 17 (1): 24-33.

Richards, T. J. & Pofahl, G. M. (2009). Commodity prices and food inflation. *American Journal of Agricultural Economics*, 5: 1450-1455.

Scott, R.H. & Nigro, N. (1982). *Principles of economics*. New York: Macmillan.

Sebastia, C., Soriano, J. M., Iranzo, M. and Rico, H. (2010). Microbiological quality of sous vide cook-chill preserved food at different shelf life. *Journal of Food Processing and Preservation*, 34: 964-974.

Szymanski, R. (1995). The well planned menu-logistics for airline catering company. *Logistics Information Management*, 8 (3): 43-44.

Tyrone, T. L. (2009). The determinant of production entry and exit model on financing behavior. *European Journal of Operational Research*, 196: 258-265.

Ural, A. & Kilic, I. (2011). *Bilimsel Arastirma Sureci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vanleeuwen, D. M. & Mandabach, K. H. (2002). A note on the reliability of ranked items. *Sociological Methods Research*, 31(1): 87–105.

Vlachos, I. (2015). Applying lean thinking in the food supply chains: a case study. *Production Planning & Control*, 26 (16): 1351–1367.

Wilson, M. D. J., Murray, A. E. and McKenna-Black, M. A. (2001). Contract catering: a positional paper. *International Journal of Hospitality Management*, 20: 201-218.

Yilmaz, R. & Baral, G. (2010). Target costing as a strategic cost management tool for success of balanced scorecard system. *China-USA Business Review*, 9 (3): 39-53.



**Yayın Geliş Tarihi:** 01.08.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 21.06.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 14.02.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.45128>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt:19, Sayı:2, Yıl:2017, Sayfa: 249-286  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **LOJİSTİK FİRMALARINDA PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: TEK SKORLU DENGELENMİŞ SKOR KART VE MARKOV ZİNCİRLERİ ANALİZİ: SERTEL LOJİSTİK ÖRNEĞİ**

Hatice Handan ÖZTEMİZ\*  
İbrahim Emre KARAA\*\*

**Öz**

*Bu çalışmada ilk olarak bir üçüncü parti lojistik (3PL) firmasının performansı çok boyutlu performans yöntemlerinden Dengelenmiş Skor Kart (BSC) ile ölçülmüştür. BSC' de yer alan 24 ölçüt, uzman görüşü alınarak Analitik Ağ Süreci (ANP) analizi ile ağırlıklandırılmıştır. Ölçütlerin kutupluluğu baz alınarak azalması ve artması beklenen iki adet tek skor elde edilmiştir. Firmanın beklenen performans hedef skorlarına ulaşabilme olasılığını hesaplamak için Markov zincirleri analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, % 90 ve üstü zamanında teslimat oranları hedefindeki firma beklentisi % 84 olasılıkla ulaşılabilir bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, Üçüncü Parti Lojistik (3PL), Dengelenmiş Skor Kart (BSC), Analitik Ağ Süreci (ANP), Markov Zincirleri.

## **PERFORMANCE MEASUREMENT IN LOGISTICS FIRMS: SINGLE SCORE BALANCED SCORE CARD AND MARKOV CHAIN ANALYSIS**

**Abstract**

*In this study, firstly a third party logistics (3PL) company's performance was measured by the multi-dimensional performance method of the Balanced Scorecard (BSC). According to experts opinion, 24 criterias are located in BSC was weighted by Analytic Network Process (ANP) analysis. Two scores were obtained that are expected to decrease and increase according to the polarity of criterias. In order to estimate the probability of reaching expected company's performance target score, Markov Chains was performed. As a result of the analysis the firms expectations on the 90% and over timely delivery rate can be obtained with the probability of 84 %.*

**Keywords:** Logistics, Third Party Logistics (3PL), Balanced Score Card (BSC), Analytic Network Process (ANP), Markov Chain.

---

\* Araş. Gör., Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, handanoztemiz@gmail.com

\*\* Yrd. Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret Bölümü, mrkaraa@gmail.com

## **GİRİŞ**

Küreselleşmenin en önemli boyutu olan uluslararası ticaret, ülkelerin gümrüklerde işlem kolaylığı sağlaması ve ulusal bariyerlerini aşağıya çekmesiyle hızlanmıştır. Artan uluslararası ticaret daha güçlü lojistik sektörünü ortaya çıkarmış, güçlenen lojistik sektörü de uluslararası ticareti hızlandırmıştır. Dolayısıyla, uluslararası ticaret ile lojistik karşılıklı olarak birbirini beslemekte ve güçlendirmektedir. Uluslararası ticareti yüksek olan ülkelerin lojistik sektörleri de gelişkindir, nitekim Dünya Bankasının ülkelerin lojistik performanslarını belirleyen endeksi incelendiğinde, 2014 yılında Almanya, Hollanda, Belçika ve İngiltere'nin en üst sıralarda yer aldığı, sonraları Singapur'un öne geçtiği görülmektedir.

Lojistik Performans Endeksi (LPI), dünyada küresel ölçekte iş yapan firmaların yatırım kararlarını etkileyebilme potansiyeline sahip olduğu için önemli bir göstergedir. LPI; gümrükler, altyapılar, uluslararası sevkiyatlar, lojistik yetkinlik, yük izleme, zamanlama faktörleri değerlendirilmektedir. Gümrük ve altyapı dışındaki faktörler, lojistik sektörünün performansı ile ilgilidir dolayısıyla, endekste üst sıralara çıkmak, lojistik firmalarının performanslarını arttırmalarına bağlıdır.

Lojistik firmalarının iyi performans göstermesi, firmalara rekabette avantaj sağlayabilecektir çünkü firmalar, lojistik faaliyetlerini kendi bünyelerinden uzmanlaşmış lojistik firmalarına taşımakla, hem bir maliyet avantajı elde edebilmekte hem de ana faaliyet konularına daha fazla odaklanabilmektedir. Uluslararası ticaret yapan firmalar, diğerlerine göre lojistik sektörünün önemini daha erken fark etmişlerdir ve lojistik firmalar sevkiyat unsuru olmanın ötesine geçerek, firmaların iş partnerleri konumuna yükselmiştir. Bunun yanı sıra, gelişkin bir lojistik sektörü bulunan bir ülke doğrudan yabancı yatırımlar için ülkeyi cazip kılma potansiyeline sahiptir.

Firmalarında performans ölçümü, bilinen performans ölçüm yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir ancak Dengelenmiş Skor Kart (BSC), diğer yöntemlere göre daha fazla tercih edilir görünmektedir (örneğin, Fortune 500 içerisinde yer alan firmaların yaklaşık % 40'ında uygulanmaktadır). Lojistik firmaların performansının, finansal boyuttan ibaret olmayan strateji odaklı BSC ile ölçülmesi, müşterilerin, örgütsel iç süreçlerin, inovasyon ve öğrenme boyutlarının ele alınması anlamlıdır. Birbirinden farklı ve okunması zor olan 20-25 ölçütün, tek bir değer üzerinden izlenebilmesi, değerli olacaktır. Ayrıca, hedefler ve gerçekleşen değerler ele alınarak, hedeflere hangi olasılıklarla varılacağı belirlenmesi de firmanın doğru politikalar geliştirmesine yardımcı olabilecektir.

Türkiye, yüksek büyüme hedeflerini, uluslararası ticaret ile gerçekleştirme politikası izlemektedir ve lojistik sektörün gelişiminin bu amaca vereceği katkı açıktır. Lojistik sektörün gelişimi, lojistik firmaların gelişimine bağlı olduğuna göre, lojistik firmalarının performanslarını izlemeleri, öncelikle kendilerini iyileştirmeleri,

geliştirmelerine sonrasında sektör ve ülkenin lojistik gelişimine, dolayısıyla uluslararası ticaret ve ekonomik hedeflerin gerçekleşmesine hizmet edecektir.

Çalışmamızda, Türkiye'nin yoğun ihracat yapan şehirlerinden Denizli'de faaliyet gösteren, büyük bir lojistik firmasında BSC, 24 ölçek kullanılarak uygulanmıştır. 24 ölçegin izlenmesi kendi başına anlamlı olmakla birlikte, genel gidişat hakkında izlemeyi kolaylaştırması bakımından tek bir skora indirgenmek istenmiştir. Ölçeklerin bir kısmında maksimizasyon hedefi, bir kısmında minimizasyon hedefi olduğundan, bu durumun kutupluluk oluşturduğu değerlendirilerek, iki adet tek skor elde edilmiştir. Buna ilaveten, ölçeklerden sadece zamanında teslimat oranı ele alınarak, Markov zincirleri ile hedefe varma olasılığı belirlenmiştir. Bildiğimize göre, literatürde daha önce tek skor uygulaması, kutupluluk dikkate alınarak ilk kez hesaplanmaktadır ve Markov zincirleri performans ölçütlerinin tahminlenmesinde ilk kez kullanılmaktadır.

## **İLGİLİ LİTERATÜR**

### **Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Firmaların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin yaklaşımlar benzer ve farklı unsurları içermektedir. Performansın değerlendirilmesi, ölçümlere dayanacağı için, değerlendirme perspektifine göre oldukça geniş bir yelpazede ölçüt bulundurmaktadır. Firma performansının en yalın görüntüsü finansal performans ile elde edilebilirse de sonraları diğer boyutlar göz önüne alınır olmuştur. Skinner (1969) ile başlayan performans değerlendirme çalışmaları, işletme ve yönetim bilimlerinin gelişim süreçlerine paralel gelişmeler göstererek, maliyetleri ve kârları esas alan tek boyutlu değerlendirmeler yerini çok boyutlu yaklaşımlara bırakmıştır. Kabadayı (2002), 1980 öncesini ilk evre, sonrasında ikinci evre olarak değerlendirmektedir. İlk evre performans ölçümlerinde sadece finansal boyutun ele alınmış olması Baynal ve Karasakal 'a (2011) göre yeterli ve memnun edici değildir. Nitekim Tangen (2004), finansal ölçütler doğrudan üretim stratejileri ile ilgili olmadığı için Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI) esaslı çalıştırılmasının, stratejik yapıyı bozabileceğini, finansal performans baskısı yöneticileri gelişimden vazgeçirebileceğini (yazarın notu: kısa vadede kolay kârlara odaklayabilme), yeni yönetim tekniklerine uygun olmadığını değerlendirmektedir.

Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımıyla birçok yöntem sürekli geliştirilerek günümüze kadar farklı modifikasyonlarla geliştirilmiştir<sup>1</sup>. Geliştirilen yöntemlerin bir çoğunda değerlendirmenin temel adımı vizyon, misyon ve stratejidir (Aktan, 2008: 5). Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerini, ele aldıkları boyutlar bağlamında inceleyen Elitaş ve Ağca (2006), BSC'nin rekabet boyutu haricinde, finansal, müşteri, ürün ve süreç kalitesi, ürün ve süreçlerin hızı (zaman), Kaynaklar/Altyapı (Yetenekler), Esneklik, Öğrenme ve Gelişme/İnovasyon,

---

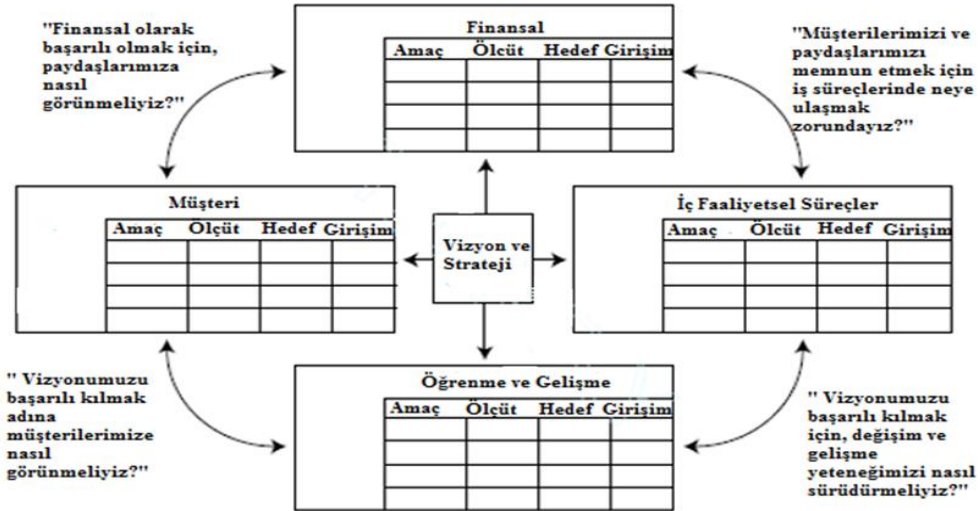
<sup>1</sup> Çok Boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarının detayı için EK:1'e bakınız.

Çalışanlar, Vizyon/Strateji boyutlarını içerdiğini, sadece Performans Prizması yönteminin rekabet boyutunu dâhil ettiğini göstermiştir. BSC, Lynch ve Cross'un (1991) Performans Piramidi'nden, Atkinson vd. (1997) Paydaş Skor Kartından daha fazla boyutu değerlendirdiğini belirlemiştir. Performans prizması paydaş ve strateji, Sink ve Tuttle (1989) yöntemi daha çok strateji ve vizyon odaklı iken EFQM modeli kalite odaklıdır. BSC ise strateji ve vizyondan başlayan süreçlerini müşteri odaklı olarak devam ettirmektedir.

### Dengelenmiş Skor Kart (BSC)

Kaplan ve Norton'un (1992) geliştirdiği BSC'nin strateji odaklı olması ve ele aldığı boyutlar arasında nedensellik ilişkileri bulunması en güçlü yanındır. BSC, ayrıca stratejik haritalar oluşturarak bağlantılar kurmaya imkân verdiği için (Smith, 2007 aktaran Harmon, 2007), stratejik yönetim sistemi olarak değerlendirilenler de bulunmaktadır (Niven, 2002). Birçok önemli modelde olduğu gibi, BSC modeli de statik kalmamıştır ve sürekli olarak geliştirilmiştir<sup>2</sup>. Çok boyutlu değerlendirme yaklaşımlarının finansal boyuta ek yeni boyutları dikkate alıyor oluşu, performans değerlendirme yöntemlerine finansal ölçütlerin yanı sıra başka ölçütler ilave edilmesini gerektirmektedir. Öncüllerin ele aldığı finansal boyut, tüm çok boyutlu değerlendirme yaklaşımlarında ana ve esas unsurunu oluşturmaktadır.

Şekil 1: Genel Hatları İle BSC



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 1996 aktaran Niven, 2002: 14.

Şekil 1'de görüldüğü gibi firmayı dört ana perspektif altında ele alan bu yöntemde, finansal ve müşteri perspektifinde genellikle geçmiş dönem verilerinden elde edilecek ölçütlerden yararlanıldığı için bu perspektifler firmanın dününü, iç

<sup>2</sup> Tarihsel gelişimin detayları Lawrie ve Cobbolt (2004) çalışmasından görülebilir.

operasyonlar ve müşteri boyutunun bir kısmı bugün, öğrenme ve gelişme perspektifi ise yarımını oluşturmaktadır. Firmalarda finansal boyut merkezi boyuttur. Diğer üç perspektif finansal perspektifin iz ve öncü göstergelerini kapsamaktadır.

BSC yönteminde ölçütler, hedefler ve göstergeler arasında ilişkiler ele alınmıştır. Ölçütler, performans ile ilgili değerlendirmeye tabi tutulacak faktörler, göstergeler performans ölçütlerinin sayısal olarak ifade edilmesini sağlayan unsurlar, hedefler ise belirlenen ölçütlerin istenilen gösterge değerlere ulaşmasıdır. BSC performans ölçümünü bir denge gözeterek gerçekleştirmektedir. Bu denge, örgütün finansal ölçütleri ve stratejik ölçütleri arasındadır. Her bir boyut için geliştirilmiş kat'i ölçütler yoktur, dolayısıyla firmalar kendi konsantrasyonlarına özgü ölçütleri serbestçe belirleyebilmektedir. Kullanılabilen farklı ölçütleri bir arada görebilmek için Tablo 1 oluşturulmuştur.

**Tablo 1: BSC Boyutlarına Göre Hedef ve Ölçütler**

FINANSAL BOYUT HEDEF VE ÖLÇÜTLERİ	MÜŞTERİ BOYUTU HEDEF VE ÖLÇÜTLERİ
<p><b>Kârlılık Hedefi ve Ölçütleri (F1)</b>            Net kâr-Faaliyet kârı-Vergi Öncesi Kâr            Kârlılık = Toplam Kâr/ Toplam Varlıklar            Kârlılık = Gelirler - Giderler            Kârdaki Değişim Oranı = Net Kâr t- Net Kâr t-1 / Net Kâr t-1            Kâr Oranı=Toplam Satışlar- Toplam Maliyetler /Toplam Gelirler            Kâr Oranı = (Toplam Satışlar- Toplam Maliyetler /Toplam Gelirler)            "Gelir değişim oranı (GDO)            =(Şimdiki Net Gelir Tutarı)/(Önceki Dönem Net Gelir Tutarı)"</p> <p><b>Maliyetlerin Düşürülmesi Hedefi ve Ölçütleri (F2)</b>            Birim Hacim Yükleme Maliyeti = T.Yükleme Maliyeti/ Toplam Yük Hacmi            Birim Yük Taşıma Maliyeti= Toplam Taşıma Maliyeti/ Toplam Taşınan Yük Miktarı            Birim Alan Depolama Maliyeti = Toplam Depolama Maliyeti/ Toplam Depo Alanı            Birim Hacim Gümrük Maliyeti=Toplam Gümrük Maliyeti/Toplam Gümrük Yük Hacmi            Birim İşlem Maliyeti=Toplam İşlem Sayısı/Toplam İşlem Maliyeti            Birim Taşıma Maliyetleri (1) =Taşıma Maliyeti/ Taşınan Yük (ton)            Birim Taşıma Maliyetleri (2) =Taşıma Maliyeti/ Taşıma Mesafesi (Km)            Birim Taşıma Maliyetleri (3) =Taşıma Maliyeti/ Sevk Süresi (saat)            Elleçleme Maliyeti = Toplam Elleçleme Maliyeti/ T. Yük Miktarı            Bilgi Teknolojileri Maliyet %'si= Bilgi Teknolojileri Maliyet/ Toplam Maliyetler            Yeni Teknoloji Harcamalar %'si= Y. Teknoloji Maliyeti/ T. Maliyetler</p> <p><b>Nakit Dönüşüm Süresinin Kısılması (F3)</b>            Alacak Devir Hızı = Net Satışlar / Kısa Vadeli Alacaklar</p>	<p><b>Müşteri Memnuniyeti Hedefi VE Ölçütleri (M1)</b>            Uzun Dönem Müşteri %= Uzun D. Müşteri S./Toplam Müşteri S            Aynı Müşteriye Yapılan Satış S=Toplam Satış S. /Toplam Müşteri S.  <b>Pazar Payı Artırılması Hedef ve Ölçütleri (M2)</b>            P.P Artış Oranı= Pazar Pay t- Pazar Pay t-1/Pazar Pay t-1            Müşteri ziyareti S= Ziyaret ed. Müşteri/ Hedef Müşteri S.  <b>Yeni Müşteri Kazanma Hedefi ve Ölçütleri (M3)</b>            Çapraz Satış=Toplam Satılan Kategori S./ Toplam Müşteri S.            Yeni Müşteri Artış O=Yeni Müşteri S.-Eski dönem Müşteri S./Eski dönem .Müşteri S.  <b>Müşteri Şikayeti Azaltma Hedefi ve Ölçütleri (M4)</b>            Müşteri başına firmaya dönen şikayet sayısı = Toplam Şikayet S./Top. Müşteri S.            Şikâyet geri bildirim oranı =Çözümlenen Şikayet S./T. Şikayet S.            Gelen Şikayet Oranı=Gelen Şikayet S/ Toplam Müşteri S.  <b>Zamanında Teslimat Hedefi ve Ölçütleri (M5)</b>            Teslimat Güvenirlilik= (Zamanında Teslim S/ Toplam Teslimat)*100            Hatalı Ürün Teslim O= Hatalı Teslim Ürün S/Toplam Teslimat S.            Ortalama Mal Teslim Süresi= Toplam Teslimat Süresi/Toplam Teslimat S.            Zamanında Teslimat=Zamanında Teslim Sipariş/Toplam Sipariş</p>

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU HEDEF VE ÖLÇÜTLERİ	
<p><b>Nitelikli Personel Çalıştırmak / Çalışan Personele Nitelik Kazandırma (L1)</b>  Uzman Personel (Beyaz Yakalı)Yüzdesi = (Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı)/(Toplam Çalışan Sayısı)  Kamyon Başına Teslimat Belgesi Bulundurma= (Toplam Teslimat Belge Sayısı)/(Toplam Kamyon Sayısı)  Eğitim Verilen Çalışan Oranı= (Eğitime Katılan Çalışan Sayısı)/(Toplam Çalışan Sayısı)  Yıllık Ortalama Kişi Başına Düşen Eğitim Süresi= (Toplam Eğitim Süresi)/(Toplam Çalışan Sayısı)  <b>Çalışan Memnuniyeti (L2)</b>  Çalışan Devir Hızı= (Ayrılan Personel Sayısı)/(Toplam Personel Sayısı)  Devamsızlık oranı= (Toplam Devamsız Olunan Gün Sayısı)/(Toplam Çalışan Sayısı)</p>	<p>Çalışan Başına Alınan Öneri Sayısı= (Alınan Öneri Sayısı)/(Toplam Çalışan Sayısı)  <b>Bilgi sistemleri kullanımını artırmak (L3)</b>  Bilgi sistemi kullanım oranı= (Bilgi sistemi kullanan kişi sayısı)/(Bilgi sistemi kullanması zorunlu kişi sayısı)  BT ile çalışan % si= (BT ile çalışan sayısı)/(Toplam çalışan sayısı)  Bilgi sistemlerinin Etkinliği=  (Yeni Dönemde Bilgi Sistemleri Bünyesinde Sunulan Hizmet Sayısı)/(Eski Dönemde Bilgi Sis. Bün Sun. Hizmet Sayısı)</p>
İÇ SÜRELER BOYUTU HEDEF VE ÖLÇÜTLERİ (Tablo 1 devam)	
<p><b>Taşıma Süresinin Azaltılması Hedef ve Ölçütleri (T1)</b>  Birim Yük Taşıma Süresi= (Toplam Taşıma Süresi)/(Toplam Taşınan Yük Hacmi)  <b>Taşıma Verimliliğinin Artması (T2)</b>  Operasyon Verimliliği= (Zamanında Taşınan Yük Hacmi)/(Toplam Yük Hacmi)  Operasyon Hata Oranı /Operasyon verimliliği = (Hatalı taşıma sayısı)/(Toplam Taşıma sayısı)  Km Başına Ortalama Yakıt Kullanımı= (Toplam Yakıt Kullanımı)/(Yapılan Toplam Km )  <b>Taşıma Kapasitesi ve Güvenirliliği (T3)</b>  Araç Başına Yükleme Oranı= (Toplam Yük Hacmi)/(Toplam Araç Sayısı)  Araç Doluluk Oranı= (Araçtaki Yük Hacmi)/(Toplam Araç Yük Taşıma Kapasitesi)  Araç Başına Doluluk Oranı= (Toplam Taşınan Yük Hacmi)/(Araç Yük Taşıma Kapasitesi x Araç Sayısı)  Birim Sevkiyat Başına Düşen Yük Miktarı(Kg)= (Toplam Taşınan Yük Miktarı)/(Toplam Sevkiyat Sayısı)  Sevkiyat Doğruluğu(%)= (Hatasız Olarak Sevk Edilen Sipariş Sayısı)/(Sevk Edilen Tüm Siparişler)  <b>Depolama Verimliliğinin Artması (D1)</b>  Operasyon Verimliliği= (İşlenen Birim (Satır, Sipariş, Koli, Paket, Parça, Kilo))/(Kişi Sayısı x Saat)  Depo İşçilik Verimliliği= (Gerçekleşen Sevkiyat)/(Depo yönetimi ve operasyon saati x kişi sayısı)  Depolama Yoğunluğu= (Envanter Kapasitesi)/(Toplam Depo Sayısı)  <b>Depo yer /konumlandırma verimliliğinin sağlanması(D2)</b>  Konum Kullanım Oranı= (Depodaki Dolu Konumların Sayısı)/(Depodaki Toplam Konum Sayısı)  Hacimsel Konum Kullanımı= (Depodaki Dolu Konumların Hacmi)/(Depodaki Toplam Hacmi)  Depo Yer Alanı Verimlilik Oranı= (Toplam Envanter Depolama Kapasitesi)/(Toplam Depo Alanı)</p>	<p><b>Depo kalite ölçütleri(D3)</b>  Toplama Doğruluğu= (Hatasız Olarak Toplanan Sipariş Kalemlerinin Sayısı)/(Toplanan Tüm Siparişlerin Sayısı)  Sevkiyat doğruluğu= (Hatasız Sevk edilen Sipariş Kalemlerinin Sayısı)/(Sevk edilen Tüm Siparişlerin Sayısı)  <b>Depo çevrim süresi(D4)</b>  Depo çevrim süresi değişim oranı= (Yeni dönem çevrim süresi-Eski dönem çevrim süresi)/(Eski Dönem Çevrim Süresi)  <b>Elleçleme faaliyet Süresinin Kısaltılması (E1)</b>  Birim Yük Elleçleme Süresi= (Toplam Elleçleme-Yükleme İşlem Süresi)/(Toplam Depoya Giren Ve Çıkan Yük Miktarı)  <b>Elleçleme faaliyetindeki verimliliğin sağlanması (E2)</b>  Elleçlenen Yük Miktarındaki Değişim Oranı=(Yeni Dönem Elleçlenen Yük -Eski Dön. Elleç.Yük)/(Eski Dön. Elleç. Yük Mik.)  Elleçleme İşçilik Verimi= (Elleçlenen Yük Miktarı)/(Elleçleme Ve Yükleme Faaliyet Süresi x İşçi Sayısı)  Yerleştirme Doğruluğu= (Raflara Doğru Yerleştirile Ürün Sayısı)/(Raflara Yerleştirilen Tüm Ürünlerin Sayısı)  Envanter Doğruluğu= (Tutarlı Konum Sayısı)/(İçinde Ürün Bulunması Beklenen Tüm Konumların Sayısı)  <b>Elleçleme Faaliyet Yoğunluğu (E3)</b>  Elleçleme Faaliyet Yoğunluğu= (Elleçlenen Yük Miktarı)/(Toplam Yük Miktarı )  <b>Hata oranı (E4)</b>  Yükleme Doğruluğu (%)= (Hasarsız Yüklenen Yük Miktarı)/(Toplam Yük Miktarı)</p>

## **Lojistik Performansı ve Lojistik Firmalarında Performans Değerlendirme**

Lojistik firmalarının performansı değerlendirilmeye çalışılırken, ana faaliyet konusu lojistik olmayan firmaların, bir alt faaliyet olan lojistik performansı nasıl değerlendirdikleri önemlidir. Bu firmaların lojistik performansa yaklaşımları, performans değerlendirme yöntemleri ve kullandıkları ölçütler değerlidir. Mentzer ve Kondrad'ın (1991) belirttiği gibi lojistik performans bir firmanın veya kurumsal bir organizasyonun performansının bir alt kümesidir ve firmanın lojistik faaliyetlerindeki etkinlik ve verimlilikle ölçülebilir. Firmaların birçoğu lojistikte dış kaynak kullanımına gitmektedir ve lojistiği tedarik zincirinin bir parçası olarak görmekte ve lojistik firmasının performansı ile ilgilenmekte ve önemsemektedir.

Lojistik performansın ölçümü için geliştirilmiş farklı modeller ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Gunesekekan ve Koku (2007), 1995-2004 yılları arasında lojistik ve tedarik zincirinde performans ölçütleri ve metrikleri konusundaki yayınlanan araştırmalar ve makalelerden derlediği literatür çalışmasında, çok boyutlu performans yöntemlerinin devreye girdiği görülmektedir. Ayrıca kullanılan ölçütler, finansal, kurum içi süreç, inovasyon ve gelişme, müşteriler, zaman ve kaynak faydası gibi alt faktörlerle sınıflandırılmaktadır.

BSC yönteminde nedensellik ilişkisi iki yönlüdür. İlki planlama aşamasında yukarıdan aşağıya, değerlendirme aşamasında aşağıdan yukarıya yaklaşımıdır. Planlama aşamasında ulaşılmak istenen son nokta belirlenir ve belirtilen sebep sonuç ilişkisi ile tüm basamaklara her boyut için hedefler oluşturulurken, değerlendirme aşamasında ise bir alt basamakta elde edilen sonuçlar bir üst basamağa eklenerek ilerler ve en üst boyutta istenen noktaya ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir (Akgül, 2006: 3). BSC yönteminin perspektifinden bir olarak alınan, ölçütler arasında nedensellik ilişkisine bir örnek olmak üzere, inovasyon ve gelişme, kurum içi süreçleri hızlandırdığı Çağlar'ın (2014) araştırmasında görülmektedir. Buna göre, artan teknoloji kullanımının, müşteri talebini arttırdığı, firmanın taleplere cevap verebilirliğini arttırdığını belirlemiş, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin genel olarak tüm lojistik faaliyetlerde iyileşme meydana getirdiğini belirlenmiştir.

Lojistik bir firmanın ana faaliyet konusu ise bu takdirde, lojistik performans alt küme değil ana kümede yer alacaktır ve performansa ilişkin lojistik faaliyetlerin daha detaylı ölçülmesi gerekecektir. Herhangi bir firmada yürütülen lojistik faaliyete göre, ana faaliyeti lojistik olan bir firmanın performans ölçümü benzerlikler gösterse de farklı bir doğaya sahiptir.

### **Lojistik Firmalarına BSC'nin Adaptasyonu**

Tangen (2004), bir performans ölçüm sisteminin stratejik hedefleri destekleyici, ölçütler arasında uygun bir denge kurabilmiş, alt optimizasyonları koruyan, sınırlı sayıda ölçüt kullanan, ulaşılabilir, anlaşılabilir ölçütleri kullanan bir yapıda olması gerektiğini söylemektedir. BSC, bu özelliklerin hepsini karşılayabilecek bir potansiyele sahiptir. Suwansaranyu, (2002) performans

ölçümünün bireysel, faaliyete dayalı ve örgütsel olmak üzere farklı seviyelerde yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan da BSC, farklı seviyeleri gözetir şekilde yapılandırılmıştır. Lojistik firmalarının performansı BSC yöntemi ile değerlendirilmek istendiğinde, BSC'nin boyutlarının yani, finansal, müşteri boyutu, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarına ilişkin ölçütlerin belirlenmesi, bir başka deyişle adaptasyonu gerekmektedir.

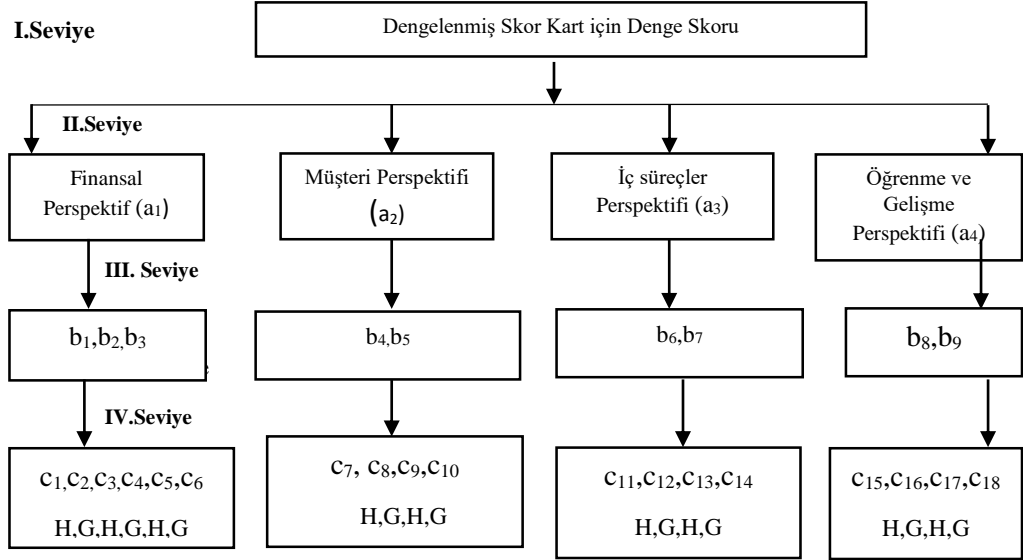
Baki ve Şimşek (2004) çalışmalarında lojistik faaliyetler için yapılan performans değerlendirme araştırmalarında zamanında teslimat başta olmak üzere doluluk oranı, temin süresi, teslimat güvenilirliği ve müşteri hizmet seviyesi performans ölçütü olarak sıklıkla kullanılan kavramlar olduğunu vurgulamıştır. Ölçütleri kendi içlerinde sert ölçütler (hard measures) ve ılıman ölçütler (soft measures) olmak üzere ikiye ayırmış çalışmalar bulunmaktadır. Chow vd. (1994) lojistik performans değerlendirmesinde kullanılan sert ölçütleri net gelir, satış hacmi gibi spesifik finansal ölçütler; taşıma maliyetleri, standart işçi maliyetleri gibi maliyet istatistikleri; saatteki gemi sayısı, tır sayısı gibi girdi/çıktı ölçütleri ve sipariş döngü süresi gibi kalite ölçütleri şeklinde ele almıştır. Soft (ılıman) ölçütlerde ise sert ölçütler gibi net finansal verilerden ziyade müşteri memnuniyet oranları, çalışanların eğitimi, kalitenin önemindeki farkındalık gibi çok daha soyut ölçütler dikkate alınmıştır. BSC boyutları altında kullanılabilecek ölçütler Tablo 1'de görülebilir.

