

T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları  
Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Komisyonu Basım Kararı Tarih ve Numarası:  
**04.06.2013/09.1700.0000.000/BY.013.042.684**

---

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY  
JOURNAL OF FACULTY OF BUSINESS**

**CİLT: 15 SAYI: 1 YIL: 2014**

**VOLUME: 15 NUMBER: 1 YEAR: 2014**

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi TUBİTAK ULAKBİM Sosyal  
Bilimler Veri Tabanına dahildir.

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Akademia Sosyal Bilimler  
İndeksi'nde (ASOS Index) taranmaktadır.

# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

İşletme Fakültesi dergisi hakemli bir dergidir.

## DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ ADINA SAHİBİ

Prof.Dr. Yasemin Arbak

### Kurucu Editör

Prof.Dr. Mete Oktav

### YAYIN KURULU

#### Editör

Burcu Selin Yılmaz

#### Editör Yardımcıları

İlkin Özdikmenli Çelikoğlu  
Selcen Kılıçaslan Gökoğlu

#### Alan Editörleri

Banu Durukan, Adnan Kasman, Nazım İrem

### Bilgi İçin

Burcu Selin Yılmaz,  
Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi , Kaynaklar Yerleşkesi 35160  
Buca İzmir.

Tel: (232) 4128101 – (232) 4128237 , Faks: 232 4535062

E-posta : ifede@deu.edu.tr,selin.yilmaz@deu.edu.tr

<http://isletme.deu.edu.tr/ifddergi/>

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanır.  
Bu Dergide yayınlanan çalışmaların bilim ve dil sorumluluğu yazarlarına aittir.  
Bu yayının bütün hakları Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesine aittir.  
Yazılı izin olmaksızın çoğaltılması , dağıtılması ve satılması yasaktır.

**ISSN: 1303 – 0027**

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YAYINIDIR.

## Dergi Editörler Kurulu

**İkbal Aksulu**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Ceyhan Aldemir**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Erdoğan Alkin**

İstanbul Ticaret Üniversitesi

**Dilek Önkal**

Bilkent Üniversitesi

**Zeynep Aycan**

Koç Üniversitesi

**Gül Bayraktaroğlu**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Muzaffer Bodur**

Boğaziçi Üniversitesi

**Nakiye Boyacıgiller**

Sabancı Üniversitesi

**Tamer Çavuşgil**

Michigan State University

**Mithat Çoruh**

Başkent Üniversitesi

**Şayeste Daşer**

Koç Üniversitesi

**Hulusi Demir**

Eastern Mediterranean University

**Cemal Ekin**

Providence University

**Ferda Erdem**

Akdeniz Üniversitesi

**Erol Eren**

Beykent Üniversitesi

**Hüsnü Erkan**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Murat Ferman**

Işık Üniversitesi

**Uğur Güllülü**

Atatürk Üniversitesi

**Orhan İçöz**

Yaşar Üniversitesi

**Erdener Kaynak**

Pennsylvania State University

**Tamer Koçel**

İstanbul Kültür Üniversitesi

**Recep Kök**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Erol Manisalı**

İstanbul Üniversitesi

**Mete Oktav**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Ömür Timurcanday N. Özmen**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**İlker Parasız**

Türkiye Merkez Bankası

**Cengiz Pınar**

Yaşar Üniversitesi

**Selami Sargut**

Başkent Üniversitesi

**Fulya Sarvan**

Akdeniz Üniversitesi

**Mustafa Tanyeri**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Alaeddin Tileylioğlu**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

**Alp Timur**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Selçuk Uslu**

Başkent Üniversitesi

**Öcal Usta**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Muzaffer Uysal**

Virginia Tech University

**Turgut Var**

İzmir Ekonomi Üniversitesi

**Erinç Yeldan**

Bilkent Üniversitesi

**Cengiz Yılmaz**

Celal Bayar Üniversitesi

**Cemal Yükselen**

Mustafa Kemal Üniversitesi

---

# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

Cilt: 15

Sayı: 1

Yıl: 2014

---

## İÇİNDEKİLER

Pastörize Likit Yumurta Üretim Planı Optimizasyonu <b>Murat KOCAMAZ, Ural Gökay ÇİÇEKLİ</b>	<b>1</b>
Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi: Alanya'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama <b>Ercüment OKUTMUŞ, Ayşe ERGÜL</b>	<b>13</b>
Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği <b>Orhan Can YILMAZDOĞAN, Çağıl Hale ÖZEL</b>	<b>37</b>
Turizm Sektörünün Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye Örneği <b>Meryem SAMIRKAŞ, Mustafa Can SAMIRKAŞ</b>	<b>63</b>
<b>Yazarlara Duyuru</b>	<b>77</b>

---

## PASTÖRİZE LİKİT YUMURTA ÜRETİM PLANI OPTİMİZASYONU

Murat KOCAMAZ\*, Ural Gökay ÇİÇEKLİ\*\*

### ÖZET

Üretim planlama; hammadde, ürün ve makine kısıtları arasındaki ilişkiler karmaşıklaştığında zor bir optimizasyon problemi haline gelmektedir. Çalışma kapsamında, belirli üretim kısıtları altında likit yumurta üretim planı optimize edilmektedir. Problemin çözümünde, uygulamada karşılaşılan kısıtların göz önüne alındığı "Genelleştirilmiş İndirgenmiş Gradyenler" temelli bir üretim planı modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen model kapsamında ortaya çıkan üretim planı, ürün karmasının yapısını ve makinelerdeki yumurta kırım planlarını içermektedir. Kapasite, kırım oranı, briks değeri, makine kullanım oranı, sıvı oranı ve ihtiyaç duyulan ürün kısıtları altında toplam üretim miktarının maksimize edilmesi hedefi doğrultusunda elde edilen sonuçlar çalışmada verilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** *Optimizasyon, Doğrusal Olmayan Programlama, Üretim Planlama, Genelleştirilmiş İndirgenmiş Gradyenler*

### OPTIMIZATION FOR PRODUCTION PLANNING OF LIQUID EGG

#### ABSTRACT

Production planning becomes a difficult optimisation problem when the relationship between material, product and machine constraints is complicated. In this study, liquid egg production plan was optimized under specific production constraints. As a solution to the problem, a "Generalized Reduced Gradient"-based production planning model is developed, which considers the constraints encountered in real-life practice. The results yielded in the study in accordance with the objective of maximizing the total production under the constraints of capacity, breaking ratio, brix value, machine utilization ratio, liquid ratio and required product, are presented.

**Keywords:** *Optimization, Nonlinear Programming, Production Planning, Generalized Reduced Gradient*

---

\*Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Bornova, İzmir, E-posta: murat.kocamaz@ege.edu.tr

\*\*Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Bornova, İzmir, E-posta: gokay.cicekli@ege.edu.tr

## **GİRİŞ**

Problemler sahip oldukları amaç fonksiyonları ve kısıtlarına göre doğrusal veya doğrusal olmayan fonksiyonlar ile ifade edilmektedir. Problemlerin fonksiyon yapılarına göre programlama modeline karar verilmektedir. Doğrusal programlama, karar verici doğrusal bir amaç fonksiyonu kurarak, doğrusal kısıtlar altında modeli optimize etmeyi hedeflemektedir (Ulucan, 2004: 245). Fakat gerçek hayat problemleri, sürekli değişkenlere sahip doğrusal yapı göstermemektedir (Rardin, 1998: 131). Doğrusal yapıya sahip olmayan bu tür problemlerde doğrusal olmayan programlama modelleri kullanılmaktadır. Doğrusal olmayan programlama problemleri, optimizasyon yaklaşımı gerektiren mühendislik, karar verme ve sanayi uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır.

Üretim süreçleri girdi ve çıktı arasındaki ilişkiye göre analitik ve sentetik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Analitik sistem hammaddeleri ayrıştırarak yeni ürünler elde ederken, sentetik sistem ise hammaddelerin birleşiminden tek ürün elde etmektedir (Boone ve Kurtz, 2010: 359). Likit yumurta (liquid egg product – LEP); yumurtanın kabuğundan ayrılarak, bütün yumurta, ayrılmış sarı, ayrılmış ak ya da belirli bir karışım şeklinde pazarlanmasıdır (Prochaska, Carey ve Shafer, 1996: 1268). Likit yumurta üretim sürecinde de kabuklu yumurta tek girdi olarak kullanılıp farklı ürünler elde edilmektedir. Analitik yapı gösteren bu tip üretim, elde edilecek ürünlerin özelliklerine uygun karışımların yapılmasını gerektirmektedir. Makine kısıtları, kırım oranları, girdi kısıtları ve üretim hedefleri göz önünde bulundurulduğunda doğrusal olmayan bir yapıya sahip olan likit yumurta üretim planı optimizasyonu oldukça zor hale gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı kısıtlar dahilinde likit yumurta üretim planını optimize etmektir. Geliştirilen model kapsamında ortaya çıkan üretim planı, ürün karışımının yapısını ve makinelerdeki yumurta kırım planlarını içermektedir.

## **OPTİMİZASYON ALGORİTMASI**

Optimizasyon, problemdeki faydaları maksimize etmek ve kayıpları azaltmak amacıyla, farklı alternatifler arasından en iyi sonucu seçme sanatıdır (Fahim ve Helmy, 2012: 1). Bu çalışmada, doğrusal olmayan programlama yapısına sahip likit yumurta üretim planlaması optimizasyonu için genelleştirilmiş indirgenmiş gradyanlar (Generalized Reduced Gradient - GRG) yöntemi kullanılmıştır.

## Pastörize Likit Yumurta Üretim Planı Optimizasyonu

GRG algoritmasının, uygulama açısından, tekrarlamalı doğrusallaştırma kullanan genel algoritmalar içerisinde en iyilerinden biri olduğu bilinmektedir (Su ve Lii, 1995: 181). Bazı karşılaştırmalı çalışmalara göre, GRG yöntemi en iyi deterministik yerel optimizasyon yöntemlerinden biridir (Kao, 1998: 807). Kısıtların yer aldığı uygulanabilir optimizasyon yöntemlerinden birisi olan GRG, teknolojik uygulamalarda yaygın olarak kullanılmakta ve önemli bir rol oynamaktadır (Mouatasim, 2010: 2).

GRG algoritması fikri ilk olarak kısıtlı türev kavramının formüle edilmesiyle ortaya çıkmış ve geliştirilerek indirgenmiş gradyen yöntemi adıyla kullanılmaya başlanmıştır (Sharma ve Glemmestad, 2013: 1134). Problem boyutlarını azaltmayı amaçlayan indirgenmiş gradyen yöntemi, doğrusal kısıtlı doğrusal olmayan programlama problemini çözebilmek amacıyla Wolfe (1963) tarafından geliştirilmiştir. Abadie ve Carpentier doğrusal olmayan kısıtları ele almak üzere GRG yöntemini genelleştirmişlerdir (Bazaraa, Sherali ve Shetty, 2006: 602).

GRG yöntemi, eşitlik kısıtları kullanarak değişkenlerin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır (Yeniay, 2005: 167). GRG yönteminin çözüm yaklaşımı, tüm kısıtları karşılarken amaç fonksiyonu içinde daha iyi bir yön bulma amacı taşımaktadır (Faluyi ve Arum, 2012: 305).

Basit indirgeme gerektiren Armijo satır aramalar (Lee, Chen ve Kang, 2004: 27; Sun ve Yuan, 2006: 509) kullanan GRG, optimizasyon yöntemlerini doğrusal durumdan doğrusal olmayan duruma genişletmeye çalışmaktadır (Mouatasim, 2010: 5). GRG algoritması aşağıdaki gibi özetlenebilir (Edgar ve Himmelblau, 1989; Su ve Lii, 1995):

Adım 1:  $X_I$  bağımsız değişkenlerin vektörü ve  $X_D$  bağımlı değişkenlerin vektörü olarak tanımlanmaktadır. Aşama k da, mümkün olan  $X^k$  noktasındaki kısıtlamalar doğrusallaştırılır ve indirgenmiş gradyeni hesaplanır.

$$(g_R^k)^T = \left[ \frac{\partial f^k}{\partial X_I^k} \right]^T - \left[ \frac{\partial f^k}{\partial X_D^k} \right]^T \left[ \frac{\partial h^k}{\partial X_D^k} \right]^{-1} \left[ \frac{\partial h^k}{\partial X_I^k} \right]$$

Adım 2: Bağımsız değişkenler için arama bileşenleri belirlenir.

Adım 3: Bağımlı değişkenler için arama bileşenleri belirlenir.

Adım 4: Amaç fonksiyonu değeri geliştirilir.

Adım 5: Bağımlı değişkenleri olanaklı hale getirmek için Newton yöntemi kullanılır.

Adım 6: Süreç,  $\varepsilon_i$  büyüklüğü  $x_i$  ölçeğine bağlı olan küçük bir sayı olduğu yerde  $|\Delta_i^k| < \varepsilon_i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , koşulunun sağlanıp sağlanmadığını

kontrol ederek adım 4'ten sonra sonlanır. Son olarak  $X_D$  ve  $X_I$ 'den uygun  $x^*$  sonucu elde edilir.

### PROBLEMİN TANIMLANMASI

Likit yumurta üretimi yapılan bir firmada gerçekleştirilen optimizasyon çalışmasında, iki farklı tip makinede kırılımı yapılan yumurtalardan yumurta bütünü, yumurta sarısı, yumurta akı ve yumurta melanjı olmak üzere 4 farklı yarı mamul elde edilmektedir. Bu yarı mamuller farklı oranlarda karıştırıldıktan sonra pastörize edilerek ürünlere dönüştürülmektedir. Elde edilen 4 farklı üründen, yumurta bütünü, yumurta akı ve yumurta sarısı kutular halinde, endüstriyel yumurta bütünü ise 1 tonluk tanklarda satılmaktadır. Endüstriyel yumurta bütünü müşterinin isteğine göre farklı briks değerlerinde üretilebilirken kutulu ürünlerin briks oranları değişmemektedir. Çalışma kapsamında ele alınan problemde; kapasite, kırım oranı, briks değeri, makine kullanım oranı, sıvı oranı ve ihtiyaç duyulan ürün kısıtları doğrultusunda toplam likit yumurta üretim miktarının maksimize edilmesi amaçlanmaktadır.

#### Problem Kısıtları

**Makine kapasite kısıtı.** Üretim tesisinde bulunan 2 makine, kırım kapasiteleri ve kırım kabiliyetleri açısından farklılık göstermektedir. Makine 1 yumurtayı sadece bütün olarak kırabilmekte, makine 2 ise yumurtayı bütün veya istendiğinde sarısı ve akı olarak ayırabilmektedir. Bu koşullar altında günlük makine kırım kapasitelerini ( $Cd_{mi}$ ) kilogram (kg) cinsinden hesaplamak için her iki makineye ait günlük çalışma saatleri ( $H_{mi}$ ), kg verimlilikleri ( $E_{mi}$ ) ve kg cinsinden saatte kırabilecekleri maksimum yumurta ağırlıkları ( $Ch_{mi}$ ) gerekmektedir. Makine 2 için yumurtanın bütün kırılması veya ayrıştırılarak kırılmasında herhangi bir kapasite değişikliği yaşanmamaktadır.

**Tablo 1: Makine Kapasite Kısıtları**

	Makine 1	Makine 2
Günlük Çalışma Saati	$H_{m1}$	$H_{m2}$
Verimlilik	$E_{m1}$	$E_{m2}$
Saatlik Kırma Kapasitesi	$Ch_{m1}$	$Ch_{m2}$

Makinelerin günlük kapasite kısıtı;

$$Cd_{mi} = H_{mi} * E_{mi} * Ch_{mi} \quad (1)$$



## Pastörize Likit Yumurta Üretim Planı Optimizasyonu

**Yumurta kırım oranları.** Yumurtalar makine 2 tarafından bütün olarak kırılmak yerine ayrıştırıldığında ortaya sadece yumurta sarısı ve akı çıkmamaktadır. Ayrıştırma sürecinden kaynaklanan kalite kaybı ile toplam yumurta ağırlığının bir kısmı yumurta sarısı ( $ey$ ) ve akının ( $ew$ ) karışık olarak geldiği melanj ürün ( $em$ ) olarak ayrıştırılmaktadır. Bu oranlar yalnızca makine 2'de oluşmakta, makine 1'de yumurta akı, sarısı ve melanji ayrıştırılmamaktadır.

**Tablo 2: Yumurta Kırım Oranları**

	Oran
Yumurta Sarısı Oranı	$R_{ey}$
Yumurta Akı Oranı	$R_{ew}$
Yumurta Melanji Oranı	$R_{em}$

**Briks kısıtı.** Kuru maddeler, suda çözünür kuru madde ve çözünmeyen kuru madde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Büyük moleküllü maddeler suda çözünmeyen, küçük moleküllü bazı maddeler ve bazı vitaminler ise suda çözünen kuru maddelerdir. Alman Matematikçi Adolf Ferdinand Wenceslaus Brix sakaroz oranları hakkında çalışırken yaptığı geliştirmeler ile suda çözünen kuru madde oranına Briks ismini vermiştir (Kimball, 1991: 8). Pastörize yumurta üretiminde, gerek ürünlerin gerekse girdilerin briks değerleri ürün kalitesini ve özelliğini belirleyen temel değerlerden biridir. Ürünlere ait briks değerlerinin ( $Br$ ) alabilecekleri alt ( $Br_{min}$ ) ve üst ( $Br_{max}$ ) oranlar, endüstriyel yumurta bütünü ( $ie$ ), yumurta bütünü ( $e$ ) ve yumurta sarısı ( $ey$ ) için değişiklik göstermektedir.

**Tablo 3: Girdi ve Ürün Briks Değerleri**

Girdiler		
$x_i$ değişkenleri için briks değeri = $Br_i$ ( $i = 1, \dots, n$ )		
Ürünler	$Br_{min}$	$Br_{max}$
Endüstriyel Yumurta Bütünü	$Br_{min,ie}$	$Br_{max,ie}$
Yumurta Bütünü	$Br_{min,e}$	$Br_{max,e}$
Yumurta Sarısı	$Br_{min,ey}$	$Br_{max,ey}$

**Makine 1 girdisi kısıtları.** Ürünlerin içinde yer alan yumurtaların makine 1'den gelme oranı alt ( $M1_{min}$ ) ve üst ( $M2_{max}$ ) değerlerle sınırlanmaktadır. Gerek maliyet gerekse kalite arttırma hedefiyle yapılan bu oran kısıtları endüstriyel yumurta bütünü ( $ie$ ) ve yumurta bütünü ( $e$ ) için farklılaşmaktadır. Yumurta sarısı ve yumurta akı ürünleri yalnızca

## Murat Kocamaz ve Ural Gökay Çiçekli

makine 2 tarafından üretilebildiği için buna benzer bir kısıt oluşmamaktadır.

**Tablo 4: Makine 1 Girdisi Oranı**

Ürünler	$M1_{min}$	$M1_{max}$
Endüstriyel Yumurta Bütünü	$M1_{min,ie}$	$M1_{max,ie}$
Yumurta Bütünü	$M1_{min,e}$	$M1_{max,e}$

**Sıvı oranı kısıtı.** Ürünlerin içinde yer alan sıvı oranlarının ( $Lq$ ) briks değerleri üzerinde yaratacakları etki göz önüne alındığında yumurta bütünlüğü için alt ( $Lq_{min}$ ) ve üst ( $Lq_{max}$ ) sınırının tanımlanması gerekmektedir. Yumurta sarısı ve yumurta akı ürünlerinde ise sıvı kullanımı olmamaktadır.

**Tablo 5: Sıvı Oranı**

Ürünler	$Lq_{min}$	$Lq_{max}$
Endüstriyel Yumurta Bütünü	$Lq_{min,ie}$	$Lq_{max,ie}$
Yumurta Bütünü	$Lq_{min,e}$	$Lq_{max,e}$

**Üretim miktarı kısıtı.** Planlama dönemi içinde, kesinleşmiş ürün taleplerinin karşılanması modelin bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Planlama döneminde ürünlere ait istenilen alt ( $P_{min}$ ) ve üst ( $P_{max}$ ) değerler kg cinsinden girilebilmekte, sonrasında ise genel üretim hedefi tanımlanmaktadır. Bu genel üretim hedefleri toplam üretim miktarını maksimize etmek olabileceği gibi, kalan kapasiteyle yalnızca bir ürünü maksimize etmek de olabilir.

**Tablo 6: Üretim Miktarı (Kg)**

Ürünler	$P_{min}$	$P_{max}$
Endüstriyel Yumurta Bütünü	$P_{min,ie}$	$P_{max,ie}$
Yumurta Bütünü	$P_{min,e}$	$P_{max,e}$
Yumurta Sarısı	$P_{min,ey}$	$P_{max,ey}$
Yumurta Akı	$P_{min,ew}$	$P_{max,ew}$

## Değişkenler

Model kapsamında girdileri oluşturan birçok değişken yer almaktadır. Bu değişkenler makine 1 ve makine 2'den gelen yumurta bütünü, akı, sarısı ve melanji yanında aynı zamanda bunların hangi makineden geldiğini de ifade etmektedir. Ayrıca ürünlere girecek sıvı miktarları da değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan

## Pastörize Likit Yumurta Üretim Planı Optimizasyonu

değişken listesi ve bu değişkenlerin açıklamaları aşağıda kg cinsinden verilmektedir.

- $x_1$  = "End. Yumurta Bütünü" için makine 1 den gelen bütün yumurta miktarı  
 $x_2$  = "End. Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen bütün yumurta miktarı  
 $x_3$  = "End. Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen yumurta sarısı miktarı  
 $x_4$  = "End. Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen yumurta akı miktarı  
 $x_5$  = "End. Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen melanj yumurta miktarı  
 $x_6$  = "End. Yumurta Bütünü" için sıvı miktarı  
 $x_7$  = "Yumurta Bütünü" için makine 1 den gelen bütün yumurta miktarı  
 $x_8$  = "Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen bütün yumurta miktarı  
 $x_9$  = "Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen yumurta sarısı miktarı  
 $x_{10}$  = "Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen yumurta akı miktarı  
 $x_{11}$  = "Yumurta Bütünü" için makine 2 den gelen melanj yumurta miktarı  
 $x_{12}$  = "Yumurta Bütünü" için sıvı miktarı  
 $x_{13}$  = "Yumurta Sarısı" için makine 2 den gelen bütün yumurta miktarı  
 $x_{14}$  = "Yumurta Sarısı" için makine 2 den gelen yumurta sarısı miktarı  
 $x_{15}$  = "Yumurta Akı" için makine 2 den gelen yumurta akı miktarı

### MODELİN KURULMASI

Her bir ürünü oluşturan ürün reçeteleri değişkenler bazında aşağıda ifade edilmektedir. Üretim miktarları, o üründe kullanılan girdilerin kg toplamlarından hesaplanmaktadır.

$$\text{"Endüstriyel Yumurta Bütünü" Toplam Kg} = \sum_{i=1}^{n=6} x_i \quad (2)$$

$$\text{"Yumurta Bütünü" Toplam Kg} = \sum_{i=7}^{n=12} x_i \quad (3)$$

$$\text{"Yumurta Sarısı" Toplam Kg} = x_{13} + x_{14} \quad (4)$$

$$\text{"Yumurta Akı" Toplam Kg} = x_{15} \quad (5)$$

Üretim probleminin amaç fonksiyonu, mevcut kısıtlar altında, üretilebilecek maksimum çıktıyı sağlamaktır. Modellemede kullanılan amaç fonksiyonu aşağıda verilmektedir.

