



Yıl: 5 - Sayı: 1

# YORUM - YÖNETİM - YÖNTEM ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE FELSEFE DERGİSİ

JOURNAL OF INTERPRETATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)



**Y**ORUM – **Y**ÖNETİM – **Y**ÖNTEM  
ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE  
FELSEFE DERGİSİ

JOURNAL OF INTERPREATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)

Cilt/Volume: 5  
Sayı/Issue : 1  
Yıl/Year : 2017

ASOS Index tarafından taranmaktadır.

---

**YORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:5 SAYI:1  
2017**

---



Arş. Gör. Ahmet Karakiraz  
+90 264 295 62 57

Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk  
+90 264 295 35 90

Arş. Gör. Dr. Zülküf Çevik  
+90 264 295 62 98



[www.yorumyonetim.org](http://www.yorumyonetim.org)

<http://dergipark.gov.tr/yorumyonetim>



---

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER**

---

**PROF. DR. RECAİ COŞKUN**

---

---

**EDİTÖR / EDITOR**

---

**PROF. DR. RECAİ COŞKUN**  
coskun@sakarya.edu.tr

---

---

**EDİTÖR YARDIMCISI / ASSOC. EDITOR**

---

**DOÇ. DR. ALİ TAŞ**  
alitas@sakarya.edu.tr

---

---

**YAYIN KURULU/EDITORIAL BOARD**

---

**PROF. DR. RECAİ COŞKUN**  
**DOÇ. DR. ALİ TAŞ**  
**ARŞ. GÖR. DR. ZÜLKÜF ÇEVİK**  
**ARŞ. GÖR. AHMET KARAKİRAZ**  
**ARŞ. GÖR. OĞUZHAN ÖZTÜRK**

---

YORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:5 SAYI:1  
2017

---



---

ALAN EDİTÖRLERİ (AREA EDITORS)

---

**İnsan Kaynakları Yönetimi Alan Editörü**

ADEM BALTACI (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

**Stratejik Yönetim Alan Editörü**

MAHMUT HIZIROĞLU (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)

**Davranış Bilimleri Alan Editörü**

ENVER AYDOĞAN (Gazi Üniversitesi)

**Felsefe Alan Editörü**

HAKAN POYRAZ (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi)

**Sosyoloji Alan Editörü**

AHMET BARAN DURAL (Tekirdağ Üniversitesi)

**Kamu Yönetimi Alan Editörü**

ÖZER KÖSEOĞLU (Sakarya Üniversitesi)

**Ekonomi Alan Editörü**

KUTLUK KAĞAN SÜMER (İstanbul Üniversitesi)

**Balkanlar Alan Editörleri**

ERGİN JABLE (Priştine Üniversitesi, Kosova).

ABDÜLMECİD NUREDİN (Vizyon Üniversitesi, Makedonya)

**Kafkaslar ve Hazar Bölgesi Alan Editörü**

FARİZ AHMADOV (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)

**Coğrafya Alan Editörü**

ÜMİT DURU (Sakarya Üniversitesi)

YORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:5 SAYI:1  
2017

YAYIN KURULU / EDITORIAL  
BOARD

Prof. Dr. Recai Coşkun

Doç. Dr. Ali Taş

Arş. Gör. Dr. Zülküf Çevik

Arş. Gör. Ahmet Karakiraz

Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk

YORUM-YÖNETİM-YÖNTEM  
DERGİSİ'NDE YER ALAN  
MAKALELERİN BİLİMSEL  
SORUMLULUĞU YAZARA  
AİTTİR.

SCIENTIFIC RESPONSIBILITY  
FOR THE ARTICLES  
BELONGS TO THE AUTHORS  
THEMSELVES.



HAKEM HEYETİ

<i>Prof. Dr. Ayşe İrmiş</i>	Pamukkale Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Derman Küçükaltan</i>	İstanbul Arel Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Gazi Uçkun</i>	Kocaeli Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Habip Yıldız</i>	İstanbul Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Haluk Selvi</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Harun Bal</i>	Çukurova Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Hasan Tutar</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Kadir Ardıç</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Mehmet Sarıışık</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Muhsin Halis</i>	Kocaeli Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Mustafa Akal</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan</i>	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Mustafa Ünal</i>	Erciyes Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Rahmi Karakuş</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Recai Coşkun</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Refika Bakoğlu</i>	Marmara Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Selahattin Karabınar</i>	İstanbul Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Şaban Kayıhan</i>	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
<i>Prof. Dr. Zeki Parlak</i>	İstanbul Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Ali Taş</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Aykut Hamit Turan</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Elbeyi Pelit</i>	Afyon Kocatepe Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Emel İslamoğlu</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Kazım Ozan Özer</i>	Nişantaşı Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Mahmut Akbolat</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu</i>	Ankara Sosyal Bilimler Üni.
<i>Doç. Dr. Murat İskender</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Mustafa Cahit Unğan</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Oğuz Işık</i>	Hacettepe Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Oğuz Türkay</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Doç. Dr. Osman Nuri Özdoğan</i>	Adnan Menderes Üni.
<i>Doç. Dr. Özer Köseoğlu</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. M. Said Döven</i>	Eskişehir Osmangazi Üni.
<i>Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yıldırım</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Semih Okutan</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Serdar Orhan</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Sevgi Dönmez Maç</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Şule Aydın Turan</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Umut Sanem Çitçi</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Yasin Şerifoğlu</i>	Kastamonu Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu</i>	Yıldız Teknik Üniversitesi
<i>Yrd. Doç. Dr. Özlem Balaban</i>	Sakarya Üniversitesi

Değerli okuyucu,

Yeniden yapılandırdığımız dergimizin 5. Cildinin 1. Sayısı ile karşınızdayız. Dergimiz, sosyal bilimlerin farklı disiplinlerine felsefi bir lezzet katarak ilerlemeyi amaç edinmektedir. Dünyada, ama daha çok Türkiye’de sosyal bilimlerin tekdüze ve mekanikleşme eğilimine girdiği günümüzde felsefe bu gidişi değiştirebilecek; sürece düşünsel derinlik ve kıvam katabilecek bir alan olarak bütün akademik camianın sahiplenmesi gereken bir mirastır. Gelecekteki sayılarda bu konuya ilişkin daha ayrıntılı çözümlene ve tartışmalar yapılacaktır. Derginin bu yönüyle “diğerlerinden” farklı olduğuna dair rüştünü ispatlayabilmesi için katetmesi gereken uzun bir yol olduğunun farkındayız.

Bu sayıda Bağış ve Hızıroğlu “ STRATEJİNİN KAYNAKLARA DAYALI YAKLAŞIMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLERE DAİR KATEGORİK BİR İNCELEME” başlıklı çalışmaları ile yazında yeterince ele alınmamış bir konuya el almaktadır. Stratejik Yönetim alanında bir yaklaşımdan “kuram” evrildiğini iddia edebilecek noktaya gelmiş olan “Kaynaklara Dayalı Yaklaşım/Görüş” 30 yıllık süreçte taraftarları kadar karşıtlarının da ilgi odağı olmaya devam etmektedir. Bağış ve Hızıroğlu bu yaklaşıma yönelik eleştirileri belli kategorilere ayırarak tartışmaktadırlar.

Dalkılıç ve Mil ise “OTEL İŞLETMELERİNDE REKREASYON VE BOŞ ZAMAN YÖNETİMİ: SAHİL OTELLERİ ÖRNEĞİ” başlıklı incelemesiyle Türkiye’de giderek gelişen ama son yıllarda önemli sorunlar yaşayan Turizm sektörünü ele almaktadırlar.

Bacaksız, “SOSYAL MEDYADA TÜKETİM ALGISI VE KADIN TÜKETİCİLERDE SATIN ALMA DAVRANIŞINA OLAN ETKİSİ” konulu çalışmasında günlük hayatın merkezine oturan “sosyal medyanın” kadınların satınalma davranışlarına etkisini nicel bir çalışmaya konu etmektedir. “Davranışın” “nicel araştırmalara konu edilmesine dair giderek artan bir eğilim söz konusudur. Bu aynı zamanda “bilimsellik” adına endişe verici bir durumdur. Zira davranış, algı, beklenti, tutum gibi kavramların nicelleştirilebileceğine dair varsayım bilgi kuramı (epistemoloji) ve yöntembilim (metodoloji) bağlamında sorunludur.

“OTEL MUTFAK ÇALIŞANLARI MESLEKİ EĞİTİM SEVİYELERİ VE KARIYER HEDEFLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: KIŞ KORİDORU ANALİZİ “ başlıklı çalışmalarında Denk ve Koşan “kış koridoru” olarak adlandırılan illerde yer alan otellerin mutfak çalışanlarının demografik özellikleri ve kariyer hedeflerini betimleyici bir incelemeye tabi tutmaktadırlar.

Ersoy, Abdulkadirov ve Durmuşkaya ise Rusya özelinde doğrudan yabancı yatırımların ülkenin ihracat performansı üzerindeki etkisini “THE ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AND EXPORT OF RUSSIAN FEDERATION” başlıklı çalışmada incelemektedirler. Bulgularına göre doğrudan yatırım ihracat üzerine etkiliyken tersi, yani ihracatın doğrudan yatırım üzerinde etkisi görülmemektedir. Bunun verilerden kaynaklı bir kısıt olması muhtemeldir.

Yeni sayılarda görüşmek dileğiyle.

Prof. Dr. Recai COŞKUN

## İÇİNDEKİLER

1. *STRATEJİNİN KAYNAKLARA DAYALI YAKLAŞIMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLERE DAİR KATEGORİK BİR İNCELEME*  
**Mehmet Bağış-Mahmut Hızıroğlu.....1-27**
2. *OTEL İŞLETMELERİNDE REKREASYON VE BOŞ ZAMAN YÖNETİMİ: SAHİL OTELLERİ ÖRNEĞİ*  
**Gülşah Dalkılıç-Burak Mil.....29-42**
3. *SOSYAL MEDYADA TÜKETİM ALGISI VE KADIN TÜKETİCİLERDE SATIN ALMA DAVRANIŞINA OLAN ETKİSİ*  
**Pınar Bacaksız.....43-54**
4. *OTEL MUTFAK ÇALIŞANLARI MESLEKİ EĞİTİM SEVİYELERİ VE KARİYER HEDEFLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: KIŞ KORİDORU ANALİZİ*  
**Erkan Denk-Abdülkadir Koşan.....55-83**
5. *THE ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AND EXPORT OF RUSSIAN FEDERATION (RUSYA FEDERASYONU'NUN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR VE İHRACATI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN EKONOMETRİK ANALİZİ)*  
**Ahmet Yağmur Ersoy-Farida Abdukadirova-Sedat Durmuşkaya.....85-98**

## STRATEJİNİN KAYNAKLARA DAYALI YAKLAŞIMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLERE DAİR KATEGORİK BİR İNCELEME

**Mehmet BAĞIŞ**

*Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [m.bagis33@gmail.com](mailto:m.bagis33@gmail.com)*

**Mahmut HIZIROĞLU**

*Doç. Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, [mahmut.hiziroglu@asbu.edu.tr](mailto:mahmut.hiziroglu@asbu.edu.tr)*

### **ÖZET**

Stratejik Yönetimin hâkim yaklaşımı olan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, otuz yılı aşkın tarihinde önemli eleştirilere konu olmuştur. Yazında dağınık halde bulunan eleştirileri sistematik olarak inceleyen sadece tek bir çalışma bulunmaktadır (Kraaijenbrink, Spender, ve Groen, 2010). Ancak söz konusu çalışma sistematik olmakla birlikte eleştirileri kategorilere ayırarak değerlendiren bir çalışma değildir. Ayrıca kaynaklara dayalı yaklaşımın ilk dönemine ait eleştirileri dikkate alan bir çalışmadır. Bu çalışma ise Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına dair eleştirileri ve bu eleştirilere verilmiş cevapları kategorik şekilde inceleyerek ve öneriler getirerek yaklaşımın zaman zaman girdiği tıkanıklığın giderilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Kavramlara ve varsayımlara, disiplinler temellere ve metodolojik konulara yönelik olmak üzere üç kategoride incelenen eleştiriler sonucunda bu yaklaşımı referans alan bilim insanlarının dört konuyu dikkate almaları önerilmektedir. Bunlar; yaklaşımın varsayımlarındaki değişme ve derinleşmeler, içerik, süreç, bağlam gibi ayrımlar, makro-mikro analiz düzeylerindeki değişkenler arasındaki bağlantılar ve metodolojik çoğulculuktur.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Stratejik Yönetim, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Eleştiriler, Kuramsal İlerleme

## A CATEGORICAL REVIEW ABOUT CRITICISMS TOWARDS RESOURCE BASED VIEW IN STRATEGIC MANAGEMENT

### **ABSTRACT**

Resource-based view (RBV) of strategy has been criticized by many scholars in terms of its applicability and explanatory power as a theoretical system over 30 years of its history. To the best of our knowledge, there is only one study systematically examines the critiques scattered in the literature (Kraaijenbrink, Spender, ve Groen, 2010). However, it does not evaluate the critiques into categories. Additionally, it mostly takes the critiques into consideration which has been made for the first period of its progress. This study aims at contributing to overcoming the deadlock of the view by examining the critiques and of RBV and its suggestions in categorical way. The study categorizes the critiques into three dimension which are conceptual-assumptional, disciplinary foundations and methodological issues. The authors conclude that while some critiques are no longer in the agenda of RBV, some of them still cast a shadow over explanatory power of the view and hinder its progress. They suggest that changes in assumptions of the view, distinctions between process, content and context, the links between variables at macro-micro level of analysis, and methodological pluralism should be taken into account by researchers.

**Keywords:** Resource-Based View, Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage, Critiques, Theoretical Progress.



## Giriş

Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (KDY), endüstriyel organizasyon ekonomileri üzerine temellenen pozisyon okulunu tamamlayıcı bir yaklaşım olarak, Wernerfelt'in (1984) çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Yaklaşım problem alanı olarak aynı endüstrideki firmalar için performans farklılıkları göstermektedir sorusuna cevap aramaktadır ve yaklaşımın statik ve dinamik KDY şeklinde iki okulu bulunmaktadır. Statik KDY, firmalardaki getirilerin nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklara sahip olma sonucu elde edildiğini, dinamik KDY ise getirilerin firmaya özgü kaynak ve yetenek tabanındaki değişimler sonucu elde edildiğini iddia etmektedir (Augier ve Teece, 2008). Her iki okulun tek başına ve birlikte kabul ettiği varsayımlar bulunmaktadır. Statik KDY'nin temel varsayımına göre firmalara özgü nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlarken, dinamik KDY'ye göre firmalara özgü kaynak ve yetenek tabanındaki oluşum, değişim, gelişim ve yenilenme sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olmaktadır (Schulze, 1994).

Her iki yaklaşıma göre firmalara özgü kaynak ve yeteneklerin taklit ve ikame edilmesini engelleyen mekanizmalar nedensel belirsizlik, tarih bağımlılığı ve sosyal karmaşıklığıdır (Barney, 1991; Grant, 1991). Tarih bağımlılığı kaynakların ve yeteneklerin özgün tarihsel koşullarla elde edilmesini ifade eden bir kavramdır. Yani firmaların bazı kaynakları elde etmesi ve bu kaynaklardan faydalanma yetenekleri belirli yer ve zaman (tarihsel) koşullarına bağlıdır. Yaklaşım firmaları tarihsel ve sosyal varlıklar olarak kabul etmektedir. Nedensel belirsizlik ise bireylerin eylemleri ve sonuçları arasındaki nedensel bağlantıların doğasıyla ilgili belirsizlik durumunu ifade etmektedir (Lippman ve Rumelt, 1982). Yani firmaya özgü kaynaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantı anlaşılabilir veya eksik şekilde anlaşılabilir (Lippman ve Rumelt, 1982; Reeds ve De Filippi, 1990). Firmaya özgü kaynaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantı tam olarak anlaşılmadığı zaman kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesi zor veya imkânsız hale gelmektedir. Bu mekanizmaların sonucusu olan sosyal karmaşıklık ise müşteriler, tedarikçiler, yöneticiler ve çalışanların hem kendi aralarında hem de birbirleriyle olan ilişkilerinden ortaya çıkan karmaşık süreçleri ifade etmektedir (Reeds ve De Filippi, 1990). Yine her iki yaklaşıma göre aynı endüstrideki firmalar kontrol ettikleri kaynaklar ve yetenekler açısından heterojen bir özellik göstermektedir ve bu kaynaklar ve yetenekler firmalar arasında tam olarak transfer edilememektedir.

Yukarıda sıralanan varsayımların farklı çalışmalarca genişletilmesi veya tamamlayıcı şekilde kullanılması yaklaşım içinde farklı mikro görüşleri ortaya çıkarmıştır. Bu görüşlerden "Dinamik Yetenekler" firmaların kaynak ve yetenek tabanının değiştirilmesi ve yenilenmesi süreciyle ilgilenirken (Helfat vd. 2009; Teece, 2009), "Bilgi Temelli Görüş" firma sınırları içinde bilginin koordine edilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajının anlaşılması konularına katkı sağlamıştır (Barney, 1996; Grant, 1996). Sonraki çalışmalarda bu kaynaklar ve yetenekler varsayımlarının firmalara özgü ilişki ve ittifaklara genişletilmesiyle ilişkiye özgü kaynak, yetenek ve getiri kavramları üzerine temellenen "İlişkisel Görüş" ortaya çıkmıştır (Dyer ve Singh, 1998; Lavie, 2006). Bu görüşlere ek olarak yöneticilerin dikkatlerini ve bilişsel yapılarını odakladıkları kaynaklar ve yeteneklerin kullanılma sürecini inceleyen "Dikkat Temelli Görüş" gelişmiştir. Bu görüş yöneticilerin dikkatlerini odakladıkları kaynak ve yeteneklerin heterojenliğe nasıl katkı sağladığını incelemiştir (Ocasio, 1997). Sonrasında ise strateji bağlamını (strategy context) dikkate alan "Stratejinin Kurumsal Temelli Görüşü" gelişmiştir. Bu görüş farklı kurumsal bağlamlarda kaynaklar, yetenekler ve firma stratejilerindeki farklılıkların nedenlerini incelemiştir (Peng, vd., 2009).

Bu okullar arasındaki ayrım statik ve dinamik KDY şeklinde yapılmaktadır (Foss ve Stieglitz, 2012; Schulze, 1994). Kaynaklara dayalı yaklaşımın ilk yıllarında ortaya çıkan görüşler statik KDY'yi, dinamik yetenekler, bilgi temelli, ilişkisel ve dikkat temelli görüşler ise dinamik KDY'yi oluşturmaktadır. Kurum temelli görüş ise tamamlayıcı bir yaklaşım olarak (Meyer, vd., 2009; Peng, 2002) KDY'nin strateji bağlamıyla (De Wit ve Meyer, 2010) ilgili çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Statik KDY stratejinin içerik araştırmalarıyla, dinamik KDY ise stratejinin süreç yönelimli araştırmalarıyla meşgul olmaktadır (Foss, 1998; Mahoney, 1995). Bu çalışmada dikkat temelli görüş, ilişkisel görüş, bilgi temelli görüş ve kurum temelli görüş gibi görüşler üzerinde derinlemesine bir inceleme yapılmayacaktır. Tartışma statik KDY (Barney, 1991) ve dinamik KDY veya dinamik yetenekler (Teece, vd., 1997) üzerinden yürütülecektir. Bu

iki okul arasındaki ayrımlar ve ayrıntılı açıklamalar Tablo: 1’de sunulmuştur. Bu çalışma için KDY bu görüşleri kapsayan şemsiye bir yapı (Foss ve Stieglitz, 2012) olarak kabul edilmiştir.

Yaklaşımın farklı görüşler temelinde yaptığı genişlemeler ve kurduğu ilişkiler teorik ve görgül olarak hem gelişmesine katkı sağlamış hem de yaklaşım içinde farklı problemleri beraberinde getirmiştir. Bu problemler farklı çalışmalarda eleştirel incelemelere konu olmuştur (Armstrong ve Shimizu, 2007; Barney, 2001; Foss, 1998; Kraaijenbrink, vd., 2010; Lado, vd., 2006; Levitas ve Chi, 2002; Lockett, vd., 2009; Newbert, 2007, 2008; Priem ve Butler, 2001a; Rouse ve Daellenbach, 1999, 2002). Bu eleştirilerin önemli eksikliklerinden biri eleştirileri belirli bir sınıflandırma çerçevesinde ele almamalarıdır. Örneğin Armstrong ve Shimizu (2007), Newbert (2007, ;2008), Levitas ve Chi (2002), Rouse ve Daellenbach (1999; 2002) gibi yazarlar metodolojik eleştirilere odaklanırken, Barney (2001) ile Priem ve Butler (2001a) gibi yazarlar kavramlar ve varsayımlara odaklanmıştır. Kraaijenbrink vd. (2010) çalışmalarında herhangi bir sınıflandırma yapmazken yazındaki tüm eleştirileri sistematize etmiştir. Yazarlardan Lado vd., (2006) ise sadece yaklaşım içindeki çelişkilere odaklanmıştır. Ayrıca bu çalışmalardan Kraaijenbrink vd., (2010) ile Armstrong ve Shimizu'nin (2007) çalışmaları KDY'nin sadece statik çalışmalarına odaklanarak dinamik çalışmalarıyla ilgili problemleri gözden kaçırmışlardır.