### **Tek Skora indirgenmiş BSC**

BSC, bir faaliyet etkinliğinin ölçülmesine dayanmaktadır ve genellikle farklı boyutlar altında 5 ila 8 ölçütün firmada ölçülmesi ve bu verilerin belirlenen dönemlerde takip edilmesi, geliştirilmesini hedeflemektedir. Dolayısıyla, BSC' de tek bir skor değil, boyutlar altında birbirinden farklı birçok ölçütten elde edilen en fazla 25 civarında skor bulunmaktadır.

Punniyamoorthy ve Murali, (2008) çalışmalarında skor kart için bir denge skoru elde etmenin yolunu geliştirerek bir firmada uygulamışlardır. Bu örnek olay analizinde; oluşturulan bir BSC üzerinden AHP ile ilgili boyut ve ölçütlerin ağırlıklandırılması yapılmıştır. Ayrıca, firmanın belirledikleri dönem için gerçekleşen ve hedeflenen ölçütler arasında karşılaştırma yapabilmesine olanak sağlamışlardır. Punniyamoorthy ve Murali (2008) tek denge skor modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.



**Şekil 2:** Dengelenmiş Skor Kart için Denge Skor Modeli

**Kaynak:** Punniyamorthy ve Murali, 2008:430.

Şekil 2'deki parametreler:  $a_1$ : Finansal perspektif,  $a_2$ : Müşteri perspektifi  $a_3$ : İç süreçler perspektifi  $a_4$ : Öğrenme ve gelişme perspektifi için katsayılar olmak üzere  $i=1,2, \dots, n$ ,  $n \in N$  olmak üzere  $b_i$  parametreleri perspektiflere ait alt boyuttaki ölçütlerin katsayılarını göstermektedir. Benzer şekilde  $j=1,2, \dots, m$ ,  $m \in N$  parametreleri firmanın belirlenen dönemde hedefleri ve gerçekleştirenini belirtmektedir. H ve G simgeleri sırasıyla hedeflenen ve gerçekleşen performans değerlerini göstermektedir.

- I. Seviye: BSC de denge skor için kurulan modelin hedefidir.
- II. Seviye: Alt kategoriler altında örgütsel performans ölçümünü sağlayacak perspektifleri içermektedir.
- III. Seviye: Performans perspektifleri altında yer alan performans ölçütlerini kapsar.
- IV. Seviye: Her ölçüt için belirlenen hedefler seti ve gerçekleşen değerleri göstermektedir.

Punniyamorthy ve Murali (2008) ortaya koymuş oldukları modelde hedeflenen ve gerçekleşen skordan bahsetmektedirler. İkili denklem grubu ile bu hedef ve gerçekleşen skoru hesaplayan denklemler genel olarak aşağıdaki gibi oluşmaktadır:

$$\text{Denge Skor (Hedeflenen performans)} \\ = a_1(b_1c_1 + b_2c_3 + b_3c_5) + a_2(b_4c_7 + b_5c_9) + a_3(b_6c_{11} + b_7c_{13}) + a_4(b_8c_{15}) \quad (1)$$

$$\text{Denge Skor (Gerçekleşen performans)} \\ = a_1(b_1c_2 + b_2c_4 + b_3c_6) + a_2(b_4c_8 + b_5c_{10}) + a_3(b_6c_{12} + b_7c_{14}) + a_4(b_8c_{16}) \quad (2)$$

## Stokastik Süreçlerin Entegrasyonu

Markov zincirleri, Rus matematikçi Andrey Markov tarafından stokastik bir süreçlerin değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Markov zincir analizi, bir sürecin geçmiş verileri yerine bir önceki veriye göre uzun dönem sürecin nasıl olacağını tahminleme amacıyla için kullanılan bir yöntemdir. Markov zincirleri pazar payı araştırmaları (Soykan, 2015), marka tercihleri (Alp ve Öz, 2009), altın fiyatları (Özdağoğlu vd.2009) ve hisse senedi fiyatları (Ergeç, 1996; Öz,2009; İlarıslan, 2014; Özdemir ve Demireli,2014) , üretim ve envanter yönetimi (Özdemir, 2009), işletmelerde tahminleme problemi (Özdemir ve Gümüšoğlu, 2007) olmak üzere ekonomi, finans, pazarlama başta olmak üzere iletişim, meteoroloji (Koçak ve Şen, 1998), sismoloji (Özel ve Solmaz, 2012) gibi birçok alanda yaygın olarak kullanılmıştır.

## METODOLOJİ

Araştırma, Sertel Lojistik LTD. ŞTİ.'nde yöneticilerinden gerekli izinler alındıktan sonra gerçekleştirilmiştir. Firma, lojistik sektöründe 23 yıldır faaliyet göstermekte, hızlı gelişim göstermekte, ağırlıklı karayolu taşımacılığı yapmakta, uluslararası operasyonları bulunmakta ve firma merkezi olarak Denizli'de bulunmaktadır.

Firma için öncelikle Tablo 1'de yer alan hedefler ve ölçütlerden yararlanılarak firma yöneticileriyle birlikte 2015 yılı ve 2016 ilk çeyrek dönemi için BSC oluşturulacaktır. Oluşturulması hedeflenen BSC, 4 boyutludur ve her bir boyut bir diğer boyutla ilişkilidir. Bu nedenle boyutlarda yer alan hedeflerin ağırlıklandırılması için Analitik Ağ Sürecinin uygunluğu dikkate alınmıştır. Bu ağırlıklandırma BSC tek skorları için katsayı olarak ele alınacak, (1) ve (2) modelinden yola çıkılarak oluşturulan yeni BSC tek skor modellerinde kullanılacaktır. Firmanın hedeflerini tutturması, doğru hedef belirlemesi ile oldukça ilgilidir. Bu nedenle doğru hedef belirlenmesi, gelecek dönemlerde tuturulma oranının tahminlenmesi için Markov Zincirlerinden yararlanılacaktır.

Literatürde performans yönetiminin yanı sıra BSC ele alındığından, metodoloji de öncelikle Analitik Ağ süreci ele alınmıştır. Bunun ardından firmanın zamanında teslimat skorlarının tahmini için Markov zincirlerinden yararlanılacağından bu yöntem detaylandırılmıştır.

### Analitik Ağ Süreci (ANP)

BSC yönteminde en az dört boyut ve en fazla 25 ölçüt yer almaktadır. Belirlenen tüm ölçütlerin firma strateji bağlantısı göz önünde bulundurularak önem dereceleri farklılık gösterirken, firma performansı açısından her biri ayrı ayrı anlamlı olacaktır. Punniyamoorthy ve Murali (2008) çalışmalarında bir firma BSC'sini AHP uygulaması ile tek denge skoruna indirgemişler ancak AHP yönteminde birimler arasında tek yönlü ilişki vardır ve hiyerarşik düzeyler söz konusudur. Analitik Ağ

Süreci (ANP) ise, AHP ile benzer özellikler gösteren ancak farklılığı birimler arasındaki ilişkinin hiyerarşik değil, bir ağ biçiminde olduğunu esas almaktadır. Bu bağlamda BSC'de ölçütler arasında iki yönlü nedensellik durumunun var olması nedeniyle tek denge skor modelinde ANP yönteminin kullanılması daha uygun olacaktır.

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan ANP yöntemi, Thomas L. Saaty tarafından 1994 yılında metodoloji ortaya konulmuştur. Nicel değerlerin yanı sıra nitel değerleri de dikkate alan bu yöntem hiyerarşik yapıda karar verme kriteri, alt kriterleri ve seçenekleri arasında seviyeye bakılmaksızın etkileşimlere, iç ve dış bağımlılıklara, karşılıklı etkileşim ve geri beslemeye dayanmaktadır (Yurdakul ve Yıldırım, 2013: 214). ANP yönteminde kümeler ve kümeler içinde elemanların bulunduğu, kümeler ve elemanlar arasında yer alan ve hiyerarşiye dayanmayan ilişkileri anlamlı hale getiren bir ağ yapısı söz konusudur (Geyikçi, 2013: 76). Yöntemin temel ölçeceği aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Analitik Ağ Süreci (ANP)'nde Kullanılan Temel Ölçek

Skala	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemde	İkisi de amaca eşit hizmet etmekte
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması	Bir diğerine göre biraz daha üstün
5	Kuvvetli ya da önem derecesi oldukça önemli	Biri diğerine göre önemli derece üstün
7	Çok Kuvvetli derecede önemli	Biri diğerine göre çok önemli derece de üstün
9	Aşırı Önemli	Kanıtlar eşliğinde biri diğerine göre mutlak olan en üst derece önemli
2,4,6,8	Ortalama Değerler	Ortalama ara nümerik değerdedir.

**Kaynak:** Saaty 1999:499.

Tablo 2'de gösterilen ölçekte eğer önem derecesi 1 ise karşılaştırılan iki birim birbirlerine karşı eşit durumda olduğu anlamına gelmektedir. Eğer bir birim karşılaştırılan diğer birime göre önem derecesi olarak 3 seçilmişse, bu durumda ilk birim ikincisinin 3 katı kadar önemli durumdadır. Rakamlar 3, 5, 7, 9 için belirtilen rakam kadar daha önemli olduğu söylenebilir. 2, 4, 6, 8 önem dereceleri ortalama önem dereceleridir. Örneğin 7 ile 9 arasında kararsızsanız seçilen önem derecesi 8'dir.

ANP yönteminde analizler üç tür matris kullanılarak yapılır (Yurdakul ve Yıldırım, 2013: 215). Bu matrislerden ilki ağırlıklandırılmamış matris (unweighted matrix- UM), ikili karşılaştırmalar sonucu her bileşenin görece önem derecesini vermektedir. Ağırlıklandırılmış matris (weighted matrix- WM), ağırlıklandırılmamış matris sonucu bulunan ikili karşılaştırmalardaki her bileşenin görece önem derecesi ile bileşenin içerisinde yer aldığı kümenin ağırlığının çarpılması sonucu oluşur. Son matris olan limit matrisi (limit matrix-LM) problemin geri bildirim içermesi nedeniyle ağırlıklandırılmış matrisin limitinin alınması ile bileşenlerin görece önem değerlerinin yakınsadıkları değerleri ile elde edilen, karar probleminin sonuç değerlerini veren matristir. Limit matrise süper matris adı da verilmektedir.

ANP yönteminde dikkat edilmesi gereken en önemli durum değişkenlerin ağırlıkları ile ilgili tutarlılığın aranmasıdır. Bir matrisin tutarlılık endeksi  $C.I=(\lambda_{\max}-n)/(n-1)$  ile hesaplanmaktadır. Tutarlılık rasyosu (C.R) aşağıda verilen Tablo 2’de yer alan sayı setinden uygun olan önem derecesine karşılık gelen rastsal endeks değeri ve C.I rasyosundan elde edilir. Rastsal endeks değerleri Tablo 3 de gösterilmiştir. Bu tutarlılık oranı  $C.R=(C.I)/(R.I)$  şeklinde elde edilir. ANP yönteminde probleme ilişkin kriterler ve alternatifler arası karşılaştırmaların yapılmasının ardından karşılaştırma matrislerinin tutarlılık analizleri sonucunda tutarlılık oranları dikkate alınmaktadır. Tutarlılık oranları 0.10’dan küçük ya da eşit bulunuyorsa süper matrislerin oluşturulması aşamasına geçilir.

**Tablo 3:** ANP- Rastsal Endeks

Sıra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rastsal Endeks (R.I.)	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

**Kaynak:** Saaty,2008:3.

### Markov Zincirleri

Markov zinciri tanım olarak,  $t = 1,2,3, \dots \in T$  olmak üzere Markov özelliğine sahip stokastik bir  $X_t$  sürecinin eşit veya kesikli zaman aralıkları ile ifade edilebilmesidir. Aşağıda Markov süreci, Markovyen özellik, Geçiş olasılıkları ve Başlangıç olasılık vektörü kısaca tanımlanmıştır.

#### Tanım 1. Markov Süreci ve Markovyen Özellik

$Z = \{t_i: i = 0,1,2,3, \dots, n\}$  zaman kümesi için  $X_{t_n}$  durumunun  $(X_{t_1}, X_{t_2}, \dots, X_{t_{n-1}})$ ’in değerlerine göre koşullu olasılık dağılımı yalnızca  $X_{t_{n-1}}$  ‘in değerine bağlı ise  $(X_t: T)$  stokastik sürecine Markov süreci denir (Cinemre, 2014 aktaran Alp ve Öz, 2009:40).  $Z=\{t_i: i=0,1,2,3, \dots, n\}$  zaman kümesi için Markov süreci (\*) eşitliği ile ifade edilir. Bu eşitliğe ‘‘Markovyen özellik’’ adı verilir.

$$P = (X_{t_n} = x_n | X_{t_{n-1}} = x_{n-1}, \dots, X_{t_1} = x_1) = P = (X_{t_n} = x_n | X_{t_{n-1}} = x_{n-1}) \quad (*)$$

#### Tanım 2. Başlangıç Olasılık Vektörü

$t = 0$  anında  $q_i$  sistemin başlangıcında  $i$  durumunda olma olasılığı olsun. Yani  $P(X_0 = i) = q_i$  olmak üzere  $q = [q_1, q_2, q_3, \dots, q_s]$  vektörü olasılık dağılımını gösteren başlangıç olasılık vektörü olarak tanımlanmaktadır.  $\sum_{i=1}^s q_i = 1$ ’dir.

#### Tanım 3. Geçiş Olasılıkları ve Geçiş Matrisi

S durum uzayı olmak üzere herhangi bir  $t$  döneminde sistem  $i$  durumunda iken bir sonraki dönem olan  $t+1$  dönemine  $j$  durumuna geçme olasılığıdır. Yani  $t = 0, 1,2,3, \dots \in T$ ,  $i, j \in S$  ve  $i, j \geq 0$  olmak üzere,

$$0 \leq p_{ij} \leq 1 \text{ ve } \sum_{j=0}^{\infty} p_{ij} = 1 \text{ olmak şartıyla}$$

$$p_{ij} = P(X_{t+1} = j: X_t = i)$$

geçiş olasılığı olarak adlandırılır. Bu geçiş olasılıklarının oluşturduğu matris Markov zincirinin geçiş matrisi adı verilir. Bu matris  $P = [p_{ij}]$  ile gösterilir.

**Tanım 4.** Tek adımda Markov Zinciri Geçiş Matrisi

$K \in \mathbb{N}$  olmak üzere  $S = \{0,1,2,3,\dots,K\}$  durum uzayının sonlu olduğunu varsayalım. Bu durumda tek adımda Markov zincirinin geçiş matrisi aşağıdaki gibi olacaktır:

$$P = [p_{ij}] = \begin{bmatrix} 0 & [p_{00} & p_{01} & p_{02} & \dots & p_{0K}] \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ K & [p_{K0} & p_{K1} & p_{K2} & \dots & p_{KK}] \end{bmatrix}$$

Bu matrise homojen geçiş matrisi adı verilir (Taha, 2003 aktaran Alp ve Öz, 2009: 41).

**Tanım 5.**  $n \in \mathbb{N}$  adım Markov Zinciri Geçiş Matrisi

Sistem  $m$  anında  $i$  durumundayken  $n$  adım sonra  $j$  durumunda olma olasılığı  $P_{ij}^n$  ile gösterilir. Bu ifadeye  $n$  adım geçiş olasılığı denir ve  $i, j \in S$  olmak üzere,

$$p_{ij}^n = P(X_{m+n} = j; X_m = i) = P(X_n = j; X_0 = i)$$

$n$ . adım geçiş olasılığı olarak tanımlanır (Tijms, 2003: 87). Burada  $p_{ij}^1 = p_{ij}$ 'dir. Buna ek olarak;

$$p_{ij}^0 = \begin{cases} 1, & i = j, \\ 0, & i \neq j, \end{cases} \text{dir.}$$

Alp ve Öz (2009) çalışmalarında  $n$ . adım geçiş olasılıklarını hesaplamak için Charpam-Kolmogrov denklemi kullanılarak hesaplandığından bahsetmektedir. Cahrpman- Kolmogrov denklemine göre

$$P^n = P^{n-1} \cdot P = P^n \text{ 'dir.}$$

**Tanım 6.** Markov Analizinde Denge Durum/Kararlı durum Olasılıkları ve Denge Durum/ Karar Durum Vektörü

Markov analizinde  $P = [p_{i,j}]$  geçiş matrisinin kuvvetleri büyüdükçe bir  $P_{i,j}$  değerleri sabit bir sayıya veya limite yakınsar. Bu  $P_{i,j}$  değerlerine denge durum olasılıkları denir.  $i=1,2,3,\dots,n$  olmak üzere Denge durum vektörü  $V = [v_1 \ v_2 \ v_3 \ \dots \ v_n]$  olmak üzere,  $\lim_{n \rightarrow \infty} P = V$  ve  $\sum_{i=1}^n v_i = 1$ 'dir. Bu Denge durum vektörü:

$$V \cdot P = V$$

Şeklinde geçiş matrisi kullanılarak girdileri denge durum olasılıkları olan denge durum vektörü basitçe hesaplanır (Ergeç, 1996:134).

Burada amaç  $P$  geçiş matrisinin çok büyük kuvvetlerini almadan  $V=[v_1 \ v_2 \ v_3 \ \dots \ v_n]$  denge olasılık vektörünü hesaplamaktır. Denge durum olasılıkları, sürecin uzun zaman periyodunda bir zaman ortalaması veya adım sayılarının ortalaması şeklinde düşünülebilir (Draper and Smith, 1988 aktaran Can, 2006: 58). Denge durum olasılıklarının bulunması ile uzun dönemde sürecin analizi elde edilmiş olur.

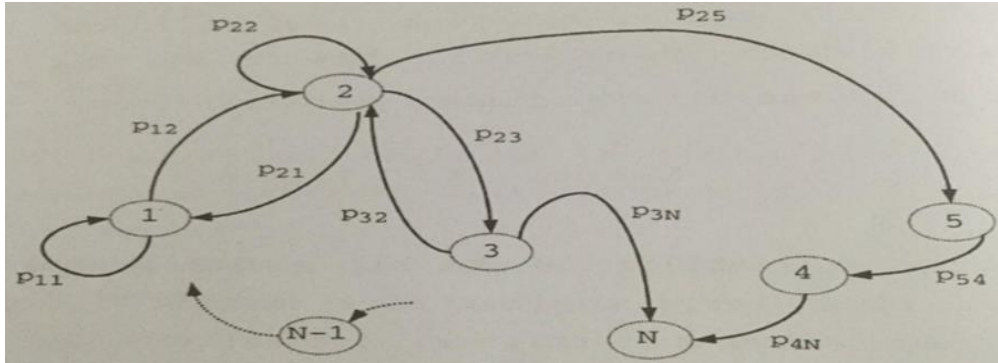
#### Tanım 7. Markov Zinciri

Markoviyen özelliğini sağlayan ve geçiş olasılıkları zamanla değişmeyen stokastik süreçler bir Markov Zinciri olarak adlandırılır.

#### Tanım 8. Markov Matrisi

Satırların toplamı 1 olan ve elemanları  $(0,1)$  aralığında değer alan bir matrise Stokastik Matris veya Markov Matrisi adı verilmektedir (Howard,1971: 5). Matrise ilişkin geçiş diyagramı Şekil 3 de gösterilmiştir.

Şekil 3: Markov Matrisinin Geçiş Diyagramı



Kaynak: Can, 2006:24.

## ANALİZLER

BSC oluşturma adımları izlenerek, Akgül'ün (2006) belirlediği adımlar olan; yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu başkan yardımcısı, finansmandan sorumlu yönetici, insan kaynakları yöneticisi, operasyon ve satın alma yöneticileri, yurtdışı sevkiyattan sorumlu uzmanlar<sup>3</sup> ile çalışma takımının oluşturulması, misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi, BSC boyutlarının oluşturulması, her boyut için oluşturulan ölçütler ve ölçütlere özel hedeflerin belirlenmesi, üst düzey hedeflerin

<sup>3</sup> Firma aile şirkettir. Yönetim kurulu başkanı 1993'ten beri şirket yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Yönetim kurulu başkan yardımcısı, yönetim kurulu başkanının yardımcısıdır ve 2006 yılından beri görevdedir. Finans müdürü, İK yöneticisi ve diğer yönetici ve uzmanların ortalama şirkette çalışma süreleri 5 yılın üzerindedir.

alt kademelere yansıtılması olan basamaklandırma yapılması, uygulama aşaması, firmanın hedeflerine bağlı değerlendirme sıklıklarının ortaya konması aşaması ve belirlenen stratejilerden ölçütlere BSC'nin gözden geçirilip değerlendirme firmada adım adım uygulanmıştır.

Oluşturulan çalışma takımı ile çalışma 2016 Ocak ayı itibariyle başlamış ve 2016 Mart ayı itibariyle tamamlanmıştır. 2016 yılı ilk çeyrek için ölçütler dâhilinde hedefler ve gerçekleşenler raporlanmıştır. Hazırlanan strateji haritası, EK 2'de görülebilir.

Firmada belirlenen hedefler ve ölçütlerle geçmişe dönük 2015 verileri ile skor kart hazırlanmış, bu verilerin gerçekleşen gösterge değerleri ele alınmıştır. Bulunan bu gösterge değerleri 2016 yılı ilk çeyrek dönem hedefleri için göstergeler oluşturmada baz alınmış, fikir yürütmekte yardımcı ölçütler kabul edilmiştir. Sertel Lojistik'e ait BSC, EK 3'de görülebilir. Tek denge skor modeli için belirlenen ölçütler kutupluluk kriterine göre sınıflandırılmıştır. Tablo 4 de Sertel Lojistik için BSC hedeflerinin gösterge yönleri yani kutupluluk yönleri gösterilmiştir.

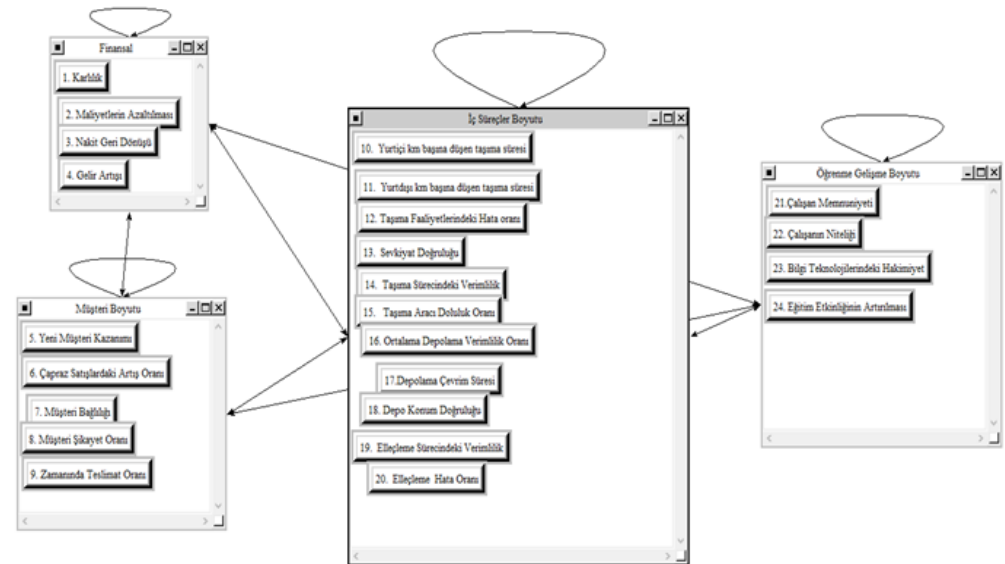
**Tablo 4:** Sertel Lojistik LTD ŞTİ BSC Hedeflerinin Kutupluluğu/Gösterge Yönleri

Sıra	Ölçütler	Artması Hedeflenen	Azalması Hedeflenen
1	Karlılık	√	
2	Nakit geri dönüş süresi		√
3	Maliyetler		√
4	Gelir artış oranı	√	
5	Yeni müşteri kazanımı	√	
6	Çapraz satışlar	√	
7	Müşteri Bağlılığı	√	
8	Şikâyet oranı		√
9	Zamanında teslimat oranı	√	
10	Taşıma süresi ( Yurtiçi km başına düşen süre)		√
11	Taşıma süresi (Yurtdışı km başına düşen süre)		√
12	Sevkiyatın Doğruluğu	√	
13	Günlük ortalama boş yatan araç sayısı		√
14	Taşıma sürecindeki kaza oranı		√
15	Araç başına düşen doluluk oranı	√	
16	Ortalama Depolama Operasyon verimlilik Oranı	√	
17	Depolama Çevrim süresi		√
18	Depolama konum doğruluğu	√	
19	Elleçleme Faaliyet Yoğunluğu	√	
20	Doğru elleçleme oranı	√	
21	Çalışan Bağlılığı	√	
22	Eğitim Etkinlikleri	√	
23	Çalışanın niteliği	√	
24	Bilgi teknolojileri kullanımındaki hâkimiyet	√	

## AHP ile Hedef ve Ölçütlerin Ağırlıklarının Belirlenmesi

Sertel lojistik için oluşturulan BSC'deki hedefler ve ölçütlerin birbirlerine göre önem dereceleri ve ağırlıklarının hesaplanması için örnek Mertel lojistik yöneticilerinin de içinde bulunduğu akademisyenler ve sektör uzmanlarından oluşan 4 kişilik uzman görüşüne<sup>4</sup> başvurulmuştur. ANP uygulaması için Super Decision ANP Version 2.2.6 programından yararlanılmıştır. Belirlenen dört boyut altında 24 ölçüt için ağırlıklandırılmalar belirlenmek istenmiştir. Bu ölçütler Super Decision programında Şekil 4'de verilen ekran görüntüsündeki gibi modellenmiştir.

**Şekil 4:** Mertel Lojistik LTD. ŞTİ. BSC Boyutları ve Hedefleri Arasındaki Analitik Ağ Modeli



Modelde boyutlar, küme olarak belirlenmiştir. Küme elemanlarının her biri kendi kümesinde içinde doğrudan baskınlık değerlerine sahiptir. Yani her hedef kendi kümesindeki diğer hedef ile ilişkilidir. Model için dört boyut altında 24 ölçüt yer almaktadır. 24 ölçüt 4 küme ile gerçekleştirilen ANP uygulaması sonucunda ölçütlerin doğrudan ve dolaylı basıklıkları ile oluşturulan ilk matris olan ağırlıklandırılmamış süper matris EK 4'de, ağırlıklandırılmamış matristen yola çıkılarak ölçütlerin ağırlıklarının ait oldukları kümelerin ağırlıkları ile çarpılması sonucu her ölçüt için yeni ağırlık değerleri ile oluşan ikinci matris ağırlıklandırılmış

<sup>4</sup> 4 kişilik uzman grubunun 2 kişi firma yöneticisi yani firma ortaklarıdır. Bizzat firmayı yöneten yönetim kurulu başkan ve yardımcısıdır. Diğer iki uzmandan birisi dış ticaret ve lojistik departmanında görev yapan, sektörün bizzat içinde olan ve aynı zamanda akademisyendir. Diğer uzman ise TUİK uzman yardımcısı olarak uzun dönem görev yapmış, Lojistik maliyetler üzerinde çalışan Celal Bayar Üniversitesinde çalışan öğretim üyesidir.



süper matris EK 5’te ve ağırlıklandırılmış matrizen yararlanılarak elde edilen limit süper matris EK 6’da gösterilmiştir.

Limit matrisin her bir sütun değeri, her hedef için ağırlık derecesini verir. Limit süper matrizen elde edilen ölçüt ağırlıkları Tablo 5’de verilmiştir

**Tablo 5:** BSC Tek Denge Skor Modelinde Kullanılacak Ağırlıklar

Hedefler	Katsayı Göstergeleri	Ağırlıklar
1. Kârlılık	b <sub>1</sub>	0.09567
2. Maliyetlerin azaltılması	b <sub>2</sub>	0.07576
3. Nakit geri dönüş süresinin kısaltılması	b <sub>3</sub>	0.03622
4. Gelir Artışı	b <sub>4</sub>	0.04920
5. Yeni Müşteri Kazanımı	b <sub>5</sub>	0.01686
6. Çapraz Satışlardaki Artış Oranı	b <sub>6</sub>	0.01975
7. Müşteri Bağlılığı	b <sub>7</sub>	0.02207
8. Müşteri Şikâyet Oranı	b <sub>8</sub>	0.01983
9. Zamanında Teslimat Oranı	b <sub>9</sub>	0.01866
10. Yurtiçi km başına düşen taşıma süresi	b <sub>10</sub>	0.01731
11. Yurtdışı km başına düşen taşıma süresi	b <sub>11</sub>	0.01640
12. Taşıma Faaliyetlerindeki Hata Oranı	b <sub>12</sub>	0.01734
13. Sevkiyat Doğruluğu	b <sub>13</sub>	0.01692
14. Taşıma Sürecindeki Verimlilik	b <sub>14</sub>	0.01814
15. Taşıma Aracı Doluluk Oranı	b <sub>15</sub>	0.01931
16. Ortalama Depolama Verimlilik Oranı	b <sub>16</sub>	0.07111
17. Depolama Çevrim Süresi	b <sub>17</sub>	0.06359
18. Depo Konum Doğruluğu	b <sub>18</sub>	0.07250
19. Elleçleme Sürecindeki Verimlilik	b <sub>19</sub>	0.07140
20. Elleçleme Hata Oranı	b <sub>20</sub>	0.05444
21. Çalışan Memnuniyeti	b <sub>21</sub>	0.06287
22. Çalışan Niteliği	b <sub>22</sub>	0.06389
23. Bilgi Teknolojilerindeki Hâkimiyet	b <sub>23</sub>	0.04847
24. Eğitim Etkinliğinin Artırılması	b <sub>24</sub>	0.03231
<b>Toplam</b>		<b>1.0000</b>

Tablo 5’de verilen ölçütlerin ağırlıklarından yararlanılarak her boyutun performanstaki toplam ağırlıkları bulunmuş ve Tablo 6’de gösterilmiştir. Uzmanların görüşüne göre Tablo 6’de görüldüğü üzere firma performans değerlendirmesinde iç süreçler boyutu diğer boyutlara göre görece daha önemlidir. Bunu 0,26 önem derecesi ile finansal boyut, 0,207540 önem derecesi ile öğrenme gelişme ve 0,10 önem derecesi ile müşteri boyutu takip etmektedir.

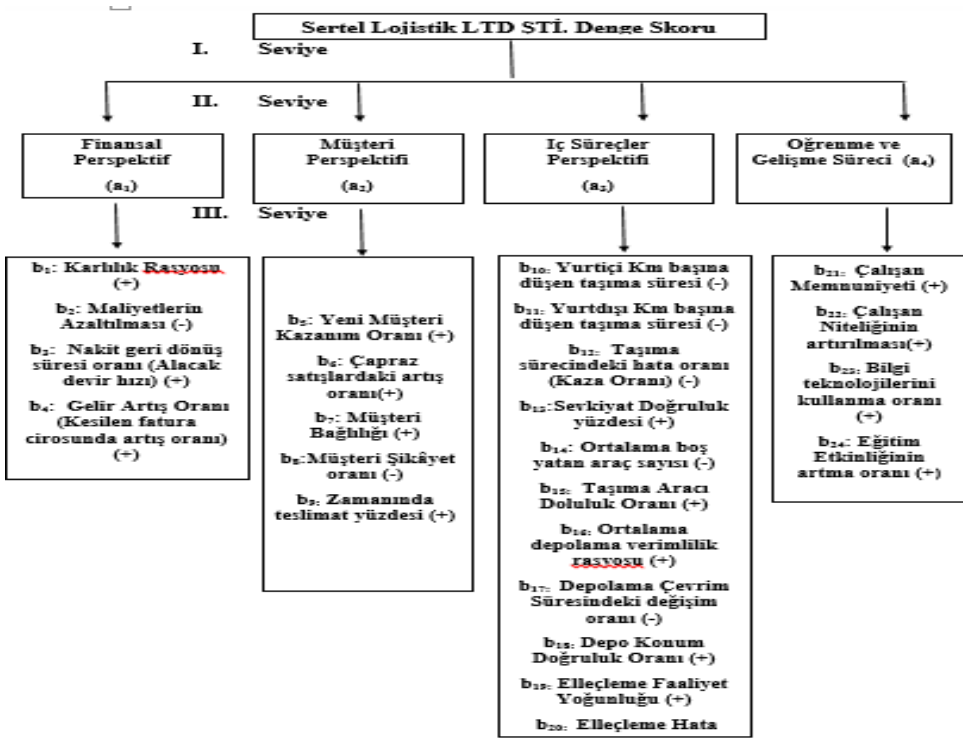
**Tablo 6:** BSC Boyutlarının Ağırlıkları

Boyutlar	Katsayı göstergeleri	Ağırlıklar	Önem Dereceleri (%)
Finansal Boyut	a <sub>1</sub>	0,260000	26%
Müşteri Boyutu	a <sub>2</sub>	0,100000	10%
İç Süreçler Boyutu	a <sub>3</sub>	0,438460	43,85 %
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	a <sub>4</sub>	0,207540	20,75 %
		1	100%

## Tek Skora İndirgenmesi

Strateji ağı bağlamında firma yöneticilerin performans değerlendirmesi için tercih etmiş oldukları ölçütlerde azalış ve artış hedefleri bulunmaktadır. Şekil 4 de gösterilen Punniyamoorthy ve Murali (2008) tek skor modeli, Sertel Lojistik BSC'si kapsamında Tablo 4'de gösterilen kutupluluklar göz önüne alınarak oluşturulan yeni model Şekil 5'de sunulmuştur.

