

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: 13 SAYI: 2 YIL: 2012

VOLUME: 13 NUMBER: 2 YEAR: 2012

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://web.deu.edu.tr/isletme/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: 13

Sayı: 2

Yıl: 2012

İÇİNDEKİLER

Development Process of Conflict Management Studies in
Organizational Behavior

Ozan Nadir ALAKAVUKLAR, Ulaş ÇAKAR, Yasemin ARBAK 1

FDI Inflow and Operations of Multi National Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effect of the Process on the
Performance of the Turkish Economy

Aytaç GÖKMEN, Dilek TEMİZ 31

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları
Üzerine Bir Araştırma

S. Emre DİLEK, Lütfi ATAY 61

Yazarlara Duyuru 91

DEVELOPMENT PROCESS OF CONFLICT MANAGEMENT STUDIES IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Ozan Nadir Alakavuklar^{*}, Ulaş Çakar^{**}, Yasemin Arbak^{***}

ABSTRACT

Conflict as a part of daily life is also of concern for the organizations that seek harmony and effectiveness. Therefore, it is essential to know and understand the characteristics, definitions and contributions of conflict management in organizations. This study aims to discuss how conflict as a concept developed in the scope of organizational behavior. Conflict management is analyzed in the frame of various approaches and a comprehensive perspective is presented in order to demonstrate the current understanding of conflict management. The analysis begins with drawing the structure of conflict studies and the study further follows a historical perspective beginning from the 1950s coming to contemporary views.

Keywords: *Organizational Behavior, Conflict Management, Conflict Management Models*

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ GELİŞİM SÜRECİ

ÖZET

Günlük yaşamın bir parçası olan çatışma, uyum ve etkililik arayışında olan örgütler için de göz önüne alınması gereken bir süreçtir. Bu nedenle, örgütlerde, çatışma yönetiminin özelliklerini, tanımlarını ve katkılarını bilmek ve anlamak büyük öneme sahiptir. Bu çalışma örgütsel davranış kapsamında bir kavram olarak çatışmanın ne şekilde geliştiğini tartışmayı amaçlamaktadır. Çatışma yönetimi farklı yaklaşımlar çerçevesinde analiz edilmekte ve çatışma yönetiminin güncel anlayışını göstermek için kapsamlı bir bakış açısı sunulmaktadır. Analiz çatışma çalışmalarının yapısını ortaya koyarak başlamakta ve çalışma 1950'lerden çağdaş görüşlere tarihsel bir bakış açısını izlemektedir.

Anahtar Sözcükler: *Örgütsel Davranış, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Modelleri*

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Buca, İzmir, E-posta: ozan.alakavuklar@deu.edu.tr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Buca, İzmir, E-posta: ulas.cakar@deu.edu.tr

*** Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Buca, İzmir, E-posta: yasemin.arbak@deu.edu.tr

INTRODUCTION

Conflict is a natural state of human existence. It is seen all through human history, since people have begun writing, they also have been writing about conflict (Wall and Callister, 1995). It is part of our lives, and a part of daily life experiences and this challenges the supposed harmony and efficiency of the organizations and workplace. In order to understand, handle and manage it, we have to grasp the depth of the concept. Due to different reasons, conflict may be experienced either with our colleagues, or with our superiors or with our partners. Webster dictionary defines conflict as "competitive or opposing action of incompatibles: antagonistic state or action (as of divergent ideas, interests, or persons)" (Conflict, 2012). Since two actors experiencing a conflict would have incompatibilities related to their feelings, thoughts or actions, there would be some problems in the workplace.

In a general sense, when human beings come together for any reason, conflict is inevitable (Nicotera, 1993) due to different sources including personal, contextual and organizational variables. Particularly, interpersonal conflict as a complex issue is a natural consequence of human interaction in any organizational setting due to working together, being interdependent and having divergent ideas and interests (Bell and Song, 2005; Lewicki et al., 2003). Thomas (1992a) states that conflict should be recognized as one of the basic processes that must be managed within organizations. As managers spend their interest and noteworthy amount of their time (Baron, 1989; Thomas and Schmidt, 1976) to deal with conflict issues, it appears to be a significant issue to study and understand its process. As long as there is conflict in the organizations, managers need to spend time and are supposed to understand the process of conflict.

As conflict has been with us for a long time, there is an extensive literature regarding the "conflict". As a major topic in conflict studies, social conflict has been studied for seventy years, and there is still continuing studies trying to conceptualize; classify and define the conflict in organizational contexts, but there are still problems about how to state conflict term and study conflict concept (Barki and Hartwick, 2004; Wall and Callister, 1995). The conflict concept has no single clear meaning as it is being studied by scholars in different disciplines such as sociology, psychology, anthropology and political science (Stein, 1976). Each field has contributed to the study of conflict in the human relations science. Regarding this diversified background, there are different definitions of

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

conflict on the basis of different contexts or forms, different units or levels, occurrences, its causes and its impacts (Barki and Hartwick, 2004). For instance, as there are different occasions for occurrence of conflict, definitions would vary depending upon these occurrences (Kolb and Putnam, 1992). Therefore, this study aims to have a look at the historical development of conflict management in organizational behavior studies in order to demonstrate how conflict and its management evolved and developed.

CONFLICT STUDIES

Even though all schools of thought on organizations admit that the conflict exists, they have different perspectives on the nature of the conflict (Litterer, 1966). Some studied the causes of the conflict, some studied conflict as episodes, its states or outcomes, some others studied conflict as processes and some others analyzed conflict in a broad sense, and some of them have focused on styles of handling conflict. In addition to these approaches to conflict, there are also studies on escalation, de-escalation of conflict, third party interventions to the conflict process and negotiation tactics (even as another main research topic in organizational behavior). But in a general perspective based on different studies, various definitions have developed for studying "conflict" in the organizational context. By following Baron's (1990) study in an attempt to generalize previous studies, commonalities between definitions are summarized (Rahim, 1992). Accordingly,

- Conflict includes opposing interests between individuals or groups in a zero-sum situation;
 - Such opposed interests must be recognized for conflict to exist;
 - Conflict involves beliefs, by each side, that the other will thwart (or has already thwarted) its interests;
 - Conflict is a process; it develops out of existing relationships between individuals or groups, and reflects their past interactions and the contexts in which these took place; and
 - Imply actions by one or both sides that do, in fact, produce thwarting or others' goals.

Ozan Nadir Alakavuklar, Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak

However, these commonalities would not mean that there is a unified study program of conflict. Therefore, it should be considered how fractured the field is.

Major Approaches in Conflict Studies

Lewicki, Weiss and Lewin (1992) mention that there are six major approaches for studying conflict which three of them having academic background (Table 1). The other 3 approaches have more specific area applications. These approaches have psychological, sociological and economic backgrounds, and according to authors considerable cross-fertilization has taken place among these six approaches. The authors also state that, social psychology and organizational behavior borrow from two or more of these approaches. (Lewicki, Weiss and Lewin, 1992)

Table 1: Major Approaches in Conflict Studies

Academic background	Specific problem area applications
1. Micro-level (psychological) approach: a. intrapersonal b. interpersonal c. small group behavior	1. Labor-relations
2. Macro-level (sociological) approach a. groups b. departments c. divisions d. entire organization e. Societal level (Functions and dysfunctions of social conflict)	2. Bargaining and negotiation
3. Economic analysis	3. Third party dispute resolution

Source: Adapted from Lewicki R. J., Weiss, S. E. and Lewin, D. (1992), p. 210

Descriptive and Normative Models of Conflict Studies

In addition to the classification of conflict studies on the basis of major approaches, Lewicki, Weiss and Lewin (1992: 217) mention the contributors to conflict studies in the literature. Accordingly, there is one main paradigm (Pondy, 1967) for organizational conflict and the other studies can be classified under two groups as descriptive and normative.

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

Descriptive studies focus on causes and dynamics largely from a detached, scientific perspective. Normative studies have taken a prescriptive approach to conflict stressing cooperation and collaboration. Descriptive studies try to find out what causes conflict and how it occurs. Thus, the conflict process, its structure and dynamics and conflict management styles are the main focus. Normative studies stand for indicating the way as how to act in a conflict situation. Similar to descriptive studies they also study the causes and dynamics of conflict but differently their emphasis is on changing conflict behavior towards productive ends.

Conflict Handling Styles vs. Amount of Conflict Intensity

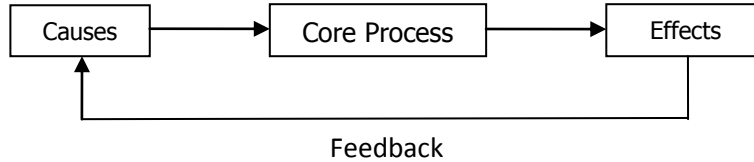
While studying conflict term in an organizational context, in addition to such a separation as descriptive and normative studies, there is another distinction in the literature. One of the approaches is based on measuring the amount of conflict intensity and its effects in the organization. The other approach is based on the styles of handling conflict of the organization members (Rahim, 2002). While one approach focuses, particularly, on the amount of conflict intensity level and its functional/dysfunctional outcomes in the organization, the other approach gives importance how the conflict is handled strategically or contingently.

Table 2: Distinction in the Conflict Studies and Scholars

Styles of Handling Conflict	Amount of conflict intensity and its effects
Blake and Mouton, 1964 Killmann and Thomas, 1977 Thomas, 1992a Rahim and Bonoma, 1979 Rahim, 1983	Amason, 1996 Amason and Sapienze, 1997 De Dreu and Van de Vliert, 1997 De Dreu and Van Vianen, 2001 Jehn, 1995, 1997b Jehn and Mannix, 2001

As there are seemingly such differences in the field, actually, the conflict as a process has a basic model (Wall and Callister, 1995). In this model conflict is a core process, which has input as causes and output as effects, besides there is feedback for the continuity of the process (Figure 1).

Figure 1: The Conflict Cycle



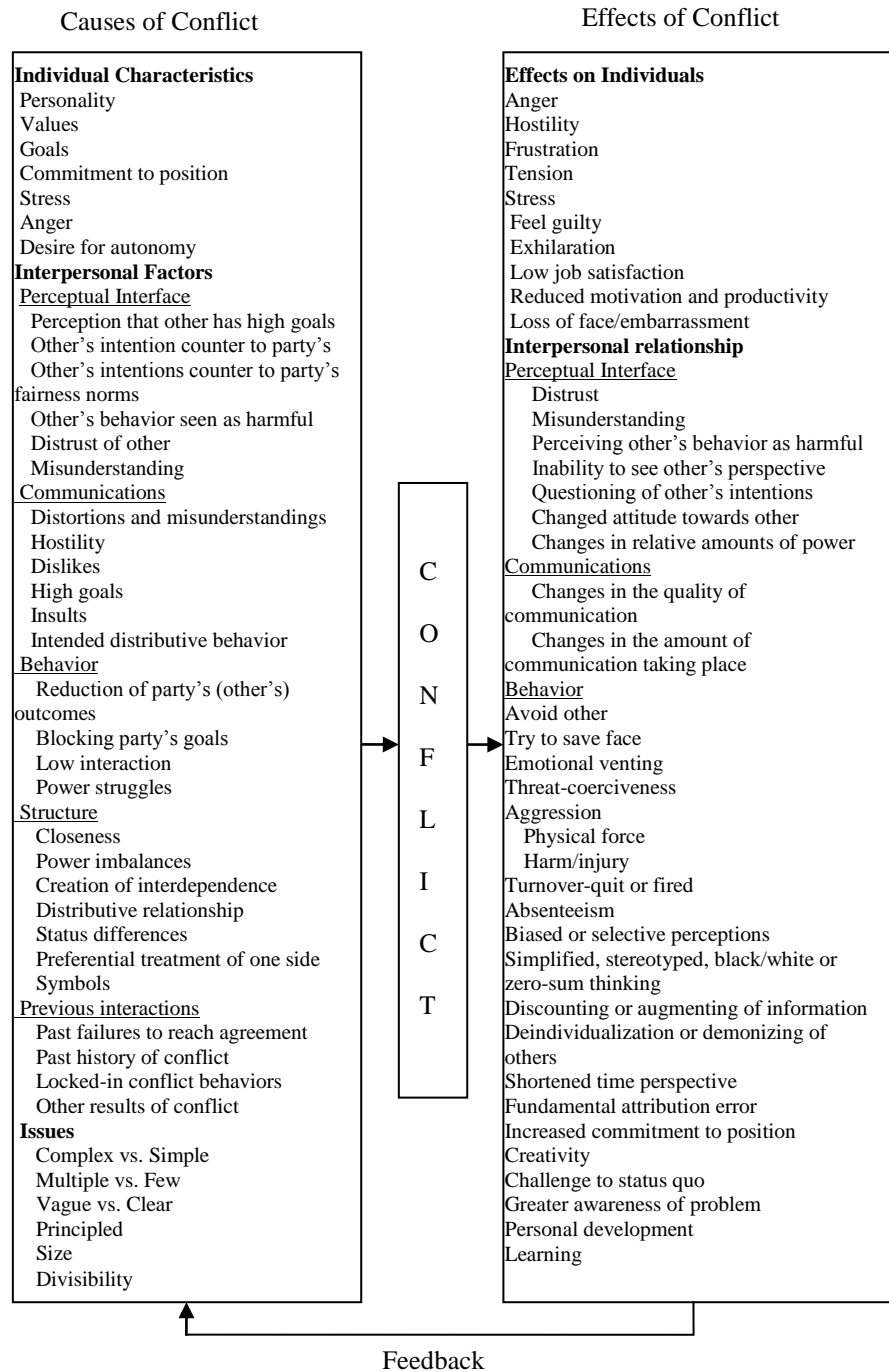
Source: Wall, J.A. and Callister, R. R. (1995), p. 516

Accordingly, conflict is defined as “a process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party” (Wall and Callister, 1995: 517). Furthermore, depending on previous studies of conflict, Wall and Callister (1995) grouped main causes and effects of conflict (Figure 2).

As it is seen in the model, conflict is a complex process which it is difficult to discriminate what causes a conflict situation and what the outcomes might be. There would be a combination of some of the elements mentioned above or just stress or anger experienced towards a colleague can be a source of conflict. Similarly an organization member experiencing conflict may feel hostility and frustration, or if there is a felt conflict among employees this can affect the relationships in a negative manner as de-individualization or demonizing of others. Besides it is also possible to expect positive (i.e. creativity, development, learning) outcomes as well as negative consequences (i.e. absenteeism, biased perception, problems in communication and etc.). Each of these topics given in the model can be a potential area for further studies and different relationship levels can be analyzed. However, when it comes to development organizational conflict management, the precedent studies should be mentioned that begin with social conflict studies.

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

Figure 2: Causes and Effects of Conflict



Source: Adapted from Wall, J.A. & Callister, R. R. (1995), p. 518 & p. 527

SOCIAL CONFLICT

In the field of social conflict variety of subjects with different aspects have been studied. These subjects were on the basis of industrial relations to power relations, international relations to religious, ethnic and racial conflicts. Katz and Kahn (1978) claim that in earlier theories of human action and social behavior, researchers mostly focused on three factors such as (1) opposing motives within the individuals, (2) Contrary aims among the competing organizations and (3) opposing interests between the social classes.

Thus, different scholars from different disciplines showed efforts in order to cover various aspects of social conflict (Mack and Synder, 1957). Each of them has added new insights to "conflict" studies while creating some problems of comparing and conceptualizing the term conflict. Diverse approaches and purposes caused usual methodological problems and disagreements in the conceptualization of "conflict" term. Such a conceptualization problem can be found in the first reviews of social conflict (Fink, 1968; Mack and Synder, 1957; Schmidt and Kochan, 1972; Stein, 1976). Katz and Kahn (1978) also mention that early studies of conflict lacked a general theory due to diversified studies in conflict field. In 1960s and 1970s scholars of organization studies, social psychology, psychology and international relations studied conflict under the title of social conflict, and especially in the reviews they attempted to find a common definition of conflict. For instance, Mack and Synder (1957) use the term "rubber" for conflict in order to argue broadness of the term and flexibility of usage among different disciplines. With the first reviews during 1960s, systematic and fruitful classification had begun. For instance, during the development process of such a classification in 1957 "Journal of Conflict Resolution" and a research center for conflict was founded in Michigan (Katz and Kahn, 1978). However, there was still ambiguity about what the conflict concept covers, is it about international relations, is it related to labor and management relationship or is it intrapersonal or is it racial or ethnic concept? During the development process of conflict literature, these concepts have also been discussed in details. Even though the main focus of such efforts was to generalize the meaning of the term conflict, research conducted by different disciplines yielded separate routes.

In such a specialization process, conflict has also caught the attention of organization theorists and social psychologists. Robbins (1978) states that economists, psychologists, sociologists, and political

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

scientists have been researching the subject for a long time, and by the end of 1970s management scholars have begun studying conflict using the theoretical background founded by social scientists and modifying them to be used in business practice. Some definitions related with the organizations and organizational conflict since 1950s could be found in the literature (Boulding, 1957; Coser, 1961; Dahrendorf, 1958; Pondy, 1967; Pondy, 1969; Schmidt and Kochan, 1972; Seiler, 1963; Stein, 1976; Thompson, 1960; Walton and Dutton, 1969), but Rahim (1992) states that organizational conflict has been particularly studied since 1980s.

CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A HISTORICAL VIEW

In the beginning of the 20th era, when scientific management was growing and organizations were thought as machine-like structures, classical theorists believed conflict is detrimental for efficiency. Besides, conflict was perceived as opposed of cooperation, harmony and effectiveness in the organization. Believing machine-like organization was to work in an order and in a great cooperation; conflict, being dysfunctional, was an endangering factor against order and cooperation. Especially pre-1960 scholars believed conflict was a negative, destructive force to be avoided at all costs (Nicotera, 1993). Follett (1940) as an exception among classical theorists, mentioned conflict would be beneficiary and productive in the organizational settings.

Following the classical, neoclassical – human relations- view extends the perspective and admits that conflict exists but it should be reduced and eliminated with the help of improved social system in order to provide a cooperative and harmonic organization. Many scholars during late 1960s focused on the structural sources of conflict, particularly that which occurred between various functional departments, between organized interest groups, and across different levels in an organization. Conflict was no longer believed to be dysfunctional, but it was a healthy process that needed to be managed and contained through negotiation, structural adaptation and other forms of intervention (Kolb and Putnam, 1992: 311). The main point was determining the limits of conflict where the amount of conflict exceeds the limit from being functional to dysfunctional (Litterer, 1966). Robbins (1978) states the behavioral approach does not take any action as long as actual conflict level is equal to desired conflict level. Intervention is

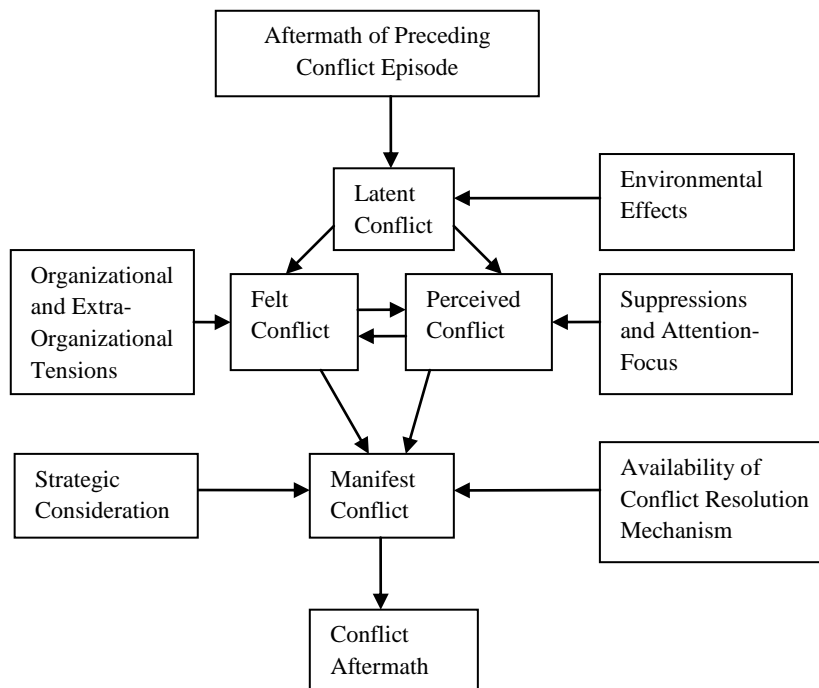
only necessary when actual conflict is greater than desired level of conflict (assuming desired level of conflict is always bigger than zero).

During this development process, scholars began working on the definition of conflict and understanding its place in the organizations. Guetzkow and Gyr (1954), in their study analyzing conflict in decision-making groups, define affective conflict as conflict occurring in interpersonal relations and substantive conflict as conflict involving the group's task. The authors also pinpoint the differences among two types of conflict.

Dominant Paradigm - Conflict as Episode

Nearly a decade later a general comprehensive study (Pondy, 1967) becomes the dominant paradigm in the conflict literature. In his study Pondy (1967: 298-299) opposes the previous literature using the term conflict to describe antecedent conditions, affective states, cognitive states and conflictful behavior. According to Pondy conflict is an episode and dynamic process composed of five stages and it should be a comprehensive structure that would explain conflict.

Figure 3: Five Stages of Conflict



Source: Pondy, L. R. (1967), p. 306

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

These five stages of conflict are stated as "latent conflict" (which would be competition for scarce resources, drives for autonomy and control or divergence of goals), "perceived conflict" (in order conflict to occur, it should be perceived), "felt conflict", followed by "manifest conflict" and finally "conflict aftermath" (Figure 3).

Like the basic model of conflict, this model is also like a going on process and it begins with the aftermath of preceding conflict episode. In addition to environmental and contextual factors affecting the episode of conflict, conflict begins as a potential (latent conflict). Such a potential triggers felt and perceived conflict, which also interact with each other. Depending upon perceived and felt conflict; the actor demonstrates his/her conflict behavior where the conflict is actually observed and understood (manifest conflict). Following manifest conflict, its effects can be observed and these effects may cause new seeds of conflict (conflict aftermath).

Such a model in 1960s has become a main paradigm of conflict studies since it was the first one approaching "conflict" as an episode. But it should be stated that Pondy's model is mostly based on groups rather than individuals.

According to Pondy (1967), there may be three models for analyzing conflict in the organizations; bargaining model (for conflict among interest groups in competition for scarce resources), bureaucratic model (for superior-subordinate conflicts, conflicts along the vertical dimension of a hierarchy) systems model (for lateral conflict, functional conflicts). As setting such a model, Pondy (1967; 1969) observes that although conflict may be unpleasant, it is inevitable part of organizing and accordingly it is not necessarily bad or good, but must be evaluated in terms of organizational functions and dysfunctions.

Also in 1960s, positive approach to conflict took place and some scholars studied positive effects of conflict. It was believed that conflict due to different backgrounds and different values can enrich the working atmosphere and working style. Scholars did not study conflict at individual level whilst mostly they focus on macro-level (sociological) approaches including groups, departments, divisions and even organizations. Since this period conflict is still regarded as part of intraorganizational or interorganizational structure (Lewicki, Weiss and Lewin, 1992).

Even though the main approach was mostly on macro-level approaches, from this period a behavioral definition of the term conflict

Ozan Nadir Alakavuklar, Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak

could be given as *"a type of behavior which occurs when two or more parties are in opposition or in battle as a result of a perceived relative deprivation from the activities of or interacting with another person or group at that time"* (Litterer, 1966: 180). This might be considered as the upcoming perspective on conflict management in organizational behavior studies with an interpersonal focus.

The Unidimensional Model – Competitive vs. Cooperative

While behavioral approach stands on opposition, Deutsch (1973) believes conflict is a process of competition depending upon incompatibilities. According to Deutsch (1973), whenever incompatible activities occur a conflict exists. Besides, Deutsch clarifies some levels of conflict on the basis of where these incompatible activities originate. If one person experiences such a conflict that would be intrapersonal, if a group experiences that would be intragroup, if a nation has such a conflict that would be intranational conflict. However, they may reflect incompatible actions of two or more persons, groups or nations; in that case, conflicts are called interpersonal, intergroup or international.