Uluslararası yazında KDY ile ilgili eleştirilere yönelik yapılan çalışmalardaki bu eksikliklerin yanında Türkçe yazında KDY konusundaki eleştirilerle ilgili tek inceleme yapıldığı ve yaklaşımla ilgili çalışmaların daha çok görgül düzeyde kaldığı görülmektedir. Yaklaşımla ilgili eleştirileri konu alan Karacaoğlu'nun (2006) daha çok statik KDY ile ilgili eleştirilere odaklandığı ve dinamik KDY ile ilgili eleştirileri ise hiç ele almadığı görülmektedir. Ayrıca çalışmada herhangi bir kategorizasyona gitmeyen yazar sadece yaklaşıma yönelik eleştirilerin varlığına değinmiş ve çözüm önerileriyle ilgili herhangi bir açıklama yapmamıştır. Bunun yanında Akdede ve Turan (2008), Eren, Alpkan ve Erol (2005), Sarvan vd.'nin çalışmaları (2010) ise KDY'ye destek sağlayan görgül çalışmalardan oluşmakta ve yaklaşıma yönelik eleştirilerle ilgili bir odak taşımamaktadırlar.

Bu çalışma Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın dair eleştirileri ve bu eleştirilere verilmiş cevapları kategorik şekilde inceleyerek ve öneriler getirerek yaklaşımın zaman zaman girdiği tıkanıklığın giderilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Kavramlara ve varsayımlara, disiplinler temellere ve metodolojik konulara yönelik olmak üzere üç kategoride incelenen eleştiriler dağınık ve kategorik olmayan bir şekilde yapılan eleştirileri toplayarak yaklaşım içinde çözülen problemlerin belirlenmesi ve gelecekte karşılaşılabilecek problemlerin ortaya çıkarılmasına yönelik açıklamalar getirmektedir. Ayrıca KDY'nin statik ve dinamik yönelimlerine yönelik problemleri birlikte eleştirel incelemeye tabi tutarak diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Son olarak çalışma Türkçe yazında diğer çalışmaların eksik bıraktığı boşluğu doldurarak da KDY yazınına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bundan sonraki ilk bölümünde kavramlar ve varsayımlara (odak nokta), ikinci bölümünde disiplinler temellere ve üçüncü bölümünde de metodolojik konulara yönelik eleştiriler ve değerlendirmeler incelenecektir. Sonuç kısmında ise yukarıdaki kategorilere istinaden ortaya çıkan eleştirilere yönelik çözüm önerileri yer almaktadır.

## **1. Kavramlara ve Varsayımlara Yönelik Eleştiriler**

### **1.1. Kavramların Kullanım ve Tanımlama Problemleri**

KDY içinde kavramların kullanımıyla ilgili iki problemden söz edilebilir. Bu problemlerden ilki “kaynaklar” kavramının yetenekleri kapsayacak şekilde kullanılmasından, ikincisi ise yetenekler ve yetkinlikler kavramı arasındaki ayrımların net olmamasından kaynaklanmaktadır. Statik KDY içinde kaynaklar firma tarafından kontrol edilen ve firmalara stratejilerini etkili ve verimli bir şekilde uygulama imkânı sağlayan yetenekler, örgütsel süreçler, firma özellikleri, bilgi ve üst bilgiyi de kapsayan tüm varlıklar şeklinde tanımlamıştır (Barney, 1991). Bu tanım, bir yeteneği de kaynak olarak değerlendirmekte ve KDY içinde farklı problemleri beraberinde getirmektedir. Grant (1991) ise kaynakları üretim süreçlerindeki girdiler olarak tanımlarken, bir yeteneği kaynak takımlarının bazı görev veya faaliyetleri yerine getirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Bu tanım ise dinamik KDY'deki kaynak ve yetenekleri ifade etmektedir. Aradaki fark statik KDY'nin sadece kaynaklar, dinamik KDY'nin de kaynaklar ve yetenekler şeklinde ayrı bir tanımlama yapmasından kaynaklanmaktadır.

Barney'in (1991) yaptığı tanım çok kapsamlı, net olmayan (Priem ve Butler, 2001a) ve yetenekleri de içine alan bir tanımken, Grant'ın (1991) yaptığı tanım net, ayrıntılı, kaynaklar ve yetenekler arasında ayrımı ortaya koyan bir tanımdır. Barney (2001) kaynaklarla ilgili bu kapsayıcı tanımların KDY'nin güçlü tarafını oluşturduğunu, fakat bu kapsayıcılığın yaklaşımı totolojiye yönlendiren zayıf tarafı ortaya çıkardığını belirtmektedir. Ayrıca bu kapsayıcılık kavramsal karışıklıklara ve sonsuz gerileme (infinite regress) problemlerine neden olmakta, bir faaliyeti ve süreçleri ifade eden yeteneklerle ilgili yazını da (Penrose, 1959) yok saymaktadır. Bu kavramsal karışıklığın neden olduğu problemler çalışmanın genelinde ayrıntılı olarak anlatılacağı için burada problemlerin açıklanmasına girilmeyecektir. Burada belirtilmesi gereken önemli husus kaynaklar ve yetenekler kavramlarını ayrı şekilde değerlendiren dinamik KDY'nin bu sorunların ortaya çıkmasını engelleyeceği konusudur.

Yazında kavram karışıklığı konusundaki ikinci problem yetenekler ve yetkinlikler kavramları arasındaki ayırmadan ortaya çıkmıştır. Temel yetenek kavramının yetenekler (capabilities) ve yetkinlikler (competencies) şeklinde kullanımıyla ilgili farklılıklar vardır. Yetkinlikler ve yetenekler arasındaki ortak yönler iki kavramın tanımlarının süreçlerle ilgili unsurları bünyesinde barındırması ve stratejinin davranışsal yönlerine vurgu yapmasıdır. Aralarındaki en önemli ayırım ise temel yetkinlikler, değer zincirinin belirli noktalarındaki teknoloji ve üretimle ilgili uzmanlıklara vurgu yaparken, yetenekler tüm değer zincirini kapsayan daha geniş bir süreç üzerine temellenmiştir (Stalk, vd., 1992). Yetkinlik farklı üretim becerilerini koordine etme ve üretim sırasında kullanılan teknolojileri birleştirme sonucu oluşan kolektif örgütsel öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1990). Bu tanım çok dardır ve değer zincirinin sadece üretimle ilgili kısmını kapsamaktadır (Javidan, 1998). Yetenekler ise kaynakları işleme kapasitesidir. Yani arzulan çıktılar elde edilmesi için örgütsel süreçlerin birleşimi ve kullanımını kapsamaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu tanımlama ise daha geniştir. Yani Ar-Ge, kalite kontrol, kaynak paylaşımı, insan kaynaklarının koordinasyonu, uzmanlık bilgisinin birleştirilmesi ve tedarikçi eğitimleri gibi daha birçok konuyu kapsamaktadır.

Yaklaşım içinde bu kavramsal karışıklıkları terminolojik çorba (terminological soup) olarak ifade eden yazarlar bulunmaktadır (Foss, 1998). KDY'nin statik yöneliminden dinamik yönelimine doğru çalışmaların artması kaynaklar ve yetenekler kavramı arasındaki ayrımı keskinleştirmiş ve yetenekleri içine alan kaynak tanımlarından uzaklaşmıştır. Ayrıca KDY'nin mikro temelleriyle ilgili çalışmalarda artık rutinler ve yetenekler (capabilities) kavramına odaklanıldığı (Abell, vd., 2008; Felin, vd., 2012; Teece, 2012) ve yetkinlikler (competencies) kavramının daha az kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu iki kavramın kullanımı konusunda yazında yetenekler kavramının yetkinlikler kavramına tercih edildiği ifade edilebilir.

## 1.2. Değer Kavramının Belirsizliği

Statik KDY'de değer kavramıyla ilgili belirsizlik firmaların müşterilerine sunduğu ürünler ve bu ürünleri üretirken kullandığı kaynaklar (yetenekler veya hizmetler) arasındaki ayrımın yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. KDY bilim adamları kaynakların değeriyle ilgili farklı tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin, Barney (1991), bir kaynağın firma çevresindeki fırsatlardan faydalanma imkânı sağladığında ve bu çevredeki tehditleri etkisizleştirdiğinde değerli olduğunu ifade etmiştir (Barney, 1991). Yine aynı çalışmada yaptığı başka bir tanımlamada yazar kaynakların, firmalara etkililiği ve verimliliği sağlayan stratejileri uygulama imkânı sağladığı zaman değerli olduğunu iddia etmektedir (Barney, 1991). Kimilerine göre ise bir kaynak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşıladığında (Verdin ve Williamson, 1994) veya firmaya rakiplerden daha düşük maliyetlerle bu ihtiyaçları karşılama imkânı sağladığı zaman (Barney, 1986; Peteraf, 1993) değerli olarak kabul edilmektedir.

KDY yazınında bu konudaki tartışmalar stratejik faktör piyasaları (Barney, 1986) ve stratejik ürün piyasaları (Bowman ve Ambrosini, 2000) çerçevesinde yapılmıştır. Stratejik faktör piyasaları bir stratejinin uygulanması için gerekli kaynakların alınıp satıldığı piyasaları ifade etmektedir ve bu faktör piyasalarındaki varlıkların kökenlerini tanımlama problemiyle KDY'nin statik okulu ilgilenmektedir (Arend, 2015). Stratejik ürün piyasaları ise firmada üretilen son ürünlerin alınıp satıldığı piyasaları ifade etmektedir (Asmussen, 2015). KDY'de değer kavramındaki belirsizlik ise firmalara özgü nadir ve değerli kaynakların hem stratejik faktör piyasaları (Barney, 1986) hem de ürün piyasaları açısından (Barney, 1991) ele alınması sonucu

ortaya çıkmıştır. Yani değer kavramının hem açıklayan (explanans/neden) hem de açıklanan (explanandum/sonuç) olgu olarak ele alınmasından kaynaklanmaktadır (Kraaijenbrink vd. 2010). Buradaki temel problem KDY'nin totolojik yapısından (Foss ve Knudsen, 2003; Priem ve Butler, 2001b) ve değer kavramının yetersizliğinden (Priem ve Butler, 2001a) kaynaklanmaktadır. Daha basit bir ifadeyle stratejik faktör piyasalarından elde edilen (Barney, 1986) ve firma içinde biriktirilen kaynaklar veya varlıklar (Barney, 1989) ile ürün piyasalarında müşterilere son ürünler olarak satılan kaynaklar aynı kaynakları ifade etmektedir (Priem ve Butler, 2001b). Bu durum da değer oluşumuyla ilgili belirsizliği beraberinde getirmektedir.

Bu konuda Makadok (2001a) kaynakların değerinin faktör piyasalarından elde edilmeleri sürecinde tahmine dayalı olarak, yeteneklerin değerinin ise ürün piyasalarında kaynakların işlenmesinden sonra gerçeğe dayalı olarak ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Bu iddiadan da görüldüğü gibi KDY'de kaynak ve yeteneklerin değeri hem faktör piyasaları hem de ürün piyasaları açısından incelenmektedir. Yine Eisenhardt ve Martin'e (2000) göre dinamik yetenekler, kaynakların işlenmesini sağlayan fonksiyonel ilişkiler açısından ele alındığında, değer firmaların performansından bağımsız olarak belirlenebileceğini ifade etmişlerdir. Yani bu fonksiyonel ilişkiler firmanın kaynak temelini oluşturan, birleştiren ve yeniden yapılandıran dinamik yeteneklerdir. Bu yetenekler kaynakları etkileyerek firmalar için değer oluşturan ürün geliştirme, ittifak ve stratejik karar alma gibi stratejik ve örgütsel süreçlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla kaynak ve yetenek tanımlarının ayrımından sonra, yani bir yeteneğin kaynak olarak değerlendirilmediği durumda, değer kavramındaki belirsizlik ortadan kalkacaktır. Ayrıca totolojik yapının ayrılmasına ve açıklayan ile açıklanan kavramların netleşmesine katkı yapacak bu durum, firmaya özgü kaynak veya yeteneklerdeki değer firmaların müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerdeki değerden farklı bir şekilde ele alınmasını sağlayacaktır (Bowman ve Ambrosini, 2000).

### **1.3. Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemez Kaynaklar Varsayımının Sınırlılığı**

Statik KDY, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklara sahip olması varsayımı üzerinde durmuştur (Barney, 1991). Ancak yazının genişlemesiyle bu kaynak özelliklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı için ne gerekli ne de yeterli koşul olduğuyla ilgili eleştiriler artmıştır. Yapılan eleştirilerde bu kaynaklara sahip olmanın "yeterli" olmadığını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bu kaynakların uygun şekilde konuşlandırılması gerektiğini ileri süren araştırmacılar bulunmaktadır (Makadok, 2001b; Peteraf ve Barney, 2003). Bu kaynakların konuşlandırılması yöneticilerin karar alma süreçlerini dikkate almayı gerektirmektedir (Garbuio, vd., 2011). Yani "Sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturan kaynaklar nasıl oluşturulmakta ve tanımlanmaktadır?" ve "Bu kaynaklar en karlı şekilde nasıl kullanılmaktadır? (Mosakowski, 1997) soruları KDY'de cevapsız kalmaktadır.

Bunun yanında hızlı değişen çevrelerde firmalar stratejilerini, kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırmak zorundadır. Bu durum statik KDY'nin dinamik yeteneklere genişlemesini sağlamıştır. Dinamik yetenekler, hızlı değişen çevrelere yanıt vermek amacıyla firmaların içsel ve dışsal yetkinliklerini oluşturma, birleştirme ve yeniden yapılandırma (Teece, vd., 1997) veya firmanın kaynak temelini oluşturma, genişletme ve yenileme yeteneklerini (Helfat, vd., 2009) ifade etmektedir. Dinamik yeteneklerin temel varsayımına göre sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için firmanın kaynak ve yetenek tabanında değişim, dönüşüm ve yeniden yapılandırmalar gerekli olmaktadır (Helfat, vd., 2009; Teece, 2009). Yani firmalar rekabet avantajındaki sürekliliği, geçici rekabet avantajları elde ederek sağlamaktadır (D'Aveni, 2011). Böyle hızlı değişen ortamlarda değerli ve taklit edilemez kaynakları belirlemek zor olmaktadır (Armstrong ve Shimizu, 2007). Bu kaynaklar ve yetenekler hızlı değişen çevrelerde temel katılıklar (core rigidities) (Leonard, 1992) haline gelmektedir. Başka bir ifadeyle, bu kaynakların etkileri boylamsal incelemeye tabi tutulduğunda başlangıçta sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkilere sahip kaynaklar, çevrede meydana gelen değişikliklerle birlikte negatif etkileri beraberinde getirmektedir (Armstrong ve Shimizu, 2007). Dinamik yeteneklerin sadece firma kaynak ve yetenek tabanındaki değişimlere ve yenilenmelere odaklanması, bilim adamlarını firmalar arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan ilişkiye özgü yetenek ve getiri gibi kavramları anlamaya yönlendirmiştir. Bu çalışmalar hem

statik hem de dinamik KDY'nin oluşturduğu boşluğu doldurarak yaklaşım içinde ilişkisel görüşün (Dyer ve Singh, 1998) gelişmesini sağlamıştır.

Diğer bir eleştiriye göre de nadir, değerli, taklit ve ikame edilemezlik kavramları sadece kaynak özelliklerini tanımlamaktadır. Bu kaynakların bağlamıyla ilgili herhangi bir açıklama getirmemektedir. Yani sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları farklı zamanlarda, farklı endüstrilerde ve farklı yerlerde bulunabilir (Collis, 1994). Bir bağlamda değerli ve nadir olan bir kaynak başka bir bağlamda değersiz ve bol olabilir. Bunun yanında, bir bağlamda taklit ve ikame edilemez kaynaklar, başka bir bağlamda taklit ve ikame edilebilir. Ayrıca farklı kurumsal bağlamlar firmaların farklı kaynak ve yetenek stratejileri izlemesine neden olabilir. Bu sayılan eksiklikleri gidermek için yaklaşım içinde farklı kurumsal bağlamlarda firmalar arası performans farklılıklarını ortaya koyan kurum temelli görüş gelişmiştir. Kurum temelli görüş KDY'yi tamamlayıcı ve zenginleştirici çalışmalar ortaya koymuştur (Peng, vd., 2008). Yaklaşım içinde gelişmiş diğer görüşlerden dikkat temelli görüş örgütsel yapı ve biliş arasındaki bağlantıya açıklık getirerek yöneticilerin örgütsel dikkati konularında açıklama sağlarken (Ocasio, 1997), bilgi temelli görüş ise firma içinde bilginin koordinasyonu ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkilere (Grant, 1996) açıklama getirmiştir.

Başka bir eleştiriye göre ise bu kaynak özellikleri konusunda mülkiyet hakları belirsizdir (Kraaijenbrink, vd., 2010). Bunun yanında KDY faktör piyasalarındaki pazarlıkların özellikleri ve piyasalardaki ticari süreçlerin kurumsal temelleriyle ilgili herhangi bir açıklama getirmemektedir (Foss ve Knudsen, 2003). Ayrıca yaklaşım bireysel değerlendirmelerin rolü veya girişimci ve yöneticilerin zihinsel özelliklerini yeterli şekilde tanımlayamamaktadır (Foss, vd., 2007; Foss, vd., 2008). Yani girişimcilerin özellikleri, girişimsel farkındalık ve kaynakların gelecekteki değeri KDY içinde dar şekilde tanımlanmıştır (Kraaijenbrink, vd., 2010). Burada KDY'nin doğasında bulunan öznellik gizli bir varsayım şeklinde kendini saklamaktadır. Bu gizli varsayım firmaya özgü heterojen kaynaklar veya yeteneklerin oluşmasını sağlayan yöneticiler veya firma içindeki girişimcilerin öznel değerleri, bilgileri, inançları, beklentileri, alguları (Foss, vd., 2008) gibi değişkenleri dikkate almamaktadır. Dolayısıyla statik KDY'nin varsayımlarının sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamada oluşturduğu sınırlılıklar, yaklaşımın farklı görüşlerle farklı disiplinler temelde varsayımlarının değişmesi ve derinleşmesini beraberinde getirmiştir (Foss ve Hallberg, 2016).

Değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynakların "gerekli" olmadığıyla ilgili koşullar sürdürülebilir rekabet avantajıyla ilgili farklı modellerden kaynaklanmaktadır. KDY'de oluşturulmuş ilk modeller Barney (1991) ve Peteraf'a (1993) aittir. Barney (1991) nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynakların, Peteraf (1993) ise heterojenlik, sabitlik, tahmine ve gerçeğe dayalı rekabet sınırlarının sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturduğunu iddia etmişlerdir. Bu iki modeli eleştiriye tabi tutan bazı yazarlar (Foss ve Knudsen, 2003) belirsizlik ve sabitliğin (kaynak) sürdürülebilir rekabet avantajı ortaya çıkarmak için gerekli koşullar olduğunu iddia etmektedirler. Burada sabitlik veya transfer edilememe heterojen girdilerle alakalıdır. Heterojenlik müşteri tercihlerinin heterojen olması (Lippman, vd., 1991), rakipler arasındaki sınırlı rasyonellik (Simon, 1947), iyi uygulamaların taklit edilmesini ve yayılmasını sınırlayan rutinler (Nelson ve Winter, 1982), endüstri liderlerinin uygulamalarını taklit etmeyi engelleyecek bilgi eksikliği (Demsetz, 1973) ve rakipler arasındaki bilgi asimetrisi (Lippman ve Rumelt, 1982) gibi koşullar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla heterojenliği sağlayan bu koşulların olmaması, kaynak ve yeteneklerin tam hareket halinde veya firmalar arasında taşınabiliyor olması, firmalar arasındaki tüm getirilerin eşit veya dengede olmasına neden olacaktır. Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli birinci koşul sabitlik veya kaynakların ve yeteneklerin firmalar arasında transfer edilememesidir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı için ikinci gerekli koşul ise belirsizliktir. Belirsizlik, faktör piyasalarındaki girdi fiyatları, gerçekleşen değer ve ürün piyasalarındaki fiyatlar ve müşteri talepleri gibi konulara etki etmektedir. Örneğin ürün piyasalarındaki belirsizlik (talep belirsizliği), gerçekleşen üretim verimliliklerinde sapmalar ortaya çıkararak sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkili olmaktadır. Yani KDY'nin özgün stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmesi, piyasada ilgili ürünlerle ilgili bir talebin varlığı konusunda örtük bir varsayımı gerekli kılmaktadır. Firma tarafından ortaya konan ürünlere olan talep belirsizliği piyasanın oligopolistik, monopolistik veya rekabetçi yapısından kaynaklanabilir. Bunun yanında firmaların uyguladıkları stratejiler ve müşterilerin beğenilerindeki

değişiklikler gibi belirsizlikler de sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkili olabilir. Dolayısıyla belirsizlik sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır (Foss ve Knudsen, 2003).