Şekil 5. Sertel Lojistik Tek Denge Skor Modeli



Bu model yardımıyla Punniyamoorthy ve Murali (2008) eşitlikleri aşağıda verilen (3) ve (4) denklemleri gibi tekrar düzenlediğinde, iki yeni denklik elde ederiz:

*Artması Beklenen Tek Denge Skoru (Gerçekleşen Performans)*

$$\begin{aligned}
 &= a_1(b_1c_2 + b_4c_3) + a_2(b_5c_{10} + b_6c_{12} + b_7c_{14} + b_9c_{18}) \\
 &+ a_3((b_{13}c_{26} + b_{15}c_{30}) + (b_{16}c_{32} + b_{18}c_{36}) + (b_{19}c_{38})) + a_4(b_{21}c_{42} \\
 &+ b_{22}c_{44} + b_{23}c_{46} \\
 &+ b_{24}c_{48}) \quad (3)
 \end{aligned}$$

*Azalması Beklenen Tek Denge Skoru (Gerçekleşen Performans)*

$$\begin{aligned}
 &= a_1(b_2c_4 + b_3c_6) + a_2b_8c_{16} + a_3(b_{10}c_{20} + b_{11}c_{22} + b_{12}c_{24} + b_{14}c_{28} \\
 &+ b_{17}c_{34} + b_{20}c_{40}) \quad (4)
 \end{aligned}$$

(3) ve (4) denklikleri ile elde edilen sonuçlar 100 baz puanla genişletilecektir. Bu işlem tek denge skorlarının ondalıklı ifadelerden kurtarmak amacıyla yapılmıştır. Tablo 5’deki ölçütlerin ağırlıkları ve Tablo 6’daki boyutların ağırlıkları ile tek denge skor modelleri aşağıdaki gibi revize edilir.

$$\begin{aligned}
 & \text{Artması Beklenen Tek Denge Skoru (Gerçekleşen Performans) } \times 100 \\
 & = [ 0,26(0.09567c_2 + 0.04920c_8) \\
 & + 0,10(0.01686c_{10} + 0.01975c_{12} + 0.02207c_{14} + 0.01866c_{18}) \\
 & + 0,438460((0.01692c_{26} + 0.01931c_{30}) + (0.07111c_{32} \\
 & + 0.07250c_{36}) + (0.07140c_{38})) + 0,207540(0.06287c_{42} \\
 & + 0.06389c_{44} + 0.04847c_{46} + 0.03231c_{48}) ] \times 100 \quad (5)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{Azalması Beklenen Tek Denge Skoru (Gerçekleşen Performans) } \times 100 \\
 & = [ 0,26(0.07576c_4 + 0.03622c_6) + 0,10(0.01983c_{16}) \\
 & + 0,438460(0.01731c_{20} + 0.01640c_{22} + 0.01734c_{24} + 0.01814c_{28} \\
 & + 0.06359c_{34} \\
 & + 0.05444c_{40}) ] \times 100 \quad (6)
 \end{aligned}$$

Firma için tek denge skorunun hesaplanmasından önce oluşturulacak tek denge skorunda, artan ve azalan tek skor için ayrı ayrı değer aralıklarının hesaplanması için belirlenen hedefler için alacakları en iyi gösterge değer için en iyi senaryo, en kötü gösterge değer için en kötü senaryo oluşturulmuştur. En iyi senaryo firmanın ulaşmak istedikleri en iyi değerleri gösterirken, en kötü senaryo durumunda ise firmanın finansal olarak zararsızlık durumu ele alınmıştır. Tablo 7’de Sertel Lojistik BSC Ölçütler Bağlamında Denge Skor Aralığı için En İyi Senaryo ve En Kötü Senaryo durumları detaylandırılmıştır.

**Tablo 7:** Sertel Lojistik BSC Ölçütler Bağlamında Denge Skor Aralığı için En İyi Senaryo ve En Kötü Senaryo

Sıra	Ölçütler	En iyi senaryo	En Kötü Senaryo
1	Kârlılık(+)	% 100	% 0
2	Nakit Geri Dönüş Süresi(-)	1 gün Alacak devir hızı: 360 % 100	90 gün Alacak devir hızı: 4 % 25
3	Maliyetlerin Azalış Oranı (-)	(≤1600 TL) % 36	(≥2050 TL) % 18
4	Gelir Artış Oranı(+)	% 100	% 0
5	Yeni Müşteri Kazanımı(+)	% 100	% 0
6	Çapraz Satışlar (+)	% 100	% 0
7	Müşteri Bağlılığı (+)	% 100	% 0
8	Şikâyet Oranı(-)	% 0	% 100
9	Zamanında Teslimat Oranı(+)	% 100	% 0
10	Taşıma Süresi ( Yurtiçi Km Başına Düşen Süre)(-)	(4 saat) 0,0110	(25 saat) 0,0714
11	Taşıma Süresi (Yurtdışı Km Başına Düşen Süre)(-)	(96 saat) 0,027	(120 saat) 0,034
12	Taşıma Sürecindeki Kaza Oranı (-)	% 0	% 100
13	Sevkiyatın Doğruluğu (+)	% 100	% 0
14	Günlük Ortalama Boş Yatan Araç Oranı(-)	% 0	% 100

Sıra No	Ölçüt	En İyi Senaryo	En Kötü Senaryo
15	Araç Doluluk Oranı (+)	%100	%10
16	Ortalama Depolama Operasyon Verimlilik Oranı (+)	10	1
17	Depolama Çevrim Süresinin Değişim Oranı(-)	-%50	%0
18	Depolama Konum Doğruluğu(+)	%100	%0
19	Elleçleme Faaliyet Yoğunluğu(+)	%100	%0
20	Elleçleme Hata Oranı (-)	%0	%100
21	Çalışan Bağlılığı (+)	%100	%0
22	Çalışanın niteliği(+)	%100	%0
23	Bilgi teknolojileri kullanımındaki hâkimiyet(+)	%100	%0
24	Eğitim Etkinlikleri(+)	%100	%0

Tablo 7’de verilen en iyi-en kötü senaryolar ve tek denge skor modelleri (5) ve (6) denklikleri ele alınarak artan ver azalan tek denge skorlar için gerekli tüm hesaplar yapıldıktan sonra elde edilen değer aralıkları Tablo 8’deki gibidir.

**Tablo 8:** Sertel Lojistik LTD. ŞTİ. BSC Altında Tek Denge Skorları Değer Aralıkları

	Değer Aralığı
Artması Beklenen BSC Tek Denge Skoru	0-16
Azalması Beklenen BSC Tek Denge Skoru	0-14,5

Tablo 8’de görüldüğü üzere artması beklenen tek denge skoru 0-16 puan aralığındadır. Firmanın ulaşmayı hedeflediği en yüksek skor 16’dır. Azalması beklenen tek denge skorunda ise firmanın ulaşmayı hedeflediği en yüksek skor 0’dır. Azalması ve artması beklenen tek denge skorları zıt yönlüdür.

Ek 3 de verilen Firma BSC’si 2015 yılı gerçekleşen gösterge değerleri, 2016 ilk çeyrek gerçekleşen ve hedeflenen gösterge değerleri tek denge skor modelleri (5) ve (6) denkliklerinde ilgili yerlere yerleştirildiğinde firmanın performansını gösteren 2015 yıllık artması ve azalması beklenen tek denge skorları ve 2016 ilk çeyrek için gerçekleşen ve hedeflenenler için azalması ve artması beklenen aşağıdaki Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Sertel Lojistik LTD STİ BSC Performans-Tek Denge Skorları 2015 yıllık- 2016 İlk Çeyrek

	2015 Yıllık Gerçekleşen Denge Skoru	2016 İlk Çeyrek Gerçekleşen Denge Skoru	2016 İlk Çeyrek Hedeflenen Denge Skoru	2016 İlk Çeyrek Gerçekleşen ve Hedeflenen Arasındaki Varyans
Artması Beklenen BSC Tek Denge Skoru	7,82	7,49	8,65	1,16
Azalması Beklenen BSC Tek Denge Skoru	1,15	1	0,96	0,04

Firma için performans skorları yani tek denge skorları Tablo 9’da gösterilmiştir. Artması beklenen tek denge skorlarında değer aralıkları bazında firmanın orta seviyelerde bir skora sahip olduğu görülmektedir. Azalması beklenen tek denge skorunda ise neredeyse en iyi senaryo duruma yakın değerlerde seyrettiği görülmektedir.

Ek 3’de yer alan firma BSC’si incelendiğinde 2016 ilk çeyrek dönem için gerçekleşen ve hedeflenen gösterge değerleri arasında sapmaların olduğu görülmektedir. Hedeflere varılma derecesini gösterecek olan göstergelerde öngörülen değerler tutarlı ve gerçekleştirilebilir değerler olmalıdır. Bu tutarlılığı sağlayabilmek için pek çok firmada analistler tahminleme ve simülasyon yöntemlerini kullanmaktadır. Markov zincirleri, olasılıklı süreçler için çalıştırılan bir yöntemdir. Bu yöntemle hedefe varma olasılıkları belirlenebilmektedir.

### Stokastik Süreçler ve Markov Zinciri Analizi

BSC tek denge skoru oluşturmak için seçilen hedefler altındaki ölçütler yüzdesel olarak ele alınmıştır. Ek 3 de 2015 yıllık verilerinden zamanında teslimat oranlarını aşağıda 2015 aylık (Tablo 10) ve 2016 ilk dönem üç aylık (Tablo 11) olarak tekrar düzenlenmiştir. Zamanında teslimat oranı minimum 0.80, maksimum 0,95 olarak gerçekleşmiştir. Firmanın hedefi 0.90 yani %90 zamanında teslimat ve üzeridir.

**Tablo 10:** 2015 Aylık Zamanında Teslimat Oranları

Zaman Aralıkları	Zamanında Teslimat Oranı Gerçekleşen	Değişim Oranları	Durum ( $X_t$ )
Olması hedeflenen	0.90	0	-
2015 Ocak	0,89	-0.01	2
2015 Şubat	0,80	-0.2	1
2015 Mart	0,95	0.05	3
2015 Nisan	0,90	0	3
2015 Mayıs	0,90	0	3
2015 Haziran	0,90	0	3
2015 Temmuz	0,90	0	3
2015 Ağustos	0,89	-1	2
2015 Eylül	0,95	0.05	3
2015 Ekim	0,95	0.05	3
2015 Kasım	0,91	0.01	3
2015 Aralık	0,90	0	3
2015 yıllık	0,902		

Oranlar incelendiğinde aralarında %1’lik farklılık yoğunlukta olduğu görülecektir. 12 aylık veri olması sebebiyle sınıf sayısının 3 olması yeterli olacaktır. Bu sınıfların oluşturduğu aralıklar durum olarak nitelendirilmiştir. Birinci sınıf 0,80-0,85 aralığı: durum 1; ikinci sınıf 0,85-0,90 aralığı: durum 2; üçüncü sınıf 0,90-0,95 aralığı: durum 3 olarak belirlenmiştir (Tablo 13’e bakınız). Yani durum uzayı  $S=\{1,2,3\}$  şeklinde belirlenmiştir. Bu durumlar baz alınarak oranlar arasındaki frekansa dağılımı oluşturulmuştur. Bu şartlar göz önüne alınarak durumlar

arasındaki geçiş sayıları (Tablo 14) ile geçiş olasılıkları hesaplanacaktır. Ancak öncelikle Tablo 10’da verilen 2015 Aylık zamanında teslimat oranları veri setinin otokolerasyon taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir. Otokolerasyon durumu Şekil 6’da gösterilmiştir.

**Şekil 6:** Aylık Zamanında Teslimat Oranlarında Otokolerasyon ve Kısmi Otokolerasyon

Date: 06/19/16 Time: 23:46

Sample: 1 11

Included observations: 10

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
		1	-0.571	4.3474	0.037
		2	0.055	4.3920	0.111
		3	0.011	4.3939	0.222
		4	0.013	4.3971	0.355
		5	-0.118	4.7303	0.450
		6	0.257	6.7188	0.348
		7	-0.090	7.0420	0.425
		8	-0.157	8.5256	0.384
		9	0.101	9.7432	0.372

Şekil 6’da görüldüğü üzere 0.95 güven aralığında gerçekleştirilen correlogram testinde veriler arasında otokolerasyon olduğu görülmüştür. Yani verilerin birbirini izleyen değerleri arasında ilişki söz konusudur.

**Tablo 11:** 2016 İlk Üç Aylık Zamanında Teslimat Oranları

Zaman Aralıkları	Zamanında Teslimat Oranı Gerçekleşen Oranlar	Değişim Oranları	Durum ( $X_i$ )
Olmaması hedeflenen	0.90	0	-
2016 Ocak	0,89	-0.01	2
2016 Şubat	0,94	0,04	3
2016 Mart	0,90	0	3
2016 İlk Dönem	$0,909 \cong 0,91$		

**Tablo 12:** 2015 Aylık Verilerine Göre Minimum, Maksimum Değerler ve Sınıf Aralıkları

Minimum	0,8
Maximum	0,95
Sınıf Sayısı	3
Aralık	0,15
Sınıf Aralığı	0,05

**Tablo 13:** 2015 Aylık Veriler Bazında Sınıfların Oluşturduğu Durumlar ve Durum sıklıkları

Durumlar	Sınıflar	Frekanslar
1	0,80 - 0,85	1
2	0,85 - 0,90	2
3	0,90 - 0,95	9

**Tablo 14:** Durumlar ve Geçiş Sayıları Tablosu

	Durumlar	1	2	3	Toplam geçiş sayısı
	1		0	0	1
2		1	0	1	2
3		0	1	7	8
Toplam geçiş sayısı		1	1	9	11

Olup buradan geçiş olasılıkları matrisi aşağıdaki gibi bulunur:

$$P = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 1 \\ 0,5 & 0 & 0,5 \\ 0 & 0,125 & 0,875 \end{bmatrix}$$

Geçiş olasılık matrisinin katları ise aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.  $P^9$  ve sonrasında kararlılık durumuna rastlanılmıştır.

$$P = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 1 \\ 0,5 & 0 & 0,5 \\ 0 & 0,125 & 0,875 \end{bmatrix}$$

$$P^2 = \begin{bmatrix} 0 & 0,125 & 0,875 \\ 0 & 0,0625 & 0,9375 \\ 0,0625 & 0,109375 & 0,828125 \end{bmatrix}$$

$$P^3 = \begin{bmatrix} 0,0625 & 0,109375 & 0,828125 \\ 0,3125 & 0,117188 & 0,851563 \\ 0,054688 & 0,103516 & 0,841797 \end{bmatrix}$$

$$P^4 = \begin{bmatrix} 0,051758 & 0,105225 & 0,843018 \\ 0,053223 & 0,10437 & 0,842407 \\ 0,052612 & 0,105377 & 0,84201 \end{bmatrix}$$

$$P^5 = \begin{bmatrix} 0,052689 & 0,105251 & 0,84206 \\ 0,05265 & 0,105314 & 0,842035 \\ 0,052629 & 0,105265 & 0,842107 \end{bmatrix}$$

$$P^6 = \begin{bmatrix} 0,052626 & 0,105258 & 0,842117 \\ 0,052657 & 0,105254 & 0,842088 \\ 0,052629 & 0,105265 & 0,842107 \end{bmatrix}$$

$$P^7 = \begin{bmatrix} 0,052629 & 0,105265 & 0,842107 \\ 0,052627 & 0,105261 & 0,842112 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842107 \end{bmatrix}$$

$$P^8 = \begin{bmatrix} 0,052632 & 0,105263 & 0,842104 \\ 0,052631 & 0,105264 & 0,842106 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \end{bmatrix}$$

$$P^9 = \begin{bmatrix} 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \end{bmatrix}$$

$$P^{10} = \begin{bmatrix} 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \end{bmatrix}$$

$$P^{11} = \begin{bmatrix} 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \end{bmatrix}$$

$$P^{12} = \begin{bmatrix} 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \\ 0,052632 & 0,105263 & 0,842105 \end{bmatrix}$$

$n=1,2,3,\dots,12$  olmak üzere  $n$  değeri büyüdükçe  $P^n$  matrisleri için  $p_{i,j}$  değerleri bir sayıya veya bir limit yakınsamaktadır. Burada denge durum olasılık vektörü  $V=[v_1 \ v_2 \ v_3]$  olmak üzere aşağıdaki hesaplama tablodaki denklemlerin lineer çözümü ile de bulunur:

$$[v_1 \ v_2 \ v_3] \begin{bmatrix} 0 & 0 & 1 \\ 0,5 & 0 & 0,5 \\ 0 & 0,125 & 0,875 \end{bmatrix} = [v_1 \ v_2 \ v_3] \quad (**)$$

$$v_1 + v_2 + v_3 = 1 \quad (*)$$

(\*\*) matris çarpımından sonra

$v_1 + v_2 + v_3 = 1$		$v_1 + v_2 + v_3 = 1$
$0v_1 + 0,5v_2 + 0v_3 = v_1$		$0,25v_2 = v_1$
$0v_1 + 0v_2 + 0,125v_3 = v_2$		$0,125v_3 = v_2$
$1v_1 + 0,5v_2 + 0,875v_3 = v_3$		$1v_1 + 0,5v_2 + 0,875v_3 = v_3$

Burada 3 bilinmeyenli dört denklemi diskriminant yöntemi ya da diğer basit lineer denklem çözümleri kullanılarak denge durum olasılık vektörü  $V=[v_1 \ v_2 \ v_3]=[0,052632 \ 0,105263 \ 0,842105]$  bulunur. Dikkat edilirse bu vektör denge durum matrisinin bir satırıdır (Bakınız  $P^9$ ). Bu denge durum olasılık vektörü bize uzun dönemde Durum 1'in gerçekleşme olasılığının yani zamanında teslimatın 0,80-0,85 arasında olması olasılığının %5; Durum 2: 0,85-0,90 arasına gelmesi olasılığının %11; Durum 3'ün gerçekleşme olasılığının yani 0,90-0,95 arasında gerçekleşen olasılığının %84 olduğunu söylemektedir. Bu durum uzun dönemde % 90 ve üstü hedeflenen zamanında teslimat oranının %84 'den daha büyük bir olasılıkla gerçekleşeceğini göstermektedir.

Burada durum uzayında üç farklı durumun vardır. Bunlar  $\forall i, j = 1, 2, 3$  olmak üzere başlangıçta herhangi bir  $i$  durumundan  $j$  durumuna geçme olasılığı  $\pi_{i,j} = \frac{1}{3} = 0,333$  olacaktır. Buradan başlangıç olasılık vektörü  $\pi_0 = [0,33 \ 0,33 \ 0,33]$  olarak belirlenebilir. Yani başlangıçta her durumun gerçekleşme olasılığı aynı iken, zaman içerisinde gerçekleşen oranlar ile hedeflenen skora yaklaşma durumunun olasılığı artmıştır. Bu durum firmanın hedefleri ile faaliyetlerini doğru orantılı yürüttüğüne yorumlanabilir.

Markov zincirleri analizi ile sadece uzun dönemde olasılıkları hesaplamak mümkünken, yakın dönem içinde hesaplamalar yapılabilir. 2016 yılı ilk üç aylık veri içinde bulduğumuz karar durum olasılık vektörü yardımıyla zamanında teslimat oranlarını yakın dönem için hesaplamak istersek Markov zincirleri analizi bu duruma da çözüm üretecektir. Örneğin Aralık 2015 ayında iki sonraki ay zamanında teslimat oranının nasıl gerçekleşeceğini bulmak isteyelim. Bu durumda Aralık 2015–Şubat 2016 ayları arasında 2 dönem fark olduğundan geçiş olasılık matrislerinden 2. dönem geçiş olasılık matrisinden yararlanarak bulunur:



$$P^2 = \begin{bmatrix} 0 & 0,125 & 0,875 \\ 0 & 0,0625 & 0,9375 \\ 0,0625 & 0,109375 & 0,828125 \end{bmatrix}$$

Buradan Aralık 2015 de zamanında teslimat oranı 3 durumunda olduğunu hatırlayalım. Bu nedenle 2. dönem geçiş matrisinin 3. satır vektörü [0,0625 0,109375 0,828125] dikkate alınır. Bu vektördeki en büyük olasılık  $p_{3,3} = 0,828125$  olduğundan Şubat 2016'da gerçekleşmesi beklenen zamanında teslimat oranı % 90 ila % 95 aralığında olacaktır. Tablo 11 incelendiğinde 2016 Şubat ayında gerçekleşen zamanında teslimat oranının % 94 olduğu görülmektedir. Bu da analizin doğru sonuçlar ürettiğine yorumlanabilir.

## SONUÇ

Performans ölçümüyle ilgili öncü çalışmalarda çoğunlukla finansal ölçütler yer alırken sonraki çalışmalarda zamanında teslimat/hız, kalite, iş gücü verimliliği, hasarsızlık, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, maliyet ve esneklik vb. ölçütler işletme performans ölçümünde yerlerini almışlardır. Bu ölçütlerde hedeflenen değerlere ulaşmak ve istediği performansı yakalamak adına ana faaliyetine odaklanmak isteyen işletmeler, tali faaliyetlerinin bir kısmında özellikle lojistikte dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Maliyet ve rekabet avantajı sağlayabilen lojistik firmalarında performans değerlendirme ve gelişimi kendi içinde son derece önemli olmakla birlikte hizmet sunduğu işletmelerin performansına da dolaylı olarak etki edebilmektedir. Bu yönüyle lojistik firmalarının performansları işletmelerin performansları ile ilişkilidir.

Önceki çalışmalarda lojistik sektöründe BSC uygulama örnekleri bulunmakla birlikte, çalışmaların genellikle tedarik zinciri yönetimi, kargo firmaları, yeşil lojistik hizmetleri sunan firmalar ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu çalışmadaki farklılıklar üç ana başlıkta izlenebilir. İlk olarak bir 3PL firmada BSC uygulaması yapılmış ve uygulamanın adımları birebir gerçekleştirilmiş, konuyla ilgilenen profesyoneller ve akademisyenlerin izlemesi bakımından örnek olay analizi detaylı olarak gösterilmiştir. İkinci olarak, firma için oluşturulan 20-25 ölçüt aralığında gösterge değerler tablosu şeklinde olan BSC 'nin tamamı değerlendirilerek ilk kez kutupluluk (artışı pozitif değerlendirilen/artması beklenen ve azalışı negatif değerlendirilen/azalması beklenen ölçütler ) durumu gözetilerek, iki ayrı tek skor elde edilmiştir. Üçüncü olarak, yöneylem araştırmalarında sıklıkla kullanılan Markov zincirleri analizi, ilk kez bir BSC uygulamasına adapte edilerek, uzun dönemde hedefe varma (gerçekleşme) olasılıkları hesaplanmıştır. Markov zincirleri analizi ile uzun dönemde firma için hedefe varma olasılıkları hesaplanarak, tutarlı hedefler konulması açısından analizin önemi vurgulanmıştır.

BSC adımları izlenirken, boyutlar içerisinde yer alan önceden kararlaştırılan hedeflere yönelik ölçütler belirlenmiştir. Belirlenen boyutların ve ölçütlerin önem derecelerini ve birbirleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için ANP uygulanmıştır.

ANP analizi sonuçlarına göre; iç süreçler boyutunun, diğer boyutlara göre daha önemli olduğu ortaya konmuştur. Ölçütler bazında ise, kârlılık başta olmak üzere finansal ölçütlerin ağırlığı fark edilmektedir.

ANP uygulamasının en önemli faydası, tek skor belirlemede kullanılacak ağırlıklandırma katsayılarının belirlenmesi olmuştur. Kutupluluk durumunu dikkate alan tek skorlar elde edilirken, azalması beklenen ölçüt grubu için (0-14,5) aralığı, artması beklenen ölçütler için (0-16) aralığı olması gerektiği değerlendirilmiştir. Artması beklenen ölçütler için maksimum skor 16 iken, azalması beklenen ölçütler için ulaşılması istenen maksimum skor 0'dır. Uygulamanın yapıldığı firma için artması beklenen grubun tek skor (7,49), azalması beklenen grubun tek skor (1) olarak hesaplanmıştır. Yani azalması beklenen tek denge skoruna göre firmanın en iyi senaryoya çok yakın olduğunu, artması beklenen tek denge skora göre ise, firmanın orta seviyelerde olduğu söylenebilir.

Firmalarda performans hedeflerine varılıp varılamadığı değerlendirme için ne kadar önemliyse, o hedefler doğrultusunda süreç içinde ortaya çıkan değerlere bakılarak, hedefe varma yani hedeflerin gerçekleşme olasılığının belirlenmesi de önemlidir. Bu sayede firmalar gidişata seyirci kalmayarak süreç içerisinde müdahale etme imkânına kavuşabileceklerdir. Uygulamanın yapıldığı firmada, firmanın öncelikli hedeflerinden biri %90 ve üzeri oranında zamanında teslimattır. Markov zinciri analizinde hedef, zamanında teslimat oranları üzerinden izlenmiştir ve hedefe varma olasılığı %84 olarak bulgulanmıştır.

Çalışma, sıklıkla kullanılan BSC yönteminin ortaya çıkardığı çok farklı sayıdaki ölçütten, tek skorla ifade edebilecek bir indirgemenin kutupluluk esasına göre gerçekleştirilebileceğini örnek vaka üzerinden ortaya koymaktadır. Buna ilaveten, Markov zincirleri BSC ölçütlerine adapte edilerek firmanın süreç içerisinde performansa ilişkin çıkabilecek problemlere erken müdahale edebilmesi mümkün olabilecektir. Firma, ulaşmak istediği hedeflere varma olasılıklarını bildiğinde strateji değişikliklerine gidebilecektir. Bundan sonraki çalışmalar, performans ölçümünde BSC yöntemini kullanan firmaların tüm hedefleri ve göstergelerini ele alarak Markov zincirlerini çalıştırmasına odaklanabilir. Ayrıca tek skora indirgeme prensibi kullanan firmalarda, ölçütlerin yanı sıra tek skorların gerçekleşme olasılıklarını da yine Markov zincirlerinden yararlanarak test edilebilir.

**KAYNAKÇA**

Alp, S. ve Öz, E. (2009). Markov Zinciri Yöntemi İle Taşınabilir Bilgisayar Tercihlerinin Analizi. *Akademik İncelemeler*, 4 (2), 37-54.

Akgül, E. (2006). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam-Dengeli Başarı Göstergesi) ve Bir Uygulama. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul

Aktan, Ç. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *İşveren Çimento*, Temmuz- Ağustos sayısı, 4-21. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-38.

Baki, B. ve Şimşek, B. (2004). Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi. <http://yaem2004.cu.edu.tr/bildiriler/151%20-%20CD.pdf>. Erişim Tarihi: 15.02.2016.

Baynal, K. ve Karasakal, O. (2011). İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard İle Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama. Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi.

Can, T. (2006). *Sektörler Arası İlişkilerin Markov Zincirleri ile Analizi ve Tahmini Türkiye Örneği*. I. Basım. Derin Yayınları. İstanbul.

Chow, G., Heaver, T. D. and Henriksson, L. D. (1994). Logistics Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(1),17 – 28.

Cinemre, N. (2004). *Yöneylem Araştırması*. İkinci Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Çağlar, B. M. (2014). Lojistik İşletmelerinde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı, Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansı İlişkisi: Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 41-55.

Draper, N. ve Smith, H. (1988). *Applied Regression Analysis*. Second Edition, New York: John Wiley& Sons.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 343-370.

Ergeç, F. (1996). Markov Analizi ile Hisse Senedi Fiyatının Tahmin Edilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 123-151.

Geyikçi, U. B. (2013). Basel Kriterleri Çerçevesinde Kredi Derecelendirme Model Önerisi (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.

Gunasekaran,A. ve Kobu, B. (2007). Performance Measures and Metrics in Logistics and Supply Chain Management: A Review Of Recent Literature (1995–2004) for Research and Applications. *International Journal of Production Research*. 45 (12), 2819-2840.

Harmon, P. (2007). Book Review: Bussines Process Management and the Balanced Score Card: Using Processes as Strategic Drivers. A BTrends Books Review.<http://www.bptrends.com/publicationfiles/TWELVE-03-07-BR-%20BPM-BalScorecard-Smith-Harmon-Final.pdf>. Erişim Tarihi: 14.08.2015.

Howard, R.A.(1971). *Dynamic Probabilistic Systems* (Volume I). John Wiley & Sons, Inc. New York City.

İlarslan, K. (2014). Hisse Senedi Fiyat Hareketlerinin Tahmin Edilmesinde Markov Zincirlerinin Kullanılması: İMKB 10 Bankacılık. *Journal of Yaşar University*, 9(35), 6099-6260.

Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6, 61-75.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, January/February.

Kaplan R.S. and Norton, D.P.(1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. January–February 1996, p. 76.

Koçak, K ve Şen, Z. (1998). Kurak ve Yağışlı Gün Oluşumlarının Markov Zinciri Yaklaşımı ile Uygulamalı İncelenmesi. *Tr. J. of Engineering and Environmental Science*, 22 (1998) , 479 – 487.

Lawrie, G and Cobbold, I. (2004),"Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 611 – 623.

Lynch, R ve Cross, K., (1991). *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford:Blackwell Publishing.

Mentzer, J. T. ve Kondrad, B. P. (1991). An Efficiently/ Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis. *Journal of Business Logistics*, 12 (1), 33-62.

Niven, P (2002). *Balanced Scorecad: Step-By –Step: Maximizing Performance And Maintaining Result*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Öz, E. (2009). An Estimation By Hidden Markov Model for The Istanbul Stock Exchange. *Ekonomik Yaklasim*, 20(72), 59-85.

Özdağoğlu, A., Özdağoğlu, G. ve Kurt Gümüş, G. (2012). Altın Fiyatındaki Dağılımların Markov Zinciri İle Analizi: Uzun Erimli Olasılıklar. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 40, Haziran-Aralık 2012, 119-142.

Özdemir, A. Y. ve Gümüşoğlu, Ş. (2007). İşletmelerin Tahminleme Sorunlarının Çözümlemesinde Markov Zincirleri Analizinin Uygulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 337-359. <https://dspace.deu.edu.tr/xmlui/handle/12345/5435> (01.06.2016).

Özdemir, A. (2009). Markov Karar Süreci İle Modellenen Stokastik ve Çok Amaçlı Üretim/Envanter Problemlerinin Hedef Programlama Yaklaşımı İle Çözülmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3),75-99.

Özdemir, A.Y. ve Demireli, E. (2014). Hisse Senedi Fiyat Verimliliğinin Markov Zincirleri İle Analizi BIST Teknoloji Endeksi Hisse Senedi Fiyatları Üzerine Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*. 1, 41-60.

Özel, G. ve Solmaz, A. (2012). Türkiye’de Deprem Tekrarlanma Zamanının Tahmini ve Neotektonik Bölgelere Göre Depremselliğın Markov Zinciri ile İncelenmesi. *Çankaya University Journal of Science and Engineering*, 9 (2), 125–138.

Punniyamorthy, M. ve Murali, R. (2008). Balanced Score Fort He Balanced Scorecard:A Benchmarking Tool. *Benchmarking. An International Journal*, 15 (4),420-443.

Saaty, T.L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *Interfaces*, 24(6),19–43.

Saaty, T. L. (1999). Basic Theory Of The Anlytic Hierarchy Process:How To Make A Decision, *Rev.R.Acad.Cienc,Exact.Fis.Nat.(Esp)*. *University of Pittisburgh*. 93 (4). 395-423,

Saaty, T. L. (2008). The Analytic Network Process. <http://www.iors.ir/journal/article-1-27-en.pdf>. Erişim Tarihi: 10.05.2016.

Sink, D. S. and Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. IE Press: Norcross, GA.

Skinner, W. (1969). Manufacturing- missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47, 136- 145.

Smith, R. (2007) *Bussiness Process Management and Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers* (2th Edition). John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

Soykan, Y. (2015). Markov Zincirleri ile Pazar Payı Araştırma Modeli ve Otomobil Lastiği Pazarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(27).

Suwansaranyu, U.(2002). Understanding of Performance Measurement from the Organization's Perspective. Proceedings of Symposium in Production and Quality Engineering Kasetsart University, 51-57.

Taha, H. A. (2003). *Operations Research*. 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Tangen, S. (2004). Performance Measurement: from Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53( 8 ), 726 – 737.