Modelde kullanılacak amaç fonksiyonu aşağıdaki denklemde verilmektedir.

$$\text{Maks } Z = \sum_{i=1}^{n=15} x_i \quad (6)$$

Modele ilişkin kısıt seti aşağıda sırasıyla verilmektedir.

$$x_1 + x_7 \leq Cd_{m1} \quad (7)$$

$$\sum_{i=2}^{n=5} x_i + \sum_{i=8}^{n=11} x_i + \sum_{i=13}^{n=15} x_i \leq Cd_{m2} \quad (8)$$

## Murat Kocamaz ve Ural Gökay Çiçekli

Makinelere ait kapasite kısıtları 7 ve 8 numaralı denklemlerde verilmektedir. Buna göre 7 numaralı denklemde makine 1'den gelen bütün yumurta kısıtı, 8 numaralı denklemde ise kalan diğer değişkenlere ait kısıtlar toplam kg cinsinden sağlanmaktadır.

$$x_3 + x_9 + x_{14} = R_{ey} * (x_3 + x_4 + x_5 + x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{14} + x_{15}) \quad (9)$$

$$x_4 + x_{10} + x_{15} = R_{ew} * (x_3 + x_4 + x_5 + x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{14} + x_{15}) \quad (10)$$

$$x_5 + x_{11} = R_{em} * (x_3 + x_4 + x_5 + x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{14} + x_{15}) \quad (11)$$

9, 10 ve 11 numaralı denklemler yumurta kırımı sonrası ortaya çıkan yumurta sarısı, yumurta akı ve yumurta melanjı miktarlarını ifade etmektedir. Bu kısıtlara göre ürünler içine girebilecek yarı mamuller kg cinsinden tanımlanmaktadır. Makine 2'de işlenen bütün yumurtadan elde edilen yumurta sarısı oranı  $R_{ey}$  yumurta akı oranı  $R_{ew}$  ve yumurta melanjı oranı  $R_{em}$  çarpım olarak denklemlerde yer almaktadır.

$$Br_{min,ie} \leq \frac{\sum_{i=1}^n x_i Br_i}{\sum_{i=1}^n x_i} \leq Br_{max,ie} \quad (12)$$

$$Br_{min,e} \leq \frac{\sum_{i=7}^n x_i Br_i}{\sum_{i=7}^n x_i} \leq Br_{max,e} \quad (13)$$

$$Br_{min,ey} \leq \frac{\sum_{i=13}^n x_i Br_i}{\sum_{i=13}^n x_i} \leq Br_{max,ey} \quad (14)$$

Ürünlerde sağlanması gereken briks değerlerinin alt ve üst kısıtları 12, 13 ve 14 numaralı denklemlerde verilmektedir. 12 numaralı denklemde endüstriyel yumurta bütünü, 13 numaralı denklemde yumurta bütünü ve 14 numaralı denklemde yumurta sarısının istenilen briks değerlerinin alt ve üst kısıtları verilmektedir. Yumurta akı ürününde karışıma izin verilmediği için briks kısıtı yer almamaktadır.

$$M1_{min,ie} \leq \frac{x_4}{\sum_{i=1}^n x_i} \leq M1_{max,ie} \quad (15)$$

$$M1_{min,e} \leq \frac{x_7}{\sum_{i=7}^n x_i} \leq M1_{max,e} \quad (16)$$

15 ve 16 numaralı denklemlerde, endüstriyel yumurta bütünü ve yumurta bütünü ürünlerinde makine 1'den gelecek yumurta kg oranlarına ait alt ve üst kısıtlar belirlenmektedir.

$$Lq_{min,ie} \leq \frac{x_6}{\sum_{i=1}^n x_i} \leq Lq_{max,ie} \quad (17)$$

$$Lq_{min,e} \leq \frac{x_{12}}{\sum_{i=7}^n x_i} \leq Lq_{max,e} \quad (18)$$

Endüstriyel yumurta bütünü ve yumurta bütünü ürünlerinde kullanılan sıvı miktarı oranına ilişkin kısıtlar sırasıyla 17 ve 18 numaralı denklemlerde verilmektedir.

## Pastörize Likit Yumurta Üretim Planı Optimizasyonu

$$P_{min,ie} \leq \sum_{i=1}^{n=6} x_i \leq P_{max,ie} \quad (19)$$

$$P_{min,e} \leq \sum_{i=7}^{n=12} x_i \leq P_{max,e} \quad (20)$$

$$P_{min,ey} \leq \sum_{i=13}^{n=14} x_i \leq P_{max,ey} \quad (21)$$

$$P_{min,ew} \leq x_{15} \leq P_{max,ew} \quad (22)$$

Endüstriyel yumurta bütünü, yumurta bütünü, yumurta sarısı ve yumurta akı ürünleri için istenilen üretim miktarlarının kg cinsinden alt ve üst sınırları sırasıyla 19, 20, 21 ve 22 numaralı denklemlerde verilmektedir.

## ÖRNEK UYGULAMA

Çalışma kapsamında, likit yumurta üretimi yapan bir işletmenin üretim planlama problemi modellenmiş ve çözümünde GRG2 yönteminden faydalanılmıştır. Geliştirilen model, farklı kısıtların ve amaçların bulunduğu 54 farklı senaryo oluşturularak test edilmiştir. Firmanın rekabet ve gizlilik politikası nedeniyle bu bölümde çözüm aranan senaryolardan sadece bir tanesine yer verilmektedir.

### Modelin Optimizasyon Ayarları

Modelin çözümü için Microsoft Office Excel çözücü ve makro eklentileri kullanılmıştır. Excel çözücü, düzgün doğrusal olmayan problem yapıları için Lasdon ve Smith (1992) ve Lasdon, Waren, Jain ve Ratner'in (1978) GRG2 kodunu kullanmaktadır.

Problemin çözümünde kısıtlama duyarlılığı 0,00001 ve yakınsama oranı 0,001 kullanılmıştır. Çözüm metodu başlangıç için popülasyon boyutu 20 olmak üzere çoklu başlangıç opsiyonundan faydalanılmıştır. Çözümde Newton arama yönteminin ileri türevlerinden faydalanılmaktadır.

Makine kapasite kısıtları

$$H_{m1} = 9(\text{saat}) \quad E_{m1} = 0,85 \quad Ch_{m1} = 2500(\text{kg})$$

$$Cd_{m1} = H_{m1} * E_{m1} * Ch_{m1} = 19125(\text{kg})$$

$$H_{m2} = 9(\text{saat}) \quad E_{m2} = 0,85 \quad Ch_{m2} = 2750(\text{kg})$$

$$Cd_{m2} = H_{m2} * E_{m2} * Ch_{m2} = 21038(\text{kg})$$

Yumurta kırım oranları

$$R_{ey} = 0,25$$

$$R_{ew} = 0,32$$

$$R_{em} = 0,43$$

## Murat Kocamaz ve Ural Gökay Çiçekli

Briks kısıtları

$$Br_1, Br_2, Br_7, Br_8, Br_{13} = 26(br)$$

$$Br_3, Br_9, Br_{14} = 43(br)$$

$$Br_4, Br_{10}, Br_{15} = 14(br)$$

$$Br_5, Br_{11} = 20(br)$$

$$Br_6, Br_{12} = 0(br)$$

$$Br_{min,ie} = 21,50(br) \quad Br_{max,ie} = 22,50(br)$$

$$Br_{min,e} = 23,50(br) \quad Br_{max,e} = 24,50(br)$$

$$Br_{min,ey} = 37,50(br) \quad Br_{max,ey} = 38,50(br)$$

Makine 1 girdisi kısıtları

$$M1_{min,ie} = 0,40 \quad M1_{max,ie} = 1,00$$

$$M1_{min,e} = 0,00 \quad M1_{max,e} = 0,30$$

Sıvı oranı kısıtları

$$Lq_{min,ie} = 0,00 \quad Lq_{max,ie} = 0,09$$

$$Lq_{min,e} = 0,00 \quad Lq_{max,e} = 0,09$$

Üretim miktarı kısıtları

$$P_{min,ie} = 0(kg) \quad P_{max,ie} = 80000(kg)$$

$$P_{min,e} = 10000(kg) \quad P_{max,e} = 10000(kg)$$

$$P_{min,ey} = 4000(kg) \quad P_{max,ey} = 4000(kg)$$

$$P_{min,ew} = 0(kg) \quad P_{max,ew} = 500(kg)$$

**Tablo 7: Sonuç Çıktı Değerleri**

Ürünler	Briks Değeri	Üretim Miktarı
Endüstriyel Yumurta Bütünü	21,5	29322
Yumurta Bütünü	23,5	10000
Yumurta Sarısı	37,5	4000
Yumurta Akı	14,0	379

Makine yumurta kırım kapasiteleri %100 kullanılmış, ihtiyaç fazlası ortaya çıkmamıştır.

## SONUÇ

Tek bir girdiye sahip olan pastörize likit yumurta üretimi, 4 farklı ürün çıktısıyla, üretim planlama açısından birçok kısıt ve oransal ilişki tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu oran ve kısıtlar çerçevesinde, firma tarafından yapılan üretim planı çözümlerinin modelin bulunduğu

## Pastörize Likit Yumurta Üretim Planı Optimizasyonu

çözümlerden kötü sonuçlar verdiği görülmektedir. Çalışma kapsamında, bir işletmenin üretim planlama probleminin çözümünde faydalanılmak üzere GRG2 kullanılan model başarılı sonuçlar vermiştir. Geliştirilen model, 54 denemenin tümünde geçerli bir üretim programı oluşturmayı başarmıştır. Tüm senaryolarda belirlenen farklı kısıtlar karşılanarak istenilen amaçlara ulaşılmıştır. Üretim programlarından elde edilen fayda modelin performansı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle önerilen model ile oluşturulan üretim programı, müşteri isteklerinin başarı ile karşılanmasını sağlamaktadır.

### KAYNAKÇA

- Bazaraa, M.S., Sherali, H.D. ve Shetty, C.M. (2006). Nonlinear Programming: Theory and Algorithms. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D.L. (2010). Contemporary Business. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Edgar, T.F. ve Himmelblau, D.M. (1989). Optimization of Chemical Process. New York: McGraw-Hill.
- Fahim, S.R. ve Helmy, W. (2012). Optimal Study of Distributed Generation Impact on Electrical Distribution Networks Using GA and Generalized Reduced Gradient. International Conference on Engineering and Technology (ICET 2012), 10-11 Ekim 2012.
- Faluyi, F. ve Arum, C. (2012). Design Optimization of Plate Girder Using Generalized Reduced Gradient and Constrained Artificial Bee Colony Algorithms. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, 2(7), 304-312.
- Kao, C. (1998). Performance of Several Nonlinear Programming Software Packages on Microcomputers. Computers & Operations Research, 25(10), 807-816.
- Kimball, D. (1991). Citrus Processing: Quality Control and Technology. New York: Springer Science.
- Lasdon, L.S. ve Smith, S. (1992). Solving Sparse Nonlinear Programs Using GRG. ORSA Journal on Computing, 4(1), 2-15.
- Lasdon L.S., Waren A., Jain A. ve Ratner, M. (1978). Design and Testing of a Generalized Reduced Gradient Code for Nonlinear Programming. ACM Transactions on Mathematical Software, 4(1), 34-50.

**Murat Kocamaz ve Ural Gökay Çiçekli**

- Lee, H.T., Chen, S.H. ve Kang, H.Y. (2004). A Study of Generalized Reduced Gradient Method with Different Search Directions. *Journal of Measurement Management*, 1(1), 25-38.
- Mouatasim, A.E. (2010). Two-Phase Generalized Reduced Gradient Method for Constrained Global Optimization. *Journal of Applied Mathematics*, Article ID: 976529.
- Prochaska, J.F, Carey, J.B. ve Shafer, J. (1996). The Effect of L-lysine Intake on Egg Component Yield and Composition in Laying Hens. *Poultry Science*, 75(10), 1268-77.
- Rardin, R.L. (1998). *Optimization in Operations Research*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sharma, R. ve Glemmestad, B. (2013). On Generalized Reduced Gradient Method with Multi-start and Self-optimizing Control Structure for Gas Lift Allocation Optimization. *Journal of Process Control*, 23, 1129-1140.
- Su, C.T. ve Lii, G.R. (1995). Reliability Optimization Design of Distribution Systems via Multi-level Hierarchical Procedures and Generalized Reduced Gradient Method, *Energy Management and Power Delivery. Proceedings of EMPD '95 International Conference (21-23 Nov 1995)*, 180-185.
- Sun, W. ve Yuan, Y. (2006). *Optimization Theory and Methods: Nonlinear Programming*. New York: Springer.
- Ulucan, A. (2004). *Yöneylem Araştırması: İşletmecilik Uygulamalı Bilgisayar Destekli Modelleme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Wolfe, P. (1963). *Methods of Nonlinear Programming, Recent Advances in Mathematical Programming*. New York: Mcgraw-Hill.
- Yeniay, Ö. (2005). A Comparative Study on Optimization Methods for the Constrained Nonlinear Programming Problems. *Mathematical Problems in Engineering*, 2005(2), 165-173.



## KURUMSAL KARNE VE KARAR ALMA İLİŞKİSİ: ALANYA'DAKİ 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Ercüment Okutmuş\*, Ayşe Ergül\*\*

### ÖZET

Bugün yoğun talep dalgalanmalarının yaşandığı, mevsimlik özellik gösteren turizm sektöründe yöneticilerin kararları; hükümet politikaları, mali politikalar, çevresel faktörler gibi dış, işletmenin örgütsel yapısı, performansı, bilgi sistemi, içinde bulunduğu sektör gibi iç faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerden biri de işletmenin performans ölçüm sonuçlarını finansal ve finansal olmayan yönleriyle ele alan kurumsal karne uygulamalarıdır. Çalışma, konaklama işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarının üst yönetim kararlarına etkilerini ve yöneticilerin karar alma süreçlerinde kurumsal karne boyutlarından hangisinin daha etkili olduğunu ölçmeyi hedeflemektedir. Çalışmada Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 108 yöneticiye anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 16 programında analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre yöneticiler başta müşteri boyutu olmak üzere iç süreçler, öğrenme ve gelişme ve finansal boyut ölçütlerine göre karar almaktadırlar.

**Anahtar Sözcükler:** *Kurumsal Karne, Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri, Konaklama İşletmeleri, Karar Alma*

## THE CONNECTION BETWEEN BALANCE SCORECARD AND DECISION MAKING: AN APPLICATION IN 5 STAR ACCOMODATION ENTERPRISES IN ALANYA

### ABSTRACT

Today manager's decisions are influenced by many internal and external factors -such as government policies, fiscal policies, environmental factors, the company's organizational structure, performance, information systems- in the tourism sector, which encounters demand fluctuation and seasonality. One of the factors that influence manager's decision making is balanced scorecard, which contains both financial and non-financial performance measurement results. This study aims to measure the effect of balanced scorecard execution to senior managers' decision making, and which aspect of balanced scorecards is effective on the executives when they make decisions. In this study, questionnaire technique was applied to 108 managers from accommodation enterprises in Alanya. Data were analyzed using SPSS 16 program. According to research findings, accommodation enterprises' managers make decisions based on customer, internal processes, learning and development, and financial aspects of balanced scorecards, customer aspect being in the first place.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Financial and Non Financial Performance Measures, Accommodation Enterprises Decision Making*

---

\* Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, E-posta: ercokut@hotmail.com

\*\* Gamirasu Hotel, Kapadokya, Muhasebe Müdürü, E-posta: ayseergl@yahoo.com

## **GİRİŞ**

İşletmeler kârlılıklarını artırabilmek için geçmişe yönelik finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verileri de dikkate almak ve değerlendirmek zorundadırlar. Bugün işletmeler, sadece finansal veriler ile kârlılıklarını artıramayacaklarını ve hedeflerine ulaşamayacaklarını fark ederek finansal olmayan verileri de kapsayan çok boyutlu bir yöntem arayışına girmişlerdir. Bu açıdan kurumsal karne, yöneticilerin işletmeyi tüm boyutlarıyla değerlendirmesini sağlayan bir çalışma olarak görülmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006: 174).

Turizmin; mevsimsellik, talep dalgalanmaları, yüksek işgücü devir hızı, üretilen ürünlerin üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu ve stoklanamaz olması gibi sektörel özelliklerinden dolayı, konaklama işletmeleri değişimlerden çok çabuk etkilenmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin alacakları kararlar büyük önem taşımakta ve bu kararlar, hükümet politikaları, mali politikalar, pazar içindeki değişimler, teknolojik gelişmeler, çevresel faktörler, işletmenin örgütsel yapısı, performansı, bilgi sistemi, içinde bulunduğu sektör, kâr politikalarındaki değişim gibi iç ve dış unsurlardan etkilenmektedir. Bu unsurların en önemlilerinden biri de finansal ve finansal olmayan performansı yansıtan kurumsal karnedir.

Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde kurumsal karnenin yönetici kararlarına etkilerini ve yöneticilerin karar alma sürecinde kurumsal karnenin finansal ve finansal olmayan boyutlarından hangisi ya da hangilerinin sonuçlarına önem verdiklerini saptamaktır. Bu amaçla Alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin üst yönetimde yer alan yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Çalışma, giriş bölümü hariç dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal karne ve kurumsal karnenin boyutları ele alınmıştır. İkinci bölümde, kurumsal karne ile ilgili önceki çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, karar alma ve kurumsal karnenin boyutları ile karar alma ilişkisi irdelenmiştir. Son bölümde ise, Alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri ile yapılan uygulamanın bulguları değerlendirilmiş ve bulgulardan yola çıkarak bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

## **YAZIN İNCELEMESİ**

Yapılan yazın incelemesine göre, konaklama işletmelerine yönelik kurumsal karne çalışması yok denecek kadar azdır. Aktürk, Okutmuş ve Yirik (2013) tarafından bir konaklama işletmesinde kurumsal karnenin

## **Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi**

sadece finansal boyutu ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Yine Aktürk ve Özgür (2011) tarafından konaklama işletmelerinde kurumsal karneye yönelik teorik bir çalışma yapılmıştır.

Yıldız, Karagöz ve Mesci (2010), çalışmalarında Düzce Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı sanayi işletmelerinde kurumsal karne yöntemi ile ilgili yöneticilerin katılım düzeylerini belirlemişlerdir.

Ağca (2009), İSO (İstanbul Sanayi Odası) sıralamasına göre Türkiye'nin ilk ve ikinci büyük 500 işletmesinden 162'sinin üst düzey yöneticilerine anket uygulaması yaptığı çalışma sonucunda karar alma sürecinde finansal boyutun diğer kurumsal karne boyutlarına göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ağca ve Tunçer (2006) yaptıkları çalışmada Özdilek işletmesinin yöneticileri ile görüşme yaparak, kurumsal karne boyutlarına yönelik kriterler ile işletme performansının değerlendirilebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Coşkun (2006) çalışmasında 500 büyük sanayi kuruluşundan 107'sine ulaşarak kurumsal karne çalışmasının uygulanabilirliğine ilişkin anket uygulamış ve kurumsal karnenin büyük sanayi işletmelerinde uygulanmasının bu işletmelere yarar sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca, Büyük ve Barca (2011) kamu örgütlerinde; Bertan (2009) otel işletmelerinde; Elmacı, Sevim ve Çelikkol (2009) işletme stratejilerinin eyleme dönüştürülmesinde; Güner (2008) stratejik yönetimde; Ecevit ve İşçi (2007) stratejik yönetimi etkinleştirmede; Çakmak (2005) bilgi merkezlerinin yönetiminde; Çukurçayır ve Eroğlu (2004) yerel yönetimlerde; kurumsal karne çalışmalarının uygulanabilirliğine ilişkin teorik çalışmalar yapmışlardır.

## **KURUMSAL KARNE YAKLAŞIMI**

Küreselleşmenin getirdiği sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler rekabet ortamını farklılaştırmış ve küresel rekabet ortamı, işletmeleri yeni stratejiler geliştirmek zorunda bırakmıştır (Uygur, 2009: 148). 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler, performanslarını ölçmek için sermaye getirisi, net kâr oranı vb. finansal ölçütlerden yararlanmaktaydı (Ahmad, Ahmad, Ahmad ve Nawaz, 2010: 99). Ancak dünya genelinde yaşanan değişim ve gelişmelerin iş çevrelerini değiştirmesi sonucunda, işletmelerin geçmiş dönemlere ait finansal verileri işletme performansını göstermekte yetersiz kalmıştır (Utkutuğ, 2008: 56). Geleneksel performans ölçüm yöntemlerindeki yetersizlik, yeni yöntemleri gerekli kılmış (Aldur, 2008: 33) ve mevcut yöntemlerin eksikliklerini çözmeye yönelik çok boyutlu

yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır (Ağca ve Tunçer, 2006: 173). 20. yüzyılın sonlarında finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verileri de içeren performans ölçüm modelleri geliştirilmiş ve uygulanmaya başlamıştır (Ağca, 2009: 51; Budde, 2007: 515). Bu yöntemlerin en önemlilerinden biri olan kurumsal karne, işletmenin stratejileriyle bağlantılı finansal ve finansal olmayan ölçütleri kapsamaktadır (Biggart, Burne, Flanagan ve Harden, 2010: 2; Budde, 2006: 515).

Kurumsal karne, yazına 1992 yılında Robert S. Kaplan ve David P. Norton'un Harvard Business Review'de yayımlanan "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Kurumsal Başarı Karnesi-Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makale çalışması ile girmiştir (Biggart vd., 2010: 2). Çalışmada, üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine işletmenin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır (Yıldız vd., 2010: 3)

*Balanced scorecard*; dengeli performans değerlendirme tablosu, başarı karnesi, dengeli skor kartı, strateji karnesi, dengeli puan kartı, kurumsal performans yöntemi, dengeli sonuç kartı, dengelenmiş sonuç çizelgesi, kurumsal karne, toplam başarı göstergesi, dengeli değerlendirme kartı, verimlilik ve başarı karnesi, dengeli puan cetveli, kurumsal performans karnesi, puan kartı ve denge kontrol paneli gibi çok farklı şekillerde Türkçeye çevrilmiştir (Bertan, 2009: 2527; Ecevit ve İşçi, 2007: 123; Uygur, 2009: 149). Çalışmada "kurumsal karne" olarak kullanılmıştır.

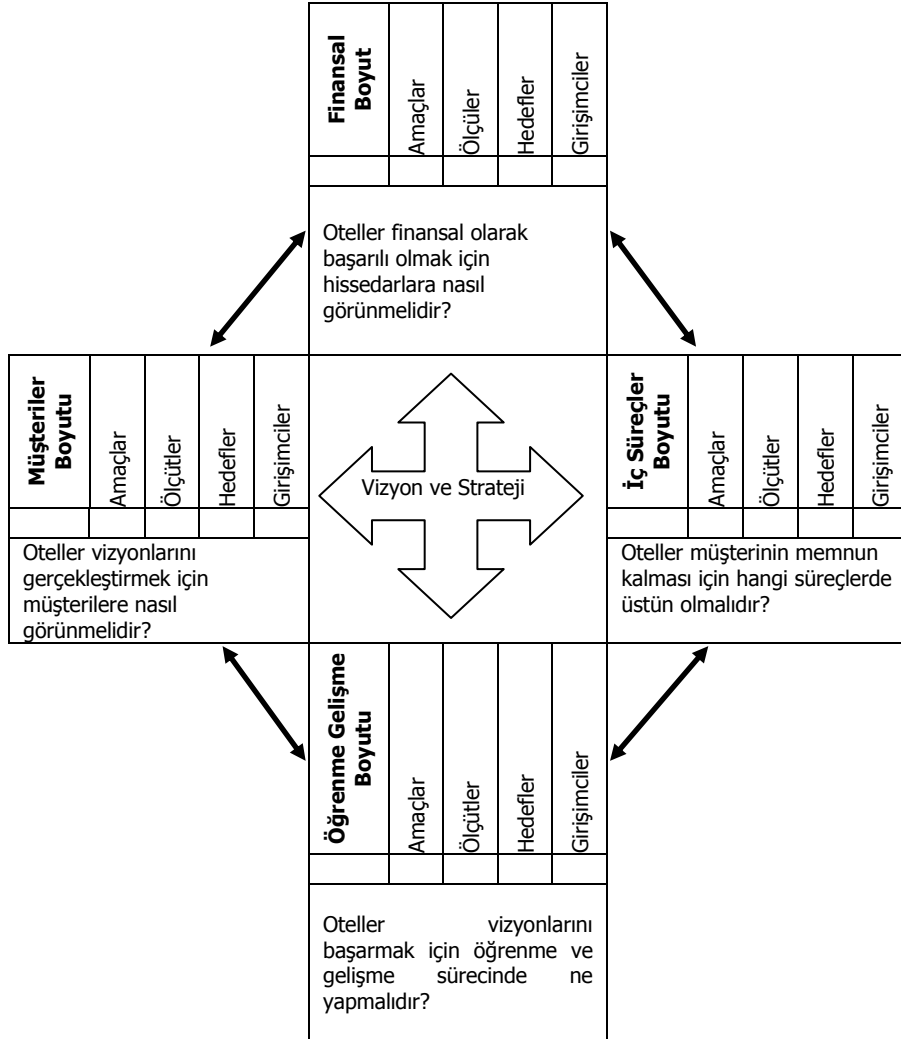
Kaplan ve Norton'a göre (1996c: 7-8) kurumsal karne, "İşletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı stratejik bir performans yönetim sistemidir."

"Ölçülemeyen yönetilemez" ilkesine dayanan kurumsal karne, finansal ve finansal olmayan performans boyutlarının ayrı ayrı ölçülmesi ve raporlanmasına dayalı çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemi olarak ortaya çıkmış olup (Coşkun, 2006: 128) iş stratejilerini daha ölçülebilir ve somut hale getirmeyi amaçlamaktadır (Rasila, Alho ve Nenonen, 2010: 280). Yöntem ayrıca, bu ölçüm sonuçlarını kullanarak geleceğe dayalı değerlendirme yapmaktadır (Kettunen ve Kantola, 2005: 263). Kurumsal karne, küreselleşme çağında geleneksel yöntemlerin sınırlılığı ve eksiklikleri sonucu işletmelerin karşı karşıya kaldığı, uygulamalardaki başarısızlık sorununa çok boyutlu bir çözüm önerisi getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Güner, 2008: 250).

## Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

Kurumsal karne sürecinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır (Kocaman, 2006: 54):

- Hissedarların işletmeye bakış açısı nedir? (Finansal Boyut)
- Müşterilerin işletmeye bakış açısı nedir? (Müşteri Boyutu)
- İşletmenin iyileştirmesi gereken alanlar nelerdir? (İç Süreçler Boyutu)
- İşletmenin gelişme ve değer yaratma olanakları nelerdir? (Öğrenme ve Gelişme Boyutu)



### Şekil 1: Kurumsal Karnenin Dört Boyutu

Kaynak: Wu, Lin ve Tsai, 2009: 305.