Bu yazılanlar ışığında sürdürülebilir rekabet avantajı için nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynakların yeterli koşul olmadığıyla ilgili eleştiri farklı değişkenlerin dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır. Yine sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli temel belirleyiciler ise sabitlik ve belirsizliktir. Dolayısıyla sadece nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklar varsayımı sürdürülebilir rekabet avantajı için ne gerekli ne de yeterli bir koşuldur eleştirisi haklı bir eleştiridir (Kraaijenbrink, vd., 2010). Bu konuda gelecekte çalışmalar yapacak bilim adamlarının bu kısımda anlatılan yeterlilik ve gereklilik koşullarını dikkate alarak çalışmalarını kurgulaması KDY'nin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağlayacaktır.

#### **1.4. Nedensel Belirsizlik Çelişkisi (Paradox)**

Bu konudaki eleştiri nedensel belirsizliğin rakip firmalar için bir taklit engeli oluştururken, yöneticiler için firma içindeki iyi uygulamaların ve bilginin transfer edilmesi sürecini olumsuz etkilemesiyle ilgilidir. Kavramın kullanımıyla ilgili çelişkiler bulunmaktadır. Bu çelişkiye nedensel belirsizlikle ilgili iki özellik neden olmaktadır. Bu özelliklerden ilkinde göre yöneticiler sınırlı kapasiteleri, tarihsel koşullar ve sosyal olaylardaki karmaşıklıklar nedeniyle sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını ve nedenlerini tam olarak açıklayamazlar ve firma içinde aktaramazlar (Szulanski, 1996). İkincisine göre ise firmaya özgü kaynak ve yetenekler nedensel belirsizlik nedeniyle başka firmalar tarafından taklit ve ikame edilemezler (Reeds ve De Filippi, 1990).

Firmanın içindeki iyi uygulamaları transfer edebilme yeteneği, firmanın rekabet avantajı oluşturması ve firmaya özgü bilgiden getiri elde edebilmesi için önemli bir durumdur. İyi uygulamaların transfer edilme süreci, örgütsel rutinlerin kopyalanmaları olarak ifade edilmektedir (Winter, 1995). Bu rutinlerin örgüt içinde kopyalanması süreci, içsel yapışkanlıktan (internal stickiness) etkilenmektedir. İçsel yapışkanlık firma içinde iyi uygulamaların transfer edilmesindeki zorluğu (Szulanski, 1996), yapısal durağanlığı (Porter, 1991) ve taklit edilme zorluğunu (Foss, vd., 1995) ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar bilginin ve iyi uygulamaların firma içinde transfer edilme sürecini sırayla alıcının özümseme kapasitesindeki eksiklik (% 54), nedensel belirsizlik (% 34) ve kaynak ve alıcı arasındaki ilişkilerin zorluk derecesi (%33) gibi değişkenlerin önemli oranlarda etkilediğini göstermektedir (Szulanski, 1996). Diğer iddiaya göre ise firma içinde bireylere özgü örtük bilgi, firmaya özgü varlıkların özgüllüğü, bireyler, takımlar, örgüt, tedarikçiler, müşteriler ve teknolojiler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı rakiplere karşı bir taklit engeli olarak işlev görmektedir (Reeds ve De Filippi, 1990).

Kavramla ilgili bu çıkmazı dikkate alan bazı araştırmacılar konunun çözülebileceğini iddia etmişlerdir (King ve Zeithaml, 2001; Mosakowski, 1997). Bu çalışmalardan ilkinde King ve Zeithaml (2001) belirledikleri iki boyutla nedensel belirsizlik çelişkisinin çözülebileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki özgün belirsizliktir. Özgün belirsizlik, üstün performans sağlayan firmaya özgü kaynaklarla ilgili yöneticilerin hangi algılara sahip olduğu üzerine odaklanmaktadır. Bu çelişkiyle ilgili yöneticiler, yüksek özgün belirsizlik ve düşük bağlantı belirsizliğine sahip olacak kaynaklar geliştirmeye odaklanmalıdır. Burada yüksek özgün belirsizlik rakipler tarafından anlaşılamayacak kaynak veya yetkinliklerin geliştirilmesi durumunu kastetmektedir. Düşük bağlantı belirsizliği ise kaynaklar, yetenekler (yöneticilerin eylemleri) ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri yöneticilerin anlaması durumunu ifade etmektedir.

Nedensel belirsizliği açıklayacak diğer bir çalışma ise Mosakowski (1997) tarafından yapılmıştır. Mosakowski, nedensel belirsizlik altında stratejik karar alma sürecini incelemiştir. Yazar, stratejik karar alma sürecindeki nedensel belirsizliğin, nedenselliği anlama sürecinin iyileştirilmesiyle zaman içinde dönüşebileceğini ve iyileşebileceğini iddia etmiştir. Yani stratejik karar alma süreçlerindeki birikim, tekrar ve deneme yanılmalar nedensel belirsizliğin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Mosakowski bu durumu hesaplayıcı tecrübe (calculative experimentation) modeli olarak ifade etmiştir. Hem Mosakowski (1997) hem de King ile Zeithaml'ın (2001) çalışmalarındaki nedensel belirsizlik, tam bilginin eksikliği dolayısıyla ortaya çıkan bir belirsizliği ifade etmektedir. Sonuç olarak firmalardaki iyi uygulamaların transfer edilmesi ve rakiplere karşı taklit engeli oluşturulmasını sağlayan nedensel belirsizlik çelişkisi bu iki çalışma

ekseninde incelendiği zaman KDY içinde çözümlenebilen bir çelişkiyi bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Ayrıca firma içindeki kaynaklar veya yetkinlikleri geliştiren kişilerin nedensel belirsizlik ilişkileri ve bu mekanizmadaki girdileri anlama düzeyleri ile firma dışındaki rakiplerin bu nedensel ilişkiler ve mekanizmalardaki girdileri anlama düzeyleri farklılaşacaktır. Bu nedensel ilişkileri ve mekanizmalardaki girdileri anlama açısından firma içindeki bireylerin daha avantajlı olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla nedensel belirsizlik kavramının rakiplere karşı taklit engeli oluşturmada daha fazla işleve sahip olduğu ifade edilebilir. Bu bölümde incelenen KDY'nin kavramlara ve varsayımlara yönelik eleştirileri ve değerlendirmeleri okuyucunun konuyu daha iyi anlayabilmesi açısından aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 1:** Kavramlara ve Varsayımlara Yönelik Eleştiriler ve Değerlendirmeleri

Eleştiriler	Değerlendirmeleri
Kavramların Kullanım ve Tanımlama Problemleri	Kaynaklar ve yeteneklerle ilgili tanımların ayrı şekilde değerlendirilmesi ve yetenekler ile yetkinlikler ayrımında yetenekler kavramının tercih edilmesi
Değer Kavramının Belirsizliği	Değer kavramının hem stratejik faktör piyasaları hem de stratejik ürün piyasaları açısından ele alınması
Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemez Kaynaklar Varsayımının Sınırlılığı	Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemez Kaynaklar varsayımının sürdürülebilir rekabet avantajı için yeterli koşul olmadığıyla ilgili KDY'nin örtük olarak ele aldığı veya almadığı varsayımlara ve değişkenlere odaklanması. Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemez Kaynaklar varsayımının sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli koşul olmadığıyla ilgili ise kaynakların sabitliği veya transfer edilememesi ve belirsizlik üzerinde durulması
Nedensel Belirsizlik Çelişkisi	Nedensel belirsizliğin rakiplere karşı izolasyon mekanizması olarak değerlendirilmesi. Firma içinde iyi uygulamaların transfer edilmesi sürecinde düşük bağlantı belirsizliği ve yüksek özgün belirsizlik sağlayan kaynakların geliştirilmesi sonucu ve hesaplayıcı tecrübeyle sorunun minimize edilebileceğinin bilinmesi

## 2. Disipliner Temellere Yönelik Eleştiriler

### 2.1. Statik ve Dinamik KDY Tartışması

Genelde stratejik yönetim disiplini özelde ise KDY'nin uygulamada karşılaşılan problemlere açıklama getirebilmesi farklı disiplinlerden kavramlara gereksinimini arttırmaktadır (Augier ve Teece, 2008). Bu durum disiplinler temellerle ilgili sınırları belirsizleştirmekte ve yaklaşımın sınırlarının çizilmesini gerekli hale getirmektedir (Bacharach, 1989). KDY'de sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunu açıklamak için ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerden kavramlar almış ve yaklaşımın içinde statik ve dinamik KDY olarak adlandırılan iki düşünce okulu gelişmiştir (Foss ve Stieglitz, 2012). Getiri oluşturan kaynakların yenilenmesi konusundaki stratejileri dikkate almayan araştırma eğilimi statik KDY olarak ifade edilirken (Schulze, 1994), getiri oluşturan kaynakların ve yeteneklerin yenilenmesi, değiştirilmesi ve yeniden biçimlendirilmesini ifade eden araştırma eğilimi ise dinamik KDY olarak ifade edilmektedir (Foss ve Stieglitz, 2012). Bu iki okul arasında varsayımlar, teorik temeller, metodoloji, getiri türleri<sup>1</sup> ve firmalar tarafından kullanılan izolasyon mekanizmaları gibi pek çok konuda farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki Tablo 1'de ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

<sup>1</sup> Getiri türleri konusundaki ayrıntılı açıklamalar Getiri Türlerindeki farklılıklar bölümünde verilmiştir.

**Tablo 2:** Statik ve Dinamik KDY Arasındaki Ayrımlar

Konular	Yapısal (statik) Okul	Süreç (Dinamik) Okulu
Getiri Tipi	Ricardian ve/veya Monopol Getiriler, Verimlilik Getirileri	Girişimsel (Quasi, Verimlilik, Schumpeterian, Yönetimsel) Getiriler, İlişkisel Getiriler
Getirilerin Sürekliliği	Sürdürülebilir	Geçici
Disipliner Temel	Neoklasik Ekonomiler (Neoklasik fiyat teorisi), Şikago Okulu, Oyun Teorisi, Örgütsel Ekonomiler (İşlem Maliyetleri, Vekâlet ve Mülkiyet Hakları Teorileri)	Evrimsel Ekonomi Teorisi, Firmanın Büyüme Teorisi, Firma Davranışı Teorisi, Avusturyan Ekonomi Teorisi, İşlem Maliyetleri Teorisi, Davranışsal Karar Teorisi, Örgütsel Öğrenme, Sosyal Ağ Teorisi,
Odak Nokta	Nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklar üzerinde durmaktadır. Yapı ve içeriğe odaklanmaktadır.	Kaynak veya yetenek oluşturma, biriktirme, yönetme, kaynak konusunda öğrenme, kaynakları birleştirme ve yeniden birleştirme konuları üzerinde durmaktadır. İlişkiler, eylemler, koordinasyon ve sürece odaklanmaktadır. Sürece odaklanmaktadır.
Methodoloji	Büyük örneklemlerle ikincil kaynaklardan elde edilen arşiv verileri, ekonometri çalışmaları, nicel veri, dedüktif metot	Mülakatlar, vaka çalışmaları, birincil veriler, nitel veri, indüktif metot, gözlemler, anlatı analizleri
Teorik Temelin Yazarları	Ricardo, 1821 Demsetz, 1973	Nelson ve Winter, 1982; Schumpeter, 1934, 1942; Cyert ve March, 1963; Penrose, 1959; Hayek, 1945; Kirzner, 1973; Coase, 1937; 1990; Williamson, 1975; 1985; Kahneman ve Tversky, 1979; Granovetter, 1983
Analitik Koşul	Denge (Equilibrium) <sup>2</sup>	Dengesizlik (Disequilibrium) <sup>3</sup>
Analiz Birimi	Kaynaklar	Yetenekler
Görüşler	Kaynak Temelli Görüş	Dinamik Kaynak Temelli Görüş, Dinamik Yetenekler, Bilgi Temelli Görüş, İlişkisel Görüş
Yazındaki Temsilcileri	Wernerfelt, 1984 Barney, 1986; 1991 Peteraf, 1993	Dierickx ve Cool, 1989; Grant, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992; Amit ve Schoemaker, 1993; Grant, 1996; Teece vd., 1997; Dyer ve Singh, 1998, Lavie, 2006
Yönetimsel Rol	Kaynakları Keşfetme ve Kullanma	Yetenekleri Oluşturma, Koruma ve Yenileme
İzolasyon (Rekabet Avantajını Koruma) Mekanizmaları	Sahiplik, Nadir ve taklit edilemez Girdi Faktörleri Örtük Bilgi, Ölçek/Kapsam Ekonomileri, Piyasa Gücü, Ürün Konumu, Ticaret Sırları, Patentler ve Nedensel Belirsizlik	Kontrol/Güç, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Varlık Uzmanlaşması, Öğrenme, Kültür, Takım Becerileri ve Rutinler, Yönetmesi Zor Görevler ve Süreçler, İttifaklar, Güven

<sup>2</sup> Denge (Equilibrium): Birbirlerini karşılıklı olarak ters yönlerde etkileyebilen güçler arasında eşitlik olmasıdır; ancak bu eşitliğin değişmesi yönünde hiçbir eğilimin bulunmaması durumudur. Örneğin belirli bir piyasada tüketicilerin belirli bir fiyat düzeyinden satın almak istedikleri mal miktarı, aynı fiyat düzeyinden üreticilerin satmak istedikleri mal miktarına eşitse, denge durumundan söz edilmektedir. Denge, genel bir kavramdır. Birbirlerini karşılıklı olarak etkileyebilecek güçlerin söz konusu olduğu her durum için kullanılabilir (Arolat, 2012).

<sup>3</sup> Dengesizlik (Disequilibrium): Birbirlerini ters yönde etkileyebilen güçlerin, karşılıklı olarak birbirlerini etkisiz hale getiremedikleri durumdur. Denge durumunun tersidir. Örneğin, bir ekonomide ulusal gelir kendisine eşit harcama yaratamıyorsa, ortaya dengesiz bir durum çıkmaktadır. Çünkü gelirin denge düzeyi kendisine eşit harcama yaratan düzeydir. Bu düzey tutturulamaz ise dengesizlik ortaya çıkacaktır. Benzer şekilde herhangi bir piyasada tüketicilerin cari fiyattan satın almayı planladıkları mal miktarı, üreticilerin satmayı planladıkları mal miktarından yüksekse piyasada dengesizlik var demektir (Arolat, 2012).



Bu iki okulun varlığı birbirine bağlı üç problem ortaya çıkarmıştır. Bunlar sırayla KDY altında oluşan farklı görüşler, bu görüşlere bağlı oluşan teorik dağınıklık ve bu teorik dağınıklık sonucu ortaya çıkan metodolojik problemlerdir. Metodolojik problemler metodolojik eleştiriler kısmında ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Burada üzerinde durulması gereken asıl husus KDY altında oluşan farklı görüşler ve bunun sonucunda ortaya çıkan teorik dağınıklık konusudur.

KDY altında dinamik yetenekler, bilgi temelli, dikkat temelli, ilişkisel ve kurum temelli görüş şeklinde farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu görüşler inceledikleri analiz birimi, ele aldıkları temel konular ve faydalandıkları teorik temeller açısından farklılaşmaktadır. Bu teorik çoğulculuk (Astley ve Van de Ven, 1983) sürdürülebilir rekabet avantajı ve örgütsel yaşamın yeni yönlerinin anlaşılması ve açıklanmasına yardımcı olurken, aynı zamanda bir sınırlılık hali oluşturmaktadır. Örneğin bu görüşler birey, firma, endüstri ve kurumsal bağlam düzeylerinde sürdürülebilir rekabet avantajının daha iyi açıklanmasına katkı sağlamaktadır. Fakat bu farklı görüşlerin faydalandığı disiplinler temeller ise uyumlu bir teorik çerçevenin ortaya çıkmasını engellemekte ve KDY'nin varsayımlarındaki değişimleri beraberinde getirmektedir (Foss ve Hallberg, 2016). Örneğin Acedo, Barroso, ve Galan (2006) yaptıkları bibliyometrik çalışmayla KDY içindeki ana akım çalışmaları kaynak temelli, bilgi temelli ve ilişkisel görüş şeklinde üçe ayırmışlardır. Benzer şekilde Di Stefano, Peteraf, ve Verona (2010) yaptıkları bibliyometrik çalışmayla dinamik yeteneklerin temelinde firma davranışı teorisi, evrimsel ekonomi teorisi ve işlem maliyetleri teorisi gibi farklı teorik çerçevelerin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Arend ve Bromiley de (2009) bu nicel bulguları destekler şekilde KDY altındaki dinamik yetenekler görüşünün uyumlu teorik temellerin eksikliğinden sıkıntı çektiğini ifade etmişlerdir.

KDY altındaki dinamik yetenekler açısından değerlendirildiği zaman problemleri olan bu teorik temeller, konu KDY olduğu zaman daha karmaşık bir hal almaktadır. Örneğin Mahoney ve Pandian (1992), Grant (1991), Barney (1991), Peteraf (1993), Amit ve Schoemaker (1993), Abell, vd. (2008), Helfat, vd., (2009) ve Bromiley (2009) gibi bilim adamları ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinlerdeki teorik temellerden faydalanarak KDY'ye katkı sağlamaya çalışmışlardır. Bu teorik çoğulculuk (Astley ve Van de Ven, 1983) KDY'nin sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunu daha iyi açıklanmasına katkı sağlarken, aynı zamanda teorik dağınıklığa neden olmakta (Arend ve Bromiley, 2009) ve metodolojik problemleri beraberinde getirmektedir. Örneğin Eriksson (2013) bu teorik dağınıklığın araştırma yöntemleri seçimini karmaşık hale getireceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla bu teorik dağınıklığın çerçevesinin çizilmesi bir problem olarak ortada durmaktadır.

## 2.2. Endüstriyel Organizasyon Ekonomileri ve Çevresel Analizler

Strateji disiplininde KDY ile ilgili yapılan yaygın tartışmalardan biri de KDY'nin firma çevresini ihmal ettiği ve kaynakların özgünlüğüne aşırı vurgu yaptığı konusudur. Bu eleştiri tam olarak doğru olmamakla birlikte tamamen yanlış da değildir (Foss, 1998; Foss ve Knudsen, 2003). Bu ihmalin incelenmesi temelde endüstriyel organizasyon ekonomileriyle ilgilidir (Rumelt, 1991). Alanda KDY'nin endüstriyel organizasyon ekonomilerinden faydalandığı ve endüstriyi konu alan analizlerin KDY'yi tamamlayıcı olduğuyla ilgili pek çok teorik tartışma yapılmıştır (Barca, 2003; Conner, 1991; Foss, 1998; Henderson ve Cockburn, 1994; Mahoney ve Pandian, 1992; Wan, vd., 2010).

Bu konuda Mahoney ve Pandian (1992), KDY'nin endüstriyel organizasyon paradigmasına içine rahatlıkla temellendirilebildiğini ve endüstriyel organizasyon araştırmalarını tamamlayıcı bir yaklaşım olduğunu iddia etmektedirler. Ayrıca Amit ve Schoemaker (1993) stratejik varlıkların gelişimini açıklamak amacıyla endüstri analizleri, kaynak temelli görüş ve davranışsal karar teorisini kapsayan çok boyutlu bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Çalışmada, endüstri karlılığını etkileyen endüstriye özgü kaynaklar seti kavramını geliştirmiş ve analiz etmişlerdir (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu konuda Conner (1991) tarafından yapılan analizlere göre KDY, endüstriyel organizasyon ekonomilerinin temel varsayımlarından en azından birini hem kapsamakta hem de reddetmektedir. Conner, KDY'nin güçlü şekilde endüstriyel organizasyon ekonomilerinin mirası olduğunu iddia ederek endüstriyel organizasyon ekonomileriyle KDY'nin benzer ve farklı yönlerini ortaya koymuştur.

Genelde stratejik yönetim disiplini, özeld de KDY'nin ekonomik temelleri konusundaki en kapsamlı çalışma Barca (2003) tarafından yapılmıştır. Bu konuda Barca, stratejik yönetim alanının iki temel yaklaşımı olan Pozisyon yaklaşımı ve KDY'nin doğrudan veya dolaylı olarak endüstriyel organizasyon teorilerinin entelektüel temelleri üzerine oluşturulduğunu iddia etmiştir. Pozisyon yaklaşımının SCP paradigması, KDY'nin ise endüstriyel organizasyon ekonomilerinden verimlilik paradigması olarak kabul edilen Şikago okulu üzerine temellendiğini ileri sürmüştür. Bu konuda sonradan yapılan çalışmalar (Foss ve Stieglitz, 2012) Şikago okulunun statik KDY'ye temel oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Özetlemek gerekirse, KDY endüstriyel organizasyon ekonomilerinden yararlanarak sürdürülebilir rekabet avantajıyla ilgili ayrıntılı analizler ortaya koyabilir. En azından bu alanda KDY'nin genişlemesiyle ilgili verimli bir alan mevcuttur (Foss, 1998). Endüstriyel organizasyon ekonomilerinden kavramların KDY ile birleştirilerek, çeşitlendirme (diversification) araştırma programına katkı sağlanabileceğini iddia eden çalışmalar bulunmaktadır (Wan, vd., 2010). Bunun yanında, endüstriyel organizasyon ekonomilerinden oyun teorisi ve KDY arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar da yapılmıştır (Lippman ve Rumelt, 2003a, 2003b). Oyun teorisi ve KDY arasında bağlantı sağlayan bu çalışmalar yaklaşımın varsayımlarının ekonomi disiplini içerisinde derinleşmesini sağlamıştır (Foss ve Hallberg, 2016).