According to the author, conflict is evaluated on the basis of a singular dimension as cooperative vs. competitive. After two decades in his revised study Deutsch (1990) defines conflict as having five levels; "personal", "interpersonal", "intergroup", "interorganizational" and "international". These levels can be associated with the academic disciplines mentioned previously in Table 1. As mentioned, Deutsch states his argument for conflict on the basis of incompatible actions. Mainly focusing on its functionality in the organizations he states that conflict may be both destructive and constructive, and he focuses on having productive conflict rather than eliminating it (Deutsch, 1973: 17). With such an approach, the intensity level of conflict has begun to be discussed.

The Interactionist Model

In 1970s where modern management theories were prevailing using contingency approaches, Robbins (1978) defines conflict as any kind of opposition or antagonistic interaction between two or more parties with a contingent view called the interactionist model. Such a conflict can be located along the continuum of two extreme points; no conflict at one end and high conflict at the other end, which can involve act of destroying or annihilating the opposing party. The approach

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

defends there should be a balance between the desired and actual conflict level. When actual conflict is greater than desired conflict, such a conflict should be resolved whereas when actual conflict is lower than desired conflict, conflict should be stimulated. The author also sets the conflict in a unidimensional context with a continuum and mostly views the contingency by comparing the actual conflict and desired level of conflict. Robbins (1978) also states the importance of the perception of the conflict in order to be realized.

Again in 1970s, Katz and Kahn (1978: 613), departing from Pondy's general paradigm, state that conflict can be observable and it can be best understood as a process, and a series of episodes. In this respect they define that "two systems (persons, groups, organizations, nations) are in conflict when they interact directly in such a way that the actions of one tend to prevent or compel some outcome against the resistance of the other". According to authors, for conflict to exist direct resistance and direct attempt at influence or injury are needed. Like Robbins (1978), Katz and Khan also move along a unidimension like a fight or battle and stands on direct action like resistance and attempt.

A Broader Definition of Conflict – Properties of Conflict

In 1980s much broader and detailed studies of conflict are realized which can be traced in the definitions made. Putnam and Poole (1987: 552) defines conflict as

"the interaction of interdependent people who perceive opposition of goals, aims, and values, and who see the other party as potentially interfering with the realization of these goals ... [This] definition highlights three general characteristics of conflict: interaction, interdependence, and incompatible goals".

Regarding a conflict definition as broad as possible, the authors tap importance to the three mentioned properties of conflict. This perspective is another turning point in organizational conflict management studies since the properties are deployed in order to understand conflict term.

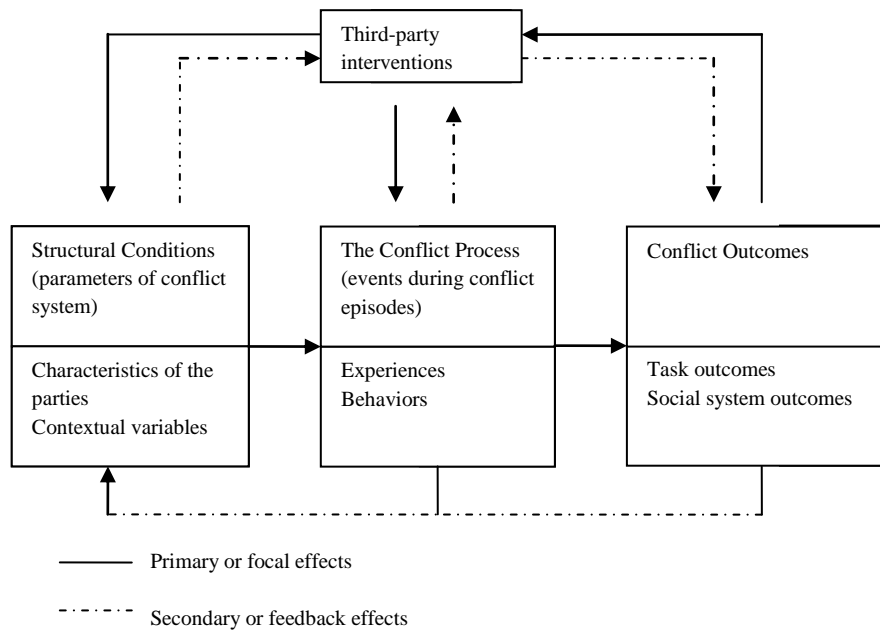
Process Model of Conflict

In 1990s scholars continue studying conflict from different perspectives and there seemed a need for reviewing conflict management studies since there occurred a vast amount of literature

steaming out of previous studies (e.g. Management Communication Quarterly Vol. 1, 1988; Journal of Organizational Behavior Vol.13 Special issue: conflict and negotiation in organizations: historical and contemporary perspectives, 1992).

During the same period, Thomas (1992a) tried to construct an integrative structure regarding the definition of conflict based on previous studies. The author gives the definition as kinds of conflict that occurs between two or more parties or social units. These parties may be individuals, groups, organizations, or other social units. Depending on the definition Thomas sets a general model of conflict displayed in Figure 4.

Figure 4: The General Model of Conflict



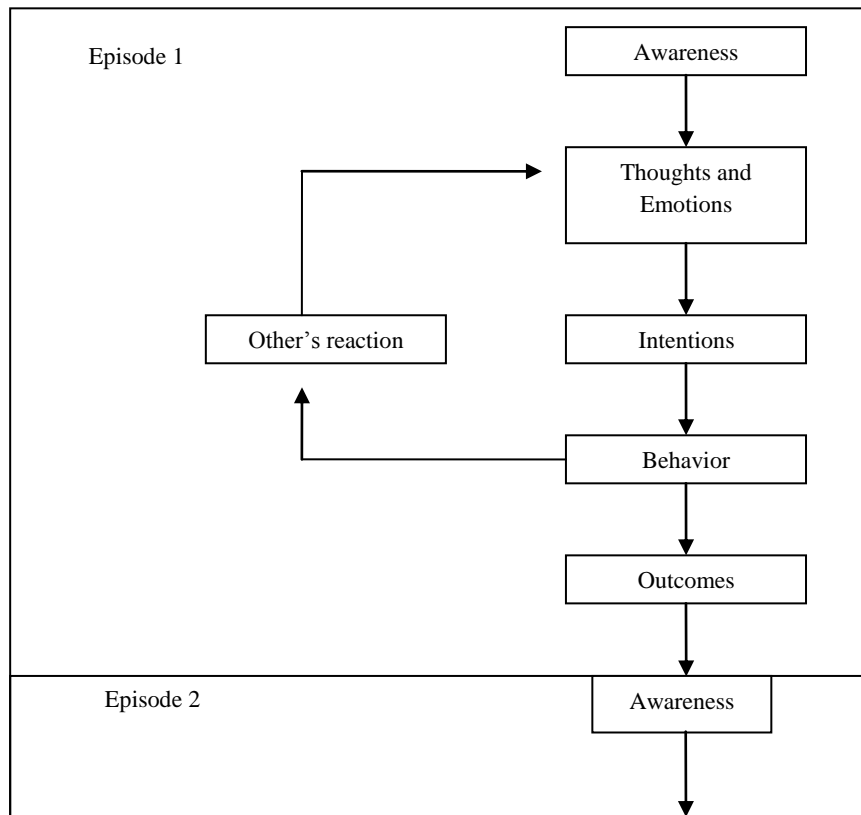
Source: Thomas K. W. (1992a), p. 655.

As it will be stated in the following studies, conflict in Thomas' model is taken as a process and it has conditions causing conflict and outcomes affected by conflict. In addition to these elements, third-party intervention, as one of the variables related with conflict management, is mentioned. As conflict occurs between two or more parties, third-party which is out of the situation can also take part in the model in order to find a suitable solution (i.e. manager resolving conflict between two subordinates). Thomas (1992a) also studies conflict as episodes that

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

follow each other depending to former re-structuring of each conflict episode (Figure 5).

Figure 5: The Process Model of Conflict Episodes



Source: Thomas K. W. (1992a), p. 658.

As displayed in Figure 5, the conflict process involves elements as "awareness", "thoughts and emotions", "intentions", "behavior", "other's reaction" depending on the behavior and "outcomes". Regarding "outcomes" a new episode begins with a different "awareness". Intentions in Thomas' model have importance in the tapping forms of conflict handling styles. An intention is the motivation or power to act, or decision to act in a given way, that intervenes between the party's thoughts and emotions and the party's overt behavior. Particularly, strategic intentions are the more general intentions of a party in a given conflict episode, and these have been labeled variously as orientations, approaches, styles, strategies, behaviors, and conflict-handling modes in different studies. Besides, compared to the 1976 model, Thomas (1992b)

mentions that an intention occurs with the combination of two basic kinds of reasoning, normative reasoning and rational/instrumental reasoning, in addition to emotions. With the process model the author also tries to integrate the emotion factor and its feedback into the conflict process. Both 1976 model and 1992a model of Thomas have important reflections in the conflict literature as it developed process model and included third-party intervention. But at the same time Rahim (1992) offered another model of conflict frequently cited in the following years.

Organizational Conflict Model

Rahim (1992: 16), described conflict as an interactive process manifested in incompatibility, disagreement, or dissonance within or between social entities (i.e. individual, group, organization, etc.). With a contingent perspective, conflict occurs when a (two) social entity(ies)

1. Is required to engage in an activity that is incongruent with his or her needs or interests;
2. Hold behavioral preferences, the satisfaction of which is incompatible with another person's implementation of his or her preferences;
3. Wants some mutually desirable resource that is in short supply, such that the wants of everyone may not be satisfied fully;
4. Possesses attitudes, values, skills, and goals that are salient in directing one's behavior but are perceived to be exclusive of the attitudes, values, skills, and goals held by the other(s);
5. Has partially exclusive behavioral preferences regarding joint actions;
6. Is interdependent in the performance of functions or activities.

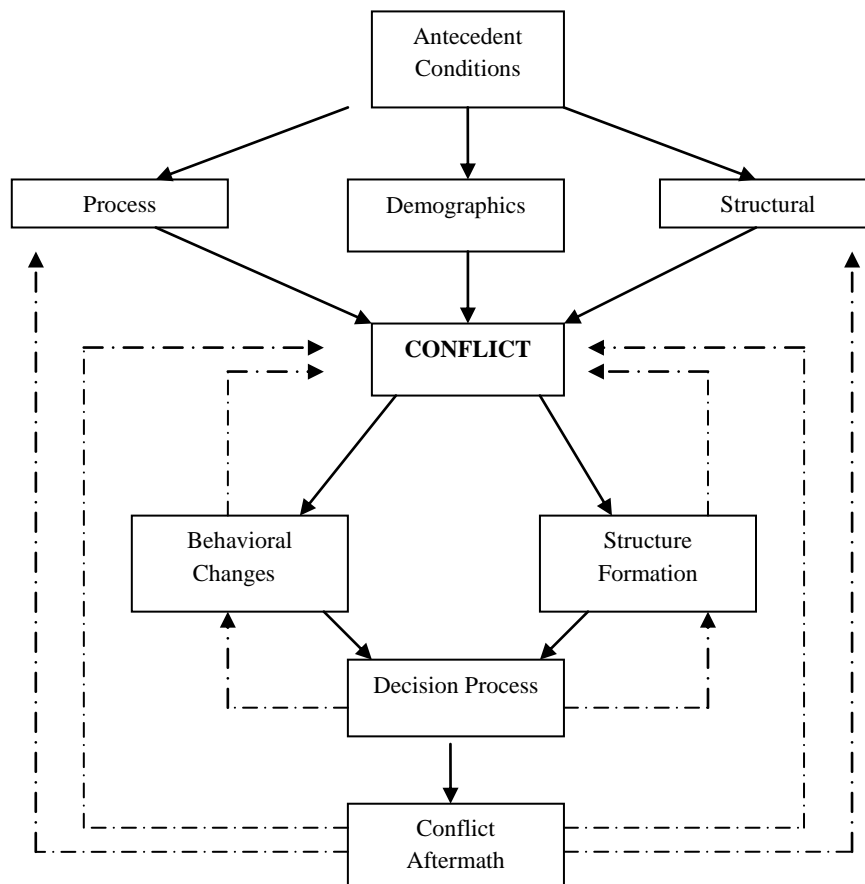
According to Rahim (1992) conflict firstly can be classified on the basis of sources. Sources of conflict can vary as "affective conflict, conflict of interest, cognitive conflict, goal conflict, substantive conflict, realistic vs. non-realistic conflict, institutionalized vs. noninstitutionalized conflict, retributive conflict, misattributed conflict and displaced conflict". Following Lewicki et al.'s (2003) classification conflict can also be classified on a basis of levels where conflict occurs, such as intraorganizational level covering intrapersonal, interpersonal, intragroup and intergroup; interorganizational level. According to Lewicki et al. (2003), conflict exists everywhere and such a classification would assist analyzing the conflict process.

Stating that one model would suit to interpersonal, intragroup and intergroup conflicts instead of differing models, Rahim (1992) defines a

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

general model of conflict (Figure 6). According to the model, factors affecting the conflict process are antecedent conditions, processes in the organization, demographics and structural variables. After experiencing conflict, there may be attitudinal and behavioral changes to other party involved in the conflict. Also structural formation of the organization can also affect the structure of the conflict (bureaucratic organizations may experience conflict in a formal and rigid structure). Then individuals come to a decision to resolve the conflict. After a decision is taken, its reflections can be observed during conflict aftermath and that would have influence on the variables of previous conflict such as structure of the organization or may have the potential of a new conflict.

Figure 6: A Model of Organizational Conflict



Source: Rahim, M. A. (1992), p. 78.

The author also points out the importance of discriminating between amount of affective and substantive conflict intensities. Some other scholars also mentioned that there should be a distinction between relationship (affective) conflicts and task-related (substantive) conflicts, that those two types are different phenomena with rather different dynamics (De Dreu, Harinck, and Van Vianen, 1999; Jehn, 1997a; Simons and Peterson, 2000).

A Changing Definition of Conflict

Kolb and Putnam (1992) argue about interaction of contextual factors and propose that the conflict definition should be fluid for different situations depending on varying interpretations. In addition, the authors argue that a conflict exists when there are real or perceived differences that arise in specific organizational circumstances and that endanger emotion as a consequence. Having such a definition authors mostly focus on the changing structure of the conflict, and they state that conflict is not observed clearly as formerly, emotions would have a great impact on conflict as a hidden variable. Considering Thomas (1992a) approach, Kolb and Putnam also points out importance to the emotional side of conflict and its interpretation on the basis of different contextual variables.

Conflict: Social Psychologically Defined

Another important contribution to conflict management came from social psychology. Accordingly, conflict can be experienced in different levels by different actors, define conflict as "sharp disagreement or opposition, as of interests, ideas, etc," in addition to "the perceived divergence of interest, or a belief that the parties' current aspirations cannot be achieved simultaneously" (Rubin, Pruitt and Kim, 1994: 5).

This definition might be considered very similar those constructed above, however, the main aspect that differentiates the concepts from others and calls for the attention of scholars is that it offers a conflict handlings style model. According to the authors, conflict may have both positive and negative effects on parties of conflict. On one hand conflict encourages social change that may provide opportunity for reconciliation of people's legitimate interest and group unity, whereas on the other hand, conflict is fully capable of creating damage for society. However, it is mentioned that, the conflict is not necessarily destructive, but when it is, it may be seriously problematic.

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

Types of Conflict

As it is seen in the development process, the intensity and types of conflict got importance. Therefore, various scholars focused on this distinction and their effects. Jehn (1995: 258) and Jehn and Mannix (2001), described conflict as two types. Relationship conflict exists when there are interpersonal incompatibilities among group members, which typically includes affective components such as tension, animosity, and personal issues such as, annoyance, dislike among members and feelings such as frustration and irritation within a group. However, task conflict exists when there are disagreements among group members and an awareness of differences in about the content of the tasks being performed, including differences in viewpoints, ideas, and opinions. In her later study, Jehn (1997a: 551) defines another type of conflict called process conflict. Depending on the typology "relationship conflicts focuses on interpersonal relationships, task conflicts focuses on the content and the goals of the work, and process conflicts focuses on how tasks would be accomplished". In a later study, Jehn and Mannix (2001: 238-239) defines process conflict in details as "an awareness of controversies about aspects of how task accomplishment will proceed, more specifically, process conflict pertains to issues of duty and resource delegation, such as who should do what and how much responsibility different people should get". Jehn (1997a) also identifies four distinct dimensions effecting conflict; "Negative emotionality", "Acceptability", "Resolution potential" and "Importance" which also determine the performance levels of work groups.

Amason and Sapienze (1997) are also among those scholars who focus on types of conflict. Accordingly, cognitive conflict is task-oriented and arises from differences in judgment or perspective, while affective conflict is emotional and arises from personalized incompatibilities or disputes (Also see Jehn, 1994; Jehn, 1997b; Pinkley 1990).

Functionality and Effect of Amount of Conflict in Organization

Despite the vast research carried on conflict there is still discussion about the functionality of conflict in the organizations. Some scholars mention it has both negative and positive affects (Deutsch, 1973; De Dreu, Harinck and Van Vianen, 1999; Litterer, 1966; Rubin, Pruitt and Kim, 1994; Tjosvold, 1997).

Ozan Nadir Alakavuklar, Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak

Some scholars (e.g. Amason, 1996; Barki and Hartwick, 2001; Jehn, 1995; Spector and Jex, 1998; Wall and Callister, 1995) state it is not healthy to stimulate conflict, and such approaches of stimulating conflict would cause danger of escalation of conflict, ineffectiveness of the organization and team work, reduced well-being of the employees and high rate of turnover.

However, Rahim (2002) argues that conflict can be useful for the organizations, and it can be managed; additionally it helps organizational learning. Besides, some scholars defend there are positive effects of conflict as effectiveness, learning and self-awareness in the organizations (De Dreu and Van de Vliert, 1997; Robbins, 1978; Wall and Callister, 1995).

Barki and Hartwick (2001) argue that there should be better tools for driving passion, involvement and creativity without fostering conflict. Especially, regarding their multidimensional interpersonal conflict definition, they defend the idea that explanations based on one dimension would support the findings of positive affect of conflict, although when assessed as multidimensional, it is seen that (interpersonal) conflict has pervasive negative effects.

Regarding the distinction between affective and substantive conflict (Amason and Sapienze, 1997; Amason and Schweiger, 1997; Jehn, 1997b; Rahim, 2002); substantive conflict may have positive effect because it is related with task and may help creativity and alternative ways of doing tasks, whereas relationship conflict may have negative effect in the workplace since it is related with emotional incompatibles and negative feelings, and that may cause some ineffectiveness in the organizational performance (Amason, 1996; De Dreu and Van de Vliert, 1997; Jehn, 1995; Simons and Peterson, 2000).

Recently two scholars made an important contribution on this topic. De Dreu and Weingart (2003: 746) state that recent management textbooks reflect the notion that task conflict may be productive and relationship conflict is dysfunctional, but according to their meta-analysis focusing on the conflict and performance relationship, it is found that *"whereas a little conflict may be beneficial, such positive effects quickly break down as conflict becomes more intense, cognitive load increases, information processing is impeded and team performance suffers"*. However, the authors state the idea that relationship conflict may be more destructive than task conflict since it is interpersonal and emotional.

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

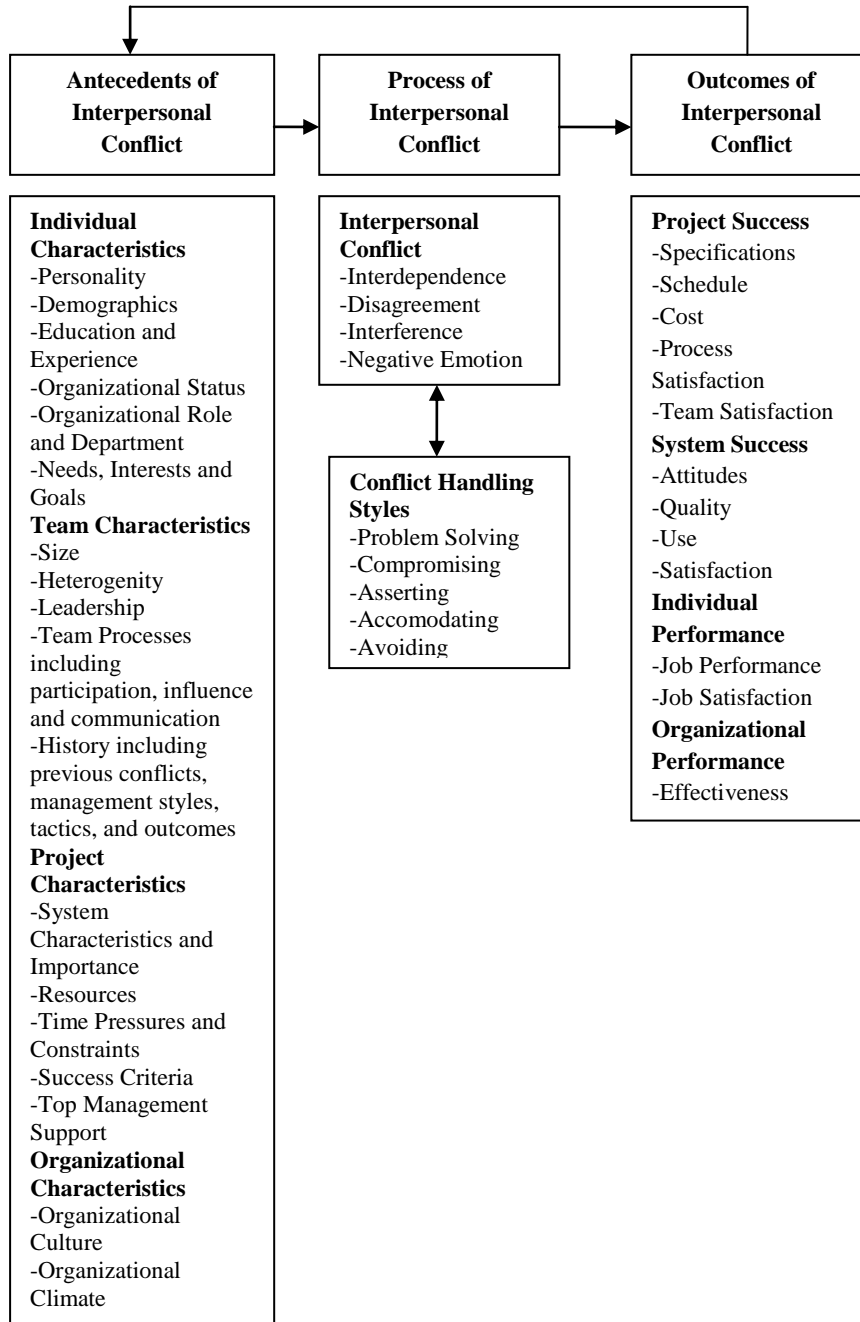
Recently in the organizational behavior studies, it is seen that it is better to keep conflict in a moderate level so that it can be handled in a constructive manner, so that optimum level of organizational effectiveness can be attained and maintained (Rahim and Bonoma, 1979; Rahim, 1992: 10). Today organizations have a more contingent view and they follow some actions in order to adjust performance with respect to conflict density (Hatch, 1997). Another recent perspective (Kolb and Putnam, 1992) mentions that the scope of conflict and its manifestation extend beyond previously existing models. Accordingly, conflict is not being visible and not confronted clearly whereas it is mostly embedded in the interactions among organization members during mundane and routine activities which should be analyzed (Alakavuklar, 2007).

While conflict and its studies are evolving and changing due to contemporary businesses having much diversity based on differences in occupations, gender, ethnicity, and culture; there is a need to find out the relationship of conflict between these variables. Accordingly, new perspectives of conflict studies related with emotions and its recent affects on organizations and varying conflict management studies have been figured out in different studies (Bell and Song, 2005; Bodtker and Jameson, 2001; Desivilya and Yagil, 2005; Kolb and Bartunek, 1992; Kolb and Putnam, 1992; Kozan, 1997; Pelled, Eisenhardt and Xin, 1999; Rhoades, Arnold and Jay, 2001).