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

Bu sorular çerçevesinde, yöntemde, işletmenin vizyon ve stratejisine bağlı hedeflerine ulaşılabilmesi ve işletmede değer yaratan her faktörün ölçülebilmesi için performans ölçümlerini kapsayan dört boyut oluşturulmuştur (Kaplan ve Norton, 1996a: 75; Kocaman, 2006: 54; Utkutuğ, 2008: 56). Bu boyutlar, "finansal boyut", "müşteri boyutu", "iç süreçler boyutu" ve "öğrenme ve gelişme boyutu" olarak adlandırılmıştır (Ahmad vd., 2010: 100; Devine, Kloppenborg ve O'Clock, 2010: 38). Her boyut, işletmenin uzun vadeli stratejilerini yansıtan bir dizi performans ölçütü, hedef ve amacını içermektedir (Butler, Henderson ve Raiborn, 2011: 4).

Şekil 1'de kurumsal karnenin dört boyutu gösterilmektedir (Wu vd., 2009: 305). Bu boyutlar yöneticilerin işletmeyi her boyuta göre farklı açılardan değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu sayede yöneticilerin dört boyutu bir bütün olarak değerlendirip işletmeyi yönetmeleri mümkün olmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 47).

### Finansal Boyut

Bir işletmenin ilk amacı (kâr amacıyla kurulmamış işletmeler hariç) kârlılığı artırmak olup işletmenin başarısı, hissedar değerinin artırılmasına, kısaca hissedarların beklentilerinin karşılanmasına bağlı olmaktadır. Kurumsal karne yönteminde bu amaç finansal boyut aşamasına karşılık gelmektedir (Kaplan ve Norton, 2001: 91-93). Bu aşamada işletme stratejilerinin gerektiği gibi uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilmekte, gerektiği gibi uygulanıyor ise bu stratejilerin işletme faaliyetleri üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir (Kaplan, ve Norton, 1992: 178). İşletme stratejilerinin işletme faaliyetleri üzerindeki etkileri değerlendirilirken "Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?" (Chaven, 2009: 398), "Üçüncü kişilere nasıl görünmekteyiz?" sorularına cevap aranmaktadır (İme, 2010: 367). Bu aşamada amaç, geleneksel performans ölçüm yöntemleri ile benzer şekilde finansal performans ölçütlerini ortaya koymaktır. Geleneksel yöntemlerden farkı ise finansal boyutun, finansal ve finansal olmayan hedefler arasındaki ilişkiyi garantilemek ve böylece kurumsal karne yöntemini güçlendirerek sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde ele alınmasıdır (Niven, 2002: 17).

Bugün finansal olmayan amaçlar kurumsal karnenin önemli bir bölümünü oluştursa da, finansal amaçlar önemini korumaktadır ve diğer boyutlar için odak noktası niteliğindedir. Ayrıca işletmenin geçmiş performansını ölçmek için geleneksel finansal ölçütler kullanılmaktadır (Papenhausen ve Einstein, 2006: 16). Yatırım getirisi, hissedar değeri,

## Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

kârlılık, büyüme oranı gibi geleneksel finansal veriler işletmenin somut sonuçlarını açıklamaktadır (Kaplan, 2005: 41).

### Müşteri Boyutu

Finansal boyutta yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğu için modele müşteri boyutu da dahil edilmiştir (Bertan, 2009: 2530). Bu boyutta, işletme hedef ve amaçlarına ulaşmak için "Müşteriye nasıl görünmekteyiz?" sorusuna cevap aranmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 182; Kaplan ve Norton, 1992: 175).

İşletmenin hedefleri arasında, müşterilerin ürün/hizmetleri satın alması, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve devamlılığı yer almakta ve bu hedefler potansiyel müşteriler hakkında yapılacak tahminlerle geliştirilerek pazar özellikleri belirlenmektedir (Nair, 2004: 23). Boyutta yer alacak ölçütlerin müşteri memnuniyeti ve bağlılığını gösterecek nitelikte olması gerekmektedir (Ecevit ve İşçi, 2007: 125).

Müşteri boyutunun temel ölçütleri; müşterilerin kazanılması, müşteri devamlılığı, müşteri tatmini, müşteri kârlılığı ve pazar payıdır (Kaplan ve Norton, 1996b: 58-61). *Müşteri kazanma ölçütü*, işletmelerin yeni müşteri sayısı ile ilgili bir ölçüttür. *Müşteri devamlılığı*, müşterilerin satın aldıkları ürün ya da hizmetlerden ne kadar süre yararlanmaya devam ettiklerini gösteren bir ölçüttür. *Müşteri tatmini*, müşterilerden ve satış noktalarından elde edilecek geri bildirimle ölçülmektedir. *Müşteri kârlılığı ölçütü*, ürün ve hizmetlerden elde edilen kârın her bir müşteriye göre ayrıştırılmasıdır. *Pazar payı* ise, işletmenin rakiplerine oranla satış hacmini göstermektedir. Özellikle işletmenin hedeflenen Pazar bölümündeki payı hesaplanmaktadır.

### İç Süreçler Boyutu

Bu boyutta, müşteri boyutundaki hedefleri gerçekleştirmek amacıyla müşteri memnuniyeti sağlayacak işletmenin kritik iç süreçleri tanımlanmakta ve işletmede hangi iç süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiği üzerine odaklanılmaktadır (Bertan, 2009: 2530; Kaplan ve Norton, 1996c: 27; Utkutuğ, 2008: 61). İşletme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik ölçütlerini de içeren iç süreçler (Butler vd., 2011: 4), hissedarların finansal performansla ilişkin beklentilerinin karşılanmasını ve hedeflenen pazar bölümünde müşterilere sunulacak değer yaratılmasını sağlayacak işletme içi yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Kocaman, 2006: 59; Wu vd., 2009: 307).

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

Müşteri boyutunda yer alan hedefleri gerçekleştirmek için temel süreçler, iç hedefler ve sonuçları kapsayan iç süreçler boyutu (Grasseova, 2010: 50); yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olmak üzere kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilmektedir (Dündar, 2005: 42; Kocaman, 2006: 59; Wu vd., 2009: 307). Yenileme sürecinde, müşterilerin henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçları belirlenerek bunları karşılayacak ürün/hizmetler tasarlanmakta; operasyon sürecinde, mevcut ürün/hizmetlerin üretilmesi, müşterilere sunulması, maliyet kontrolü ve maliyetlerin düşürülmesi yer almakta ve son olarak satış sonrası hizmet sürecinde ise, ürün/hizmetlerin satışından sonra gerçekleştirilen faaliyetler ele alınmaktadır. Kısaca, iç süreçler boyutu, müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamakta ve karşılanması ile son bulmaktadır (İme, 2010: 379; Kaygusuz, 2005: 95).

Bir işletme finansal boyut ve müşteri boyutlarını açık bir şekilde ortaya koyarak müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği gibi, finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabilecek araçları da belirleyebilmektedir. Söz konusu araçlar kurumsal karnenin iç süreçler boyutunda tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001: 93):

- Ayrıcalık Oluşturma (*Building Franchise*): Yeni ürün/hizmet geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak için yeniliği teşvik etme.

- İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Artırma (*Increasing Customer Value*): Mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.

- Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (*Achieving Operational Excellence*): Arz zinciri yönetiminin, iç süreçlerin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.

- İyi Bir Şirket Üyesi Olma (*Becoming a Good Corporate Citizen*): Dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

## Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunun amacı, öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak ölçütlerin belirlenmesidir. Bu boyutta, işletmelerin stratejilerine ulaşabilmeleri için öğrenme ve gelişme yeteneklerinin nasıl devam ettirilip geliştirileceği sorusuna cevap aranmakta (Chaven, 2009: 397) ve çalışanlar yenilikçi uygulamalar yoluyla örgütsel değer yaratmaya yönlendirilmektedir (Butler vd., 2011: 4). Bu boyut, diğer bütün boyutların temelidir (Nair, 2004: 24). İşletmeler bu aşamada



## **Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi**

stratejilerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan çalışanların kapasite ve yetenekleri yanında, kullanılan bilgi işleme teknolojileri ve örgüt ortamını belirlemektedirler (Kaplan ve Norton, 2001: 94).

Bu boyuttaki amaçlar kurumsal karnenin diğer boyutlarındaki sonuçları elde etmeye yönelik girişimlerden oluşmaktadır (Aldur, 2008: 44). Öğrenme ve gelişme boyutu incelenirken çalışanlar, örgütsel süreç ve sistemler olmak üzere üç temel faktör esas alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996c: 28-29). Öğrenme ve gelişme boyutunda yenilik, yaratıcılık, yetkinlik ve yetenekler üzerinde durulmaktadır (Ong, Teh, Lau ve Wong, 2010: 24). Bu sınıflandırma kapsamında çalışanlara yeni yetenekler kazandırma, bilgi teknolojileri ve bilgi sistemlerini geliştirme, çalışanların tatmini vb. ölçütler ele alınabilmektedir (Dündar, 2005: 44; Ecevit ve İşçi, 2007: 125).

## **KARAR ALMA VE KURUMSAL KARNE İLİŞKİSİ**

Küreselleşme çağında meydana gelen hızlı değişim, aynı zamanda işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında, kârlılıklarını artırmada ve pazar paylarını genişletmede yöneticilerin alacağı kararları önemli hale getirmektedir. Küreselleşmenin getirdiği ekonomik ve teknolojik gelişmeler, yöneticileri, belirsizlik ortamında bu hızlı değişim ve gelişime anında cevap verebilecek, sorunlara hızlı bir şekilde çözüm üretebilecek akılcı ve doğru karar almak zorunda bırakmaktadır (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 97).

Hızla değişen ve gelişen bugünün şartlarında işletmelerin devamlılığı ve başarısı yöneticilerin aldıkları kararlara bağlı olmaktadır. Doğru verilmiş kararlar işletmelerin değerini artırırken, yanlış kararlar işletmeyi bazı olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktadır (Yeşil ve Erşahan, 2011: 317). Bu nedenle yöneticiler, başarılı sonuçlara ulaşabilmek için hızlı ve uygun karar almak durumundadırlar (Köylü, 2004: 48).

Karar alma sürecinde kullanılan veriler geçmişe yönelik olmamalı ve işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı korumalıdır. Performans değerlendirme yöntemleri bugünün belirsizlik ortamında işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı hazır tutmaya yöneliktir ve kendi içinde değişik araçlar/boyutlar bulunmaktadır (İme, 2010: 380). Bu yöntemlerden biri de karar alma sürecinde yararlanılabilecek kurumsal karnedir (Çetinoğlu, Kurnaz ve Şen, 2011: 143). Yöneticiler, mevcut performans ölçümlerine göre karar almaktadır. Ancak bu sonuçlar daha çok finansal verilere dayalı olmaktadır. Kurumsal karne ise performans

## **Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül**

değerlendirmesi yaparken geçmiş finansal verilerin yanı sıra geleceğe dayalı finansal olmayan verileri de kapsamaktadır. Bu nedenle kurumsal karne, yöneticilerin karar alma sürecine önemli katkılar sağlamaktadır (Senal, Ateş ve Özdemir, 2009: 11).

Yöneticiler, karar alma sürecinde öncelikle finansal verileri bir girdi olarak kullanmaktadır. Kullanılan finansal veriler yöneticilerin geleceğe yönelik karar ve faaliyetlerinde yol göstermektedir (Hall, 2010: 301). Finansal olmayan diğer veriler de önemli olmakla birlikte finansal performans ölçütlerinin diğer boyutlardaki hedeflere ulaşmak açısından temel gösterge niteliğinde olması ve ağırlığının daha fazla olması, yöneticilerin karar alma sürecinde finansal boyutun önemini artırmaktadır (Çetinoğlu vd., 2011: 144). Yöneticiler aynı zamanda, müşteri memnuniyeti sağlama ve müşteri devamlılığını artırma bakımından, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya ve pazar payını artırarak güçlendirmeye yönelik rasyonel ve doğru kararlar almak zorundadırlar (Senal vd., 2009: 1). Ayrıca, hedeflenen pazar payında müşteri elde etme ve devamlılığını sağlamaya, dolayısıyla müşteri değeri yaratma ve hissedarların finansal kâr beklentilerini karşılamaya yönelik hangi iç süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiği konusunda (Kaplan ve Norton, 1996c: 27) ve işletmenin başarılı olabilmesi için işletme bünyesinde yer alan çalışanları işletme ile aynı amaca yönlendirecek ve ortak bir hedefe odaklanmalarını sağlayacak kararlar almak durumundadırlar.

## **ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI**

### **Metodoloji**

Dünya genelinde yaşanan küreselleşme süreci ve küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, yöneticilerin küresel rekabet ortamında karar alma sürecini giderek zorlaştırmaktadır. Bugün yöneticilerin geleneksel yöntemler ile sadece finansal ölçütlere dayalı karar almaları, işletme başarısını olumsuz etkilemekte ve işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşılmasını güçleştirmektedir. İşletmelerin başarısı, yöneticilerin finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri de içeren kurumsal karne gibi yöntemleri kullanmalarına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarının üst yönetim kararlarına etkilerini ölçmek ve yöneticilerin karar alma sürecinde önceliklerinin kurumsal karnenin hangi boyutu üzerine yoğunlaştığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle yazın incelenerek ikincil verilere

## Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

ulaşmış ve konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin kararlarında kurumsal karnenin etkinliğini ölçmek amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Araştırma evreni Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden oluşmaktadır. Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri Alanya'nın belde belediyeleri de dahil olmak üzere 45 tanedir (Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, 2013). Evrenin zaman ve çaba açısından ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle örneklem alınmamış, tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Bazı otellerin kış sezonunda kapalı olması nedeniyle 38 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinden toplam 108 yöneticiye ulaşılabilmektedir.

Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Soru formunun oluşturulmasında Kılınc, Mesci ve Güler (2008), Ağca (2009) ve Gündüzalp'in (2010) çalışmalarından faydalanılmıştır. Yöneticilere, kurumsal karne boyutlarının karar alma sürecine etkilerine ilişkin 32 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sezon dışı olması nedeniyle bazı konaklama işletmelerinin kapalı olması ve üst düzey yöneticilere ulaşamaması araştırmanın en büyük kısıtıdır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak test edilecek hipotezler, yöneticilerin karar alma sürecinde kurumsal karnenin dört boyutu olan finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutlarının etkinliğinin ölçülmesine yönelik hazırlanmıştır. Hipotezler, ayrıca yöneticilerin cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi gibi demografik özelliklerine göre karar alma sürecinde kurumsal karne boyutlarının etkinliğini ölçmek için oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H1: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H2: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H3: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H4: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

H5: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin aldıkları kararlar kurumsal karnenin boyutlarında yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyinden etkilenmektedir.

H6: Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi erkek yöneticilerin verdiği önem düzeyine göre daha yüksektir.

H7: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere yönelik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H9: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışan iş gören sayısına göre farklılık göstermektedir.

### Bulgular

Bu bölümde 108 yöneticinin yanıtladığı anketlerin SPSS sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 1'de de görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirliği %88 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 1: Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa Değeri	Öge Sayısı
,887	,878	25

**Tanımlayıcı bulgular.** Bu alt bölümde Alanya'da faaliyet gösteren 38 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan 108 yöneticinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular değerlendirilmektedir. Yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

*Cinsiyet:* Frekans analizi sonuçlarına göre, ankete katılan yöneticilerin %22,2'si kadın, %77,8'i erkeklerden oluşmaktadır.

*Yaş grupları:* Yöneticilerin yaş dağılımları incelendiğinde, yaş aralığının daha çok 35 ve 54 yaş arası 2. ve 3. grupta yoğunlaştığı görülmektedir. 35-44 yaş arası yöneticiler, evrenin %40,7'sini oluştururken 45-54 yaş arası yöneticiler %25,9 oranında bir paya sahiptir. Yöneticilerin yaş dağılımında üçüncü sırada %19,4 oranında 25-34 yaş arası grup yer almaktadır. 55 yaş üzeri 4. grup ise %13,9 orana sahiptir. Elde elden

## Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

verilere göre araştırılan konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticiler daha çok orta yaştaki bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 2: Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

		Kişi Sayısı	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	24	22,2
	Erkek	84	77,8
<b>Yaş</b>	25-34	21	19,4
	34-44	44	40,7
	45-54	28	25,9
	55 ve üzeri	15	13,9
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	14	13,0
	Lise	43	39,8
	Üniversite	31	28,7
	Lisansüstü	20	18,5
<b>Pozisyon</b>	Sahip	29	26,9
	Genel Müdür	31	28,7
	Genel Müd. Yrd.	34	31,5
	Depart. Müdürü	14	13
<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 Yıl	35	32,4
	6-10 Yıl	42	38,9
	11-15 Yıl	16	14,8
	16 Yıl ve üzeri	15	13,9
<b>İşletmede Çalışan Sayısı</b>	49 kişi ve altı	6	5,6
	50-99 kişi	58	53,7
	100-149 kişi	23	21,3
	150 kişi ve üzeri	21	19,4

*Eğitim durumu:* Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, %39,8'inin lise, %28,7'sinin üniversite, %18,5'inin lisansüstü, %13'ünün ise ilköğretim mezunu olduğu Tablo 2'de görülmektedir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin çoğunluğu lise ve üniversite mezunu olmaktadır.

*İşletmedeki pozisyon durumu:* Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları incelendiğinde %31,5'inin genel müdür yardımcısı, %28,7'sinin genel müdür, %26,9'unun işletme sahibi ve %13'ünün departman müdürü olduğu Tablo 2'de görülmektedir.

*İşletmede çalışma süresine göre dağılım:* Frekans analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin %38,9'u şu anki işyerlerinde 6-10 yıl arası bir süredir çalışmaktadır. İşletmede hizmet süresi bakımından ikinci sırayı %32,4 oranında 0-5 yıldır çalışan yöneticiler alırken, üçüncü sırada %14,8 paya

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

sahip 11-15 yıl arası çalışan yöneticiler yer almaktadır. Şu anki işyerinde 16 yıl ve üzeri hizmet veren yöneticiler %13 oranında bir paya sahiptir.

*İşletmedeki çalışan sayısı:* Konaklama işletmeleri çalışan sayısı analiz edildiğinde 58 işletmenin 50-99 arası, 23'ünün 100-149 arası, 21'inin 150 ve üzeri, 6'sının ise 49 ve altı çalışana sahip olduğu görülmektedir.

**Hipotezlere dayalı bulgular.** Bu bölümde, hipotezlerin değerlendirilmesinde kullanılan analizlere yer verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde kurumsal karne boyutları ile karar alma ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi, kurumsal karne boyutlarına ilişkin yönetici grupları arasındaki farklılıkları değerlendirmek için t ve anova testi ve kurumsal karnenin yönetici kararlarına etkisini değerlendirmek için regresyon analizi yapılmıştır.

*Konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin kararları ile kurumsal karne boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizleri:* Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi ve varsa ilişkinin düzeyini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Analiz sonucunda ilişki olup olmadığı ve ilişkinin düzeyi korelasyon katsayısı (r) ile hesaplanmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısının %50 ve üzerinde olması orta düzeyden yükseğe doğru artan bir ilişkiyi göstermektedir. Ancak korelasyon katsayısından önce hipotezde yer alan ilişki veya farklılığın tesadüfi mi yoksa istatistiksel açıdan önemli mi olduğuna karar verilmelidir. Anlamlılık düzeyi güven aralığı kavramıyla açıklanmaktadır ve %5 anlamlılık düzeyi %95 güven aralığını ifade etmektedir. Kısaca anlamlılık düzeyi %5'i geçmiyorsa test edilen hipotez istatistiksel açıdan anlamlı olmaktadır (Kalaycı, 2010: 320). Tablo 3'te yöneticilerin kurumsal karne boyutlarına verdikleri önem düzeyi ile karar almaları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizleri gösterilmektedir.

H1: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Tablo 3'e göre  $r = 0,535$  ve  $p = 0,001 < 0,050$  olduğu için H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi ile aldıkları kararlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin finansal boyutta yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H2: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

### Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

Tablo 3 verilerine göre  $r=0,706$  ve  $p=0,001<0,050$  olması dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda müşteri boyutu değişkenleri ve yöneticilerin aldıkları kararlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değerlere verdikleri önem düzeyi arttıkça aldıkları kararlar daha etkili olmaktadır.

**Tablo 3: Yöneticilerin Kurumsal Karne Boyutlarına Verdikleri Önem Düzeyi ile Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizleri**

	r	p
Yöneticilerin Finansal Boyuta Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,535	0,001
Yöneticilerin Müşteri Boyutuna Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,706	0,001
Yöneticilerin İç Süreçler Boyutuna Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,524	0,001
Yöneticilerin Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,428	0,001

H3: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Tablo 3 verilerine göre H3 hipotezi,  $r=0,524$  ve  $p=0,001<0,050$  olduğu için desteklenmektedir. Yöneticilerin aldıkları kararlar, iç süreçler boyutundaki değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça, daha etkili olmaktadır.

H4: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere  $r=0,428$  ve  $p=0,001<0,050$  olduğu için H4 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan değerlere verdikleri önem düzeyi ile aldıkları kararlar arasında önemli bir ilişki vardır ve bunlara verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

#### *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Kararları İle Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi:*

H5: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin aldıkları kararlar kurumsal karnenin boyutlarında yer alan değerlere verdikleri önem düzeyinden etkilenmektedir.

**Tablo 4: Karar Alma İle Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları**

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Müşteri boyutu	0,786	0,000
İç süreçler boyutu	0,746	0,000
Öğrenme ve gelişme boyutu	0,502	0,000
Finansal boyut	0,179	0,036
$R^2 = 0,726$		F=68,276 F değerinin anlamlılık düzeyi=0,000

Tablo 4'e göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi ( $R^2 = 0,726$ ;  $F=68,276$ ;  $p=0,001$ ) istatistiki açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenler olarak kullanılan müşteri boyutu ( $\beta=0,786$ ;  $p=0,001$ ), iç süreçler boyutu ( $\beta=0,746$ ;  $p=0,001$ ), öğrenme ve gelişme boyutu ( $\beta=0,502$ ;  $p=0,001$ ) ve finansal boyutun ( $\beta=0,149$ ;  $p=0,036$ ) bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kurumsal karnenin dört boyutu toplamda konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin karar alma sürecinde %72 oranında ( $R^2 = 0,726$ ) bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan regresyon analizi sonucunda istatistiksel açıdan kurumsal karnenin dört değişkeni de modele dahil olduğu için H5 hipotezi kabul edilmektedir.

#### **Diğer Hipotezlere İlişkin Bulgular.**

H6: Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi erkek yöneticilerin verdiği önem düzeyine göre daha yüksektir.

**Tablo 5: Yöneticilerin Cinsiyet ve Finansal Boyut Değerlendirmelerine İlişkin t Analizi Bulguları**

Cinsiyet	A.O.	S.S.	t	p
Kadın	4,27	0,09	4,905	0,000
Erkek	4,08	0,30		

$p=0,001 < 0,050$

t testi iki grup arasında aritmetik ortalamalar açısından istatistiksel olarak önemli bir fark olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010: 276). Tablo 5'te yer alan t testi analizine göre  $t = 4,905$  ve  $p=0,001 < 0,050$  olduğu için H6 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi ( $AO=4,27$ ;  $SS=0,09$ ) ile erkek yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi



### Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

(AO=4,08; SS=0,30) arasında %95 anlam düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Anova analizi ikiden fazla grubun aritmetik ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Analiz ikiden fazla grubun aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığıyla ilgili hipotezi ölçmek için kullanılmaktadır. Anova analizinde hipotezi test etmek için F değeri kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010: 281).

Tablo 6'da yöneticilerin eğitim durumları, çalışma süreleri ve çalışan sayılarına göre, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutunu değerlendirmelerine ilişkin anova analizi bulguları gösterilmektedir.

**Tablo 6: Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Kurumsal Karne Boyutlarını Değerlendirmelerine İlişkin Anova Analizi Bulguları**

	N	A.O.	S.S.	S.H	ANOVA	
<b>Eğitim Durumu</b>						
İlköğretim	14	3,07	0,00	0,0645	F	p
Lise	43	3,80	0,42	0,0000		
Üniversite	31	4,00	0,00	0,0000	49,302	0,000
Lisansüstü	20	3,87	0,38	0,0685		
<b>Çalışma Süresi</b>						
0-5 yıl	35	4,09	0,22	0,0387	F	p
6-10 yıl	42	3,17	0,58	0,0899		
11-15 yıl	46	3,40	0,00	0,000	38,057	0,000
16 yıl ve üzeri	15	3,25	0,20	0,533		
<b>Çalışan Sayısı</b>						
10-49 kişi	16	3,07	0,09	0,0208	F	p
50-99 kişi	48	3,60	0,00	0,000		
100-149 kişi	23	3,33	0,38	0,0843	42,416	0,000
150 kişi ve üzeri	21	3,80	0,29	0,0382		

p=0,001>0,050

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

H7: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere yönelik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6'daki analiz bulgularına göre ilköğretim mezunu yöneticiler (AO=3,07; SS=0,00), lise mezunu yöneticiler (AO=3,80; SS=0,42), üniversite mezunu yöneticiler (AO=4,00; SS=0,00) ve lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin (AO=3,87; SS=0,38) müşteri boyutundaki değişkenlere verdikleri önem düzeyi arasında %95 anlam düzeyine göre (F=49,302; p=0,001<0,050) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anavo analizi bulgularına göre üniversite mezunu yöneticiler başta olmak üzere sırasıyla lisansüstü, lise ve ilköğretim mezunu yöneticilerin eğitim durumlarına göre müşteri boyutunda yer alan değişkenleri değerlendirme düzeyleri farklılaşmaktadır. Bu durumda H7 hipotezi desteklenmektedir.