### 2.3. Getiri Türlerindeki Farklılıklar

KDY içindeki tartışmalar dört farklı getiri türü ortaya çıkarmıştır. Bu getiri türleri Ricardian, Verimlilik, Girişimsel ve İlişkisel getirilerdir. Hatta statik ve dinamik KDY arasındaki getiri farklılıklarının incelendiği bir çalışmada (Peteraf, 1994) on (10) farklı getiri türünün varlığından söz edilmiştir. Yine Mahoney ve Pandian (1992) Ricardian, Monopol, Girişimsel ve Özgün (Quasi) getiriler şeklinde dörtlü bir sınıflandırma yaparken, Dagnino (1996) Ricardian, Schumpeterian ve Chamberlinian şeklinde üçlü bir ayrıma gitmiştir. Bu çalışmada statik ve dinamik KDY'deki getiri farklılıklarını ortaya çıkaran ikili bir sınıflandırma ekseninde getiriler incelenecektir.

#### 2.3.1. Statik KDY'deki Getiri Tanımları

Statik KDY iki farklı getiri türünün varlığından söz etmektedir. Bu getirilerden ilki Ricardian getiriler, ikincisi ise verimlilik getirileridir. Ricardian getiriler nadir kaynaklara sahip olunması sonucu oluşan getirilerdir (Ricardo, 1821) ve neoklasik mikro ekonomiler üzerine temellenmiştir. Daha ayrıntılı bir tanıma göre ise bazı firmaların bazı firmalardan daha üstün kaynağa sahip olmaları durumunda, bu üstün kaynakların rakiplere oranla daha fazla zenginlik sağlayabileceği mantığına dayalı elde edilen getirilerdir (Geyik, 2006). Bu getiriler piyasanın dengede olması durumunda elde edilmektedir (Peteraf, 1993) ve yeni kaynakların üretilmesine katkı sağlamamaktadır (Rumelt, 2005). Değerli toprak, konumsal avantajlar, patentler ve kopyalama haklarından elde edilen getiriler bu getiri tipine örnek olarak verilebilir (Mahoney ve Pandian, 1992).

Verimlilik getirileri ise firmanın kaynak avantajlarından faydalanması sonucu oluşan getirilerdir (Barney, 1991). Bu karlar monopol getirilerin aksine verimlilik getirileri (Demsetz, 1973) olarak ifade edilmektedir. Yapay rekabet engelleri oluşturmak, hileli uygulamalardan faydalanmak veya aksak rekabet koşulları oluşturma çabaları yerine firmanın sahip olduğu kaynak avantajlarından verimli bir şekilde yararlanması sonucu oluşan getirilerdir (Demsetz, 1973). Burada firmanın ürün kalitesini iyileştirecek veya daha düşük maliyetle talebi karşılayacak daha iyi ürünler üretme yeteneği sonucu elde edilen getiriler söz konusudur (Barca, 2003). Bu getiriler Endüstriyel organizasyon ekonomilerinden Şikago okulu üzerine temellenmektedir.

#### 2.3.2. Dinamik KDY'deki Getiri Tanımları

Dinamik KDY alındaki getiriler ise Girişimsel ve İlişkisel getiriler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Girişimsel getiriler işletmede kullanılan kaynakların maliyetiyle, son ürünlere yapılan ödemeler arasındaki fark sonucu oluşan getirilerdir (Rumelt, 2005). Bu getiriler Schumpeterian (Teece vd., 1997), verimlilik (Schulze, 1994), yönetsel ve rant benzeri (quasi) getiriler (Dagnino, 1996) olarak da bilinmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse firmaların sahip oldukları nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklar aracılığıyla piyasada veya firma süreçlerinde yapmış oldukları bir yenilik sayesinde elde ettikleri getiriler

olarak tanımlanabilir (Geyik, 2006). Bu getiride yeni kaynak veya yetenek bileşimlerinin oluşturulması söz konusudur. Dengede ve dengesizlikte elde edilme durumlarına göre teorik temelleri farklılaşmaktadır. Schumpeter'in (1934; 1942) yaratıcı yıkıcılık süreçlerinden elde edilen getiriler dengede<sup>4</sup> elde edilen getirilerdir. Yaratıcı yıkıcılık kapitalist düzende devinim; yeni mallar üretme, tüketiciler bulma, yeni üretim veya taşıma yöntemleri geliştirme, yeni piyasalar oluşturma ve kapitalist girişim oluşturan yeni endüstriyel organizasyon biçimlerini ifade etmektedir (Schumpeter, 1942, s. 83). Avusturyan Ekonomi Okulu'nda girişimsel keşifler sonucu (Kirzner, 1973) elde edilen getiriler ise dengesizlikte elde edilmektedir. Bu okulun temsilcileri girişimciyi sürekli değişen piyasa koşullarında (dengesizlik) fırsatları yakalamaya çalışan, keşif sürecini gerçekleştiren ve normalin üstündeki getirileri araştıran bir araç olarak ele almışlardır (Kirzner, 1979). Kirzner (1973) girişimciyi sadece inovatif düşüncelerin kaynağı olan biri değil, aynı zamanda piyasada fark edilmeyi bekleyen mevcut fırsatların farkında olan kişi olarak ele almıştır. Bu kişi piyasada fırsatlar üretme yerine fırsatları ele geçiren ve fırsatları oluşturma yerine bu fırsatlara cevap veren kişidir. Aynı çalışmadaki bir başka tanımında Kirzner girişimciyi düşük fiyattan aldıklarını, yüksek fiyatlara satabilecek durumlardan faydalanan ve bu durumları keşfedecek farkındalığa sahip olan kişi olarak ifade etmektedir. Bu satış ve alış fiyatları arasındaki farklar ise girişimsel karları oluşturmaktadır. Kirzner'in girişimsel farkındalık (entrepreneurial alertness) olarak geliştirdiği bu kavram, piyasada bulunmayan veya değerli olarak fark edilen malları (veya hizmetleri) görme yeteneği olarak da ele alınmaktadır (Alvarez ve Busenitz, 2001; Kirzner, 1979).

Dinamik KDY'deki diğer bir getiri türü ise ilişki getirilerdir. Bu getiriler KDY'nin firmalar arası ilişkilere genişletilmesiyle firmalar arası ilişkiler sonucu geliştirilen kaynak veya yeteneklerden elde edilmektedir (Dyer ve Singh, 1998). İlişkisel getiriler, firmadaki izolasyon mekanizmaları yardımıyla üretilemeyen, firmaya özgü ittifak ortaklıklarındaki değişim ilişkileri sonucu geliştirilen, ilişkilere özgü ve normalin üstündeki getirileri ifade etmektedir. Bu getiriler sosyal ağ teorisi üzerine temellenmiştir (Lavie, 2006). Buraya kadar KDY ile bağlantısı ortaya konan statik ve dinamik KDY ile ilgili getirilerin ekonomi ve sosyoloji gibi disiplinlerin yanında, ekonomi disiplini içindeki farklı teorik çerçevelerden faydalandıkları görülmektedir. Dolayısıyla farklı disiplinler temellere dayanan bu açıklamalar KDY'nin teorik temellerinde dağınıklık ortaya çıkarmakta ve bu disiplinler temellerin çerçevesinin çizilmesini bir zorunluluk haline getirmektedir. Disipliner temellere yönelik eleştiriler ve değerlendirmeler ile ilgili tablolastırma aşağıda verilmiştir.

---

<sup>4</sup> Schumpeterian getiriler, firma inovasyonlarının (rekabet eden firmaların yetenekleri) taklit edilememesiyle ve firma yeteneklerinin ikame edilememesiyle ortaya çıkan getirilerdir. Schumpeterian getirilerde ortaya çıkan döngüyü şu şekilde ifade etmek mümkündür. Schumpeter'e göre karlar inovasyonlardan dolayı ortaya çıkmaktadır ve taklitçiler bu inovasyonları taklit etmeyi başaramadığı sürece, firma kar elde etmeyi sürdürecektir. Rakipler veya taklitçiler inovasyonları taklit ettikleri zaman ise karlar yok olacaktır. Girişimciler ise bu durumda yeni inovasyonların yollarını araştırmaya başlayacaktır. Yani Schumpeter'de ortaya çıkan bu iş döngüsü dengede başlamaktadır ve girişimcilerin inovasyonlarıyla bu denge bozulmaktadır (Alvarez ve Busenitz, 2001). Dolayısıyla inovasyonlar yenilediği sürece kar elde etme devam edecek, inovasyonlar kesintiye uğradığı sürece karlar yok olacaktır. Karların ortaya çıkması, yok olması ve yeniden ortaya çıkmasında taklitçiler kritik bir rol oynamaktadır. Bu yüzden Schumpeter'e göre taklit edilemezlik girişimsel karların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. (Parayitam ve Guru, 2010). Ama Schumpeter temelde kaynaklar veya yeteneklerin taklit edilebildiğini ifade etmektedir (Mathews, 2003). Bu nedenle kaynaklar veya yeteneklerin taklit ediliyor olması Schumpeter'in girişimsel getirilerini kesintiye uğratmakta ve piyasada her firmanın aynı kaynak veya yeteneğe sahip olduğu bir denge veya homojenlik durumunu oluşturmaktadır. Yani endüstrinin öncüleri tarafından gerçekleştirilen inovasyonların rakipler tarafından taklit edilme, transfer edilme, ikame edilme (Mathews, 2003) ve endüstri genelinde genişleme ihtimalinden dolayı girişimsel karlar geçici olabilmektedir (Schumpeter, 1934).

**Tablo 3:** Disipliner Temellere Yönelik Eleştiriler ve Değerlendirmeleri

Eleştiriler	Değerlendirmeleri
Statik ve Dinamik KDY Tartışması	Yaklaşımın temelindeki disiplinler ve teorik dağınıklığın çerçevesinin çizilmesi
Endüstriyel Organizasyon Ekonomileri ve Çevresel Analizlerin Dikkate Alınmadığı	Yaklaşımın sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamasına katkı yapacak endüstriyel organizasyon ekonomilerindeki teorik sınırlarının çizilmesi
Getiri Türlerindeki Farklılıklar	Yaklaşımın yararlandığı disiplinler ve teorik temellere göre getiri türlerinde oluşacak değişikliklerin dikkate alınması

### 3. Metodolojik Eleştiriler

#### 3.1. Totoloji ve Ölçme Problemlerine Yönelik Eleştiriler

KDY'nin metodolojik yönlerine ilişkin yapılan eleştirilerin başında varsayımlarının totolojik olması gelmektedir. Bu eleştiriler statik ve dinamik KDY ile ilgili eleştirilerdir. Totolojik varsayımlar, ek bilgi üretmeyen, kendini tekrar eden varsayımlardır. Totolojik varsayımlarda öznenin yüklemi içermesi durumu söz konusudur. Analitik önermelerde<sup>5</sup> öznenin yüklemi içerdiği açıksa bu tip önermeler totolojik önermelerdir (Yıldırım, 2014). Totolojik önermeler boş ya da sonuçları boş önermelerdir. Bu önermeler test edilemezler ve yanlışlanamazlar (Popper, 1959).

KDY'nin varsayımlarının totoloji barındırdığına dair yapılan tartışmalara farklı bilim adamlarının katkıları olmuştur (Barney, 2001; Kraaijenbrink, vd., 2010; Lado, vd., 2006; Priem ve Butler, 2001a, 2001b). Priem ve Butler (2001a) analitik ifadeler üzerine kurulan KDY'nin totolojik bir yapıda olduğunu ve tanımlamalarıyla doğru bir yapı olsa da varsayımlarının test edilemeyeceğini ifade etmektedirler. Priem ve Butler'a göre, "KDY'nin varsayımlarında bir kaynak değerli ve nadirse rekabet avantajının kaynağı olmaktadır" (Barney, 1991) varsayımı mantıksal olarak doğrudur. Fakat değerli kaynaklar verimliliği ve etkililiği arttıran kaynaklar ve rekabet avantajı da verimlilik ve/veya etkililik artışı elde etmek olarak tanımlanırsa burada totolojik bir ifade vardır (Priem ve Butler, 2001a).

Bu konudaki çözümlerden ilki KDY'nin analitik önermeler yerine sentetik önermeler ortaya koymasındır (Priem ve Butler, 2001a). KDY'nin ortaya koyduğu önermeler analitik önermeler olup, bu önermelerin görgül olarak test edilme yükümlülüğü yoktur ve test edilemeyen bu önermeler bir teori olmanın yanlışlanma kriterini karşılamaz (Bacharach, 1989). Bu nedenle KDY kaynak özellikleri ve sonuçlarını bağımsız olarak, sentetik bir önerme ortaya koyacak şekilde yeniden kavramlaştırılmalıdır (Priem ve Butler, 2001a).

İkincisi; bir yeteneğin kaynak olarak ele alınmaması gerekmektedir. Yani yetenek ve kaynak tanımlarının ayrıldığı çalışmalar (Amit ve Schoemaker, 1993; Eisenhardt ve Martin, 2000; Grant, 1991; Penrose, 1959) üzerinden araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Bu sayede gözlenebilir ve gözlenemeyen değişkenlerin ayrımı sağlanacaktır. Yani kaynaklar marka, patent, toprak parçası, insan kaynakları, tesisler, teknoloji, donanım, lisans veya yazılım gibi unsurları ifade etmektedir. Yetenekler ise marka yönetimi, işletme süreçleri, operasyonel mükemmellik, müşteri sadakati, ürün liderliği, ürün inovasyonları, üretim esnekliği, piyasa eğilimlerine cevap, kısa ürün ve süreç geliştirme döngüleri, düşük maliyetli hızlı ürün geliştirme, girişimsel yetenekler, yeni üretim fonksiyonlarının üretimi ve öğrenmeyi öğrenme yetenekleri gibi unsurları kapsayacaktır (Collis, 1994). Bu ayrım sayesinde kaynakları manipüle eden fonksiyonel

<sup>5</sup>Bir önermenin doğru ya da yanlış olduğu, gözlem veya deneye başvurularda saptanabiliyorsa sentetik önerme, bir önermenin doğruluğu ya da yanlışlığı gözlem veya deneye gitmeksizin saptanabiliyorsa analitik önerme denir. Sentetik önermelerin doğruluğunu a posteriori, analitik önermelerin doğruluğunu a priori olarak biliriz. A posteriori, doğruluğu yaşantı sonrası ve gözleme bağlı; apriori, doğruluğu yaşantı öncesi veya gözlemden bağımsız bilinebilir durumları ifade etmektedir (Yıldırım, 2014). Ayrıntılı bilgi için bakınız: Yıldırım, C. (2014). *Bilim felsefesi*. Nostalji.

ilişkiler açısından değerlendirildiğinde dinamik yeteneklerin değeri firma performansından ve kaynaklardan bağımsız olarak tanımlanabilmekte ve bu durum statik ve dinamik yetenekler ayrımını sağlayarak görgül olarak dinamik yeteneklerin yanlışlanmasına imkân sağlamaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Ayrıca statik KDY’de bir yeteneğin kaynak olarak değerlendirilmesi sentetik önermelerin gözleme ve deneye dayalı kanıt sağlama ölçütünü karşılamamaktadır. Yani statik KDY gözlenemeyen değişkenler ve gözlenebilen değişkenler arasında ayırım yapmamaktadır (Levitas ve Chi, 2002). Buradaki temel problem bir yeteneğin, faaliyetin veya gözlenemeyen değişkenin ölçülmesi sırasında operasyonelleştirilmesindeki<sup>6</sup> sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bir yetenek, faaliyet veya gözlenemeyen değişken (Godfrey ve Hill, 1995) kaynak olarak değerlendirildiği zaman bir kaynağın veya yeteneğin göstergesi birden fazla olabilir ve bu durumda bir vekâlet değişkeni (proxies) gözlenemeyen kaynağı veya yeteneği tam olarak yansıtmayabilir. Bu nedenle araştırmacılar değişkenler için ölçülebilir çıktılarını kullanmaya çaba göstermelidir (Armstrong ve Shimizu, 2007). Örneğin bilgi temelli kaynakların ölçülmesinde Miller ve Shamsie (1996) akademi ödülleri kullandıkları, Mowery, Oxley, ve Silverman (1996) ar-ge yeteneklerinde vekâlet değişkeni olarak patent sayılarını kullanmışlardır. Bu çalışmaların yanında vekâlet değişkenlerinin tanımlanmasında ar-ge yoğunluğu, firmalar arası ittifakların sayısı, tecrübe yılı ve bilgi gelişimi gibi farklı değişkenler kullanılabilir. Dolayısıyla bu konuda çalışacaklar ya vekâlet değişkenlerini iyi yapılandırarak statik KDY ile ya da kaynaklar ve yetenekler ayrımını ortaya koyan dinamik analizleri kullanarak dinamik KDY üzerinden çalışmalarını gerçekleştirmelidir. Çalışmalarında dinamik analizler yerine bir yeteneği kaynak olarak değerlendiren statik analizler üzerinden gerçekleştiren nesnel değişkenleri (proxies) kullanarak kaynaklarını operasyonelleştirmelidir. Yani statik ya da dinamik (evrimsel) analizler ayrı ayrı kullanılabilir (Barney, 2001). KDY içinde bu tartışmalar dinamik KDY’ye olan eğilim nedeniyle ortadan kalkmıştır.

Totoloji ve operasyonelleştirmeye ilgili bu eleştirilerin yanında statik KDY, kaynak ve yetenek tabanındaki değişim sonucunda firmanın uyum odağında ortaya çıkan sorunların analiz edilmesinde ayrıntılı açıklamalar sağlayamamaktadır. Yani belirli bir kaynağın değeri endüstri bağımlıdır ve endüstri etkileri dikkatli bir şekilde kontrol edilmeye ihtiyaç duymaktadır (Rouse ve Daellenbach, 1999). Yine örgütsel kaynaklar dışsal çevredeki değişimler sonucu endüstrinin kendisiyle birlikte evrilmektedir ve değişmektedir (Levinthal ve Myatt, 1994). Ayrıca firma kaynaklarının değeri firmaların faaliyet gösterdikleri bağlamdan (Collis, 1994; Peng, 2002; Peng vd. 2009; Priem ve Butler, 2001a) ve ülkelerdeki kurumsal düzenlemelerden etkilenmektedir (Armstrong ve Shimizu, 2007).

Yukarıda sayılan eleştiriler ekseninde statik KDY’nin kullandığı daha çok nicel araştırma yönelimli (dedüktif), büyük örneklemliler ikincil kaynaklardan elde edilen arşiv verileri ve ekonometrik analizlerin kaynak ve yetenek tabanındaki değişimleri, bağlamla birlikte meydana gelen farklılaşmaları tam olarak açıklamasının zor olduğu ifade edilebilir. Yani sadece büyük örneklemliler kesitsel analizlerin zaman, endüstri farklılıkları, kurumsal farklılıklar ve strateji bağlamı gibi değişkenleri dikkate almadan, firmaya özgü kaynak ve yetenekler rekabet avantajının kaynağıdır varsayımını açıklaması mümkün gözükmemektedir (Rouse ve Daellenbach, 1999). Dolayısıyla araştırmacılar büyük örneklemliler, ikincil veri kaynaklarına dayanan kesitsel analizlerin yanında, derinlemesine alan çalışmaları veya etnografik çalışmaları kullanarak da araştırmalarını yapabilirler. Etnografya ve alan çalışmaları, antropoloji ve örgüt kültürü alanlarındaki çalışmalarda olguları ayrıntılı olarak açıklamaktadır. Bu çalışmalar yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış görüşmeler ile katılımlı ve katılımsız gözlemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla saha çalışmaları ve etnografik araştırmaların birleştirici bir yaklaşımla KDY araştırmalarında kullanılması, rekabet avantajının anlaşılmasına daha fazla katkı sağlayacaktır.

KDY’nin dinamik yönelimini oluşturan dinamik yeteneklerin de gözlenme ve ölçme problemleri (Kraatz ve Zajac, 2001) ve değişkenlerin uygun şekilde operasyonelleştirilememesi nedeniyle totolojik olduğu iddia edilmektedir (Williamson, 1999). Dinamik yeteneklerin totolojik olduğuyla ilgili bir iddia da

<sup>6</sup> Operasyonelleştirme (işletimselleştirme): Araştırma değişkenlerinin gerçek dünyada ölçümlenebilecek şekilde ölçüm araçlarına dönüştürülmesi işlemidir. Sosyal bilim araştırmalarında kavramlaştırma evresinin bir uzantısı olan işletimselleştirme, araştırmanın başlangıcında soyut kavramların, somut ve ölçülebilir hale getirilmesi ile başlayan ve verilerin analizi evresine kadar devam eden bir süreçtir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Barreto (2010) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı, dinamik yeteneklerin temel önermesi (dinamik yeteneklere sahip olan firmalar hızlı değişen çevrelere cevap verebilmek için daha donanımlıdır ve sonuç olarak bu firmalar daha iyi performans göstermektedir) ve kavramları arasındaki karışıklıktan dolayı bir totoloji ortaya çıktığını ifade etmektedir. Her iki yazarın yaptığı eleştiriler ve sentetik önermenin tanımı dikkate alındığında yazarların iddialarının doğru olduğu görülecektir. Ayrıca Newbert (2007) in yaptığı çalışmada dinamik yeteneklerle ilgili görgül araştırmaların düşük düzeyde (%38) desteklendiği ve bu yaklaşımın hala bebeklik döneminde olduğu dikkate alındığında dinamik yeteneklerin test edilememesiyle ilgili iddiaların doğru olduğu görülecektir. Dolayısıyla dinamik KDY'deki gözlenemeyen değişkenlerin operasyonelleştirilmesi araştırmacıların önünde bir problem olarak durmaktadır.