Comprehensive Model of Conflict Management

Depending upon the previous discussion it can be stated that scholars with different backgrounds defined conflict depending upon its different aspects in terms of the contexts the studies were carried. Such differences and variety of definitions might be problematic. Therefore, a recent perspective focusing on interpersonal conflict management might be helpful for demonstrating the level of conflict management studies today. Barki and Hartwick (2001) offer a model of interpersonal conflict also integrating conflict-handling styles (Figure 7). This model is based on previous models of Pondy (1967), Pruitt, Rubin and Kim (1994), Putnam and Poole (1987), Thomas (1976; 1992a) and Wall and Callister (1995) mentioned earlier.

Figure 7: Comprehensive Model of Interpersonal Conflict Management



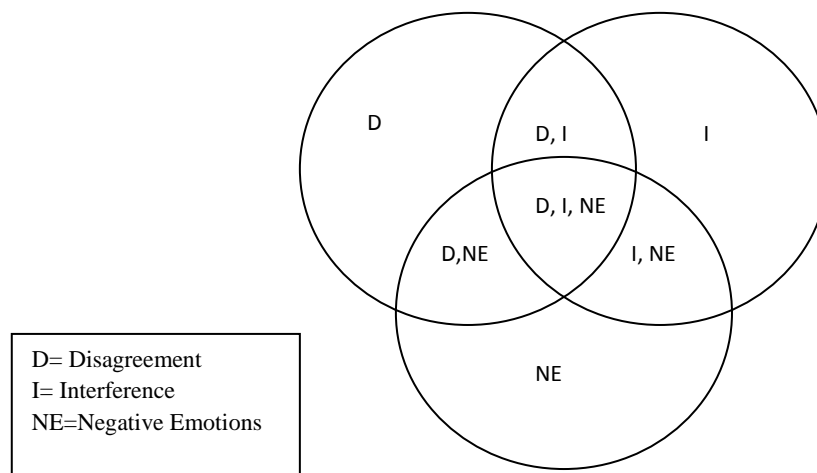
Source: Adapted from Barki, H. and Hartwick, J. (2001), p. 197. projects

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

The model is regarded as a significant model that it calls attention to how interpersonal conflict is defined and its relation with conflict handling styles. In the model, conflict handling styles are regarded as a function of the "interpersonal conflict process", and the authors argue that there is a correlation between interpersonal conflict and its handling styles, so that conflict handling styles may be thought as antecedents or consequences of interpersonal conflict. Conflict handling styles should also be taken into consideration in terms of conflict management as they are part of conflict and individual decision-making (Alakavuklar, 2007).

In addition, authors set a multidimensional approach for studying conflict by mentioning properties of conflict. They define interpersonal conflict depending on four properties, which are interdependency, disagreement, interference and negative emotion. The authors believe the previous studies did not employ a multidimensional approach. Thus, they mostly focused on one property/dimension (disagreement) or combination of two properties/dimensions (disagreement and interdependency) and that caused having a blurred conceptualizations and inaccurate measures of interpersonal conflict.

Figure 8: Venn-diagram of Interpersonal Conflict's Properties



Source: Barki, H. & Hartwick, J. (2004), p. 219.

Barki and Hartwick's (2004) study makes a review and states that in the previous conflict studies interpersonal conflict concept has three main properties/dimensions "disagreement, interference and negative emotion" (Having a difference compared to the previous study, authors take interdependency as a contextual factor and take only three

properties of conflict as basis). Providing a detailed analysis of conflict studies between the years 1990 – 2003 authors state that some of the definitions were only based on disagreement, or interference or negative emotions. Besides, there were also definitions of conflict involving two or three of the elements. Such intersections of definitions and conflict elements can be shown in Figure 8.

Depending on this structure Barki and Hartwick (2004: 234) defines conflict as “*a dynamic process that occurs between interdependent parties as they experience negative emotional reactions to perceived disagreements and interference with the attainment of their goals*”. The authors also present a typology based on these three properties, which clarifies conflict types. In this typology, properties of conflict are also associated with the cognitive, behavioral and affective sides of human being and the relation with disagreement, interference and negative emotion is settled (Table 3).

Table 3: A Typology for Conceptualizing and Assessing Interpersonal Conflict in Organizations

	Interpersonal Conflict's Focus		
	Task Content or Task Process	Interpersonal Relationship	
Interpersonal Conflict's Properties	Cognition/ Disagreement	Disagreement with the other about what should be done in a task or how a task should be done	Disagreement with the other's personal values, views, preferences, etc.
	Behavior/ Interference	Preventing the other from doing what they think should be done in a task or how a task should be done	Preventing the other from doing things unrelated to task
	Affect/Negative Emotion	Anger and frustration directed to the other about what should be done in a task or how a task should be done	Anger and frustration directed to the other as a person

Source: Barki, H. and Hartwick, J. (2004), p. 236.

In the typology, it is clearly seen that there are three properties of conflict and these three properties of conflict can be found in cognitive, behavioral and affective states of individuals. Additionally, reflection of interpersonal focus can be analyzed on two bases, which are task content or task process and interpersonal relationship.

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

This typology helps understanding and conceptualizing the interpersonal conflict concept. On the basis of the mentioned three properties conflict can be analyzed with respect to two types. In order to understand and analyze the interpersonal conflict situation these three properties as disagreement, interference and negative emotion are supposed to be observed. This interpersonal conflict may have a focus related with task, which is mostly about how the task should be handled. The actors may experience disagreement on how to realize the task in the cognitional level, and they may try to show their behavior in order to prevent the action of other actor, finally such a situation may cause an affect by having negative emotions towards to the other actor. If the focus of the interpersonal conflict is on relationship rather than task, the same process is observed but this time the conflict experienced is associated with the personal factors like values, beliefs, preferences. For analyzing the conflict management process further in organizations this model might be a good beginning since it covers the contributions of the previous models and explanations.

DISCUSSION & CONCLUSION

Organizations traditionally seek for harmony and effectiveness; however as a nature of human life it is unavoidable to experience conflicts in organizational life. Therefore, there is an additional task for managers and organizational members to know about this reality of conflict and its management in the organizations. This study, taking conflict studies as a basis, aims to reflect how such an understanding developed in organizational behavior studies. As approaches develop, it is noticed how conflict has importance to manage performance whereas it is admitted organizations are organic rather than mechanical structures that conflict is an essential element of it. Therefore, definitions of conflict management, its characteristics, antecedents and consequences and differences among approaches are provided so that a comprehensive understanding is given in the study. It can be stated that change is the only constant factor in such studies that with the proliferation of conflict studies a detailed reality of conflict in organizations will be pictured. Managers, organizational members, scholars and related actors may revise and examine their actions regarding conflict management by considering the historical development given in this study.

REFERENCES

- Alakavuklar, O. N. (2007). Interpersonal conflict handling styles: The role of ethical approaches. Unpublished MBA thesis. İzmir: Dokuz Eylül University.
- Amason, A. C. & Sapienze, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23 (4), 495-516.
- Amason, A. C. & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.) *Using Conflict in Organizations*, (pp. 23-37). Thousand Oaks: Sage.
- Barki, H. & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 25 (2), 195-228.
- Barki, H. & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15 (3), 216-244.
- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Type A behavior pattern and self monitoring. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 44 (2), 281-297.
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In Murphy, K. R. & Saal, F. E. (Eds.) *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*, (pp. 197-216). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bell, C. & Song, F. (2005). Emotions in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 30-54.
- Bodtker, A. M. & Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 259-275.
- Boulding, K. E. (1957). Organization and conflict. *Conflict Resolution*, 1 (2), 122-134.
- Conflict. (2012). *Merriam-Webster*. Encyclopedia Britannica Company. Retrieved 20 May, 2012 from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/conflict>
- Coser, L. A. (1961). The termination of conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 5 (4), 347-353.

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

- Dahrendorf, R. (1958). Toward a theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (2), 170-183.
- De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 376-405.
- Desivilya, H. S. & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 55-69.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1 (3), 237-263.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press.
- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12 (4), 412-460.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.) *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp.30-49). New York: Harper.
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamics nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223 - 228.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.

Ozan Nadir Alakavuklar, Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak

- Jehn, K. A. (1997b). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.) *Using Conflict in Organizations*, (pp. 23-37). Thousand Oaks: Sage.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. USA: John Wiley & Sons Publishers.
- Kolb, D. M. & Bartunek, J. M. (1992). *Hidden Conflict in Organizations Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*. Sage:USA.
- Kolb, D. M. & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 311-324.
- Kozan, M. K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 338-360.
- Lewicki R. J., Weiss, S. E. & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention. A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 209 - 252.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. & Minton, J. W. (2003). *Essentials of Negotiation*. Singapore: McGrawHill.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A Re-examination. *Academy of Management Journal*, 9 (3), 178-186.
- Mack, R. W. & Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict-toward an overview and synthesis. *Conflict Resolution*, 1 (2), 212-248.
- Nicotera, A. M. (1993). Beyond two dimensions. A grounded theory model of conflict-handling behavior. *Management Communication Quarterly*, 6 (3), 282-306.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 1-28.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
- Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14 (4), 499-505.
- Putnam, L. L. & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K.H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.

Development Process of Conflict Management Studies in Organizational Behavior

- Rahim, M. A. & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44 (3), 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. USA: Praeger Publishers.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rhoades, J. A., Arnold J. & Jay C. (2001). The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 329-345.
- Robbins, S. P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social Conflict Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGrawHill: USA.
- Schmidt, S. M. & Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 359-370.
- Seiler, J. A. (1963). Diagnosing interdepartmental conflict. *Harvard Business Review*, 41 (September- October), 121-132.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 102-111.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Stein, A. A. (1976). Conflict and cohesion. A review of literature. *The Journal of Conflict Resolution*, 20 (1), 143-172.
- Thomas, K. W. & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19 (2), 315-318.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and negotiation processes in organizations. In L. M. Hough & M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed. (Vol. 3, pp.651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Ozan Nadir Alakavuklar, Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak

- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and conflict management. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265 - 274.
- Thompson, J. D. (1960). Organizational management of conflict. *Administrative Science Quarterly*, 4 (4), 389-409.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.) *Using Conflict in Organizations*, (pp. 23-37). Thousand Oaks: Sage.
- Wall, J.A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, Vol. 21 (3), 515-558.
- Walton, R. E. & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict. A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), 73-84.

**FDI INFLOW AND OPERATIONS OF MULTI NATIONAL
ENTERPRISES & PRIVATIZATION POLICIES OF TURKEY: THE
EFFECT OF THE PROCESS ON THE PERFORMANCE OF THE
TURKISH ECONOMY**

Aytaç GÖKMEN*, **Dilek TEMİZ****

ÖZET

Mal ve sermaye akışı özellikle II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile hızlanmış, doğrudan yabancı sermaye (DYS) yatırımlarının birikimini ve bununla birlikte dünyanın pek çok yerinde de çokuluslu işletmelerin (ÇÜİŞ) uğraşlarının artmasını kolaylaştırmıştır. Ancak, DYS yatırımlarının önemli bir devinim kazanması 1980'ler sonrasında olmuştur. DYS yatırımlarının özellikle gelişmiş ülkelerden gelişen ülkelere akması bilgi, teknik beceri, teknoloji, finansal sermaye ve insan kaynağı aktarımını kolaylaştırmış ve de ülkelerin iktisaden gelişmesine ve kalkınmasına katkıda bulunmuştur. Türkiye açısından, DYS yatırımları 1980 öncesi çok önem kazanamamış, 1990'lar sonrası artmaya başlamış ve ancak 2000'ler sonrası özelleştirme uygulamaları ile tepe yapmıştır. Türkiye'de DYS politikaları ve özelleştirme, 2002 yılı sonbaharında Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP) Hükümeti'nin iktidara gelmesi ile büyük önem kazanmıştır. Türkiye'de birçok çevre AKP'nin DYS ve özelleştirme politikalarının başarılı olduğunu iddia etmektedir. Ancak, çeşitli makroekonomik değerler göz önüne alındığında AKP'nin özelleştirme politikalarının Türkiye Cumhuriyeti'nin ekonomik gücü ve bağımsızlığı açısından bir başarısızlık olduğu söylenebilir. Dolayısı ile, bu çalışmanın amacı DYS kuramı üzerinde durarak, Türkiye'nin DYS ve özelleştirme politikalarını eleştirel açıdan tenkit etmek ve bu konudaki AKP politikalarının başarısızlığını ortaya koymaktır.

Anahtar Sözcükler: *DYY, özelleştirme, Türkiye, ekonomi, büyüme, ÇÜİŞ.*

* Çankaya University, Department of International Trade, Ankara, Turkey, E-posta: agokmen@cankaya.edu.tr

** Çankaya University, Department of International Trade, Ankara, Turkey, E-posta: dilektemiz@cankaya.edu.tr

ABSTRACT

The flow of capital and commodity have gained acceleration after the World War II and eased the accumulation of foreign direct investment (FDI) and international business operations of multinational enterprises (MNEs) in various parts of the world subsequently. Yet, the flow of FDI reached its significant momentum after 1980s in the world as a major catalyst. The flow of FDI, especially from developed to developing countries, facilitated the exchange of knowledge, know-how, technology, capital and human source at a great extent, as well as contributed the economic growth and development of states. Moreover, the FDI heritage of Turkey did not gain much importance before 1980s, acquired momentum after 1990s and peaked after 2000s coupling with the privatization policies. The privatization and FDI policies of Turkey have changed considerably after the AKP Government (Adalet ve Kalkınma Partisi, Justice and Development Party) came to power in the Fall of 2002. Many authorities in Turkey assert that the FDI and privatization policy of AKP government is a success. Yet, when the macro indicators concerning Turkey are considered, one can comprehend that the FDI and privatization policy of AKP government is failure with respect to enhancing the economic conditions and economic sovereignty of the Republic of Turkey. Therefore, the aim of this paper is to unfold the realities of the FDI and privatization policy of Turkey and that of AKP government, develop a critical approach and illustrate the failure of the policies of governing authorities.

Keywords: *FDI, privatization, Turkey, economy, growth, MNEs.*

INTRODUCTION

The stream of the foreign direct investment (FDI) stock in the world has gained a considerable momentum after 1980s. The flow of FDI gained its importance mainly from developed economies to developing states as to reshape the global production, international income distribution, international capital intensity, trade and welfare. In this process, FDI has always been regarded as an engine of growth and development as to supply the necessary employment opportunities, production, technology, modern know-how, managerial skills and knowledge to the states and companies in need. As to attract the inflow of the world FDI stock, many developing countries made major political,

FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises & Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The Performance of Turkish Economy

regulatory and economic modifications. Therefore, the amount of FDI streaming in the world has grown substantially and faster than the amount of GDP and trade. Between the years of 1985 and 1990, the amount of GDP and trade grew at the rates of 2.5% and 5.6% each year, but the amount of FDI grew by 17.7%. In an environment of such a fast growing FDI momentum, the recipient countries adopted policy changes in order to facilitate more FDI inflow as to present better investment environments for international businesses. The states altered their exchange policies, abandoned trade restrictions, lowered state involvement in economies and decreased bureaucratic barriers in order to attract more FDI. Moreover, the infrastructure, human capital, market size and sources in a country as well as the quality of economic, political and institutional frameworks emerged as considerable variables in order to make FDI decisions (Sekkat, Veganzones–Varoudakis, 2007; Berkoz, Turk, 2009; Guerin, Manzocchi, 2009; Agosin, Machado, 2007).

The Republic of Turkey was also affected by the growing FDI stream in the world after 1980s when the liberal economic policies were adopted. With the application of new liberal economic and regulatory policies, the inflow FDI in Turkey began to increase and reached a great momentum after 2000s with the new privatization policies followed. However, even though most of the critics claim that the privatization and FDI policies of Turkey are accomplished, the macroeconomic indicators reveal the reverse case. Thus, the aim of this paper is to make comments on the multi-national enterprises MNEs and FDI theory and entry determinants, the FDI and privatization policies of Turkey, especially after 2000s with the AKP government, and finalize the paper with concluding remarks and suggestions on the critical basis.

MULTI NATIONAL ENTERPRISES AND THEIR IMPORTANCE FOR INTERNATIONAL BUSINESS

MNEs are the key determinants of international business. They, especially by means of FDI operations (including merger and acquisitions), produce most of the goods manufactured and services rendered in the world. MNEs such as Schell, Exxon, ABB, Citibank, HSBC, Nike, Nestle, Microsoft, GM, Samsung, Gillette are all well-known actors of their fields and direct the way business is done. MNEs have such a great impact on the world economy that some MNEs are holders of abundant human resource, know-how, intellectual and financial capital

far beyond the assets of some countries. They also affect the countries where they invest sociologically, culturally, politically and legally (Harrison et al., 2000: 28-29; Taoka, Beeman, 1991: 15-24).

The spread of the power and influence of the MNEs gradually had begun after the World War II and to become a prevailing issue of international business. MNEs, having access to both host markets, production facilities and almost all related inputs, became the dominant actors of border crossing business operations and expanded to various markets by means of FDI, merger & acquisitions (M&A), licensing, franchising, turnkey projects and management contracting. While, the focal point of the business operations of MNEs were based on solely production and trade of commercial commodities decades ago, but afterwards the focal point began to comprise not only real commodities but also the fields of finance, insurance, energy, transportation, information and communication technologies, automobile, aviation, navigation, defense, mining, garments, tourism, consultancy and international contracting activities. Moreover, the dissolution of the USSR and decline of the power of the Russian Federation as well as the rise of China, India and Brazil intensified the international business operations of MNEs too (Harrison et al., 2000: 28; Taoka, Beeman, 1991: 24-28).

MNEs make their investments and do international business operations various countries, enjoy a wide range of resources such as work power, know-how, intellectual property, developed technology and financial sources as well as maintain their operation in a diversified point of view to offset the risks that could arise in a host market or more. MNEs are so influential international mechanisms that they could impact on the social, political, legal, economic, cultural and environmental components of a host country considerably. MNEs make most of their investments in host markets other than their home markets, ownership profile is volatile, change its investment location (if possible) whenever consider risks as well as focus on markets where the consumer income and/or demand is high and resources are accessible. MNEs could focus on a core competence such as Royal Dutch Shell in the energy industry or disseminate their business operations in various fields such as Samsung in communication, household appliances and earth moving equipment. Furthermore, MNEs could have a headquarters, but generally possess divergent managerial centers in every host market or region depending on the executive policy such as ethnocentric, polycentric or geocentric (Rugman, Hodgetts, 1995: 34; Wild et al., 2003: 21-22; Feinberg, Gupta, 2009; Harrison et al., 2000: 29-30). As stated

FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises & Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The Performance of Turkish Economy

previously, MNEs enjoy wide sources to make investments and do international business operations. Sometimes, some MNEs possess financial sources wider than the GDP of some countries. Henceforth, holding such substantial amount of resources bring about positive and negative impacts on host countries. Positive impacts of MNEs on host countries could be as (Rugman, Hodgetts, 1995: 40-43; Harrison et al., 2000: 47-48; Grosse, Kujawa, 1988: 32-38):

- MNEs could supply the necessary capital, technology and know-how to the host market, thus facilitate country-wide development,
- A possible transfer of technology and knowledge could enhance labor capacity,
- MNEs, by M&A and greenfield investments, expand production and employment facilities,
- By improving production volume, the trade volume and GNP of a host country might rise,
- Improving trade volume facilitates to cover current account deficit, internal and external debt.

Some possible negative impacts of MNEs on host countries could be as (Harrison et al., 2000: 48-49; Johnson, Turner, 2006: 108-112):

- In some instances, excessive resourceful strength of MNEs facilitate them to negatively influence the host countries economically, financially and legally,
- MNEs could supply old dated technology to host markets,
- MNEs might crowd out national investments by means of their abundant resources,
- MNEs may exploit host market sources in favor of itself and over consume,
- Importation of old-dated technology from abroad might lead to a foreign sources of production dependant national economy,
- MNEs, by utilizing advanced technology oriented production facilities, may not contribute employment opportunities at the desired level.

MNEs are the substantial and driving factors of international business. They mostly penetrate a host market by means of M&A and especially foreign direct investment. Next section is focused on the FDI theory to specify the subject.

THE FDI THEORY AND THE IMPACT OF FDI ON HOST COUNTRIES

There are various definitions to explain what FDI is. One definition adopted by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 1999) indicates that FDI is “the objective of obtaining a lasting interest by a resident entity in one country (direct investor) in an entity resident in an economy other than that of the investor (direct investment enterprise)”. According to the same OECD report (1999) the lasting interest stands for “the existence of a long - term relationship between the direct investor and the enterprise and a significant degree of influence on the management of an enterprise. Direct investment includes both the initial transaction between the two entities and all subsequent capital transactions between them and among affiliated enterprises, both incorporated and unincorporated” (OECD Benchmark Definition of FDI, 1999: 7 – 8).

As stated before, the stream of FDI has accelerated after 1980s. In accordance with this, the literature on FDI and the impact of FDI in host and home countries also gained importance. For instance, the inflow of FDI could be advantageous for recipient countries with regards to capital formation, technology transfer, physical capital development, economic enhancement, know-how transfer and much more. Therefore, the impact of FDI on recipient countries would be positive with respect to both economic growth and development. Therefore, this means that the short-term positive effect of FDI could be expected on employment, production and growth opportunities, yet the long – term positive effects could be expected on the infrastructure, political, regulatory and investment climate of a state. Furthermore, these effects called the spillover effects¹ of FDI. Spillover effects are considerable to enhance economic growth and development, but the absorption capacity of a country matters too (Busse, Groizard, 2008; Günaydın, Tatoğlu, 2005).

The impact and advantage of FDI inflow to countries vary. However, the very first expected advantage of FDI in a country is its positive impact on economy. For years, FDI has been regarded as an engine and main catalyst of economic improvement, poverty-reducing tool and globally integrative means. In the previous years, the exchange of FDI was mostly between the developed countries, but today, according to UNCTAD World Investment Report 2012, the exchange of

¹ Spillover effect is the external impacts of economic activities or processes upon those who are not directly involved (www.en.wikipedia.org).

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

FDI stock in the world is almost even between the developed and developing countries. So, this means that the developing countries bear the same conditions to benefit from the advantages of FDI flow. Moreover, at this point, there is two-way causality between FDI entry and economic growth. The first one is economic growth to FDI and the second one is FDI to economic growth. Within the first case, the FDI is oriented to locations where there is economic, political, infrastructural, financial and institutional stability and development. In other words, the foreign investment chooses developed and stable countries. In the second case, there are market, resource and efficiency opportunities in a location and these advantages attract FDI inflow (Günaydın, Tatoğlu, 2005; Onwuka, Zoral, 2009). Furthermore, with respect to the FDI absorption capacity of a country, as stated previously, human capital, infrastructure, political stability, technology etc. is significant. However, the openness of an economy to global affairs matters considerably as well, since liberal market economies welcome the developments far better than the relatively closed economies (Mastromarco, 2008).

The positive outcome of FDI inflow is expected to have on economic issues more and the effects of FDI on economic growth varies. FDI has been considered as a vehicle to improve the economic growth of a country via capital accumulation, physical investment opportunities, employment occasions, knowledge transfer, foreign trade facilitation and other various spillover advantages. To this extent, FDI has two impacts. First one is to enhance the existing capital stock by means of merger and acquisitions (M&A), as to acquire the operating entities and second impact is to make additional investments to the existing entities by means of asset transfer and greenfield investments (Günaydın, Tatoğlu, 2005; Türkcan, Çalışkan, 2010; Kosack, Tobin, 2006).

Additionally, FDI is also expected to improve the labor force capacity of a country by knowledge accumulation. Knowledge and human capital are two invaluable assets of businesses as well as developing and obtaining knowledge is sometimes quite costly. Therefore, attracting more FDI inflow is a quick means to attain updated knowledge and experience in order to enhance labor force of the host country through training, introduction of new management practices and new organizational capacities². Henceforth, enhanced organizational

² However, this may not be the same effect in each case since the reverse effects is always possible too.

structures via well-trained labor force, updated managerial skills and new production methods would lead to efficiency and quality output in enterprises. Yet, making quality products and efficiency would facilitate the competition ability of host country firms. These improvements can also have positive reflections of the foreign trade of host country since increasing competitive power would bring new investment and trade opportunities abroad as well as raising the foreign trade volume of the host country too. In addition to this, by means of efficiency effect, FDI inflow, knowledge accumulation and better production facilities would also bring about a better utilization of raw materials as well as the distribution and the establishment of better transportation means and networks (Günaydın, Tatoğlu, 2005; Onwuka, Zoral, 2009; Türkcan, Çalışkan, 2010; Lenger, Taymaz, 2006).