H8: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6'da gösterildiği üzere yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık (F=38,057; p=0,001<0,050) bulunmaktadır. Bu sonuca göre işletmede 0-5 yıl arası çalışan yöneticiler (AO= 4,09; SS= 0,38) iç süreçler boyutunda yer alan değişkenlere en fazla önemi verirken, bunu sırası ile 11-15 yıl arası çalışan yöneticiler (AO= 3,40; SS= 0,00), 16 yıl ve üzeri çalışan yöneticiler (AO= 3,25; SS= 0,20) ve son olarak 6-10 yıl arası çalışan yöneticiler (AO= 3,17; SS= 0,58) izlemektedir. Buna göre H8 hipotezi kabul edilmektedir.

H9: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışan iş gören sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6'da gösterilen bulgulara göre, 150 kişi ve üzeri çalışana (AO= 3,80; SS= 0,29) sahip yöneticiler, 50-99 çalışana sahip (AO= 3,60; SS= 0,00) yöneticiler, 100-149 çalışana sahip (AO=3,33; SS= 0,38) yöneticiler ve 10-49 çalışana sahip (AO= 3,07; SS= 0,09) yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi (F= 42,416; p=0,001<0,050) %95 güven aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu durumda H9 hipotezi kabul edilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde konaklama işletmeleri yöneticileri finansal değişkenlerin yanında müşteri, çalışanlar, iç süreçler, öğrenme ve gelişme

## Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

gibi geleceğe yönelik performans değişkenlerinin de dahil olduğu çok boyutlu kurumsal karne göstergelerine göre kararlar almaktadırlar. Çalışma, konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin kararlarında kurumsal karne boyutlarının etkinliğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Yazında konaklama işletmelerine yönelik kurumsal karne çalışmalarının yapılmadığı tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri yöneticileri, kurumsal karne çalışmalarından çıkan sonuçları karar alma sürecinde kullanmak yerine, işletmenin sadece finansal performans göstergelerini ortaklara bir rapor halinde sunmayı tercih etmektedirler.

Konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin kararlarında kurumsal karne boyutlarının etkisini ölçmek amacı doğrultusunda, çalışmada geliştirilen hipotezler kurumsal karnenin dört boyutunun da yöneticilerin karar alma sürecinde etkili olduğu yönündedir.

Regresyon analizi sonucuna göre konaklama işletmelerinin yöneticileri, öncelikle müşteri boyutu ile ilgili değişkenler olmak üzere, sırasıyla iç süreçler, öğrenme ve gelişme ve finansal boyut performans sonuçlarına göre karar vermektedirler.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise, konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin kurumsal karnenin finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça bu bilgileri karar alma sürecinde daha etkili ve daha fazla kullandıkları gözlenmektedir. Örneğin müşteri boyutuna verdikleri önem yüksek olduğu için kararlarında müşteri boyutuna ilişkin değişkenleri yoğun olarak kullandıkları gözlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre finansal boyut değişkenlerine daha fazla önem vermektedirler.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin müşteri boyutu değişkenlerine verdikleri önem düzeyi eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Buna göre üniversite mezunu yöneticiler ilköğretim, lise ve lisansüstü yöneticilere göre müşteri boyutu değişkenlerine daha fazla önem vermektedirler.

Yöneticilerin iç süreç boyutuna verdikleri önem düzeyi deneyimlerine göre farklılaşmaktadır. Örneğin 0-5 yıl arası deneyimi olan yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi daha fazladır.

Anova analizi sonuçlarına göre işletmede çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin karar alma sürecinde öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi de artmaktadır.

Yapılan çalışma, özetle, konaklama işletmelerinin yöneticilerinin alacakları kararlarda geçmiş dönemlerde olduğu gibi sadece finansal

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

performans ölçütlerinin etkili olmadığını, aynı zamanda kurumsal karnenin müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları ile ilgili performans ölçütlerinin de oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Hatta elde edilen bulgular konaklama işletmelerinin yöneticilerinin müşteri boyutuna ilişkin performans sonuçlarına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan çalışma, konaklama işletmelerinde kurumsal karne konusunda uygulama yapacak akademisyenlere kurumsal karnenin hangi boyutuna ağırlık verecekleri hakkında yöneticilerin görüşlerini sunma açısından destek olacaktır. Ayrıca, sektör yöneticilerine kurumsal karnenin hangi boyutları üzerinde nasıl bir çalışma yapılacağı konusunda da kaynak olacaktır. İlerideki çalışmalar için diğer yıldızlardaki konaklama işletmelerinde, turizm sektöründe yer alan seyahat acenteleri, restoranlar gibi işletmelerde kurumsal karne uygulamalarına yönelik çalışmalar önerilmektedir.

Yukarıda detaylı olarak verilen kurumsal karne uygulamaları ile ilgili önceki çalışmalar ile bu çalışma arasındaki en önemli fark, önceki çalışmaların konaklama işletmesi yöneticilerinin görüşleri dikkate alınmadan, diğer bir deyiş ile, kurumsal karnenin hangi boyutunun işletmeler için karar alma sürecine destek vereceği göz ardı edilerek hazırlanmış olmasıdır. Diğer bir fark ise önceki çalışmaların ağırlıklı olarak -birkaç makale hariç- konaklama sektörüne dair olmamasıdır. Bu çalışma, daha sonra yapılacak çalışmalara konaklama işletmeleri yöneticilerinin karar alma sürecinde kurumsal karne boyutlarına verdikleri önem düzeyine yönelik katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağca, V. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (Pd) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23, 51-66.
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8, 173-193.
- Ahmad, Z., Ahmad ,Z., Ahmad, I. ve Nawaz, M.M. (2010). Balanced Scorecard: Is It A Spontaneous Performance Measurement Tool? Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2, 99-107.

### **Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi**

- Aktürk, A., Okutmuş, E. ve Yirik, Ş. (2013). Konaklama Sektöründe Finansal Boyutuyla Bir Kurumsal Karne Uygulaması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1, 109-122.
- Aktürk, A. ve Özgür, E. (2011). Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan 2011, 17-32.
- Alanya Ticaret ve Sanayi Odası. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, [http://Www.Altso.Org.Tr/Index.Php?Option=Com\\_Content&Task=View&İd=63&Itemid=117](http://Www.Altso.Org.Tr/Index.Php?Option=Com_Content&Task=View&İd=63&Itemid=117).
- Aldur, V.E. (2008). Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne. *Journal of Yasar University*, 16, 2524-2538.
- Biggart, T.B., Burne, L., Flanagan, R. ve Harden, W. (2010). Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment? *Management Accounting Quarterly*, 12, 1-12.
- Budde, J. (2007). Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard. *Journal of Accounting Research*, 45, 515-539.
- Butler, J.B., Henderson, S.C. ve Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12, 1-10.
- Büyük, K. ve Barca, M. (2011). Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 163-174.
- Chaven, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1, 127-153.
- Çakmak, N. (2005). Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Balanced Scorecard (Bsc): Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://Kaynak.Unak.Org.Tr/Bildiri/Unak05/U05-23.Pdf>.
- Çetinoğlu, T., Kurnaz, N. ve Şen, Y. (2011). Kurumsal Kaynak Planlaması: Yönetimsel Karar Verme Açısından Cp Group Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 141-154.
- Çukurçayır, M.A. ve Eroğlu, H.T. (2004). Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi. *Sayıştay Dergisi*, 53, 41-67.

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

- Devine, K., Kloppenborg, T.J. ve O'clock, P. (2010). Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Health Care Finance*, 36, 38-50.
- Dündar, İ. (2005). Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi.
- Ecevit, Z. ve İşçi, Ö. (2007). Kurumsal Karne Gelişiminde Stratejik Yönetimi Etkinleştirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 121-134.
- Elmacı, O., Sevim, Ş. ve Çelikkol, H. (2009). İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (Bsc)'nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi. *The International Symposium Modern Developmental Trends and Turkish World*, Khazar Üniversitesi, Bakü, 29-31 Mayıs 2009.
- Grasseova, M. (2010). Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration. *Management and Economics*, 1(57), 49-57.
- Gündüzalp, S. (2010). Eğitim Müfettişi, Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kurumsal Karne Sisteminin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi.
- Güner, M.F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 247-265.
- Hall, M. (2010). Accounting Information and Managerial Work Accounting. *Organizations and Society*, 35, 301-315.
- İme, M. (2010). İşletmeleri Tümünden Değerleme Yöntemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 361-385.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 5. Baskı. Ankara: Asi Yayın Dağıtım.
- Kaplan, R.S. (2005). How the Balanced Scorecard Complements the Mckinsey 7-S Model. *Strategy and Leadership*, 33(3), 41-46.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://Www.Mendeley.Com/Research/The-Balanced-Scorecardmeasures-That-Drive-Performance-The-Balanced-Scorecard-Measures-That-Drive-Performance/#>.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-2, 75-85.

## Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39, 53-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996c). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, [http://Www.Google.Com.Tr/Books?Hl=Tr&Lr=&İd=Mrhc5khxczec&Oi=Fnd&Pg=Pr7&Dq=The+Balanced+Scorecard:+Translating+Strategy+İnto+Action.&Ots=Ww0vsea1pd&Sig=Vvxuta8anjm3ayl6orbz2qpuvk0&Redir\\_Esc=Y#V=Onepage&Q=The%20balanced%20scorecard%3a%20translating%20strategy%20into%20action.&F=False](http://Www.Google.Com.Tr/Books?Hl=Tr&Lr=&İd=Mrhc5khxczec&Oi=Fnd&Pg=Pr7&Dq=The+Balanced+Scorecard:+Translating+Strategy+İnto+Action.&Ots=Ww0vsea1pd&Sig=Vvxuta8anjm3ayl6orbz2qpuvk0&Redir_Esc=Y#V=Onepage&Q=The%20balanced%20scorecard%3a%20translating%20strategy%20into%20action.&F=False).
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association*, 15, 87-104.
- Kaygusuz, S.Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7, 81-103.
- Kettunen, J. ve Kantola, I. (2005). Management Information System Based on the Balanced Scorecard. *Campus-Wide Information Systems*, 22, 263-274.
- Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 1-21.
- Kocaman, N.G. (2006). Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Köylü, A. (2004). Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri Ve Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi.
- Nair, M. (2004). Essentials of Balanced Scorecard. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, [http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=7vubau3irmgc&oi=fnd&pg=pr11&dq=essentials+of+balanced+scorecard&ots=psc14s7ugm&sig=\\_key8hufesekjgt1ayk92ywingc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=essentials%20of%20balanced%20scorecard&f=false](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=7vubau3irmgc&oi=fnd&pg=pr11&dq=essentials+of+balanced+scorecard&ots=psc14s7ugm&sig=_key8hufesekjgt1ayk92ywingc&redir_esc=y#v=onepage&q=essentials%20of%20balanced%20scorecard&f=false)
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=kjgwqjcfbo8c&oi=fnd&pg=pr7&dq=balanced+scorecard+step-by-step,&ots=>

## Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

- rrw\_zjvan9&sig=dgsxcp4k7qd\_stdwlnbg\_nfxtly&redir\_esc=y#v=on  
epage&q=balanced%20scorecard%20step-by-step%2c&f=false.
- Ong, T.S., Teh, B.H., Lau, C.K. ve Wong S.L.S. (2010). Adoption and Implementation of Balanced Scorecard in Malaysia, *Asia-Pacific. Management Accounting Journal*, 5, 21-40.
- Papenhausen, C. ve Einstein, W. (2006). Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
- Rasila, H., Alho, J. ve Nenonen, S. (2010). Using Balanced Scorecard in Operationalising Fm Strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 12, 279-288.
- Senal, S., Ateş, B.A. ve Özdemir, O. (2009). Yönetimin Karar Verme Süreci ve Maliyet Yönetim Yaklaşımları. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim27.pdf>.
- Utkutuğ, Ç.P. (2008). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 55-78.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10, 148-159.
- Wu, C.R., Lin, C.T. ve Tsai, P.H. (2009). Analysing Alternatives in Financial Services for Wealth Management Banks: The Analytic Network Process and the Balanced Scorecard Approach. *IMA Journal of Management Mathematics*, 20, 303-321.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z. (2011). Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Karadeniz Araştırmaları*, Bahar 2011, 97-118.
- Yeşil, S. ve Erşahan, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 317-329.
- Yıldız, M.S., Karagöz, Y. ve Mesci, M. (2010). Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 1-22.



## SOSYAL MEDYA PAZARLAMASININ OTELLERDEKİ KULLANIMININ YARARLARINA YÖNELİK YÖNETİCİ ALGILARININ BELİRLENMESİ: ANTALYA ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Orhan Can YILMAZDOĞAN\*, Çağıl Hale ÖZEL\*\*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde genel müdürlük ve departman müdürlüğü düzeyinde çalışan yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının otel işletmelerinde kullanımının yararlarına ilişkin algılarının ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma kapsamına 459 adet dört ve beş yıldızlı otelden ve 52 adet tatil köyünden birer adet yöneticinin seçilmesiyle oluşan 511 kişi alınmıştır. 236 yöneticiden anket tekniğiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin büyük çoğunluğunun sosyal medya araçlarını pazarlama amacıyla kullandığını, sosyal medya pazarlamasının otellerdeki kullanımının yararlarına yönelik yönetici algılarının ise sosyal medyada bulunma süresine ve demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar sergilediğini göstermiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilere otellerdeki sosyal medya pazarlaması uygulamalarında etkili olabileceği yönünde öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** *Oteller, Sosyal Medya Araçları, Sosyal Medya Pazarlaması, Yönetici Algıları, Antalya.*

### DETERMINING MANAGERS' PERCEPTIONS ON THE BENEFITS OF SOCIAL MEDIA MARKETING AT HOTELS: THE CASE OF ANTALYA

#### ABSTRACT

The aim of this research is to find out the perceptions of managers and department managers who work at four and five star-hotels and resorts in Antalya on benefits of social media marketing at hotels. A total of 511 managers who were chosen from 459 four and five star-hotels and 52 resorts were taken into the scope of research. Data was gathered from 236 managers via questionnaire technique. Findings showed that most of the managers within the sample use social media tools for marketing aims. It was found that managers' perceptions on the benefits of social media marketing differ meaningfully in terms of duration of presence on social media and demographic traits. At the end of the study, suggestions were proposed to hotel managers in order to be effective in social media marketing.

**Keywords:** *Hotels, Social Media Tools, Social Media Marketing, Managers' Perceptions, Antalya.*

---

<sup>1</sup> Bu makale Orhan Can Yılmazdoğan'ın Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yazılan "Otellerde Sosyal Medya Pazarlamasının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

\* Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Eskişehir, E-posta: cyilmazdogan@ogu.edu.tr

\*\* Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Eskişehir, E-posta: chkayar@anadolu.edu.tr

## **GİRİŞ**

Sosyal medya, bireylerin iletişim kurmalarını kolaylaştırma, fikirlerini ve deneyimlerini paylaşma, tanıdıklarını bulma veya yeni arkadaşlıklar edinme gibi amaçlarla dâhil oldukları ortamdır. Diğer bir ifade ile sosyal medya, bireylerin katıldıkları ve etkileşim içinde buldukları elektronik ortamları ifade etmektedir. Bireyler sosyal medya ortamlarında düşüncelerini ve deneyimlerini paylaştıkları, etkileşim içinde oldukları diğer bireylerin ve grupların paylaşımlarından da etkilenmektedirler (Chen, Fay ve Wang, 2011: 85). Sosyal medyanın çok sayıda kullanıcıya ulaşan ve giderek genişleyen bir ortam olması, ticari amaçla faaliyet gösteren işletmelerin de dikkatini çekmiş ve bu durum sosyal medyanın pazarlama uygulamalarında kullanılmasını gündeme getirmiştir. Sürekli etkileşim halinde bulunan potansiyel müşterilere ulaşmayı kolaylaştıran sosyal medyanın gücü, işletmelerin pazarlama stratejilerini şekillendirebilecek niteliktedir (Castronovo ve Huang, 2012: 117).

Sosyal medya, turizm sektöründe de giderek genişleyen bir uygulama alanına sahiptir. Sosyal medyanın yarattığı sanal ortamlarda turistler, katıldıkları turizm aktiviteleri sonucunda elde ettikleri deneyimlerini, görüşlerini ve önerilerini paylaşmaktadırlar (Volo, 2012: 24). Potansiyel turistler ise karşılaşabilecekleri riskleri en aza indirmek ve olumlu deneyimler elde edebilmek için bu ortamlardan bilgi edinmeye çalışmaktadır (Chung ve Buhalis, 2008: 278). Sosyal medya uygulamaları, turistlerin tatil yeri kararlarında ve tatil satın alma niyetlerinde giderek daha fazla etkili olmaktadır (Jacobsen ve Munar, 2012: 40). Bu nedenle, sosyal medyada etkileşim halinde bulunan bireylerin, aynı zamanda tatil yöreleriyle ilgili fotoğraflardan ve yorumlardan etkilenebilecek, tatil yapma isteği oluşabilecek ya da tatil yeri kararı şekillenebilecek olan potansiyel turistler olduğu söylenebilir. Tüm bu gelişmeler, konaklama işletmelerini de sosyal medya ortamlarında yer almaya yönlendirmektedir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin yöneticileri, sosyal medyayı kurumsal düzeyde ve konaklama işletmesinin pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla etkili bir araç olarak kullanarak satışlarını ve kârlarını artırma, müşteri memnuniyeti sağlama gibi hedeflerini yakalama noktasında önemli avantajlar elde edebileceklerdir.

Alanyazında sosyal medya pazarlamasını konu alan çok sayıda çalışmanın (Jacobsen ve Munar, 2012; Lopez, Gidumal, Tano ve Armas, 2011; Xiang ve Gretzel, 2010) daha çok tüketiciler üzerine odaklandığı dikkat çekmektedir. Ancak otellerde çalışan yöneticilerin sosyal medya

## **Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

pazarlamasının işletme uygulamaları kapsamındaki kullanımının yararlarını nasıl algıladıkları üzerine gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları mevcut değildir. Özellikle de sektördeki yenilikleri takip etme noktasında teknolojiden daha yoğun yararlandığı düşünülen dört ve beş yıldızlı otellerin, hedef kitle ile anlık iletişim kurulmasını sağlayan sosyal medya pazarlamasına olan yaklaşımı, araştırılmaya değer bir konudur. Bu konaklama işletmelerini temsil eden, işletmenin stratejik pazarlama kararlarını yönlendiren, işletmeye vizyon kazandıran ve bu vizyona etki edebilecek gelişmeleri takip etmekten sorumlu olan yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının işletme uygulamaları kapsamındaki kullanımının sağlayacağı yararları yönelik görüşleri, bu noktada önemli olmaktadır.

Bu çalışmada, inceleme kapsamına alınan otellerde sosyal medya pazarlaması uygulamalarının oteller için sağladığı yararların yöneticilerce nasıl algılandığının belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu genel amaca ek olarak, inceleme kapsamına alınan otellerdeki mevcut durumu saptamak amacıyla sosyal medya uygulamalarının bir pazarlama aracı olarak kullanılıp kullanılmadığı, hangi uygulamaların daha fazla hangilerinin ise daha az tercih edildiği de yanıtı aranan sorular arasındadır. Çalışmanın; turizm sektöründe sosyal medya pazarlamasının kullanımı ile ilgili alanyazında yöneticilerin görüşlerine odaklanan çalışmaların yetersizliğinden kaynaklanan boşluğun doldurulmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

### **SOSYAL MEDYA PAZARLAMASI**

Sosyal medya, bireylerin bilgiyi yayımlaması ve paylaşmasına olanak sağlayarak, onları pasif içerik tüketicisinden aktif içerik yayımlayıcısı haline getiren, katılımcı ve paylaşımcı teknolojileri ifade etmektedir (Pitt, Parent, Steyn, Berthon ve Money, 2011: 123). Safko ve Brake'e (2009: 5) göre sosyal medya; bilgilerini, deneyimlerini ve düşüncelerini paylaşmak üzere sanal ortamda bir araya gelen bireylerin gerçekleştirdikleri aktivitelerini, etkileşimlerini ve paylaşımlarını (Boyd, 2008: 92) içermektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların birbirleriyle ilişki kurarak veri paylaşabildiği sanal topluluklardan oluşan sosyal medyanın temelinde iletişim ve paylaşım yer almaktadır (Carminati ve Ferrari, 2008: 395). Geleneksel medya düzeninde daha çok dinleyici olan birey, sosyal medya düzeninin ortaya çıkması ile söz söyleyici konuma gelmiştir. Sosyal medya, kullanıcılara kullanım kolaylığı, esnek sınırlar, anlık müdahalelerde bulunabilme gibi olanaklar sunarak geleneksel medyadan farklılaşmaktadır (Stokes, 2009: 122). Sosyal medya, işletmeler açısından

## **Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel**

da önemli bir role sahiptir. Bireylerin sosyal medyada bir araya gelerek oluşturdukları topluluklar, ürünlerin bireyler açısından değerinin belirlenmesi için referans grubu işlevi görmekte, bu da işletmeler açısından oldukça önemli bir fırsat oluşturmaktadır (Miller, Fabian ve Lin, 2009: 307). Bu fırsatı değerlendirmek amacıyla işletmelerin sosyal medya kanallarını kullanarak pazarlama çabalarına girişmeleri ise sosyal medya pazarlamasını ortaya çıkarmıştır.

Sosyal medya pazarlaması, işletmelerin pazarlama çabalarını sosyal medya kanalları aracılığıyla gerçekleştirmesi sürecidir (Kabani, 2010: 33). Diğer bir tanıma göre sosyal medya pazarlaması, sosyal ağlardaki paylaşımlarıyla birbirleri üzerinde etkiye sahip olan bireyleri ve sosyal medya kanallarını, işletmenin amaçları doğrultusunda kullanabilme tekniğidir (Singh, 2010: 10). Sosyal medya pazarlaması, müşterileri işletmelerin merkezine yerleştirmekte ve işletmelere, müşterileri dinlemeleri ve müşterilerin işletmeyle bağlantı kurmasını teşvik etmeleri için yeni araçlar sunmaktadır (Smith ve Zook, 2011: 4). Sosyal medya kanallarıyla yapılan pazarlama faaliyetleri, işletmenin web sitesinin görünürlüğünü artırmada ve geleneksel pazarlama kanallarıyla mümkün olmayacak çok geniş topluluklara ulaşip dikkat çekmede önemli avantajlar sağlamaktadır (Kabani, 2010: 33). Sosyal medya pazarlaması; marka farkındalığını oluşturmak, tüketicilerin fikirlerini öğrenmek, kalabalıklardan yararlanmak, topluluktaki fikir liderlerini tanımlamak, sanal ortamda mesajlar yaymak, müşteri veri tabanını geliştirmek, tüketicilere marka güvenilirliğini aşılama ve markanın imajını geliştirmek için bir araç olarak kullanılabilir (Kozak, Özel ve Karagöz Yüncü, 2011: 204).

### **SOSYAL MEDYA PAZARLAMASININ TURİZM SEKTÖRÜNDE KULLANIMI**

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, sosyal medya pazarlamasının sunduğu etkileşim olanaklarını göz ardı etmemektedir (Akehurst, 2009: 51). Çünkü potansiyel turistler, tatil kararı vermede yalnızca turizm işletmelerinin paylaşımlarından yararlanmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer turistlerce oluşturulan seyahatle ilgili paylaşımları da okumakta ve paylaşmaktadırlar (Gretzel, Yoo ve Purifoy, 2007: 4). ITB Berlin Turizm Fuarı kapsamında yayımlanan 2012-2013 Turizm Trendleri Raporu'na göre bireyler, tatilleri hakkında konuşma, tatil fotoğraflarını ve videolarını paylaşma, seyahat ile ilgili fikir alışverişinde bulunma, destinasyonlar, oteller ve tatil aktiviteleri ile ilgili yorumları araştırma gibi amaçlarla sosyal medya ortamlarını sıklıkla kullanmaktadır (ITB, 2012: 27).

## **Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

Turistlere seyahat bilgisi üretme ve bu bilgiyi kullanma noktasında önemli avantajlar sunan sosyal medya, aynı zamanda turistlerin seyahat bilgisi edinme davranışlarını değiştirmekte ve tatil kararı verme süreçlerini de etkilemektedir. Ayrıca sosyal medya, turizm işletmelerine kendilerine yöneltilen sorulara hızla yanıt verme olanağı da sağlamaktadır. Bu gelişmeler, turizm sektöründe yer alan işletmelerin sosyal medyanın sunduğu olanaklardan yararlanarak avantaj sağlayabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Turizm işletmeleri, sosyal medya ortamlarını kendi internet siteleriyle bütünleştirerek kullanabilmekte ve müşterilerin seyahat bilgisi edinmelerini kolaylaştırabilmektedir (Leung, Lee ve Law, 2011: 229).