Dinamik yeteneklerle ilgilenen bilim adamları bu totoloji iddiaları ve yeteneklerin operasyonelleştirilmesindeki zorluklar nedeniyle gelecekteki araştırmalarda metodolojik olarak bazı uyarıları dikkate almalıdır. Bu uyarılar dört başlık altında toplanabilir (Eriksson, 2013). Bunlardan ilki, dinamik yetenek araştırmalarının zamanla ilgili gereksinimleri dikkate alması gerekmektedir. Yani dinamik yetenek araştırmalarında geçmiş performans ve şimdiki durumu ortaya çıkaracak verilere dikkat edilmelidir. Dinamik yeteneklerin mevcut performansı gelecekle alakalı bir durumdur ve eski performans verileriyle alakalı bir durum değildir. Dolayısıyla geçmiş performans verilerinden yararlanma dinamik yetenekler araştırmalarının gelişiminde bir engel teşkil edebilir.

İkinci olarak, araştırmacıların özellikle kesitsel verilere fazla güvenmeleri durumunda oluşacak sınırlılıkları dikkate almak zorundadır. Dinamik yetenekler değişim süreçleriyle alakalı yeteneklerdir ve kesitsel verilerin kullanımı sadece o andaki yeteneklerin durumlarını göstereceğinden yetersiz bilgi elde edilmesine neden olabilir. Bu durum kesitsel verilerin dinamik yetenekler araştırmalarına katkı yapmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine bu tip araştırmalar dinamik yetenekleri etkileyen faktörler arasındaki bağlantıların ortaya çıkarılmasında faydalı sonuçlar sağlayabilir. Bu durumda bilim adamları kesitsel araştırmaların yanında, değişim süreçlerini daha iyi anlamaya katkı sağlayacak boylamsal analizlere odaklanabilirler. Ayrıca firmanın tarihsel gelişim örüntüsünün ortaya çıkarılmasına (Lockett ve Wild, 2014) ve yeteneklerdeki değişimin anlaşılmasına katkı sağlayacak anlatı analizlerinden (narrative analysis) yararlanabilirler (Eriksson, 2013).

Bu sayılanlar yanında dinamik yeteneklerin nasıl geliştiğini anlamak amacıyla geriye dönük (retrospektif) tarihsel vaka çalışmaları faydalı bilgiler sağlayabilir (Lockett ve Wild, 2014). Bu çalışma kaynak birikimi ve dinamik yeteneklerin günümüze kadar gelişim örüntülerini anlamaya yardımcı olacaktır. Ayrıca bu tip araştırmalarda geriye yönelik olarak ekonometrik analizlerden ve istatistiklerden yararlanılabilir. Bu çalışmalar devam ederken günümüzden geleceğe firmaların kaynak ve yetenek tabanındaki değişim süreçlerini anlamak amacıyla gerçek zamanlı farklı veri toplama yöntemlerinden yararlanılabilir. Bu amaçla idari toplantılar, yönetim takımları, birimlerdeki iş grupları, Ar-Ge veya satış grupları gibi grupların toplantılarına belirli aralıklarla ve düzenlenmiş bir program çerçevesinde katılarak gözlemler yapılabilir. Örneğin Smith (2014) yöneticilerin karar alma süreçlerini incelediği çalışmada on altı toplantı üzerinde belirli aralıklarla gözlemlerde bulunmuştur. Yine belirli aralıklarla ve düzenli olarak boylamsal şekilde anketler ve mülakatlar yapılabilir. Bu anket ve mülakatların tekrarlayan şekilde gerçekleştirilmesi değişimin ortaya çıkarılması açısından önem arz etmektedir. Örneğin Thai ve Chong (2013) geçiş (transition) ekonomilerinden otuz beş firmayla çalışmalarının başında yaptıkları mülakatları, bir yıl sonra tekrarlayarak firmaların stratejilerini incelemişlerdir. Dolayısıyla yapılan gözlemler, mülakatlar ve anketlerin araştırmacılar tarafından tekrarlanması kaynak ve yetenek tabanındaki değişim ve sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunun anlaşılması için faydalı bilgiler sağlayacaktır.

Ayrıca toplanan bu veriler analiz birimi, veri, tarih elde edilen bulgular şeklinde nitel veri analiz programlarına kaydedilerek kodlanabilir ve tarihsel olarak değişim süreçleri ortaya çıkarılabilir. Bunun yanında geçici aralıklarla toplanan, kodlanan ve hesaplanan verilerin sıklıklarıyla ilgili standart zaman serisi regresyon analizleri ve kategorik zaman serisi analizlerinden faydalanılabilir (Van de Ven, 1992). Sonuçta KDY'nin süreçleriyle ilgili çalışmalar yapan bilim adamlarının hem kesitsel (cross-sectional) hem

de boylamsal (longitudinal) verilerden birlikte yaralanabilecekleri ifade edilebilir (Chakravarthy ve Doz, 1992).

Son olarak rutinler ve yeteneklerin kökenlerinin anlaşılması ve bu kavramların açık bir şekilde tanımlanmasındaki eksiklik görgül çalışmaların üretilmesini kısıtlamaktadır. Operasyonelleştirme ve test edilme konusundaki zorluklar, kökenlerinden dolayı yeteneklerle ilgili araştırma akımında problemler ortaya çıkarmıştır (Williamson, 1999). Kolektif düzey yeteneklerin operasyonelleştirilmesindeki zorluklar son zamanlarda yeteneklerle ilgili çalışmalar yapan bilim adamlarının görgül olarak bireysel düzey ölçümleri dikkate aldıklarını göstermektedir (Lacetera, vd., 2004). Yetenekler ve rutinlerin kolektif olarak değerlendirilmesi, bu olguların görgül olarak doğrulanması ve yanlışlanmasını (Bacharach, 1989) beraberinde getirmektedir. Bu tartışmalar yetenekler yazını içinde metodolojik kolektivizm ve metodolojik bireycilik tartışmalarını ortaya çıkarmıştır. Metodolojik kolektivizm yeteneklerin kolektif olarak (Zollo ve Winter, 2002) test edilmesini konu edinirken, metodolojik bireycilik yeteneklerin bireyler ve bireyler arasındaki etkileşimler (Hodgson, 2012) açısından test edilmesini konu edinmektedir. Bu tartışma ise KDY içinde sonsuz gerileme (Barney ve Felin, 2013) ve analiz düzeyi tartışmalarını ortaya çıkarmıştır.

### 3.2. Sonsuz Gerileme ve Analiz Düzeyi Problemi

Sonsuz gerilemeye göre P gibi bir önermeyi bilmeyi iddia edebilmemiz, bu P önermesini bir takım kanıtlar sağlayarak destekleyen bir Q nedenine ihtiyaç duymaktadır. Bir önerme ancak kendisini destekleyen bir başka önerme varsa bir neden olarak işlev görebilir. Bu durumda Q önermesini destekleyen bir başka R nedenine sahip olmak gerekir ki; bu durum böyle sürüp gidecektir (Cling, 2008, p. 402). Yani birinci olayın nedeni ikinci olay, ikinci olayın nedeni üçüncü olay veya birinci açıklamanın nedeni ikinci açıklama, ikinci açıklamanın nedeni üçüncü açıklama şeklinde sonsuz biçimde (ad infinitum) açıklamalar ve nedenler devam edecektir (Gratton, 2009, p. xi).

Sonsuz gerileme tartışması KDY yazınında makro ve mikro analiz düzeylerinde yapılmıştır. Makro analiz düzeylerindeki tartışma firmadaki kaynaklar veya kolektif yetenekleri araştırma gündemine alırken, mikro analiz düzeylerindeki tartışmalar bireyler ve bireyler altı analiz düzeylerini araştırmalarına konu etmiştir. Makro tartışmalarda ilk problem kaynakların, yetenekleri kapsayacak şekilde kavramlaştırılması sonucu statik KDY'de ortaya çıkmıştır (Arend, 2015). Yani yeni kaynak ve yetenek geliştirme, öğrenmeyi teşvik eden bir çevre oluşturma (Priem ve Butler, 2001a), öğrenmeyi öğrenme ve yeni örgütlenme modelleri geliştirme gibi yeteneklerin kendisi bir kaynak olarak kabul edildiğinde sonsuz gerileme (Collis, 1994) ortaya çıkmaktadır. Bu durumda her yeteneğin kökeni bir kaynak olarak görülmekte ve sürekli açıklanması gereken bir olgunun varlığını ortaya çıkmaktadır.

Makro düzeydeki problem üç açıdan ele alınarak çözüme kavuşturulabilir (Collis, 1994). Bunlardan ilki rekabet avantajı tartışmalarında yeteneklerin önemini inkâr etmektir. Bu yaklaşım yetenekler yazını yok saymayı gerektirmektedir ve sorunun çözümüne sınırlı katkı sağlamaktadır. İkinci çözüm, yetenekleri tek düzeyde anlamak için yeteneklerin sözlük biçiminde olduğunu kabul etmektir. Yani yetenekleri A'dan Z'ye sıralanmış tek yapı olarak ele almak gerekmektedir. Bu çözümün en önemli eksikliği birinci, ikinci veya üçüncü düzey yetenek (Collis, 1994) sıralamalarını kabul etmemesidir. Collis (1994) bu durumu bir örnekle açıklamıştır. Bir firmanın yenilikçi ürünler geliştirme konusunda yapısını iyileştirme yeteneği, zamanla yenilikçi ürün ortaya koyma yeteneğini geçecektir. Collis birinci sıradaki yeteneğin (yenilikçi ürünler geliştirme konusunda yapıyı iyileştirme) zamanla ikinci sıradaki yetenektir (ürün yenilikçiliği) daha değerli olacağını belirtmektedir. Bu yüzden yeteneklerin değerinin sadece tek düzey yetenek kategorisiyle tanımlanması veya anlaşılmaya çalışılması uygun değildir. Tek düzey yetenek kategorisi sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilir fakat Collis (1994) tarafından verilen örnekte görüldüğü gibi yüksek düzey yeteneklerde bu açıklama geçersiz olmaktadır. Ayrıca yeteneklerin tek düzeyde ele alınması gelecek düzeydeki yeteneklerin anlaşılmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunun açıklanmasını engellemektedir. Örneğin firmalar arasındaki ilişkiye özgü rutinler ve yetenekler anlaşılabilir değildir veya uluslararası alanda rekabet avantajı sağlayan yetenekler açıklanamamaktadır. Yeteneklerle ilgili Collis tarafından ortaya konan bu çözümler dinamik KDY ile ilgili bir konudur (Arend, 2015). Bu durumda

araştırmacılar sınırlı bir araştırma gündemine sahip olmalı ve yetenekler listesi (Collis, 1994; Winter, 2003) üretmelidir.

Sonsuz gerileme problemiyle ilgili üçüncü çözüm önerisi ise sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarının farklı yerlerde, farklı zaman noktalarında ve farklı endüstrilerde bulunabileceğini düşünmektir (Collis, 1994). Dolayısıyla bu kaynaklar belirli endüstrilerde, belirli zaman periyotlarında sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilir. Bu kaynaklar veya yetenekler için, bütün endüstrilerde ve tüm zaman periyotlarında değer aynı değildir. Böyle bir durumda sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını tam olarak anlamak için farklı endüstri, yer, zaman koşulları ve kurumsal bağlamı dikkate almak ve bu konudaki uzmanlardan endüstriye özgü kaynakları belirleme konusunda yardım almak gerekmektedir.

Buraya kadar yapılan tartışmalar makro analiz düzeylerinde gerçekleşirken, firmaya özgü yeteneklerin bireyleri dikkate alacak şekilde mikro analiz düzeylerine indirgenmesi sonsuz gerileme tartışmalarını tekrar KDY'nin araştırma gündemine oturtmuştur. Yani KDY açısından bakıldığında örgütsel yeteneklerin temeli, bireysel yeteneklerde arandığında, bireysel yeteneklerin nereden geldiği sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu durum bizi bireysel yeteneklerin arkasındaki eğitim, aile ve kalımsal (gen) özellikleri incelemeye götürecektir (Barney ve Felin, 2013).

Özellikle yeteneklerin mikro temellerinin tartışıldığı çalışmalarda bu problem ortaya çıkmaktadır (Barney ve Felin, 2013; Hodgson, 2012; Winter, 2012, 2013). Bu konudaki çalışmalar örgütsel ve sosyal analizleri, mikro analiz düzeylerine (bireylere) indirgenmenin nerede durdurulması gerektiğini incelemektedir. Yani bu tartışmalar bireylerin ötesinde beyin veya genleri incelemeli midir? veya nesil, soy veya büyük patlamaya (big bang) kadar gidecek analiz düzeylerine indirgenmeli midir? gibi sorulara cevap aramaktadır (Barney ve Felin, 2013).

Ancak bu durum sonsuz gerilemeye neden olacağından araştırmaların bireylerin incelenmesi noktasında durdurulması gerekmektedir. Bireyler konusundaki incelemelerde bireylerin eğitimleri, geçmiş tecrübeleri, bilişsel özellikleri, bireysel becerileri ve yetenekleri gibi hususlardan faydalanılabilir. Ancak genler ve beyin faaliyetlerine indirgenerek yapılacak çalışmalar ilginç ve önemli sonuçlar sağlarken, örgüt çalışanları ve yöneticilerin günlük faaliyetleri ve davranışları konusunda çok kullanışlı bilgiler sağlamamaktadır (Barney ve Felin, 2013).

Sonuç olarak sonsuz gerileme tartışması genelde KDY özelde ise yetenekler yazınında ele alınması gereken bir problem olarak durmaktadır KDY araştırmacılarının özellikle son zamanlardaki çalışmalar makro ve mikro analiz düzeylerindeki çalışmaların birleştirilmesine odaklanılmıştır (Molina-Azorín, 2014). Sonsuz gerileme tartışmasının disiplinler temellerdeki genişlemelere ve derinleşmelere (Foss ve Hallberg, 2016) bağlı olarak bundan sonraki çalışmalarda da yaklaşımın gündemini meşgul edeceği ve yaklaşım konusunda çalışmalar yapacak bilim adamlarının bu eleştiriye dikkate alması önem arz etmektedir.

### **3.3. Firmaya Özgü Kaynakların Genellenebilirliği**

Bu konuda yaklaşımın karşılaştığı en önemli problem firmaya özgü nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklarla ilgili araştırmalardan elde edilen bulguların, görgül genellenebilirliği engellediği iddiasıdır. Bu durum bazı yazarlara göre teori içinde mantıksal olarak bir çelişki (paradox) oluşturmaktadır (Gibbert, 2006). Yani firmaların sahip oldukları özgün kaynaklar diğer firmalarda bulunmamaktadır. Bu durum da bir araştırmadan elde edilen bulgunun diğer örneklemelere genellenebilirliğini engellemektedir. Örneğin bir endüstri bağlamında yapılan araştırmanın farklı bağlamlardaki endüstrilere genellenebilirliği zordur (Barney ve Mackey, 2005). Burada genellenebilirlik (dışsal geçerlik), bir bağlamdan elde edilen araştırma bulgularının farklı bağlamlardan elde edilen araştırma bulgularıyla benzerlik göstermesini ifade etmektedir.

Bir araştırmada içsel geçerlik, yapı geçerliği ve dışsal geçerlik şeklinde üç temel geçerlik formu bulunmaktadır. İçsel geçerlik (internal validity), açık bir teorik ve nedensel mantığın varlığını, yapı geçerliği (construct validity) görgül gözlemler ve teorik varsayımlar arasındaki bağlantıyı, dışsal geçerlik (external validity) veya genellenebilirlik, bir araştırmadaki bulguların diğer bağlamlara genellenebilirliğini ifade



etmektedir (Cook, Campbell, ve Day, 1979). Metodolojik açıdan dışsal geçerlik, içsel geçerlik ve yapı geçerliği üzerine oluşturulmaktadır (Gibbert, 2006). KDY (statik) konusundaki tartışma da dışsal geçerlik ve yapı geçerliği konularında yapılmaktadır. Gibbert (2006) KDY'nin dışsal geçerliği yani genellenebilirliği sağlayamadığını ve rekabet avantajı sağlayan özgün kaynakların bağlamla birlikte değişeceğini iddia ederken, Levitas ve Ndofor (2006) KDY'nin yapı geçerliğini sağlayamadığını ve genellenebilirlik için hazır olmadığını iddia etmektedir.

Bu iki tartışma ekseninde farklı firma tipleri, zaman periyotları veya endüstrilerde görgül sonuçların genellenmesi demek, gerekli tüm arka plan değişkenlerinin tahmine dayalı (ex ante) olarak tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Yani farklı bağlamlar, endüstriler ve örneklerde geliştirilen yapıların operasyonelleştirilmesinden sonra dışsal geçerlik değerlendirilmektedir (Armstrong ve Shimizu, 2007; Levitas ve Ndofor, 2006). Örneğin firmanın öğrenme yeteneğinin operasyonelleştirilmesi teknolojiyi ve bilgiyi özümseme yeteneği, çalışan motivasyonu, bağlılığı, tecrübesi, tamamlayıcı kaynaklar, coğrafik faktörler, diğer bireysel, örgütsel ve çevresel faktörleri dikkate almayı gerektirmektedir (Levitas ve Chi, 2002). Yani öğrenmenin etkili bir şekilde operasyonelleştirilmesi, öğrenme sürecinin parçası olan tüm faktörleri içermeli ve bu faktörler arasındaki bağlantıları tanımlamalıdır.

Dolayısıyla öğrenmenin rekabet avantajı sağlayan kaynaklar ve yeteneklerin bir parçası olduğu düşünüldüğünde, kaynaklar ve yetenekler arasındaki karmaşık ve geniş ilişki ağları arasında yapı geçerliğini sağlamak, KDY araştırmacıları için önemli bir problem oluşturmaktadır. Çünkü görgül olarak test edilme yapılarının operasyonelleştirilmesi ve etkili bir şekilde tanımlanmasıyla mümkündür (Levitas ve Ndofor, 2006). Bu nedenle yapı geçerliği sağlamadan genellenebilirliği veya dışsal geçerliği sağlama denemeleri bilimsel süreçleri durdurabilir (Calder, Phillips, ve Tybout, 1982) ve KDY'yi beslemek yerine onun gelişimini engelleyebilir (Levitas ve Ndofor, 2006).

Ayrıca firmalara özgü kaynakların genellenemeyeceği ile ilgili çelişki statik KDY'ye özgü bir problemdir. Statik KDY'ye göre tek bir endüstri içinde oyunun kuralları devam ettikçe ve değiştikçe firmaya özgü kaynaklar ve yetenekler değişmemektedir. Dolayısıyla yeni teknolojilerin ortaya çıktığı ve yeni piyasaların oluştuğu dinamik ve belirsiz çevrelerde, kaynakların ve yeteneklerin değeri önemli şekilde değişmektedir. Bu durumda sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamak için statik KDY'nin ötesine geçmeyi gerektirmektedir (Barney, 2014; Levitas ve Ndofor, 2006). Statik KDY'nin dışsal geçerlik tartışması modası geçmiş bir tartışmadır (Levitas ve Ndofor, 2006). Yani KDY'nin merkezine dinamik (süreç) analizler getirilmelidir.

**Tablo 4:** Metodolojiye Yönelik Eleştiriler ve Değerlendirmeleri

Eleştiriler	Değerlendirmeleri
Totoloji ve Ölçme Problemlerine Yönelik Eleştiriler	Statik KDY'ye yönelik totoloji problemini gidermek için kaynaklar ve yeteneklerin ayrı şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Dinamik yeteneklerde ölçme konusunun öncelenmemesi ve ölçmeyle ilgili araştırmalardan dinamik yetenekleri etkileyen faktörler arasındaki bağlantıların ortaya çıkarılmasında faydalanılması gerekmektedir. Ayrıca olguyu daha iyi açıklamak için karma yöntemlerden (metodolojik çoğulculuk) faydalanılması gerekmektedir.
Sonsuz Gerileme ve Analiz Düzeyi Problemi	Statik KDY'de makro analiz düzeyindeki sonsuz gerileme probleminin çözümü için kaynaklar ve yetenekler tanımlarının ayrı şekilde ele alınması gerekmektedir. Ayrıca dinamik KDY'de makro analiz düzeyindeki sonsuz gerileme probleminin çözümü için farklı yazarlar tarafından oluşturulmuş yetenek kategorilerinden faydalanılabilir. Mikro analiz düzeyindeki sonsuz gerilemenin çözümü için ise araştırmaların bireylerin incelenmesi noktasında durdurulması gerekmektedir. Bireyler konusundaki incelemelerde bireylerin eğitimleri, geçmiş tecrübeleri, bilişsel özellikleri, bireysel becerileri ve yetenekleri gibi hususlardan faydalanılabilir. Ayrıca dinamik yeteneklerle çalışan araştırmacıların bireysel beceriler, yetenekler, bireyler arası etkileşimler (metodolojik bireycilik) ve örgütsel yetenekler (metodolojik kolektivizm) arasındaki mikro-makro bağlantıların ortaya çıkarılmasına odaklanması gerekmektedir.
Firmaya Özgü Kaynakların Genellenebilirliği	Statik KDY'de gündemden düşmüş bir konudur. Bu konuda çalışacakların yapı geçerliği sağlamadan genellenebilirliği veya dışsal geçerliği sağlama denemelerine girmemeleri gerekir.