The extensive impact of FDI inflow in economic, infrastructural and institutional development is enjoyed via technology transfer that leads to comprehensive efficiency in organizational frameworks. The spillover efficiency emerges when updated technologies and organizational capacities internalized when FDI is transferred to host country enterprises by MNEs. Since, producing new technologies is a long lasting and costly process, the transfer of updated technology from developed countries by FDI inflow is an easy means to reach new opportunities (reverse case, transfer of old dated technology, is also possible). The development of technological capabilities of host country enterprises would ease the efficiency enhancement and the backward and forward linkages among host country enterprises and MNEs. Besides, the investment of a MNE in a domestic market would intensify competition in the market. The intensification of competition might make domestic enterprises to reconsider their organizational structures, production methods, labor capability and technological capacities in order to improve efficiency and compete with the MNEs. But, the adoption of new technologies does not mean direct efficiency results. The quality of the labor force, the conformity of domestic enterprises structures and absorption capability of host country are considerable issues. Therefore, one can assert that technological spillover effect is unfolded when only sufficient adoption capability exists (Günaydın, Tatoğlu, 2005; Türkcan, Çalışkan, 2010; Onwuka, Zoral, 2009; Busse, Groizard, 2008; Lenger, Taymaz, 2006).

FDI entry in a host country may also cause the growth of market demand in accordance with production increase and economic growth. The accumulation of capital, new employment opportunities and

FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises & Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The Performance of Turkish Economy

productivity improvements would enhance market and economic growth at the same time. Subsequently, the growth of market and demand by domestic consumer can attract more MNEs seeking new markets to invest. New MNE entries can lead to the establishment of new industries, more production, acquirement of new knowledge, know-how, technology, employment and economic growth in turn. In accordance with the economic growth and the increasing demand for more FDI inflow can bring about the adoption of contemporary codes and regulations, restructure of government institutions, facilitation of investment processes and integration with global economy respectively (Günaydin, Tatoğlu, 2005; Türkcan, Çalışkan, 2010; Onwuka, Zoral, 2009; Kosack, Tobin, 2006; Lenger, Taymaz, 2006).

Therefore, one can conclude that the utilization of spillover effects is considerable in the utilization of the FDI stock acquired. Henceforth, the spillover effects can be classified as (Lenger, Taymaz, 2006; Türkcan, Çalışkan, 2010),

- *Horizontal spillovers*; arise between companies operating in the same industry or region. Horizontal spillovers emerge as a result of imitation of competitive impulses of foreign enterprises. However, in order to facilitate and obtain horizontal spillovers geographical proximity is essential.
- *Vertical spillovers*; arise as a result of technology transfer, knowledge exchange or imitation among vertically linked enterprises. Instances are supplier-user linkages, process changes or know-how exchange.
- *Labor spillovers*; emerge when technology and knowledge is transmitted from one company to another by means of employment relationship. When labors move from one company to another, they also transfer a part of the mechanism as well, especially when the technology is tacit.

The entry decisions of MNEs to host countries are manifold. Since making a fixed investment is a costly and sometimes irreversible decision, the recipient countries have to accommodate necessary entry conditions. These could be as (Sekkat, Veganzones-Varoudakis, 2007; Berköz, Türk, 2009):

- *Basic economic conditions*: Economic stability matters considerably when making a direct investment in a country. The rate of inflation, labor quality, employment opportunities, depth of

Aytaç Gökmen ve Dilek Temiz

financial markets and the expected return on investment are considerable factors.

- *Political stability and sound state institutions:* Assessing the political stability and the institutional quality of state organizations matter with respect to avoid bureaucratic hindrances, paperwork, political risks and corruption.
- *Market potential:* This issue can be evaluated with two points of view. Internal market conditions which could be as consumer potential, population growth, market growth rate, purchasing power of consumer and etc. Yet, the second option is the possibility of enlarging to adjacent markets.
- *Agglomeration:* The incubation of similar economic activities and industries in order to facilitate positive externalities. The engagement of familiar sectors and industries would lead to efficiency increase, decrease in costs and enhancement of core competences.
- *Infrastructure:* Location advantages, transportation networks, telecommunication facilities, degree of urbanization and other related issues are significant when a MNE invests in a state.
- *Labor:* The cost of labor, quality of the labor force, influence of labor unions and the degree of the enforcement of labor law affects the cost of investment and considerable factor in labor intensive investments.
- Eventually, *the degree of taxes* (corporate, income and value added) is important in order to attract foreign investment.

As one can assert, the FDI inflow is very important for a country in order to acquire new technology, updated knowledge, know – how, managerial qualifications, capital formation, employment opportunities and much more. Until this point, the FDI theory and foreign investment entry conditions were explained thoroughly in order to support the next sections of the study.

THE FDI POLICES AND IMPACTS IN TURKEY: A CRITICAL REVIEW OF 1980 – 2000

After the end of the World War II, almost every country in the world was experiencing economic turmoil and Turkey was not immune. The industry of Turkey was mainly dependent on agriculture in 1950s and it did not possess the necessary capital to foster its industries. Therefore, facilitating the inflow of FDI to Turkey was essential in order

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

to cover the capital gap. The policy to facilitate and increase the FDI stock in Turkey had also been in the agenda of the ruling political authority of that time, the Demokrat Party. Henceforth, in order to give impetus to FDI inflow in Turkey, Demokrat Party enacted Foreign Investment Incentive Act, number 5821 in 1951. With the enforcement of Foreign Investment Incentive Act of 1951, agricultural, commercial, energy, mining and tourism sectors were opened for foreign investors. According to this act, the foreign investors were to keep their currency assets in Turkey at least for three years and were also able to repatriate the profit equal to 10% of their capital. However, the Act of 1951 was not good enough to attract the desired level of FDI. So, the government made another regulation and enacted the Foreign Investment Act of 1954, number 6224 (which drew the framework of the forthcoming acts). Even though, the Act of 1954 was bearing liberal economic features, it was also enjoying ambiguities such as the 1st article stating that "foreign investments shall be beneficial for the development of Turkey". If one considers that MNEs first and foremost consider their interest, it was obvious that it was not possible to attract enough FDI with this act. As a matter of fact, the Foreign Investment Act of 1954 fell short of expectations and failed to form a favorable investment atmosphere owing to weak practices and bureaucratic hindrances. Eventually, the desired degree of FDI failed to be attracted and between the 1950 – 1980 period only 229 million USD of FDI inflow realized. It is obvious that this amount was not good enough to develop national industries which were lack short sufficient capital (Lenger and Taymaz, 2006; Taymaz and Özler, 2007; Ay, 2005: 531–532; Erten, 2005: 49–50; Karluk, 2007: 582; Şahinöz, 2001: 328).

In addition to these facts in the period of 1950 – 1980, the foreign investment implementations of the ruling government was criticized by the opposition party as to give extensive privileges to foreign originated firms with respect to abusing the resources of Turkey. Moreover, as stated before within the period of 1950 – 1980, Turkey facilitated only 229 million USD of FDI inflow. However, in the same period, the public debt amounted to 1.880 million USD in order to cover the fiscal gaps. Additionally, the inflationist policies (expansionary monetary and fiscal policies) followed in accordance with the import substitution policies as well as the foreign currency deficiency and inadequate domestic demand lead economy to unfavorable conditions. Therefore, it is definite that the FDI inflow and policies were not

satisfactory to restore the macroeconomic balances in the said period (Ay, 2005: 532–533; Şahinöz, 2001: 329–330).

Having experienced the negative reflections of import substitution industrialization process and unfavorable economic conditions, Turkey relinquished the import substitution growth strategy. Eventually, after experiencing unfavorable economic conditions in 1960s and 1970s, Turkey had a considerable balance of payment crisis in the very end of 1970s. On January 24, 1980 the government of Süleyman Demirel proclaimed the new stabilization program that became an absolute necessity at that period. With the new program, the import substitution industrialization strategy was abandoned and an outward oriented export-led economic growth strategy was adopted. Foreign trade, product and gradually the capital markets were liberalized as well as the restrictions on the repatriation of earnings removed slowly. However, the government was removed with a military intervention in September of 1980, but the stability program continued as envisaged under the supervision of Turgut Özal. Later, Turgut Özal government came in to power in 1983 and carried on the application of the stability program as planned previously (Lenger and Taymaz, 2006; Taymaz and Özler, 2007; Hadjit, Moxon Browne, 2005).

The stability program of January 24, 1980 was mostly outward oriented, export focused and FDI promoting. For, the stability program of January 24 was mainly focused on integrating the closed Turkish economy with that of the world, increase its international commercial volume, foster the FDI stock and galvanize development in the long run. In basic sense, the program envisaged to accommodate Turkey with the liberal economic policies rested on export led growth and as much FDI as possible. This target was attempted to be achieved in two ways. First one is to liberalize and promote the foreign trade and currency operations as much as possible. Yet, the second one was to attract as much FDI inflow as possible in order to attain updated knowledge, new technologies, managerial methods, know-how, capital and physical investments. As stated before, MNEs seek economic, financial, political stability as well as quality labor force, sufficient resources, domestic demand, infrastructure and institutional capabilities to ease the FDI inflow. Therefore, the stability program of January 24, 1980 was aiming to accomplish all these conditions. In order to reach this goal, the Foreign Investment Act of 1954, number 6224 was amended to facilitate the increase of FDI inflow. The same act was amended in 1984, 1986 and 1995 in order to facilitate the FDI inflow (on the condition that MNEs not become monopolies) and

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

integrate the Turkish economy with the world in the real sense as well as encourage the Turkish private sector to expand to international markets (Yavan, 2006: 37; Yavan, Kara, 2003; Batmaz, Tekeli, 2009: 125 -126; Karagöz, 2001: 330 – 331; Arslan, 2008: 427).

A crucial part of the stability program of January 24, 1980 which aimed at the liberalization of the economy and its integration with the world was mainly about the regulation of the FDI operations and the facilitation of the cooperation of the Turkish enterprises with the foreign ones. In this sense, the basics of the FDI policies were determined in the Foreign Investment Incentive Act as (Erten, 2005: 55; Şahinöz, 2001: 332 – 33.):

- Any sort of FDI operation in Turkey is unrestricted as long as it is beneficial for the country and not leading to any sort of monopolies,
- The foreign investors (whether legal or natural persons) bear the equal rights with the domestic investors,
- The restrictions on the share of foreign holders were abolished,
- The restriction on the employment of the foreign labor force in Turkey was abandoned,
- Repatriation of the revenue acquired in Turkey was set free,
- The confirmation of the licenses, investment agreements and other intellectual rights was relinquished, but only registration was required,
- The ratification of the usage of foreign originated credits in Turkey was abolished,
- Foreign investors were permitted to keep the foreign currency in their foreign currency accounts without exchanging it with the domestic currency,
- The investment applications of foreign investors were to be processed immediately.

However, the stability program of January 24, 1980 was not a unique one. This program of stability was new for Turkey, but it was a reflection of IMF policies that were previously implemented in the countries of Latin America. However, this program envisaged a long term implementation vision in order to tackle the balance of payments deficits and develop the economy. Therefore, the main target of the January 24, 1980 stability program was to overcome high inflation, budget deficit, balance of payment concerns, public debts, improvement of the reel

sector, increase domestic demand and attract as much investment as possible (Şahin, 2009: 189 – 190).

Here, the question is, how much the stability program of January 24, 1980 succeeded to attract FDI? Even though, a new regulation came into practice in order to improve the FDI inflow, the amount of FDI inflow committed by the MNEs between 1980 – 1990 was 4.5 billion USD, but the actual inflow realized as 1.8 billion USD. The amount of FDI inflow committed between 1990 – 2001 was 26.7 billion USD, but the actual inflow realized as 13.1 billion USD. When the whole 1980 – 2001 period is considered, the amount of the realized FDI inflow was about 48% of what was committed by the MNEs. Despite the fact that the inflow of FDI increased with comparison to pre-1980 period, a 52% difference between what was committed and what was realized is an indicator that the FDI policies in the said period were not as effective as targeted. In spite of the attempts to liberalize the economy and increase the investments, a substantial difference such as 52% indicates that the foreign investors did not consider a favorable investment environment in the same period. Besides, this considerable difference of inflow also hindered the expected transfer of knowledge, technology, capital, physical capital formation and employment opportunities. Another reason for this deficit was the economic downturns and ambiguities experienced during 1990s as well as the Asian Economic Crisis of 1997 and 1999 Russian Economic crisis. These negative developments promoted MNEs to reconsider their investment decisions, too (Yavan, 2006: 37; Yavan, Kara, 2003; Şahinöz, 2001: 335; Ay, 2007: 537 – 539). Moreover, despite of the regulations made in order to attract more FDI, at the beginning of 1990s Turkey was holding the 20th rank in the order of most FDI attracting countries, but at the very end of 1990s the rank of Turkey declined to 55th as well as again despite of the opportunities presented to foreign investors, the amount of the FDI in the real physical investments remained as only 3% of the total. The reason for this is that the foreign investment inflow to Turkey in the same period realized as merger and acquisition of the current enterprises, renovation and assembly operations. That's why, the amount of FDI received between 1980–2000 did not provide the advantages foreseen (Şahinöz, 2001: 337–338; Arslan, 2008: 431).

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

Table 1: Main Economic Indicators 1988 – 1999 (billion USD & %)

Years	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GDP	90.1	108.7	152.4	152.3	160.7	182	131.1	172	184.7	194.4	206	187.7
GDP per capita	1694	1979	2712	2657	2752	3056	2159	2784	2936	3032	3159	2827
GDP growth rate	1.5	1.6	9.4	0.3	6.4	8.1	-6.1	8	7.1	8.3	3.9	-6.1
FDI inflow	354	663	684	907	911	746	636	934	914	852	953	813
CPI %	70.8	64	52.3	59.2	62.1	58.4	120.7	86	75.9	81.8	71.8	53.1
Export	11.6	11.7	12.9	13.5	14.7	15.3	18.1	21.6	23.2	26.2	26.9	26.5
Import (-)	14.3	15.7	22.3	21.4	22.8	29.4	23.2	35.7	43.6	48.5	45.9	40.6
Foreign Trade Deficit (-)	2.7	4	-9.4	-7.9	-8.2	-14.1	-5.2	-14.1	-20.1	-22.3	-19	-14.1
Export / Import	81.4	73.6	58.1	64.6	64.3	52.1	77.8	60.6	53.2	54.1	58.7	65.4
Current Account Deficit	1.59	0.93	-2.62	0.25	-0.97	-0.64	2.63	-2.33	-2.43	-2.63	1.98	-1.34
Budget Deficit (-)		7.7	11.9	33.5	47.4	133.7	152.1	316.1	1237.9	2240.7	3803.4	9284.4

Reference: DPT, TÜİK and İTO web pages.

The main reasons for the setback in attracting FDI between the period of 1990 – 2000 were the high inflation rate and defects in the other macroeconomic indicators. In the said period, while the rate of inflation was at most 5% in the developed countries, the rate of inflation was between 50 – 80% in Turkey. In addition to not decreasing inflation rate, rising budget deficits, internal and external debts, current account deficit and foreign trade deficit drew Turkey to structural problems and economic concerns, as well as the FDI inflow and its expected side effects failed far short of closing the macroeconomic gaps (Tecer, 2005: 92 – 96, Şahinöz, 2001: 338). This reasoning can be observed in Table 1.

Another considerable issue is the profit repatriations of MNEs in Turkey. Since, after 1980s the profit repatriations were set free, a significant portion of profits transferred abroad. This issue is quite

significant with respect to transforming the domestic sources into production, employment opportunities and foreign trade opportunities again in Turkey. When one assesses the situation concerning Turkey, the MNEs repatriated 50.7% of their profits between 1984 and 1990, 30.6% of their profit between 1991–1995 and 44.8% of their profit between 1996–2000 (Arslan, 2008: 433). It is evident that the foreign investors repatriated a considerable part of their income to source countries. In other words, a MNE gains revenue in Turkey from the domestic market, but at the end of the process, the revenue earned in Turkey is invested abroad which could be meant as an economic loss for Turkey. This also means a financial loss that can be reinvested in Turkey and to spend the hardly earned currency in favor of another country.

As a result of the stability program of 1980, it was aimed to pursue an outward oriented economic policy. But the outcome of this policy did not realize as positive economic outcomes and desired level FDI inflow. The amount of production did not increase at a sufficient rate and the gap was covered with imports. There has always been a negative trade balance and this deficit also had negative reflections on the current account too. As to cover these deficits, the government took action and public debt continued to increase. If the amount and efficiency of FDI inflow had been sufficient to accommodate economic concerns, the outcome might have been different (Şahin, 2009: 212–214). In other words, one of the expected outcomes of the liberal economic policies was to positively develop the production, export and foreign trade volume. However, as it is depicted in Table 1, the volume of imports had always been more than the exports. The reason for this was the obligation of importation in order to produce domestically and export later. Therefore, the import volume was exceeding the exports in order to make production, employment was decreasing, and production was not increasing. In other words, foreign owned enterprises did not choose to reinforce domestic industries and produce in Turkey, on the contrary, they were more inclined to import intermediate and capital goods, make the production and export. Therefore, apart from following an export-led economic growth, Turkey was following an import–led export growth strategy, since the domestic industries were not competitive enough. However, if the foreign owned companies had reinforced the basics of domestic industries and covered the gaps, the result would have been different (Arslan, 2008:439).

As discussed in this section of the study and also illustrated in Table 1, Turkey did not receive the expected benefits of its liberal

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

economic policies followed between 1980 – 2000 period. Also, the amount of FDI was not adequate enough to have access to sufficient capital, technology, know-how, managerial skills and updated knowledge in order to develop its domestic industries, increase employment as well as decrease the budget, foreign trade and current account deficits and to cover the debts. Therefore, the FDI policies of the governments of Turkey between 1980 and 2000 were not accomplished.

**AN APPRAISAL OF THE FDI AND PRIVATIZATION POLICIES OF
TURKEY BETWEEN 2000 AND 2012**

As stated before, Turkey did not have a promising FDI and related economic development process before the second millennium. Main reason was the political instability, weak coalition governments and unfavorable economic conditions. However, after the 2000s the FDI inflow in Turkey gained impetus. Especially, the privatization process gained immense momentum but at what expense? And the most important issue is how the new FDI policy affected the economic situations?

One can state that the MNEs change their investment decisions depending on the changing political conditions in the target country, for, the political situation and stability are very significant to make investment decisions, especially in the long term ones. The role of changing governments and approaches to foreign investment varies. In a country one government may choose to reinforce the domestic enterprises and industries, yet another authority may tend to pursue extreme liberal and outward oriented policies. This means that, when parties with different political tendencies alternate in power, foreign investors respond the changing situations differently. Some foreign investors might choose to complement the national policies and increase investments and some foreign investors could tend to avoid making more investments owing to political and economic conditions. Moreover, it is obvious that the positive tendency of political authorities for MNEs would foster the inflow of foreign investments. New investment opportunities and developments in favor of the MNEs would ease the FDI inflow. Providing the most favorable and profitable investment atmosphere for the MNEs is the basics to enhance FDI inflow (Pinto and Pinto, 2008).

Furthermore, in order to promote more FDI inflow, the initial conditions such as the political, economic and market growth are

considerable. Host country labor skills, natural resources, population, expansion to other markets, infrastructure and the tendency to foreign investors matter substantially. However, if the initial conditions are not favorable for foreign entry, as the instable government applications, unfavorable political conditions, economic downturns, bureaucratic obstacles and so on, the foreign investment inflow would also be negatively affected (Brada et al., 2006). Therefore, the investment environment and the efforts of the public governance to promote more FDI inflow matter at this point and emerge as key determinants. The efforts of the public authority to shape the investment environment, give investment incentives, reduce taxes, bureaucratic and customs barriers are fundamental to attract more foreign investment. As the public authority creates a better investment climate and make regulations for international investors, the foreign investment would increase as well as there could be a better access to new technologies, know – how, physical and financial capital and managerial abilities (Desbordes and Vauday, 2007). What happened in Turkey after 2000s was to accommodate the foreign investors with a better investment climate. But, the outcome is still a question.

The FDI is a unique sort of investment with respect to its characteristic as being long term and not easily be removed whenever desired. Resulting from its inherent characteristics such as providing updated technology, know-how, capital and knowledge, a favorable investment, political, financial and economic environments are necessary. However, despite the fact that it had been attempted to attract an increasing volume of FDI before 2000s, the governments failed to do so, even though liberal polices applied. On the contrary to the liberal policies, the pre-2000 period could be best defined with high regulations, restricted interest rates, intensive bureaucratic structure, red tape, restricted foreign exchange operations, monitored foreign asset holding, lack of competition, obstacles before foreign entry thanks to bureaucracy, chronic inflation, unstable governments and their implementations as we all as budget, foreign trade and current account deficits. These factors indicate an unfavorable investment climate which drives the foreign investors away (Gökmen and Hamşioğlu, 2009).

However, after 2000s, the government authorities did their best to promote more and more FDI inflow and to enhance investment climate. The FDI inflow began to rise with the one party rule of the AKP government (Adalet & Kalkınma Partisi, Justice & Development Party) that came to power in the fall of 2002 under the leadership of Prime

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

Minister Recep Tayyip Erdoğan (RTE). The FDI inflow increased parallel to privatization. The privatization process gained immense momentum comprising the key industries such as telecommunication, transportation, ports, mining, energy and finance sectors. The inflow of FDI in Turkey gained momentum after 2000s and exceeded 1 billion USDs per year. The political stability which was brought by one party rule contributed to this reality considerably. Because, the AKP government did not have any opponent to criticize its privatization policies and to sell the public enterprises at any cost and pay the public debts (this issue will be discussed in detail later). The FDI entry in Turkey is presented in Table 2.

Table 2: FDI Inflow, 2000 – 2012 (million USD)

	Net FDI Volume	Inflow	Outflow (-)	Real Estate Purchases
2000	982	1.707	725	-----
2001	3.352	3.374	22	-----
2002	1.137	622	5	-----
2003	1.752	613	8	998
2004	2.837	1.041	100	1.343
2005	10.300	8.535	400	1.841
2006	20.185	17.639	657	2.922
2007	22.047	19.137	743	2.926
2008	18.269	14.733	35	2.937
2009	7.869	6.013	82	1.782
2010	8.900	7.185	10	1.725
2011	15.874	15.857	1.991	2.013
2012³	9.587	7.712	152	1.563

Reference: web pages of CBRT and the Ministry of Economics

In Table 2, the breakthrough in the FDI inflow realized beginning in the year of 2004. 2004 is also the year when the privatization of the most valuable government enterprises was begun to be sold by the government. Yet, the process of privatization has a very turbulent history

³ Figures as of November 2012.

Aytaç Gökmen ve Dilek Temiz

in the economic history of Turkey. The concept of privatization was first critically put in the agenda of the government within the stability program of January 24, 1980. First law regarding to this issue was enacted on February 29, 1984 and law number was 2983. Later, the act, numbered 2983 was amended various times in 1986, 1987, 1990, 1991 and 1994 (act number 4046). It is obvious that amending such a considerable act would complicate the situation and intensify bureaucracy, thereby slowing down the inflow of FDI (Ay, 2007: 495–496; Şahinöz, 2001: 425–426; Çetinkaya, 2001: 203–207).

Privatization is a process that was initiated in mid-1980s but gained momentum with the inaction of the Law 4046 and attained its peak after 2000s. Before 2000s, thanks to many amendments made in the privatization law, uncertainty was prevailing in the issue of privatization. Turkey acquired a great deal of financial sources by way of privatization. However, the utilization of the financial source acquired is considerable since a public facility is sold. From a neutral point of view, the best way to benefit from the privatization revenues could be to transform it into new investments in order to reinforce the economic development. But, instead of making new investments, increasing production and exportation and creating employment, the privatization revenues were transferred to Treasury and used in debt payment. In other words, the financial sources created by way FDI inflow was utilized to pay loans. If one considers that, after 2000s the most valuable public facilities were privatized and these facilities were acquired by foreign investors, this process both lead to the utilization of privatization revenues in inefficient government applications (loan payment) and the valuable government facilities and their revenues were acquired by foreign investors which means the loss of revenues related to forthcoming periods⁴. The privatization transactions and the revenues earned are presented in Table 3 below.