### **Turizm Sektöründe Kullanılan Sosyal Medya Pazarlaması Araçları**

Turizm sektöründe yer alan işletmeler, sosyal medya pazarlaması uygulamaları kapsamında çok sayıda araçtan yararlanabilmektedir. Bu araçlardan biri olan *bloglar*, içeriğin ağ yöneticisine gereksinim duyulmadan kullanıcı tarafından oluşturulabildiği ve değiştirilebildiği web ortamlarını ifade etmektedir. Görsel materyallerin çokça yer alabildiği seyahat blogları; gezi hikâyelerini, destinasyonlarla ve gezi ile ilgili düşünceleri ve yorumları içerebilir (Akehurst, 2009: 54). Pan, Maclaurin ve Crotis (2007), çalışmalarında turistlerin bloglarda Charleston ve Güney Karolayna hakkında paylaştıkları seyahat deneyimlerini incelemiş ve seyahat bloglarının, müşterilerin görüşlerini öğrenmede maliyeti düşük ve kolay bir yöntem olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Schmallegger ve Carson (2008) ise çalışmalarında seyahat bloglarının destinasyon pazarlamasında önemli bir yer tuttuğunu ve blogların diğer destinasyon pazarlaması araçlarından daha etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Sosyal medya pazarlaması araçlarından bir diğeri olan *mikrobloglar*, kısa içeriklerle bilginin hızlı ve basit bir şekilde paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Passant, Hastrup, Bojars ve Breslin, 2008: 1-2). Mikroblog siteleri arasında en çok bilineni, oteller arasında da kullanımı hızla yaygınlaşan Twitter'dır (Passant vd., 2008: 1-2). Twitter, müşterilerin otele varmadan otel ile kolayca iletişime geçerek soru sorabilmelerine ve taleplerini iletebilmelerine olanak tanımaktadır. Hay (2010), çalışmasında destinasyon pazarlama örgütlerinin ve otellerin Twitter'ı kullanım düzeylerini ve bunun turistlerce nasıl algılandığını araştırmıştır. Barbagallo, Bruni, Francalanci ve Giacomazzi (2012) ise Twitter'da yayımlanan mesajların içeriklerini konu aldıkları çalışmalarında olumsuz içerikli tweetlerin olumlu içerikli tweetlere göre daha etkili olduğu ve daha

## Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

çok dikkat çektiği sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir çalışmada, Sotiriadis ve Zyl (2013), Twitter'da paylaşılanların turistlerce dikkate alındığı ve Twitter'ın turistlerin tatil yeri kararı vermeleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

*Sosyal ağlar*, bir diğer önemli sosyal medya pazarlaması aracıdır. Sosyal ağlar, bireylerin kendileri hakkında bir kullanıcı hesabı oluşturabilmelerine ve çevreleriyle çevrimdışı ve çevrimiçi sanal ilişki ağı kurarak etkileşimde bulunabilmelerine olanak tanıyan sanal alanlardır (Scott, 2007: 229). Atadil, Bereniza, Yılmaz ve Çobanoğlu (2010), çalışmalarında sosyal ağların turistlerin bilgi toplama alışkanlıklarını etkilediği sonucuna varmışlardır. Sosyal ağlar arasında en fazla üye sayısına sahip olanı Facebook.com adlı sitedir (ComScore, 2012). Bu sitenin gördüğu yoğun ilgi, turizm alanında çalışan akademisyenleri de konuyla ilgili araştırmalar yapmaya yönlendirmiştir. Bu çalışmalardan birinde White (2010), Facebook'ta paylaşılan tatil fotoğraflarının bu görselleri görüntüleyen bireylerin tatil kararlarını etkileme noktasında önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Finlandiya'da kırsal turizme yoğunlaşan KOBİ'lerle büyük çaptaki turizm işletmelerinin Facebook kullanımlarını karşılaştırmayı amaçlayan çalışmasında Pesonen (2011), KOBİ'lerin Facebook'ta daha çok yer almasına rağmen büyük işletmelerle kıyaslandığında daha az sanal faaliyet gerçekleştirdiğini ve sayfalarını etkin kullanmadığını ortaya koymuştur. Otellerin Facebook kullanımını inceleyen bir diğer çalışmada O'Connor (2011), büyük otel zincirlerinin Facebook'ta varlık sergilemeyi önemsediiği ve incelenen her otelin kendine ait bir Facebook sayfası olduğu, ancak bu otellerden yalnızca birkaçının Facebook'u etkin bir şekilde kullandığı sonucuna varmıştır.

*Fotoğraf ve video paylaşım ortamları* da sosyal medya pazarlamasının yararlandığı araçlardandır. Fotoğraf ve video paylaşım siteleri, turizm işletmelerine ve destinasyonlara özgü sunumlar ve açıklamalar içerdiğinden, turizm sektörü için önemli avantajlar sağlamaktadır (Eynard, Iversini ve Gentile, 2012: 733). Özellikle de fotoğraflar, özünde soyut içeriğe sahip olan seyahat deneyimini belgeleyebilen görseller olduğundan, turistlere deneyimlerini paylaşma olanağı sunmaktadır (Lo, McKercher, Cheung ve Law, 2011: 725). Lo vd. (2011), çalışmalarında çevrimiçi fotoğraf albümlerinin popüler sosyal medya araçlarından biri olduğu ve bunu kullanan paylaşımçıların çoğunlukla genç, eğitimli ve gelir düzeyi yüksek kişiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Video paylaşım siteleri arasında ise en çok kullanılanların başında YouTube gelmektedir (Scott, 2011). Turizm işletmesi ya da

## **Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

destinasyon ile ilgili hareketli görsellik olanağı sunan video paylaşım sitelerinde yayımlanan videolar, turistlerde gerçekçi ve güvenilir bir izlenim yaratarak satın alma isteğini arttırmaktadır (Reino ve Hay, 2011: 2).

Sosyal medya pazarlamasının araçlarından bir diğeri, *sanal dünyalardır*. Sanal dünyalar, bireylerin üç boyutlu sanal ortamlarda eş zamanlı etkileşimde bulunabildiği alanları ifade etmektedir (Messinger vd., 2009: 204). Oteller; marka imajı oluşturma, ürünlerini satma ya da test etme gibi amaçlarla sanal dünyalara başvurabilmektedir. Örneğin; Starwood Otelleri, 2006 yılında Second Life adındaki sanal dünyada bir otel kurmuş, 2008 yılında açılması planlanan Aloft Oteli'ni öncelikle sanal olarak faaliyete açmıştır. Starwood Otelleri'nin gerçekleştirdiği bu girişim, otelin tasarımını otel henüz faaliyete geçmeden potansiyel müşteriler üzerinde test etmek ve potansiyel müşterilerden geribildirim alabilmek için başvurulan bir yöntemdir (Jana, 2006).

Alanyazındaki araştırmalardan anlaşılacağı gibi, sosyal medya pazarlaması turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için etkili bir role sahiptir. Bununla birlikte, yapılan önceki çalışmalarda daha çok potansiyel ve mevcut müşterilerin görüşlerinin ve sosyal medyayı kullanım düzeyleri ile kullanım amaçlarının belirlenmesine odaklanıldığı dikkat çekmektedir. Otellerde istihdam edilen yöneticilerin sosyal medyanın pazarlama amaçlarıyla kullanımının yararlarına ilişkin algılamaları ve sosyal medya araçlarından yararlanma durumları ise geri planda kalmıştır. Oysa söz konusu alanlarda yapılacak araştırmalar; otellerde hangi sosyal medya araçlarının ne düzeyde kullanıldığının belirlenmesi, sosyal medya pazarlamasının otellerdeki uygulamalarındaki eksikliklerin ortaya çıkarılması ve bunlara yönelik önerilerin sunulabilmesi açısından önemlidir. Özellikle de iyi bir imaj elde etme ve çağa ayak uydurma noktasında teknolojiden daha yoğun yararlandığı varsayılan dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticilerinin; yeni müşterilere ulaşma ve hedef kitle ile anlık iletişim kurmada yararlı olabilecek sosyal medya pazarlamasının yararlarına olan yaklaşımlarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

### **YÖNTEM**

Antalya ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde sosyal medya araçlarının pazarlama amacıyla kullanımının yararlarının yöneticilerce nasıl algılandığının belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

### **Araştırma Soruları**

Çalışmanın genel amacına paralel olarak bu araştırma çerçevesinde yanıtı aranan araştırma soruları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde sosyal medya araçları pazarlama amacıyla kullanılmakta mıdır?
- Sosyal medya araçlarını pazarlama amacıyla kullanmayan oteller hangi nedenlerle bundan uzak durmaktadır?
- Sosyal medya araçlarını pazarlama amacıyla kullanan oteller hangi sosyal medya araçlarını tercih etmektedir?
- Dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde sosyal medya araçları daha çok hangi amaçlarla kullanılmaktadır?
- Dört ve beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin yöneticilerinin sosyal medya araçlarının pazarlama amacıyla kullanımının yararlarına yönelik algıları hangi boyutlar altında toplanabilir?
- Sosyal medya araçlarının pazarlama amacıyla kullanımının algılanan yararları, otelin sosyal medyada kurumsal olarak bulunma süresine ve yöneticilerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) göre değişiklik göstermekte midir?

### **Veri Derleme Aracının Oluşturulması**

Araştırmada kullanılan veri derleme aracı, üç aşamada oluşturulmuştur. Öncelikle sosyal medya pazarlamasına ilişkin alanyazın taranmıştır. Bu kapsamda, sektör araştırmaları ve sosyal medya pazarlaması alanında gerçekteştirilen akademik çalışmalar incelenmiştir. Veri derlemede kullanılan soru formu; Fors (2008), Atadil vd. (2010), Au (2010), Sigala (2011), Lee (2011), Stelzner (2011), Sensis (2011), Di Pietro, Crews, Gustafson ve Strick (2012) ve Larcker, Larcker ve Tayan'ın (2012) çalışmalarından uyarlanarak hazırlanmıştır.

İkinci aşamada, soru formunun içerik ve görünüş geçerliliği test edilmiştir. İçerik geçerliliği, ölçme aracında bulunan ifadelerin ölçme aracına uygun olup olmadığı ile ilgili olup uzman görüş ve önerileri ile belirlenmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 70). Görünüş geçerliliği ise bir ölçme aracının ismi, açıklamaları ve düzeniyle, cevaplayıcının testin genel olarak geçerliliğine ilişkin görüş geliştirmesine olanak tanıyan ve güvenilir cevaplar almayı kolaylaştıran geçerlilik biçimidir (Büyüköztürk, 2011: 169). Bu aşamada; sosyal medya pazarlaması, pazarlama, istatistik ve dilbilim alanlarında uzman altı öğretim üyesi ve beş sektör temsilcisinin görüşleri alınmış ve soru formunda yer alan ifadeler, uzmanların görüşlerine sunulmuştur. Bu ifadelerin herkes için aynı anlamı taşıyıp taşımadığı, benzer ifadelerin bulunup bulunmadığı, ifadelerin uzunluğu ve



## **Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

sıralanışı, soru formuyla ilgili açıklamalar ve genel görünüm kontrol edilmiştir. Ayrıca uzman görüşleri doğrultusunda, soru formunda yer alan ifadelerin ölçülmek isteneni temsil edip etmediği, ölçme amacına uygun olup olmadığı değerlendirilmiş, benzer ifadeleri temsil eden ya da farklı kişilerce farklı yorumlanabilecek olan ifadeler, soru formundan çıkartılarak ifade sayısı 30'dan 25'e düşürülmüştür.

Üçüncü aşamada ise soru formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğini gerçek koşullarda sınamak ve anketin uygulanması ile ilgili ön bilgi edinebilmek (Oppenheim, 1966: 25) amacıyla pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, 2013 yılının Nisan ayında toplam 30 otel genel müdürü ve departman müdürü ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve çalışmanın pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonunda soru formunun ilk bölümünde yer alan Likert tipi ifadeler için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0,946 olarak hesaplanmıştır. Soru formundan çıkarılmaları halinde güvenilirliği önemli ölçüde arttıran ifadeler olmadığından, ifadelerde herhangi bir değişikliğe gidilmemiş ve soru formuna son şekli verilmiştir.

Soru formunun ilk bölümü 5'li Likert tipi ifadeler şeklinde düzenlenmiştir. Bu bölümde yer alan ifadeler, dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışan genel müdürlerin ve departman müdürlerinin, sosyal medya araçlarının pazarlama amacıyla kullanılmasının yararları ile ilgili algılarının tespit edilmesine yöneliktir. İkinci bölümde yöneticilerin sosyal medya araçlarını otel işletmelerinin pazarlama uygulamaları kapsamında kullanma durumlarını belirlemeyi amaçlayan sorular, son bölümde ise yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni, otellerde genel müdür ve departman müdürü konumlarında çalışan tüm yöneticilerden oluşmaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırmanın zaman ve yer kavramları belirlenmiş olan kuramsal nüfusunu (Erdoğan, 2003: 167) ise 2013 yılının Mayıs ve Haziran aylarında Antalya ilinde faaliyet gösteren toplam 459 adet dört ve beş yıldızlı otelde ve 52 adet tatil köyünde çalışan genel müdürler ve departman müdürleri oluşturmaktadır. Bu bakımdan erişilebilir araştırma nüfusu, Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli Antalya ili konaklama tesisleri 2013 yılı listesine göre, her dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyünden bir adet yöneticinin seçilmesiyle oluşan 511 kişidir.

## **Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel**

Araştırmaya konu olan otellerin ve tatil köylerinin Antalya'da bulunanlar arasından seçilmesinin nedeni; Antalya'nın 2012 yılında ağırladığı 11 milyonu aşkın turist ile Türkiye'de en fazla turist ağırlayan il konumunda olması (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012) ve burada bulunan otellerin sosyal medya araçlarını daha etkin bir şekilde kullandıkları varsayımdır. Konaklama işletmesi türü olarak dört ve beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin seçilmesinin nedeni, zorlu rekabet koşullarına uyum sağlama noktasında bu otellerin diğer kategorilerdeki otellere kıyasla bilgi iletişim teknolojilerinden daha yoğun yararlandığının düşünülmesidir. Bu amaçla çalışmada, dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde sosyal medya kullanımıyla ilgili bilgi sahibi olan yöneticilere ulaşılması hedeflenmiştir. Evrendeki birim sayısının 500'ün üzerinde olması durumunda, %5 belirlilik düzeyi için örneklemin 222 kişiden oluşması gerekmektedir (Erdoğan, 2003: 440). Bu nedenle, araştırmada ulaşılması gereken yönetici sayısı, en az 222 olarak belirlenmiştir.

### **Veri Toplama ve Verilerin Analizi**

Veri toplama aşamasında araştırma evreninde bulunan tüm dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde sosyal medya araçlarının pazarlama uygulamalarındaki kullanımından sorumlu yöneticilere ulaşılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle soru formu elektronik ortama aktarılmıştır. Ardından, Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli konaklama tesisleri 2013 yılı listesine göre Antalya ilinde faaliyet gösteren tüm dört ve beş yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin web sayfalarına ulaşılmış ve bu işletmelerin e-posta adresleri elde edilmiştir. Adreslerin tümüne e-posta yoluyla anketin bulunduğu web sayfasının bağlantısı gönderilerek ilgili kişiye ulaştırılması konusunda not eklenmiştir. Elektronik ortama aktarılmış anketin bağlantısı, otellere e-posta ile gönderildikten sonra tüm oteller telefonla aranarak soru formlarının doğru kişiye ulaştırılması olasılığı ve anketin yanıtlanma oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Veri toplamaya 2013 yılının Mayıs ve Haziran ayları boyunca devam edilmiş, Haziran ayı sonu itibarıyla kendilerine soru formu gönderilen 511 yöneticiden 236'sının sorulara yanıt vermesi sağlanmıştır. Dolayısıyla geri dönüş oranı %46 olarak gerçekleşmiştir.

Veri toplama işleminin tamamlanmasını takiben, yanıtlanan anketlerin tam olarak doldurulup doldurulmadığı ve hatalı kodlamaların olup olmadığı (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 228) kontrol edilmiş ve veriler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizine geçmeden önce, verilerin dağılımı kontrol edilmiş ve dokuz adet ifadenin çarpıklık

## Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği

katsayısının kabul edilebilir değerler olan +1 ile -1 sınırlarının (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 36) dışında kaldığı tespit edilmiştir. Büyük oranda negatif çarpıklık eğilimi sergileyen bu ifadeler için verilerin normal dağılıma yakın bir düzeye getirilmesi amacıyla, logaritmik dönüştürme işlemi (Horn, 2009; Schwab, 2005) uygulanmıştır. Dönüştürme işlemi sonucunda tüm ifadelerin çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 sınırları içinde kaldığı ve normal dağılım sergilediği gözlemlenmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımlarından yararlanılmış, ikili karşılaştırmalarda bağımsız gruplar için t testine, çoklu karşılaştırmalar içinse tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur.

### BULGULAR

Araştırmaya katılan toplam 236 genel müdür ve departman müdürünün demografik özellikleri, Tablo 1’de gösterilmiştir. Örneklem kapsamında yer alan yöneticilerin %53’ü (125 kişi), 25-34 yaş arasında bulunmaktadır. Yöneticiler arasında orta yaş grubunun ağırlıklı olduğu ve yöneticilerin %67,8’sinin (160 kişi) erkek olduğu belirlenmiştir. Yanıtlayıcıların büyük bir bölümünü (%83,1; 196 kişi) ön lisans ve üstü düzeyde eğitim almış eğitimli yöneticiler oluşturmaktadır.

**Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	n	%	
Yaş	25-34	125	53,0
	35-44	63	26,7
	45-54	39	16,5
	55-64	9	3,8
Cinsiyet	Kadın	76	32,2
	Erkek	160	67,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	2,5
	Lise	34	14,4
	Ön lisans	42	17,8
	Lisans	122	51,7
	Lisansüstü	32	13,6

Soru formunun ikinci bölümünde yer alan sorulara verilen yanıtların incelenmesi sonucunda yöneticilerin sosyal medya araçlarını kullanma durumuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Tablo 2’de yer verilen bulgulara göre, yöneticilerin %72’si (170 kişi) sosyal medya araçlarını pazarlama amacıyla kullanmayı tercih ederken, %28’i (66 kişi) pazarlama faaliyetlerinde sosyal medya araçlarını kullanmaktan yana olmadıklarını

## Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

belirtmişlerdir. Sosyal medya araçlarını kullanmayan yöneticiler, en çok otel politikalarının elvermemesinden (%43,9; 29 kişi) dolayı bundan uzak kalmaktadır. Yöneticilerin %40,9'u (27 kişi) teknik uzmanlık ve tecrübe eksikliğinin, %37,8'i (25 kişi) altyapı eksikliğinin, %31,8'i (21 kişi) bilgi teknolojileri konusunda uzman personel eksikliğinin ve yine %31,8'i (21 kişi) sosyal medyaya gereksinim duyulmamasının sosyal medya araçlarını kullanmamalarında etkili olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 2: Sosyal Medya Araçlarının Pazarlama Amacıyla Kullanımı**

	<i>İfadeler</i>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Sosyal Medya Kullanım Tercih</b>	Evet	170	72
	Hayır	66	28
<b>Sosyal Medya Araçlarını Kullanmayan Yöneticilerin Gerekçeleri</b>	Otel politikalarının elvermemesi	29	43,9
	Teknik uzmanlık ve tecrübe eksikliği	27	40,9
	Altyapı eksikliği	25	37,8
	Bilgi teknolojileri konusunda uzman personel eksikliği	21	31,8
	Sosyal medyaya gereksinim duyulmaması	21	31,8
	Maliyetlerin yüksek oluşu	18	27,2
	Sosyal medyanın yapılan işle ilgili olmayışı	18	27,2
	Finansal olanakların yetersizliği	17	25,7
	Sosyal medyanın zaman alması	14	21,2
	Sosyal medya uygulamalarının yararlarının belirsizliği	13	19,6
	İnternetin oteller için bir tehdit unsuru olması	8	12,1
	Olumsuz geçmiş deneyimler	7	10,6
	Sosyal medyanın yakında kaybolacak bir moda unsuru oluşu	5	7,5
	<b>Sosyal Medya Kullanan Yöneticilerin Tercih Ettikleri Araçlar</b>	Sosyal ağlar	161
Coğrafi işaretleme		88	51,7
Video paylaşım siteleri		81	47,6
Fotoğraf paylaşım siteleri		70	41,2
Mikrobloglar		63	37,05
<b>Sosyal Medya Kullanan Yöneticilerin Amaçları</b>	Bloglar	36	21,2
	Müşterilerle iletişim kurma	135	79,4
	Otel ile ilgili farkındalık yaratma	110	64,7
	Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi	107	62,9
	Yeni ürünleri duyurma	105	61,7
	Sosyal medyada bulunma	83	48,8
	Doğrudan satış	77	45,3
Marka tutundurma	70	41,1	
Pazar araştırması	62	36,4	
Otel içi iletişimi geliştirme	31	18,2	

## **Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

Sosyal medya araçlarını kullanan 170 yöneticinin tamamına yakını (%94,7; 161 kişi) pazarlama uygulamalarında sosyal ağları kullandıklarını belirtmişlerdir. Sosyal ağlardan sonra en çok kullanılan uygulamaların sırasıyla; coğrafi işaretleme (%51,7; 88 kişi) video paylaşım siteleri (%47,6; 81 kişi), fotoğraf paylaşım siteleri (%41,2; 70 kişi), mikrobloglar (%37,05; 63 kişi) ve bloglar (%21,2; 36 kişi) olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 2). Elde edilen bulgular ayrıca sosyal medya araçlarının pazarlama uygulamalarında en çok müşterilerle iletişim kurma (%79,4; 135 kişi), otel ile ilgili farkındalık yaratma (%64,7; 110 kişi), müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi (%62,9; 107 kişi) ve yeni ürünleri duyurma (%61,7; 105 kişi) amacıyla kullanıldığını göstermiştir (Tablo 2).

Soru formunun yapı geçerliliğinin test edilmesi ve yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algılarının oluşturduğu faktör boyutlarının belirlenmesi amacıyla verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Testi ( $KMO=0,920$ ) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları ( $p=0,000<0,05$ ), örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu ve değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermiş, böylece verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Veri derleme aracının faktör yapısını görebilmek için yaygın olarak kullanılan (Kalaycı, 2010: 322) dik (orthogonal) döndürme yöntemlerinden "Varimax" yöntemine başvurulmuştur. Faktör analizinin uygulanmasında birden fazla faktör üzerine yük veren ve bu faktör yük değerleri arasındaki farkın 0,10'dan büyük olduğu (Büyüköztürk, 2011: 125) tespit edilen sekiz adet madde analizden çıkarılmış ve 17 maddenin oluşturduğu üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ortak varyans değerleri Tablo 3'te gösterilmiştir. 17 maddenin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,925 olarak hesaplanmıştır. Buna göre verilerin güvenilirliğinin, kabul edilebilir sınır olan 0,70'in (Nunnally, 1978: 245) üzerinde olduğu görülmüştür. Belirlenen faktörler, toplam varyansın %60,48'ini açıklamaktadır. Faktörlerin adlandırılmasında faktör yükü en fazla olan madde temel alınmıştır (Nakip, 2006: 416).

Tablo 3'te görüldüğü gibi, toplam varyansın %45,86'sı birinci faktör olan "Rekabet Avantajı" adlı faktörle, %8,19'u ikinci faktör olan "Müşteri Memnuniyeti" adlı faktörle, %6,41'i ise üçüncü faktör olan "Bilgi Paylaşımı" adlı faktörle açıklanmıştır. Faktörlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında; birinci faktörün 0,891; ikinci faktörün 0,815; üçüncü faktörün ise 0,804 değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Faktörlere ait

### Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

tüm güvenilirlik katsayılarının, kabul edilebilir sınırlar (Nunnally, 1978: 245) dahilinde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Rekabet Avantajı</b>				<b>Ortak Varyans</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>
Rekabet avantajı sağlar	0,737			0,642	3,86	0,95
Otelin web sitesinin daha çok ziyaret edilmesini sağlar	0,699			0,609	3,91	0,82
Otelle ilgili farkındalık yaratmayı sağlar	0,691			0,613	4,04	0,75
Satışları artırır	0,635			0,627	3,83	0,95
Arama motorlarında daha yüksek görünürlük elde etmeyi sağlar	0,630			0,602	3,95	0,85
Otel içi iletişimi kolaylaştırır	0,592			0,510	3,41	1,17
Otel ile müşteriler arasındaki bağlılığı artırır	0,569			0,567	3,97	0,96
İmaj yönetimini kolaylaştırır	0,540			0,496	3,90	0,96
Reklamların etkinliğini artırır	0,525			0,620	4,13	0,88
<b>Müşteri Memnuniyeti</b>						
Müşterilere sunulan hizmetlerin iyileştirilmesini sağlar		0,775		0,671	4,18	0,85
Müşterilerden geri bildirim almayı sağlar		0,763		0,645	4,36	0,75
Müşteri şikâyetlerine anlık yanıt verebilmeyi sağlar		0,684		0,556	3,99	0,92
Yeni müşteriler kazandırır		0,618		0,519	4,27	0,80
Müşterileri daha iyi anlamayı sağlar		0,611		0,502	3,99	0,85
<b>Bilgi Paylaşımı</b>						
Kampanyaları müşterilerle paylaşmayı sağlar			0,823	0,781	4,26	0,89
Yeni ürünleri duyurmayı sağlar			0,798	0,765	4,26	0,77
Müşterilerin otelle ilgili bilgi toplamalarını sağlar			0,544	0,558	4,30	0,86
<b>Faktör öz değerleri (Eigenvalue)</b>	7,798	1,393	1,091			
<b>Cronbach Alpha değerleri</b>	0,891	0,815	0,804			
<b>Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)</b>	45,868	8,198	6,418			
<b>Açıklanan toplam varyans değeri (%)</b>	60,481					

**Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına  
Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

Yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının otel işletmelerinde kullanımının yararlarına yönelik algılarının sosyal medyada kurumsal olarak ne kadar süredir yer aldıklarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması amacıyla tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde, yalnızca Müşteri Memnuniyeti faktörü için sosyal medyada bulunma süresine göre anlamlı bir farklılık ( $p=,029<,05$ ) olduğu görülebilir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Post Hoc (Tukey HSD) testi yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda, Müşteri Memnuniyeti faktörü için bir yıldan az süredir sosyal medyada bulunan yöneticilerin algılarının üç yıldan fazla-dört yıl ( $p=,037$ ) ve dört yıldan fazla ( $p=,037$ ) süredir sosyal medyada bulunanlardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde, üç yıldan fazla-dört yıl ( $\bar{x} = 4,45$ ) ve dört yıldan fazla ( $\bar{x} = 4,41$ ) süredir sosyal medyada bulunanların, bir yıldan az süredir sosyal medyada bulunanlara ( $\bar{x} = 4,00$ ) göre sosyal medya araçlarının müşteri memnuniyeti amacıyla kullanımını daha yararlı olarak algıladıkları söylenebilir.