## Sonuç

KDY'nin iyi bir teori veya yaklaşım olma özelliklerini karşılması yaşadığı çıkmazların değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaca hizmet eden bu çalışma kavramlara ve varsayımlara, disiplinler temellere ve metodolojiye yönelik eleştiriler üzerinde yaptığı değerlendirmelerle bu sürece katkı sağlamıştır. Yapılan inceleme KDY'nin yaşadığı sorunların bazılarının çözüme kavuştuğu ve bazılarının modasının geçtiğini ortaya koymuştur. Bunun yanında yaklaşımın varsayımlarında ve disiplinler temellerinde geçirdiği değişim ve gelişim ise yeni problemleri beraberinde getirmiştir.

Kavramlara ve varsayımlara yönelik eleştiriler kısmında kavramların tanımlama ve kullanım sorunları, değer kavramı ve nedensel belirsizlik konularının artık yaklaşımın gündeminden kalktığı ifade edilebilir. Fakat değerli, nadir ve taklit edilemez kaynaklar varsayımına yönelik yapılan eleştiriler yeni varsayımlar temelinde yeni mikro görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. KDY konusunda çalışmalar yapacak bilim adamlarının yaklaşımın varsayımlarında meydana gelen bu değişimleri (Foss ve Hallberg, 2014; Foss ve Hallberg, 2016) dikkate alarak çalışmalarını kurgulamaları önem arz etmektedir. Örneğin firmaya özgü kaynak ve yeteneklere sahip olma, bu kaynak ve yetenek tabanındaki değişim ve yenilenme, yöneticilerin örgütsel dikkati, firmalar arası ittifak ve ilişkiler, bilgi, kaynak ve yetenek bağlamı gibi kavramları ele alma durumlarına göre bilim adamlarının çalışmalarını temellendirecekleri varsayımlar değişecektir. KDY'nin teorik ilerlemesine katkı sağlayan bu görüşler yeni teori oluşturma çabalarının bir sonucudur. Ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunun açıklanmasına etki edecek yaklaşımla ilgili kör noktaların ortaya çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Bu faydalarının yanında uyumlu bir teorik çerçevenin ortaya çıkmasını engelleyen bu varsayımsal kayganlıkta bilim adamlarının yapmaları gereken, yaklaşımın örtük değerleriyle ilgili varsayımlarını, farklı zaman ve yerdeki sınırlarını çizmeye (Bacharach, 1989) odaklanmaları gerekmektedir.

Disipliner temellere yönelik eleştiriler kısmında tespit edilen en önemli husus KDY'nin sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunu farklı disiplinler temellerden kavram ve varsayımlar olarak (Zahra ve Newey, 2009) açıklamaya çalışmasıdır. Bu teorik çerçevelerden statik KDY'ye katkı sağlayanlar stratejinin içerik araştırmalarıyla (Montgomery, 1988), dinamik KDY araştırmalarına katkı sağlayanlar stratejinin süreç araştırmalarıyla (Van de Ven, 1992) ve kurum temelli görüşe katkı sağlayanlar da strateji bağlamı (De Wit ve Meyer, 2010; Meyer vd. 2009) çalışmalarıyla uyumlu teorik çerçevelerdir. Dolayısıyla çalışmalarını yürütecek bilim adamlarının bu ayrımları dikkate alarak araştırma çerçevelerini oluşturmaları önem arz etmektedir.

Ayrıca KDY araştırmalarını gerçekleştirecek bilim adamlarının mikro temeller araştırmalarını dikkate almaları gerekmektedir. Mikro temeller araştırmaları psikoloji, insan kaynakları ve mikro örgütsel davranış konularındaki çalışmaların yanında, kültür, kurumlar ve normlar gibi makro yapıları da dikkate alan araştırmalardır (Barney ve Felin, 2013). Bu araştırma yönelimi ekonomi disiplininden oyun teorisi (Lippman ve Rumelt, 2003a, 2003b) ve sosyoloji disiplininden sosyal teori (Abell vd. 2008; Coleman, 1990) gibi teorik çerçeveleri bünyesinde barındırmaktadır. KDY araştırmalarına yön verecek bilim adamlarının mikro temellerle ilgili disiplinler temeli dikkate alması yaklaşımın teorik gelişimi açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Fakat buraya kadar incelenen ve KDY'nin disiplinler temeliyle ilgili bu teorik dağınıklık çerçevesi çizilmesi gereken büyük bir sorun olarak ortada durmaktadır.

Metodolojik konularda da KDY ile ilgili bazı eleştirilerin artık güncelliklerini kayb ettikleri ifade edilebilir. Örneğin statik KDY'deki totoloji tartışmaları ve firmaya özgü kaynakların genellenebilirliği gibi konular artık yaklaşımın gündeminden düşmüşlerdir. Bu konuda tartışmaların odak noktasını dinamik yeteneklerin operasyonelleştirilmesi (Arend ve Bromiley, 2009; Eriksson, 2013) ve makro ve mikro temellerdeki sınırsız gerileme gibi tartışmalar oluşturmaktadır. Dinamik yetenek araştırmalarındaki operasyonelleştirme konusu dinamik yetenekler kavramının soyutluk ve karmaşıklığı dolayısıyla kavramın içeriğinin kaybolmasına neden olabilir. Dinamik yetenek araştırmalarında daha çok nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmış mülakatlar, gözlemler, tarihsel vaka çalışmaları ve anlatı analizleri gibi tekniklerden faydalanılabilir. Yani ölçüm konuları dinamik yetenek kavramının özünü kaybettirecek şekilde öncelenmemelidir (Eriksson, 2013). Bunun yanında araştırmacılar

kavramların operasyonelleştirilmesiyle ilgili farklı yöntemler geliştirerek dinamik KDY araştırmalarına katkı sağlayabilirler.

Makro düzeyde yaşanan sonsuz gerileme probleminin çözümüyle ilgili ise farklı araştırmacılar tarafından oluşturulan yetenek tipolojilerinden faydalanılmalıdır. Bu konuda Collis (1994), Danneels (2002), Winter (2003), Zahra, Sapienza, ve Davidsson (2006) ve Ambrosini, Bowman, ve Collier (2009) tarafından geliştirilmiş yetenek kategorileri konunun anlaşılmasına ve açıklanmasına katkı sağlayabilir. Örneğin Collis (1994) yetenekleri dört başlık altında sınıflandırmıştır. Birinci sıradaki yetenekler firmanın temel fonksiyonel faaliyetlerini gösterme yeteneğini yansıtmaktadır. Örneğin firmanın rakiplerinden daha verimli bir şekilde gerçekleştirdiği işler; tesis düzeni, dağıtım veya lojistik ağı, pazarlama kampanyaları, marka yönetimi, işletme süreçleri, firma faaliyetlerinin standart fonksiyonel sınıflaması, operasyonel mükemmellik, müşteri samimiyeti ve ürün liderliği bu yetenekler içerisinde yer almaktadır.

İkinci sıradaki yetenekler firma faaliyetlerinde meydana gelen dinamik iyileşmeler konusunda ortak bir temayı paylaşmaktadır. Tekrarlayan süreçler veya ürün yenilikçiliği, üretim esnekliği, piyasadaki gelişmelere verilen cevaplar, kısa gelişim döngüleri ve hızlı ürün geliştirme yeteneği bu yetenekler arasında yer almaktadır. Üçüncü sıradaki yetenekler, dinamik gelişmelerle yakın şekilde ilişkili olmasına rağmen, rakiplerden önce yeni stratejiler geliştirmeyi veya firmalara diğer kaynakların gerçek değerini tanımlama imkânı sağlayan metafiziksel kaynaklardan oluşmaktadır. Örneğin firmalara stratejileri seçme ve uygulama imkânı sağlayan örgütsel özellikler, firmanın yeni kaynaklar geliştirme ve işlemlerini sağlayan örgütsel yetenekler, girişimsel fonksiyon, yeni üretim fonksiyonları üretme yeteneği bu yetenekler arasındadır. Son olarak meta yetenekler olarak adlandırılan dördüncü düzey yetenekler bulunmaktadır. Bunlar da öğrenmeyi öğrenme yetenekleri olarak adlandırılmaktadır.

Mikro analiz düzeylerindeki sonsuz gerileme problemi için ise genler ve beyin faaliyetlerine indirgenerek yapılacak çalışmaların strateji araştırmalarıyla ilgili ilginç ve önemli sonuçlar sağlayabileceği ifade edilebilir. Ancak bu çalışmalar firma çalışanları ve yöneticilerin günlük faaliyetleri ve davranışları konusunda çok kullanışlı bilgiler sağlamamaktadır (Barney ve Felin, 2013). Bunun yanında yönetim, örgüt ve strateji gibi disiplinlerin kendine özgü analiz düzeyleriyle bağımsız disiplinler olduğu unutulmamalıdır (King, vd., 2010). Dolayısıyla mikro analiz düzeylerindeki sonsuz gerileme probleminin giderilmesi için analiz düzeylerinin ve birimlerinin bireyler, bireylerin bilişsel özellikleri, yetenekleri, becerileri, eğitimleri, tarihsel arka planları gibi konularda durdurulması gerekmektedir.

Son olarak araştırmacılar dinamik yetenek araştırmalarında makro (kolektif düzey rutinler ve yetenekler) ve mikro (bireyler, etkileşimler, süreçler) analiz düzeylerindeki değişkenlerin kullanıldığı karma araştırma yöntemlerini tercih edebilirler (Hitt, vd., 2007; Molina-Azorín, 2014). Karma yöntem, nicel ve nitel araştırma yöntemlerindeki tekniklerin birlikte kullanıldığı bir yöntemdir. Metodolojik çoğulculuk (methodological pluralism) olarak da ifade edilen bu yöntem sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunun anlaşılmasına daha fazla katkı sağlayabilir. Ayrıca kolektif düzey yetenekler (makro) ve bireysel düzey (mikro) yeteneklerin arasındaki bağlantılara odaklanabilirler (Pentland, vd., 2012).

Özetlemek gerekirse bu tartışma KDY'nin kavramlara ve varsayımlara, disiplinler temellere ve metodolojiye yönelik eleştirilerini statik ve dinamik KDY ekseninde tartışmıştır. Şüphesiz ki tartışmanın eksik bıraktığı ve kapsamına alamadığı konular ve problemler bulunmaktadır. Bu sınırlılıkların yanında her araştırmacının yeni araştırma soruları için güdü oluşturması gerektiği düşünüldüğünde, yeni araştırmaların yönelmesi gereken noktalarla ilgili bazı önerilerde bulunulması önem arz etmektedir. Daha önceki çalışmaların firmayı kara kutu olarak değerlendirip, bu kara kutuyu açarak firma içindeki süreçlere odaklanması gibi, bundan sonraki araştırmaların rutinlerin veya yeteneklerin kara kutusunu (Felin vd. 2012) ve bireylerin bilişsel özelliklerinin kara kutusunu (De Wit ve Meyer, 2010) açmaya odaklanması gerekmektedir. Örneğin "kolektif düzeyde yeteneklerin oluşmasında bireysel düzey biliş, beceri ve yeteneklerin nasıl etkileri olmaktadır? Yine bireylerin eylemleri ve etkileşimleri yetenekleri nasıl oluşturmakta ve değiştirmektedir? Örneğin örgüt yapısının ağ şeklinde, matris, dikey, yatay veya sanal yapıda olması bireysel düzey yeteneklerle kolektif düzey yetenekler arasındaki ilişkilere nasıl etki etmektedir?" gibi sorular araştırılması gereken sorular olarak durmaktadır. Bu tip araştırma soruları

sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunun farklı yönleriyle anlaşılmasına katkı sağlarken, genelde KDY özelde ise dinamik yetenek araştırmaları içinde varsayımsal, disiplinler ve metodolojik problemleri birlikte getirecek ve yeni araştırmaların tetikleyicisi olacaktır.

#### KAYNAKLAR

- Abell, P., Felin, T., and Foss, N. (2008). Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- Acedo, F. J., Barroso, C., and Galan, J. L. (2006). The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Akdede, S. H., & Turan, A. H. (2008). Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım ile Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(04), 001-028.
- Alvarez, S. A., and Busenitz, L. W. (2001). The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Ambrosini, V., Bowman, C., and Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base. *British Journal of Management*, 20(S1), S9-S24.
- Amit, R., and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Arend, R. J. (2015). Mobius' Edge: Infinite Regress in The Resource-Based and Dynamic Capabilities Views. *Strategic Organization*, 13(1), 75-85.
- Arend, R. J., and Bromiley, P. (2009). Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90. Doi: 10.1177/1476127008100132
- Armstrong, C. E., and Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of The Firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986.
- Arolat, O. S. (Ed.) (2012). Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü. Dünya Yayıncılık.
- Asmussen, C. G. (2015). Strategic Factor Markets, Scale Free Resources, and Economic Performance: The Impact of Product Market Rivalry. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1826-1844.
- Astley, W. G., and Van De Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 245-273.
- Augier, M., and Teece, D. J. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and The Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515.
- Barca, M. (2003). *Economic Foundations of Strategic Management*: Gower Publishing, Ltd.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., and Felin, T. (2013). What Are Microfoundations? *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1989). Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment. *Management Science*, 35(12), 1511-1513.
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of The Firm. *Organization Science*, 7(5), 469-469.
- Barney, J. B. (2001). Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Higher Education.

- Barney, J. B., and Mackey, T. B. (2005). Testing Resource-Based Theory. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 1-13.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bowman, C., and Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Bromiley, P. (2009). *The Behavioral Foundations of Strategic Management*. John Wiley and Sons.
- Calder, B. J., Phillips, L. W., and Tybout, A. M. (1982). The Concept of External Validity. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 240-244.
- Campbell, D. T. (1986). Relabeling Internal and External Validity for Applied Social Scientists. *New Directions for Program Evaluation*, 1986(31), 67-77.
- Chakravarthy, B. S., and Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 5-14.
- Cling, A. D. (2008). The Epistemic Regress Problem. *Philosophical Studies*, 140(3), 401-421.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of The Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1990). Accounting And the Theory of the Firm. *Journal of Accounting And Economics*, 12(1-3), 3-13.
- Coase, R. H. (1992). The Institutional Structure of Production. *The American Economic Review*, 82(4), 713-719.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: MA: Belknap.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 15(8), 143-152.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cook, T. D., Campbell, D. T., and Day, A. (1979). *Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings* (Vol. 351): Houghton Mifflin Boston.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs.
- D'Aveni, R. A. (2011). *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*: New York: Free Press.
- Dagnino, G. B. (1996). Understanding the Economics of Ricardian, Chamberlinian and Schumpeterian Rents. Implications for Strategic Management. *International Review of Economics* (43), 213-235.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Ricardo, D. (1821). *On The Principles of Political Economy and Taxation* (Third Edition Ed.). Canada: Batoche Books.
- De Wit, B., and Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context*: Cengage Learning EMEA.
- Demsetz, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *Journal of Law and Economics*, 1-9.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., and Verona, G. (2010). Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of the Research Domain. *Industrial and Corporate Change*, Dtg027.
- Dyer, J. H., and Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

- Eren, E., Alpkın, L., & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 201-224.
- Eriksson, T. (2013). Methodological Issues in Dynamic Capabilities Research—A Critical Review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306-327.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., and Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Foss, K., Foss, N. J., and Klein, P. G. (2007). Original and Derived Judgment: An Entrepreneurial Theory of Economic Organization. *Organization Studies*, 28(12), 1893-1912.
- Foss, N. J. (1998). The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 133-149.
- Foss, N. J., and Hallberg, N. L. (2014). How Symmetrical Assumptions Advance Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 35(6), 903-913.
- Foss, N. J., and Hallberg, N. L. (2016). Changing Assumptions and Progressive Change in Theories of Strategic Organization. *Strategic Organization*, 1-13.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., and Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, Subjectivism, and The Resource-Based View: Toward a New Synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73-94.
- Foss, N. J., Knudsen, C., and Montgomery, C. A. (1995). An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm *Resource-Based and Evolutionary Theories of The Firm: Towards a Synthesis*. 1-17, Springer.
- Foss, N. J., and Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307.
- Foss, N. J., and Stieglitz, N. (2012). Modern Resource-Based Theory (Ies). Michael Dietrich and Jackie Krafft (ed.), *Handbook on the Economics and Theory of the Firm*.
- Garbuio, M., King, A. W., and Lovallo, D. (2011). Looking inside Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources. *Journal of Management*, 37(5), 1444-1463.
- Geyik, M. (2006). *Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırması*. Sakarya University, Sakarya.
- Gibbert, M. (2006). Generalizing About Uniqueness an Essay on an Apparent Paradox in the Resource-Based View. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 124-134.
- Godfrey, P. C., and Hill, C. W. (1995). The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 16(7), 519-533.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 201-233.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gratton, C. (2009). *Infinite Regress Arguments* (Vol. 17): Springer Science and Business Media.
- Gürbüz, S., and Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 519-530.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., and Winter, S. G. (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*: John Wiley and Sons.
- Henderson, R., and Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84.

- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., and Mathieu, J. E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
- Hodgson, G. M. (2012). The Mirage of Microfoundations. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1389-1394.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does It Mean in Practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica: Journal of The Econometric Society*, 263-291.
- Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- King, A. W., and Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99.
- King, B. G., Felin, T., and Whetten, D. A. (2010). Perspective-Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science*, 21(1), 290-305.
- Kirzner, I. (1973). *Competition And Entrepreneurship*. The University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit*. The University of Chicago Press.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., and Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Kraatz, M. S., and Zajac, E. J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Lacetera, N., Cockburn, I. M., and Henderson, R. (2004). Do Firms Change Capabilities by Hiring New People? A Study of The Adoption of Science-Based Drug Discovery. *Advances in Strategic Management*, 21, 133-160.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., and Kroll, M. (2006). Paradox and Theorizing within the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(1), 115-131.
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Leonard, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(2), 111-125.
- Levinthal, D., and Myatt, J. (1994). Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 45-62.
- Levitas, E., and Chi, T. (2002). Rethinking Rouse and Daellenbach's Rethinking: Isolating vs. Testing for Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 23(10), 957-962.
- Levitas, E., and Ndofor, H. A. (2006). What to Do with the Resource-Based View a Few Suggestions for What Ails the RBV that Supporters and Opponents Might Accept. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 135-144.
- Lippman, S. A., McCardle, K. F., and Rumelt, R. P. (1991). Heterogeneity under Competition. *Economic Inquiry*, 29(4), 774-782.
- Lippman, S. A., and Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.
- Lippman, S. A., and Rumelt, R. P. (2003a). A Bargaining Perspective on Resource Advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069-1086.
- Lippman, S. A., and Rumelt, R. P. (2003b). The Payments Perspective: Micro-Foundations of Resource Analysis. *Strategic Management Journal*, 24(10), 903-927.
- Lockett, A., Thompson, S., and Morgenstern, U. (2009). The Development of The Resource-Based View of The Firm: A Critical Appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.

- Lockett, A., and Wild, A. (2014). Bringing History (Back) into The Resource-Based View. *Business History*, 56(3), 372-390.
- Mahoney, J. T. (1995). The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- Mahoney, J. T., and Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Makadok, R. (2001a). A Pointed Commentary on Priem and Butler. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26(4), 498-499.
- Makadok, R. (2001b). Toward A Synthesis of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Mathews, J. A. (2003). A Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics *Change, Transformation and Development* (Pp. 71-96): Springer.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., and Peng, M. W. (2009). Institutions, Resources, and Entry Strategies In Emerging Economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy Of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Molina-Azorín, J. F. (2014). Microfoundations of Strategic Management: Toward Micro-Macro Research in the Resource-Based Theory. *Business Research Quarterly*, 17(2), 102-114.
- Montgomery, C. A. (1988). Guest Editor's Introduction to the Special Issue on Research in the Content of Strategy. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 3-8.
- Mosakowski, E. (1997). Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence. *Organization Science*, 8(4), 414-442.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., and Silverman, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.
- Nelson Richard, R., & Winter Sidney, G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. *Harvard Business School Press*.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 187-206.
- Parayitam, S., and Guru, K. (2010). Economics of Resource Based and Dynamic Capabilities View: A Contemporary Framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 83-93.
- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., and Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., and Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of The Growth of The Firm*. Mansfield Centre, USA: Martino Publishing.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., and Liu, P. (2012). Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.