⁴ These interpretations is based on the data available in the web page of the Turkish Prime Ministry Privatization Administration _ www.oib.gov.tr.

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

**Table 3: Privatization Operations and Revenues, 1985 – 2012
(million USD)**

Method	1985–2010	2011	2012 ⁵	Total
Block Sale	20.257	0	170	20.427
Asset Sale	12.429	1.351	56	13.837
Public Offer	7.053	0	0	7.053
Sale on the ISE ⁶	1.261	0	0	1.261
Uncompleted Asset Sale	4.3	0	0	4.3
Transfers	713	6.457	1.7	720
Total	41.719	1.358	226	43.304

Reference: www.oib.gov.tr

Most of the revenue from the privatization operations was acquired in the period of 2004–2011. Within this period the most profitable public enterprises, in the telecommunication, transportation, energy, mining and finance sectors, were privatized and handed over to the foreign originated enterprises. This also means that the future profits of these valuable enterprises became the profit of foreign investors and the revenues can be transferred abroad in favor of foreigners. The important public enterprises privatized between 2004–2010 are SEKA, EBUAŞ, PETKİM, KBİ , Sümer Holding, POAŞ, TÜPRAŞ, TEKEL, Maritime Enterprises, Turkish Agricultural Organization, Turkish Engine Industry Inc., TDİ, THY (Turkish Airlines), TürkTelekom (Turkish Telecommunication Company), TEDAŞ, ERDEMİR, Başak Insurance, Steel Mills (İSDEMİR, KARDEMİR, ERDEMİR), Sugar Factories, Cement Factories, ETİ Holding Company, Sümerbank, Denizbank, Anadolubank and all the related entities to these facilities⁷.

Within period of 2004–2010, the most profitable public entities were acquired by foreign investors. Among these the most remarkable are the privatization of ERDEMİR⁸ (2.7 billion USD), TÜPRAŞ (gas terminal, 4.140 billion USD) and the Turkish telecommunication company TURKTELEKOM (6.5 billion USD). The Turkish telecommunication

⁵ Figures as of May 2012.

⁶ ISE stands for Istanbul Stock Exchange.

⁷ www.oib.gov.tr

⁸ When ERDEMİR was privatized it was the 5th largest steel mill in Europe and 13th in the world.

Aytaç Gökmen ve Dilek Temiz

company Türktelekom was sold to almost 8.7 billion USD including the tax and this value was directly transferred to the Treasury without considering within the framework of privatization in order to cover the public gaps. In addition to this, the bankrupt financial institutions of 2001 Financial Crisis that were transferred to the Saving Deposits Insurance Fund (SDIF), were sold to foreign investors (such as Demirbank and Anadolubank) and the revenue was transferred to the Treasury again for the purpose of covering public deficits. Therefore, the most profitable Turkish enterprises were handed over to the foreign investors just to cover the public debts and at any cost. Moreover, the future revenues of these enterprises become the revenues of foreign investors, not the financial sources to be reinvested in Turkey in the favor of the Turkish enterprises (Ay, 2007: 50–510; Karluk, 2007: 318–320; www.oib.gov.tr).

Table 4: Privatization, Sources & Utilization, 1986 – 2012 (million USD)

Sources	1986 - 2010	2011	2012 ⁹	Total	%
Privatization Revenues	30.875	1.517	33.2	32.426	68
Dividend Income	4.238	161	0	4.399	9.1
Loan	9.362	0	0	9.362	19.9
Other Revenues	942	339	64.7	1.346	2
Total	45.419	2.018	97.9	47.535	100
Expenditures	1986 - 2010	2011	2012	Total	%
Transfers to State Institutions	11.378	914	175.4	12.467	26.6
Privatization Expenses	317	4.5	1.2	323.5	0.06
Loan Payments	10.887	38.4	0	10.926	21.7
Transfer to Treasury	20.981	1.341	142.2	22.465	48.1
Other Payments	341	37.3	3.8	383.1	0.07
Total	43.906	2.336	322.7	46.565	100

Reference: www.oib.gov.tr

⁹ Figures as of May 2011.

FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises & Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The Performance of Turkish Economy

The main objective of privatization is to sell the inefficient and cost center public entities for the interest of the national economy and people. Over the years, the public enterprises in Turkey were abused by politicians in order to provide employment opportunities for electors, thus became cost centers and inefficient entities. However, the notable point here is that the process of privatization shall be done for the interest of Turkey. When a considerable number of public enterprises were privatized, on the one hand the government obtained a great deal of revenue (to cover the gaps) but on the other hand many labors became redundant and unemployed which led to social turmoil and unrest.

Table 5: Macroeconomic Indicators, 2002 – 2012 (billion USD)

Years	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GDP	90,1	109	152	152	161	182	131	172	184,7	194,4	206	187,7
GDP per capita	1694	1979	2712	2657	2752	3056	2159	2784	2936	3032	3159	2827
GDP growth rate	1,5	1,6	9,4	0,3	6,4	8,1	-6,1	8	7,1	8,3	3,9	-6,1
FDI inflow	354	663	684	907	911	746	636	934	914	852	953	813
CPI %	70,8	64	52,3	59,2	62,1	58,4	121	86	75,9	81,8	71,8	53,1
Export	11,6	11,7	12,9	13,5	14,7	15,3	18,1	21,6	23,2	26,2	26,9	26,5
Import (-)	14,3	15,7	22,3	21,4	22,8	29,4	23,2	35,7	43,6	48,5	45,9	40,6
Foreign Trade Deficit (-)	2,7	4	-9,4	-7,9	-8,2	14,1	-5,2	14,1	-20,1	-22,3	-19	-14,1
Export / Import	81,4	73,6	58,1	64,6	64,3	52,1	77,8	60,6	53,2	54,1	58,7	65,4
Current Account Deficit	1,59	0,93	-	0,25	0,97	0,64	2,63	2,33	-2,43	-2,63	1,98	-1,34
Budget Deficit (-)	-----	7,7	11,9	33,5	47,4	134	152	316	1238	2241	3803	9284

Reference: web pages of TÜİK, DPT, Treasury, Ministry of Economy and CBRT.

According to the data available on the web page of the Turkish Prime Ministry Privatization Administration, Turkey obtained about 47 billion USD of revenue from the privatization operations and FDI inflow in the period of 1986–2011. 68% of this revenue was provided from privatization sales and 19.9% was provided from the collection of loans. 48.1% of this revenue was transferred to the Treasury for any purpose,

21.7% was officially used to cover the public gaps and 26.6% of it was utilized to make payments to restructure the enterprises (transfer to companies) that would be privatized in the future. Some of the public expenses were covered with 48.3% of privatization revenues (loan payments + transfer to companies to restructure). The 51.7% portion transferred to the treasury could have been used for any purpose, basically to cover the gaps. When the second part of Table 4 is analyzed, it is obvious that almost all of the privatization revenues were used for different expenditures. But, the question here is, how rational the motives of these policies? It is considerable to cover the public gaps but tackling the deficiencies by selling the profitable public enterprises and also losing the future profits of these enterprises is quite a wrong policy.

Eventually, when the Tables 2 and 4 are analyzed, it is obvious that the FDI inflow in Turkey gained enormous momentum by the year of 2004 and at the same time the privatization process gained considerable impetus as well. However, the revenue acquired from the privatization of profitable public enterprises was used in public expenditures too (see Table 4). Besides, again when Table 2 is analyzed, it is evident that the FDI entry peaked in 2007 and declined substantially and then increased again in 2011, so as the privatization. The RTE government privatized most of the valuable public enterprises and towards 2013, new sources are needed to cover the rest of the gaps (www.oib.gov.tr). And these new sources for privatization will be such as highways, bridges on the Bosphorus, energy transmission lines and rest of the valuable public facilities and sources in disposal. Therefore, new privatization operations will be realized as to cover the public gaps, at any cost, but not in favor of the Turkish people. The effect of the FDI inflow and privatization policies is analyzed in Table 5.

Turkey is a developing country and is one of the largest economies in the world. In order to sustain its economic development, it needs a substantial amount of sources. Facilitating the FDI inflow is a quick means to reach sources such as capital, physical capital, know – how and technology. After the year of 2000, the FDI inflow accelerated and peaked within the period of the RTE government. However, the FDI inflow was eased by the privatization of profitable public enterprises and RTE government utilized the revenues to cover the public gaps. Even though, a considerable amount of privatization revenue was acquire, parallel to the FDI inflow, yet the macroeconomic indicators are still alarming. Turkey has a large labor population, but unemployment is still high. Inflation rates are still high with comparison to Western states. The

FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises & Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The Performance of Turkish Economy

production in Turkey depends on the importation of intermediary and capital goods, so the volume of imports has always been higher than exports, bringing about foreign trade deficit. The foreign trade deficit in Turkey has become continuous, thereby causing the hardly earned foreign exchange spent in foreign sources of production and current account deficit as well. Moreover, despite the fact that the RTE government used the privatization revenues in public debt payments, the total public debt increased more than three fold since 2002. Besides, there has always been a budget deficit too. Eventually, it is evident that Turkey has not been doing well enough under the monitor of RTE government and it is not possible to cover the gaps with the FDI inflow realized and domestic sources (see Table 5 for details).

CONCLUSION

The concept of FDI has become a prevailing issue for years especially parallel to the raising power of globalization. A country, whether developed or developing, always need sources to enhance its economic power. At this point, FDI is quite significant to provide capital, technology, know-how, physical capital, managerial ability and updated knowledge. Therefore, one could expect that the more FDI inflow, the better economic performance is. However, if the FDI inflow realizes as merger and acquisitions over operational facilities, it may not provide the desired advantages.

Turkey has a large population and market volume. However, it failed to attract enough amount of FDI inflow before 2000s owing to political, bureaucratic, financial and economic unfavorable conditions. After 2000s, especially beginning from 2002, the FDI inflow in Turkey gained momentum under the control of RTE government (the Justice & Welfare Party leader). However, the FDI inflow did not increase as a result of favorable investment climate, but the real reason was the accelerated privatization processes. The RTE government acquired a considerable amount of privatization revenue, but this amount was utilized to cover the public debts and gaps. As a result, the inflation rate, unemployment, foreign trade deficit, current account deficit and total public debt remained in substantial values.

Turkey is desperately in need of financial sources to reinforce its economy. FDI inflow and privatization are two remedies to solve the problem, but only when used in favor of the Turkish people. From a

Aytaç Gökmen ve Dilek Temiz

neutral of view, there could be three alternatives to use the privatization revenues. First one is to use the amount to pay the public debts, second one is to both pay the public debts and make investment and the third alternative is to use the financial sources to make investments in order to create employment and production opportunities. However, the RTE government chose solely to pay public debts and expenditures in the short run. What will happen in the long run is a significant question mark and currently, the financial necessity is tackled by attracting hot money on the stock exchange which is a very risky remedy. If the foreigners leave the Istanbul Stock Exchange suddenly, the result could be an absolute chaos.

Besides, the most profitable and valuable public enterprises in the finance, telecommunication, transportation, real, mining and energy sectors were privatized and sold to foreigners at any cost. Now, the profits of these enterprises belong to foreign investors forever and they can also repatriate the income without reinvesting in Turkey. In addition to this fact, Turkey privatized its key industries, which means that national economic sovereignty in these sectors is lost now. Turkey is bound to the decisions of foreigners and foreign factors of production. And the RTE government has got no concern to hand over its key industries and most valuable enterprises to foreign investors from the point of view of national economic sovereignty.

Almost every country in the world is affected by globalization at an extent and markets keep integrating. Turkey is not out of this process. FDI inflow and privatization are quite natural and effective processes parallel to globalization. But, privatization shall be acceptable on the condition that it is advantageous for home country. Turkey gained a great deal of privatization revenue, but used it in a completely inefficient way to pay the debts, thanks to RTE government which weakened our country in the real sense. If there would be a process of privatization, it shall be done by restoring a golden share for public intervention to protect the national economic interests.

As to conclude this study, one can assert that Turkey has a FDI history of failure. In the pre – 2000 period, owing to unfavorable investment climate stemming from political, bureaucratic, financial and economic conditions, Turkey did not receive a remarkable amount of FDI inflow. Even though, after 2000s the FDI inflow increased parallel to privatization operations, the privatization revenue was used in an inefficient solution and Turkey lost its key industries to foreign investors, thereby threatening its economic sovereignty as well. Eventually, the FDI

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

policies of governing bodies in the pre – 2000 period was a failure. However, the FDI and privatization policies of RTE government after 2000s are a total failure and disillusion, too.

REFERENCES

- Agosin, M. & Machado, R. (2007). Openness and the International Allocation of Foreign Direct Investment. *Journal of Development Studies*, 43 (7), pp.1234 – 1247.
- Araslan, G. E. (2008). *The Turkish Economy in Various Aspects in the 85th Anniversary of the Republic*, Gazi University, Hasan Ali Yücel Research and Application Center Publications, Ankara, Turkey.
- AY, A. (2007). *Turkish Economy, Macroeconomic Issues and Remedy Suggestions*, Çizgi Publications, Konya, Turkey.
- Batmaz, N. & Tekeli, S. (2009). *The Impact of Foreign Direct Investment on the Economic Growth – Evidence from Poland, the Czech Republic, Hungary and Turkey*, Ekin Basım Publications, Denizli, Turkey.
- Berköz, L. & Türk, S. S. (2009). Locational Preferences of FDI Firms in Turkey: A Detailed Examination of Regional Determinants. *European Planning Studies*, 17 (8), pp. 1243 – 1256.
- Brada, J. & Kutan, A. & Yiğit, T. (2006). The effects of transition and political instability on foreign direct investment inflows: Central Europe and the Balkans. *Economics of Transition*, 14(4), pp.649 – 680.
- Busse, M. & Groizard, J. L. (2008). Foreign Direct Investment, Regulations and Growth. *World Economy*, 31 (7), pp.861 – 886.
- Çetinkaya, Ö. (2001). *Public Administration and Privatization in Turkey*, Ekin Publications, Bursa, Turkey.
- Desbordes, R. & Vauday, J. (2007). The Political Influence of Foreign Firms in Developing Countries. *Economics and Politics*, 19(3), pp.421 – 451.
- Erten, R. (2005). *The Role and Significance of FDI Act with in the Turkish Foreigners Law*, Banking and Trade Research Institute, Ankara, Turkey.
- Fienberg, S. & Gupta, A. (2009). MNC subsidiaries and country risk: Internationalization as a safeguard against weak external institutions. *Academy of Management Journal*, 52 (2), pp.381-399.

Aytaç Gökmen ve Dilek Temiz

- Gökmen, A. & Hamşioğlu, A., B. (2009). Previous Developments and the Current Situation in the Turkish Banking Sector, Foreign Entry and its Reflections on the National Banking Industry. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 1(1), pp.47-58.
- Grosse, R. & Kujawa, D. (1988). *International Business*, Irwin, Boston.
- Guerin, S. & Manzcchi, S. (2009). Political Regime and FDI from advanced to emerging countries. *Review of World Economics*, 145 (1), pp.75-91.
- Günaydın, I. & Tatoğlu, E. (2005). Does Foreign Direct Investment Promote Economic Growth? Evidence from Turkey. *The Multinational Business Review*, 13 (2), pp.89-106.
- Hadjit, A. & Moxon-Browne, E. (2005). Foreign Direct Investment in Turkey: The Implications of EU Accession. *Turkish Studies*, 6 (3), pp.321 – 340.
- Harrison, D. & Dalkıran, E., Eley, E . (2000). *International Business, Global Competition from a European Perspective*, Oxford University Press, New York.
- Johnson, D. & Turner, C. (2006). *International Business, Themes and Issues in the Modern Global Economy*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York.
- Karagöz, K. (2007). The Factors Determining the Development of Foreign Direct Investment in Turkey: 1970 – 2005. *Journal of Yaşar University*, 2 (8), pp.927 – 948.
- Karluk, R. (2007). *Structural Transformation in the Turkish Economy since the Republic Era*, Beta Publications, Istanbul, Turkey.
- Kosack, S. & Tobin, J. (2006). Funding Self – Sustaining Development: The Role of Aid, FDI and Government in Economic Success. *International Organization*, 60 (1), pp.245-243.
- Lenger, A. & Taymaz, E. (2006). To innovate or to transfer: A study on spillovers and foreign firms in Turkey. *Journal of Evolutionary Economics*, 16 (1), pp.137-153.
- M., Camilla. (2008). Foreign Capital and Efficiency in Developing Countries. *Bulletin of Economic Research*, 60 (4), pp.351-374.
- Onwuka, K. & Zoral, K. Y. (2009). Foreign Direct Investment and Imports Growth in Turkey. *Journal of Yaşar University*, 4 (5), pp.2357-2380.
- Organization for Economic Cooperation and Development; OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, OECD Publications, Paris, France, 1999.

**FDI Inflow and Operations of Multinational Enterprises &
Privatization Policies of Turkey: The Effects of The Process on The
Performance of Turkish Economy**

- Pinto, P. & Pinto, S. (2008). The Politics of Investment Partisanship: and the Sectoral Allocation of Foreign Direct Investment.. *Economics and Politics*, 20 (2), pp.216-254.
- Rugman, A. & Hodgetts, R. (2000). *International Business*, Mc-Graw Hill, New York.
- Şahinöz, A. (2001). *Turkish Economy, Sectoral Analysis*, İmaj Publications, Ankara, Turkey, 2001.
- Sekkat, K. & Veganzones-Varoudakis, M.-A. (2007). Openness, Investment Climate and FDI in Developing Countries. *Review of Development Economics*, 11 (4), pp.607-620.
- Taoka, G. & Beeman, D. (1991). *International Business; Environments, Institutions and Operations*, Harper Collins Publishers, New York.
- Taymaz, E. & Ozler, S. (2007). Foreign Ownership, Competition and Survival Dynamics. *Review of Industrial Organization*, 31 (1), pp.23-42.
- Tecer, M. (2005). *Turkish Economy*, TODAIE Publications, Ankara, Turkey.
- Türkcan, B. & Caliskan, E. T. (2010). The Impact of FDI on Domestic Industries and Small & Medium Sized Enterprises in Turkey: An Empirical Analysis. *Ege Academic Review*, 10 (3), pp.813-828.
- Wild, J., & Wild, K. & Han, J. (2003). *International Business*, Prentice Hall, New Jersey.
- Yavan, N. (2006). "An Empirical Study on the Location Choices of the Foreign Direct Investments in Turkey" Doctoral Thesis, Ankara University, Institute of Social Sciences, Ankara, Turkey.
- Yavan, N. & Kara, H. (2003). The Foreign Direct Investment in Turkey and Their Geographical Dissemination. *Journal of Geographical Studies*, 11 (1), pp.19-42.
- www.en.wikipedia.org _ spillover effect _ last accessed November 2011.
- www.dpt.gov.tr _ web page of State Planning Organization of the Prime Ministry of Turkey _ last accessed November 2011.
- www.tuik.gov.tr _ web page of the Turkish Statistical Institute of the Prime Ministry of Turkey _ last accessed November 2011.
- www.ito.org.tr _ web page of Istanbul Chamber of Commerce _ last accessed November 2011.
- www.tcmb.gov.tr _ web page of Central Bank of the Republic of Turkey _ last accessed November 2011.
- www.hazine.gov.tr _ web page of Undersecretariat of Treasury, Prime Ministry of Turkey _ last accessed November 2011.

Aytaç Gökmen ve Dilek Temiz

www.ekonomi.gov.tr _ web page of Republic of Turkey, Ministry of Economy _ last accessed November 2011.

www.oib.gov.tr _ web page of the Turkish Prime Ministry Privatization Administration _ last accessed November 2011.

ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN YEŞİL OTELCİLİK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

S.Emre DİLEK*, Lütfi ATAY**

ÖZET

Günümüzde işletmeler, çevresel sorunlara duyarlı olmadan varlıklarını sürdürmeyeceklerinin farkındadırlar. Bu doğrultuda, işletmeler yapacakları her türlü faaliyetin çevre boyutunu iş stratejilerine ve uzun vadeli planlarına almak zorundadırlar. Yapılan bu tür çevresel faaliyetler ile çevreyi dikkate alan pazarlama stratejilerinden birisi olan yeşil pazarlama, çoğu işletme tarafından dikkate alınır hale gelmiştir.

Çalışmada, Antalya ve çevresinde yer alan beş yıldızlı otellerin, yeşil pazarlama anlayışının konaklama sektöründe uygulanış biçimi olan yeşil otelcilik uygulamalarının neler olduğu ve yöneticilerinin yeşil pazarlama algısı ele alınarak, çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Otellerin türü, konumu ve yöneticilerinin sektörde çalışma sürelerinin hem yeşil otelcilik uygulamaları, hem de yeşil pazarlama algısı ile ilişkilendirilerek, çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre, oteller söz konusu analizlerde birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadırlar. Ancak, özellikle yeşil otelcilik uygulamalarından biri olan enerji ve su tasarrufu uygulamaları konusunda oteller, benzer bir tutum içerisindedirler. Bunun en önemli nedeninin, yeşil pazarlamanın maliyet avantajı ve karlılığa etkisinin bütün yöneticiler tarafından benimsenmiş olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: *Yeşil Pazarlama, Yeşil Turizm, Yeşil Otelcilik*

ABSTRACT

Nowadays, companies realize that they can not sustain their companies life without having environmental sensitivity. Accordingly, companies suppose to consider environment effects of their activities and add them to their strategic plans. "Green marketing", which is one of the marketing strategies takes notice of environment with environmental practices, is regarded by many companies.

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Buca, İzmir, E-posta: s.emre.d@hotmail.com

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Çanakkale.

Emre Dilek ve Lütfi Atay

In this study, green hotels applications -implementation of green marketing in hospitality industry- of five stars hotels around Antalya and green marketing perception of their managers are analyzed. In these analyzes, some results have been obtained by correlating hotel types, location and working times of their managers in the sector with both their green hotels applications and green marketing perception. According to these results, hotels differ significantly from each other. However, hotels have a similar attitude especially about energy and water conservation, which is one of the green hotels applications. The most important reason of that is cost advantage and its effect on profitability is adopted by all managers.

Keywords: *Green Marketing, Green Tourism, Green Hotels*

GİRİŞ

Endüstri devrimi sonrası kapitalizmin yükselişiyle birlikte, özellikle sermaye sahiplerinin kendilerini doğanın efendisi olarak ilan etmeleri ve doğayı, asla tükenmeyecek bir kaynak, bir hammadde olarak görmeleri, dünyanın geldiği noktanın tesadüf olmadığını söylememizi mümkün kılmaktadır. Başka bir ifade ile dünyanın geldiği noktanın nedenini ya da ekolojik krizin nedenini, insani üretimin kötüleşmesinden kaynaklı olduğu şeklinde açıklayabiliriz. İşte bu düşünce noktasından hareketle, hükümetler iklim değişikliği zirveleri düzenlemekte, işletmeler yenilenebilir enerji türlerine yatırım yapmakta, tüketiciler yeşil ürün ya da hizmet satın alma refleksi göstermekte, kısacası insanoğlu, kapitalist düzenden de ödün vermeden kendi devamlılığını sağlama adına küresel çapta çeşitli işbirlikleri geliştirmekte ve birtakım çözüm önerileri ortaya koymaktadır.