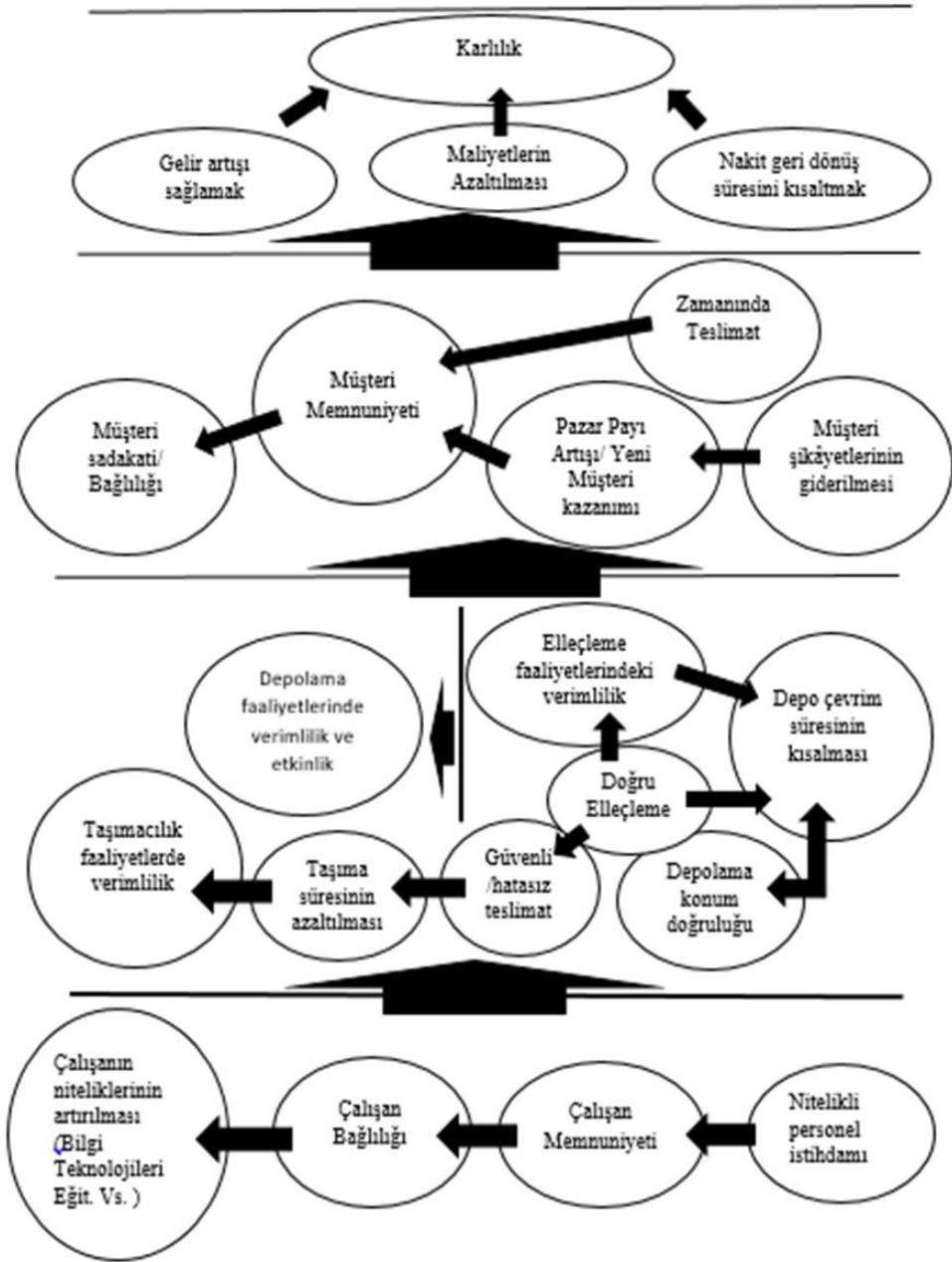
Tijms, H. C. (2003). *A First Course in Stochastic Models*, John Wiley & Sons, Inc, England.

Yurdakul, M. ve Yıldırım, E. (2013). Analitik Ağ Süreci Yöntemi İle En Uygun Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi EYİ 2013 Özel Sayısı*, 211-226.

**EKLER****EK 1. Çok Boyutlu Performans Modelleri**

<b>Çok Boyutlu Performans Modelleri</b>	<b>Boyutlar</b>	<b>Kullanılabilen Bazı Ölçütler</b>
<b>Sink ve Tuttle Performans Modeli -Sink ve Tuttle (1989)</b>	Finansal, Kalite, Üretkenlik, İş Döngüsünün Kalitesi, Yenilik	Gerçekleşen Çıktı/ Beklenen Çıktı, Tüketilen Kaynaklar-Beklenen Tüketim, Üretim girdi-çıktı oranı
<b>Performans Ölçüm Matrisi-Keegan,Eiler ve Jones (1989)</b>	İç ve Dış Boyut; Finansal, Müşteri, İç Süreçler, Yenilik	Sürekli Müşteri Sayısı, Müşteri Şikayet Sayısı, Pazar Payı, Rekabet Maliyet pozisyonu, Araştırma Geliştirme Harcamaları, Çevrim süresi, Zamanında Teslimat Yüzdesi, Yeni Ürün sayısı, Tasarım Maliyetleri, Ürün Maliyetleri, Üretim Maliyetleri
<b>Performans Piramidi Yaklaşımı-Cross ve Lynch (1992)</b>	Finansal, Müşteri, Ürün ve Süreçlerin Kalitesi, Ürün ve Süreçlerin Hızı	İçsel ve dışsal etkinlik, kalite, teslimat, iş döngüsü ve israf/Atık, müşteri tatmini, esneklik, verimlilik, pazar performansı, finansal performans
<b>EFQM-Mükemmellik Modeli-Avrupa Kalite Yönetim Vakfı-EFQM (1991)</b>	Finansal, Müşteri, Verimlilik, Çalışan, Toplum	Girdi kriterleri; liderlik, politika, strateji, çalışanlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler Sonuç kriterleri; müşterilerle ilgili sonuçlar Çalışanlar ile ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları
<b>Dengelenmiş Skor Kart-Kaplan ve Norton (1992)</b>	Finansal, Müşteri, İç Süreçler, Yenilik ve Öğrenme	Finansal performans, pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanımı, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı, Her işlemin ortalama maliyeti, Zamanında teslimat, Ortalama teslim zamanı, Stok devir oranı, Ar-Ge giderleri, Ürün yaşam süresi, Hurda oranı, Çalışan başına eğitim gideri, Çalışan memnuniyeti

**EK 2. Sertel Lojistik Strateji Haritası**





### EK 3. Sertel Lojistik LTD ŞTİ Dengelenmiş Skor Kart - (BSC)

SERTEL LOJİSTİK LTD.ŞTİ. DENGELNEMİŞ SKOR KART						
HEDEF	ÖLÇÜT	FORMÜL	2015 Yılı Gerçekleşen	2016 Yılı İlk Mali Dönem Gerçekleşen	2016 Yılı İlk Mali Dönem Hedeflenen	Sapma Oranları
FİNANSAL BOYUT	Kârlılık	Net Satış Kâr Oranı	17%	20%	35%	-%15
	Maliyetlerin Azaltılması	Km Başına Düşen Taşıma Maliyeti	2.044	1.911	1.600	
	Nakit Geri Dönüş Süresinin Kısaltılması	Nakit Geri Dönüş Süresindeki Değişim	-0,1824 3,76	-0,065 1,15	-0,217 1,5	-0,152
		Alacak Devir Hızı=Net Satışlar/Kısa Vadeli Alacaklar	95,7 gün	78,2 gün	60 gün	
		Nakit Geri Dönüş Süresi	-0,221	-0,183	-0,233	-0,05
		Değişim Oranı	0,085	0,032	0,05	-0,018
	Gelir Artışı Sağlamak	Toplam Kesilen Fatura Cirosundaki Değişim Oranı= (Yeni Dönem Fatura Cirosu- Eski Dönem Fatura Cirosu)/ Eski Dönem Fatura Cirosu				
	Yeni Müşteri Kazanımı	Yeni Müşteri Kazanım Oranı= (Yeni Dönem Müşteri Sayısı- Eski Dönem Müşteri Sayısı)/ Eski Dönem Müşteri Sayısı	0,33	0,14	0,20	-0,06
	Çapraz Satış Adedinde Artış	Çapraz Satış Oranı	0,092	0,093	0,30	-0,207
	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığının Sağlanması	Uzun Dönemli Müşteri Oranı	0,285	0,352	0,50	-0,148
MÜŞTERİ BOYUTU	Müşteri Şikâyetlerinin Azaltılması	Toplam Müşteri Şikâyet Oranı	0,05	0,02	0,01	-0,01
	Zamanında Teslimatın sağlanması	Zamanında teslimat Oranı	0,90	0,91	0,90	-0,01
		1-(Geciken Teslimat Sayısı/Toplam Teslimat Sayısı)				

### EK 3. DEVAM

İÇ SÜREÇLER BOYUTU									
Yurtiçi Taşıma Süresinin Kısıtlıması	Yurtiçi Km Başına Düşen Taşıma Süresi	Yurtiçi Km Başına Düşen Teslimat Süresi= Ortalama Yurtiçi Teslimat Süresi/ Ortalama Km Sayısı	7/350=0,020	6/350=0,017	0,014	-0,03			
Yurtiçi Taşıma Süresinin Kısıtlıması	Yurtiçi Km Başına Düşen Taşıma Süresi	Yurtiçi Km Başına Düşen Teslimat Süresi= Ortalama Yurtiçi Teslimat Süresi/ Ortalama Km Sayısı	90/3500= 0,0257	77/3500=0,022	0,020	-0,02			
Taşıma Sürecindeki Hata Oranı	Teslimat Sürecindeki Kaza Oranı	Yıllık Gerçekleşen Toplam Kaza Sayısı/ Toplam Sevkiyat Sayısı	50/105.000=0,0004	10/26000=0,0003	0,0001	-0,0002			
Sevkiyat Doğruluğu	Siparişin Hatasız Teslim Edilme Oranı	Hatasız Sevk Edilen Sipariş Sayısı/ Toplam Sevkiyat Sayısı	0,91	0,97	0,95	0,02			
Taşımacılık Faaliyetindeki Verimlilik	Ortalama Boş Yatan Araç Sayısı	Günlük Ortalama Boş Kalan Araç Sayısı/ Toplam Araç Sayısı	0,022	0,020	0,00	-0,02			
Taşıma Aracı Doluluk Oranı	Araç başına sevk edilen yük miktarı	Araç Doluluk Oranı=(Araçtaki yük hacmi)/(Toplam Araç Yük Taşıma Kapasitesi)	0,95	0,87	0,99	-0,12			
Depolama verimliliği	Ortalama Operasyon verimlilik Oranı	İşlenen birim hacmi (Ton)/ Operatör sayısı x saat x gün sayısı	35000/2x9x317=6,13	8000/2x3X63=7,05	7,00	0,05			
Depolama çevrim süresi	Çevrim süresindeki değişim oranı	(Yeni Dönem Çevrim süresi- Eski Dönem Çevrim süresi)/ Eski Dönem Çevrim süresi	-0,06	-0,09	-0,06	-0,03			
Depolama Konum Doğruluğu	Depolama Hata Oranı	Depolama Esnasında Hatalı Yük Miktarı / Toplam Depolanan Yük Miktarı	% 99	% 99	1	-% 1			
Elleçleme Faaliyet Yoğunluğu	Toplam Sevkiyatta Elleçlenen Yük Hacmi	Dönemlik Elleçlenen Yük Miktarı/ Toplam Sevkiyat Hacmi	500.000/1800000 =0,27	100.000/450000 =0,22	0,25	-0,03			
Elleçleme Hata Oranın Azaltılması	Elleçleme Hata Oranı	Yanlış/Hatalı Elleçlenen Yük Hacmi/ Toplam Elleçlenen Yük Hacmi	0,15	0,17	0,05	-0,12			

### EK 3. DEVAM

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU						
Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyetinin Sağlanması	Firma Çalışanların İş Yerine Bağlılık Oranı	Dönem İçinde Ayrılan Personel Sayısı/ Dönemdeki Toplam Personel Sayısı	0,05	0,10	0,05	-0,05
Nitelikli personel çalıştırma	Firmada Çalışan Nitelikli personel oranı	Üniversitelerin ilgi bölümlerinden mezun veya sektör tecrübesi olan çalışan sayışı / toplam çalışan sayışı	0,65	0,63	0,75	-0,12
Bilgi teknolojileri hakimiyeti ve kullanımı	Bilgi teknolojileri hakimiyet oranı	Bilgi teknolojileri kullanılan personel sayışı/ Toplam personel sayışı	$100/420=0.23$	$140/446=0.31$	0,35	-0,04
Eğitim Etkinliklerinin Artırılması	Çalışan başına düşen eğitim süresi	Toplam iş başı eğitim süresi/ Toplam çalışan sayısı	10 saat	11 saat	16 saat	
	Değişim Oranı	Yeni dönem kişi başı eğitim süresi-Eski dönem eğitim süresi)/ Eski Dönem eğitim süresi	%50	%10	%60	-%50

## EK 4. Ağırlıklandırılmamış Süper Matris

Kararlık	Maliyetli/Nakit gel	Arı	Yeni Müş	Çapraz St.	Müşteri	Ş	Zamanın	Y.	ç	km	Y.	ç	km	Taşıma s	Sek	viyat	Taşımacı	Araç dol.	Or.	Depo	Pol.	depolam	Elleçlem	Elleçlem	Elleçlem	Çalışan	Çalışan	İ	Bilgi	Tek	Eğitim	Etki																	
b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18	b19	b20	b21	b22	b23	b24	b25	b26	b27	b28	b29	b30	b31	b32	b33	b34																
b1	0	0.58763	0.69096	0.44343	0.48268	0.48992	0.56501	0.42639	0.44279	0.2829	0.46398	0.21185	0.35112	0.20322	0.34521	0.23445	0.47093	0.22843	0.19054	0.17216	0.35091	0.35091	0.21259	0.24092	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b2	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.21259	0.24092	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b3	0.14286	0.08898	0	0.1692	0.17614	0.15156	0.1175	0.17693	0.30039	0.10592	0.16138	0.14311	0.13682	0.10746	0.09969	0.08167	0.11802	0.10088	0.09363	0.10282	0.10911	0.10911	0.21292	0.21553	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b4	0.42857	0.32339	0.21764	0	0.09393	0.07578	0.05529	0.1109	0.09762	0.16362	0.20691	0.19278	0.16095	0.22387	0.18503	0.29592	0.24385	0.15177	0.17889	0.18332	0.18906	0.18906	0.29976	0.25773	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b5	0.39836	0.14794	0.16208	0.41364	0	0.1746	0.27777	0.23376	0.10838	0.11463	0.16392	0.0743	0.30282	0.19581	0.14687	0.21747	0.14682	0.21002	0.21927	0.23145	0.05655	0.08251	0.111	0.04285	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b6	0.16005	0.17519	0.34498	0.19628	0.39664	0	0.36586	0.18282	0.1162	0.12502	0.1104	0.06956	0.44676	0.40778	0.14687	0.41624	0.13894	0.29142	0.39179	0.5328	0.05655	0.06243	0.111	0.05621	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b7	0.19979	0.19179	0.1829	0.16642	0.35639	0.33011	0	0.39172	0.45289	0.2477	0.26637	0.15584	0.09684	0.11929	0.14687	0.15807	0.17512	0.19218	0.14042	0.09027	0.26998	0.29787	0.111	0.19162	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b8	0.08692	0.34229	0.10631	0.13749	0.09821	0.07759	0.12381	0.19175	0	0.32253	0.09102	0.10138	0.20335	0.07961	0.12671	0.36523	0.12514	0.17512	0.1871	0.08666	0.05521	0.48468	0.44815	0.111	0.49065	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783
b9	0.15489	0.1421	0.20373	0.13749	0.09821	0.07759	0.12381	0.19175	0	0.44456	0.35793	0.49495	0.07396	0.15941	0.19415	0.08309	0.09401	0.11929	0.16192	0.09021	0.13224	0.10905	0.55556	0.21867	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b10	0.05269	0.0532	0.11018	0.104	0.12496	0.10033	0.19097	0.09431	0.17837	0	0.02558	0.0469	0.0457	0.02948	0.04573	0.03371	0.04454	0.0416	0.06455	0.05809	0.03808	0.04373	0.06508	0.02128	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b11	0.05426	0.04817	0.06935	0.09354	0.16658	0.15249	0.19226	0.13981	0.16608	0.03766	0	0.05399	0.0457	0.03371	0.04573	0.02948	0.04454	0.0416	0.06455	0.05809	0.04809	0.08137	0.05837	0.02662	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b12	0.06724	0.09344	0.05558	0.03846	0.0965	0.0641	0.11166	0.12719	0.03851	0.08945	0.10729	0	0.22431	0.17808	0.22425	0.17808	0.22738	0.22907	0.12653	0.05809	0.04809	0.08137	0.05837	0.02662	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b13	0.07534	0.05652	0.04855	0.04421	0.09049	0.09157	0.09274	0.09486	0.0662	0.05781	0.17987	0.24423	0	0.11414	0.1383	0.11414	0.142	0.13176	0.04652	0.01789	0.14027	0.1446	0.06451	0.07816	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b14	0.09028	0.09499	0.06762	0.09132	0.07593	0.05936	0.04403	0.07222	0.06249	0.35564	0.1611	0.15068	0.13829	0	0.0511	0.04776	0.05354	0.06061	0.1245	0.11435	0.11008	0.10799	0.16891	0.07508	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b15	0.18008	0.14833	0.15628	0.21323	0.08656	0.09889	0.0601	0.06406	0.06198	0.71166	0.03064	0.05259	0.04883	0.04776	0	0.08097	0.07172	0.04077	0.03128	0.02496	0.11264	0.08788	0.09822	0.08751	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b16	0.11787	0.09501	0.06763	0.08708	0.05067	0.06255	0.05656	0.06129	0.06329	0.03962	0.05213	0.0828	0.08135	0.08097	0.08175	0	0.07378	0.06287	0.31583	0.12855	0.10381	0.09116	0.10679	0.10213	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b17	0.15693	0.15034	0.18738	0.15138	0.05633	0.07134	0.09554	0.04709	0.09053	0.10053	0.06818	0.17465	0.06496	0.06794	0.085	0.06508	0.085	0.06866	0	0.03449	0.24153	0.10728	0.06272	0.08136	0.11505	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783
b18	0.06364	0.10984	0.0884	0.05633	0.07134	0.09554	0.04709	0.09053	0.10053	0.06818	0.17465	0.06496	0.06794	0.085	0.06508	0.085	0.06866	0	0.03449	0.24153	0.10728	0.06272	0.08136	0.11505	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226	0.35112	0.49829	0.37007	0.38796	0.1672	0.51891	0.53795	0.54169	0.35091	0.35091	0.27473	0.28783	
b19	0.07907	0.06722	0.06835	0.0764	0.07923	0.07879	0.07055	0.09561	0.09956	0.03962	0.04858	0.11981	0.09382	0.15759	0.09628	0.15759	0.11737	0.12133	0	0.2736	0.05794	0.06953	0.09184	0.13506	0.42857	0	0.0914	0.38737	0.24725	0.28275	0.2622	0.29178	0.1592	0.44755	0.16772	0.45226													

## EK 5. Ağırlıklandırılmış Süper Matris

Karlılık	Maliyetle Nakit giri	Gelir Artı	Yeni Müş	Çapraz Sa	Müşteri B	Müşteri Ş	Zamannın	İç	km b	Y	diş	km	Tarım	st	Sevkiyat	Tajımacı	Araç dolu	Ort	Depo	Depolama	Elleçleme	Çalışan	M	Çalışan	N	Bilgi	Tekin	Eğitim	Etik		
b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18	b19	b20	b21	b22	b23	b24	b25	b26	b27	b28	b29	b30		
0	0.16258	0.19117	0.12269	0.07072	0.11600	0.05296	0.08778	0.05080	0.08630	0.05861	0.11773	0.05711	0.04763	0.04304	0.12067	0.12248	0.14125	0.10660	0.11070	0.08773	0.08773	0.08773	0.05315	0.06023	0.08773	0.08773	0.08773	0.08773	0.08773	0.05315	0.06023
1.1858	0.00000	0.02529	0.10718	0.11189	0.04193	0.11306	0.08778	0.12457	0.09252	0.09699	0.04180	0.12973	0.13449	0.13542	0.06181	0.07069	0.06555	0.07295	0.03980	0.08773	0.08773	0.08773	0.06868	0.07196	0.08773	0.08773	0.08773	0.08773	0.08773	0.08773	0.08773
0.03952	0.02462	0.00000	0.04681	0.02648	0.04034	0.03578	0.03420	0.01866	0.02492	0.02042	0.02950	0.02522	0.02316	0.02570	0.04403	0.03789	0.02938	0.04273	0.07510	0.02728	0.02728	0.02728	0.05323	0.05388	0.02728	0.02728	0.02728	0.02728	0.02728	0.02728	0.02728
1.1858	0.08947	0.06021	0.00000	0.04090	0.05173	0.04820	0.04024	0.05597	0.04626	0.07398	0.06096	0.03794	0.04472	0.04583	0.02348	0.01894	0.01382	0.02772	0.02440	0.04727	0.04727	0.04727	0.07494	0.06393	0.04727	0.04727	0.04727	0.04727	0.04727	0.04727	0.04727
0.00345	0.00348	0.00721	0.00680	0.00000	0.00640	0.01172	0.01143	0.00737	0.01143	0.00843	0.01114	0.01040	0.01614	0.01452	0.03124	0.02508	0.04774	0.03358	0.04459	0.00952	0.00952	0.00952	0.01627	0.00952	0.00952	0.00952	0.00952	0.00952	0.00952	0.00952	0.00952
0.00355	0.00315	0.00454	0.00612	0.00942	0.00000	0.01350	0.01143	0.00943	0.01143	0.00737	0.01114	0.01040	0.01614	0.01452	0.02412	0.01603	0.02791	0.03180	0.00963	0.03646	0.03646	0.03646	0.01780	0.01697	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646
0.00440	0.00611	0.00364	0.00251	0.02236	0.02682	0.00000	0.05608	0.04452	0.05606	0.04452	0.05685	0.05727	0.02313	0.01452	0.02412	0.01603	0.02791	0.03180	0.00963	0.03646	0.03646	0.03646	0.01780	0.01697	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646	0.03646
0.00493	0.00370	0.00317	0.00289	0.01445	0.04497	0.06106	0.00000	0.02854	0.03458	0.02854	0.03550	0.03294	0.01213	0.00447	0.02362	0.02289	0.02319	0.02371	0.01655	0.03507	0.03507	0.03507	0.01613	0.01954	0.03507	0.03507	0.03507	0.03507	0.03507	0.03507	0.03507
0.00950	0.00621	0.00442	0.00597	0.00891	0.04028	0.03767	0.03457	0.00000	0.01278	0.01194	0.01338	0.01515	0.03113	0.02859	0.01898	0.01484	0.01101	0.01806	0.01562	0.02752	0.02752	0.02752	0.04223	0.01877	0.02752	0.02752	0.02752	0.02752	0.02752	0.02752	0.02752
0.01178	0.00970	0.01022	0.01395	0.06791	0.00766	0.01315	0.01221	0.01194	0.00000	0.02024	0.01793	0.01019	0.00782	0.00624	0.02164	0.02472	0.01503	0.01601	0.01550	0.02816	0.02197	0.02197	0.02455	0.02188	0.02197	0.02197	0.02197	0.02197	0.02197	0.02197	0.02197
0.00771	0.00621	0.00442	0.00570	0.00991	0.01381	0.02070	0.02034	0.02024	0.02044	0.00000	0.01845	0.01572	0.07896	0.03214	0.01267	0.01564	0.01414	0.01532	0.01582	0.02395	0.02279	0.02279	0.02670	0.02553	0.02279	0.02279	0.02279	0.02279	0.02279	0.02279	0.02279
0.01026	0.00983	0.01225	0.00990	0.00818	0.02916	0.01566	0.01470	0.01740	0.01522	0.01740	0.00000	0.02457	0.03854	0.00621	0.01269	0.02313	0.01873	0.01438	0.02004	0.01749	0.02532	0.02880	0.03904	0.02532	0.02532	0.02532	0.02532	0.02532	0.02532	0.02532	0.02532
0.00416	0.00718	0.00578	0.00368	0.00904	0.04366	0.01624	0.01696	0.02125	0.01627	0.02125	0.01717	0.00000	0.00862	0.06038	0.01783	0.02388	0.01177	0.02263	0.02513	0.02682	0.02682	0.02682	0.02034	0.02876	0.02682	0.02682	0.02682	0.02682	0.02682	0.02682	0.02682
0.00517	0.00440	0.00447	0.00500	0.00991	0.01214	0.02995	0.02346	0.03940	0.02407	0.03940	0.02934	0.03033	0.00000	0.06840	0.01981	0.01970	0.01764	0.02390	0.02489	0.01449	0.01738	0.02296	0.03376	0.03376	0.02296	0.02296	0.02296	0.02296	0.02296	0.02296	0.02296
0.00409	0.00943	0.00528	0.00288	0.00991	0.02510	0.03035	0.04894	0.05092	0.04772	0.05092	0.03911	0.04303	0.00840	0.00000	0.02676	0.02596	0.01478	0.02585	0.02071	0.01651	0.01628	0.01964	0.03376	0.03376	0.01628	0.01628	0.01628	0.01628	0.01628	0.01628	0.01628
2.2837	0.08481	0.09292	0.23713	0.02866	0.04098	0.01858	0.07570	0.04895	0.03672	0.05437	0.10420	0.05251	0.05482	0.05786	0.00000	0.04385	0.06944	0.05843	0.02710	0.01414	0.02063	0.02778	0.01071	0.01071	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778
0.09175	0.10043	0.19777	0.11252	0.03125	0.02760	0.01739	0.11169	0.10194	0.03672	0.10406	0.03474	0.07285	0.09795	0.13320	0.07366	0.00000	0.09146	0.04571	0.02905	0.01414	0.01561	0.02778	0.01405	0.01405	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778
1.1453	0.10995	0.10485	0.09540	0.05619	0.06659	0.03896	0.02421	0.02982	0.03672	0.03952	0.04378	0.04804	0.03510	0.02257	0.08910	0.08253	0.00000	0.09793	0.11322	0.06749	0.07447	0.02778	0.04791	0.04791	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778
0.04983	0.19662	0.06094	0.04940	0.02276	0.02534	0.05134	0.01990	0.03168	0.09131	0.03128	0.04378	0.04677	0.02165	0.01380	0.06269	0.10443	0.05814	0.00000	0.08063	0.12117	0.11204	0.02778	0.12266	0.12266	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778	0.02778
0.08879	0.08146	0.11679	0.07882	0.11114	0.08948	0.12374	0.01849	0.03760	0.04854	0.02077	0.02350	0.02982	0.04948	0.02257	0.02455	0.01940	0.03095	0.04794	0.00000	0.03306	0.02726	0.13889	0.05467	0.05467	0.02726	0.02726	0.02726	0.02726	0.02726	0.02726	0.02726
0.03699	0.03939	0.03879	0.04681	0.09840	0.09840	0.01213	0.09746	0.04059	0.08960	0.07199	0.03540	0.03697	0.02833	0.00997	0.14125	0.12831	0.10660	0.11333	0.02063	0.00000	0.03571	0.05000	0.06250	0.06250	0.03571	0.03571	0.03571	0.03571	0.03571	0.03571	0.03571
0.02406	0.01752	0.02035	0.01244	0.09840	0.09840	0.15182	0.09746	0.13705	0.07538	0.11932	0.06018	0.07698	0.09645	0.14150	0.06555	0.06878	0.07295	0.08600	0.04378	0.08333	0.00000	0.15000	0.06250	0.06250	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333
0.01131	0.02302	0.01567	0.00697	0.03437	0.03437	0.02536	0.03809	0.02881	0.05751	0.03847	0.07722	0.11039	0.05667	0.03168	0.02938	0.03439	0.04273	0.03567	0.16722	0.08333	0.10714	0.00000	0.12500	0.12500	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333
0.01230	0.01013	0.00984	0.01844	0.01882	0.01882	0.01882	0.01698	0.04355	0.02750	0.02022	0.07722	0.02897	0.06854	0.06685	0.01382	0.01853	0.02772	0.01500	0.01837	0.08333	0.10714	0.00000	0.00000	0.00000	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333	0.08333

**EK 6. Limit Süper Matris**

Karılılık	Maliyette Nakit giri	Garir Arış	Yeni Müşt	Çapraz Sa	Müşteri B	Müşteri Ş	Zamannc	Y. içi km br	Y. dış km t	Taşma sū	Sevkiyat c	Tasimacılı	Araç dolu Ort.	Depo Depolama	depolama	Elleçleme	Elleçleme	Çalışan M	Çalışan N	Bilgi Tekn	Eğitim Etki		
b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18	b19	b20	b21	b22	b23	b24
b1	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567	0.09567
b2	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576	0.07576
b3	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622	0.03622
b4	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492	0.0492
b5	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686	0.01686
b6	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975	0.01975
b7	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207	0.02207
b8	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983	0.01983
b9	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866	0.01866
b10	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731	0.01731
b11	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164	0.0164
b12	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734	0.01734
b13	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692	0.01692
b14	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814	0.01814
b15	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931	0.01931
b16	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111	0.07111
b17	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359	0.06359
b18	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725	0.0725
b19	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714	0.0714
b20	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444	0.05444
b21	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287	0.06287
b22	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389	0.06389
b23	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847	0.04847
b24	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231	0.03231

**Yayın Geliş Tarihi:** 18.11.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 15.05.2017  
**Online Yayın Tarihi:** 14.02.2018  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.95360>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 2, Yıl: 2017, Sayfa: 287-303  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **YÖNDEŞMENİN HABER ENDÜSTRİSİNDEKİ ETKİSİ: HABER AJANSI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

Enes ABANOZ\*

**Öz**

*Yöndeşme; bir sistemin temel fonksiyonun yanında bir başka sistemin özelliğini de kendi yapısına entegre ederek gerçekleştirdiği dönüşüm sürecidir. Örneğin, Temel fonksiyonu ses iletmek olan telefonun; işletim sistemi, kamera ve veri bağlantısı özelliklerine sahip olması bir yöndeşme eğilimidir. Yöndeşme olgusu; ekonomik, politik ve bilişim sistemleri gibi birçok alanda gözlemlenen bir durumdur. Yöndeşme, farklı alanların bir araya gelerek yöndeşme öncesinden daha iyi bir kullanım olanağı sağladığı bir gelişimi içermektedir. Yöndeşme etkisinin gözlemlenebileceği alanlardan biri de medyadır. Bu çalışma kapsamında, yöndeşme olgusunun haber üretim sürecinde, haber ajansları ve çalışanları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda; Anadolu Haber Ajansı ve Cihan Haber Ajansı çalışanlarına, yöndeşme olgusunu ölçen anket uygulanmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Yöndeşmenin; haber ajanslarında, haber üretim sürecini ve içeriği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Yöndeşme, Yeni Medya, Haber Ajansı, Haber.*

## **THE EFFECTS OF CONVERGENCE ON NEWS INDUSTRY: A RESEARCH ON NEWS AGENCY EMPLOYEES<sup>2</sup>**

**Abstract**

*Convergence is the transformation process in which a system integrates another system's feature into its own structure while keeping its fundamental purpose. For example, a phone's fundamental purpose is about transmitting sound. However, the evolution of phones with their current features such as operation system, recording videos and data transmitting is a tendency of convergence. Convergence can be seen many different fields such as economy, politics and information systems. It is a development where different areas come together and provide a better use compared to its original structure. One of these areas where the effects of convergence can be observed is media. Within the scope of this study, the effects of convergence on the news production process, news agencies and its employees was analyzed. A survey conducted by Anadolu News Agency and Cihan News Agency*

<sup>1</sup> Bu makale, yazarın 2013 yılında yayınlanan yüksek lisans tez (YÖK Tez Merkezi, 345051 nolu) çalışmasından üretilmiştir.

\* Araş. Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü, enes.abanoz@omu.edu.tr

<sup>2</sup> This paper was produced from author's master thesis (CoHE Thesis Center, Thesis No: 345051) which was published in 2013.

employees were evaluated to measure the effects of convergence. Our study showed that convergence affected news production process and content in the news agencies.

**Keywords:** Convergence, New Media, News Agency, News.

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağın en önemli olgusu değişim ve bu değişime gösterilen uyumdur. Değişim olgusu tarih boyunca var olmasına rağmen, değişimin hızı hiç bu kadar artmamıştır. Değişimin hızlanmasında, bilgi ve bilişim teknolojileri son derece önemli bir role sahiptirler. Bilginin; fiziksel ve zamansal sınırlamalardan kurtularak, her yerde ve her zaman ulaşılabilir olması değişimi ateşlerken; bilginin, adeta hava gibi insanların etrafını kuşatmasına olanak sağlayan bilişim teknolojileri; onu saydamlaştırmış, kolay hareket edebilen ve hatta zaman zaman farkında olmadan kullanılabilen bir yapıya kavuşturmuştur.