- Peteraf, M. A. (1994). Commentary: The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research. *Advances In Strategic Management, 10*, 153-158.
- Peteraf, M. A., and Barney, J. B. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics, 24*(4), 309-323.
- Popper, K. R. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson.
- Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal, 12*(2), 95-117.
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001a). Is The Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review, 26*(1), 22-40.
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001b). Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review, 26*(1), 57-66.
- Reeds, R., and De Filippi, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Advantage. *Academy of Management Review, 15*, 88-102.
- Rouse, M. J., and Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal, 20*(5), 487-494.
- Rouse, M. J., and Daellenbach, U. S. (2002). More Thinking on Research Methods for the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal, 23*(10), 963-967.
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal, 12*(3), 167-185.
- Rumelt, R. P. (2005). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 11-32, Springer.
- Sarvan, F., Durmuş, E., Yenidoğan, T., & Dirlik, O. (2010). Antalya Serbest Bölgesi'nde Yat Üretim Kümesinin Gelişimi: Kaynaklara Dayalı Bir Analiz. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*, 286-312.
- Schulze, W. S. (1994). The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research. *Advances in Strategic Management, 10*(1), 127-152.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (R. Opie, Trans. Sixteenth Ed.). New Brunswick (USA) and London (U.K.): Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism And Democracy*. London And New York: Taylor And Francis E-Library.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior. A Study Of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic Decision Making: A Model Of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal, 57*(6), 1592-1623.
- Stalk, G., Evans, P., and Gulman, L. E. (1992). *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review. (Vol.63), 57-69.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 27-43.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*: Oxford University Press
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.
- Thai, M. T. T., and Chong, L. C. (2013). Dynamic Experimental Internationalization: Strategy of Smes from a Transition Economy. *Journal of International Entrepreneurship, 11*(4), 370-399.

- Van De Ven, A. H. (1992). Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169-188.
- Verdin, P., and Williamson, P. (1994). Core Competences, Market Analysis, and Competitive Advantage: Forging the Links. *Sustainable Competitive Advantage Through Core Competence*. Wiley, New York, Forthcoming.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., and Yiu, D. W. (2010). Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities. *Journal of Management*, 37 (5), 1335-1368.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Simon And Schuster.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives.
- Winter, S. G. (1995). *Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication*: Springer.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Winter, S. G. (2012). Capabilities: Their Origins and Ancestry. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1402-1406.
- Winter, S. G. (2013). Habit, Deliberation, and Action: Strengthening the Microfoundations of Routines and Capabilities. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 120-137.
- Yıldırım, C. (2014). *Bilim Felsefesi: Nostalji*.
- Zahra, S. A., and Newey, L. R. (2009). Maximizing the Impact of Organization Science: Theory-Building at the Intersection of Disciplines and/or Fields. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1059-1075.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., and Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.



## OTEL İŞLETMELERİNDE REKREASYON VE BOŞ ZAMAN YÖNETİMİ: SAHİL OTELLERİ ÖRNEĞİ

**Gülşah DALKILIÇ**

*İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Otel Yöneticiliği Programı,  
gulsahdalkilic@arel.edu.tr*

**Burak MİL**

*Yrd. Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik Bölümü,  
burakmil@arel.edu.tr*

### ÖZ

Sanayi devriminden sonra boş zaman kavramı değer kazanmış, boş zaman değersizdir algısı anlamını yitirmiştir. Boş zamanın değerli hale gelmesi ile insanlar yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. Bu arayışların başında yer alan rekreasyon, turizm ve eğlence hizmetleri olgusu otel işletmeleri için birer çekicilik unsuru haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de rekreasyon, animasyon ve boş zamanı değerlendirme faaliyetlerinin otel işletmelerinde yönetsel anlamda nasıl değerlendirildiği, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin planlanması, bu faaliyetlerde çalışan personelin örgütlenmesi, işlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü aşamalarında otel yöneticilerinin rolünü ve karar verme süreçlerinde yer alıp almadıklarını ortaya koymaktır. İnceleme (survey) yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda otel işletmelerinde rekreasyon yönetimi alanında karar vericiler ile uygulayıcılar arasında yönetsel anlamda uyumsuzluklar ve bunların olası nedenleri raporlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Rekreasyon, Animasyon, Yönetim

### RECREATION AND LEISURE TIME MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS: A REVIEW AND RESEARCH ON RESORT HOTELS

#### ABSTRACT

Following industrial revolution, the term of “leisure time” has increased in value and the perception of the provision of “free time is useless” has become meaningless. People have plunged into new requests in conjunction with leisure time value. Recreation, tourism and the fact of entertainment services have become one of the mainstream attraction factors. The purpose of this study is to explain how hotel businesses evaluate recreation, animation and leisure activities in terms of management, the way these functions are incorporated into management and whether hotel managers are involved in decision-making processes such as planning animation and entertainment service, organizing the staff involved, and the managing, coordinating and controlling of the tasks. This study has been planned as a survey and uses questionnaires as a data collection method for determining whether decision makers and practitioners are on the same goal or not.

**Keywords:** Tourism, Recreation, Animation, Management

## Giriş

Endüstrinin gelişimiyle insanların “boş zaman” kavramında önemli bir anlam değişikliği yaşanmıştır. Sanayi devriminden önce çalışma vakitlerinden arta kalan zaman olarak tanımlanan boş zaman, değersiz bir zaman bölümü olarak nitelendirilirken sanayi devriminden sonra, işte geçen zamandan arta kalan ve dinlenen bölüm olması nedeniyle değer kazanmıştır.

Temel amaçları konaklama ve bunun yanında yan hizmetler vermek olan otel işletmelerinin, hizmette fark yaratacak faaliyet ve/veya etkinlikleri tasarlamasında kullandıkları perspektif, bölgesel ve pazar bölümlerine göre değişmekte ve tüketici tercihlerine dayanarak çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik içinde özellikle sahil oteli işletmelerinin hizmetleri içinde yer alan rekreasyon, animasyon ve eğlence faaliyetleri önemli yer tutmaktadır. Bu amaçla oluşturulan eğlence programları ve gerçekleştirilen aktiviteler çoğu zaman yönetimlerden bağımsız ve etkinliği düzenleyen ekibin uzmanlığın da planlanmaktadır. Etkinlik halinde turistlere sunulan eğlence aktivitelerinin kişisel beceri, ilgi ve yönelimlere göre uygulanması, aktivitelerin ayrıntılı planlanmalarının önünde önemli bir belirsizlik olarak yer almasına karşın, birçok işletmede yönetim kademelerinin eğlence hizmetleri üzerindeki etkileri uzmanlık dışı bir alan olarak değerlendirilmekte ve profesyonel olduğu düşünülen ekiplere havale edilmektedir.

Otel işletmelerinde rekreasyon, animasyon ve eğlence aktiviteleri gerek işletme içi personel tarafından yürütülmüş, gerekse işletme dışından kaynak kullanımı yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Deniz, kum, güneş turizmini talep eden yabancı turistler tarafından tercih edilen otel işletmelerinde, her şey dahil sistemin etkinliğini artırmaya yönelik düşünceleri destekleyen işletmeciler, programlarına rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini eklemiş ve bu hizmetler aracılığıyla turistlerin işletmelerde daha uzun süre zaman geçirmelerini sağlamaya yönelik tedbirler alma eğilimi içinde olmuşlardır. Bu nedenle sözü edilen hizmetlerin yönetim kademelerinde yer aldığı konum ve otel yöneticilerinin eğlence hizmetlerine bakış açıları, endüstri içinde önemli bir uzmanlık ve hatta ayırt edici bir özellik halini almıştır.

Araştırmanın problem tespitinde yöneticilerin bu etkinlikler üzerindeki sevk ve idare fonksiyonunun belirlenmesi zorunluluğu bağlamında otel işletmelerinde rekreasyon faaliyetlerinin hangi perspektifle yönlendirildiğinin ortaya çıkarılması, araştırmanın problemidir. Bu amaçla ortaya konan problemin tanımlanması, konumunun belirlenmesi, ilişkili verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması aşamaları, çalışmanın genel planı içinde yer almaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de rekreasyon, animasyon ve boş zamanı değerlendirmenin otel işletmelerinde yönetsel anlamda nasıl değerlendirildiği ve yönetim fonksiyonları içinde ne şekilde yer aldığı araştırılmaktadır.

## 1. Boş Zaman Kavramı

Boş zaman, kişinin zaruri ihtiyaçlarının dışında kalan, çalışmadığı ve kendi iradesiyle harcayabildiği zamandır (Kılbaş, 2001: 28). Boş zaman kavramı, insanların gündelik hayatından ve sıradan işlerinden sonraya kalan süreçte, kendi gelişimlerini sağlamak adına sanat ve spor aktiviteleriyle uğraşmaları olarak da açıklanabilir. Bireyler kendi isteğiyle katılımcı oldukları bu aktivitelerle, boş zamanlarını değerlendirirken kendilerini de yenileme fırsatı bulmaktadırlar. Karaküçük ve Gürbüz (2007: 24), boş zamanı, ‘kişinin kültürel veya toplumsal faktörlerin etkisinden kurtulması, yaşama bağlanması, yaşamı sevmesi ve yaşamdan zevk alması’ olarak açıklamaktadır. Boş zaman kavramıyla ilişkili literatürde, birçok farklı tanım bulunmakta ve serbest zaman ile boş zaman çoğunlukla aynı veya benzer kabul edilmekte, hatta bazı tanımlarda aynı anlam çerçevesinde ele alınmaktadır. Türkmen ve diğerleri (2013: 2142) boş zamanı, ‘insanların çalışma gününün sonunda, hafta sonu tatillerinde ve yıllık izinlerinde, iş dışında kalan zamanların bütünü’ kapsar şeklinde açıklamaktadır.

Hacıoğlu ve diğerleri (2003: 27) göre, boş zaman sürelerini ikiye ayırmışlardır:

Kısa Süreli Boş Zaman: Günlük ve haftalık

Uzun Süreli Boş Zaman: Çocukluk, Yıllık ve Emeklilik boş zamanları

Karaküçük (1999: 48), Boş Zaman Fonksiyonlarını; dinlenme fonksiyonu, eğlence fonksiyonu ve gelişim fonksiyonu olarak sıralamaktadır.

### 1.1. Boş Zaman Değerlendirmesi

Kişinin zevk ve doyum sağlamak amacıyla, kendi özgür iradesi ile bir aktiviteye katılmasına boş zaman değerlendirme denmektedir. Boş zamanları değerlendirmenin önemli özelliklerinin ilki, kişinin aktivitelere gönüllü katılmasıdır. Özgür zamanlar içinde, bireye doyum veren ve çok çeşitlilik gösteren boş zaman aktivitelerini kişinin kendi dürtüleri belirlemektedir. Sınırlamaları olmayan boş zaman değerlendirme faaliyetleri, insan mekanizmasının fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarından meydana gelmektedir. Yapılan etkinlik fiziksel, zihinsel, toplumsal veya duygusal aktiviteler olabilmektedir. Amaçları olan bu aktivitelerin değeri kişiden kişiye değişmektedir (Tezcan, 1977: 5-7).

Kişilerin ihtiyaç ve beklentileri her gün değişirken yenileri de eklenmektedir. İnsanların boş zamanlarda gösterdikleri yaşam tecrübeleri farklılaşıp çeşitlenirken zamanla değişen toplumlar ve insanlar boş zamanı değerlendirmede yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır. Boş vaktin kullanım değeri başkalaştıkça anlamı da değer kazanmaktadır.

### 1. 2. Rekreasyon Tanımı, Sınıflandırılması ve Fonksiyonları

Rekreasyon; kişilerin boş zamanlarında eğlence, hoş vakit geçirme ve tatmin dürtüleri ile gönüllü olarak katıldıkları, bedensel, ruhsal, yorgunluklarını giderip, fiziksel ve ruhsal açıdan kişilere yaratıcı bir güç kazandıran aktiviteler olarak açıklanmaktadır (Sağcan, 1986). Rekreasyon: insanların rutin işlerinden, monotonluklarından uzaklaşmak, dinlenmek, yenilenmek, kendini iyi hissetmek, eğlenmek ve stresten uzaklaşmak gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, bireysel ya da grupça, aktif ve pasif, açık veya kapalı, kent ya da kırsal alanlarda gönüllü katıldıkları aktivitelerin tümüne denilmektedir. Günümüz toplumunda, boş zamanların artması, insanların farklı uğraşlar aramasına sebep olurken, bu da rekreasyonun önemini ortaya çıkarmaktadır. Rekreasyonun, çok çeşitlilik arz etmesi, bireylerin ilgi, hedef, katılım şekilleri ve daha birçok unsura göre değişik anlayışlar sergilenmesi, rekreasyonun özellikleri konusunda ortak noktaya ulaşmasını oldukça zorlaştırmaktadır.

Nitekim rekreasyonun araştırmacılar tarafından kabul gören bazı temel özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Karaküçük, 1999: 67-73; Sağcan, 1986: 6; Hazar, 2003: 27; Hacıoğlu ve diğerleri, 2003: 31-33; Gül ve diğerleri, 2014: 54-59).

Rekreasyon faaliyetleri seçimi gönüllü olmalıdır. Kişi rekreasyon faaliyetlerine hiçbir zorlamaya maruz kalmadan serbestçe kendi seçimi ile katılmalıdır. Çünkü katılım istek paralelinde olurken, faaliyet doğrudan kişiyle ilgili olmaktadır. Rekreasyon faaliyetlerine katılımı amaçlar belirler, ancak ortak yapılan bir rekreasyonel faaliyete, katılan kişilerin farklı katılım amaçları olabilmektedir. Bu yüzden her kişinin rekreasyona ihtiyaç duyma nedenleri farklılık gösterebilmektedir. Rekreasyon zevk ve neşe veren faaliyetler bütünüdür. Rekreasyon faaliyetleri bireyleri yoğun ve sıkıcı çalışma temposunun verdiği stresten uzaklaştırıp, kendini daha özgür hissetmesini sağlamaktır. Rekreasyon faaliyetlerinde kişinin mutluluğu ön planda olduğu için, kişi en çok yapmak istediği ve en fazla becerebildiği faaliyetleri seçme şansına sahiptir. Kişinin bu serbest seçimi, kişiye çok çeşitli faaliyetlerin sunulması ve bu çeşitlilik içinden kişinin doğru seçimi yapması gibi bir hassas durumu ortaya çıkarmaktadır.

Rekreasyonun Sınıflandırılması, her bireyin farklı amaç ve istekleri bulunabileceği için kesin bir çeşitlendirme yapmak oldukça zordur (Karaküçük, 1999: 74).

Mekânsal Rekreasyon: Açık - Kapalı

Katılımcıların Milletlerine Göre: Ulusal - Uluslararası

Etkinliklere Katılma Şekline Göre: Aktif - Pasif

Katılımcı Yaşlarına Göre: Çocuk - Genç - Yetişkin - Üçüncü Kuşak

Katılımcı Sayısına Göre Bireysel - Grup - Kitlese

Yerel Sınıflandırma: Kırsal - Kentsel

Zaman Açısından Rekreasyon: Günlük - Haftalık - Yıllık

### 1.3. Animasyon Tanımı, Sınıflandırılması ve Fonksiyonları

Animasyon kelimesinin kökeni “anima”, ruh, can ve nesneye hayat veren anlamına gelmektedir. Bu bağlamda animasyon da canlandırma, ruh katma, canlılık getirme, anlamında kullanılmaktadır. Animasyon, dinlenme tesislerinde hareket canlılık yaratmak, turistlerin turlardan, denizden kalan zamanını değerlendirmek ve eğlendirmek için yapılan aktivitelerin bütünüdür (Öğünlü, 1984: 264).

Animasyon programları, spor faaliyetleri, çocuk aktiviteleri, gösteriler, yetişkinler için su ve kara aktiviteleri, sergiler, fuarlar, şenlikler olarak sıralanabilir. Bazen bireysel veya grup olarak hitap ettiği turist kategorisine göre farklılık göstermektedir. Türü de günlük, haftalık veya aylık olabilmektedir.

Animasyon bir rekreasyon türü olduğundan rekreasyonun çoğu özelliği animasyon için de geçerlidir. Her animasyon hizmeti, rekreasyon kapsamının içinde yer almaktadır ancak her rekreasyon etkinliği animasyon kapsamı içine girmemektedir. Animasyon; turizm işletmelerince ve turistlere düzenlenen, yardımcı bir servis özelliği taşımaktadır. Animasyon; turistik ürüne çeşitlilik, cazibe, faydalılık ve farklılık özelliklerini ortaya koymaktadır (Hazar, 2009: 53).

### 1.4. Rekreasyon ve Turizm İlişkisi

Usta (2009: 7), turizm sürekli ikamet edilen yer dışında, başka bir yere geçici olarak gitmek, gidilen yerde eğlenmek, yeni yerler keşfetmek, dinlenmek, deşarj olmak amacıyla yapılan aktivitelerdir. Kısa süreliğine konaklanan ve ekonomik kazanç beklentisi olmadan oluşan geçici seyahat ve konaklamaların meydana getirdiği ekonomik ve sosyal nitelikli tüketim olayı ve ilişkilerinin oluşturduğu bir bütünü kapsamaktadır. İnsanlar böylelikle serbest zamanlarını değerlendirirken yeni deneyimler elde etmiş olmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi rekreasyon, sadece seyahat etme ve konaklama haricinde turizmden ayrılmaktadır.

Rekreasyon ve turizm faaliyetleri birçok açıdan birbirleriyle iç içe durumdadır. Diğer yünden de rekreasyon ve turizm, arasındaki ilişkiler belirgin değildir. Gelir seviyesinin yükselmesi, boş zamanların ve yaşam standartlarının artması, eğitim seviyesinin yükselmesi, teknolojinin gelişmesi ile seyahat etme durumlarının artması rekreasyon ve turizm faaliyetlerine katılma üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Rekreasyon ve turizm talebi; davranışlar, kazançlar, amaçlar yönünden bakıldığında, iki talep tipinin birbirleriyle yakın ilişkili olduğu görülmektedir. Rekreasyon talebi kullanım esaslı imkânlarla yönelirken, turizm talebi kaynak esaslı imkanlara yöneliktir. Taleplerin ve aktivitelerin değişkenlik gösteren yapılarından dolayı her iki talep grubu arasında benzerlikler bulunmaktadır (Hacıoğlu ve diğerleri, 2003: 49-50). Bu açıklamalara göre, aslında turizm rekreasyondur. Rekreasyon kişilerin serbest zamanlarını değerlendirmek olduğundan, turizmde bunun bir parçasıdır, bunun için rekreasyon ve turizm ilişkisi bazen iç içe bazen de ayrı şekilde değerlendirilmektedir.

Turizm ve rekreasyon faaliyetleri birbirleriyle benzer görünse de aralarında farklar bulunmaktadır. Bu farklar turizm için kişilerin yer değiştirmesi gerekirken rekreasyon için böyle bir yer değiştirme zorunluluğu bulunmamaktadır. Örneğin; birçok açık hava rekreasyon faaliyetleri doğal ortamlarda ve şehir merkezlerinden uzak alanlarda gerçekleştirilirken bazı rekreasyon faaliyetleri kişinin yaşadığı bölgede gerçekleşmektedir. Turizm bu anlamda kişinin ayağına getirilemediği için, önemli bir ekonomik değer taşımaktadır. Rekreasyon ise, ticari olmasına rağmen yetersiz olmaktadır (Katayev, 2015).

### 2. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Yönetimi

Yönetim süreci fonksiyonları, yönetimin en önemli unsurlarındandır. Sonuçlara ulaşması için yönetimi gerçekleştirecek, insanlar öncelikle amaçları, amaçlara ulaştıracakları yolları ve araçları analiz etmektedir. Bunun içinde ilk sırayı (**planlama**) oluştururken, ikinci sıradaki yönetim süreci, kaynakların düzen içinde gruplanması olan (**örgütlenme**)'dir. İnsanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilir ise bu da (**yönelme**) halkasıdır. Birimler ve kişilerin uyum içinde hareket etmesini sağlayan (**koordinasyon**) iken, son olarak işlerin tüm halkaları içine alan amaçlara uygun şekilde gerçekleşip, gerçekleşmediğini denetleyen (**kontrol**) dur (Ülgen ve Mirze, 2006).

## 2.1. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Planlanması

“Yönetim geleceğe bakmaktır” sözü, planlamanın ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Planlama yönetimin tümünü değilse bile en önemli kısmını oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 143; Taşkıran 2003: 210; Şimşek, 2008: 305). Rekreasyon veya animasyon hizmetlerinde kişilerin isteklerinin artması, etkinliklerin çeşitliliği ve kişilerin boş zamanlarının daha değerli olması, rekreasyon ve animasyon taleplerinin oluşması, planlama şartını meydana getirmiştir. Yönetimin en önemli ve ilk fonksiyonu planlama, yapılacak işlerin bütününe kapsarken, belirli aşamalarla uygulanmaktadır.

Turizmde önemli bir yere sahip olan animasyon etkinliklerinin de doğru bir planlama ile hedef ve amaçlara ulaşılırken, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanabilmektedir. Animasyon hizmetleri sayesinde konaklama süresinin uzaması, kişilerin keyifli tatillerinin sonunda evlerine dönmek istememeleri, yiyecek-içecek-oda satışlarının artırması örnek gösterilebilmektedir.