İşte bu çözüm önerilerinden birisi de yeşil pazarlamadır. Yeşil pazarlama, hem mevcut sistemin devamlılığını gözeten hem de diğer yandan çevre odaklı bir yaklaşımla çeşitli dönüşüm ve uygulamaları beraberinde getiren bir anlayıştır. Dolayısıyla, önemi giderek artan ve işletmelerin mevcut pazarda rekabet avantajı elde etmelerini de sağlayan bir çözüm önerisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil pazarlama anlayışı birçok sektörde olduğu gibi turizmde de giderek daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni ise turizm işletmelerinin bu anlayışla yaptıkları yatırımlar neticesinde, uzun vadede ciddi bir maliyet tasarrufu sağlamalarıdır. Bu yatırımlar ise özellikle işletme yöneticilerinin yeşil bir işletme olma adına benimsedikleri politikalar ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, işletmelerin, daha doğrusu işletme yöneticilerinin yeşil pazarlamayı nasıl algıladıkları ve bu konuda ne tür uygulamalar ve

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

yatırımlar yaptıkları, işletmelerin yeşil işletme olmalarında en önemli unsurlardan biridir. Bu doğrultuda, söz konusu yeşil pazarlama algısını ve bu algı çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların neler olduğunu belirleyebilme çabası, bu çalışmanın da amacını özetlemektedir.

Çalışmada bu amaca yönelik olarak, turizm sektöründe çalışan otel yöneticilerinin yeşil pazarlamayı nasıl kavradıkları ve bu kavrayışlar temelinde yeşil pazarlamanın konaklama işletmelerinde uygulanma biçimi olan yeşil otelcilik konusunda neler yapılmakta olduğu incelenmiştir. Türkiye'de yeşil otelcilik kavramının özellikle son yıllarda kullanılmaya başlandığı göz önünde bulundurulursa, çalışmanın konuyla ilgili literatüre ve sektöre katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

YEŞİL PAZARLAMA VE UYGULAMALARI

Yeşil pazarlama ilk kez 1975 yılında Amerikan Pazarlama Birliğinin düzenlemiş olduğu "ekolojik pazarlama" konulu seminerde tartışılmış ve tanımlanmıştır. Pazarlama literatürüne 1980'li yıllarda giren yeşil pazarlama kavramı; ekolojik, çevreci veya çevresel pazarlama, sürdürülebilir pazarlama gibi kavramlar ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Ay ve Ecevit, 2005: 241). Polonsky (1994: 3) yeşil pazarlamayı, çevreye en az zarar verecek şekilde insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlamıştır. 2000'li yıllara geldiğimizde ise Clow ve Baack (aktaran Keleş, 2007) yeşil pazarlamayı, çevreyi koruyan ürünlerin geliştirilmesi ve tutundurulması olarak tanımlamaktadır. Bu noktada çevre, pazarlama karmasının ürün ve tutundurma sürecinde ele alınarak Polonsky'nin yapmış olduğu tanım genişletilmiştir.

Yeşil pazarlama uygulamalarının, tüketicilerin, çevreci örgütlerin, zaman zaman devletlerin baskısı ve mevcut pazarda olmazsa olmaz rekabetin etkisiyle hızla artmakta olduğu söylenebilir. Sözü edilen etkenlerin yanı sıra, yeşil pazarlama uygulamaların uzun vadede işletmenin maliyetlerini düşürerek karlılığı arttırması da, işletmelerin yeşil pazarlamaya yönelmelerini sağlayan diğer bir etken olarak ifade edilmektedir (Polonsky, 1994: 5). Enz ve Siguaw'ın Amerika'da dört büyük konaklama işletmesinde yaptıkları bir araştırma (1999: 76) bu durumu teyit eder niteliktedir. Araştırmada, otel yöneticileri yeşil uygulamalar sayesinde, en fazla bir yıl içinde tasarruf sağlamaya ve ek gelir elde etmeye başladıklarını belirtmişlerdir. Örneğin, otellerden biri on ay içinde 10 bin Dolar tasarruf sağlamış ve karton çöplerin satışından ise ek gelir elde etmiştir (Enz ve Siguaw, 1999: 77). Kısacası işletmeler, yeşil uygulamalar sayesinde mevcut pazarda rakiplerine oranla ciddi bir maliyet

Emre Dilek ve Lütü Atay

avantajı elde etmektedirler. İşletmeler, yapmış oldukları yeşil uygulamalar ile maliyet avantajına paralel olarak rekabet avantajı da sağlamaktadırlar. Bu noktada, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin iki temel nedeni olduğu söylenebilir: 1) *Tasarruf sağlayarak mali anlamda güçlenmeleri*, 2) *Çevresel uygulamalar ile tüketicinin satın alma davranışında yarattıkları etki*.

İşletmeler, tasarruf sağlayarak maliyetlerinde ciddi bir azalma sağladıkları ve böylelikle fiyat politikası konusunda rakiplerine oranla daha esnek olabilirler. Buna ek olarak işletmeler, yapmış oldukları yeşil uygulamalarla mevcut pazarda yer alan tüketicilerin algısında ve satın alma davranışlarında değişikliğe yol açabilirler. Nitekim Bohdanowicz'in (2003: 202) 141 İskandinav otel müşterisi ile yaptığı çalışmada, müşterilerin % 75'inden fazlası çevresel uygulamaları desteklediğini; % 25'i de yeşil uygulamalara sahip bir otelde konaklamak için daha fazla ödeme yapabileceklerini ifade etmiştir.

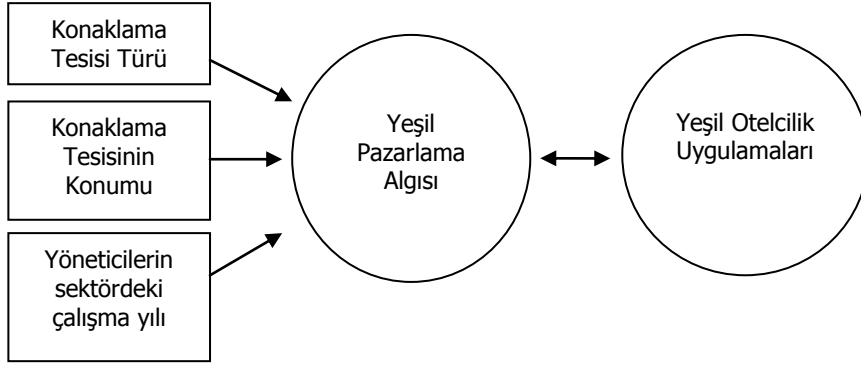
Sonuç olarak, yeşil pazarlama ekonomik beklentiler ile çevresel uygulamaların aynı yönde ilerleyebileceği fikrini savunan ve bu bağlamda işletmelere ciddi avantajlar kazandıran bir olgudur (Grant, 2008: 15-18). Dolayısıyla, işletmeler hangi sektörde olursa olsunlar, çevresel sorunlara duyarlı olmadan varlıklarını sürdüremeyeceklerini yavaş yavaş anlamaya başlamışlardır. Bu doğrultuda, işletmeler yapacakları her türlü faaliyetin çevre boyutunu, iş stratejilerinde ve uzun vadeli planlarında dikkate almak zorundadırlar. Turizm sektörü için de çevrenin bir çekim unsuru olduğu düşünüldüğünde, yeşil pazarlama uygulamalarının işletmeler boyutunda ne kadar önemli olduğu açıktır.

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Yapılan bu araştırmanın modeli, tanımlayıcı bir alan araştırmasıdır. Bu tür araştırmalar genellikle güncel sorunların ayrıntılı olarak incelenmesine dayanan, pratikteki yararı da gözetilerek yapılan uygulamalı araştırmalar olarak ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 18).

Çalışmada, tanımlayıcı modele uygun olarak, konaklama tesislerinin konumu ile yeşil pazarlama algısı ve yeşil otelcilik uygulamaları; tesislerin türü ile yeşil pazarlama algısı ve yeşil otelcilik uygulamaları; tesis yöneticilerinin sektördeki yöneticilik süresi ile yeşil pazarlama ve yeşil otelcilik uygulamaları arasındaki ilişkiler tanımlanarak, söz konusu ilişkilerin dereceleri belirlenmiştir. Bu araştırma modeli ile Kurtuluş'un da ifade etmiş olduğu gibi (2004: 252), iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri çalışmanın amacına uygun olarak aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Otellerin kıyı ve şehir oteli olmaları, yeşil pazarlama algısı ve yeşil otelcilik uygulamaları üzerinde etkilidir.

H₂: Otellerin Uluslararası zincir, ulusal zincir ya da şahıs oteli olmalarının yeşil pazarlama algısı ve yeşil otelcilik uygulamaları üzerinde etkisi vardır.

H₃: Otel yöneticilerinin turizm sektöründe yönetici olarak çalışma sürelerinin, yeşil pazarlama algısı ve yeşil otelcilik uygulamaları üzerinde etkisi vardır.

ÖLÇME ARAÇLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Anket formundaki soruların bir kısmı literatürden derlenerek, bir kısmı da konuyla ilgili araştırmalar neticesinde araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Yeşil pazarlama algısını ölçmeye yönelik ifadeler 1'den 18'e kadar olan ilk bölümdedir. Madde 19 ve Madde 50 arasında ise yeşil otelcilik uygulamalarına yönelik ikinci bölüm bulunmaktadır. 4, 6, 7, 9, 10 ve 18. ifadeler David Kirk (1998); 5, 19, 20, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 43, 46, 47 ve 49. ifadeler Ismael Mensah (2005); 14, 15, 30, 35, 36, 41, 44 ve 45. ifadeler ise Erdoğan ve Barış (2009) tarafından yapılan çalışmalardan derlenmiştir. Diğer sorular ise turizm sektöründe yapılan uygulamalardan hareketle, araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

Ölçme araçlarının ilk bölümündeki 18 madde 5'li likert tipinde olup, kesinlikle katılmıyorum "1" ve kesinlikle katılıyorum "5" şeklinde puanlanmaktadır. İlk ölçme aracının madde ve iç tutarlık güvenilirlik analizleri ve açımlayıcı faktör analizleri sonucunda ölçekten 11. madde elenmiş ve toplamda 17 maddelik bir ölçme aracı oluşturulmuştur.

Emre Dilek ve Lutfi Atay

Araştırmacı tarafından bu ölçme aracı "yeşil pazarlama algısı" olarak tanımlanmıştır.

İkinci bölümde yer alan maddeler ise "evet", "hayır" ve "kısmen" seçenekleriyle yanıtlanmıştır. Bu bölümde toplam 32 madde yer almaktadır ve benzer olarak hem madde analizleri ve iç tutarlık güvenilirlik analizleri ile hem de açılımlı faktör analizleri sonucunda, 3 temel alt boyuttan bir ölçme aracı oluşturulmuş ve araştırmacı tarafından "yeşil otelcilik uygulamaları" biçiminde adlandırılmıştır. Ayrıca araştırmada, otelin türü, konumu, yöneticilerin eğitim durumu, kaç yıldır yöneticilik yaptıkları, kendilerini ne kadar yenilikçi olarak tanımladıkları gibi hem cevaplayıcıları tanımlayıcı sorular hem de yeşil pazarlama algısı ve yeşil otelcilik uygulamaları ile ilişkilendirilen sorulara yer verilmiştir.

ÖRNEKLEM YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmanın anakütlesi Antalya merkez ve çevresinde yer alan tüm 5 yıldızlı konaklama tesisleridir. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi, Antalya ve çevresinin, kitle turizmi açısından son derece yoğun bir bölge oluşu ve buna bağlı olarak çevrenin, diğer turizm bölgelerine oranla daha fazla zarar gördüğü/göreceği düşüncesi; ikincisi ise bu bölgede bulunan beş yıldızlı tesislerin, hem nicelik hem de nitelik olarak, yeşil pazarlama ve yeşil otelcilik konusundaki uygulamaları gerçekleştirebilecek kapasitede oldukları düşüncesidir.

Turizm Bakanlığı ve TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği) verilerine göre, Antalya ve çevresinde toplam 242 adet beş yıldızlı konaklama tesisi bulunmaktadır (<http://www.turob.com/istatistikler.aspx>). Bu tesislerden 6'sı, çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak ifade edilen yeşil yıldız sertifikası sahibidir. Türkiye genelinde toplam 22 adet yeşil yıldız sertifikası sahibi tesisten yalnızca 6'sının Antalya bölgesinde oluşu ve beş yıldızlı tesislerin sayısı düşünülürken, bu oranın artması, hem bölgenin hem de tesislerin sürdürülebilir kılınması adına çok önemlidir. İşte bu noktada otel yöneticilerinin yeşil olmayı nasıl algıladıkları ile otellerin bu konuda ne tür uygulamalar yaptıkları, bu bölgedeki turizmin geleceğini belirlemek bakımından etkin bir rol oynamaktadır.

Çalışmada, yeşil pazarlama algısını ve bu yönde atılan adımları belirleyebilmek adına 242 otelin tamamına ulaşılmaya çalışılmış fakat yalnızca 126'sından geri dönüş alınmıştır. Verilerin toplanmasında Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD) aracılığı ile uygulamalar yapılmaya çalışılmış, fakat geri dönüşlerin yetersiz olması sebebiyle, anketler yüz yüze, e-mail ve telefon yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve bu analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Bu doğrultuda; ölçme araçlarının madde analizi ve güvenilirlik analizi bulguları, açımlayıcı faktör analizi ve sonuçları, gruplar arası karşılaştırmalar ile korelasyon analizi ve sonuçlarına değinilmiştir.

Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekanslar ve yüzdeleri aşağıda yer alan tablolarda verilmiştir.

Tablo 1: Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı

Görevler	Yönetici Sayısı (n)	Oran (%)
Genel Müdür	77	61.1
Genel Müdür Yrd.	15	11.9
Ön Büro Müdürü	11	8.7
Satış & Pazarlama Müdürü	16	12.7
İnsan Kaynakları Müdürü	5	4
Diğer	2	1.6
Toplam	126	100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, ankete katılan otel yöneticilerinin % 61'i genel müdür olarak görev yapmaktadır. Bu sayının yüksek olması yeşil pazarlama algısının ve yeşil otelcilik politikalarının daha iyi anlaşılmasına dair son derece önemlidir.

Diğer tabloda ise otel yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre dağılımı görülmektedir. Yöneticilerin % 56'sı bir lisans programından mezun olmuştur. Yüksek lisans yapmış olan yöneticilerin sayısı da yaklaşık olarak % 24'tür.

Tablo 2: Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Yönetici Sayısı (n)	Oran (%)
Orta Öğretim	8	6.3
Ön Lisans	5	4
Lisans	70	55.6
Yüksek Lisans	30	23.8
Doktora	13	10.3
Toplam	126	100

Madde Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Antalya ve çevresinde bulunan 242 adet beş yıldızlı konaklama tesisi içerisinde 126'sından geri dönüş alınarak elde edilen verilere, madde analizleri, iç tutarlık güvenirlik analizleri ve açıklayıcı faktör analizleri yapılarak ilk ölçek için iki ve ikinci ölçek için üç alt boyut olmak üzere toplam beş alt boyut saptanmıştır. Analizler madde-faktör analizi kapsamında hem açıklayıcı faktör analizleri, hem de madde analizleri dönüşümlü olarak yapılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikli olarak ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri yapılarak yapı geçerlikleri ve faktör yapısı saptanmış, sonra ise madde analizleri ve iç tutarlık güvenirlik analizleri yapılmıştır. Her bir boyut için madde analizleri yapılmış ve iç tutarlık güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu amaçla madde-toplam puan korelasyonları ve Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanarak çeşitli istatistiki değerlere ulaşılmıştır. Söz konusu madde analizi değerleri Tablo 3 ile Tablo 7 arasında sunulmuştur.

İlk ölçekte, beş yıldızlı otel yöneticilerinin yeşil pazarlama algısını belirlemeye yönelik toplamda 18 madde yer almakta ve bu maddeler ekonomik ve sosyal farkındalık ile çevresel farkındalık olmak üzere iki alt boyutta toplanmaktadır. Bu ölçekte 18 maddeden yalnızca 11. madde madde-toplam puan korelasyonu 0.20'nin altında bir korelasyon gösterdiği için analiz dışı bırakılmıştır ve sonuçlar toplamda 17 madde üzerinden yapılmıştır. Bu iki alt boyut için ortaya çıkan madde analizi sonuçlarında iç tutarlık güvenirlik katsayıları; ekonomik ve sosyal farkındalık boyutu için $\alpha=.91$; çevresel farkındalık boyutu için $\alpha=.83$ olarak saptanmıştır.

İkinci ölçekte ise beş yıldızlı otellerin yapmış oldukları yeşil otelcilik uygulamaları 32 madde üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu maddeler, enerji ve su tasarrufu uygulamaları, atık yönetimi ve çevre eğitimi ile satın alma ve sorumluluğu paylaşma olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Bu üç alt boyut için ortaya çıkan madde analizi sonuçlarında iç tutarlık güvenirlik katsayıları; enerji ve su tasarrufu uygulamaları boyutu için $\alpha=.93$; atık yönetimi ve çevre eğitimi boyutu için $\alpha=.89$; satın alma ve sorumluluğu paylaşma boyutu için $\alpha=.85$ olarak hesaplanmıştır. Her bir alt boyut için yapılan madde analizi sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Tablo 3'te ekonomik ve sosyal farkındalık alt boyutunun madde analizi sonuçları ayrıntılı olarak görülmektedir.

**Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine
Bir Araştırma**

Tablo 3: Ekonomik ve Sosyal Farkındalık

	Ölçek Ortalaması =49.4444	Ölçek Varyansı =28.7609 Standart Sapma=5.3629	Madde Sayısı =11	Ölçek Alphası =.9143
Madde No	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Alpha
Y1	44.9524	23.1017	.7816	.9005
Y2	44.8095	24.5554	.4773	.9179
Y3	44.9048	23.8149	.8007	.9007
Y4	44.6587	25.2026	.7131	.9066
Y5	45.2222	22.5742	.6988	.9059
Y6	44.6587	25.9226	.4730	.9151
Y7	45.0873	24.5443	.6327	.9083
Y8	44.8175	24.9344	.7134	.9060
Y9	45.1508	22.2411	.7784	.9006
Y10	44.9206	23.5937	.8001	.9003
Y14	45.2619	23.2189	.6523	.9081

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, ekonomik ve sosyal farkındalık alt boyutunda tüm maddeler .40'ın üstünde ve oldukça yüksek derecede madde-toplam puan korelasyonu göstermişlerdir. Özellikle de 10. madde "Halkla ilişkiler faaliyetlerinde yardımcı olur" ve 3. madde "Yeşil pazarlama süreci her departman için geçerlidir" en yüksek madde toplam puanı gösterirken, en düşük derecede ise 2. madde "Tüketicilerin satın alma davranışlarında olumsuz etki yaratır" ve 6. madde "Uzun vadede karlılığı azaltır" 0.47 düzeylerinde madde – toplam puanı göstermişlerdir. Toplam 11 maddenin yer aldığı ekonomik ve sosyal farkındalık alt boyutuna ait iç tutarlık güvenilirlik katsayısı tüm örneklem için $\alpha = .91$ olarak saptanmıştır. Bu alt boyut için ölçek varyansı 28.7, ölçek ortalaması 49.4 ve standart sapma 5.3 şeklinde hesaplanmıştır.

İlk ölçek için belirlenen ikinci alt boyut olan "çevresel farkındalık" alt boyutuna ait madde analizi sonuçları ise Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Çevresel Farkındalık

	Ölçek Ortalaması =26.1825	Ölçek Varyansı =9.4784 Standart Sapma=3.0787	Madde Sayısı =6	Ölçek Alphası =.8329
Madde No	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Alpha
Y12	21.7381	6.8669	.5527	.8170
Y13	21.4048	7.5069	.7094	.8015
Y15	21.9127	6.3683	.6695	.7921
Y16	21.6508	6.3731	.5913	.8121
Y17	22.7302	6.9666	.5610	.8147
Y18	21.4762	6.7314	.6448	.7979

Tablo 4'te görüldüğü gibi çevresel farkındalık alt boyutuna ait toplam 6 madde yer almaktadır. Çevresel farkındalık alt boyutunun iç tutarlık güvenilirlik katsayısına bakıldığında tüm örneklem için $\alpha=.83$ olduğu görülmektedir. Madde-toplam puan korelasyonu tüm maddeler için .50'nin üstündedir. Bu boyutun en temsil edici maddesi 13. madde olan "Yeşil pazarlama çevre odaklı bir pazarlama yaklaşımıdır" olmuştur. Ölçek ortalaması 26.1 olan çevresel farkındalık alt boyutunun ölçek varyansı 9.4 olup, standart sapması 3.07 olarak hesaplanmıştır.

Yeşil otelcilik uygulamalarına yönelik oluşturulan ikinci ölçeğin ilk alt boyutu olan enerji ve su tasarrufu uygulamalarına ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Tablo 5'te de görüldüğü üzere, enerji ve su tasarrufu uygulamaları boyutu altında toplam 10 madde yer almakta ve bu alt boyuta ait iç tutarlık güvenilirlik katsayısı $\alpha=.93$ olarak görülmektedir. Bu alt boyuttaki tüm maddeler çok yüksek derecede madde-toplam puan korelasyonu göstermektedirler. En düşük madde-toplam puan korelasyon değeri 5. madde ile 0.60 düzeyindedir. Ancak bu değer bile oldukça yüksek derecede değerlendirilen bir korelasyon göstergesidir. Enerji ve su tasarrufu alt boyutuna ait ölçek ortalaması 28.9; ölçek varyansı 11.1 ve standart sapması 3.3 olarak saptanmıştır. Madde-toplam puan korelasyonu tüm maddeler için bir önceki alt boyutta olduğu gibi .50'nin üstündedir.

**Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine
Bir Araştırma**

Tablo 5: Enerji ve Su Tasarrufu

	Ölçek Ortalaması =28.9524	Ölçek Varyansı =11.1177 Standart Sapma=3.3343	Madde Sayısı =10	Ölçek Alphası =.9373
Madde No	Madde Çıkarıldığına Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığına Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığına Alpha
YP5	26.0556	9.5889	.5961	.9376
YP15	26.0317	9.1670	.8660	.9265
YP17	26.0397	9.1104	.8689	.9261
YP23	26.0079	9.2399	.8472	.9275
YP24	26.0794	8.7937	.8211	.9271
YP25	26.1270	8.4157	.7476	.9334
YP26	26.0635	9.2599	.6883	.9336
YP28	26.0079	9.4799	.7858	.9306
YP29	26.1508	8.1931	.7570	.9346
YP30	26.0079	9.4319	.7471	.9315

Bir diğer alt boyut olan atık yönetimi ve çevre eğitimi alt boyutunun madde analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Atık Yönetimi ve Çevre Eğitimi

	Ölçek Ortalaması =27.6190	Ölçek Varyansı =26.8137 Standart Sapma=5.1782	Madde Sayısı =12	Ölçek Alphası =.8949
Madde No	Madde Çıkarıldığına Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığına Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığına Alpha
YP2	24.9286	23.3469	.6459	.8854
YP7	25.6984	21.7643	.6984	.8812
YP9	25.4603	25.0504	.3908	.8957
YP10	24.8095	23.3074	.7267	.8829
YP11	25.2540	22.5750	.6150	.8859
YP12	25.3651	21.7697	.6208	.8864
YP13	25.5952	24.2749	.5080	.8914
YP14	25.3016	23.8443	.4848	.8922
YP21	25.1429	21.1794	.6605	.8844
YP22	25.6111	20.7516	.7060	.8815
YP27	25.7778	21.5022	.7045	.8808
YP32	24.8651	23.5897	.6348	.8863

Emre Dilek ve Lütfi Atay

Tablo 6'da görüldüğü gibi, atık yönetimi ve çevre eğitimi alt boyutu 12 maddeden oluşmaktadır. Atık yönetimi ve çevre eğitimi alt boyutunun iç tutarlık güvenilirlik katsayısı $\alpha=.89$ olarak bulunmuştur. Bu alt boyuta ait maddelerin tamamı .30'un üstünde madde-toplam puan korelasyonu göstermiştir. Ölçek ortalaması 27.6; ölçek varyansı 26.8 ve standart sapma 5.1 olarak görülmektedir.