**Tablo 4: Sosyal Medya Pazarlamasının Yararlarına Yönelik Algılamaların Sosyal Medyada Bulunma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler	Kullanım Süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	p	
<i>Rekabet Avantajı</i>	1 yıldan az	22	4,03	0,73	2,419	0,051
	1 yıldan fazla-2 yıl	43	3,87	0,57		
	2 yıldan fazla-3 yıl	42	3,92	0,58		
	3 yıldan fazla-4 yıl	23	4,10	0,60		
	4 yıldan fazla	37	4,25	0,56		
<i>Müşteri Memnuniyeti</i>	1 yıldan az	22	4,00	0,67	2,766	<b>0,029*</b>
	1 yıldan fazla-2 yıl	43	4,30	0,49		
	2 yıldan fazla-3 yıl	42	4,26	0,41		
	3 yıldan fazla-4 yıl	23	4,45	0,51		
	4 yıldan fazla	37	4,41	0,54		
<i>Bilgi Paylaşımı</i>	1 yıldan az	22	4,51	0,40	0,256	0,905
	1 yıldan fazla-2 yıl	43	4,41	0,51		
	2 yıldan fazla-3 yıl	42	4,39	0,59		
	3 yıldan fazla-4 yıl	23	4,50	0,57		
	4 yıldan fazla	37	4,46	0,70		

Yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının otel işletmelerinde kullanımının yararlarına yönelik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir

### Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Rekabet Avantajı, Müşteri Memnuniyeti ve Bilgi Paylaşımı için cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tablo 5). Buradan anlaşılabilceği gibi, cinsiyetin yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algılamaları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

**Tablo 5: Sosyal Medya Pazarlamasının Yararlarına Yönelik Algılamaların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Rekabet Avantajı	Kadın	76	3,91	0,60	0,396	0,692
	Erkek	160	3,87	0,72		
Müşteri Memnuniyeti	Kadın	76	4,25	0,53	1,487	0,138
	Erkek	160	4,12	0,67		
Bilgi Paylaşımı	Kadın	76	4,28	0,64	0,146	0,884
	Erkek	160	4,27	0,74		

Yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının otel işletmelerinde kullanımının yararlarına yönelik algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirleyebilmek için varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Müşteri Memnuniyeti ve Bilgi Paylaşımı faktörleri için algılanan yarar ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ( $p < 0,05$ ) belirlenmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6: Sosyal Medya Pazarlamasının Yararlarına Yönelik Algılamaların Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Rekabet Avantajı	25-34	125	3,93	0,57	0,912	0,436
	35-44	63	3,87	0,80		
	45-54	39	3,84	0,75		
	55-64	9	3,55	0,97		
Müşteri Memnuniyeti	25-34	125	4,24	0,51	3,795	<b>0,011*</b>
	35-44	63	4,20	0,71		
	45-54	39	3,94	0,66		
	55-64	9	3,73	1,04		
Bilgi Paylaşımı	25-34	125	4,35	0,60	3,676	<b>0,013*</b>
	35-44	63	4,30	0,80		
	45-54	39	4,17	0,71		
	55-64	9	3,59	0,96		



**Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına  
Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

Anlamli farklılıkların hangi yaş gruplarında ortaya çıktığını tespit edebilmek amacıyla Post Hoc (Tukey HSD) testi yapılmıştır. Bu test sonucunda, Müşteri Memnuniyeti için 25-34 yaş grubu ile 45-54 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık ( $p=0,047$ ) olduğu anlaşılmıştır. 25-34 yaş grubundaki yöneticiler ( $\bar{x}=4,24$ ) sosyal medya araçlarının Müşteri Memnuniyeti amacıyla kullanımını, 45-54 yaş grubundaki yöneticilere ( $\bar{x}=3,94$ ) oranla daha yararlı olarak algılamaktadır. Bilgi Paylaşımı faktörü için anlamlı farklılıklar; 25-34 ile 55-64 yaş grubu ( $p=0,010$ ) ve 35-44 ile 55-64 yaş gruplarından ( $p=0,025$ ) kaynaklanmaktadır. 25-34 yaş ( $\bar{x}=4,35$ ) ve 35-44 yaş ( $\bar{x}=4,30$ ) aralığında yer alan yöneticiler, 55-64 yaş grubundaki ( $\bar{x}=3,59$ ) yöneticilere göre sosyal medya pazarlamasının Bilgi Paylaşımı amacıyla kullanımını daha yararlı bulmaktadır.

Yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının otel işletmelerinde kullanımının yararlarına yönelik algılamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Rekabet Avantajı ve Bilgi Paylaşımı faktörleri için yöneticilerin algılamalarının eğitim durumuna göre farklılaştığı ( $p<0,05$ ) belirlenmiştir (Tablo 7).

**Tablo 7: Sosyal Medya Pazarlamasının Yararlarına Yönelik Algılamaların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler	Eğitim		$\bar{x}$	s.s.	F	p
	Durumu	n				
Rekabet Avantajı	İlköğretim	6	4,22	0,65	4,109	<b>0,003*</b>
	Lise	34	3,54	0,78		
	Önlisans	42	3,80	0,83		
	Lisans	122	4,02	0,59		
Müşteri Memnuniyeti	Lisansüstü	32	3,79	0,59	2,140	0,077
	İlköğretim	6	4,33	0,67		
	Lise	34	4,03	0,87		
	Önlisans	42	4,00	0,76		
Bilgi Paylaşımı	Lisans	122	4,26	0,48	6,151	<b>0,000*</b>
	Lisansüstü	32	4,07	0,61		
	İlköğretim	6	4,22	0,86		
	Lise	34	3,96	0,89		
	Önlisans	42	3,96	0,91		
	Lisans	122	4,44	0,52		
	Lisansüstü	32	4,39	0,53		

## Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

Post Hoc (Tukey HSD) testi sonucunda, Rekabet Avantajı için lisans mezunları ile lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık ( $p=0,003$ ) olduğu anlaşılmıştır. Buna göre lisans düzeyinde eğitim almış yöneticiler ( $\bar{x}=4,02$ ), lise mezunu yöneticilere ( $\bar{x}=3,54$ ) göre sosyal medyanın kullanımını Rekabet Avantajı sağlama bakımından daha yararlı bulmaktadır. Bilgi Paylaşımı faktörü için anlamlı farklılıkların lisans mezunları ile lise mezunları ( $p=0,003$ ) ve önlisans mezunları ( $p=0,001$ ) arasında olduğu görülmüştür. Lisans düzeyinde eğitim almış yöneticiler ( $\bar{x}=4,44$ ), sosyal medyanın kullanımını Bilgi Paylaşımı açısından lise mezunu ( $\bar{x}=3,96$ ) ve önlisans mezunu ( $\bar{x}=3,96$ ) yöneticilere göre daha yararlı görmektedir (Tablo 7).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırma kapsamına alınan yöneticilerin büyük bir kısmı, sosyal medya araçlarını pazarlama amacıyla kullanmaktadır. Sosyal medyayı kullanmayı tercih etmeyen yöneticiler ise bu durumun gerekçesi olarak; teknik uzmanlık ve tecrübe eksikliği, altyapı eksikliği, bilgi teknolojileri konusunda uzman personel eksikliği ve finansal olanakların yetersizliği gibi nedenler öne sürmüşlerdir. Bu durum, söz konusu otellerde sosyal medya araçlarının pazarlama uygulamaları kapsamında kullanımı konusuna yeterli önemin verilmediğine işaret etmektedir. Sosyal medya pazarlamasının zaman gerektirdiğini, yapılan işle ilgili olmadığını ve sosyal medya uygulamalarının yararlarının belirsizliğini savunan az sayıda yöneticinin de mevcut olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle sosyal medya araçlarını kullanmayı tercih etmeyen yöneticilerin sosyal medya pazarlaması hakkındaki bilgilerinin yetersiz olduğu düşünülebilir. Chan ve Guillet (2011), sosyal medya pazarlamasının oteller için ne ifade ettiğinin ve nasıl kullanılabileceğinin açıkça ortaya konması durumunda, sosyal medya araçlarını kullanan yönetici sayısının artacağını vurgulamışlardır. Bu bakımdan sosyal medya araçlarının kullanımı konusunda, otellerde çalışan genel müdürlere ve departman müdürlerine sosyal medya pazarlamasının yararları ile ilgili eğitimlerin verilmesi önerilebilir.

Yöneticilerin en çok kullandığı sosyal medya araçları arasında sosyal ağların ön planda olduğu araştırma sonuçlarından görülebilir. Bu durum Chan ve Guillet'in (2011) ve Al-Jenaibi'nin (2011) çalışmalarında da desteklenen bir durumdur. Bu durumda, otellerin sosyal ağlarda temsilcisi olan resmi sayfalarının olabildiğince şeffaf, açıklayıcı ve güncel

## **Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, coğrafi işaretleme, video paylaşım siteleri, fotoğraf paylaşım siteleri, mikrobloglar ve bloglar da sosyal medya pazarlamasında kullanılmaktadır. Ancak kullanım oranları incelendiğinde, pazarlama faaliyetlerinde bu uygulamalara yeterince yer verilmediği görülmektedir. Bu durum, bu sosyal medya araçlarının sosyal ağlar kadar popüler olmaması ile açıklanabilir.

Yöneticiler, otellerin pazarlama uygulamaları kapsamında sosyal medyayı öncelikli olarak; müşteriler ile iletişim kurma, otel ile ilgili farkındalık yaratma, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve yeni ürünleri duyurma amacıyla kullanmaktadırlar. Bu durum, sosyal medya araçlarının, otellerin pazarlama iletişimde başvurduğu önemli kaynaklardan olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algıları; rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti ve bilgi paylaşımı boyutları altında toplanmaktadır. Dikkat çekici bir diğer sonuç, yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algılamalarında işletme olarak sosyal medyada bulunma sürelerine göre anlamlı farklılıkların ortaya çıkmasıdır. İşletmeleri üç yıldan fazla-dört yıl ile dört yıldan fazla sürelerle sosyal medyada bulunan yöneticilerin sosyal medyanın müşteri memnuniyeti sağlama amaçlı kullanımını, işletmelerinde sosyal medyayı bir yıldan az süredir kullananlara göre daha yararlı olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Buradan hareketle, işletmelerinde sosyal medya pazarlamasının kullanımına yeni başlayan yöneticilerin sosyal medyanın sunduğu avantajlardan tam olarak yararlanabilmek için sosyal medya pazarlamasının kullanımında istikrarlı olmaları ve çaba göstermeleri önerilebilir.

Yöneticilerin sosyal medyanın yararlarına yönelik algılarının, cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermediği tespit edilmiştir. Yapılan önceki çalışmalarda (Lenhart, Purcell, Smith ve Zichkur, 2010; Richter, 2013) da kadınların sosyal medya araçlarını kullanmada erkeklere oranla daha istekli görünmelerine rağmen, sosyal medya araçlarının kullanımında cinsiyet açısından belirgin bir farklılığın olmadığından söz edilmiştir.

Sosyal medyanın yararlarına yönelik algılamalarda farklılık yaratan bir değişkenin, yaş olduğu görülmüştür. Görece ileri yaşlardaki yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının bilgi paylaşımı amaçlı kullanımının yararlarına yönelik algılamaları, genç yaştaki yöneticilere göre daha olumsuzdur. Lenhart vd. (2010), teknolojiyle tanışma yaşının ve teknolojiyi kullanma becerisinin yaş gruplarına göre önemli farklılıklar sergileyebileceğini ifade etmiştir. Bu durumda, kariyerlerinin erken

## Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

dönemlerinde sosyal medya araçlarını kullanmaya başlayan genç yöneticiler, sosyal medya pazarlamasının yararları konusunda daha olumlu düşüncelere sahip olabilmektedir. Sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algılamalarda yaş grupları arasında anlamlı farklılıkların bulunması, akla X ve Y kuşaklarını da getirmektedir. Bilindiği gibi, X ve Y kuşaklarının bilgi teknolojilerini benimseyişleri birbirinden farklıdır (Mayhew, 2010). X kuşağı, dijital teknolojileri Y kuşağına göre daha geriden takip etmektedir. Y kuşağı içinse yeni teknolojileri kullanmanın ve benimsemenin nefes almak kadar doğal olduğu belirtilmektedir (Buckingham ve Willett, 2006: 6). Bu belirleme, genç yaştaki yöneticilerin ileri yaştaki yöneticilere kıyasla sosyal medya araçlarının kullanımını daha yararlı görmelerine açıklık getirmektedir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç, sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algılamalarda eğitim durumuna göre anlamlı farklılıkların olduğudur. Eğitimin sosyal medya algısına etki eden bir değişken olduğu, alanyazındaki önceki çalışmalarda da (Safko ve Brake, 2009; Lenhart vd., 2010) vurgulanan bir husustur. Bu sonuçlara göre, sosyal medyanın yararlarına yönelik algının oluşmasında yöneticilerin eğitim durumunun önemli bir etken olduğu gözlenmektedir. Bu durum, eğitim durumu yüksek bireylerin yeni iletişim teknolojilerini takip etme oranlarının yüksek olmasıyla (Davis, Deil-Amen, Rios-Aguilar ve Canché, 2012) da açıklanabilir. Bu bakımdan otellerin yönetici adaylarının eğitim düzeyi yüksek olanlar arasından seçilmesi ve düşük eğitim düzeyine sahip yöneticilerin sosyal medya pazarlamasının yararları ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri önem arz etmektedir.

Konuyla ilgili olarak gelecekte yapılacak olan çalışmalarda farklı bölgelerde yer alan ve yıldız sayısı bakımından farklı statülerde bulunan otellerin inceleme kapsamına alınması, detaylı bir inceleme olanağı sunabilir. Ayrıca, şehir otellerinin yöneticilerinin sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algılarının kıyı otellerinin yöneticilerinin algılarından farklı olup olmadığı araştırılabilir. Bunlara ek olarak, seyahat acenteleri, restoranlar, ulaştırma işletmeleri gibi turizm sektöründe yer alan diğer işletmelerin yöneticilerinin sosyal medya pazarlamasının yararlarına yönelik algılarını ortaya koyacak araştırmaların yapılması ile hem kurama hem de uygulamaya katkı sağlanabilir.

**Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına  
Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

**KAYNAKÇA**

- Akehurst, G. (2009). User Generated Content: The Use of Blogs for Tourism Organisations and Tourism Consumers. *Service Business*, 3(1), 51-61.
- Al-Jenaibi, B.N.A. (2011). The Use of Social Media in the United Arab Emirates – An Initial Study. *Global Media Journal Arabian Edition*, 1(2), 3-27.
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2012). Kültür-Turizm İstatistikleri. İndirilme Tarihi: 12 Mayıs 2014, <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,67157/2012-yili.html>.
- Atadil, H.A., Bereniza, K., Yılmaz, B.S. ve Çobanoğlu, C. (2010). An Analysis of The Usage of Facebook and Twitter as a Marketing Tool in Hotels, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(2), 119-125.
- Au, A. (2010). Adoption of Web 2.0 by Tourism Businesses in NSW. İndirilme Tarihi: 6 Şubat 2013, <http://archive.tourism.nsw.gov.au/Sites/SiteID6/objLib40/Adoption-of-Web%20Jan10.pdf>.
- Barbagallo, D., Bruni, L., Francalanci, C. ve Giacomazzi, P. (2012). An Empirical Study on the Relationship between Twitter Sentiment and Influence in the Tourism Domain. M. Fuchs, F. Ricci ve L. Cantoni (Der.), *Information and Communication Technologies in Tourism (Proceedings of the 19th International Conference in Helsingborg, Sweden, January 24-27, 2012)* (ss. 506-516). Wien – New York: Springer.
- Boyd, D.M. (2008). *American Teen Sociality in Networked Publics*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. California: Berkeley Üniversitesi.
- Buckingham, D. ve Willett, R. (2006). *Digital Generations: Children, Young People and New Media*. New Jersey: L. Erlbaum Associates.
- Büyükköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Carminati, B. ve Ferrari, E. (2008). Access Control and Privacy in Web-Based Social Networks. *International Journal of Web Information Systems*, 4(4), 395-415.
- Castronovo, C. ve Huang, L. (2012). Social Media in an Alternative Marketing Communication Model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(1), 117-134.
- Chan, N.L. ve Guillet, B.D. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How does The Hotel Industry in Hong Kong Perform in

## Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

- Marketing on Social Media Websites? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.
- Chen, Y., Fay, S. ve Wang, Q. (2011). The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 85-94.
- Chung, J. ve Buhalis, D. (2008). Information Needs in Online Social Networks. *Information Technology & Tourism*, 10(4), 267-281.
- ComScore (2012). İndirilme Tarihi: 2 Şubat 2013, <http://www.comscoredata.com/2012/02/facebook-shows-strong-growth-over-past-five-years/>.
- Davis, C.H.F., Deil-Amen, R., Rios-Aguilar, C. ve Canché, M.S.G. (2012). Social Media and Higher Education: A Literature Review and Research Directions. Arizona Üniversitesi ve Claremont Graduate Üniversitesi. İndirilme Tarihi: 27 Temmuz 2013, <http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=hfdavis>.
- Di Pietro, R.B., Crews, T.B., Gustafson, C. ve Strick, S. (2012). The Use of Social Networking Sites in the Restaurant Industry: Best Practices. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(3), 265-284.
- Erdoğan, İ. (2003). Pozitivist Metodoloji – Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum. Ankara: Erk Yayınları.
- Eynard, D., Iversini, A. ve Gentile, L. (2012). Finding Similar Destinations with Flickr Geotags. S. Ossowski ve P. Lecca (Der.), SAC 2012 ACM Symposium on Applied Computing (ss. 733-736). Riva Del Garda (Trento): Trento Üniversitesi.
- Fors, A. (2008). The Power of Social Media when Creating Business Networks - The Future Valley in Borlänge. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gävle: Gävle Üniversitesi.
- Gretzel, U., Yoo, K.H. ve Purifoy, M. (2007). Online Travel Review Study: Role and Impact of Online Travel Reviews. İndirilme Tarihi: 7 Şubat 2013, <http://www.tripadvisor.com/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf>.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis – A Global Perspective*. New Jersey: Pearson.
- Hay, B. (2010). Twitter Twitter - But who is listening? A Review of The Current and Potential Use of Twittering as a Tourism Marketing Tool. CAUTHE 2010 - 20th International Research Conference: 'Challenge the Limits'. Avustralya: Tasmania Üniversitesi.

**Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına  
Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

- Horn, R.A. (2009). Data Transformation. İndirilmeTarihi: 20 Haziran 2013, <http://oak.ucc.nau.edu/rh232/courses/EPS625/Handouts/Data%20Transformation%20Handout.pdf>.
- ITB (2012). ITB World Travel Trends Report 2012/2013. İndirilmeTarihi: 19 Ocak 2013, [http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk\\_media/itbk\\_pdf/WTTR\\_Report\\_2013\\_web.pdf](http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_2013_web.pdf).
- Jacobsen, J.K.S. ve Munar, A.M. (2012). Tourist Information Search and Destination Choice in a Digital Age. *Tourism Management Perspectives*, 1(1), 39-47.
- Jana, R. (2006). Starwood Hotels Explore Second Life First. İndirilmeTarihi: 25 Şubat 2013, <http://www.businessweek.com/stories/2006-08-22/starwood-hotels-explore-second-life-first>.
- Kabani, S.H. (2010). *The Zen of Social Media Marketing-An Easier Way to Build Credibility, Generate Buzz, and Increase Revenue*. Dallas: BenBella Books, Inc.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kozak, N., Özel, Ç.H. ve Karagöz Yüncü, D. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Larcker, D.F., Larcker, S.M. ve Tayan, B. (2012). What do Corporate Directors and Senior Managers Know about Social Media? İndirilmeTarihi: 5 Şubat 2013, <http://www.gsb.stanford.edu/cldr/research/surveys/social.html>.
- Lee, B.C. (2011). *The Impact of Social Capital and Social Networks on Tourism Technology Adoption for Destination Marketing and Promotion: A Case of Convention and Visitors Bureaus*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Illinois: Illinois at Urbana Champaign Üniversitesi.
- Lenhart, A., Purcell, K., Smith, A. ve Zichkur, K. (2010). Social Media and Mobile Internet Use among Teens and Young Adults. İndirilmeTarihi: 7 Temmuz 2013, [http://web.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP\\_Social\\_Media\\_and\\_Young\\_Adults\\_Report\\_Final\\_with\\_toplevels.pdf](http://web.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP_Social_Media_and_Young_Adults_Report_Final_with_toplevels.pdf).
- Leung, D., Lee, H.A. ve Law, R. (2011). Adopting Web 2.0 Technologies on Chain and Independent Hotel Websites: A Case Study of Hotels in Hong Kong. R. Law, M. Fuchs ve F. Ricci (Der.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011* (ss. 229-240). Vienna and New York: Springer Verlag.

## Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel

- Lo, I.S., McKercher, B., Cheung, C. ve Law, R. (2011). Tourism and Online Photography. *Tourism Management*, 32(4), 725-731.
- Lopez, E.P., Gidumal, J.B., Tano, D.G. ve Armas, R.D. (2011). Intentions to Use Social Media in Organizing and Taking Vacation Trips. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 640-654.
- Mayhew, B. (2010). Multigenerational Characteristics. İndirilme Tarihi: 24 Haziran 2013, <http://www.brucemayhewconsulting.com/index.cfm?PAGEPATH=&ID=20209>.
- Messinger, P.R., Stroulia, E., Lyons, K., Bone, M., Niu, R.H., Smirnov, K. ve Perelgut, S. (2009). Virtual Worlds-Past, Present, and Future: New Directions in Social Computing. *Decision Support Systems*, 47(3), 204-228.
- Miller, K.D., Fabian, F. ve Lin, S-J. (2009). Strategies for Online Communities. *Strategic Management Journal*, 30(3), 305-322.
- Nakip, M. (2006). Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, P. (2011). An Analysis of the Use of Facebook by International Hotel Chains. International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (ICHRIE) Conference 2011 (ss. 1-8). Amherst: Massachusetts Üniversitesi.
- Oppenheim, A.N. (1966). *Questionnaire Design and Attitude Measurement*. New York: Basic Books.
- Pan, B., Maclaurin, T. ve Crotis, J.C. (2007). Travel Blogs and Implications for Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 46(35), 35-45.
- Passant, A., Hastrup, T., Bojars, U. ve Breslin, J.G. (2008). Microblogging: A Semantic Web and Distributed Approach. C. Bizer, S. Auer, G.A. Grimnes ve T. Heath (Der.), The 4th Workshop on Scripting for the Semantic Web (SFSW 2008) at the 5th European Semantic Web Conference (ESWC '08) (ss. 1-12). Tenerife, İspanya.
- Pesonen, J. (2011). Tourism Marketing in Facebook: Comparing Rural Tourism SME's and Larger Tourism Companies in Finland. R. Law, M. Fuchs ve F. Ricci (Der.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011* (ss. 537-546). Vienna and New York: Springer Verlag.
- Pitt, L.F., Parent, M., Steyn, P.G., Berthon, P. ve Money, A. (2011). The Social Media Release as a Corporate Communication Tool for



**Sosyal Medya Pazarlamasının Otellerdeki Kullanımının Yararlarına  
Yönelik Yönetici Algılarının Belirlenmesi: Antalya Örneği**

- Bloggers. IEEE Transactions on Professional Communication, 54(2), 122-132.
- Reino, S. ve Hay, B. (2011). The Use of YouTube as a Tourism Marketing Tool. Proceedings of the 42nd Annual Travel & Tourism Research Association Conference (TTRA) (ss. 1-11). Ontario, Kanada. İndirilme Tarihi: 8 Şubat 2013, <http://eresearch.qmu.ac.uk/2315/1/2315.PDF>.
- Richter, K. (2013). Women Lead Men in Social Media Adoption. İndirilme Tarihi: 2 Temmuz 2013, <http://www.statista.com/topics/1164/social-networks/chart/1147/social-network-adoption-in-the-united-states/>.
- Safko, L. ve Brake, D.K. (2009). The Social Media Bible: Tactics, Tools & Strategies for Business Success. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Schmallegger, D. ve Carson, D. (2008). Blogs in Tourism: Changing Approaches to Information Exchange. Journal of Vacation Marketing, 14(2), 99-109.
- Schwab, J.A. (2005). Computing Transformations in SPSS. İndirilme Tarihi: 19 Haziran 2013, [http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7\\_spring\\_2005/SolvingProblems/0\\_SolvingHomeworkProblems\\_spring2005.htm](http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2005/SolvingProblems/0_SolvingHomeworkProblems_spring2005.htm).
- Scott, D.M. (2007). The New Rules of Marketing & PR: How to Use New Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing, Online Media To Reach Buyers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, J. (2011). YouTube 2nd Most Popular Website With 790 Million Unique Monthly Visitors. İndirilme Tarihi: 14 Şubat 2013, <http://www.reelseo.com/youtube-790-million-unique/>.
- Sensis (2011). Sensis Social Media Report: What Australian People and Businesses are Doing with Social Media. İndirilme Tarihi: 3 Şubat 2013, <http://about.sensis.com.au/ignitionsuite/uploads/docs/sensis%20social%20media%20report.pdf>.
- Sigala, M. (2011). eCRM 2.0 Applications and Trends: The Use and Perceptions of Greek Tourism Firms of Social Networks and Intelligence. Computers in Human Behavior, 27(2), 655-661.
- Singh, S. (2010). Social Media Marketing For Dummies. New Jersey: Wiley Yayıncılık.
- Smith, P.R. ve Zook, Z. (2011). Marketing Communications: Integrating Offline and Online With Social Media. Londra: Kogan Page.