Bu durum bireyi, toplumları ve ulusları etkilerken aynı zamanda kullanılan sistemleri de etkilemektedir. Sistemler, temel fonksiyonlarının yanı sıra varlıklarını ve işlevselliklerini sürdürmek için bir değişim döngüsüne girmeye zorlanmaktadır. Bu değişim döngüsünün sonucunda, sistemler birbirlerinin özelliklerini bünyelerine katarak gelişimlerini sürdürmektedir. Bu olgu “yöndeşme” kavramıyla açıklanmaktadır. Yöndeşme kelimesi ilk kez, 1713’te İngiliz Bilim adamı William Derham tarafından “*Physico-Theology: Or, A Demonstration of the Being and Attributes of God, From His Works of Creation*” adlı çalışmada “ışıkların yakınsaması ve farklılaşması” şeklinde kullanılmıştır (Gordon, 2003). Daha sonra kelime; politik sistemlerin (ABD ve Sovyet Sistemi), ekonomik sistemlerin (ulusal ekonomilerin yakınsaması) ve bilişim sistemlerinin (bilginin depolanması ve iletilmesi) tanımlanmasında kullanılmıştır. Geleneksel olarak, teknolojik araçlar normalde özel bir işlev için tasarlanırlar. Örneğin; telefon, sesli görüşme için; fotoğraf makinesi, görüntü çekmek için üretilmiştir. Yöndeşme ile araçların özel bir işlev yapmak için tasarlandığı bu geleneksel görevi hızla kaybolmaktadır (Veltman, 2006:25). Yöndeşme kavramı, araçların sadece temel unsurlarının yanı sıra farklı unsurları da kendi bünyelerine katma olarak tanımlanmamalıdır. Yöndeşme, farklı alanların bir araya gelerek yöndeşme öncesinden daha iyi bir kullanım olanağı sağladığı bir gelişimi içermektedir (Lee ve Olson, 2010:91).

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yöndeşme, uzun süredir bizimle birlikte olan konsept bir fikir ve mühendislik bakış açısıdır (Bohlin vd., 2000:4). Birçok farklı sektörde, farklı anlam karşılıkları ile kullanılan yöndeşme kavramının, dijital iletişim alanında kullanılması 1950’li yıllara dayanmaktadır. Dijital iletişime dayanan yöndeşme ilk olarak Bell Laboratuvarları’ndan H.E. Vaughan (1959) tarafından yayınlandı. Vaughan, dijital anahtarlama ve iletişimin aynı anda çalışabileceği fikrine dayandırdığı ‘*Bütünleşik İletişim*’ ifadesini icat etti (Bohlin vd., 2000:6). Vaughan tarafından ortaya konan düşünce; 1989 yılında, özel



servisleri ve görsel iletişimi kapsayan geniş bant yapısına sahip “*Bütünleşik Servisler Dijital Ağ*” yapısının gerçekleşmesini sağlamıştır (Bohlin vd., 2000:7).

İletişim teknolojisindeki bu değişim; medya yapısını, içerik üretim ve tüketim süreçlerini etkileyen bir değişim sürecini başlatmıştır. Bu değişim sürecinde; yöndeşme etkisiyle telekomünikasyon, bilgisayar, medya teknolojileri ve altyapılarını bir araya getiren yapılar oluşmuştur (Taş, 2004). Medyana gelen bu değişimlere paralel olarak hem üretilen içerik hem de tüketim yöntemleri değişime uğramıştır (Gordon, 2003; Deuze, 2004; Ozanich ve Wirth, 2004; Dijk, 2006; Jenkins, 2008).

Bu değişimin içerik üreticileri üzerindeki etkisi önemli bir araştırma konudur. Özellikle, medyaya içerik üretme görevini üstlenen ve kullanıcılar tarafından tüketilen içeriğini büyük bir bölümünü üreten haber ajansları bu araştırma konusunun önemli bir bileşenidir. Bu çalışma ile haber ajansı çalışanları ve ürettikleri içerik üzerinde yöndeşmenin etkisi ve boyutları anlaşılmaya çalışılmıştır. Yöndeşmenin haber ajansları ve çalışanları üzerindeki etkisini incelemek için, Anadolu Haber Ajansı (AA) ve Cihan Haber Ajansı (Cihan) çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket çalışması ile yöndeşme olgusuna ait iki hipotez değerlendirilmiştir:

**Hipotez 1:** Yöndeşmenin haber ajanslarında haber üretim sürecine etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Yöndeşmenin haber ajanslarında üretilen haber içeriğine etkisi vardır.

Bu hipotezler, haber ajansı çalışanlarına uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen fark testleri ile sınanmıştır.

## **YÖNDEŞMENİN MEDYA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Charles Dickens (1999:1), ‘*İki Şehrin Hikâyesi*’ adlı romanın açılış kısmında “*Tüm zamanların en iyisiydi, tüm zamanların en kötüsüydü, akıl çağıydı, aptallık çağıydı*” yazmıştır. Yöndeşme etkisinde değişime uğrayan medya için kullanılabilecek en iyi tanımlamalardan biri de budur. Yöndeşme bir yandan medya için olumlu olarak değerlendirilecek durumlar sağlarken, diğer taraftan alışılmış yapıları değiştirerek olumsuz olarak tanımlanabileceği sonuçlar ortaya koymaktadır.

Jeffrey S. Wilkinson (2009:99); medyanın dijital teknolojileri ve dağıtım sistemlerini kullanarak, eğlence ve bilgi içeriği üretimiyle uyum sağlayanların hayatta kalacağı, sosyal ve ekonomik ‘*Darwinism*’ dönemine ulaştığını belirtmiştir. Medya yöndeşmesi tanımı hala gelişmesini sürdürmekte, fakat genel olarak deyim; dijital biçimde bulunan metnin, görüntünün ve sesin bir araya toplanması, kurgulanması, depolanması, iletilmesi ve tüketilmesi süreci anlamına gelmektedir (Kornegay, 2009:69-85). Medya yöndeşmesi üç temel düzeyde ele alınabilir; ağlar,

hizmetler ve şirket yapıları (OECD, 1992:13). Van Kornegay (2009:69-85) ise, medya yöndeşmesi; toplumun sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal çevrelerini hem açıkça hem de ustaca yeniden tanımlayan bir değişim aracı olduğunu belirtmiştir. Teknolojik, sosyal ve ekonomik değişimler geleneksel haber organizasyonlarını, yeni okuyucular kazanmak ve mevcutları elde tutmak için yenilikçi yöntemler geliştirmeye zorlamaktadır (Kolodzy, 2009:31-51). Bugüne kadar medya, birbirinden ayrı ürünler olan araçlar, içerik paketleri, servisler ve programlar ile sunuldu. Yöndeşme ile birlikte; bu yapılar bilginin elde edildiği, iletişimin gerçekleştirildiği, insanların eğlenebildiği ağlar ve kaynaklar arasında insanların dolaşabildiği bir yapıya kavuşmuştur. Böylelikle içeriğin algılanmasındaki ve işlenmesindeki doğrusal yapıyı değiştirerek; onları alginın, sürecin, hafızanın ve öğrenmenin ilişkisel modellerine dönüştürmüştür (Dijk, 2006:207).

## YÖNDEŞMENİN HABER ÜRETİM SÜRECİNE ETKİSİ

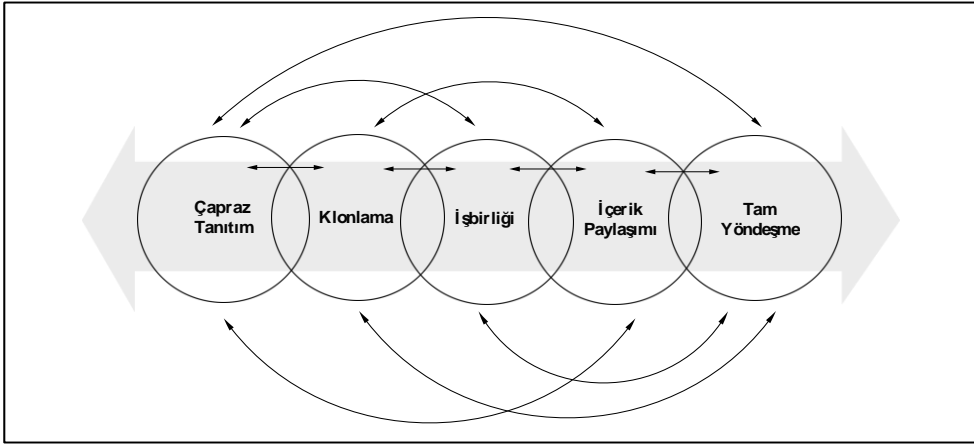
Yöndeşme sürecini, medya ve iletişim ürünleri ve hizmetleri için düz, homojen, net bir yapı olarak tanımlamak yanlış olur (Dwyer, 2010:6). Medya endüstrisi birkaç nedenden dolayı yöndeşmeyi benimsemektedir. Yöndeşme temelli stratejiler, medya holdingleşmesinin avantajlarını kullanıyor; içeriği müşteriye satmanın farklı yollarını sağlıyor, pazarın parçalandığı ve paylaşımın iş yapma şeklini değiştirdiği durumda müşteri sadakatini pekiştiriyor. Bazı durumlarda yöndeşme müşteri davranışlarını şekillendirme amacıyla şirketler tarafından baskılanırken, bazı durumlarda da müşteriler tarafından kendi istek ve beklentileri doğrultusunda şekillendirilmektedir (Jenkins, 2008:254). Janet Kolodzy'nin (2009:31-51) belirttiği gibi, yöndeşme; görünüşte ikiye ayrılmış iki eğilime –haber seyircisindeki bölünmeye ve haber sahipliğindeki birleşmeye– bir cevaptır. Benzer şekilde, Mark Dezue (2004:140) de yöndeşmenin; önceden birbirinden kesin çizgilerle ayrılan haber merkezleri ve modern medya şirketleri arasındaki iş birliği anlamına geldiğini belirtmiştir.

Bu süreçte, medya sahipleri ve işletmecileri için ortaya çıkan iki önemli soru; nasıl izleyicilere ulaşacakları ve kârlılığını oluşturacakları ile hala haber üretimi için güçlü bir etik sistemi nasıl koruyacaklarıdır (Killebrew, 2009: 255). Yöndeşme, iletişim teknolojileri, gazetecilik ve kitle iletişiminin de dâhil olduğu birçok alan, meslek ve uzmanlık arasındaki sınırları soyutlaştırmaktadır (Wilkinson, 2009:111). Artık geleneksel olarak üretilen haberleri tüketen kişiler, giderek içerik üretmeye hazır ve istekli hale gelmişlerdir (Thurman, 2008:139-157).

Birçok araştırmacı; yöndeşme etkisindeki gazeteciliğinin daha önceden ayrılan yazılı, görsel ve çevrimiçi mecralardan yeni personel yapılarını, teknolojilerini ve ürünlerini birleştirdiğini ifade etmiştir (Deuze, 2004; Singer, 2004). Dailey, Demo ve Spillman, haber merkezleri için beş iç içe geçmiş ‘Devam Eden Yöndeşme’ olduğunu belirtmiştir; *Çapraz Tanıtım, Klonlama, İş birliği, İçerik Paylaşımı ve Tam Yöndeşme* (Dailey vd., 2005:150-168). *Haber Merkezleri Devam*

*Eden Yöndeşme Sürecinde, çapraz tanıtım; ortakların birbirlerini tanıtmasıdır. Gazete, televizyon, radyo ve çevrim içi ortamların ortak çalışmaları diğer kurumu tanıtacak içeriklere yer vermeleridir. Televizyon kanallarının, gazete logolarını ve çevrim içi ortamların televizyon logolarını kullanmaları bu sürece örnek verilebilir. Klonlama; ortakların birbirlerinin haberlerinde değişiklikler yapmadan yayınlaması sürecidir. Haber üretim faaliyetini gerçekleştirdiği ortamın gereksinimlerine göre, ortak olduğu diğer ortam üreticisinin ürünü en az değişiklik ile yayınlamasıdır. İş birliği; ortaklık ilişkisine sahip iki ortamın, belirlenen konularda içerik üretimi için bilgi paylaşımında bulunarak iş birliğini sürdürmeleri ve bu sürece rağmen orijinal içerik üretimine rekabet içinde devam etmeleridir. İçerik paylaşımı; ortakların düzenli bir araya gelerek, fikir alış-verişinde bulunarak özel içerik oluşturma süreçlerine katılımlarıdır. Tam yöndeşme; takım ortaklarının biri tarafından geliştirilen bir görev ve hikâye için her bir ortağın güçlü olduğu ortamı kullanarak süreci tamamlamalarıdır. Özellikle; çoklu ortamın sağladığı tüm elemanları kullanarak konunun daha geniş kitlelere, daha hızlı ve daha kolay anlaşılır şekilde iletilme çabasıdır.*

**Şekil 1:** Haber Merkezileri İçin Devam Eden Yöndeşme Süreci



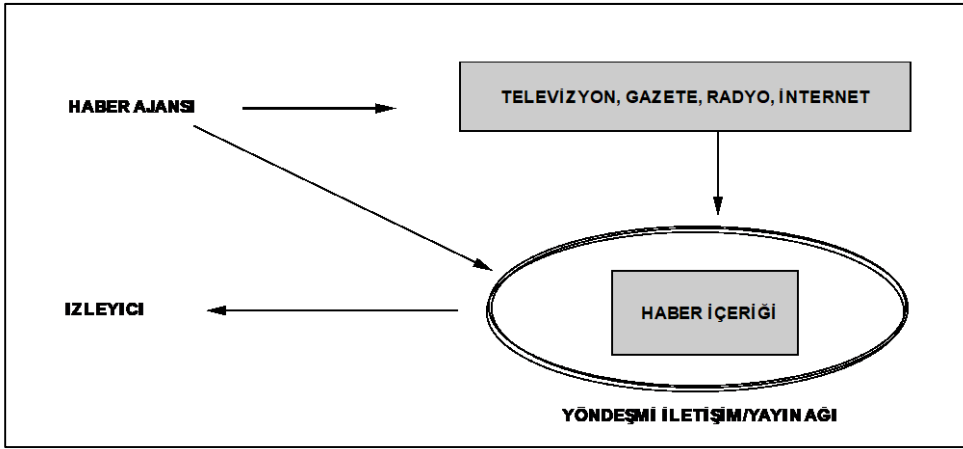
**Kaynak:** Dailey, L., L. Demo ve M. Spillman. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsroom. *Atlantic Journal of Communication*. 13(3), s.153.

Yöndeşmenin; içerik üretim, sunum, dağıtım ve pazarlanmasında yaşanan tüm bu değişimlere paralel olarak, çalışanlar üzerinde de değişim yapması kaçınılmaz bir süreçtir. Pierce ve Miller (2006), yöndeşme etkisine uğramış haber üreticilerinin karakteristik özelliklerini şöyle sıralamıştır;

- Farklı platformlar için (gazete, televizyon, internet) farklı konularda (iktidar, hukuk, vb.) hikâyeler yazabilmek.

- Belirli gazetecilik temel esasları (manşet, sürmanşet, başlık vb.) hakkında bilgi sahibi olmak.
- Kişisel önyargılardan etkilenmeyecek, yabancılarla röportaj yapabilecek kadar nesnel olabilmek.
- Gazetecilik uygulamalarıyla ilgili hukuki yapı hakkında yeterince bilgiye sahip olmak.
- Konu ile ilgili görseli (resim ve görüntü) çekebilmek.
- Canlı yayın ve hikâye anlatımını sağlayabilecek konuşma becerisi.
- Yazılı ve elektronik ortamlar için haber üretim, yazım ve işleme amaçlı bilgisayar yazılımlarını kullanabilmek.

**Şekil 2:** Yöndeşmenin Haber Ajansı Üzerine Etkisi



İzleyiciler; geleneksel kitle iletişim araçları ve yeni medya aracılığıyla yöndeşmiş iletişim/yayın ağlarında yer alan haber içeriğine ulaşmaktadırlar. Haber içeriği; haber ajansı, televizyon, gazete, radyo ve internet haber platformları aracılığıyla oluşmaktadır. Bu platformlar arasında, haber ajansları; hem son tüketiciye hem de müşterileri konumundaki diğer ortamlar için haber içeriği üretmektedirler. Özellikle, son tüketicinin yöndeşmiş iletişim/yayın ağları aracılığıyla içeriği tercih etme eğilimi sergilediği bilgi toplumunda, haber ajansları hem tüketicileri hem de müşterileri için bu yapıya daha fazla uyum göstermek zorundadır.

Haberin üretilmesi, iletilmesi ve tüketilmesinde; yöndeşme etkisindeki teknolojik gelişmeler de hızla uyum sağlanması gereken bir diğer unsurdur. Bu unsur tarafından oluşturulan yenilenme ve değişim baskısının en çok hissedileceği haber üretim yapıları haber ajanslarıdır. Farklı ortamlarda hizmet sunan televizyon, radyo ve gazete için oluşturulmuş haber merkezleri; faaliyet gösterdikleri birim için gerekli özelliklere sahip haber içeriği oluştururken, haber ajansı çalışanları farklı yapılarıdaki ortamlar için kullanılabilir haber içeriği üretmek zorundadırlar.

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Ülkemizden yayın yapan, ulusal ve uluslararası medya kurum ve kuruluşları ile birçok şirkete hizmet sağlayan dört haber ajansı bulunmaktadır. Bu haber ajansları; Doğan Yayın Holding bünyesinde bulunan “Doğan Haber Ajansı”, Feza Gazetecilik bünyesinde faaliyet gösteren “Cihan Haber Ajansı”, İhlas Holding bünyesindeki “İhlas Haber Ajansı” ve “Anadolu Ajansı Türk Anonim Şirketi”dir. Bu haber ajansları dışında faaliyet gösteren farklı büyüklüklerde haber ajansları da bulunmaktadır. Ancak personel, abone, sağlanan hizmet ve içerik değerlendirmeleri dikkate alındığında bu dört haber ajansı ön plana çıkmaktadır. Bu nedenlerden dolayı çalışmanın ana yapısı bu ajanslar çerçevesinde şekillendirilmiştir.

Çalışma kapsamında bu ajansların yönetimleri ile iletişime geçilmiştir. Cihan Haber Ajansı’ndan ve Anadolu Ajansı Türk Anonim Şirketi’nden çalışma ile ilgili olumlu dönüş sağlanmıştır.

Medya kurum ve kuruluşlarında meydana gelen yöndeşme ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen, konuyu değerlendirmeye uygun uluslararası bir ölçek bulunmamaktadır. Bundan dolayı daha önce yapılan çalışmalar incelenerek anket soruları hazırlanmıştır. Anket soruları, konuyu tamamıyla kapsayan; endüstri, içerik ve teknoloji başlıkları altında oluşturulmuştur. Bu kapsamda belirlenen sorular, öncelikle 23 kişilik bir odak grubu uygulanmış, güvenilirlik testi yapılmış ve bu verilerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda; soru biçimlerinde ve sıralamalarında düzeltmeler yapılmıştır.

Bu dört haber ajansı personel sayısı, yaklaşık 1,200 kişidir ve araştırma evrenini oluşturmaktadır. Bu evrenden elde edilecek örneklemin ( $\alpha=0.05$  örneklem büyüklüğünde, %10 örneklem hatası  $p=0.5$  ve  $q=0.5$  değerleri kapsamında) 123 kişiden oluşmasının çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için yeterli olacağı belirlenmiştir (Baş, 2010:41). Bu doğrultuda, çalışmaya katılmayı kabul eden Anadolu Haber Ajansı ve Cihan Haber Ajansı’ndan katılımcılar ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, insan kaynakları biriminden basit rastgele örneklem yöntemiyle kendilerine gönderilen Marmara Üniversitesi çevrimiçi anket sistemi üzerinde yer alan şifreli anketi doldurmuşlardır. Araştırma kapsamında; demografik, çalışan profili, içerik, endüstri ve teknoloji başlıklarından oluşan 32 soru katılımcılara yöneltilmiştir. Çalışma için hazırlanan ankette elde edilen sonuçlar, güvenilirlik testine tabi tutulmuş *Cronbach's Alpha* değeri  $\alpha = 0.727$  olmuştur. Anket çalışmasında oluşturulan hipotezler sınanarak doğrulukları belirlenemeye çalışılmıştır;

**Hipotez 1:** Yöndeşmenin haber ajanslarında haber üretim sürecine etkisi vardır.

**Hipotez 2:** Yöndeşmenin haber ajanslarında üretilen haber içeriğine etkisi vardır.

**BULGULAR**

Demografik bulgulara bakıldığında; örneklemin % 26,8'i Kadın ve % 73,2'si Erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcılardan, yaşlarını sayısal veri olarak girmeleri istenmiş ve elde edilen bulguların frekansı alınmış ve yaş grupları oluşturulmuştur. 30-39 yaş arasında olan katılımcılar, % 52 ile en yüksek orana sahipken, 40 yaş ve üstü çalışan katılımcılar % 20,3 ile en az orana sahiptir. Çalışmaya katılan 123 kişinin yaş ortalaması 34,03 iken, en geç katılımcı 20 ve en yaşlı katılımcı 56 yaşındadır.

**Tablo 1:** Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Demografik Özellik		f	%
Cinsiyet	Kadın	33	26.8
	Erkek	90	73.2
	Toplam	123	100
Yaş	20-29	34	27.6
	30-39	64	52.0
	40 ve Üstü	25	20.3
	Toplam	123	100.0
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	2	1.6
	Üniversite	83	67.5
	Yüksek Lisans	36	29.3
	Doktora	2	1.6
	Toplam	123	100.0
Eğitim Alınan Bölüm	İletişim Fakültesi	62	50.4
	İletişim Fakültesi Dışındakiler	61	49.6
	Toplam	123	100.0

Çalışmaya katılanların % 50,4'ü iletişim fakülteleri bünyesinde bulunan bir bölümden mezun iken, % 49,6'sı iletişim fakültesi dışındaki fakültelerde yer alan bir bölümden mezun olmuştur. İletişim fakültesi bünyesinde bulunan bölümler arasında Gazetecilik 20 kişi ile ilk sırayı alırken, iletişim fakültesi dışındaki bölümlerde 9 kişi ile İşletme ilk sırayı almıştır. İletişim fakültesi mezunları ile diğer fakülte mezunlarının yakın oranda yer alması, kurumlar için mesleki eğitimin temel unsur olmadığını göstermektedir. Bu durum mesleki eğitimi programının içeriği ve bu eğitimi tamamlayan bireylerin belirli alanlarda uzmanlaşması konularının değerlendirilmesi gerekliliğini tekrar gözler önüne sermektedir.

Faktör analizi uygulanarak soruların faktörler altındaki dağılımları belirlenmiştir. Çalışma kapsamında, yöndeşmenin; *endüstriyel*, *teknolojik* ve *içerik* boyutlarındaki etkisini ölçmek amacıyla 19 soru oluşturulmuştur. Faktör analizi,

Örneklem Yeterliliği, Öz Değer Grafiği testleri sonucunda 16 sorudan oluşan 5 faktör elde edilmiştir.

**Tablo 2:** Faktör Analiz Sonuçları

		Bileşenler				
		1	2	3	4	5
I7	Sektördeki holdingleşme, aynı haber içeriğinin farklı ortamlarda daha fazla dolaşmasına neden olmuştur.	<b>.677</b>	.143	-.138	.287	-.194
E1	İnternet haber siteleri ve tematik haber kanalları, haber üretim sürecini hızlandırmıştır.	<b>.656</b>	.202	.076	.135	.218
E6	Haber üretim sürecinde, kurumun bünyesinde bulunan kaynaklardan (haber kaynağı, kişisel bağlantılardan) yararlanıyorum.	<b>.642</b>	.068	.197	-.215	.242
E3	7 gün 24 saat haber yayını yapma olgusu, daha çok sayıda haber oluşturulmasını gerektirmiştir.	<b>.569</b>	-.155	.429	.137	.050
I3	Twitter ve Facebook gibi sosyal paylaşım ağlarından, haber içeriği üretmek için faydalaniyorum.	.062	<b>.795</b>	.011	.040	-.026
I5	Sosyal paylaşım ağları kullanıcıları, haber üretim sürecine daha fazla katılma olanağına ulaştı.	.137	<b>.693</b>	.152	.010	.102
I4	Ürettiğim haberi, Facebook ve Twitter gibi sosyal paylaşım ağları üzerinden paylaşıyorum.	.104	<b>.586</b>	.050	-.261	.230
I6	Vatandaşların kaydettikleri görüntü ve resimler, haber üretiminde daha fazla kullanılmaya başlandı.	-.104	<b>.519</b>	.078	.429	-.135
T5	Tüketicilerin farklı araçlarla (mobil cihazlar, bilgisayar) haberi tüketmesi, haber üretim sürecinde zaman baskı oluşturmuştur.	.364	.003	<b>.695</b>	-.089	-.079
T4	Mobil uygulamalar (video haber paketi, kısa mesaj haber paketi, iphone, ipad ve android uygulamaları) habere ulaşma süresini kısaltmıştır.	-.033	.184	<b>.672</b>	.167	.127

T3	Haberi, farklı ortamlara (televizyon, radyo, gazete ve internet) göre hazırlamak için gerekli ekipmana sahibim.	-.011	.097	<b>.589</b>	.010	.352
E7	Bir marka adı altında; tv kanalı, haber ajansı, radyo ve gazetenin toplanması daha az çeşitliliğe sahip haberin oluşmasına neden olmaktadır.	-.086	-.091	.134	<b>.676</b>	.247
E2	Sürekli haber yayını yapma olgusu, haber kalitesini düşürmüştür.	.223	-.023	-.091	<b>.657</b>	.029
E4	Haber tüketim alışkanlığındaki değişime bağlı olarak, kurum içinde yeni birimlerin kurulması gereklidir.	.263	.136	.409	<b>.553</b>	-.139
E5	Haber üretim sürecinde, kurumun bünyesinde yer alan gazete ve televizyon çalışanlarından yardım alıyorum.	.259	.023	-.015	.004	<b>.753</b>
T1	Haber içeriğini hazırlarken; gazete, radyo, televizyon, internet ve mobil cihazları gibi farklı ortamları göz önünde bulunduruyorum.	-.041	.120	.246	.131	<b>.709</b>

Not: I6 “*Vatandaşların kaydettikleri görüntü ve resimler, haber üretiminde daha fazla kullanılmaya başlandı.*” sorusunun 2. faktörde .519 yük dağılımına ve 4. faktörde .429 yük dağılımına sahip olduğu görünmektedir. Soruların İçerik (I), Endüstri (E) ve Teknoloji (T) kısımlarına göre oluşturulmuş olmasından dolayı bu sorunun diğer İçerik soruları ile birlikte bir faktör altında toplanılması tercih edilmiştir.

KMO ve Bartlett testlerinin Örneklem Yeterliliği Ölçümü değerinin 0.666, başlangıç öz değerleri incelendiğinde de konuyu açıklamada toplam yüzdelerinin % 55,653 olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen beş boyut, çalışma kapsamında incelenen Endüstri, İçerik ve Teknoloji başlıklarına göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma sonucunda elde edilen faktör boyutları ve ilgili soruların dağılımı Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Anket Sorularının Faktör Boyutlarına Göre Dağılımı

Faktör	Faktör Boyutu	Sorular
Endüstri	Haber üretim sürecine etki	I7, E1, E6, E3
	Haber dağıtımı ve iş akışı üzerine etki	E7, E2, E4
İçerik	Sosyal paylaşım ağlarının etkisi	I3, I5, I4, I6
	İçerik hazırlık sürecine etki	E5, T1
Teknoloji	Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi	T5, T4, T3



Endüstri konusunda; “*Haber üretim sürecine etki*” ve “*Haber dağıtım ve iş akışı üzerine etki*” faktörleri ile yöndeşme sonucunda sektör yapısında meydana gelen değişimler ölçülmeye çalışılmıştır. İçerik konusunda, “*Sosyal paylaşım ağlarının etkisi*” ve “*İçerik hazırlık sürecine etki*” faktörleri ile yöndeşme etkisiyle şekillenen sosyal paylaşım ağlarının içeriğin oluşturulması ve dağıtım üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Teknoloji konusunda, “*Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi*” faktörü ile yaşanan teknolojik değişimin etkisi ölçülmek istenmiştir. Elde edilen faktörlerin diğer değişkenler ile ve birbirleri arasındaki ilişkileri incelenerek istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

**Tablo 4:** Boyutların Değişkenlere Göre Farklılık Analizi (Mann-Whitney)

Değişken	Haber üretim sürecine etkisi	Sosyal paylaşım ağlarının etkisi	Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi	Haber dağıtım ve iş akışı üzerine etkisi	İçerik hazırlık sürecine etkisi
Cinsiyet	.975	.740	.223	.363	.746
Eğitim Alınan Bölüm	.448	.616	.902	.227	.909
Yabancı Dil Sayısı	.360	.016*	.055	.619	.071
Çalışılan Kurum	.990	.725	.833	.820	.511
Çalışılan Sektörler	.834	.630	.272	.760	.241
Çalışılan Bölge	.823	.857	.657	.233	.078

Not: İki alt gruba sahip olan değişkenler Mann-Whitney testi ile analiz edilmiştir. \*p < 0.05

Yöndeşmenin boyutları ile iki alt gruba sahip olan değişkenler arasında yapılan analiz sonucunda; “*Sosyal paylaşım ağlarının etkisi*” boyutunun “*Yabancı Dil Sayısı*” değişkeninin alt bileşenleri olan; “*Bir tek yabancı dil konuşma*” (68.13) ve “*Birden çok yabancı dil konuşma*” (52.42) sıralama ortalamaları arasındaki fark (U=1340; z=-2.413; p= .016) istatistiksel olarak anlamlıdır. Tek bir yabancı dil konuşanlar için; sosyal paylaşım ağlarından haber içeriğini üretme ve paylaşma eylemini daha fazla gerçekleştirdiği ve bu kanalların, vatandaşların haber üretim sürecine katılımlarını kolaylaştırdığı görüşünü daha fazla benimsediği anlaşılmıştır.

Değişkenlerin alt bileşenleri ile yöndeşmenin boyutları arasında istatistiksel farklılığın oluşmaması da farklı sonuçların elde edilmesine olanak sağlamıştır. “*Çalışılan Kurum*” değişkeninin alt bileşenleri olan “*Özel*” ve “*Kamu*” arasından, yöndeşmenin boyutları açınsan istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmaması; kurum yapısının yöndeşme süreci açısından bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Kamu ve Özel sektörün sahip olduğu fiziksel, teknolojik, altyapı, örgütlenme vb. farklılıkların yöndeşmenin boyutları açısından farklılık teşkil etmediği gözlenmiştir. “*Çalışılan Bölge*” değişkeninin alt bileşenleri olan “*Yurtiçi*” ve “*Yurtdışı*” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmaması, yöndeşmenin

kurum üzerindeki etkisinin kişinin yurtdışında çalışmasına rağmen farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

**Tablo 5:** Boyutların Değişkenlere Göre Farklılık Analizi (Kruskal-Wallis)

Değişken	Haber üretim sürecine etkisi	Sosyal paylaşım ağlarının etkisi	Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi	Haber dağıtımı ve iş akışı üzerine etkisi	İçerik hazırlık sürecine etkisi
Yaş	.511	.248	.336	.547	.186
Eğitim Düzeyi	.199	.060	.155	.226	.836
Çalışma Süresi	.934	.382	.970	.928	.314
Çalışılan Bölüm	.467	.700	.672	.368	.241
Çalışılan Firma Sayısı	.971	.287	.935	.137	.559

Not: İki'den fazla alt gruba sahip olan değişkenler Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir.

Yöndeşmenin boyutları ile ikiden fazla alt gruba sahip olan değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda, değişkenlerin alt grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. “Çalışma Süresi”, “Çalışılan Bölüm” ve “Çalışılan Firma Sayısı” değişkenleri ve bu değişkenlerin alt grupları bir arada değerlendirildiğinde; kurumunda çalışma süresinin artmasına bağlı olarak kurumdaki değişikliklerin daha net algılanabileceği öngörüsü doğrultusunda yöndeşmenin algılanan bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu sonuç, kurum içinde farklı birimlerde çalışılmasına rağmen yöndeşme olgusunun algılanmaması ile de desteklenmektedir.

**Tablo 6:** Yöndeşme Boyutları Arası Korelasyon Sonuçları

Boyut	1	2	3	4	5
Haber üretim sürecine etkisi	1				
Sosyal paylaşım ağlarının etkisi	.133	1			
Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi	.361**	.217*	1		
Haber dağıtımı ve iş akışı üzerine etkisi	.260**	.015	.225*	1	
İçerik hazırlık sürecine etkisi	.329**	.240**	.388**	.109	1

Not: Spearman Sıra Farkları Korelasyon analizi kullanılmıştır. \* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$

“Haber üretim sürecine etki” boyutu ile “Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi” boyutu arasındaki korelasyona bakıldığında  $p=.000$  çıkmıştır. Bu iki boyut arasında .361 değerinde pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. Yöndeşmenin haber üretim süreci üzerinde oluşturduğu, tekelleşme, içerik üretim hızını ve miktarını etkilenmesi ile haberin tüketildiği yeni ortamlardaki ve teknolojilerdeki nicel artış arasında pozitif bir ilişki vardır. Haber, endüstriyel bir sistem olarak ele alındığında;

bu iki boyutun bir sistemin girdi ve çıktı elemanları arasındaki ilişkiye sahip oldukları söylenebilir. Bu duruma eşlik eden diğer bulgular ise; “*Haber üretim sürecine etki*” boyutu ile “*Haber dağıtımı ve iş akışı üzerine etkisi*” boyutu arasında görülen .260 değerinde ( $p=.004$ ) pozitif yönde zayıf ilişki ve “*İçerik hazırlık sürecine etkisi*” boyutu arasında görülen .329 değerinde ( $p=.000$ ) pozitif yönde zayıf ilişkidir. Bu ilişkiler de yöndeşmenin, bir bütün olarak haber üretim sürecinin merkezinde bulunan haber ajanslarını etkilediğini göstermektedir.