İkinci ölçeğe ait son alt boyut satın alma ve sorumluluğu paylaşma alt boyutudur. 10 maddeden meydana gelen bu alt boyuta ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Satın Alma ve Sorumluluğu Paylaşma

	Ölçek Ortalaması =28.4841	Ölçek Varyansı =7.4357 Standart Sapma=2.7269	Madde Sayısı =10	Ölçek Alphası =.8526
Madde No	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Alpha
YP1	25.5952	6.1789	.7378	.8282
YP3	25.6587	5.9226	.6168	.8332
YP4	25.7302	5.8146	.5434	.8420
YP6	25.8016	5.3443	.6854	.8271
YP8	25.7619	4.8069	.6966	.8349
YP16	25.5635	6.5679	.5709	.8413
YP18	25.5159	7.0357	.3952	.8534
YP19	25.5159	6.8917	.5551	.8477
YP20	25.7063	5.5691	.7747	.8172
YP31	25.5079	7.0839	.4030	.8540

Tablo 7'de verilen satın alma ve sorumluluğu paylaşma alt boyutu için elde edilen verilerin analiz sonuçlarına bakıldığında, bu boyuta ait tüm maddelerin madde-toplam puan korelasyon katsayılarının .30'un üzerinde olduğu görülmektedir. İç tutarlık güvenilirlik katsayısı $\alpha=.85$ olan satın alma ve sorumluluğu paylaşma alt boyutunun ölçek ortalaması 28.4; ölçek varyansı 7.4 ve standart sapması 2.7 olarak hesaplanmıştır.

Madde analizleri üzerinden genel bir değerlendirme yapıldığında, söz konusu olan toplam iki ölçek ve her iki ölçekte yer alan toplam beş temel alt boyut için tutum ölçeklerinin, olması beklenen iç tutarlık güvenilirlik katsayısı değerlerinin üzerinde olduğu bulunmuştur. Murphy ve Davidshofer (2005: 150) ölçme literatüründe kabul edilen değerleri, en düşük 0.70 güvenilirlik tahmin katsayısı olarak ifade etmektedir. Bu

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

başlamda düşünüldüğünde araştırma kapsamında geliştirilen ölçme araçlarının, 0.83 ve 0.93 arasında iç tutarlık güvenilirlik katsayılarına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Faktör Analizi ve Sonuçları

Otel yöneticilerinin yeşil pazarlama algısı ile yeşil otelcilik uygulamalarına yönelik oluşturulan maddeler yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Yeşil Pazarlama Algısı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları.

Araştırmada, yeşil pazarlama algısını belirlemeye yönelik olarak geliştirilen 18 maddelik ölçek, yapı geçerliği açımlayıcı faktör (exploratory factor analysis) analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçekte yer alan 18 maddeye temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu uygulanmış, özdeğeri 1'den büyük 4 temel bileşenden oluşan ve toplam varyansın %71'ini açıklayan bir yapı saptanmıştır. Bu sonuçlar incelendiğinde, güçlü olarak 2 bileşenli bir yapı olduğu gözlemlenmiştir. 3 ve 4. bileşende yüksek faktör yüklerine sahip madde sayısının az olduğu, örneğin 3. bileşende 3 madde 4. bileşende 2 madde olduğu ve aynı zamanda bu maddelerin diğer 2 bileşenden de yük aldıkları görülmüştür. Bu nedenle açımlayıcı faktör analizi 2 temel bileşenli bir yapıya sabitlenerek tekrarlanmıştır. Ayrıca madde analizi bulguları da dikkate alınarak, ölçekte yer alan 11. madde, madde analizi sürecinde madde-toplam puan korelasyonu en düşük değer alan madde olduğu için ölçekten çıkarılmış ve hem açımlayıcı faktör hem de madde analizleri dönüşümlü olarak yapılmıştır. Sonuçta yeşil pazarlama algısı ölçeğinin 17 maddesinin açımlayıcı faktör analizleri ile 2 temel bileşen için; 1. temel bileşenin özdeğeri 8.064 ve toplam varyansı açıklama oranı % 47.437, 2. temel bileşenin özdeğeri 1.977 ve toplam varyansı açıklama oranı % 11.629 olarak bulunmuştur. Her iki bileşenin de toplam varyansı açıklama oranı ise % 59.066'dır. Bunun yanı sıra madde analizleri ve iç tutarlık güvenilirlik katsayıları açımlayıcı faktör analizleri ile belirlenen bileşenler üzerinden yapılmıştır. Yeşil pazarlama algısını ölçmede ilk temel bileşen "ekonomik ve sosyal farkındalık" olarak, ikinci temel bileşen ise "çevresel farkındalık" olarak adlandırılmıştır. Bu alt boyutlarda yer alan maddeler ve faktör yükleri tablo 16'da sunulmuştur. Tablodan da izlendiği gibi, "ekonomik ve sosyal farkındalık" alt boyutunda toplam 11 madde yer almakta ve faktör yükleri .85 ile .47 arasında değişmektedir. Çevresel farkındalık alt boyutu

Emre Dilek ve Lutfi Atay

ise 6 madde ile temsil edilmiş ve maddelerin faktör yüklerinin .53 ile .83 arasında değiştiği saptanmıştır.

Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığını saptamak amacıyla varsayımlar sınanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.88, Bartlett – Sphericity testi sonuçlarının da ($\chi^2 = 1540.549$, $df=136$, $p < .001$) varsayımları karşıladığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Ekonomik - Sosyal - Çevresel Farkındalık için Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler (18 Madde)	FAKTÖRLER	
	Faktör 1 Faktör yükleri	Faktör 2 Faktör yükleri
Yeşil pazarlama süreci her departman için geçerlidir	.849	.153
Uzun vadede maliyetleri azaltır	.842	.128
Halkla ilişkiler faaliyetlerinde yardımcı olur	.839	.186
Yeşil pazarlamanın temelini 'sürdürülebilirlik ilkesi' oluşturmaktadır	.787	.125
Bölge halkının işletmeye olan desteğini artırır	.779	.323
Müşteri memnuniyetini azaltır.	.761	.189
Yerel kültürün korunmasında önemli bir araçtır	.694	.211
Otel çalışanlarının memnuniyetini artırır	.652	.251
Uzun vadede karlılığı azaltır	.577	0.05
Turizmde yeşil pazarlama ile ilgili tüm birliklerden (Yeşil Oteller Birliği, Yeşil Restoranlar Birliği vb.) haberdarız	.570	.495
Tüketicilerin satın alma davranışlarında olumsuz etki yaratır	.466	.291
Mevcut pazarda önemli bir rekabet avantajı sağlamaz	-0.02	.831
Yeşil işletme (Otel) olma konusunda tüm kriterlerden haberdarız. (Green Globe, Yeşil Yıldız, ISO 14001 vb.)	.383	.733
Otel sahipleri, yeşil otelcilik uygulamalarıyla ilgili yatırımları desteklemektedir	.111	.720
Yeşil pazarlama yalnızca bir modadır (trenddir)	.145	.717
Yeşil pazarlama çevre odaklı bir pazarlama yaklaşımıdır	.537	.621
Tüm paydaşların (tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, yerel yönetimler vb.) memnuniyetini artırır	.506	.526
Öz Değer	8.064	47.437
Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi	1.977	11.629

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

Yeşil Otelcilik Uygulamaları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları. Araştırmada yeşil otelcilik uygulamaları hakkında bilgi toplamak amacıyla, toplam 32 maddeden oluşan ölçeğin faktör yapısı, temel bileşenler analiziyle ve varimaks rotasyonu uygulanarak incelenmiştir. Bu ölçeğin de yapı geçerliği hem madde analizleri hem de faktör analizi birlikte ele alınarak analiz edilmiştir. 32 maddelik bu ölçek için ilk aşamada yapılan açımlayıcı faktör analizleri sürecinde veri setinin faktör analizine uygunluğu için gerekli olan varsayımların karşılanıp karşılanmadığına bakılmıştır. Örneklem sayısının faktör analizi yapmak için yeterliğinin sınındığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.82 olduğu bulunmuştur. KMO değerinin .80'den büyük olması çok iyi derecede kabul edilmektedir (Kalaycı, 2006:322). Diğer bir varsayım olan Bartlett – Sphericity testi de değişkenler arasında yüksek korelasyonların bulunma olasılığını test eder ve bu değer anlamlı çıkması gerekmektedir ($\chi^2 = 3803.242$, $df=496$, $p < .001$). Bu doğrultuda yapılan analizlerde varsayımların karşılandığı saptanmıştır.

Bu ölçek için ilk yapılan faktör analizinde faktör sayısı serbest bırakılmış ve temel yapıyı saptayabilmek amacıyla varimaks döndürme işlemi uygulanmıştır. Bu aşamada 32 madde için 7 bileşenden oluşan bir faktör yapısı görülmüştür. Ancak bazı bileşenlerde maddelerin hem sayı olarak az olması hem de birkaç bileşen de yer almaları ve faktör yüklerinin çok ayrılmaması nedeniyle, bu tablo dikkatli bir şekilde incelenmiş ve maddelerin içerikleri de göz önünde bulundurularak temelde 3 faktörlü bir yapının uygunluğu tercih edilmiştir (Tablo 9.). Böylece açımlayıcı faktör analizi tekrar yapılmış ve varimaks döndürmesi sonucunda 3 faktörlü yapının toplam varyansın % 59.483'ünü açıkladığı saptanmıştır. Bu ölçek için birinci faktörün özdeğeri 12.533 ve toplam varyansı açıklama oranı %39.227 ile en güçlü bileşen olarak ortaya çıkmış ve 10 madde ile temsil edilmiştir. Bu faktör "enerji ve su tasarrufu" olarak adlandırılmıştır. Bu ölçekteki ikinci büyük faktör için özdeğer 3.755 olarak bulunmuş ve toplam varyansı açıklama oranının da % 11.735 olduğu saptanmıştır. Bu faktör toplam 12 maddeyi içermekte olup "atık yönetimi ve çevre eğitimi" olarak isimlendirilmiştir. Son olarak üçüncü faktör yeşil otelcilik uygulamalarında "satın alma ve sorumluluğu paylaşma" olarak adlandırılmış ve 10 madde ile temsil edilmiştir. Üçüncü faktörün özdeğeri 2.727 ve toplam varyansı açıklama oranı da % 8.521 olarak saptanmıştır.

Tablo 9: Enerji ve Su – Atık Yönetimi ve Çevre Eğitimi – Satın Alma ve Sorumluluğu Paylaşma için Faktör Analizi Sonuçları (devamı arka sayfada)

Maddeler (32 Madde)	FAKTÖRLER		
	Faktör 1 Faktör yükleri	Faktör 2 Faktör yükleri	Faktör 3 Faktör yükleri
Odalarımızda elektrik tasarrufu için enerji tasarrufu sistemi kullanılmaktadır	.908	.112	.104
Günlük malzeme (havlu, çarşaf vb.) değişiminin çevreye verdiği olumsuz etki konusunda müşterilerimiz bilgilendirilmektedir	.878	.103	-0.02
Satın almada malzemelerin geri dönüşebilir (yeniden değerlendirilebilir) olma özelliğine dikkat edilmektedir	.872	.140	.250
Müşterilerimize, yerel kültürün korunması adına uyarılarda bulunmaktadır	.854	.189	.269
Çamaşırhanede tasarruf sağlayan makineler kullanılmaktadır	.796	0.05	.254
Otelimizde, sürekli kullanılmayan alanların aydınlatılmasında tasarruf için sensör/zamanlayıcı kullanılmaktadır	.782	0.06	0.03
Çamaşırhanede çamaşırlar kirlilik derecelerine göre ayrılmaktadır	.744	.263	.309
Otelimiz, çevre koruma ile ilgili toplantılara katılmaktadır	.643	.307	-0.01
Tuvaletlerde az su harcayan sifonlar kullanılmaktadır	.624	.404	.243
Banyolarda az su harcayan duş başlıkları kullanılmaktadır	.584	.425	.430
Otelimizde atıklar ayrıştırılmaktadır	.584	.571	.401
Otelimizde atık sular arıtılıp dış ortama deşarj edilmektedir	.151	.790	-0.09
Otelimizde atık sular arıtılıp bahçe sulamasında kullanılmaktadır.	0.07	.785	0.02
Otelimizdeki atık yağlar geri dönüşüm firmalarınca değerlendirilmektedir	.194	.703	0.07
Yeşil uygulamalarımız hakkında medyada kamuoyu bilgilendirilmektedir	.170	.687	.242
Personele temizlik malzemelerinin kullanımı ile ilgili bilgi verilmektedir	.384	.656	-0.003
Otelimizde güneş enerjisi kullanılmaktadır	.169	.609	.371

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

Otelimizde personele çevre eğitimi verilmektedir	.422	.598	.173
Otelimiz, çevresel konular ile ilgili araştırmaları desteklemektedir	-0.01	.571	.266
Otelimizle ilgili bilgilendirmeler odalardaki televizyonlardan yapılmaktadır	.127	.555	.459
Otelimizde artan yiyecekler ihtiyaç sahipleriyle değerlendirilmektedir	.363	.436	0.07
Otelimizde çevre dostu ürünler kullanırız	.112	.413	0.05
Otelimizde enerji tüketimi düşük ekipmanlar kullanılmaktadır	.256	-0.04	.713
Çevreye daha az zarar veren temizlik maddeleri satın alınmaktadır	0.03	.500	.690
Çevresel uygulamaların sağladığı tasarruf otel bütçesinde belirtilmektedir	.208	.203	.688
Çevresel uygulamaların neden olduğu maliyetler otel bütçemizde belirtilmektedir	-0.02	.191	.655
Otelimiz, yerel yönetimlerle işbirliği içinde çalışmaktadır	.169	.179	.654
Otelimiz, çevre politikasına sahiptir	0.008	.503	.651
Odalarda enerji tasarrufu sağlayan ampuller kullanılmaktadır	.218	-.234	.634
Otelimizde, çevresel uygulamalardan sorumlu personel çalıştırılmaktadır	.442	.446	.560
Otelimiz, geri dönüşüm firmaları ile işbirliği içinde çalışmaktadır	-0.05	.470	.520
Otelimizde uzun ömürlü malzemeler satın alınmaktadır	.304	-0.03	.494
Öz Değer	12.533	3.755	2.727
Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi	39.227	11.735	8.521

Yeşil Pazarlama ve Yeşil Otelcilik Uygulamaları ile Otellerin Konumu Arasındaki Karşılaştırmalar

Bu bölümde, araştırma kapsamında geliştirilen ölçeklerden elde edilen toplam puanlar ve bağımlı değişkenler ile bazı bağımsız değişkenler (otel türü, otel konumu, yöneticilerin sektördeki yöneticilik yılı vb.) arasındaki karşılaştırmalar ele alınacaktır.

Araştırmada geliştirilen iki ölçek ve toplamda beş alt boyut toplam puanlarının katılımcıların çalışmakta oldukları konaklama işletmesinin konumsal olarak şehir ya da kıyı oteli olmaları arasındaki ortalama karşılaştırmaları, ilişkisiz örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Konaklama işletmesi türü olan 26 şehir oteli ve 100 kıyı oteli grup

Emre Dilek ve Lütfi Atay

değişkeni olarak ekonomik ve sosyal farkındalık, çevresel farkındalık, enerji-su tasarrufu uygulamaları, atık yönetimi ve çevre eğitimi, satın alma ve sorumluluğu paylaşma alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının anlamlı farklılaşmalar gösterip göstermediği araştırılmıştır. Karşılaştırma yapılan tüm alt boyutlarda şehir oteli olma ile kıyı oteli olma ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar saptanmıştır (Tablo 10.).

Ekonomik ve sosyal farkındalık alt boyutu puanları şehir oteli ortalaması 46.5 iken, kıyı oteli ortalaması 50.2 olup, birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadırlar ($t = -3.215$, $sd = 124$, $p < 0.05$). Çevresel farkındalık alt boyutunda ise şehir oteli 24.46 ortalama, kıyı oteli 26.63 ortalama ile birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadırlar ($t = -2.270$, $sd = 124$, $p < .05$). Diğer bir alt boyut olan enerji ve su tasarrufu uygulamaları alt boyutu şehir oteli ortalaması 29.31 ve kıyı oteli ortalaması 32.4 arasında da anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır ($t = -2.167$, $sd = 124$, $p < .05$). Atık yönetimi ve çevre eğitimi alt boyutu şehir oteli ortalaması 20.7 ile kıyı oteli ortalaması 25.9 arasında anlamlı bir farklılaşma ($t = -5.404$, $sd = 124$, $p < .001$) görülmüş, ayrıca son olarak satın alma ve sorumluluğu paylaşma alt boyutu şehir oteli ortalaması 26.8 ve kıyı oteli ortalaması 28.9 arasında da anlamlı farklılaşmalar saptanmıştır ($t = -2.438$, $sd = 124$, $p < .05$).

Söz konusu beş alt boyut puanları üzerinden genel olarak bir yorum yapmak gerekirse; kıyı otellerinin şehir otellerine göre yeşil otelcilik uygulamalarından daha yüksek puanlar aldıkları görülmektedir. Bu puan farklılığı özetle, kıyı otellerinin yeşil otel olma konusunda şehir otellerine kıyasla hem konumsal olarak avantajlı olduğunu göstermekte, hem de yeşil pazarlamayı algılama noktasında bir adım önde olduklarını göstermektedir. Bunun nedenini, kıyı otellerinin daha çok kitle turizmine endeksli bir pazarlama stratejisine sahip olmasından ötürü, şehir otellerine oranla daha yüksek düzeyde bir sürdürülebilir turizm refleksi geliştirmeleri şeklinde açıklayabiliriz. Diğer bir etken ise, yeşil otel olma sürecinde yapılacak yatırımlarda (güneş enerjisi, atık arıtma tesisi vb.) fiziki şartlar düşünüldüğünde, kıyı otellerinin buldukları geniş araziler ile şehir otellerine göre daha avantajlı olmalarıdır.

Bu bağlamda, çalışmanın üçüncü bölümündeki yeşil pazarlama matrisini hatırlayacak olursak, Grant'in işletmeler için ifade etmiş olduğu yeşil pazarlama farklılaşmaları (yeşil, daha yeşil, en yeşil) konumsal olarak kıyı ve şehir otelleri için de söylenebilir.

**Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine
Bir Araştırma**

Tablo 10: Otellerin Konumu ile Yeşil Pazarlama Algısı ve Yeşil Otelcilik Uygulamaları Bağımlı Değişkenleri Arasındaki İlişkisiz Örneklem T-testi Sonuçları

Faktörler	Otelin Konumu	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P (Çift Uçlu Test)
Ekonomik ve Sosyal Farkındalık	Şehir Oteli	46.5385	5.75660	-3.215*	.002
	Kıyı Oteli	50.2000	5.01513		
Çevresel Farkındalık	Şehir Oteli	24.4615	4.72636	-2.270*	.031
	Kıyı Oteli	26.6300	2.31226		
Enerji ve Su Tasarrufu Uygulamaları	Şehir Oteli	29.3077	7.23751	-2.167*	.040
	Kıyı Oteli	32.4000	1.49747		
Atık Yönetimi ve Çevre Eğitimi	Şehir Oteli	20.6923	4.11601	-5.404***	.000
	Kıyı Oteli	25.8800	4.42052		
Satın Alma ve Sorumluluğu Paylaşma	Şehir Oteli	26.8462	4.19230	-2.438*	.021
	Kıyı Oteli	28.9100	2.01557		

*p<.05, ***p<.001

Yeşil Pazarlama ve Yeşil Otelcilik Uygulamaları ile Otellerin Türü Arasındaki Karşılaştırmalar

Konaklama işletmesinin uluslara arası zincir otel, şahıs oteli ve ulusal zincir otel türü ile yeşil otelcilik uygulamaları beş alt boyut toplam puanları tek yönlü varyans analizleri ile karşılaştırılmıştır. Parametrik bir varyans analizinin en önemli varsayımı olan puanların varyans homojenliği varsayımı ekonomik ve sosyal farkındalık, çevresel farkındalık, atık yönetimi ve çevre uygulamaları ile satın alma ve sorumluluğu paylaşma puanları için karşılanmış olup, enerji ve su tasarrufu uygulamaları için karşılanamamıştır. Tablo 11.'de varyans homojenliği sağlanan dört alt boyut ortalamalarının parametrik bir test olarak tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmektedir. Enerji ve su tasarrufu uygulamaları alt boyutu için de parametrik olmayan Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 11'den de izlendiği üzere otel türü ve söz konusu dört yeşil otelcilik uygulamaları toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar olduğu saptanmıştır. Sırası ile ele almak gerekirse ekonomik ve sosyal farkındalık alt boyutunda uluslararası zincir

Emre Dilek ve Lütü Atay

otel ortalaması (50.89) , şahıs oteli ortalaması (44.17) ve ulusal zincir otel ortalaması (49.11) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 11: Otel Türü ile Yeşil Otelcilik Ölçeklerinden Alınan Puanlarının Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Uluslararası zincir oteli (n= 55)		Şahıs oteli (n= 12)		Ulusal zincir otel (n= 55)		Anova F değeri	Çoklu Karşılaştırmalar
	Ort.	s.s	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.		
Ekonomik ve Sosyal Farkındalık	50.89	5.01	44.17	5.13	49.11	5.17	8.764***	Uluslararası-şahıs Şahıs-ulusal
Çevre Farkındalık	26.84	2.8	23.08	5.2	26.25	2.22	8.117***	Uluslararası-şahıs Şahıs-ulusal
Atık Yönetimi ve Çevre Eğitimi	26.75	3.83	18.5	5.05	24.35	4.51	19.070***	Uluslararası-şahıs Şahıs-ulusal Ulusal-uluslararası
Satın Alma ve Sorumluluk Paylaşımı	29.15	2.56	25.83	3.04	28.36	2.58	7.966**	Uluslararası-şahıs Şahıs-ulusal

***p<.001 **p<.01

Hangi otel türlerinin birbirlerinden farklılaştığı çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden Tukey HSD testi ile incelendiğinde ekonomik ve sosyal farkındalık boyutunda uluslararası zincir oteller şahıs otellerinden ve şahıs otelleri de ulusal zincir otellerden farklılaşmaktadır. Bu durum, farklı otel türlerinde görev yapan yöneticilerin yeşil pazarlama algısının ekonomik ve sosyal farkındalık boyutunda değişiklikler olduğunu göstermektedir. Ulusal ve uluslararası zincir oteller şahıs otellerine göre, kurumsal bir yapı ve marka değeri ile müşterilerine her yerde aynı kalite ve standartta hizmet verme anlayışları, müşteri odaklılık ve uzun vadeli politikalar ile mevcut pazarda rekabet üstünlüğü sağlama noktasında farklılaştığı gibi yeşil işletme olma noktasında da farklılaşmaktadır. Bununla birlikte uluslararası zincir oteller de ulusal zincir otellere kıyasla az da olsa bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla otel türleri arasında bir değerlendirme yaparsak, uluslararası zincir otellerin diğerlerine göre daha yeşil bir anlayışla faaliyetlerini yürüttüğünü söyleyebiliriz.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

Yeşil otelcilik ölçeği alt boyutu enerji ve su tasarrufu uygulamaları toplam puanları otel türü değişkeni üzerinden varyans homojenliği varsayımını karşılamamış ve parametrik olmayan Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır (Tablo 12). Analiz sonuçlarına göre, enerji ve su tasarrufu uygulamaları alt boyutundan alınan toplam puanlar uluslararası zincir otel, şahıs oteli ve ulusal zincir otel türlerine göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir ($\chi^2(2) = 15.974, p < 0.001$). Bu sonuç üç farklı otel türünün enerji ve su tasarrufu konularında farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 12: Otel türü ile Yeşil Otelcilik Ölçeklerinden Alınan Puanların Kruskal-Wallis ANOVA Sonuçları

Otel türü	n	Sıra ortalaması	Sd.	χ^2	p	Anlamlı fark
Uluslararası zincir otel	55	70.13	2	15.974	0.000	Uluslar arası-şahıs
Şahıs oteli	12	35.50				Şahıs-ulusal otel
Ulusal zincir otel	55	58.55				Uluslar arası-ulusal

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında uluslararası zincir otellerin en yüksek puana (70.13) sahip olduğu, daha sonra ulusal zincir otellerin (58.55) geldiği ve en düşük puana ise şahıs otellerinin (35.50) sahip olduğu görülmektedir. Otel türleri arasında saptanan bu anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için yine parametrik olmayan bir istatistiksel analiz olarak ilişkisiz örneklemelerin karşılaştırılması için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Üç farklı karşılaştırma sonucunda her üç otel türünün de anlamlı olarak birbirlerinden farklılaştıkları saptanmıştır.