### **Orhan Can Yılmazdoğan ve Çağıl Hale Özel**

- Sotiriadis, M.D. ve Zyl, C. (2013). Electronic Word-of-Mouth and Online Reviews in Tourism Services: The Use of Twitter by Tourists. *Electronic Commerce Research*, 13(1), 103-124.
- Stelzner, M.A. (2011). Social Media Marketing Industry Report: How Marketers are Using Social Media to Grow Their Businesses. İndirilme Tarihi: 1 Şubat 2013, <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2012.pdf>.
- Stokes, R. (2009). *Emarketing the Essential Guide to Online Marketing*. Cape Town: Quirk Emarketing (Pty) Ltd.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi – SPSS 10.0 – 12.0 for Windows*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Volo, S. (2012). The Emerging Role of Social Media in Tourism Marketing Promotion. P. Keller ve C. Laesser (Der.), *New Challenges for the Tourism Promotion* (ss. 23-36). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- White, L. (2010). Facebook, Friends and Photos: A Snapshot into Social Networking for Generating Travel Ideas. N. Sharda (Der.), *Tourism Informatics: Visual Travel Recommender Systems, Social Communities and User Interface Design Pennsylvania* (ss. 115-129). Hershey: Information Science Reference.
- Xiang, Z. ve Gretzel, U. (2010). Role of Social Media in Online Travel Information. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

## TURİZM SEKTÖRÜNÜN EKONOMİK BÜYÜMEYE ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Meryem SAMIRKAŞ\* ve Mustafa Can SAMIRKAŞ\*\*

### ÖZET

Turizm sektörünün yaratmış olduğu gelir ile ekonomik büyüme arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmek ve olası ilişkinin yönünü ortaya koymak amacıyla, Türkiye’de 2003/1. Çeyrek - 2013/3. Çeyrek dönemini kapsayan periyotta Reel Turizm Gelirleri ve Reel GSYİH verileri arasındaki ilişki Granger Nedensellik testi ile sınanmıştır. Analizde turizm gelirinden ekonomik büyümeye doğru, ekonomik büyümeden turizm gelirine doğru çift yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** *Turizm, Turizm Geliri, Ekonomik Büyüme, GSYİH, Granger Nedensellik Testi*

### THE EFFECT OF TOURISM INDUSTRY ON ECONOMIC GROWTH: THE CASE OF TURKEY

#### ABSTRACT

This study aims to test if there is any significant relationship between economic growth and tourism revenue, and to put forth its direction if it exists. For that purpose, the relationship between real GDP and real tourism revenue in Turkey for the period between 2003/Quarter 1 and 2013/Quarter 3 is tested by using Granger Causality test. According to test results, there is a bidirectional relationship – economic growth towards tourism revenues and tourism revenues towards economic growth.

**Keywords:** *Tourism, Tourism Revenues, Economic Growth, GDP, Granger Causality Test*

---

\* Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, E-posta: [smeryem@yyu.edu.tr](mailto:smeryem@yyu.edu.tr)

\*\*Mersin Üniversitesi, Erdemli MYO, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, E-posta: [mustafa.can@mersin.edu.tr](mailto:mustafa.can@mersin.edu.tr)

## **GİRİŞ**

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra değişen ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi şartlar sonucunda turizm sektörü hızla gelişmeye başlamış ve daha çok insanın içinde yer aldığı kitlesel bir olgu durumuna dönüşmüştür. Bu bağlamda günümüzde teknoloji, ulaşım, harcanabilir gelir ve boş zamanın artması sonucunda çok hızlı bir şekilde büyüyen turizm sektörü; Dünya Turizm Örgütü'ne göre, yarattığı istihdam, hizmet verdiği insan sayısı, yarattığı gelir ve katma değerle dünyanın en büyük sektörü konumuna gelmiştir (Kandır, Karadeniz, Özmen ve Önal, 2008: 212).

Dünyada turizm sektöründe izlenen hızlı büyüme eğilimi, Türkiye'de de özellikle 1980'li yıllardan itibaren kendini göstermiştir. Türkiye 1980 sonrası dönemde turizmi, ekonomik gelişme için itici bir güç olarak kabul etmiş ve bu amaçla yetersiz ekonomik kaynaklarının önemli bir bölümünü bu sektörün gelişimine ayırmıştır. Bu çabalar sonucunda hızlı bir gelişme göstererek Türkiye'nin en genç ve dinamik sektörlerinden birisi olan turizm sektörü günümüzde ülkemizin lokomotif sektörlerinden birisi haline gelmiştir. Turizm gelirleri ödemeler bilançosunda ihracattan sonra gelen ikinci büyük döviz kaynağı konumundadır. Turizm sektörü farklı büyüklükte iş kollarından oluşan 41 değişik alt sektörle bağlantılıdır. Turizm, telekomünikasyon ve enformasyondan sonra 21. yüzyıla damgasını vuran dünyanın üç temel hizmet sektöründen biri durumundadır. Emek-yoğun bir sektör olan turizm, yurtiçi istihdam açısından inşaat sektöründen sonra ikinci sırada yer almaktadır (Kızılgöl ve Erbaykal, 2008: 352). Türkiye'deki toplam işgücünün yaklaşık %6,8'i turizm sektöründe istihdam edilmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2013: 11).

Türkiye ekonomisi açısından çok önemli olan turizm sektörüne ilişkin temel makro ekonomik değişkenler Tablo 1'de gösterilmektedir. Tablo 1 incelendiğinde, 42 yıl içinde turizm gelirlerinin çok hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. 1970 yılında 51,6 milyon USD olan turizm gelirleri, 1980 yılına gelindiğinde yaklaşık 6,5 kat artarak 326,7 milyon USD'ye ulaşmış ve 2012 yılında ise 29 milyar USD olmuştur. Benzer şekilde, turizm gelirlerinin Gayri Safi Milli Hasıla'ya (GSMH) oranı 1980 yılında %0,6 iken 2012 yılında %3,7'ye yükselmiştir. Diğer taraftan turizmin en önemli getirilerinden birisi de ülkeye döviz girişi sağlamasıdır ki bu durum, Türkiye açısından çok önemlidir. Çünkü ülkemizin dış ödemeler bilançosundaki açık, uzun yıllardır önemli bir sorun olarak devam

## Turizm Sektörünün Ekonomik Büyüme Etkisi: Türkiye Örneği

etmektedir. Turizm sektörü 2012 yılında %43,7'lik payı ile dış ticaret açığının kapanmasında Türkiye ekonomisine büyük katkı sağlamıştır.

**Tablo 1: Türkiye’de Turizm Sektörüne İlişkin Temel Makro Ekonomik Büyüklükler**

Göstergeler	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2010	2012
Turist Sayısı (bin kişi)	724	1.288	5.389	7.726	10.428	20.273	28.511	36.776
Turizm Geliri (Milyon \$)	51.6	326.7	3.225,0	4.957,0	7.636,0	18.152	20.806	29.007
Turizm Geliri /GSMH (%)	0.5	0.6	2.1	3.0	3.8	5.0	2.8	3.7
Turizm Geliri /İhracat Geliri (%)	8.8	11.2	24.9	22.9	27.8	24.7	18.2	19.2
Dış Ticaret Açığını Kapatma-daki % Payı	1.1	6.5	28.6	30.8	27.0	54.1	46.0	43.7

**Kaynak:** [www.turizm.gov.tr](http://www.turizm.gov.tr); [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr); [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr); [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr)'den yararlanılarak yazarlar tarafından düzenlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada çok geniş turizm potansiyeline sahip olan Türkiye'nin turizm sektörünün ülke ekonomisindeki yeri, önemi ve etkileri değerlendirilmiştir. Giriş bölümünü takip eden ikinci bölümde literatür hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmada kullanılan veri seti ve model tanıtılmıştır. Son bölümde analiz sonuçlarına yer verilmiş ve çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

## LİTERATÜR TARAMASI

Gelişmekte olan birçok ülkede büyümenin ve ekonomik kalkınmanın temel kaynağını, ihracata dayalı gelişme stratejisi oluşturmaktadır. Ekonomi literatürüne bakıldığında, ihracat ve ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan ampirik çalışmalarda elde edilen sonuçlar oldukça farklıdır. Ancak genel anlamda, ihracatın ekonomik büyümeyi olumlu yönde etkilediği, başka bir deyişle ihracattaki gelişmenin ve artışın ekonomik büyümede oransal bir artışa neden olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü bir ülke ekonomisinde ihracatın gelişimi ile

## Meryem Samırkaş ve Mustafa Can Samırkaş

birlikte; ölçek ekonomilerinden yararlanılmakta, bağlayıcı döviz kısıtlamaları azaltılmakta ve döviz sıkıntısı hafifletilmekte, ticaret dışı sektörlerde pozitif dışsallıklar sağlanmakta, rekabet gücü elde edebilmek için kaynaklar etkili ve verimli kullanılmakta, geleneksel sektörlerde yatırımlar canlanmakta ve sonuçta ihracat ekonomik büyümeyi olumlu yönde etkilemektedir (Samırkaş ve Bahar, 2013: 103-104).

Buradan hareketle; bir gelişme stratejisi olarak turizmin ekonomik büyümeye neden olacağına ilişkin teorik dayanağın, ihracat ve ekonomik büyüme literatüründen kaynaklandığını söylemek mümkündür (Vanegas ve Croes, 2003). İhracat ve büyüme ilişkisine yönelik geniş bir ampirik literatür bulunmasına rağmen, turizmdeki gelişme ve ekonomik büyümeye ilişkin ampirik literatür çok fazla değildir. Bu konuda yapılmış ilk çalışmalar uluslararası turizm ve uluslararası ticaret arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmışken, daha sonra yapılan çalışmalar turizmdeki gelişmenin uzun dönemde ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bulunan sonuçlar genelde turizm yönlü büyüme hipotezini desteklemektedir.

Balaguer ve Cantavella-Jorda (2002) eşbütünleşme ve nedensellik testlerini kullanarak turizmin İspanya'nın ekonomik büyümesine olan katkısını araştırmış ve turizmin İspanya ekonomisini uzun dönemde olumlu yönde etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca, çalışmada son otuz yılda, İspanya ekonomisinin dış ticaret açıklarının kapanmasında turizmin sağladığı döviz gelirlerinin önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu nedenle, ihracat odaklı büyüme hipotezinde olduğu gibi, turizm odaklı büyüme hipotezinde de turizmin uzun dönemde ekonomik büyümeye neden olabileceği kabul edilmektedir.

Durberry (2004), Mauritius'de turizm ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi araştırmış ve Mauritius'un ekonomik gelişmesinde turizmin çok önemli bir katkısının olduğu tespit edilmiştir. Oh'un (2005) Kore için yaptığı çalışmada ise turizmin ekonomik büyümeye neden olduğu hipotezi reddedilmiştir. Zaman serisi kullanılarak oluşturulan VAR modeli ve kointegrasyon analizinde Kore'deki turizm ve ekonomik büyüme arasında uzun dönemli bir ilişkinin var olmadığı bulunmuştur.

Kim, Ming-Hsiang ve SooCheong (2005) Tayvan'da turizmdeki genişleme ve ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini incelemişler ve turizmin Tayvan ekonomisinde önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ekonomik büyüme ve turizm arasında uzun dönemde bir ilişki ve iki yönlü bir nedensellik bulunmaktadır. Diğer bir

## **Turizm Sektörünün Ekonomik Büyüme Etkisi: Türkiye Örneği**

ifadeyle Tayvan'da ekonomik büyüme ve turizm birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir.

Lee ve Chang (2008) çalışmalarında OECD üyesi ülkelerle, OECD üyesi olmayan ülkeler (Asya, Latin Amerika ve Sahra Altı Afrika Ülkeleri) arasında turizm gelişimi ve ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini araştırmışlardır. Sonuçta örnek seçilen, hem OECD üyesi ülkelerde ve hem de OECD üyesi olmayan ülkelerde turizmin gelişimi ile Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. OECD üyesi olmayan ülkelerde bu etkinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Turizm değişkeni, turizm geliri olarak alındığında Sahra Altı ülkelerinde turizmin GSYİH üzerindeki etkisi en yüksek düzeydedir. Bu nedenle Sahra Altı ülkelerinde olduğu gibi turizmi geliştirmek az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için iyi bir gelişme stratejisi olarak kabul edilebilir.

Parilla, Font ve Nadal (2007) çalışmalarında uzun dönemli büyümede turizmin katkısını incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre, Balear ve İspanya'nın Kanarya adalarında, turizm ekonomik büyüme ve bölgesel kalkınmada itici bir güçtür. Turizm her iki ada açısından büyük önem taşımakta, GSYİH'nin %80'inden fazlasını tek başına oluşturmaktadır.

Brida, Carrera ve Risso (2008), çalışmalarında uzun dönemde turizmin Meksika ekonomisi üzerine etkilerini nedensellik analizi ile test etmişlerdir ve turizmin Meksika ekonomisi üzerinde olumlu etki oluşturduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde Lean ve Tang (2009) Malezya için yaptıkları çalışmada, Belloumi (2010) Tunus için yaptığı çalışmada ve Brida, Punzo ve Risso (2011) Brezilya için yaptıkları çalışmada turizmin ekonomik büyümeyi desteklediği sonucuna ulaşmışlardır.

Turizm ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmalara Türkiye açısından bakıldığında; Kırbaş-Kasman ve Kasman'ın (2004) 1963-2002 dönemini kapsayan araştırmalarında, Granger nedensellik testi, turizm gelirleri ve ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisinin, turizm gelirlerinden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, turizm Türkiye'nin ekonomik büyümesine olumlu yönde bir katkı sağlamaktadır. Yıldırım ve Öcal'ın (2004) bulguları da, bu sonucu destekler niteliktedir. Gündüz ve Hatemi (2005), 1963-2000 arasında yıllık verileri ve nedensellik testlerini kullanarak turizm yönlü büyüme hipotezinin geçerliliğini Türkiye için test etmişlerdir. Turizmden ekonomik büyümeye tek yönlü bir nedensellik

## **Meryem Samırkaş ve Mustafa Can Samırkaş**

olduğu ve turizm yönlü büyüme hipotezinin Türkiye için geçerli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bahar (2006), 1963-2004 yılları arasındaki turizm gelirleri ile GSMH değişkenlerine VAR analizini uygulayarak, iki değişken arasında uzun dönemde karşılıklı bir ilişki olduğu ve turizmin ekonomik büyüme üzerinde olumlu bir etki meydana getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Ancak Yavuz'un (2006) 1992:1-2004:4 dönemini kapsayan çalışmasında Granger nedensellik testi sonuçlarına ve Toda-Yamamoto yaklaşımına göre turizm gelirleri ile iktisadi büyüme arasında bir nedensellik ilişkisi bulunamamıştır.

Çetintaş ve Bektaş (2008), 1964-2006 döneminde Türkiye'de turizm ve ekonomik büyüme arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkiyi nedensellik ARDL yöntemi ile analiz etmişlerdir. Kısa dönemde iki değişken arasında bir ilişki bulunmazken, turizmin uzun dönemde ekonomik büyümenin önemli bir belirleyicisi olduğu belirtilmiştir. Alper (2008) çalışmasında Türkiye'nin uzun dönem ekonomik gelişiminde turizmin rolünü 1992:1-2007:2 dönemi için incelemiştir. Çalışmada turizmin ekonomik büyümeyi teşvik ettiği hipotezi Johansen eşbütünleşim ve Granger nedensellik testleri ile doğrulanmıştır. Sonuçlar turizmin yaklaşık son 15 yıllık dönemi boyunca Türkiye'nin ekonomik büyümesini desteklediğini göstermiştir.

Hepaktan ve Çınar (2010), 1980-2008 dönemini kapsayan çalışmalarında net turizm geliri ile yabancı turist sayısı değişkenlerinin büyüme ve ödemeler bilançosu üzerindeki etkilerini nedensellik analizi yöntemiyle test etmişlerdir. Çalışmada, turizm gelirlerinin ve yabancı turist sayısının dış ticaret dengesini gecikmeli olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada turizm sektörünün dış ticaret dengesi üzerine bir etkisinin olduğu, ancak büyüme üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani turizm sektörünün büyüme üzerine doğrudan bir etkisi yoktur.

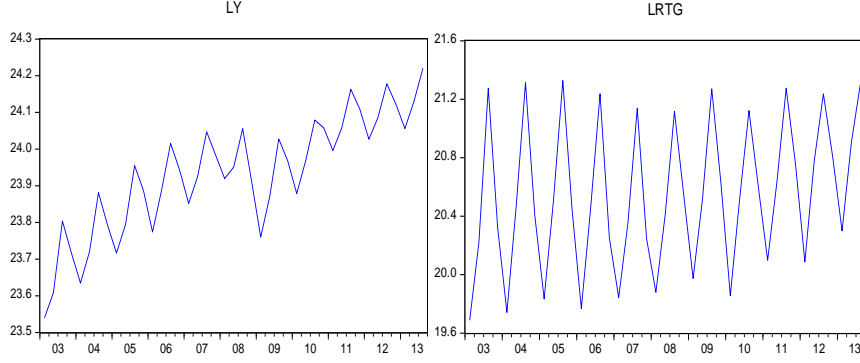
## **YÖNTEM VE VERİ SETİ**

Çalışmanın temel amacı, son on yıllık süreçte turizmle ekonomik büyüme arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmek ve olası ilişkinin yönünü ortaya koymaktır. Bu amaçla 2003/1 ve 2013/3 dönemine ait üçer aylık Turizm Geliri (TG) olarak, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri kullanılmıştır. Ekonomik gelişme göstergesi olarak Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) elektronik veri dağıtım sisteminden



## Turizm Sektörünün Ekonomik Büyüme Etkisi: Türkiye Örneği

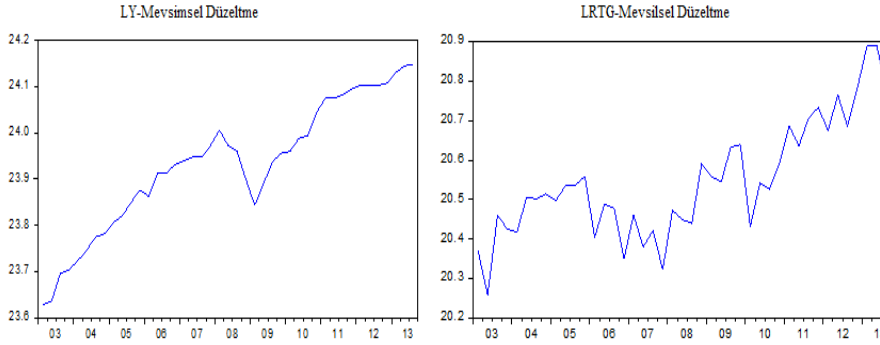
temin edilen 1998 bazlı üçer aylık GSYİH (Y) verileri kullanılmıştır\*. Amerikan Doları cinsinden temin edilen turizm gelirleri, ilgili dönem TCMB alış-satış dolar kuru ortalaması alınarak Türk Lirasına çevrilmiştir. Buna ilave olarak turizm gelirleri ilgili dönem deflatör rakamlarıyla reelleştirilmiştir.



LY: Reel GSYİH, LRTG: Reel Turizm Geliri

### Grafik 1: Yıllar İtibariyle Reel GSYİH (Y) ve Reel Turizm Geliri (RTG) Logaritmik Değerleri

Mevsimsel etkinin olduğu görülen seriler, ekonometri paket programı kullanılarak mevsimsellikten arındırılmış ve analize hazır hale getirilmiştir. Bu aşamadan sonra bütün analizler E-Views ekonometri paket programıyla yapılmıştır.



### Grafik 2: Mevsimsellik Etkisinden Arındırılmış Reel Turizm Geliri ve Reel GSYİH Serilerinin Logaritmik Grafiği

\* 2003-2012 yılları arasında yıllık GSYİH ve Turizm Geliri verileri EK 1'de verilmiştir.

## Meryem Samırkaş ve Mustafa Can Samırkaş

Zaman serileri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik metodolojiye bakıldığında, literatürde ağırlıklı olarak kullanılan ve Granger (1969) tarafından geliştirilen nedensellik testi ile seriler arasındaki nedensellik ilişkisi test edilmeye çalışılmıştır (Kızılgöl ve Erbaykal, 2008: 355). Ekonometrik metodolojide öncelikle yanlış sonuçlara ya da sahte regresyona yol açmayan en uygun ekonometrik tekniği belirlemek amacıyla kullanılan zaman serilerinin durağan veya durağan olmama özelliğinin incelenmesi gerekmektedir. Eğer zaman serileri durağan ise en uygun yöntem Granger nedensellik testidir (Şahbaz, 2007: 57).

Granger nedenselliği "Y'nin öngörüsü, X'in geçmiş değerleri kullanıldığında X'in geçmiş değerlerinin kullanılmadığı duruma göre daha başarılı ise X, Y'nin Granger nedenidir" şeklinde tanımlanmıştır. Bu ifadenin doğruluğu sınılandıktan sonra ilişki,  $X \rightarrow Y$  şeklinde gösterilmektedir (Gökçe, 2002: 45) Granger nedensellik testi uygulanabilirliğindeki kolaylık sebebiyle çok tercih edilen bir yöntemdir. Granger nedenselliği, aralarında bir ilişki olup olmadığı sorgulanan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyma ve bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla kullanılır ve aşağıdaki eşitlikler ile test edilir (Uzunöz ve Akçay, 2012: 8).

$$Y_t = \sum_{i=1}^m \alpha_i Y_{t-i} + \sum_{i=1}^m \beta_i X_{t-i} + \varepsilon_{1t} \quad (1)$$

$$X_t = \sum_{i=1}^m \theta_i X_{t-i} + \sum_{i=1}^m \gamma_i Y_{t-i} + \varepsilon_{2t} \quad (2)$$

Burada  $\alpha_i, \beta_i, \theta_i, \gamma_i$  gecikme sayılarını, m bütün değişkenler için ortak gecikme derecesini,  $\varepsilon_{1t}, \varepsilon_{2t}$  korelasyonsuz beyaz süreçlerini göstermektedir.

Granger nedensellik testi, analize konu olan serilerin durağan olduğu varsayımına dayanır (Alper, 2008: 8). Granger nedensellik testi için kurulan model, yapısal bir ekonometrik model olmamakla birlikte, geleceğin tahmini değil nedensellik sınamalarının gerçekleştirilmesini açıklamaktadır. Modeldeki değişkenler önceden filtre edilerek ya da durağanlaştırılarak analize konu edilmelidir (Gökçe, 2002: 45). Bu bağlamda öncelikle ele alınan serilerin durağan olup olmadığı test edilmiştir.

Bir zaman serisinin ortalaması, varyansı ve kovaryansı zaman boyunca sabit kalıyorsa durağan bir seri olarak nitelendirilmektedir. Durağan olmayan zaman serileriyle yapılan analizlerde sahte regresyon

## Turizm Sektörünün Ekonomik Büyüme Etkisi: Türkiye Örneği

sorunu ortaya çıkmaktadır. Literatürde serilerin durağanlığının sınanmasında ADF (Geliştirilmiş Dickey ve Fuller) birimkök testinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Çalışmaya konu olan Reel Turizm Geliri ve Reel GSYİH serileri ADF testi ile sınanmış ve test çıktıları Tablo 2’de sunulmuştur.

ADF birim kök testi sonucunda düzeyde Reel Turizm Gelirleri serisi ile Reel GSYİH serisinin birim kök içerdiği (I(1)) ve serilerin farkının alınması durumunda durağanlaştığı tespit edilmiştir. Bu nedenle düzeyde durağan olmayan seriler, birinci dereceden farkı alınarak durağan hale getirilmiştir.