“*Sosyal paylaşım ağlarının etkisi*” boyutunun, “*Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi*” boyutu ile .217 değerinde ( $p=.016$ ) pozitif yönde çok zayıf bir ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Aynı şekilde, “*İçerik hazırlık sürecine etkisi*” boyutu ile .240 değerinde ( $p=.008$ ) pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu da gözlemlenmiştir. Sosyal paylaşım ağları, haberin üretim ve tüketim sürecinde ikili bir etkiye sahiptir. Yöndeşme etkisiyle haberin tüketildiği sosyal paylaşım ağları, aynı zamanda haberin üretildiği ortamlar haline gelmiştir. Bu ağlar, içeriği tüketim ortamlarına ulaştırırken; tüketim ortamlarından gelen içerik için kullanılabilir bilgiyi de haber üretim merkezi görevini yapan ajanslara taşımaktadır. Bu olguyu; “*Yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi*” ve “*İçerik hazırlık sürecine etkisi*” boyutları arasında gözlemlenen, pozitif yönlü çok zayıf ve zayıf ilişkiler desteklemektedir.

## SONUÇ

Çalışma öncesi belirlenen hipotezler, fark ve korelasyon testleri ile sınanmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda değerlendirilmiştir. Buna göre;

“**Hipotez 1:** *Yöndeşmenin haber ajanslarında haber üretim sürecine etkisi vardır.*” kabul edilmiştir. Katılımcıların yöndeşme olgusunu ölçen anket cevapları doğrultusunda ortaya çıkan; “*Haber üretim sürecine etki*” boyutu ile diğer boyutlar arasında gözlemlenen ilişki bu hipotezin doğruluğunu desteklemektedir.

“**Hipotez 2:** *Yöndeşmenin haber ajanslarında üretilen haber içeriğine etkisi vardır.*” kabul edilmiştir. Özellikle; sosyal paylaşım ağlarının etkisi, bireylerin haber üretim sürecine doğrudan katılımı ile yeni ortamların ve uç birimlerin etkisi bu görüşün doğruluğunu ortaya koymuştur.

Yöndeşme; uzun süredir var olmakla birlikte, kitle iletişim araçları ve haber üretim süreci üzerindeki etkisi 20. yüzyılda daha fazla olmaya başlamıştır. Bu süreç; her ne kadar çok hızlı bir gelişim gösterse de gündelik yaşamımızda teknolojiye ve özellikle değişime olan adaptasyonumuz da bir o kadar hızlıdır. Bu duruma bağlı olarak; yeni teknolojik gelişmelere ve bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan sistem, ekipman ve uygulamalara gösterdiğimiz uyum sonucunda, sanki gündelik yaşamımız hep bu şekildeymiş algısı oluşmaktadır. Bu durum da yöndeşme etkisinin algılanmasında zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır.

Çalışma kapsamında; yöndeşmenin haber üretim, sunum ve tüketim sürecinde meydana getirdiği değişimler, olgunun sahip olduğu endüstri, içerik ve

teknoloji kapsamlarında değerlendirilmeye alınmıştır. Haber endüstrisinde içeriğin üretilmesi ve dağıtımı sırasında, kurumlarda ve iş akışında meydana gelen değişimler yapılan anket çalışması ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, haber ajansı çalışanları arasında, çalışma yapısında ve iş akışında değişimlerin yapılması gerektiği yönünde eğilimin kuvvetli olduğu görülmekle birlikte, mevcut yapının korunduğu ve değişimlerin gerçekleşmediği sonucuna varılmıştır. Bu görüşe paralel olarak, yöndeşme eğilimindeki piyasa ve tüketici yapısında da değişimin kaçınılmaz olacağı açıktır. Haber ajanslarının; farklı dillerde, anlık gelişmeleri, ulusal ve uluslararası tüketicilere ulaştırma çabasında, yeni gelir modelleri geliştirmek için çalıştıkları bilinmektedir. Bu çalışmaların doğal sonucu olarak, kurumlar mevcut iş akışı ve çalışma yapısında değişimler gerçekleştireceklerdir.

Yöndeşmenin, bir son durum olmadığı ve devam eden bir durum olduğu göz önünde bulundurulduğunda; mevcut yapıların ortaya çıkan yeni yöndeşme eğilimleri doğrultusunda değişmeye devam edeceği bir gerçektir.

## KAYNAKÇA

Baş, T. (2010). *Anket* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bohlin, E., K. Brodin, A. Lundgren ve B. Thorngren. (2000). *Convergence in communications and beyond*. New York, NY: Elsevier Science & Technology.

Dailey, L., L. Demo ve M. Spillman. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsroom. *Atlantic Journal of Communication*. 13(3), 150-168.

Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism?", *Journalism Studies* 5 (2), 139 – 152.

Dickens, Charles (1999). *A tale of two cities* (The Dover Large Print Classics Edition). Ontario, Canada: General Publishing Company.

Dijk, J. (2006). *The network society: Social aspects of new media* (2nd Edition). California: SAGE Publications.

Dwyer, T. (2010). *Media convergence*. New York, NY: Open University Press.

Gordon, R. (2003). Convergence defined. *USC Annenberg Online Journalism Review* 2003-11-13. <http://www.ojr.org/ojr/business/1068686368.php> (29.11.2012).

Jenkins, H. (2008). *Convergence culture where old and new media collide*, New York, NY: New York University Press.

Killebrew, K. C. (2009). Global aspects of convergence. E. Grant ve J. Wilkinson (Ed.). *Understanding media convergence: The state of the field* içinde, Oxford, UK: Oxford University Press.

Kolodzy, J. (2009). Convergence explained playing catch-up with news consumers. A. Grant ve J. Wilkinson (Ed.). *Understanding media convergence: The state of the field* içinde. Oxford, UK: Oxford University Press, ss. 31-51.

Kornegay, V. (2009). Media convergence and the neo-dark age. A. Grant ve J. Wilkinson (Ed.). *Understanding media convergence: The state of the field* içinde. Oxford, UK: Oxford University Press, ss. 84-97.

Lee, S. M. ve D. L. Olson. (2010). *Convergenomics: Strategic innovation in the convergence era*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Group.

Ozanich, G. W. ve M. O. Wirth. (2004). "Structure and change: A communications industry overview". Media economics theory and practice (3th Edition) içinde. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publisher. 69-85.

Pierce, T. ve T. Miller. (2006). What editors want from new media journalists: Converging skills or old school standards? Makalenin sunulduğu konferans: *Convergence and society: Ethics, religion and new media*. Columbia, SC.

Singer, J. (2004). More than ink-stained wretches: The resocialization of print journalists in converged newsrooms. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81(4), 838-856.

Taş, O. (2004). *Yöndeşme ve medya endüstrisi: İletişim alanında yöndeşme eğilimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

The organization for economic co-operation and development (OECD). (1992). "Telecommunications and broadcasting: convergence or collision? No. 29", *OECD Digital Economy Papers, No. 5*, OECD Publishing.

Thurman, N. (2008). Forums for citizen journalists? Adoption of user generated content initiatives by online news media. *New Media and Society*.10(1), 139-157.

Vaughan, H.E. (1959). Research model for time-separation integrated communication. *Bell System Technical Journal*. 38(4), 909-932.

Veltman, Kim H. (2006). *Understanding new media: Augmented knowledge and culture*. Calgary, Canada: University of Calgary Press.

Wilkinson, J. S. (2009). Converging communication, colliding cultures: Shifting boundaries and the meaning of 'our field'. A. Grant ve J. Wilkinson (Ed.). *Understanding media convergence: the state of the field* içinde. Oxford, UK: Oxford University Press, ss. 98-116.

## EK

Tablo 7: Anket Soruların Frekans Dağılımı

Sorular	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Ne Katılıyor Ne Katılmıyor		Katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor		N	Ort.	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
(I7) Sektördeki holdingleşme, aynı haber içeriğinin farklı ortamlarda daha fazla dolaşmasına neden olmuştur.	17	13.8	84	68.3	15	12.2	7	5.7			123	2.10	.694
(E1) İnternet haber siteleri ve tematik haber kanalları, haber üretim sürecini hızlandırmıştır.	40	32.5	73	59.3	3	2.4	7	5.7			123	1.81	.739
(E6) Haber üretim sürecinde, kurumun bünyesinde bulunan kaynaklardan (haber kaynağı, kişisel bağlantılardan) yararlanıyorum.	30	24.4	77	62.6	12	9.8	3	2.4	1	.8	123	1.93	.715
(E3) 7 gün 24 saat haber yayını yapma olgusu, daha çok sayıda haber oluşturulmasını gerektirmiştir.	42	34.1	64	52.0	11	8.9	3	2.4	3	2.4	123	1.87	.859
(I3) Twitter ve Facebook gibi sosyal paylaşım ağlarından, haber içeriği üretmek için faydalanıyorum.	7	5.7	48	39.0	32	26.0	29	23.6	7	5.7	123	2.85	1.033
(I5) Sosyal paylaşım ağları kullanıcıları, haber üretim sürecine daha fazla katılma olanağına ulaştı.	16	13.0	76	61.8	17	13.8	12	9.8	2	1.6	123	2.25	.865
(I4) Ürettiğim haberi, Facebook ve Twitter gibi sosyal paylaşım ağları üzerinden paylaşıyorum.	18	14.6	60	48.8	15	12.2	27	22.0	3	2.4	123	2.49	1.066
(I6) Vatandaşların kaydettikleri görüntü ve resimler, haber üretiminde daha fazla kullanılmaya başlandı.	8	6.5	80	65.0	20	16.3	14	11.4	1	.8	123	2.35	.799
(T5) Tüketicilerin farklı araçlarla (mobil cihazlar, bilgisayar) haberi tüketmesi, haber üretim sürecinde zaman baskı oluşturmuştur.	49	39.8	55	44.7	10	8.1	9	7.3			123	1.83	.866
(T4) Mobil uygulamalar (video haber paketi, kısa mesaj haber paketi, iphone, ipad ve android uygulamaları) habere ulaşma süresinin kısaltmıştır.	64	52.0	54	43.9	2	1.6	2	1.6	1	.8	123	1.55	.692
(T3) Haberi, farklı ortamlara (televizyon, radyo, gazete ve internet) göre hazırlamak için gerekli ekipmana sahibim.	38	30.9	52	42.3	21	17.1	11	8.9	1	.8	123	2.07	.956
(E7) Bir marka adı altında; tv kanalı, haber ajansı, radyo ve gazetenin toplanması daha az çeşitliliğe sahip haberin oluşmasına neden olmaktadır.	14	11.4	53	43.1	23	18.7	28	22.8	5	4.1	123	2.65	1.079
(E2) Sürekli haber yayını yapma olgusu, haber kalitesini düşürmüştür.	23	18.7	54	43.9	22	17.9	23	18.7	1	.8	123	2.39	1.021

<b>(E4)</b> Haber tüketim alışkanlığındaki değişime bağlı olarak, kurum içinde yeni birimlerin kurulması gereklidir.	35	28.5	71	57.7	11	8.9	6	4.9			123	1.90	.751
<b>(E5)</b> Haber üretim sürecinde, kurumun bünyesinde yer alan gazete ve televizyon çalışanlarından yardım alıyorum.	13	10.6	66	53.7	21	17.1	21	17.1	2	1.6	123	2.46	.952
<b>(T1)</b> Haber içeriğini hazırlarken; gazete, radyo, televizyon, internet ve mobil cihazları gibi farklı ortamları göz önünde bulunduruyorum.	49	39.8	60	48.8	8	6.5	3	2.4	3	2.4	123	1.79	.861





Yayın Geliş Tarihi: 30.09.2016  
Yayına Kabul Tarihi: 06.07.2017  
Online Yayın Tarihi: 14.02.2018  
http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.28926

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 2, Yıl: 2017, Sayfa: 305-331  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## ÜRÜN VE SÜREÇ YENİLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR VAKA ÇALIŞMASI<sup>1</sup>

Muammer ZERENLER\*  
Güzide KARAKUŞ\*\*

### Öz

*Küreselleşme ve küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan değişim insanların yaşam şekillerinden başlayarak tüketim ihtiyaçlarında da farklılaşma getirmiştir. Müşteri istek ve beklentilerindeki değişim, pazar ve rekabet koşullarındaki farklılaşma küresel anlamda pazarlama ve ticaret işletmeleri yenilikçi olmaya iterken, ülkelerin rekabet ettiği bir ortamı oluşturmuştur. Çünkü dünyada ekonomik ve ticari başarısı olmayan ülkelerin siyasi anlamda söz sahibi olması mümkün değildir artık. Bu durumda da yenilikçi işletmelerin kamu kaynakları ile desteklenmesi, böylelikle de küresel bazda faaliyet gösteren işletmelerin oluşması hedeflenmektedir.*

*Yenilikçilik ve yaratıcılık esas olarak yönetim felsefesinin bir ürünüdür. Yöneticilerin yenilikçilik konusundaki düşünce ve varsayımları, yenilikçiliğe yönelik uygulama ve tarzlarının temel belirleyicisidir. Bu doğrultuda yenilikçiliğin ve yaratıcılığın teşvik edildiği, bireysel her tür düşüncenin değerli görüldüğü bir yönetim tarzı işletmelerin başarısı açısından kritik önemdedir.*

*Bu çalışmada ürün ve süreç yeniliğinin işletme performansına etkisi devlet destekli bir AR-GE projesi kapsamında incelenerek, konunun öneminin anlaşılmasına katkı sağlanması hedeflenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Yenilikçilik, Ürün, Süreç, İşletme Performansı.

---

<sup>1</sup> Bu makale “İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama” başlıklı doktora tez çalışması ve TÜBİTAK- Kobi AR-GE Başlangıç Destek Programı kapsamında desteklenen “7120633” numaralı “800 mm Çapına Kadar Pullama Vals Silindiri Tasarımı ve İmalatı” başlıklı projede üretilmiştir. (Güzide Karakuş, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2014)

\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, muammerz@hotmail.com

\*\* Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, gkarakus@konya.edu.tr

## THE EFFECTS OF PRODUCT AND PROCESS INNOVATION ON ENTERPRISES PERFORMANCE: A CASE STUDY<sup>2</sup>

### Abstract

*Globalization and change as a result of globalization has brought differentiation in consumption needs of people starting from modes of living. While the change in desire and expectation of customers, differentiation in market and competition conditions, marketing and trade in terms of globalization are pushing businesses to become innovative, an environment where countries compete has been created. Because, it is impossible for the countries without economic and commercial success in the world to have a voice in political speaking. In this case, it is aimed to support innovative businesses with public funding and create businesses that are active globally.*

*Innovation and creativity are mainly a product of management philosophy. The thoughts and assumptions of managers about innovation are the main determinant of their practices and manners towards innovation. Accordingly, a management style which encourage innovation and creativity, and also think every kind of individual thought is valuable is critical to the success of businesses.*

*In this study about the effect of product and process innovation on business performance, it is aimed to analyse a state funded R&D project and clarify the importance of subject.*

**Keywords:** *Innovation, Modernism, Product, Process, Business Management Performance.*

## GİRİŞ

Müşteri istek ve beklentilerindeki değişim, pazar ve rekabet koşullarındaki farklılaşma küresel anlamda pazarlama ve ticaret ülkelerin rekabet ettiği bir ortamı oluşturmuştur. Çünkü dünyada ekonomik ve ticari başarısı olmayan ülkelerin siyasi anlamda söz sahibi olması mümkün değildir artık. Bu durumda da yenilikçi işletmelerin işbirlikleri, akademik bilgi ve tecrübeler ve kamu kaynakları ile güçlendirilmesi ve desteklenmesi böylelikle de küresel bazda faaliyet gösteren işletmelerin oluşması gerekmektedir.

Bireysel veya örgütsel yaratıcılık kapsamında ortaya konulan fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler tarafından kullanılabilir ve sürdürülebilir bir kaynağa dönüştürülebilmektedir. Bu nedenle çalışanların yaratıcılıklarını kullanabildikleri yani özgürce fikirlerini beyan edebildikleri, alanlarında inisiyatif kullanabildikleri,

---

<sup>2</sup> This article was derived from a doctoral dissertation titled “The Effect of Product and Process Innovation in Businesses in the Context of Organizational Innovation and a Practice” and also based on a project with “number 7120633” and title “Design and Manufacture of Flaking Roll up to 800 mm Diameter” supported by TUBITAK – SME R&D Initial Support Program. (Güzide Karakuş, Selçuk University, Graduate School of Social Sciences, Business Administration Department, 2014).

yönetim tarafından desteklendikleri ve kaynakları etkin kullanabildikleri bir örgüt iklimi yenilik üretmek açısından çok önemlidir.

Yenilikçilik esas olarak yönetim felsefesinin bir ürünüdür. Yöneticilerin yenilikçilik konusundaki düşünce ve varsayımları, yenilikçiliğe yönelik uygulama ve tarzlarının temel belirleyicisidir. Bu doğrultuda yaratıcılığın, değişimin ve yenilikçiliğin teşvik edildiği, bireysel her tür düşüncenin değerli görüldüğü bir yönetim tarzı işletmelerin başarısı açısından kritik önemdedir.

Yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişki incelemeye yönelik anket yöntemini kullanarak bir çok akademik çalışma yapılmıştır (Amabile vd., 1996; Damanpour, 2001; Jong ve Vermeulen, 2003; Vincent vd., 2004; Eren vd., 2005; Özşahin vd., 2005; Zehir ve Özşahin, 2006; Prajogo, 2006; Erdil ve Kitapçı, 2007; MacCormack, 2007, Ağca ve Kandemir, 2008; Karakılıç, 2009; Erdem vd., 2011; Mollick, 2012). Bu çalışmada ürün ve süreç yeniliği faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki niceliksel etkileri bir vaka üzerinden incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası destekler ile uygulanabilecek bir yenilikçilik projesinin hangi aşamalarda gerçekleştirildiğinin, proje uygulama sürecinde ne gibi aksamalar ile karşılaşılabilceğinin, projenin mantıksal çerçevesinin doğru kurulmasının öneminin anlaşılması ve işletmelere ve uygulayıcılara fayda sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda projenin teknik detaylarına da yer verilerek proje hazırlamanın detayları ile anlaşılması ve bu tür projelerin yaygınlaşmasına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

## **YENİLİK KAVRAMI, KAPSAMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ**

İnsan yaradılışı gereği meraklı bir varlıktır. Merak ettiğini öğrenmek, sorgulamak eğilimleri olmasaydı, bilgi üretmek ve geliştirmek mümkün olamazdı. İnsan bu araştırmacı ve meraklı doğası ile sadece pratikte kullanacağı konulara el atmakla kalmayıp, ilgisini çeken farklı tüm konuları araştırıp irdeleyerek bilginin dar sınırlarını aşır yeni bilgiler üretmektedir. İnsanlık tarihinde nesiller bir öncekinden gelen bilgi birikimine yenilikler katarak insanlığın bilgi hazinesini geliştirmiştir (Serter, 1996: 133).

Yenilik ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. Schumpeter (1911)’de yeniliği, müşterilerin henüz tanışmadığı bir ürünü veya tanıdığı bir ürünün yeni bir özelliğinin piyasaya sunulması, üretimde yeni bir yöntemin uygulanmaya başlanması, yeni pazarlara girilmesi, yeni ve farklı tedarik kaynaklarının kullanılmasına başlanması, yeni bir örgüt yapısı kurulması olarak tanımlamıştır (Elçi, 2008: 6). Türk Dil Kurumu (TDK) “yenilik” kavramına bir özellik, bir durum olarak bakmakta ve şöyle tanımlanmaktadır: (i) Yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği, (ii) Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt (TDK, 2013). Resmi Gazete ’de

yenilik; bir fikri, satılabilir yeni veya farklılaştırılmış mal veya hizmete dönüştürmek olarak tanımlanmaktadır (T.C. Resmi Gazete, 1995).

Yenilik kavramı İngilizce “innovation” kelimesinden dilimize kazandırılmış hatta literatürde inovasyon olarak da kullanım alanı bulmuştur. İnovasyon, "yeni ve değişik bir şey yapmak" anlamındaki Latince "innovare" kökünden türetilmiştir. İnovasyon “bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” anlamına gelmektedir. İnovasyon denilince, bilim ve teknolojiyi kullanırken, aynı zamanda çıktılarının da ekonomi ve topluma yönelik fayda yaratması özellikle vurgulanmaktadır (Yamaç, 2001: 6). Certo (2000: 519) yeniliği; “faydalı fikirlerin ortaya konulması ve bu fikirlerin faydalı ürün, hizmet ve yöntemlere dönüştürülmesi” şeklinde ifade ederken Fischer (2001: 200) yeniliği, farklı düşünme yöntemleri bulma, yeni üretim yöntemleri geliştirme, çıktıları kullanıcılar için ekonomik ve sosyal faaliyetlerde kullanma ve benimseme uygulamaları olarak tanımlamaktadır. Temel olarak bakıldığında, farklılıklar ve yeni fikirler ile tanışma olarak tanımlanan yenilik dünya için yeni (bir icat) ya da örgüt için yeni (icatlar, taklitler ve uyarlamalar) fikir ve uygulamalar olarak da ifade edilebilir (Webster, 2004: 4).

Literatürden edinilen farklı yıllarda ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar ışığında oluşturulan ve bu çalışmada benimsenen "yenilikçilik" kavramı şu şekilde tanımlanabilir: **Yenilikçilik**, bir işletmenin gelişen ve değişen pazar ve rekabet şartlarına uyum gösterebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi amacıyla yeni/farklı ve uygulamada kullanımı mümkün olan, ticari unsurlar içeren farklılıklar (yeni bir ürün, yeni bir üretim yöntemi, yeni bir yönetim tekniği, yeni bir işlem... vb.) ve düşünceler yaratmasıdır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001: 47-59, Drucker, 1998: 149, Drucker, 2001: 30-31, Higgins, 1996: 370, Ulijn and Terrence, 2004: 2).

## Yenilik Çeşitleri

Yenilik çeşitleri, yeni ürün geliştirme aşamalarını, üretim girdi ve çıktı sürecini veya yeniliğin nerelerde ve nasıl yapıldığını anlamamıza yarar sağlayan sınıflamalardır. OECD 2005 yılı kılavuzunda yeniliği dört farklı başlık altında değerlendirilmiş, “ürün yenilikleri”, “süreç yenilikleri”, “pazarlama yenilikleri” ve “örgütsel yenilikler” olarak sınıflandırmışlardır (Oslo Kılavuzu, 2005: 51). Literatürde yenilik sınıflandırmaları ve çeşitleri ile ilgili birçok tanımlama yapılmış olmak ile birlikte bu çalışmada ürün ve süreç yeniliği incelenmektedir.

### Ürün Yeniliği

Ürün fiziksel objeleri, hizmetleri, mekânları, yerleri, örgüt ve fikirleri kapsayan, bir istek ve ihtiyacı karşılamak üzere tüketim, kullanım, edinim ya da dikkate alınması için pazara sunulan şeydir (Tek, 1999: 313). Bu kapsamda bir işletmenin ürettiği ürünlerde veya sunduğu hizmetlerdeki değişime ürün yeniliği

adı verilir (Durna, 2002: 66). Diğer bir tanıma göre de ürün yeniliği; tüketiciye yeni veya daha geliştirilmiş verebilmek için yüksek performansla sahip bir ürünün oluşturulması ve bunun ticarileştirilmesidir (OECD, 1997: 8). Ürün yeniliklerinin süreç yeniliklerine göre daha fazla gözlenebilir ve algılanabilir olmaları, yöneticilerin ürün yenilikleri sayesinde pazarda rekabet avantajı elde edeceklerini düşünceleri işletmelerin ürün yeniliklerini gerçekleştirme oranını yükseltmektedir. Ayrıca süreç yeniliklerinin korunmasında patent uygulamaları çoğu zaman yetersiz iken, ürünlerin korunmasında daha etkin olabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler ürün yeniliklerini süreç yeniliklerine kıyasla daha fazla kendilerine mal edebileceklerinden ürün yeniliklerine daha fazla yatırım yapmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001: 47-59).

### **Süreç Yeniliği**

1970'lerin sonlarından beri birçok işletme rekabet gücünü arttırmak için teknolojik yenilikleri kullanmış, ancak bunlar tek başlarına mevcut iş süreçlerini değiştirip verimliliklerini arttırmamışlardır. Oysa daha büyük verimlilik artışları ve maliyet azalışları elde etmek için iş süreçlerinin radikal olması gerekmektedir. Bu anlamıyla süreç yeniliği kavramı, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ya da yeniden mühendislik kavramları ile eş tutulmaktadır (Hammer&Champy, 1993, Aktaran: Hwang and Lee, 2000: 728). Süreç yeniliği, temel olarak işletmenin ürün ve hizmet üretiminde değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği, ürün üretme tekniklerinde, hizmet geliştirme yöntemlerinde, veya farklı hizmetler sunma da yeni ya da değiştirilmiş yolları ifade eder (Tekin vd., 2006: 141). Aynı zamanda, satın alma, muhasebe ve bakım onarım gibi destek faaliyetlerdeki yeni yazılım, ekipman ve teknikleri de kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 131). Ancak süreç yeniliği eğer ürünün kalitesini veya maliyetini birebir etkilemiyor ise kullanıcılar tarafından fark edilmeyebilir. Bununla birlikte süreç yeniliğinin işletmeye sağladığı kazanç çok yüksek de olabilir. Yeni süreç öylesine mükemmeldir ve ürünün maliyetini öylesine düşürür ki (Durna, 2002: 68) işletme ciddi karlılık veya rakiplerine karşı çok büyük üstünlükler elde edebilir.

## **İŞLETMELERDE ÜRÜN VE SÜREÇ YENİLİĞİNİN PERFORMANSA ETKİLERİ**

### **İşletme Performansının Tanımı ve Literatürde İşletme Performansının Ölçümü**

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde işletmelerin rekabet edebilmeleri performanslarını arttırabilmelerine bağlıdır (Erdem vd. 2011: 77). İşletmelerin stratejik planlar geliştirebilmelerinde, uygulayabilmelerinde ve izleyebilmelerinde performans ölçümü kilit rol oynamaktadır (Teerantansirikool vd., 2013: 169). Ancak burada önemli olan işletmelerin performanslarını nasıl arttıracaklarını tespit etmenin yanında performanslarındaki değişimi nasıl sağlıklı olarak ölçebileceklerinin belirlenmesi konusudur.

Bu doğrultuda çeşitli araştırmacılar farklı değerlendirmeler yaparak işletme performansının ölçülmesine ilişkin tespitler yapmışlardır. Apaydın (2008: 126–128) işletme performansını oluşturan boyutları; ‘işlevsel performans’, ‘çıktı performansı’ ve ‘yenilik ve uyum sağlama başarısı’, olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Bu ayırmda *işlevsel performans*; kârlılık ve yatırımın geri dönüş oranı, *çıktı performansı*; satışlardaki artış, pazar payı ve rakiplere göre ürün kalitesinde artış vb. olarak nitelendirmektedir. *Yenilik ve uyum sağlama başarısı ise*, işletmenin çevresine uyum sağlayabilmek için değişme yeteneği olarak ifade edilmekte ve genellikle rakiplere kıyasla işletmenin pazara yeni sunduğu ürünlerin sayısı ile ölçülmektedir.

Bilderbeek (1999)’a göre performans ölçme, işletme hedef ve planlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bilgilerin toplanması ve analiz edilmesidir. Başka bir ifade ile bir işletmenin kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için sistematik şekilde kayıt tutması, bunları analiz etmesi ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Yörüker vd., 2003: 17). Bazı araştırmacılar stratejik açıdan kalite, maliyet, zaman ve esnekliğin çeşitli boyutlarını incelerken (Tunalı, 1992), bazı araştırmacılar da (Globerson, 1985; Kaplan ve Norton 1992); genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapılar geliştirmişlerdir.

İşletme performansının ölçümü döngüsel bir süreçtir. Öncelikle stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi daha sonra performans ölçütlerinin ve bu ölçütlere ilişkin somut hedeflerin ortaya konulması gerekmektedir. Gerekli ölçümlerin gerçekleştirilmesi ve elde edilen bilgilerin raporlanması, raporlar doğrultusunda iyileştirmelere yönelik gerekli önlemlerin alınması ile sürecin başına dönülerek strateji ve hedeflerin revizyonu ile sürekli iyileştirme perspektifinde süreç tamamlanmaktadır (Neely, 1999: 222).

### **İşletmelerde Performans Göstergeleri**

Performans ölçümü zor ve karmaşık bir süreçtir. Geçerli, güvenilir ve dengeli performans kriterleri belirlenmesi sürecin en önemli aşamasıdır. Performans kriterlerinin belirlenmesi aşamasında neyin, ne ile ölçüleceğinin tespiti, hangi verilerin toplanacağı, verilerin nasıl ve hangi sıklıkla toplanacağı, nasıl yorumlanacağı ve raporlamaların nasıl yapılacağı faktörlerinin doğru değerlendirilmesi ve planlanması gerekmektedir (Yörüker vd., 2003: 23). İşletmeler geçmişte performanslarını genellikle finansal kriterlere odaklı olarak ölçme eğilimindeyken zamanla bu eğilim değişmiş ve farklı ölçüm kriterlerine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Çünkü finansal ölçümler, dar kapsamlı ve günümüzde artık eskimiş ve modası geçmiş ölçümlerdir ve işletme performansını yansıtmakta yetersiz kalmaktadır (Reiner, 2004: 1).

İşletmelerdeki performans göstergeleri çeşitlilik göstermek ile birlikte genelleme yapıldığında aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

**1. Karlılık:** Karlılık, geçmişten bugüne işletme performansının en önemli göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu durum işletmeler açısından performans sözünün bazen karlılık olarak algılanmasına da neden olmaktadır (Kald, 2000: 117). Karlılık ile muhasebe ölçümleri ve vergilerden önceki kazanımlar veya satış hasılatından işletme giderlerinin düşürülmesi ile elde edilen net satış hasılatı kastedilmektedir (Carton and Hofer, 2006: 98). Bu çalışmada karlılık göstergesi aşağıda belirtilen kriterler çerçevesinde ölçülmüştür:

- Satış gelirlerindeki artış/azalış
- Satışların karlılığındaki artış/azalış
- Birim maliyetlerdeki artış/azalış
- Finansal hedeflerin başarıma oranı

**2. Büyüklük:** Rosa ve Labeaga (2002) tarafından İspanya da yapılan bir araştırmada; işletmenin büyüklüğü ile yenilikçiliği arasında Schumpeter'in çalışmalarını destekler şekilde bağlantı olduğunu tespit edilmiştir. Burada işletme büyüklüğü ile kastedilen işletmedeki çalışan sayısıdır. Deneysel çalışmalarının çoğu farklı veri tabanları, farklı yenilik ölçümleri ve farklı teknikler kullanmalarına rağmen firma büyüklüğü ve yenilik arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır (Oylumlu, 2006: 55). Büyük işletmeler daha büyük kaynaklara sahip olduklarından yüksek sermaye gerektiren sektörlerde ve daha karlı alanlarda çalışma fırsatı elde edebilirler (Co, Chew, 1997: 3335). Bu çalışmada büyüklük göstergesi aşağıda belirtilen kriterler çerçevesinde ölçülmüştür:

- İşletme çalışan sayısındaki artış/azalış
- Üretimde kullanılan tezgah sayısındaki artış /azalış
- Pazar payısındaki artış/azalış

**3. Yaratıcılık ve Yenilik Kapasitesi:** İşletmeler, geleceğe yönelik amaçlara ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak veya mevcut sorunlarını belirlemek, bunları çözmek ve çözümleri hayata geçirmek için yaratıcı fikirlerden faydalanırlar. Yaratıcı düşünce problemlere ve çözümlerine yönelik yeni bir bakış açısı ve yeni yöntemler geliştirmeyi sağlar. Yani yaratıcı düşünce farklılıkların ortaya konulmasında ve farklı sorun çözme yöntemleri geliştirmede önemli bir kaynaktır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 102). Bu çalışmada yaratıcılık ve yenilik kapasitesi aşağıda belirtilen kriterler çerçevesinde ölçülmüştür:

- Bilançodaki AR-GE harcamalarının payı
- Yeni geliştirilen proje sayısı
- Bilgi paylaşımının etkinliği / gerçekleştirilen toplantı sıklığı
- Ar-Ge personeli sayısındaki artış / azalış

**4. Kalite:** Kalite kaynakların etkin kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik üretim anlayışını benimseyen bir performans boyutudur (Forker vd., 1996: 47). Kalite işletme performansı ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Ürün ve hizmet kalitesinin yüksek olması müşteriler açısından işletmeyi tercih edilir hale getirecek bu durumda işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışmada kalite göstergesi aşağıda belirtilen kriterler çerçevesinde ölçülmüştür:

- Ürün standardını karşılama oranı
- Hatalı ürün sayısında artış/azalış

**5. Pazar Odaklılık ve Rekabet:** Pazar odaklılık; bir işletmenin tüm birimlerinin ve üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını şekillendirecek olan pazarlama anlayışının organizasyonel düzeyde benimsenmesidir. Pazar odaklılığının üstün performansla sonuçlanmasının nedeni; işletmenin tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken müşterilerini anlamaya ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışması ve bu faaliyetlerin işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasıdır. Rekabetin temelini ürünleri rakiplerin sahip olmadığı biçimde farklılaştırma veya rakiplerden daha düşük maliyet ile üretme oluşturur (Erdil ve Kaya, 2002: 32). Bu çalışmada pazar odaklılık ve rekabet göstergesi aşağıda belirtilen kriterler çerçevesinde ölçülmüştür:

- Müşteri menuniyetinde artış/azalış
- Ürün idelerinde artış/azalış
- Kazanılan yeni müşteri sayısı
- Müşteri şikayetlerindeki artış/azalış

**6. Üretim Performansı:** Üretim performansı imalat işletmelerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin etkinlik ve verimlilik derecesidir ve işletmenin mevcut durumunu analiz edebilmesi ve geleceğe yönelik planlar yapabilmesi açısından kritik önemdedir. Üretim yapan işletmelerde öncelikle ele alınan performans göstergesi ürün çıktısıdır. Bu konu, çıktı süresi (ürünün üretiminde harcanan toplam süre), çıktı miktarı (belirli bir zamanda tamamlanan ürün sayısı), ve çıktı oranı (toplam girdi üzerinden ulaşılan çıktı miktarı) gibi alt ölçütlerle ölçümlenir (Beamon, 1998: 379-380). Literatürde işletme performansı ile ilgili yapılan çalışmalar üretim performansı ile işletme performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Lockamy and Spencer, 1998: 2047). Bu çalışmada üretim performansı aşağıda belirtilen kriterler çerçevesinde ölçülecektir:

- Birim üretim süresinde artış /azalış
- Üretim miktarında artış/azalış
- Üretim sisteminin esnekliği
- Üretim sürecinde üretilen ürün çeşitliliğinde artış/azalış



- Üretim sürecinde bir ürün grubundan diğerine geçerken harcanan ayar süresinde artış/azalış
- Teslimat hızında artış/azalış
- Fire oranlarında artış/azalış

### **Literatürde Yenilik ve İşletme Performansı İlişkisi**

“İşletme performansı insanların mı yoksa süreçlerin mi etkisiyle değişiklik gösterir?” (Mollick, 2012: 1001) önemli bir sorudur. İşletmeler rakiplerine karşı avantaj elde edip, pazarda lider olmak için faaliyetlerini geliştirirler. Bunu sağlayabilmek için de temel kaynak insandır. İşletmeler çalışanlarının yetkinliklerini ortaya koyup, onların kapasitelerinden faydalanabildikleri takdirde, başarıyı kolaylıkla yakalayabileceklerdir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13).

Yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişki incelemeye yönelik gerçekleştirilen akademik çalışmalarda yenilik yeteneğinin işletme performansı ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu (Zehir ve Özşahin 2006: 141; Erdil ve Kitapçı 2007: 237, Jong ve Vermeulen 2003: 846; Eren vd. 2005: 204) sonucuna varılmıştır. Bunun yanında yenilikçiliğin işletme performansının birçok ögesini etkileyen en önemli araç olduğu tespiti de elde edilmiştir (Vincent vd. 2004: 19).

Özşahin vd.’nin (2005: 152), Marmara bölgesindeki kalite belgesine sahip küçük ve orta büyüklükteki imalatçı 55 işletme kapsamında yaptıkları araştırmada; yenilikçiliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Zehir ve Özşahin (2006: 149) “Türkiye’nin İlk 500 İşletmesi” listesine giren imalat faaliyeti yürüten 73 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada işletme yenilikçiliği ile performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Prajogo (2006) da ürün ve süreç yeniliğinin üretim ve hizmet işletmelerinde işletme performansına etkisini incelemiş ve Avusturalya’da üretim ve hizmet faaliyetlerini yürüten 194 işletme yöneticisi üzerinde araştırmasını gerçekleştirmiş ve özellikle imalat işletmelerinde süreç yeniliklerinin uygulanmasında, yenilikçilik ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Prajogo, 2006: 218).

Erdil ve Kitapçı (2007: 236-242), Marmara bölgesinde imalat sektöründe 96 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada; işletme yenilikçiliği ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Karakılıç (2009: 204), yenilikleri yakından takip edebilen işletmelerin, rekabet gücünün artmasının yanı sıra işletme performanslarında da iyileşmeler sağlayabildiklerini belirtmektedir.

Ağca ve Kandemir’in (2008: 224), Afyonkarahisar’da üretim yapan 206 aile işletmesi kapsamında yaptıkları araştırmada; işletme performansı boyutlarından kârlılık ve verimlilik ile yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir.

## YENAR DÖKÜM A.Ş.'nin YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME ve SÜREÇ İYİLEŞTİRME PROJESİ

### Çalışmanın Amacı ve Önemi

Ülkemizde yenilikçilik kavramı gelişmiş ülkelere nazaran geç anlaşılmış ve henüz işletmelere yaygınlaştırılamamıştır. Bunun nedeni ülkemizde sanayileşmenin geç başlamış olması, uluslararasılaşma seviyesinin düşük olması ve dünyadaki diğer gelişmekte olan ülkelerin (Çin, Hindistan vb.) sağladığı düşük maliyetli ürünlerin ara mal olarak kullanımının sağladığı maliyet avantajıdır denilebilir. Ancak değişen pazar şartları ile beraber yenilikçiliğin işletmeler bazında olduğu gibi ulusal bazda da yaşamsal bir zorunluluk olduğu, uluslararası bağlamda güçlü ve söz sahibi olabilmenin teknolojik, dolayısıyla da ekonomik güç ile bağlantılı olduğu anlaşılmıştır. Ülkemizde de son 10 yılda ulusal ve uluslararası hibe ve destekler ile yenilikçiliğin ve işletmelerin Araştırma-Geliştirme kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla çalışmalar uygulanmıştır.

Yenilikçilik destekleri proje bazlı uygulamalar kapsamında işletmelere sunulmaktadır. İşletmelerden yapacakları çalışmaları proje mantığı çerçevesinde (amaç, hedefler, faaliyetler, alt faaliyetler, süre ve bütçe) yazıya dökmeleri istenmekte ve bu projeler ilgili uzmanlar tarafından incelenerek desteğe hak kazanıp kazanmadığı belirlenmektedir. Böylelikle işletmelerde proje bazlı çalışmaların yaygınlaştırılmasına da katkı sağlanmış olmaktadır. Ersöz (2009), Erkiletlioğlu (2013), OECD ve TÜBİTAK istatistikleri incelendiğinde Türkiye'nin proje uygulama ve yenilikçilik konusunda dünyanın gerisinde olduğu görülmektedir. On yıllık süreçte gerçekleştirilen proje danışmanlığı ve araştırmalar ışığında görülmüştür ki işletmeler bazında değişiklik göstermekle birlikte proje çalışmalarındaki başarısızlıkların en önemli nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Küçük işletmelerin yetersiz sermaye ile proje maliyetlerini karşılayamaması,
- İşletmelerde teknik personel istihdamı konusunda yaşanan sıkıntılar,
- Destek veren kuruluşun oluşturduğu zor ve uzun değerlendirme sürecinin işletmelerde korku yaratması,
- Danışmanlık firmalarının yarattığı yanlış intiba,
- Ülkemizde birçoğu aile işletmesi olan KOBİ'lerde proje hazırlama ve yürütme konusunda bilgi eksikliği,
- İşletme sahiplerinin önyargıları,
- Kurumsallaşma oranının düşük olması,
- Proje mantığının, kayıt tutarak çalışmanın ve ölçme/analiz faaliyetlerinin yaygınlaşmamış olması.

Bu kapsamda çalışmanın bu tür projelerin yaygınlaşmasına katkı sağlamak ve diğer firmalarda heves yaratmak açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu tür projelerin yaygınlaşması ve başarı ile sonuçlanması ülkemizin katma değeri yüksek ürünler üretebilmesi, ithal ikamenin sağlanması, ithalata bağımlılığının azalması ve teknik yönünün gelişmesi açısından çok önemlidir. İşletmelerin ulusal ve uluslararası destekleri kullanabilmesi ve yeni ürün, süreç ve hizmetler geliştirebilmesi ülkemizin geleceği açısından kritik önemdedir.

### **Uygulama Planı, Yöntem**

Uygulama bölümünde Yenar Döküm A.Ş.'nin Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)'ndan almak istediği destek doğrultusunda sunduğu ürün ve süreç iyileştirmeye yönelik makine imalatı konulu proje önerisi incelenmiş, projenin kabul edilmesinin arkasından uygulama sürecine yer verilerek uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar, öngörülemeyen aksamlar ve revizyon ihtiyaçları detaylı olarak incelenmiştir. Projenin sonuç raporuna yer verilerek çalışmanın işletme performansına etkisi detayları ile incelenmiştir.

Çalışmanın başlangıç aşamasında ulusal ve uluslararası literatürde ürün ve süreç yeniliği ile ilgili birçok çalışma incelenmiş ve ağırlıklı olarak uygulamaların anket yöntemi ile gerçekleştirildiği görülmüştür. Ancak ürün ve süreç yeniliği kapsamında bir proje uygulamasının süreç hakkında daha net bilgi verebileceği ve önemli sonuçları gözler önüne serebileceği düşünülmüştür. Bu kapsamda çalışma ürün ve süreç yeniliği projesinin uygulanacağı işletmenin seçimi, projenin hazırlanması, uygulama süreci, proje ara raporlarının hazırlanması, projenin tamamlanarak sonuç raporunun tamamlanması ve proje verilerinin değerlendirilmesi aşamaları ile hayata geçirilmiştir. Çalışma uzun ve meşakkatli bir süreçte gerçekleştirilmiştir.

### **İşletme Tanıtımı**

Yenar Döküm A.Ş. 1996 yılında Konya'da savurma döküm vals topu üretmek üzere kurulmuştur. İşletmenin ürettiği vals topları çift katmanlı olup dış kısım çil döküm sert tabakadan, iç kısım yumuşak pik döküm tabakadan oluşmaktadır. İşletme, kuruluşundan bu yana kısa zamanda üretim kapasitesi ve üretim kalitesi yönünden sektöründe ülkemizin ve dünyanın önde gelen işletmelerinden biri durumuna gelmiştir.

Yenar Döküm A.Ş. üretiminin önemli bir kısmını başta ABD olmak üzere birçok Avrupa ve Asya ülkesine ihraç ederken ülkemizin vals topu ihtiyacının önemli bir kısmını da karşılamaktadır. İşletme üretim teknolojilerini ve üretim imkanlarını gelişen şartlar doğrultusunda sürekli geliştirmekte ve bulunduğu bölgede yeniliklere öncülük etmektedir.

## Ürün ve Süreç Yeniliği Projesi

Proje 1507 – Tübitak - Kobi Ar-Ge Başlangıç Destek Programı kapsamında, Tübitak Desteği ile hayata geçirilmiştir. Projenin hazırlanmasına Mayıs 2012 de başlanmış olup proje önerisinde 8 aylık bir iş zaman planı öngörülmüştür. Projenin Başvuru Tarihi: 24.08.2012 olarak gerçekleşmiştir. Projede öngörülmeleyen aksamalar nedeni ile 31 Haziran olarak hedeflenen bitiş tarihi 31 Temmuz olarak revize edilmiştir. Yani projenin hazırlık aşaması, sunulması, değerlendirilmesi, uygulanması, ara raporların ve son raporun verilmesi, hakem değerlendirmeleri ve sonuçlanması toplamda 13 aylık bir sürede tamamlanmıştır.

**Projenin Adı:** 800 mm Çapına Kadar Pullama Vals Silindiri Tasarımı ve İmalatı

**Ar-Ge Çalışmalarının Yapıldığı Sektör:** Metalurji-Diğer Demir Dışı Metallerin Dökümü

**Proje Çıktılarının Kullanıldığı Sektör:** Gıda Sektörü

**Teknoloji Grubu:** Makine-İmalat Teknolojileri Grubu

**Teknolojik Faaliyet Alanı (NACE Kodu):** Gıda, içecek ve tütün işleme makineleri imalatı.

**Projenin Amacı;** Projenin ana amacı mevcut durumda üretilmekte olan vals silindirlerinin yağ sektöründe kullanılmak üzere yeni modellerinin tasarlanarak üretilmesi, yeni ürünün üretilebilmesi için yeni bir savurma makinesinin tasarlanarak geliştirilmesidir. Projenin genel amaçları şöyle sıralanabilir;

- Yağ sektörüne yönelik pullama vals silindirlerinin tasarlanarak üretilmesi,
- Yeni savurma makinesi tasarlanarak geliştirilmesi,
- İşletmenin yenilikçilik ve Ar-Ge altyapısının geliştirilmesi,
- Ülkemizde ithal ikamenin sağlanması
- İşletmenin ihracat gücünün artırılması,
- İşletmenin nitelikli insan kaynakları yapısının geliştirilmesi,
- İşletmenin mevcut yaratıcılık potansiyelinin geliştirilmesidir

## Proje Planı ve İşletme Alt Yapısı

Projenin hayata geçirilmesi için aşağıda detaylandırılan iş zaman planı öngörülmüştür.

**Tablo 1:** Detaylı İş-Zaman Çubuk Grafiği

PROJE ADIMLARI	Süresi	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	2012/2						2013/1							
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6		
<b>İŞ PAKETİ 1.</b> Savurma Makinesinin Tasarımı ve İmalatı	6 ay	Ekim 2012	1 Mart 2013														
<b>İŞ PAKETİ 2.</b> Pullama vals silindiri tasarımı, projelendirilmesi	3 ay	Ocak 2012	1 Mart 2013														
<b>İŞ PAKETİ 3.</b> Deneme üretiminin gerçekleştirilmesi	2 ay	Nis. 2013	1 May 2013														

### Proje Yönetimi ve Organizasyonu

Projenin uygulanması ve sonuçlandırılması için bir proje takımı oluşturulmuştur. Proje takımı Proje Koordinatörü liderliğinde, Ürün Geliştirme ve Talaşlı İmalat Sorumlusu, Dökümhane Sorumlusu, Dökümhane Şefi, Satın Alma Sorumlusu, Kalite Kontrol Sorumlusu ve Makine İmalat ekiplerinden oluşmuştur.

### Projenin Takibi ve Yönetimi

Projenin takibi ve yönetimi Proje Koordinatörü ve proje danışmanı liderliğinde gerçekleştirilen haftalık-aylık proje ekibi toplantılarıyla gerçekleştirilmiştir. **Değerlendirme aşamaları**, projedeki olası tıkanıklıkları aşmaya yarayan önemli bir fırsat olarak görülmüştür. Bu nedenle, bilginin ve deneyimin paylaşıldığı toplantılarla, değerlendirme kriterleri tarafsız bir şekilde incelenerek yorumlanmıştır.

### Projenin Ekonomik Yarara ve Ulusal Kazanıma Dönüşebilirliği

Vals topu genellikle gıda üretiminde kullanılıyor olmakla birlikte yeni kullanım alanları da ortaya çıkmakta ve sürekli gelişmektedir. İşletmenin ürünleri 30 ülkede yaklaşık 50 işletmeye ihraç edilmektedir. Pazardaki talep 5 yıl içerisinde %25 artmış olmakla birlikte sürekli bir atış öngörülmektedir. İşletme projenin hayata geçirilmesi ile yurt içinde yağ sektöründe kullanılacak pullama vals silindirlerini üreten ilk işletme olacaktır. Yurt içi pazarda ilk sırada yurt dışında da ilk 3 de yer alan işletme projenin tamamlanması ile yurt içi pazardaki mevcut konumunu güçlendirecek ve yurt dışı pazarda ilk iki işletme arasında yer alacaktır.

Projenin işletmeye sağlayacağı ekonomik getiriye ilişkin sayısal tahminler aşağıdaki gibidir;

- a) Ürünün pazara çıkış süresi (Ay): 10

- b) Satış hasılatında beklenen artış (%):30  
c) Pazar payında beklenen artış (%): 30  
d) Kara geçiş noktası: 500.000

**Proje Bütçesi:** Proje kapsamında hazırlanan proje bütçesi aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 2:** Dönemsel Giderler Dağılımı Tablosu

Gider Türü	2012	2013		Toplam (TL)	Toplamda ki Oranı
	II. Dönem	I. Dönem	II. Dönem		
Personel Giderleri	9.498,08	47.634,96	27.138,95	84271,99	%20,15
Seyahat Giderleri	0	0	0	0	%0,00
Alet/Teçhizat/Yazılım/Yayın Gid.	0	46.305,96	33.694,04	80000,00	%19,13
Yurtiçi Hizmet Alım Giderleri	1.301	40.655,25	2.043,75	44000,00	%10,52
Yurtdışı Hizmet Alım Giderleri	0	0	0	0	%0,00
Malzeme Alımları	17.417,44	184.831,41	7.624,15	209873,00	%50,19
<b>TOPLAM</b>	28216,52	319427,58	70500,89	418144,99	%100

### Projenin Uygulaması

Proje başvurusunun Tübitak tarafından kabul edilmesi ile birlikte projenin uygulanmasına başlanmıştır. Projenin uygulaması aşamasında planlama aşamasında hedeflenen faaliyetler doğrultusunda çalışmalar yürütülmüştür. Aşağıda belirtilen faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

**Faaliyet 1. Savurma Makinesinin Tasarımı;** Öncelikle mevcut üretim sürecinde küçük çaptaki topların dökümünde kullanılan savurma makinelerinin teknik özellikleri, performans şartları ve tamir bakım ihtiyaçları belirlenerek tasarım gerçekleştirilmiştir.

**Faaliyet 2. Tasarımın Projelendirilmesi;** Belirlenen gereklilikler doğrultusunda Solid Works programını kullanılarak Savurma Makinesinin genel tasarım projeleri tamamlanmıştır.

**Faaliyet 3. Makinenin İmalatı-Montajı ve Testi;** Makinenin mekanik bölümlerinin imalatını tamamlamış, dışarıdan hizmet alımı yolu ile gerçekleştirilecek işler için taşeronlar sürekli takip edilerek makine parçalarının hatasız olarak imal edilmesi sağlanmıştır. Makine deneme üretimi için hazır hale getirilmiştir. İş paketinde personel ihtiyacı ve tedarikçilerin geç teslimatından kaynaklanan 2 aylık gecikme yaşanmıştır.

**Faaliyet 4. Deneme Üretimi;** Tüm proje ekibi ve işletme yetkililerinin yer aldığı deneme üretimi aşamasında aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilmiştir;

**Döküm:** Devreye alınan yeni Savurma Makinesinde yeni tasarlanan pullama vals silindirlere dökümü gerçekleştirilmiştir. Dökümün tamamlanması ile birlikte ürüne gerekli test ve kontroller (Spektral analiz ve Mikroskopik analiz) uygulanmıştır.

**Talaşlı İmalat:** Gerekli kontrollerin arkasından uygun bulunan yarı mamuller işlenmek üzere talaşlı imalat bölümüne aktarılarak gerekli üretim aşamaları tamamlanmıştır.

Gerekli işlemlerin arkasından ürüne gerekli kalite kontroller uygulanmıştır. Gerekli kayıtlar tutularak raporlar hazırlanmıştır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

### Genel Değerlendirme

İşletmeler, insanların ortak bir amaç için bir araya toplandıkları ve yaşamsal amaçlarına ulaşmak için örgütü birer araç olarak kullandıkları toplumsal yapılanmalardır. Küreselleşmenin her alanda giderek daha yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, işletmelerin sektörlerinde rekabet avantajı kazanabilmelerinin ve yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli koşulu müşterileri açısından değer olarak görülebilecek, rakiplerden farklı, yeni ürünler, yeni süreçler, yeni pazarlama teknikleri ile yenilikçiliğe ağırlık vermeleridir. Yani günümüzde artık yenilikçilik işletmelerin rekabetçi olabilmelerinin itici gücüdür.

Yenilik üretmek, yoğun çaba ve odaklanma gerektiren bir süreçtir. Bu durum zaman, emek ve kaynakların aktarımı açısından birçok ek yükü beraberinde getirebilir. Ancak bu zorlayıcı yönlere rağmen işletmeler değişen iş koşulları ve rekabete ayak uydurmak için en azından mevcut süreçlerinde veya dar kapsamlı da olsa organizasyonel anlamda yenilik yapmaya yönelebirlirler. Böylelikle hem gerçekleştirdikleri çalışmaların kazandırdığı avantajları (zaman kayıplarının azalması, fire oranlarının düşmesi, verimlilik artışı, enerji maliyetlerinde azalma, müşteri sayısında artış, bakım sürelerinde azalma vb. ) daha net görebilecekler hem de yenilik fikrinin işletme bünyesinde oluşmasını ve yaygınlaşmasını sağlayabileceklerdir. Yani yenilikçi düşünme artık bir seçim değil zorunluluk halini almaktadır ve işletmelerin bu kavramın uzağında kalmaları mümkün görünmemektedir.

Yenilikçilik işletmeler açısından olduğu kadar ülkeler açısından da giderek önem kazanmaktadır. Çünkü küresel anlamda markalaşan ve ticari başarılar elde eden güçlü işletmelere sahip ülkeler de ekonomik ve siyasi anlamda güçlenmekte ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmektedirler. Ülkemizde sanayileşme sürecinde yaşanan gecikmeler, dev işletmeler ve dev markalar oluşmasının da önüne geçmiştir. Genel sanayileşme politikası taklitçilik üzerine gelişmiş ve ana sanayilerde bile katma değeri yüksek ara mallarda yurt dışına bağımlılığın önüne geçilememiştir. Çünkü teknik spesifikasyonu ve katma değeri yüksek bu tür

ürünler için gerekli yenilikçilik yatırımlarını gerçekleştirecek işletmelerin olmaması bu ürünlerde pazarın diğer ülkeler tarafından tamamen ele geçirilmesini doğurmuştur. Bu durum ülkemizde de birçok ekonomik problemi yanında getirmektedir.

Çalışmanın uygulama bölümünde yer verilen proje yaklaşık iki yıllık bir çalışmanın sonucu olup TÜBİTAK desteği ile hayata geçirilmiştir. Çalışma sonuçlarının ve işletmenin geldiği noktanın tespiti diğer işletmelere yol gösterici olacaktır.

Proje uygulayıcısı işletmenin proje uygulaması öncesinde avantajlı yönleri;

- Tüm yatırımlarını kendi kaynakları ile gerçekleştirmiş,
- İyi bir insan kaynakları altyapısına sahip,
- Üretimi için gerekli tüm teknik şartları karşılamış,
- Gerekli ölçme ve laboratuvar altyapısını edinmiş,
- Proje yürütmek için gerekli mali kaynaklara sahip,
- Yeniliklere açık bir üst yönetim,
- Ortaklar arasında iş bölümü ve yetki paylaşımı netleştirilmiş,
- Kendi kaynakları ile üretim sürecini iyileştirmeye yönelik birçok ar-ge, süreç iyileştirme ve tasarım geliştirme çalışması gerçekleştirmiş,
- Personel sirkülasyonu az,
- Personel memnuniyeti ve işletmeye bağlılığı mevcut,
- Uluslararası piyasada sektöründe markalaşmış, müşteri güveni ve bağlılığı yaratmış.

Proje uygulayıcısı işletmenin proje uygulaması öncesinde dezavantajlı yönleri;

- Kurumsallaşmayı tam olarak başaramamış,
- İletişim zayıf, toplantı yapma alışkanlığı yok. Bu durum alınan kararlarda işbirliği sağlanmasını engelliyor,
- Teknik kadrosunu geliştiremiyor. İstenilen nitelikte teknik personel bulamıyor,
- Üretim çok yoğun. Bu nedenle sağlıklı bir Araştırma-Geliştirme süreci yaşanmıyor. Hızlı ve sorun çözücü çalışmalar gerçekleştiriliyor. Ancak bunların bağlantısı kurulamıyor, sürdürülebilirliği sağlanamıyor,
- Devlet destekleri konusunda önyargılar var.
- Personelin yaratıcı fikirlerine önem veriliyor ve takdir ediliyor. Ancak yaratıcı fikirlerin oluşması için gerekli ortam ve iklim mevcut değil. Sürekli üretim yoğun çalışılıyor. Üretimi iyileştirmeye yönelik sorun çözücü fikirler üretiliyor.
- Kayıt tutma alışkanlığı zayıf.



Projenin kabul edilmesi ile birlikte hem yoğun üretim temposunu karşılama, hem de yeni ürün ve yeni tezgah tasarım ve imalatı süreçleri paralel olarak yürütülmüştür. Bu aşamalarda personelin yaratıcı fikirleri, özverili çalışması ve alınan akademik destekler ile proje başarı ile tamamlanmıştır. Proje yaklaşık 400.000 TL'ye mal olurken bu maliyetin yaklaşık 200.000 TL'si TÜBİTAK tarafından işletmeye hibe edilmiştir. Proje 10 aylık bir sürede tamamlanırken bir başvuru raporu 3 ara rapor ve bir sonuç raporu sunularak gerçekleştirilen tüm faaliyet ve maliyetler yazılı hale getirilmiştir. Yenar Döküm açısından projeden elde edilen genel sonuçlar aşağıda sıralanmıştır;

- Ülkemizde üretilmeyen ve yurtdışından satın alım maliyeti 1.000.000 TL'ye mal olan savurma makinesini kendi bünyesinde (200.000 TL maliyet ile) üreterek ciddi bir teknik ve mali avantaj elde etti.
- Ülkemizde pullama vals silindirleri üreten ilk işletme oldu.
- Mevcut savurma makineleri ile tek seferde tek kütle 3 ton ağırlığındaki silindir üretilirken proje kapsamında imal edilen büyük savurma makinesi ile tek seferde tek kütle 8 tonluk silindir üretebilme imkanı oluştu.
- Yeni savurma makinesi ile üretilen ürünlerin matematiksel altyapısı oluşturuldu. Daha önce tecrübeye dayalı gerçekleştirilen üretim artık bilimsel veriler ve matematiksel hesaplar dahilinde gerçekleştiriliyor. Bu sayede geçmiş üretim süreçleri tekrar ele alınarak gerekli matematiksel altyapı oluşturuldu.
- Yeni makinenin üretim sürecine dahil edilmesi ile mevcut emniyet koşulları gözden geçirildi. Daha güvenli bir çalışma ortamı ve üretim süreci elde edildi.
- Proje hazırlama ve yönetme konusunda önemli bir deneyim elde edildi.
- Yurtdışı müşterilerinin güven ve bağlılığı arttı. Müşteriler üretim sürecini görmek için ziyaretler gerçekleştirdiler. Bu durum ciddi bir pazarlama avantajı doğurdu.
- Üst yönetimin kendine ve insan kaynaklarına olan güveni arttı.
- Yeni projeler üretme konusunda heves arttı. Yeni proje fikirleri oluşturulmaya başlandı.
- İki tanesi mühendis olmak üzere 4 yeni personel istihdam edildi.
- Araştırma-Geliştirme Birimi kurulması konusunda çalışmalar başlatıldı.
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi amacı ile öneri kutuları oluşturuldu.
- Proje fikrini öne süren iki personel ödüllendirilerek yeni yaratıcı fikirlerin oluşması desteklendi.

Çalışmada personelin yaratıcı fikirleri doğrultusunda üretilen ürün ve süreç yeniliği projesinin hayata geçirilmesi ve başarı ile tamamlanması işletmeye önemli katkılar sağladığı görülmüştür. Proje doğrultusunda uygulanan ürün ve süreç yeniliği çalışmalarının işletme performansına etkisi literatürde incelenen kriterler doğrultusunda aşağıda belirtilmiştir;

**Tablo 3:** Ürün ve Süreç Yeniliğinin Performansa Karlılık Boyutunda Etkileri

PERFORMANS KRİTERİ	PROJE SONRASI DEĞİŞİM	AÇIKLAMA
Satış gelirlerindeki artış/azalış	Yurt içi: %8 artış Yurt dışı: %12 artış	1 yıl içerisinde gerçekleşti
Satışların karlılığındaki artış/azalış	%17 artış	Mevcut silindirler % 20 kar marjı ile satılırken yeni silindirlerde kar marjı %40 ile satılmaktadır.
Birim maliyetlerdeki artış/azalış	%10 azalış	Süreç yeniliği sayesinde elektrik, doğalgaz, malzeme kayıpları gibi faktörlerde sağlanan tasarruflar doğrultusunda gerçekleşmiştir.
Finansal hedeflerin başarıma oranı	%87	Satış hasılatı, karlılık, maliyetler vb. hedefler %87 oranında başarıldı.

Proje doğrultusunda satış gelirlerinde %9.6'lık bir artış elde edilmiştir. Bu artış YENAR DÖKÜM için önemli bir başarı olarak görülmüştür. Proje öncesinde üretilen silindirler %20 karlılık oranı ile satılırken yeni silindirler %40 karlılık ile satılmaya başlanmıştır. Bu durum satış karlılığında %17'lik bir artış elde edilmesini sağlamıştır. Bu artışın önemli nedenlerinden biri proje kapsamında gerçekleştirilen süreç yeniliğinin işletme verimliliğinde sağladığı %76'lık artıştır.

Proje sonrasında birim maliyetlerde %10 azalış elde edilmiştir. Bunun en önemli nedeni işletmenin yeni savurma makinesini sisteme dahil etmesi ile gerçekleştirdiği süreç yeniliği doğrultusunda elektrik, doğalgaz, malzeme kayıpları gibi faktörlerde sağladığı tasarruflardır. Bunun yanında aynı üretim süresinde gerçekleştirilen ürün sayısındaki artış da birim maliyetlerin azalışında önemli bir etken olarak görülmüştür.

**Tablo 4:** Ürün ve Süreç Yeniliğinin Performansa Büyüklük Boyutunda Etkileri

PERFORMANS KRİTERİ	PROJE SONRASI DEĞİŞİM	AÇIKLAMA
İşletme çalışan sayısındaki artış/azalış	%40 artış	1 yılsonunda 50 olan personel sayısı 70'e yükseldi.
Üretimde kullanılan tezgah sayısındaki artış /azalış	%7 artış	1 yıl sonunda 70 olan tezgah sayısına 5 adet daha eklendi.
Pazar payındaki artış/azalış	%20 artış	Yurt içi ve yurt dışı pazar payında 1 yılsonunda toplam %20'lik artış elde edildi.

Yenilikçilik çalışmaları doğrultusunda yeni personel ihtiyaçları doğmuş ve Yenar Döküm'ün çalışan sayısında %40 artış meydana gelmiştir. İstihdam edilen yeni çalışanların işletme bünyesine dahil edilmesi süreci başarı ile gerçekleştirilmiş ve mevcut personel ile işbirliği halinde çalışmaları sağlanmıştır.

Yenar Döküm bünyesinde 2012 yılında toplamda 70 adet tezgah etkin şekilde kullanılmaktayken projenin gerçekleştirilmesi sürecinde 5 yeni tezgah

sürece dahil edilerek üretimde kullanılan tezgah adetinde % 7'lik artış elde edilmiştir.

Projenin hayata geçirilmesi ile Yenar Döküm dünyada pullama vals silindirlerini üreten nadir işletmelerden biri konumuna ulaşmıştır. Mevcut durumda pazarın 50'si iki firmanın elinde iken Yenar Döküm bu paya üçüncü ortak olarak dahil olmuştur. Yurt içinde 10 yeni müşteriye satış yapılırken yurt dışında mevcut müşterilerden 6 tanesine yeni ürün satışı gerçekleştirilmiştir. Bu durum pazar payında %20'lik bir artış elde etmesini sağlamıştır.

**Tablo 5:** Ürün ve Süreç Yeniliğinin Performansa Kalite Boyutunda Etkileri

PERFORMANS KRİTERİ	PROJE SONRASI DEĞİŞİM	AÇIKLAMA
Ürün standardını karşılama oranı	%95	Pullama vals silindirleri belirlenen standart ölçülerini %100 karşılamak ile birlikte ölçülemeyen tek kriter olan ürün ömrü yıllar içerisinde ölçülecektir.
Hatalı ürün sayısında artış/azalış	%40 azalış	Proje öncesinde % 5 olan hatalı ürün miktarı %3'e düşürülmüştür

Yenar Döküm'de gerçekleştirilen ürün ve süreç yeniliği çalışmaları doğrultusunda ürün standardını karşılama oranı % 88'den %95'e yükselmiştir. Proje kapsamında ürünlerin mikro yapılarının incelenmesi faaliyeti ilk kez uygulanmaya başlanmıştır. Bu sayede ürün alaşım yapısındaki eksiklikler daha net belirlenerek döküm yöntemlerinde iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle ürün standardı %95 oranında karşılanmaya başlanırken bu değer güvenilirliğinde de artış sağlanmıştır. Bu durum işletmenin yurtdışındaki rakipler ile rekabet edebilirliğini arttırarak ciddi avantaj elde etmesini sağlamıştır.