Uluslararası zincir otel ile şahıs oteli arasında (Mann-Whitney U değeri = 151, $p < 0.001$), şahıs oteli ile ulusal otel arasında (Mann-Whitney U değeri = 197, $p < 0.05$) ve son olarak da uluslararası zincir otel ile ulusal zincir otel türü arasında anlamlı farklılaşmalar saptanmıştır (Mann-Whitney U değeri = 1217, $p < 0.05$). Otel türleri arasında enerji ve su tasarrufu boyutundaki bu farklılaşmanın nedeni, otellerin finansal gücü ve bu güce paralel olarak yaptıkları yatırımlardır. Bunun yanı sıra enerji ve su tasarrufu sağlamak amacıyla yapılan yatırımların geri dönüşünün uzun vadede gerçekleşiyor olması da, otellerin bu tür yatırımlara yönelip yönelmemesi adına aldıkları kararlarda etkilidir. Kulakoğlu ve Dilek (2011: 469) tarafından yapılan çalışmada, Iber Otel Sarıgerme Park çevre müdürü E. Çalık bu durumu; " *Otelimize yapmayı düşündüğümüz rüzgar*

Emre Dilek ve Lütü Atay

güllu projesi yaklaşık 1,5 milyon Euro olarak hesaplandı, ancak yatırımın geri dönüşü 8-10 yıl civarında bir süre olmasından dolayı bu yeşil otelcilik uygulamasından vazgeçmek zorunda kaldık. Proje önemli ama yapılacak olan yatırımın uygulanabilir ve finanse edilebilir olması daha da önemlidir.” şeklinde ifade etmektedir. Söz konusu örnekten de anlaşılacağı gibi finansal güç ve yatırımın geri dönüşü bu tür maliyeti yüksek uygulamalar yapma konusunda en güçlü etkenlerdir.

Katılımcıların Sektörde Yönetici Olarak Çalışma Yılı ile Yeşil Pazarlama Algısı ve Yeşil Otelcilik Uygulamaları Toplam Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında bir diğer gruplar arası karşılaştırma da katılımcıların turizm sektöründe yönetici olarak çalıştıkları süre (5 yıldan az, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıl üzeri) ile yeşil pazarlama algısı ve yeşil otelcilik uygulamaları beş alt boyut toplam puanları düzeyinde yapılmıştır. Sektörde yönetici olarak çalışılan süre açısından 3 katılımcı 5 yıldan daha az süre yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir ve bu gruptaki katılımcılar analiz dışı bırakılmıştır. Analizler tek yönlü varyans analizi ile gerçekleştirilmiş ve satın alma-sorumluluğu paylaşma alt boyutu varyans homojenliği varsayımını karşılamadığı için sadece bu boyutta parametrik olmayan Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 13’te ekonomik ve sosyal farkındalık, çevresel farkındalık, atık yönetimi ve çevre eğitimi uygulamaları ile toplam puanlarının turizm sektöründe yönetici olarak çalışılan süre 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıl üzeri grup karşılaştırmalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar saptanmıştır. Buna karşın enerji ve su tasarrufu uygulamaları toplam puanlarının yönetici olarak çalışılan süre diğer bir ifade ile yıl kapsamında gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Otel yöneticilerinin turizm sektöründe yöneticilik yaptıkları süreler üzerinden hangi yıllar arasında anlamlı grup farklılaşmaları olduğu çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri ile incelendiğinde Tukey HSD testi sonuçlarına göre; söz konusu olan üç alt boyutta da ekonomik ve sosyal farkındalık boyutunda, çevresel farkındalık ve atık yönetimi ve çevre eğitimi uygulamaları sektörde 6-10 yıl yöneticilik yapanlar, 11-15 yıl yöneticilik yapanlardan ve 6-10 yıl yöneticilik yapanlar, 15 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlardan farklılaşmaktadır. Buna karşın adı geçen bu üç alt boyutta sektörde 11-15 yıl yöneticilik yapanlar ile 15 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlar arasında herhangi anlamlı bir ortalama puan farklılaşması saptanmamıştır. Ayrıca yeşil otelcilik enerji ve su tasarrufu uygulamaları toplam puanlarının turizm sektöründe yönetici olarak çalışılan yıl açısından anlamlı bir

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

farklılaşma saptanmamıştır. Bu durum sektörel deneyim hangi düzeyde olursa olsun, yöneticilerin en önemli ve mutlak paydasının maliyetleri azaltmak olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile yöneticiler, yeşil otelcilik uygulamalarının maliyet avantajının farkındadırlar.

Yeşil otelcilik alt ölçeklerinden satın alma ve sorumluluğu paylaşma toplam puanları sektörde yönetici olarak çalışılan süre açısından grup değişkeni olarak sınındığı durumda varyans homojenliği varsayımını karşılayamamış ve bu nedenle parametrik olmayan Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmıştır (Tablo 14).

Tablo 13: Yöneticilik Yılı ile Yeşil Pazarlama Algısı ve Yeşil Otelcilik Ölçeklerinden Alınan Puanların Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	6-10 yıl (n= 22)		11-15 yıl (n= 36)		15 yıl ve üzeri (n= 65)		Anova F değeri	Çoklu Karşılaştır- malar
	Ort.	s.s	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	F	
Ekonomik ve Sosyal Farkındalık	44.9	5.8	49.5	5.1	51.2	4.2	14.308***	6-10 yıl farklı 6-10 yıl ve 15 yıl üzeri
Çevresel Farkındalık	24.5	3.1	26.6	2.3	26.6	3.2	4.405*	6-10 yıl farklı 6-10 yıl ve 15 yıl üzeri
Enerji ve Su Tasarrufu Uygulamaları	30.9	3.6	32.4	1.3	31.9	4.3	1.264	Anlamlı fark yok
Atık Yönetimi ve Çevre Eğitimi	22.1	4.4	25.1	4.5	25.7	4.7	5.162**	6-10 yıl farklı 6-10 yıl ve 15 yıl üzeri

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

Tablo 13'te görüldüğü üzere, analiz sonuçlarına göre, satın alma ve sorumluluğu paylaşma alt boyutundan alınan toplam puanlar 5-10 yıl yöneticilik yapanlar, 11-15 yıl yöneticilik yapanlar ve 15 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlar arasında anlamlı bir farklılaşma göstermektedir ($\chi^2(2) = 21.173, p<0.001$). Bu sonuç sektörde yapılan üç farklı yöneticilik süresinin satın alma ve sorumluluğu paylaşma konusunda farklılaştığını göstermektedir. Dolayısıyla söz konusu farklılığın nedenini, yöneticilerin yeşil otelcilik uygulamalarını çok boyutlu olarak (tüketiciler, tedarikçiler vb.) ele almaması olarak açıklayabiliriz. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında 15 yıl ve üzeri yöneticilik yapanların en yüksek puana (71.28)

Emre Dilek ve Lutfi Atay

sahip olduğu, daha sonra 11-15 yıl yöneticilik yapanların (61.72) geldiği ve en düşük puana ise 6-10 yıl arasında yöneticilik yapanların (35.05) sahip olduğu görülmektedir. Sektörde yapılan yöneticilik yılları arasında saptanan bu anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak üzere yine parametrik olmayan bir istatistiksel analiz olarak ilişkisiz örneklemelerin karşılaştırmaları için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Üç farklı karşılaştırma sonucunda sektörde 5-10 yıl yönetici olarak çalışanlar ile 11-15 yıl yöneticilik yapanlar (Mann-Whitney U değeri =213.500, $p < .05$) ve 6-10 yıl yöneticilik yapanlar ile 15 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlar (Mann-Whitney U değeri = 304.500, $p < .001$) düzeylerinde birbirlerinden anlamlı olarak farklılaşmaktadırlar. Buna karşın turizm sektöründe 11-15 yıl süre ile yöneticilik yapanlar ile 15 yıl ve üzerinde yöneticilik yapanlar arasında satın alma ve sorumluluğu paylaşma konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır (Mann-Whitney U değeri = 977.500, $p = .107$).

Tablo 14: Yöneticilik Yılı ile Yeşil Pazarlama ve Yeşil Otelcilik Ölçeklerinden Alınan Puanların Kruskal-Wallis ANOVA Sonuçları

Yöneticilik Yılı	N	Sıra ortalaması	Sd.	χ^2	p	Anlamlı fark
6-10 yıl	22	35.05	2	21.173***	.000	6-10 yıl ve 11-15 yıl 6-10 yıl ve 15 yıl üzeri
11-15 yıl	36	61.72				
15 yıl ve üzeri	65	71.28				

*** $p < .001$

Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Ölçme aracının son bölümünde daha önce de ifade edildiği gibi cevaplayıcıları tanımlamaya ve yeşil otelcilik uygulamaları ve yöneticilerin yeşil pazarlama algısı ile ilişkilendirilmek üzere bir takım sorular sorulmuştur. Bu bölümde, bu sorular ile oluşturulan beş faktör arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak değerlendirilmektedir.

Yeşil Otelcilik Konusunda Bilgi Sahibi Olmak ve Yenilikçi Olmak ile Beş Faktör Arasındaki Korelasyonlar. Araştırmanın son bölümünde otel yöneticilerine yöneltilen "yeşil otelcilik konusunda ne kadar bilgi sahibisiniz" ve "kendinizi yenilikçi olarak tanımlarmısınız" sorularına ilişkin 1 en düşük ve 5 en yüksek olmak üzere yöneticilerin kendilerine puan vermeleri istenmiştir. Söz konusu puanlar, oluşturulan beş faktör ile ilişkilendirilerek Pearson Korelasyon ile analiz edilmiştir.

**Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine
Bir Araştırma**

Tablo 15: Yeşil Otelcilik Konusunda Bilgi Sahibi Olmak ve Yenilikçi Olmak ile Beş Faktör arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ekon. ve Sosyal Boyut	Çevre. Boyut	Enerji ve Su Tasarrufu Uygulamaları	Atık Yön. ve Çevre Eğitimi	Satın Alma Ve Sorumluluğu Paylaşma	Yeşil Pazarlama Konusunda Bilgili Olmak	Yenilikçi Olmak
Ekon. ve Sosyal Boyut	Pearson korelasyon	1	,607**	,274**	,670**	,628**	,662**	,269**
Çevre. Boyut	Pearson korelasyon	,607**	1	,758**	,691**	,625**	,566**	,309**
Enerji ve Su Tasarrufu Uygul.	Pearson korelasyon	,274**	,758**	1	,578**	,560**	,419**	,212*
Atık Yön. ve Çevre Eğitimi	Pearson korelasyon	,670**	,691**	,578**	1	,603**	,793**	,405**
Satın Alma ve Soruml. Paylaşma	Pearson korelasyon	,628**	,625**	,560**	,603**	1	,614**	,362**
Yeşil Pazarlama Konusunda Bilgili Olmak	Pearson korelasyon	,662**	,566**	,419**	,793**	,614**	1	,366**
Yenilikçi Olmak	Pearson korelasyon	,269**	,309**	,212*	,405**	,362**	,366**	1

**.

*. p<0.05

Yukarıda yer alan tabloda, yeşil pazarlama konusunda bilgi sahibi olmak ve yenilikçi olmanın, beş faktör ile olan ilişkisi Pearson korelasyon ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, otel yöneticilerinin yenilikçi bir yönetim anlayışına sahip olması ile, enerji ve su tasarrufu uygulamaları dışındaki diğer dört faktör arasında çok kuvvetli olmamakla birlikte anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde kabul edilen bir ilişkiler tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0.25 arasında olması durumunda zayıf, 0.50-0.69 arasında

Emre Dilek ve Lütü Atay

olması durumunda orta, 0.70-0.89 arasında olması durumunda kuvvetli ve 0.90-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli şekilde yorumlanabilir. Söz konusu aralıklarla ilgili kesin sınırlar olmamakla birlikte literatürde farklı sınıflandırmalar da yapılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005:220). Bu sonuçlar, otel yöneticilerinin kendilerini ne kadar yeniliğe açık olarak tanımlarlar ise, yeşil pazarlama algısında ve yeşil otel olma sürecinde de o kadar yenilikçi bir yönetim anlayışına sahip olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin yeşil pazarlama konusunda bilgi sahibi olması ile beş faktör arasında ise daha kuvvetli bir ilişki vardır. Tablo 15'de yer alan sonuçlarda bu değişkenin özellikle atık yönetimi ve çevre eğitimi faktörü ile olan korelasyonu son derece kuvvetlidir ($r=.793$). Diğer faktörlerle de anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki içerisindedir. Bu durum, otel yöneticilerinin yeşil pazarlama konusunda bilgisi arttıkça, yeşil otelcilik uygulamalarının da artacağı anlamına gelmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yeşil pazarlama anlayışı pek çok işletme tarafından kabul görmekte ve krizin çözümü için çıkış noktası olarak görülmektedir. Yeşil pazarlama anlayışı işletmelere, uzun vadede maliyet avantajı, mevcut pazarda rekabet avantajı sağlayarak, onların, tüketicilerin satın alma davranışlarında olumlu bir etki yaratmalarına fırsat vermektedir. Bu durum, gün geçtikçe işletmelerin yeşil pazarlamaya daha çok önem vermelerine ve yeşil pazarlama anlayışını daha iyi kavramalarına vesile olmaktadır. Bu bağlamda, yeşil pazarlamanın olumlu ekonomik etkilerinin yanı sıra, ekolojik anlamda da mevcut sistemin dönüşümüne katkı sağlıyor olması hem işletmelerin hem de çevrenin sürdürülebilir kılınması adına son derece önemlidir.

Artık işletmeler, hangi sektörde olursa olsun, çevresel sorunlara duyarlı olmadan varlıklarını sürdüremeyeceklerinin farkındadırlar. Örneğin, Almanya'daki en büyük gıda firması olan bebek maması üreticisi Hipp'in kullandığı girdilerin %70'i ekolojiktir. İngiltere'nin en büyük süpermarket grubu olan Tesco, 600 mağazasının 145'inde yeşil ürün satışı yapmaktadır (Ekinci 2007:76). Yine hizmet endüstrisi içerisinde yer alan Fourseasons, Best Western, Accor Grup gibi uluslararası otel zinciri işletmeleri, yenilenebilir enerji kaynaklarından yararlanarak hem ciddi bir maliyet tasarrufu sağlamakta hem de bu yolla çevrenin korunmasına katkı sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada, turizm endüstrisi içerisinde yer alan işletmelerin yeşil pazarlama konusunda nasıl bir kavrayışa sahip oldukları, ne tür

Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

uygulamalar yaptıkları, sektörden örneklerle ele alınmıştır. Bu doğrultuda, seyahat acentaları, havayolu işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve konaklama işletmelerinden örnekler ile yeşil pazarlama anlayışını turizm endüstrisi içerisinde nasıl bir anlayışla ele alındığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Özellikle konaklama işletmeleri açısından yeşil pazarlamanın, yeşil otelcilik uygulamaları adı altında daha etkin bir biçimde uygulandığı görülmüştür. Dolayısıyla, çalışmanın son kısmında, Türkiye'de yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerinin yeşil pazarlamayı nasıl algıladıkları ve bu algı çerçevesinde ne tür uygulamalar yaptıkları konusunda bir inceleme yapılmıştır. Söz konusu incelemede, kitle turizminin en yoğun olduğu, Türkiye'de turizmin başkenti olarak kabul edilen Antalya bölgesinde yer alan beş yıldızlı oteller analiz edilmiştir. Söz konusu analizde, konaklama işletmelerinin türü, konumu ve yöneticilerinin sektördeki çalışma sürelerinin, yeşil pazarlama algısında ve yeşil otelcilik uygulamaları üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

- Konaklama işletmelerinin türü yeşil pazarlama algısında ve buna bağlı olarak yeşil otelcilik uygulamaları üzerinde etkilidir. Başka bir ifade ile konaklama işletmelerinin ulusal ya da uluslararası zincir işletme olması, hem yeşil pazarlamayı daha fazla içselleştirmelerine, hem de buna paralel olarak yeşil otelcilik uygulamalarına diğer konaklama işletmelerine göre daha fazla yatırım yapmalarına neden olmaktadır.

- Yine buldukları konum, özellikle yeşil otelcilik uygulamaları açısından etkin bir rol oynamaktadır. Örneğin şehir otelleri, fiziksel koşullar nedeniyle arıtma tesisi ve yenilenebilir enerji gibi yatırımlara daha az yönelirken, kıyı otelleri bu konuda ciddi yatırımlar yapmaktadır. Burada yeşil pazarlamanın nasıl algılandığından çok, yatırımların yapılabilirliği açısından farklılık görülmektedir.

- Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin sektörde çalışma sürelerinin, yeşil otelcilik enerji ve su tasarrufu uygulamaları açısından anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum sektörel deneyim hangi düzeyde olursa olsun, yöneticilerin en önemli ve mutlak paydasının maliyetleri azaltmak olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile yöneticiler, yeşil otelcilik uygulamalarının maliyet avantajının farkındadırlar.

Tüm bu sonuçlar, asıl olarak Antalya bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin, yeşil pazarlama anlayışı ve bu anlayışın konaklama sektöründe uygulanış biçimi olan yeşil otelcilik uygulamaları konusunda, tür, konum ve yöneticilerinin sektörel deneyimleri noktasında

Emre Dilek ve Lutfi Atay

farklılaştığını göstermektedir. Ancak maliyet tasarrufu sağlama konusunda bütün işletmelerin benzer uygulamalar yaptığı görülmektedir. Bu durum, yeşil pazarlama anlayışının benimsenmesinin en önemli nedeninin, uzun vadede maliyetlerde yarattığı olumlu etki ve karlılık olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak turizmi, turizm endüstrisi içerisinde yer alan her bir dinamiği çevreden bağımsız olarak düşünemeyiz. Çevreyi yalnızca turizmin bir hammaddeyi ya da sadece bir çekim gücü olarak görmek, hem turizmin geleceğini hem de o bölgenin geleceğini tehlikeye atmak olacaktır. İşte bu bağlamda, Türkiye'nin turizm başkenti olarak kabul edilen Antalya ve çevresinin, çevre odaklı bir turizm anlayışını içselleştirmesi son derece önemlidir. Türkiye'de yer alan konaklama tesislerinden 22 tanesi Turizm Bakanlığı'nın vermiş olduğu Yeşil Yıldız Sertifikasına sahip olup, bu sayı Antalya ve civarında yer alan beş yıldızlı tesisler için yalnızca 6'dır. Çalışmada, işletmelerin genellikle çevre politikalarına sahip oldukları, enerji ve su tasarrufu konusunda yatırımlar yaptıkları, atık yönetimi ile ilgili yerel yönetimlerle işbirliği içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında, konaklama işletmelerinin, çevreyi ve çevresel uygulamaları mevcut pazarda bir rekabet avantajı olarak görmelerinin de etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla gelecek dönemlerde, yeşil yıldız sertifikası olarak şuan ki mevcut sayının artırılması Antalya ve çevresinin turizmdeki geleceği açısından önem arz etmektedir.

Türkiye'nin 2023 Turizm Stratejileri'nde de belirtildiği üzere; doğal kaynakları ekolojik ve ekonomik verimlilik ilkesine bağlı olarak sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde koruyan ve kullanan bir turizm anlayışının benimsenmesi gerekliliği, hem mikro ölçekte hem de makro ölçekte markalaşmak isteyen Türkiye'nin atması gereken adımların en başında yer almaktadır. Burada önemli olan nokta ise, işletmelerin yapacağı çevresel uygulamalara, tüketicilerin, bölge halkının, sivil toplum kuruluşlarının, yerel yönetimlerin, turizm birliklerinin, kısacası turizm endüstrisi içerisinde yer alan tüm paydaşların yapacağı desteklerdir. Eğer marka destinasyonlara sahip olarak, 2023 için belirlenen dünya turizminde ilk beş ülke arasında yer alma isteğimizi gerçekleştirmek istiyorsak bu çevre odaklı çoğulcu hareketi, pratikte de daha etkin bir şekilde uygulamaya koymamız gerekmektedir.

**Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Yeşil Otelcilik Uygulamaları Üzerine
Bir Araştırma**

KAYNAKÇA

- Ay, C. ve Ecevit, Z. (2005). Çevre Bilinçli Tüketiciler. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 10, 238-263.
- Bohdanowicz, P. (2005). Environmental Awareness and Initiatives in the Swedish and Polish Hotel Industries - Survey Results. International Journal of Hospitality Management, 25(4), 662-682.
- Ekinci, B.T. (2007). Yeşil Pazarlama Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar ve Örnek Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Enz, C.A. ve Siguaw J.A. (1999). Best Hotel Environmental Practices. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(5), 72-77.
- Erdoğan, N. ve Barış, E. (2007). Environmental Protection Programs and Conservation Practices of Hotels in Ankara, Turkey. Tourism Management, 28, 604-614.
- Grant, J. (2008). Yeşil Pazarlama Manifestosu (Çeviri: Nadir Özata, Yasemin Fletcher). MediaCat Kitapları.
- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (2.baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Keleş, C. (2007). Yeşil Pazarlama: Tüketicilerin Yeşil Ürünleri Tüketme Davranışları ve Yeşil Ürünlerin Tüketiminde Kültürün Etkisi ile İlgili Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to Environmental Management Held by Group of Hotel Managers in Edinburg. International Journal of Hospitality Management, 17, 33-47.
- Kulakoğlu, N. ve Dilek S.E. (2011). Sürdürülebilir Turizm Sürecinde Birlikler, Belgeler ve Kriterleri: Iber Otel Sarıyerme Park Örneği. 12.Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Düzce, 458-471.
- Kurtuluş, K. (2004). Pazarlama Araştırmaları (7. Basım). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Mensah, I. (2006). Environmental Management Practices Among Hotels in the Greater Accra Region. International Journal of Hospitality Management, 25, 414-431.
- Murphy, R.K. ve Davidshofer, O.C. (2005). Psychological Testing Principles and Applications (6th Edition). Pearson Education International.

Emre Dilek ve Lutfi Atay

- Polonsky, M.J. (1994). An Introduction To Green Marketing. Electronic Green Journal, 1(2). <http://escholarship.org/uc/item/49n325b7>
- Ural, A. ve Kılıç İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TUROB (Türkiye Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği) – 2012 Konaklama Sektörü İstatistikleri.
<http://www.turob.com/istatistikler.aspx>

YAZARLARA DUYURU

İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide işletme, iktisat, uluslararası ilişkiler, Avrupa Birliği siyaseti ve hukuku ve 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 (^{a,b,c,d...}) 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 (^{a,b,c,d...}) 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 İçinde Makale

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.

Sürelî Yayın – İki Yazarlı 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.
Veri Tabanından Alınmış Makale

Kaynakça: Hakan, M.A. ve Liman, R. (1998). Kalkınma Sürecinde Kültür Faktörü. Ekonomist, 24, 132-142. İndirilme Tarihi: 18 Aralık 1998, GALILEO, Dergi Özetleri.

WWW- Makale

Kaynakça: Burak, J. (1998). Televizyonların Tüketici Üzerindeki Etkisi. Tüketici Dergisi 4, 291-307. İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, WWW:Web: <http://www.tuketici.org.tr/tuketici/xap/xap44291.html>
WWW Site

Kaynakça: Türk Kadınlar Derneği (1998, Mart 27). Kadınlar Yeni Kanun Tasarısı İçin Ayakta [WEB duyurusu]. Ankara; İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, WWW:Web: <http://www.TKD.com/ktk/basin.html>

Metin İçinde: (Türk Kadınlar Derneği, 1998)

Metin içinde yapılan atıfların tümü kaynakçada yer almalıdır.

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.

Örnek: Kaynakça: Türk Kadınlar Derneği (1998, Mart 27). Kadınlar Yeni Kanun Tasarısı İçin Ayakta [WEB duyurusu]. Ankara; İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, WWW:Web: <http://www.TKD.com/ktk/basin.html> şeklindeki kaynak Metin İçinde: (Türk Kadınlar Derneği, 1998) şeklinde kullanılmalıdır.

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) başvurunuz.

İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, 2012

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.

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