**Tablo 2: ADF Testi Sonuçları**

Düzye				Düzye			
	Sabit	Prob			Sabit ve Trendli	Prob	
LY	-1.697.481	0.4252	I(1)	LY	-2.778.560	0.2130	I(1)
LRTG	-1.167.669	0.6792	I(1)	LRTG	-3.514.023	0.0508	I(1)
1. Dereceden Farkı				1. Dereceden Farkı			
	Sabit	Prob			Sabit ve Trendli	Prob	
$\Delta$ LY	-5.168.804	0.0001*	I(0)	$\Delta$ LY	-5.237.332	0.0006*	I(0)
$\Delta$ LRTG	-1.053.692	0.0000*	I(0)	$\Delta$ LRTG	-7.044.565	0.0000*	I(0)

*Gecikme uzunluğu Schwarz Bilgi Kriterine (SIC) göre seçilmiştir.*

*\*%1 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir*

Granger nedensellik testinde değişkenler için optimal gecikme uzunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmada VAR modeli uygulanarak optimal gecikme uzunluğu tespit edilmeye çalışılmıştır. VAR modellerinde uygun gecikme uzunluğunu belirlemek için LogLikelihood (LR), Son Öngörü Hatası (Final Prediction Error (FPE)), Akaike Bilgi Ölçütü (Akaike Information Criteria (AIC)), Schwarz Bilgi Ölçütü (Schwarz Information Criteria (SIC)) ve Hannan-Quinn Bilgi Ölçütü (Hannan-Quinn Information Criteria (HQ)) ölçütleri kullanılmaktadır (Şahbaz, 2007: 48). Model için uygun gecikme uzunluğu 2 olarak tespit edilmiştir. Uygun gecikme uzunluğu seçildikten sonra model parametreleri en küçük kareler yöntemi ile tahmin edilir. "Y, X'in Granger nedeni değildir" boş hipotezinin sınanması, X'in bağımlı değişken olduğu denklemde, Y'ye ilişkin parametrelerin birlikte sıfır olduğunun testini gerektirir. Test algoritması "Y, X'in Granger nedeni değildir" boş hipotezinin sınanması ile başlamaktadır (Gökçe, 2002: 45).

## Meryem Samırkaş ve Mustafa Can Samırkaş

Standart Granger nedensellik testi, iki değişken arasındaki nedensel bir ilişkinin varlığı ve yönünü test etmek için kullanılmaktadır (Şahbaz, 2007: 57). İkinci gecikmeden Granger nedensellik testi uygulanmış ve Reel GSYİH ve Reel Turizm Gelirleri arasında nedensel bir ilişkinin varlığı ve yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Granger nedensellik testi sonuçları Tablo 3'teki gibi sunulmuştur.

**Tablo 3: Granger Nedensellik Tablosu**

		F-İst.	Prob.	Sonuç
$H_0$ Hipotezi	LY (Reel GSYH), LRTG'ye (Reel Turizm Geliri) neden olmamaktadır.	3.64355	0.0365	Red
Alternatif Hipotez	LY (Reel GSYH), LRTG'ye (Reel Turizm Geliri) neden olmaktadır.			Kabul
$H_0$ Hipotezi	LRTG (Reel Turizm Geliri), LY'ye (Reel GSYH) neden olmamaktadır.	3.88849	0.0299	Red
Alternatif Hipotez	LRTG (Reel Turizm Geliri), LY'ye (Reel GSYH) neden olmaktadır.			Kabul

\* Gecikme uzunluğu HQ ve LR Kriterine göre 2 olarak seçilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde mevcut verilerle "Turizm Gelirlerinin GSYİH üzerinde etkisi yoktur" ve "GSYİH'nın Turizm Gelirleri üzerinde etkisi yoktur" şeklinde kurulmuş  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, iki değişken arasında karşılıklı bir ilişki olduğu ve turizmin ekonomik büyüme üzerinde olumlu bir etki meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ

Turizm ve ekonomik büyüme arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmek ve bu sektörün ekonomik büyümeye ilişkin olası katkısını ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular; turizm gelirinden ekonomik büyümeye doğru, ekonomik büyümeden turizm gelirin doğru çift yönlü bir Granger nedenselliğinin olduğunu göstermektedir.

Çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre, uluslararası turizmden elde edilen gelirlerin Türkiye'nin ekonomik büyümesi üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç, daha önce yapılmış ve çalışmanın literatür bölümünde belirtilen çalışmaların çoğunluğuyla da örtüşmektedir. Diğer bir deyişle, Türkiye için yapılan bu çalışmada, turizmin ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi etkilediği güncel verilerle bir kere daha test edilmiştir.

## **Turizm Sektörünün Ekonomik Büyüme Etkisi: Türkiye Örneği**

Turizm sektörü özellikle turizm potansiyeli oldukça yüksek olan Türkiye ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hayati önem taşıyan sektörlerden birisidir. Özellikle 20. yüzyılın ilk yarısında, ülke ekonomilerinin karşılaştığı ulusal ve uluslararası ekonomik sorunların çözümünde ve darboğazların aşılmasında turizm, dinamik ekonomik özellikleri ile adeta bir çıkış noktası olmuştur (Karagöz, 2008: 154). Turizm, döviz kazandırıcı, yabancı sermayeyi teşvik edici, istihdam arttırıcı özelliklerinin yanı sıra artık ülkeler için yoksulluğun azaltılmasında kullanılan önemli bir araç olarak görülmektedir (Zhao ve Ritchie, 2007: 119).

Ekonometrik çalışma sonucunda, kullanılan turizm değişkenlerinin ekonomik büyüme ve ekonomik büyümenin de turizm gelirleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan çalışma değerlendirildiğinde, Türkiye'deki turizm sektörünün ekonomi üzerindeki sadece doğrudan değil aynı zamanda dolaylı etkilerinin de (istihdam gibi) araştırılıp teşvik edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Turizm ve seyahat endüstrisi (ulaştırma, konaklama, yeme-içme ve eğlence) dünyada en fazla iş sahası yaratan sektörlerden biridir. Dünya genelinde 200 milyondan fazla kişinin çalıştığı bu sektör, toplam istihdamın %8'ini oluşturmaktadır (Bahar ve Baldemir, 2007: 56).

Son olarak, Türkiye'de özellikle geri kalmış bölgelerin sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi varlıkların yeterince değerlendirilmemiş olması ve bu bölgelerin turizmden elde ettiği gelirin çok düşük düzeylerde kalması, bu tür çalışmaların önemini arttırmaktadır. 2012 yılında dünya turizm gelirleri 1.075 milyar dolardır ve Türkiye'nin bu pastadan aldığı pay sadece %3 civarındadır. 2030 yılında 1.8 milyar kişinin uluslararası turizm faaliyetine katılacağı tahmin edilmektedir (UNWTO, 2013). Bu bağlamda geniş turizm potansiyeline sahip olan Türkiye, eğer turist sayısını ve buna paralel olarak turizm gelirlerini arttırabilirse, önemli bir gelir kaynağı sağlamış olacaktır. Ayrıca özellikle geri kalmış bölgelerin turizmden aldığı payı arttırması bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesinde etkin bir araç olabilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Alper, A. (2008). Türkiye’de Ekonomik Büyüme ve Turizm İlişkisi Üzerine Ekonometrik Analiz. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 1-11.
- Bahar, O. (2006). Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı. C.B.Ü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2), 137-150.
- Bahar, O. ve Baldemir, E. (2007). Uluslararası Ticaret İle Uluslararası Turizm Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(4), 55-66.
- Balaguer, J. ve Cantavella-Jorda, M. (2002). Tourism as a Long-run Economic Growth Factor: The Spanish Case. Applied Economics, 34, 877-884.
- Belloumi, M. (2010). The relationship between tourism receipts, real effective exchange rate and economic growth in Tunisia. International Journal of Tourism Research, 12(5), 550–560.
- Brida, J., Carrera, E. ve Risso, W. (2008). Tourism’s impact on long-run Mexican Economic Growth. Economics Bulletin, 3(7), 1-10.
- Brida, J., Punzo, L. ve Risso, W. (2011). Research note: Tourism as a factor of growth – the case of Brazil. Tourism Economics, 17(6), 1375-1386.
- Çetintaş, H. ve Bektaş, Ç. (2008). Türkiye’de Turizm ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Kısa ve Uzun Dönemli İlişkiler. Anatolia, 19(1), 1-8.
- Durbarry, R. (2004). Tourism and Economic Growth: The Case Mauritius. Tourism Economics, 10(4), 389-401.
- Gökçe, A. (2002). İMKB’de Fiyat-Hacim İlişkisi: Granger Nedensellik Testi. G.Ü. İİBF Dergisi 3, 42-48.
- Gündüz, L. ve Hatemi, A. (2005). Is the Tourism-led Growth Hypothesis Valid for Turkey. Applied Economics, 12(8), 499-504.
- Hepaktan, E. ve Çınar, S. (2010). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 135-154.
- Kandır, S.Y., Karadeniz, E., Özmen, M. ve Önal, Y.B. (2008). Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(1), 211-237.
- Karagöz, K. (2008). Türkiye’nin Turizm Potansiyeli Çekim Modeli Yaklaşımı. Anatolia Dergisi, 19(2), 149-156.

## **Turizm Sektörünün Ekonomik Büyüme Etkisi: Türkiye Örneği**

- Kırbaş-Kasman, S. ve Kasman, A. (2004). Turizm Gelirleri ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Eşbütünlük ve Nedensellik İlişkisi. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 220, 122-131.
- Kızılgöl, Ö. ve Erbaykal, E. (2008). Türkiye’de Turizm Gelirleri İle Ekonomik Büyüme İlişkisi: Bir Nedensellik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 351-360.
- Kim, H.J., Ming-Hsiang, C. ve Soocheong, S.J. (2005). Tourism Expansion and Economic Development: The Case of Taiwan. *Tourism Management*, 27(5), 1-9.
- Lean, H.H. ve Tang, C.F. (2009). Is the tourism-led growth hypothesis stable for Malaysia? A note. *International Journal of Tourism Research*, 12(4), 375-378.
- Lee, C.C. ve Chang, C.P. (2008). Tourism Development and Economic Growth: A Closer Look At Panels. *Tourism Management*, 29(1), 180-192.
- Oh, C. (2005). The Contribution of Tourism Development to Economic Growth in the Korean Economy. *Tourism Management*, 26(11), 39-44.
- Parrilla, J.C., Font, A.R. ve Nadal, J.R. (2007). Tourism and Long-Term Growth (A Spanish Perspective). *Annals of Tourism Research*, 34(3), 709-726.
- Samırkaş, M. ve Bahar, O. (2013). Turizm, Yoksulluk ve Bölgesel Gelişmişlik Farklılıkları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahbaz, Ü. (2007). Zaman Serilerinde Nedensellik Analizi (Türkiye’de Ekonomik Büyüme Ve Turizm Gelirleri Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı (2013). Haftalık Sektörel Ekonomik Bülten. Sayı: 45, Hafta: 12 Temmuz – 18 Temmuz 2013.
- UNWTO (2013). Tourism Highlights. Madrid, Spain.
- Uzunöz, M. ve Akçay, Y. (2012). Türkiye’de Büyüme ve Enerji Tüketimi Arasındaki Nedensellik İlişkisi: 1970-2010. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 1-16.
- Vanegas, M. ve Croes, R.R. (2003). Growth, Development and Tourism in a Small Economy: Evidence from Aruba. *The International Journal of Tourism Research*, 5(September/October), 315-330.

### Meryem Samırkaş ve Mustafa Can Samırkaş

- Yavuz, N. (2006). Türkiye’de Turizm Gelirlerinin Ekonomik Büyümeye Etkisinin Testi: Yapısal Kırılma ve Nedensellik Analizi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(2), 162-171.
- Yıldırım, J. ve Öcal, N. (2004). Tourism and Economic Growth in Turkey. Ekonomik Yaklaşım, 15(52-53), 131-141.
- Zhao, W. ve Ritchie, J.R.B. (2007). Tourism and Poverty Alleviation: An Integrative Research Framework. Current Issues in Tourism, 10(2), 119-143.

#### EK1: Yıllık GSYİH ve Turizm Geliri Verileri, 2003-2012

Tarih	GSYİH-Cari (Bin TL)	GSYİH-1998 Sabit (Bin TL)	Turizm Geliri (Bin TL)*
2003	454.780.659	76.338.192	20.736.166
2004	559.033.025	83.485.591	24.347.317
2005	648.931.712	90.499.731	27.313.425
2006	758.390.785	96.738.320	26.674.136
2007	843.178.421	101.254.625	27.322.632
2008	950.534.250	101.921.730	32.938.689
2009	952.558.579	97.003.114	38.869.872
2010	1.098.799.348	105.885.645	37.495.719
2011	1.297.713.211	115.174.724	47.066.513
2012	1.416.798.489	117.625.021	52.120.363

**Kaynak:** GSYİH verileri TCMB'den, Turizm Gelirleri TÜİK'ten temin edilerek düzenlenmiştir.  
\* ABD Doları cinsinden temin edilen turizm geliri verisi, TCMB'den temin edilen ilgili tarih ABD Doları alış ve satış kuru ortalamasına göre Türk Lirasına çevrilmiştir.



## YAZARLARA DUYURU

İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide işletme, iktisat, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, Avrupa Birliği siyaseti ve hukuku ile turizm işletmeciliği alanlarında bilimsel nitelikte metodolojik ve farklı bakış açıları sunan kuramsal nitelikteki özgün çalışmalar yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergiye gönderilen çalışmaların başka bir yerde yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere kabul edilmemiş olması zorunludur.

### Değerlendirme

Dergiye gönderilen çalışmaların öncelikle Dergi Editörlüğü tarafından yayın ilkelerine uygunluğu değerlendirilir. Bu aşamaya ilişkin değerlendirme sonuçları yazarlara çalışmanın dergi editörlüğünün eline geçmesini izleyen 15 gün içerisinde bildirilir. Hakem incelemesine değer bulunan çalışma ilgili alanda uzmanlaşmış en az iki hakeme gönderilir. Bu süreçte hakem ve yazar kimlikleri gizli tutulur. Dergi editörlüğü hakemlerden gelen bilgiler doğrultusunda son değerlendirmeyi yapar ve hakem raporlarını yazarlara en geç 15 gün içerisinde gönderir. Son değerlendirme aşamasında düzeltme isteminde bulunan çalışmalar için değerlendirme süreci yeniden başlar. Çalışmaların yayımlanması, hakem değerlendirme sonuçları ve dergi editörlüğünün görüşleri doğrultusunda gerçekleşir. Değerlendirme süreci için hedeflenen toplam süre 75 gündür.

### Önerilecek Çalışmalara İlişkin Biçimsel Özellikler

Aşağıda yer alan biçimsel özellikleri taşımayan çalışmalar değerlendirme sürecine alınmaz.

### Genel Format

Dergiye gönderilecek çalışmanın tüm metninde, çift satır aralığı, Times New Roman 11 punto fontu kullanılmalı, 2,5 cm üstten, 2,5 cm alttan, 4 cm sağdan, 4 cm soldan boşluk bırakılmalı; şekiller, tablolar, kaynakça, notlar ve özet kısımları dahil olmak üzere metin toplam 40 sayfayı geçmemelidir.

### Kapak Sayfası

Yazar/yazarların adı, soyadı, adresi, telefon numarası ve e-posta adresi kapak sayfasında yer almalıdır. Yazar/yazarlar, kapak sayfası dışında, esas metin içinde alt veya üst bilgi alanlarına kendi isimlerini yazmamalıdır. Yazar/yazarlar dipnot ve metin içinde kimliklerini belli edecek referanslarda bulunmamalı ve varsa teşekkür notları kapak sayfasında yer almalıdır.

### Özet (Abstract) Sayfası

Kapak sayfasını Özet sayfası izlemelidir. Bu sayfada çalışmanın başlığı yinelenmeli, özet önce Türkçe daha sonra İngilizce olmak üzere ayrı ayrı yazılmalıdır. Bu bölüm çalışmanın kısa, ayrıntılı ve açık bir özeti olmalı ve 100 sözcüğü geçmemelidir. Her bir Özet'in altına çalışmanın içeriğine uygun anahtar sözcük/sözcükler eklenmelidir.

### Ana Metin

Çalışmanın ana metni özet sayfasını izleyen sayfadan başlamalıdır. Özet sayfasından başlamak üzere sağ alt köşeye gelecek biçimde sayfa numarası konulmalıdır. Paragraf başlıkları 1cm içeriden başlamalı paragraflar arasında boşluk bırakılmamalıdır.

Ana başlıklar büyük harflerle satır ortasına yazılmalı, ikinci düzey başlıklar satır solunda olmalı, sözcüklerin ilk harfleri büyük ve tüm başlık koyu fontla yazılmalıdır. Üçüncü Düzey başlıkların sadece ilk harfi büyük olmalı ve tüm başlık koyu fontla yazılmalı, başlıktan sonra alt paragrafa geçilmemeli, (.) konduktan sonra metin devam etmelidir. Başlıkların hiçbirine numara, imleç vb. işaretler konmamalı, başlığı belirginleştirmek için yukarıda tanımlanan biçimler dışında formatlar kullanılmamalıdır (italik, alt çizgi, gölge vb.). Ana ve ikinci düzey başlıklardan önce 12, sonra 6 birim boşluk bırakılmalıdır.

### Tablo ve Şekiller

Makale içinde bulunan tablo ve şekiller metin içerisinde konmamalı, metnin en arkasında toplu olarak yer almalıdır.

Her tablonun başlığı, tablonun başında satırın soluna yalnızca ilk sözcük harfleri büyük harfle olacak şekilde, tablo numarası ve başlığı verilerek koyu fontla yazılmalı (**Örneğin; Tablo 1. Örneklemin Özellikleri**), tablo içinde dolgu ve renklendirme kullanılmamalıdır.

Tablo altlarında yer alan her tür açıklama için 8 punto, normal düz yazı karakteri kullanılmalıdır. Tablonun altında yer alan dipnotlar küçük harflerle üst simge (<sup>a,b,c,d...</sup>) başlıkları kullanılarak verilmelidir. İstatistiksel anlamlılık düzeyleri (\*) işaretinin üst simge kullanımıyla belirtilmeli (p<0.05 için \*, p<0.01 için \*\* ve p<0.001 için \*\*\*),

Tablonun metin içerisindeki konumu,

---

Tablo 2'yi buraya yerleştiriniz

---

biçiminde belirtilmelidir.

Tablo altında kaynakça göstermek gerektiğinde kaynak tam künye olarak sayfa numarası belirtilerek verilmelidir.

Her şeklin başlığı şeklin altında satırın soluna yalnızca sözcüklerin ilk harfleri büyük harfle olacak şekilde, şekil numarası ve başlığı verilerek koyu fontla yazılmalıdır (**Örneğin; Şekil 1. Çalışmanın Modeli** ) .

Şekil altlarında yer alan her tür açıklama için 8 punto, normal düz yazı karakteri kullanılmalıdır. Şeklin altında yer alan dipnotlar küçük harflerle üst simge (<sup>a,b,c,d...</sup>) başlıkları kullanılarak verilmelidir. Şeklin metin içerisindeki konumu,

---

Şekil 2'yi buraya yerleştiriniz

---

biçiminde belirtilmelidir.

Şekil altında kaynakça göstermek gerektiğinde kaynak tam künye olarak sayfa numarası belirtilerek verilmelidir.

### **Atıflar ve Kaynakça**

Kaynakça ayrı bir sayfadan başlamalı ve çalışmalar alfabetik olarak sıralandırılmalıdır. Aynı yazarın birden çok çalışması kullanıldığında, sıralama, yayın tarihi en eski tarihli olan yayından başlamalıdır. Aynı yazarın, aynı tarihli birden fazla çalışmasının kullanılması durumunda, kaynaklar, kaynakça ve metin içi atıflarda a, b, c harfleri kullanılarak numaralandırılmalıdır. Örneğin, 1989a, 1989b, 1989c... gibi. Bir yazarın, tek ve birden fazla yazarlı çalışması bulunması durumunda önce tek yazarlı çalışmalar belirtilmelidir. Farklı kaynaklardan ardışık yapılan atıflarda atıflar alfabetik sıralama ile belirtilmelidir.

Aşağıda kaynak kullanımına ilişkin örnekler belirtilmiştir.

#### **Tek Yazarlı Kitap**

**Kaynakça:** Başaran İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

*Çok Yazarlı Kitap*

**Kaynakça:** Can, H. ve Güner, S. (1992). Açıklamalı, İçtihatlı Turizm Hukuku ve Mevzuatı. Ankara: Feryal Matbaacılık.

#### **Derleme Kitap**

**Kaynakça:** Aycan, Z. (Der.) (2000). Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.

**Kitap İçi Bölüm**

**Kaynakça:** Paşa, S.F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Z. Aycan (Der.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (ss. 225-243). Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.

**Makale**

**Kaynakça:** Güngör Z. ve Duman, İ. (1995). Ulaşımında Enerji Tasarrufu – TCDD Demiryolları Uygulaması. Verimlilik Dergisi, 1, 161-173.

**Dergide Yayımlanmış Yazarsız Makale**

**Kaynakça:** Körfez Savaşı Sendromu (1994, Haziran 6). Aktüel, 143, 13.

**Gazetede Yayımlanmış Yazarsız Makale**

**Kaynakça:** İhracatımız Geçen Yıla Oranla %40 Arttı (1993, Temmuz 19). Hürriyet, s. 5.

**Ansiklopedi İçinde Makale**

**Kaynakça:** Firdevs, C.J. (1994). Psikometri. R. L. Kornuk (Der.), Psikoloji Ansiklopedisi (2. Baskı., Cilt. 3, s. 234-237). İstanbul: Beta Yayınları.

**İnternet Kaynağı**

**Kaynakça:** Türk Kadınlar Derneği (1998, Mart 27). Kadınlar Yeni Kanun Tasarısı İçin Ayakta. İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, <http://www.TKD.com/ktk/basin.html>

**Metin İçinde:** (Türk Kadınlar Derneği, 1998)

\*\*\*

İki yazarlı çalışmalara metin içinde yapılan atıfların tümü iki yazarın adı kullanılarak yapılmalıdır.

**Örnek:** Can ve Güner (1992)... / ... (Can ve Güner, 1992).

İkiden fazla ve altıdan daha az yazarlı çalışmalara yapılan atıfların ilkinde tüm yazarların adı yer almalı, bunu izleyen atıflar sadece ilk yazarın adı vd. kısaltması kullanılarak yapılmalıdır.

**Örnek:**

**Kaynağa yapılan ilk atıf:** Aldemir, Arbak ve Özmen (2001)... / ... (Aldemir, Arbak ve Özmen, 2001).

**İkinci ve izleyen atıflar:** Aldemir vd. (2001)... / ... (Aldemir vd., 2001).

Altı ve daha fazla yazarlı çalışmalara yapılan atıflarda tümünde sadece ilk yazarın adı vd. kısaltması kullanılarak verilmelidir.

**Örnek:** Sekaran vd. (1980)... / ... (Sekaran vd., 1980).

Yazarı olmayan çalışmalara yapılan atıflar kaynağın ilk üç sözcüğü tırnak işareti içinde kullanılarak verilmelidir.

**Örnek:** ("Körfez Savaşı Sendromu", 1994)

Aynı anda aynı yazarın aynı yılda yayımlanmış birden fazla kaynağına birlikte atıf yapıldığında atıf gösterimi kaynakçada yer aldığı sırayla basımda olan çalışmalar en sonda yer şekilde yapılmalıdır.

**Örnek:** ... (Metin, 1998a, 1998b, 1998c, basımda) .... / (Metin, 1998a, 1998b, 1998c, basımda).

Aynı anda birden fazla yazara atıf yapıldığında yazar adları alfabetik olarak sıralanmalı ve atıflar (;) işaretiyle ayrılmalıdır.

... (Aycan, 2001; Bandura, 1977; Bennett ve Robinson, 2000 ; Greenberg, 1990).

Web sitelerine metin içinde yapılan atıflar site başlığı ve indirilme tarihi verilerek yapılmalıdır.

Dergiye gönderilen çalışmaların, APA, Publication Manual of the American Psychological Association formatına uygun olması gerekmektedir. Formata ilişkin ayrıntılı daha ayrıntılı bilgi ve örnekler için ([www.apa.org](http://www.apa.org)) başvurunuz.

\*\*\*\*\*Metin içinde yapılan atıfların tümünün kaynakçada yer aldığı yazar(lar) tarafından kontrol edilmelidir.

Yayın hakları saklıdır. Dergide yayımlanan çalışmaların bütünü veya bir kısmı, yayımlayan kuruluşun ve yazar/yazarların yazılı izni alınmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi, kayıtlama veya benzeri bir araçla herhangi bir şekilde basılamaz, çoğaltılamaz, fotokopi veya teksir edilemez, özetlenemez ve yayımlanamaz.

İşletme Fakültesi Dergi Editörlüğü, yayın formatına uygun hazırlanmayan çalışmaları hakem değerlendirmesine göndermeksizin yayımlamama hakkını saklı tutar.

**İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2014**

**Dergi Yazışma Adresi:**

İşletme Fakültesi  
Fakülte Dergi Editörlüğü  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Kaynaklar Yerleşkesi  
35160 Buca - İZMİR  
Tel: (232) 453 50 60 – 61, 453 50 66  
Fax: (232) 453 50 62  
E-mail : [ifede@deu.edu.tr](mailto:ifede@deu.edu.tr)