Yeni savurma makinesinin üretim hattına dahil edilmesi ile birlikte hatalı ürün sayısında önemli bir azalma elde edilmiştir. Yeni proje kapsamındaki yeni makine tasarımı ile makine kaynaklı hatalar elimine edilirken dinamik hesapları daha net olarak çıkarılmıştır. Böylelikle döküm süreci iyileştirilerek %5 oranında olan hatalı ürün miktarı %3 seviyesine indirilebilmiştir. Bu sayede işletme önemli bir mali avantaj elde etmiştir.

**Tablo 6:** Ürün ve Süreç Yeniliğinin Performansa Yaratıcılık ve Yenilik Kapasitesi Boyutunda Etkileri

PERFORMANS KRİTERİ	PROJE SONRASI DEĞİŞİM	AÇIKLAMA
Bilançodaki AR-GE harcamalarının payındaki artış/azalış	%5 artış	Proje öncesi bilançoda yer almayan AR-GE harcamalarına satış hasılatından %5'lik yer verildi.
Yeni geliştirilen proje sayısı	3 adet	1 adet küçük dişleme makinesi, 1 adet büyük dişleme makinesi ve bir adet kumlama makinesinin AR-GE çalışmalarına başlandı.
Bilgi paylaşımının etkinliği / gerçekleştirilen toplantı sıklığı	Haftada 1 adet idari / 1 adet genel toplantı	Proje öncesinde yapılmayan periyodik toplantılar düzenli hale getirildi.
Ar-Ge personeli sayısındaki artış / azalış	3 kişi	2 adet makine mühendisi, 1 adet teknik ressam istihdam edildi.

Gerçekleştirilen yenilikçilik faaliyetleri doğrultusunda bilançoda eskiden AR-GE kalemine yer verilmez iken proje sonrasında bilançoda AR-GE kalemi yer almaya başlamış ve 2014 yılında satış hasılatının %5'i olarak gösterilmiştir. Projenin başarı ile tamamlanması sonucunda işletme yönetici ve çalışanlarında yeni AR-GE projeleri konusunda motivasyon artmıştır. Bu doğrultuda 3 yeni proje fikri hayata geçirilmiş, gerekli hazırlıklara başlanmış ve proje ekipleri oluşturulmuştur.

Yenar Döküm KOBİ statüsünde olup işletme yönetiminde profesyonel yaklaşımlar geliştiriyor olmasına rağmen kurumsallaşmayı tam olarak gerçekleştirememiş bir işletmedir. İşletmenin zayıf yönlerinden biri toplantı alışkanlığının oluşturulamamış olmasıdır. Bu durum işletmede sağlıklı bir iletişim ortamının oluşamamasını doğurmuştur. Proje süresince zorunlu olarak gerçekleştirilen toplantılar işletme yöneticilerinde bu bilinç ve alışkanlığın oluşmasına katkı sağlamıştır. Proje sonrasında da haftada bir adet idari bir adet genel toplantı yapılması düzeni oluşturulmuş ve bu durum kayıtlar ile desteklenmiştir. Böylelikle işletme de iletişim ve karar alma süreci daha etkin hale getirilmiştir.

Proje sonrasında işletmede önceden var olmayan AR-GE birimi oluşturulmuştur. İki makine mühendisi ve bir teknik ressam istihdam edilerek mevcut mühendislerin liderliğinde yeni üç proje için çalışmalara başlanmıştır. Bu durum işletmenin gelecek yıllardaki yenilikçilik başarısı açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır.

**Tablo 7:** Ürün ve Süreç Yeniliğinin Performansa Üretim Performansı Boyutunda Etkileri

PERFORMANS KRİTERİ	PROJE SONRASI DEĞİŞİM	AÇIKLAMA
Birim üretim süresinde artış /azalış	% 15-20	Yeni ürün için gerçekleştirilen tüm AR-GE çalışmaları mevcut ürünlere de uygulanarak üretim sürelerinde iyileştirmeler elde edildi.
Üretim miktarında artış/azalış	%20	Yeni savurma makinesi ve süreç yeniliği ile birlikte dökümhanenin üretim miktarında %100'lük bir artış elde edildi. Talaşlı imalat bölümü bu performansı yakalayamadığı için toplamda %20'lik artış elde edilmiştir.
<b>Üretim sisteminin esnekliği</b>		
- Üretim sürecinde üretilen ürün çeşitliliğinde artış/azalış	%30 artış	Mevcut durumda 10 tip ürün üretilirken proje sonrasında 13 tip ürün üretilebilir duruma gelinmiştir.
- Üretim sürecinde bir ürün grubundan diğerine geçerken harcanan ayar süresinde artış/azalış	%20 artış	Ürün çeşitliliğinden dolayı ürün ebatlarında oluşan değişim ayar sürelerinin artmasına neden oldu. Ancak bu öngörülen ve telafi edilebilen bir durumdur.
- Teslimat hızında artış/azalış	% 15	Yeni üretim süreci ile teslimat hızında artış görülmüştür.
Fire oranlarında artış/azalış	%20 azalış	Yeni savurma makinesi ile ürün iyileştirmesi gerçekleştirilerek fire oranı azaltılmıştır.

Proje öncesinde bir vals silindirinin birim üretim süresi 5,4 saat iken proje doğrultusunda imalat sistemine dahil edilen yeni savurma makinesi ve üretim süreçlerinde gerçekleştirilen iyileştirmeler doğrultusunda (talaşlı imalat sürecine yeni bölümler oluşturulması ve bölümlerin yeni tezgahlar ile desteklenmesi) bu süre 4,6-4,3 saate indirilebilmiştir.

Yeni savurma makinesinin döküm sürecinde kullanılmaya başlanması ile birlikte mevcut durumda günlük dökülen top adeti 45-50 adetten 80-100 adete çıkarılmıştır. Proje öncesinde 10 tip ürün (un değirmenlerine yönelik 4 tip ürün, kahve değirmenlerin yönelik 3 tip ürün ve çikolata üretimine yönelik 2 tip ürün ve yağ sektörüne yönelik 1 tip ürün) üretilirken proje sonrasında yağ sektöründe kullanılmak üzere 3 tip yeni ürün üretilerek bu sayı 13'e çıkarılmıştır.

Proje sonrasında teslimat hızında %20'lik artış elde edilmiş ve bu durum müşteriler tarafından olumlu karşılanmıştır. Eskiden sınırlı sayıda savurma makinesi ve kalıbı var iken hazırlanan maden mevcut kalıplara dökülmekteydi. İstenilen ürün adeti bu yarı mamulden yaklaşık olarak %18 oranında fire verilerek elde edilmekteydi. Proje sonrasında yeni savurma makinesinin kullanılmasıyla istenilen ürün için kalıplar yapılarak bu kalıplara uygun olarak maden hazırlanması ile döküm süreci iyileştirilmiş ve fire oranı %14'e indirilerek işletme açısından önemli bir avantaj elde edilmiştir.

**Tablo 8:** Ürün ve Süreç Yeniliğinin Performansa Pazar Odaklılık ve Rekabet Boyutunda Etkileri

PERFORMANS KRİTERİ	PROJE SONRASI DEĞİŞİM	AÇIKLAMA
Müşteri memnuniyetinde artış/azalış	%10	Ürün çeşitliliğinin artması ile müşteri ihtiyacını daha fazla karşılanmış, yeni ürünün rakiplerden düşük fiyat ile satılması
Ürün iadelerinde artış/azalış	% 50	Zaten düşük olan ürün iadesi sayısı projenin hayata geçirilmesi ile daha da düşmüştür.
Kazanılan yeni müşteri sayısı	16 adet	Yurt içinde 10 yeni müşteriye satış yapıldı. Yurt dışında mevcut müşterilerden 6 tanesine yeni ürün satışı gerçekleştirildi.
Müşteri şikayetlerindeki artış/azalış	---	İşletmede müşteri şikayeti görülmemiştir.

Ürün ve süreç yeniliği projesi ile ürün çeşitliliğinde elde edilen artış, termin süresinde oluşan avantaj ve ürünün fiyatı müşteri memnuniyetinde artış doğurmuştur. Proje öncesinde %86 olarak ölçülen müşteri memnuniyeti yüzdesi proje sonrasında gerçekleştirilen anketlerde %93 olarak ölçülmüştür. Yeni üretilen ürünler de dahil olmak üzere müşteri şikayeti tespit edilmemiştir.

İşletmenin yurt içinde 48 yurt dışında 84 adet müşterisi mevcut iken pullama vals silindirlerinin imalatının gerçekleştirilmesi ile yeni bir sektöre giriş yapılmıştır. Proje sonrasında yurt içinde 10 adet yeni müşteriye satış yapılırken yurt dışındaki mevcut müşterilerden 6 tanesine yeni ürün satışı gerçekleştirilmiştir. Bu durum işletmenin pazar payını önemli ölçüde olumlu etkilemiştir.

### Uygulama için Öneriler

Yukarıda verilen tablolarda da görüldüğü gibi YENAR DÖKÜM A.Ş.'de gerçekleştirilen devlet destekli ürün ve süreç geliştirme projesi doğrultusunda işletmenin performans göstergelerinde bir yıl içerisinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ve elde edilen bulgular doğrultusunda işletme yöneticilerine şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Yenar Döküm'ün yukarıda belirtilen avantajları elde etmesinde ve rekabetçi üstünlük edinmesinde ana faktör yenilikçiliği destekleyen bir yönetim tarzı ve etkin bir insan kaynakları yapısıdır. Bu nedenle rekabet gücünün en önemli kaynağı olan insan gücünden en verimli şekilde faydalanmak gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte rekabetin uluslararası boyuta taşınması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki farklılaşma gibi birçok gelişme; örgütler için yenilikçiliğin önemini giderek artırmaktadır.
2. Küresel dünyada, rekabet avantajı sağlayarak hayatta kalabilmek yaratıcı fikirlere ve yenilikçi uygulamalara bağlıdır. Bilgilerimiz, deneyimlerimiz ne kadar fazla olursa olsun her zaman yeni fikirlere ihtiyaç olacaktır. Bu ise çalışanın yaratıcılığından gelecektir. Bunun için çalışanlarına değer veren,

değişime ve yeniliğe açık müşteri odaklı bir örgüt kültürünün yaratılması zorunludur. Oluşturulacak bu kültür, çalışanın önünü açacak, sınırsız hayal güçlerinin yeniliğe dönüşmesini sağlayacak, değişimin bir fırsat olarak algılanmasına ve kişilerin kendilerini geliştirmesine imkan sağlayacaktır. Bu sayede işletmeler süreç ve örgütsel yapı olarak kendilerini devamlı iyileştirebilecek, bireysel performansın artmasıyla örgütsel verimlilik ve etkinlik üst seviyelere çıkacaktır.

3. Devletin yenilikçiliğin teşviki konusunda çalışmaları sürekli olarak artmalıdır. Bu doğrultuda işletmelerin uygulanan program ve proje destekleri konusunda bilgilendirilmesi, başarılı proje örneklerinin takdir edilip ülkemiz genelinde yaygınlaştırılması şarttır. Çünkü her bir işletmenin küçük adımlar ile gerçekleştirdiği başarılar ülkemizin başarısı açısından önemlidir.
4. Devletin katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesini desteklemesi ve bu konuda işletmeleri bilgilendirmesi bir zorunluluktur. İthalatı azaltacak bir sanayi politikası oluşturulması ve ithal ikameyi sağlayacak tarzda devlet destekleri sunulması gerekmektedir.
5. Nitelikli işgücünün oluşturulması devletin, üniversitelerin ve işletmelerin ana, ortak hedefleri olmalıdır. Devletin orta ve uzun vadeli yatırım programlarında eğitime önemli bir yer ayırması, üniversitelerin öğrencilerin teknik ve uygulama kapasitesini arttıracak eğitim olanaklarını sunması, işletmelerin de üniversiteler ile işbirliği halinde çalışarak öğrencilere proje geliştirme imkanları sunması bir zorunluluktur. İnsan kaynakları yapısı gelişmeyen bir ülkenin katma değeri yüksek yenilikçi projeler hayata geçirmesi mümkün değildir.
6. Yenilik üretmek, yoğun çaba, kaynak ve odaklanma gerektiren bir süreçtir. Bu durum işletme sahip ve yöneticilerinde yenilikçiliğe karşı bir önyargı oluşmasına neden olmaktadır. Ancak yenilikçi düşünme artık bir seçim değil zorunluluk halini almaktadır ve işletmelerin bu kavramın uzağında kalmaları mümkün görünmemektedir. Bu nedenle işletme sahip ve yöneticileri başta devlet desteklerinden faydalanarak projelerini hayata geçirirlerse en azından önyargılarından kurtulmak noktasında avantaj elde edeceklerdir.

## KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, X(3): 209-231.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 121-145.

Beamon B. M. (1998). Performance, reliability and performability of material handling systems. *International Journal of Production Research*, 2 (36): 377-393.

Bilderbeek, J. (1999). R&D performance measurement: more than choosing a set of metrics. *R&D Management*, 29(1), 35-46.

Carton, A. R. and Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance – Metrics for entrepreneurship and strategic management research*, Edward Elgar Publishing Limited, UK/USA.

Certo, S. C. (2000). *Modern management diversity, quality, ethics & the global environment* (8. Edition). London: Prentice Hall International Inc.

Co, H. C., Chew, K. S. (1997). Performance and R&D expenditures in American and Japanese manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 35 (12): 3333-3348.

Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations, *Journal of Management Studies*, 38 (1): 45-65.

Drucker, Peter F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, November-December, 149-158.

Drucker Peter F.(2001). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper&Row Publishers.

Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Elçi Şirin (2008), “İnovasyon: neden ve nasıl?”, *Strateji Bülteni: İnovasyon*, Ocak-Mart (7): 6-13.

Erdem, B., Gökdeniz A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya’da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2): 77-112.

Erdil, O. ve Kaya, N. (2002). Orta büyüklükteki işletmelerde pazar odaklı rekabetin performans üzerine etkileri ve bir saha araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (1): 31-44.



Erdil, O., Kitapçı, H. (2007). TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1): 233-245.

Eren, E., Alpkın, L. Ve Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 201-224.

Erkiletlioğlu, H. (2013). *Dünyada ve Türkiye’de Ar-Ge Faaliyetleri*, Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü, [https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/ar\\_07\\_2013.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/ar_07_2013.pdf), Erişim tarihi: 19.06.2017.

Ersöz, F. (2011). Avrupa inovasyon göstergeleri (EIS) ışığında Türkiye'nin konumu. *İTÜDERGİSİ/b*, 6(1): 3-16.

Fischer, M. M.. (2001). Innovation, knowledge creation and system of innovation. *The Annals of Regional Science*, 35 (2): 199-216.

Forker, L. B., Vickery, S. K., Droge, C. (1996). The contribution of quality to business performance. *International Journal of Operations&Production Management*, 16 (8): 44-62.

Globerson, S. (1985). Issues in developing performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23 (4): 639-646.

Higgins, J. M. (1996). Innovative or evaporate: creative techniques for strategist, *Long Range Planing*, 29 (3): 370-380.

Hwang, G. and Lee, J. (2000). The process innovation in a competitive telecommunications market: a case study. *Total Quality Management*, 11 (4/5&6): 728-733.

Jong, J.P. J. ve Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41 (9): 844-858.

Kald, M. and F. Nilsson (2000). Performance measurement at Nordic companies”, *European Management Journal*, 18 (1): 113-127.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992), The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January – February: 70-79.

Karakılıç, N. Y. (2009). Stratejik ittifak oluşumunda temel yeteneklerin önemi: tariş Opet stratejik ittifakı balanced scorecard örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21): 200-214.

Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5): 99-111.

Lockamy, A., and M.S. Spencer (1998). Performance measurement in the theory of constraints environment. *International Journal of Production Research*, 36 (8): 2045-2060.

Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: the role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, 33 (9): 1001-1015.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations&Production Management*, 19 (2): 205-228.

OECD Statistics website, *Science, Technology and Patents section*, [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=PATS\\_IPC](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=PATS_IPC), Erişim Tarihi: 19.06.2017.

Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler* (3. Baskı), OECD/Eurostat Ortak Yayımı.

Oylumlu, H. (2006). *Bir şirketin yenilikçiliğine etki eden koşulların belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, İstanbul.

Özşahin, M., Çiğirim, E. ve Gök, M. Ş. (2005). Rekabet edebilirlik ve firma performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1): 143-155.

Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance - a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13 (3): 218-225.

Reiner, G. (2005). Customer-oriented improvement and evaluation of supply chain processes supported by simulation models. *International Journal of Production Economics*, 96(3): 381-395.

Rosa, E. M. and Labeage, J. M. (2002). The relationship between firm size and innovation activity: a double decision approach and an application to Spanish manufacturing firms. *Economic Innovation Technology*, 11 (1): 35-50.

Serter, N. (1996). *Giydirilmiş İnsan Kimliği*. İstanbul: Der Yayınevi.

TÜBİTAK, Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik İstatistikleri <http://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-bty-istatistikleri>, Erişim Tarihi: 19.06.2017.

T.C. Resmi Gazete (30 Haziran 1995). Ar-Ge Teşvikleri Kanunu.

Tunalv, C. (1992). Manufacturing strategy-plans and business performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 12 (3): 4-24.

Türk Dil Kurumu, Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>, kelime=yenilik, E.T: Ekim 2013.

Ulijn, Jan and Terrence, Brown E. (2004) *Innovation, entrepreneurship and culture, a matter of interaction between technology, progress and economic growth?*. Sweden: Royal Institute of Technology and the Stockholm School of Entrepreneurship.

Vincent, Leslie H., Bharadwaj, Sundar G., Challagalla, Goutam N. (2004). Does innovation mediate firm performance?: a meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation. *Working Paper*, [https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/10731/gt\\_tiger\\_does\\_innovation.pdf?sequence=1](https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/10731/gt_tiger_does_innovation.pdf?sequence=1), Erişim Tarihi: Aralık 2013)

Webster, E. (2004). Firms' decisions to innovate and innovation routines, *Economics of Innovation and New Technology*, 13 (8): 733-745.

Yamaç, Kadri (2001). Nedir bu inovasyon?. *Üniversite ve Toplum*, 1(3): 6-7.

Yörüker, S., Karabeyli L., Kaya, S., Özeren, B. (2003). *Sayıştayın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporu*, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 28, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara.

Zehir, C. ve Özşahin, M. (2007). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: imalat sektöründe bir saha çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 137-157.



**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ**  
**MAKALE YAYIM İLKELERİ VE YAZIM KURALLARI**

**1. Genel İlkeler**

DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi yılda en az dört defa yayımlanan hakemli bir dergidir. Derginin yayım dili Türkçe'dir. Ancak İngilizce yazılan makaleler de yayımlanabilir. Dergi, sosyal bilimler alanına özgün katkılar yapan teorik ve/veya uygulamalı makaleleri yayımlamayı amaçlar. Dergiye gönderilen makalelerin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olması ve herhangi bir yerde yayımlanması için değerlendirme sürecine girmemiş olması gerekir. Başka bir yerde yayımlanması amacıyla başvuru yapıldığı, aynıının ya da benzerinin başka bir dergide yayımlanmış olduğunun tespiti halinde makale değerlendirme sürecinden çıkarılır. Dergimizde, başvuru, değerlendirme, yayın süreci ve bilgilendirmeler TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark sistemindeki <http://dergipark.ulakbim.gov.tr> adresi üzerinden yapılır. Ayrıca yazar ve hakemlerle iletişim dergiye ait [sbedergi@deu.edu.tr](mailto:sbedergi@deu.edu.tr) adresi üzerinden de gerçekleştirilir. Yazarlar iletişim adresi olarak belirttikleri e-posta adresini kontrol etmelidir. Ayrıca telefon ile bilgilendirme yapılmaz. Makaleler, Derginin Makale Yayım İlkeleri ve Yazım Kuralları'nda (Yazar Rehberi) belirtilen ilkelere, şekil şartlarına, atıf usüllerine ve yazıldığı dilin yazım kurallarına uygun olarak düzenlenmiş olmalıdır. Dergiye gönderilen makaleler, editörler ve yayın kurulu tarafından alana özgün katkısı, bilimsel anlatımı, yazım kuralları, dergi politikası ve kapsamı yönünden incelenir. Çalışmalar, ön değerlendirme ölçütlerini karşılamaları halinde üç hakeme gönderilir. Hakemlerin ve yazarın kimlikleri bu süreçte çift taraflı kör hakemlik politikası gereği gizli tutulur. Hakemler için verilen değerlendirme süresi, hakemin değerlendirmeyi kabul ettiği tarihten itibaren 30 gündür. Hakem değerlendirmesi tamamlanan makalelerin yazarlarına hakem raporları sistem üzerinden e-posta ile gönderilir. Düzeltme istenmesi halinde hakem raporlarının yazara gönderildiği tarihten itibaren 30 gün içinde düzeltilmiş makale ve düzeltme raporunun sisteme yüklenmesi gerekmektedir. Hakem raporları doğrultusunda makalenin yayımlanıp yayımlanmamasına, editörler ve yayın kurulu karar verir. Basılabilecek makaleler son olarak intihal incelemesine tabi tutulur. İntihal raporu doğrultusunda basımı uygun görülen makaleler dizgi aşamasına alınıp, basımı uygun görülmeyen makaleler ise reddedilir. Yayımlanmayan makaleler, yazara geri verilmez. Dergideki makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayımlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir. Dergide yayınlanmasından sonra makalenin tüm telif hakları DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'ne aittir. Yayımlanmış çalışmaların yazarlarına telif ücreti ödenmez. Dergide yayımlanmış makaleler DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi onayı olmadan başka bir yerde yayımlanamaz ve çoğaltılamaz.

Dergiye değerlendirilmek üzere makale gönderen yazarlar Dergi'nin Makale Yayım İlkeleri ve Yazım Kuralları'nı ve belirtilen telif koşullarını kabul

etmiş sayılırlar. Söz konusu kural ve ilkelere uymayan makalelerin sorumlulukları yazar(lar)a aittir. Dergi Yayın Komisyonu'nun ilgili kural ve ilkelere uymayan makaleleri "değerlendirme sürecinde veya sonrasında" "reddetme" hakkı bulunmaktadır.

## **2. Makalelerin Gönderilmesi**

Makaleler, "MS Word" formatında kayıtlı olmalı ve TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark sistemindeki DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi sayfasına <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/deusosbil> adresinden üye girişi yapılarak yüklenmelidir. Ayrıca makalenin bir basılı kopyası ile makalenin içine kopyalandığı bir CD ve ıslak imzalı taahhütname "Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Tınaztepe Yerleşkesi, 35390 Buca-İzmir" adresine gönderilmelidir.

DergiPark'a değerlendirilmek üzere yüklenen makale dosyası hakemlerle paylaşılan değerlendirme sürümü olduğundan kör hakemlik politikası gereğince bu dosyada kapak sayfası bulunmamalı, yazar isimlerine yer verilmemeli, ayrıca dosya özelliklerine girilerek yazar bilgileri silinmelidir. Yazar bilgileri sisteme eksiksiz olarak girilmeli, birden fazla yazar olması durumunda "yazar ekle" seçeneğinden yazar sıralamasına dikkat edilerek tüm yazarlar eklenmeli ve iletişim yazarı belirtilmelidir. Postayla gönderilen basılı kopyada ise "Yazım Kuralları ve Biçimsel Özellikler" bölümünde belirtilen şekilde kapak sayfası bulunmalıdır.

## **3. Yazım Kuralları ve Biçimsel Özellikler**

Makaleler, MS Word programında "Times New Roman 11 Punto" karakteriyle tek satır aralıklı ve iki yana yaslanmış olarak yazılır. Sayfa yapısı A4 olmalı; sağ "4 cm", sol "4 cm", üst "5,25 cm" ve alt kenarlardan "4,75 cm" boşluk bırakılmalıdır. (Bu ayarlar "sayfa düzeni" - "kenar boşlukları" bölümünden yapılmaktadır). Paragraf başlarındaki girinti "1,25 cm" ve paragraf aralarındaki boşluk önce "0 nk" sonra "6 nk" olmalıdır. (Bu ayarlar MS Word programında "paragraf ayarları" - "girintiler ve aralıklar" bölümünden yapılmaktadır).

Makalenin genel kurgusu sırasıyla şöyledir: Makale adı, Türkçe öz, Türkçe anahtar kelimeler, makalenin İngilizce adı, İngilizce öz (abstract), İngilizce anahtar kelimeler (keywords), tam metin, dipnotlar, kaynakça (references) ve -varsa- ekler. Öz ve anahtar kelimeler "Times New Roman 10 Punto" karakteriyle ve italik yazılmalıdır.

Posta ile gönderilecek makalenin ilk sayfası kapak sayfasıdır. Bu sayfada, çalışmanın Türkçe ve İngilizce başlığı (büyük harflerle, 11 Punto ve koyu ve ortalanarak), yazar adı ve soyadı (soyadı büyük harflerle), ünvanı, adresi (üniversite, fakülte, bölüm adı bulunmalıdır) ve varsa teşekkür notu bulunur. Makaleler bildiri, tez vb. olarak herhangi bir yerde sunulmuşsa, proje/araştırma desteğinden yararlanılarak hazırlanmışsa bu durum mutlaka Türkçe makale başlığına Türkçe, İngilizce başlığa İngilizce olmak üzere dipnot verilerek

gösterilmelidir. Derginin 18. cilt 1. sayısından itibaren basılan makalelerde kullanılmak ve Mayıs 2016 tarihinden itibaren yeni başvurularda geçerli olmak üzere ikinci sayfada (sisteme yüklenecek dosyanın ilk sayfası), makalenin konu alanı, “UAK Doçentlik Sınavına Başvuru Şartları”nda yer alan “temel alan” tablolarından yararlanılarak “bilim alanı” ve “kodu” makale başlığından önce sola dayalı olarak yazılmalı, altındaki satırda yine sola dayalı ve italik olarak makale türü (araştırma makalesi, derleme, olgu sunumu vb.) belirtilmelidir. Makalenin Türkçe başlığı altında Türkçe Öz, anahtar kelimeler, İngilizce başlığı altında İngilizce öz ve anahtar kelimeler de bu ikinci sayfada olmalıdır. Özler ortalama 150 kelimedenden oluşmalıdır. Özde, çalışmanın amacı ve kapsamı, özgün yönü ve incelediği alana getirdiği katkı, yöntemi ve başlıca vurguları, değerlendirmeler ve öneriler kısaca belirtilmelidir. Anahtar kelimeler en az iki en çok altı tane olmalıdır. Anahtar kelimelerin arasında virgül kullanılmalı, her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalı, anahtar kelimelere numara verilmemelidir. Makalenin ana metni üçüncü sayfadan başlamalıdır. Metindeki ana başlıklar, sola dayalı, büyük harfle ve koyu olarak yazılmalıdır. İkinci düzey başlıklar sola dayalı, koyu ve kelimelerin sadece ilk harfleri büyük yazılmalıdır. Üçüncü düzey başlıkları da sola dayalı ve koyu ancak sadece ilk kelimelerinin ilk harfi büyük yazılmalıdır. Başlıklarda harflendirme ve numaralandırma yapılmamalıdır.

Tablo ve şekil başlıkları, tablo ve şekillerin üzerinde numaralandırılarak paragraf girintisiyle “Times New Roman 11 Punto” yazılmalıdır. Tablo, Şekil, Grafik kelimeleri ve numaraları koyu yazılmalıdır. Tablo ve şekil adlarında her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalı, koyu yazılmamalıdır. Örneğin; **Tablo 1:** Tablo Başlığı. Tablo içi yazım karakteri “Times New Roman 8 Punto” olmalıdır. Kaynak, şekil ve tablonun altında paragraf girintisiyle başlanarak “Times New Roman 10 Punto” ile kaynakçada olduğu gibi yazılmalı ve sayfa numarası belirtilmelidir.

Dergide metin içinde kaynak gösterme, parantez içinde yazar soy ismi ve yayın yılı şeklindedir. Örneğin; (Ahmet, 2005: 46). Kaynak gösterilen çalışma iki yazarlıysa iki yazarın soy isimleri gösterilir. Örneğin; (Ahmet ve Ozan, 2003: 69). Kaynak gösterilen çalışma üç ve daha fazla yazarlıysa ilk yazarın “soy ismi vd.” ifadesi kullanılmalıdır. Örneğin; (Ahmet vd., 2006: 79). Metin içinde aynı konuya birden fazla kaynak gösterilmişse ya da yer verilmişse, yazarların soy isimleri alfabetik sıralamayla aralarına noktalı virgül işareti konularak gösterilmelidir. Örneğin; (Ahmet, 2009; Can, 2001; Uysal, 2006). Aynı yazarın aynı yıla ait farklı çalışmaları, yayın yılı sonuna konulacak “a, b, c, ...” harfleriyle gösterilmelidir. Örneğin; (Yılmaz, 2008a; 2008b).

Metinde dipnot uygulaması ilgili sayfanın altında, metnin bütünlüğünü bozmayacak şekilde yalnızca açıklama amacıyla kullanılmalıdır ve “Times New Roman 10 Punto” karakteriyle verilmelidir.

Metin içi atıflarda ve kaynakçada kullanılan kısaltmalar, referans verilen kaynağın dili gözetilmeksizin, makalenin yazım diline uygun yazılmalıdır.

Örneğin; Türkçe makalede “ve”, “vd.”, “Der./Ed.”, İngilizce makalede “and”, “et al.”, “Ed./Eds.” gibi.

Makalede ek verilmesi halinde her bir ek ayrı sayfada olacak şekilde kaynakçadan sonra verilmeli, “EK” başlığı büyük harflerle, koyu ve sola dayalı olarak yazılmalı, ayrıca numaralandırılmalıdır. Ek başlığındaki her kelimenin ilk harfi büyük yazılmalıdır. Örneğin; **EK 1:** Ek Başlığı.

Yararlanılan kaynaklar, makalenin sonunda ayrı bir sayfada “kaynakça” (references) başlığı altında alfabetik olarak soy isim sırasıyla gösterilmelidir. Her kaynak paragraf girintisiyle başlanarak yazılmalıdır. Kaynakçada aynı yazarın aynı yıla ait çalışmaları varsa, çalışmanın yapıldığı yılın sonuna “a, b, c, ...” harfleri koyularak sıralanmalıdır.

Derginin 19. cilt 1. sayısında yayımlanacak makalelerde ve Mayıs 2016 tarihinden itibaren değerlendirilmek üzere gönderilen yeni makalelerde geçerli olmak üzere atıf ve kaynakça yazımında APA (6. versiyon) stilinde kaynak gösterimi yapılmalıdır. 18. cilt için geçerli olan kaynakça yazımında uyulması gereken genel kurallar aşağıda gösterilmiştir.

#### **Kitap:**

Rosenau, P. M. (2004). *Post-modernizm ve toplum bilimleri*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

#### **Kitap bölümü:**

Muecke, M. A. (1994). On the evaluation of ethnographies. J. M. Morse (Der.) *Critical issues in qualitative research*: İçinde 187-209. London: Sage.

#### **Dergi:**

Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1): 45-60.

#### **E-dergi:**

Drichoutis, A. C., Lazaridis, P. ve Nayga, R. M. Jr. (2006). Consumers' use of nutritional labels: A review of research studies and issues. *Academy of Marketing Science Review* (e-journal), 2006 (9): <http://www.amsreview.org/articles/drichoutis09-2006.pdf>, (02.09.2011).



**Tez:**

Çolakoğlu, Ü. (1997). Konaklama işletmelerinde yönetici-yönetilen ilişkilerinde iletişim stratejileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**Sempozyum ve kongre bildirileri:**

Temiz, D. ve Gökmen, A. (2009). Foreign direct investment and export in Turkey: The period of 1991-2008. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir, Türkiye.

**İnternet adresi:**

University of Georgia (varsa yayın yılı). "Points of pride", <http://www.uga.edu/profile/pride.html>, (erişim tarihi).

**Raporlar:**

TCMB (1995). Yıllık Rapor. [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr), (01.05.2011). **veya** Bikmen, F. ve Meydanoğlu, Z. (2006). *Türkiye'de sivil toplum: bir değişim süreci*. Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu. İstanbul: TÜSEV Yayınları No: 39.

**İnternet makale:**

Suronovic, M. S. (2005). *International finance theory and policy*. <http://internationalecon.com/Finance/Fch70/Fch70.php>, (erişim tarihi).

**İnternet bildiri:**

Temiz, D. ve Gökmen, A. (2009). Foreign direct investment and export in Turkey: The period of 1991-2008. *EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi*, 17-19 Haziran 2009, Eskişehir, Türkiye. [http://econ.anadolu.edu.tr/fullpapers/Temiz\\_Gokmen\\_econanadolu2009.pdf](http://econ.anadolu.edu.tr/fullpapers/Temiz_Gokmen_econanadolu2009.pdf), (erişim tarihi).

Makalenin yazımıyla ve atıflarla ilgili belirtilmeyen diğer konularda bilimsel makale yazım kuralları esas alınmalıdır. Söz konusu kural ve ilkelere uymayan makalelerin sorumlulukları yazar(lar)a aittir.