Animasyon kaynaklarının minimum kullanımını, grup ekonomisinden maksimum düzeyde faydalanmayı, kaynakların ekonomik şekilde kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Animasyon hizmetlerinin yönetimi ise animasyon hizmetleriyle ilgili üretim, pazarlama, finans, personel, muhasebe, halkla ilişkiler planlaması, organizasyonu, yönlendirmesi ve denetimidir.

Animasyon Hizmetlerinin Planlanmasında (Hazar, 2003: 79):

- 1.Özet:** Yöneticinin hazırlayıp, gerçekleştireceği planın
- 2.Analiz:** Kadro, talep - müşteri, fırsat-risk
- 3.Amaçlar:** Ulaşılmak istenen
- 4.Animasyon Programları:** Belirli zamanda uygulanacak program
- 5.Stratejiler:** Animasyon amaçlarına ulaşmak için uygulanan stratejiler
- 6. Promosyon:** Satış arttırma çabaları
- 7.Denetim:** Denetim için ölçüt ve yöntemler
- 8.Animasyon Bütçesi:** Gerekli tahmini bütçe bölümlerine ayrılır.

## 2.2. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Örgütlenmesi

Örgütlenme, ideallerin ve amaçların gerçeğe dönüşmesini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Rekreasyonda örgütlenmenin temel bir amacı kaliteli bir hizmet sunarak etkinliği başarıyla gerçekleştirmektir. Görevlerin, tüm çalışanlar tarafından anlaşılır, kabul edilir ve tanımlanmış olması en önemli unsurdur. Bütün çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Böylelikle de müşteri memnuniyeti de sağlanabilmektedir (Watt, 1992). Rekreasyon yönetiminde ise, aktivitelerin çok çeşitlilik göstermesi, her bireye göre aktivite olması nedeniyle örgütlenme aşamaları ihtiyaç haline gelmiştir. Bu aşamalar uygulanacak planın doğru ve başarılı yürütülmesi için birimlerde çalışılacak personelin yapacakları, sayısı ve niteliklerinin belirlenmesidir. Birimleri ayırma, rekreasyon yönetiminde örgütlenme fonksiyonunun en önemli ögesi olmaktadır.

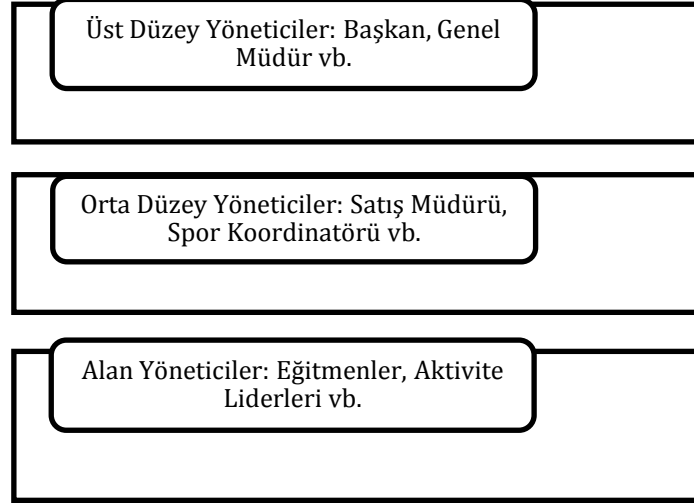
Rekreasyon geniş bir örgütlemeyi gerektirirken bu sebeple animasyonda rekreasyonun bünyesindeki bir kısmı temsil etmektedir. Rekreasyon bir işletmedeki bütün boş zaman faaliyetlerini içine almakta ve yönetimi ona göre yapılmaktadır. Rekreasyon faaliyetlerinde organizasyon şeması aşağıdaki gibi bölümlere ayrılırken, animasyon faaliyetlerinde organizasyon şeması, animasyon şefine bağlı olarak, çocuk animatörü, spor animatörü ve gösteri animatörü olarak kollara ayrılmakta, bunlarda kendi içinde bölünmektedir.

Rekreasyon ve animasyon hizmetlerinde örgütlenme süreci aşama sırasında (Hazar,1993: 73-74) Rekreasyon ve animasyon hizmetleriyle animasyonla ilgili yapılacak işlerin belirlenmesi, iş tanımları ve iş gereklerine uygun olarak; animasyon veya rekreasyon personelinin teknik, beşeri ve kavramsal yetenekler açısından taşınması gereken niteliklerinin ve sayılarının belirlenmesi, personelin görev ve sorumluluklarının, yetkilerinin, ilişki ve işbirliğine gireceği iş gruplarının, departmanların veya kuruluşların belirlenmesi, animasyon veya rekreasyon personelinin departman içi ast-üst ilişkilerinin, yatay ilişkilerin,



fonksiyonel ilişkilerinin belirlenmesi, personelinin ilgili diğer departman personeli ile katılacakları komite toplantılarındaki görevlerinin belirlenmesi, iş gereklerine uygun nitelikte ve yeterli sayıda personelin geçici ve devamlı statüde istihdam edilmesi, rekreasyon ve animasyon donatım araçlarının, yöntemlerin, animasyon veya rekreasyon istasyonlarının belirlenmesi ve temin edilmesi, bu aşamaya kadar gerçekleştirilen konularla ilgili dokümanların raporlanması (yazılı hale getirilmesi) ve gerekli makamlara sunulması olarak açıklanmaktadır.

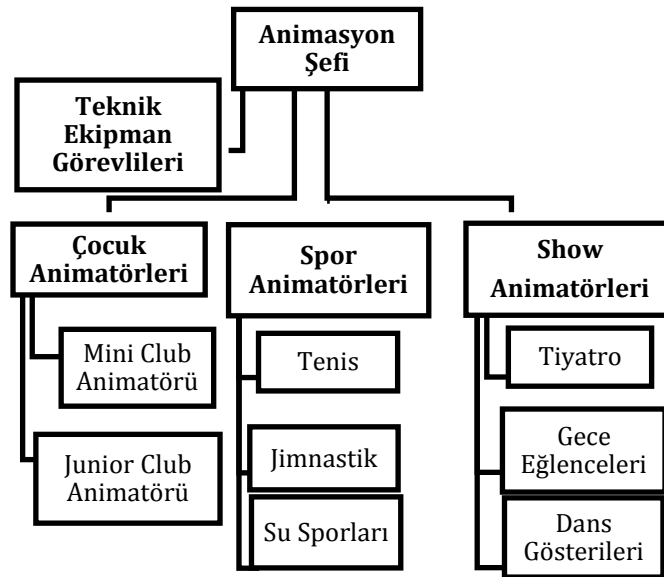
**Şekil 1.**Rekreasyon Yönetiminde Yönetici Düzeyleri



**Kaynak:**Hurd, Barcelona ve Meldrum, (2008)

Rekreasyon ve animasyon uygulamaları, otelden otele farklılık gösterebildiği için örgütlenme şekilleri de farklı yapılmaktadır. Hacıoğlu ve diğerleri (2003:103), animasyon faaliyetleri organizasyon şemasını bu şekilde çizmektedir. Her otelde animasyon etkinlikleri aynı şekilde uygulanmadığı için bu şema farklılık göstermektedir.

**Şekil2.**Animasyon Faaliyetlerinde Organizasyon Örgütlenme Şeması



**Kaynak:** (Hazar, 1993: 73-74)

### 2.3. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Koordinasyonu

Koordinasyon, organizasyonun farklı birimlerini birbirine bağlamak anlamına gelmektedir (Akat ve Budak, 1994). Modern zamanda büyüyen pazar ve kalabalıklaşan işletmeler, koordinasyon fonksiyonunun önemini arttırmaktadır. Koordinasyon fonksiyonunun düzgün işleyebilmesi için birtakım ilkeleri ön plana çıkarmaktadır. Bu ilkelerde Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmeli, sorumlu kişiler arasında doğrudan koordinasyon sağlanmalı ve görev gereği birbiriyle ilgili kişiler, gruplar, bölümler arasında dolaysız görüşmeler yapılmalı, bu konuda enformel ilişkilerden en iyi şekilde yararlanılması sağlanmalıdır (Dinçer ve Fidan, 2011; Hazar, 2009: 97). Koordinasyonun sağlanması ve sürekliliğinin devam etmesi için çalışanlar açısından zorlamaya dayalı koordinasyona gidilmemeli, gönüllü koordinasyon özendirilmelidir. Bunun örgütiçi ve örgütdışı beşerî ilişkilerin canlandırılmasının olumlu sonuçlar yaratacağı dikkate alınmalıdır. Sorunların çözümünde sistem anlayışı içinde koordinasyondan yeteri kadar yararlanılmalıdır. Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken iş birliği içerisinde olunmalı, planlar ve plan kapsamında yer alan programlar hazırlanırken, politikalar belirlenirken plan, program ve politikalar sistem anlayışı içinde uyumlaştırılmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır. Rekreasyon yönetiminde koordinasyon fonksiyonunda olabilecek aksilikler, iletişim hatalarına, iletişim hatası da bağlantıların kopmasına sebep olurken, gereğinden fazla yetersiz kontrol süreçlerine ve başarısız etkinliklere, bu da memnuniyetsiz kişilere sebep olmaktadır.

### 2.4. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinde Yönelme

Yönelme (yürütme), yöneticinin altında çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildiren faaliyettir. Yönelme bazı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunlar; emir, talimatlar, liderlik, faaliyetlerinin başlatılması, yürütülmesi, çalışanların motive edilmesi ve güçlü iletişim diye sıralanabilir. Sıralanan faaliyetler göz önüne alındığında rekreasyon yönetimi açısından yönelme fonksiyonunun üst ve orta düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğu görülmektedir. Başarılı bir yönelme sisteminin oluşabilmesi için ise bazı durumların yerine getirilmesi zorunlu hale gelmektedir (Özgen ve diğerleri, 2005).

### 2.5. Rekreasyon ve Animasyon Hizmetlerinin Kontrolü

Yönetim sürecinin son aşaması kontrol (denetim) fonksiyonu oluşturmaktadır. Kontrol, hazırlanan planın ne kadar başarıya ulaştığının kanıtıdır. Bu açıdan kontrol; nereye ulaşıldığını ve nerede bulunduğunu belirlemeye yaramaktadır. Planlama ve kontrol fonksiyonu arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Amaçlar ve sonuçlar planlama ile belirlenirken, bu amaç ve sonuçlara ulaşıp, ulaşılmadığı kontrol sürecinde tespit edilmektedir. Kontrol, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için sahip olunan kaynak, imkân, koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun kullanılıp kullanılmadığını belirlemek, hata ve eksiklikler varsa bunların düzeltilmesini sağlamak için yapılan çalışmaların bütünüdür (Efil, 2002).

Rekreasyon veya animasyon faaliyetinde hata ve eksikleri önceden fark edebilmek için kontrol çalışmaları şunlardır; (Köktaş, 2004): Rapor, Ölçüm, Doğrudan Gözlem, Personel Konferansları, Bağımsız Araştırmalar. Kontrol süreci sonunda bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Değerlendirmenin amacı belirlenen hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi, rekreasyon ve animasyon hizmetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesidir. Eğer ki hatalar var ise araştırmalı ve bir daha aynı hatalar tekrar edilmemelidir.

## 3. Yöntem

Türkiye’de rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin otel işletmelerinde yönetsel anlamda nasıl değerlendirildiği ve yönetim fonksiyonları içinde ne şekilde yer aldığını açıklamak, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin planlanması, bu faaliyetlerde çalışan personelin örgütlenmesi, işlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü aşamalarında otel yöneticilerinin rolünü ve karar verme süreçlerinde yer alıp almadıklarını belirlemek amacıyla 216 sahil otel işletmesine, inceleme (survey) yönteminin kullanıldığı veri toplama tekniği olarak anket uygulanmıştır. Veri toplanırken sadece literatürde

yer alan çalışmalara başvurulmamıştır. Kavram ve literatür taramalarına ek olarak birçok otel yöneticisinin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuş, böyle bir çalışmada kullanılabilecek soru ve tasarım şekilleri irdelenmiştir.

Araştırma evreni, rekreasyon-animasyon hizmeti sunan konaklama işletmeleri yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırmada önerilen ilişki modelinin test edilebilmesi için tasarlanan anketlerin yanıtlayıcıları, rekreasyon hizmetlerinin yoğun olarak uygulandığı ve turist tercihleri bakımından sahil oteli olarak nitelendirilen Ege ve Akdeniz Bölgesi otellerinin yöneticilerinden seçilmiştir. Bu yöneticiler arasında, rekreasyon ve animasyon faaliyetlerini organize ve kontrol yetkisine sahip eğlence müdürleri, halkla ilişkiler ve tanıtım sorumluları, animasyon yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri yer almaktadır. Bu hususun toplanacak veriye en üst düzeyde katkısı olacağı düşüncesiyle, beş turistik bölge araştırmanın veri toplama bölgesi olarak belirlenmiştir. Bu bölgeler sırasıyla Antalya, Marmaris, Bodrum, Kuşadası ve Çeşme'dir. Özellikle yanıtlayıcı dağılımının temsili yüksek oranda sağlanmasına yönelik olarak Antalya ilinde Belek, Kundu, Lara, Konyaaltı ve Kemer alt bölgeler olarak seçilmiştir.

Veri toplanacak işletmeler, beş yıldızlı otel, dört yıldızlı otel, üç yıldızlı otel ve butik otel işletmeleridir. Örneklem listesinin olmaması, anket formunun sadece otellerdeki rekreasyon, animasyon ve eğlence yöneticileri tarafından doldurulması gibi nedenler, yanıtlayıcıların seçkisiz (random) olarak belirlenmesinin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle amaca uygun örneklem (convenience) tekniği tercih edilmiştir.

Araştırma modeli oluşturulurken işletmenin yıldız sayısı, işletmelerde uygulanan rekreasyonel aktivite çeşitliliği arasındaki ilişki irdelenmiştir. Rekreasyon hizmeti veren personelin hizmet içi eğitim almasıyla müşteri memnuniyeti ve rekreasyonel aktivite çeşitliliği ile müşteri memnuniyeti arasında ayrıca bir ilişki test edilmektedir.

#### **4. Araştırma Kurgusu**

Araştırmanın tasarımında toplanan verinin anlamlı ve özgün olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacak yorumların yapılabilmesi amacıyla, ölçekten elde edilen verilerin araştırma sorularıyla açıklanması amaçlanmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki araştırma soruları ve bulgular sıralanarak, verinin niteliksel yorumlanması yapılmaktadır.

#### **S1.Otel işletmelerinde yıldız sayısının artmasıyla rekreasyonel aktivite çeşitliliği artış göstermektedir.**

Araştırma modelinin tanımlanmasında ölçekte yer alan değişkenler, birbirlerine etkileri bakımından dolaylı ve koşullu olması nedeniyle iki farklı kurgu içinde kullanılmıştır. Birinci ilişki kurguda aşamada otel işletmelerinde yıldız sayısı ile o işletmede bulunan rekreasyon-animasyon aktivitelerinin niceliksel değerleri arasındaki bağlantı irdelenmektedir. Turizm endüstrisindeki işletme uygulamaları ve araştırma verisinin toplandığı bölgelere ait otellerin rekreasyon çalışanlarının örgütsel yapısı incelendiğinde, otel kuruluşlarının yıldız sayısındaki artışın, o işletmede gerçekleştirilen faaliyetleri de artırdığı bilinmektedir. Gerek işletmelerin yiyecek içecek ve eğlence hizmeti sunan birimlerinin sayısının fazla olması, gerekse yıldız sayısı fazla olan otellerin oda sayılarının da fazla olmaları nedeniyle, turistlerin farklı ülke ve bölgelerden gelmesi, "boş zaman değerlendirme" faaliyet ve motivasyonlarının çeşitlenme zorunluluğuyla karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Buradan hareketle S1'de bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu öne sürülmektedir.

Araştırma modelinin ölçekte yer alan değişkenlere göre, yıldız sayısının fazla olması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin çeşitliliğinin fazla olacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yıldız sayısının çok olması, oda sayısının da fazla olmasını gerektirmektedir. Oda sayısının fazla olması, otelde farklı ülkelerden gelen misafir çeşitliliğini de arttırmaktadır. İnsanlar boş zamanlarını kendi beğeni ve zevklerine göre değerlendirdikleri için otellerde yapılan rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri de farklı

ülkelerden gelen, farklı boş zaman değerlendirme faaliyetlerine katılan misafirlerine farklı alternatifler sunmak zorunda kalmaktadır.

2 yıldızlı ve 3 yıldızlı otellerde gerçekleştirilen rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin kısıtlı olması, araştırmamızın anketlerini bu otellere az sayıda uygulanmasına neden olmuştur. Tablo 1'e göre araştırma anketinin 4 yıldız ve 5 yıldız otellerde daha fazla yapılması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin daha çeşitli olması ayrıca rekreasyon ve animasyon yönetimlerinin bu otellerde daha çok uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Tüm sonuçlara bakıldığında S1'de iki değişken arası pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

## **S2.Otel işletmelerinde rekreasyon hizmetlerinde çalışan personele hizmet içi eğitim verilmesiyle müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.**

Rekreasyon hizmetlerinde çalışan personelin, otel müşterileriyle teması ve iletişim yoğunluğu, diğer departmanların ilişkisinden farklıdır. Klasik bir konaklama hizmetinin gerçekleştirilmesinde kurulan diyalog, sözlü ve/veya sözlü olmayan iletişimin kullanılması, vücut yönelimi, jest-mimik ve kelime seçimi gibi özellikler sınırlı olarak kullanılır. Örneğin otele giriş kaydı (check-in) sırasında müşteri (veya misafir) ile kurulan iletişimin standart operasyonel prosedürler açısından niteliği belirlidir. Ancak, rekreasyon hizmeti sunulurken müşteri ile kurulan iletişim boyutu çoğu zaman mahrem alana bile girmeyi gerektirecek ölçüde olabilir. Bu nedenle personelin hizmet içi eğitimlerle desteklenen operasyonel bilgisinin, rekreasyon hizmeti alan otel müşterisinin memnuniyetini etkilemesi doğaldır. Bu nedenle S3'de otel işletmelerinde rekreasyon hizmetlerinde çalışan personele hizmet içi eğitim verilmesiyle müşteri memnuniyeti arasında ilişki sorgulanmaktadır.

Tablo 1 sonuçlarına bakıldığında araştırmamıza katılan otellerin %60'ı hizmet içi eğitim verdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Hizmet içi eğitimin ne kadar önemli olduğu da oranın yüksek olmasından anlaşılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri sayısındaki artışı da etkilemektedir. Bu nedenle personelin hizmet içi eğitimlerle desteklenen operasyonel bilgisinin, rekreasyon hizmeti alan otel müşterisinin memnuniyetini etkilemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

## 5. Araştırma Bulguları

Tablo 1. Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	N	%	DEĞİŞKENLER		%
<b>Şehir</b>			<b>Oda Sayısı</b>		
Antalya	122	56,5	≤100	35	16,2
Çeşme	13	6,0	101-300	102	47,2
Kuşadası	41	19,0	301-500	56	26,0
Bodrum	22	10,2	≥501	23	10,6
Marmaris	18	8,3	<b>Yatak Sayısı</b>		
<b>İşletme Türü</b>			≤200	31	14,3
2 yıldız	5	2,3	201-500	93	43,1
3 yıldız	14	6,5	501-800	51	23,6
4 yıldız	76	35,2	≥801	41	19,0
5 yıldız	106	49,1	<b>Çalışma Şekli</b>		
Tatil köyü	11	5,1	Tüm Sezon	146	67,6
Pansiyon	4	1,9	Sezonluk	70	32,4
<b>Otel Yöneticilerinin Rekreasyon Eğitimi Alma Durumu</b>			<b>Otel Yöneticilerinin Öğrenim Durumu</b>		
Evet	39	18,1	İlköğretim	1	0,5
Hayır	173	80,1	Ortaöğretim	19	8,8
<b>Kalite Belgesi Olma Durumu</b>			Ön Lisans	44	20,4
Evet	158	73,1	Lisans	131	60,6
Hayır	57	26,4	Lisans Üstü	18	8,3

Çalışma kapsamına alınan illerin %56,5'i Antalya'da yer almaktadır. Çalışma kapsamına alınan diğer bölgelerin %19,0'u Kuşadası, %10,2'si Bodrum, %8,3'ü Marmaris ve %6,0'sı Çeşme olarak takip etmiştir. Araştırmadaki verileri değerlendirildiğinde çalışma kapsamındaki veri ağırlığının Antalya ili ve bağlı bölgelerinde olduğu görülmektedir. Bunu en önemli nedeni, Akdeniz çanağında Resort tatil anlayışında rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin rekabet gücünün yüksek olmasıdır. Çalışmada değerlendirilen işletmelerin yarıya yakını (%49,1) beş yıldızlı işletmelerden oluşmaktadır. Çalışmada yer alan diğer, otel işletmeleri, sırasıyla dört yıldızlı (%35,2), üç yıldızlı işletmeler (%6,5), tatil köyleri (%5,1), iki yıldızlı otel işletmeleri takip etmektedir (%2,3). İşletmelerin %47,2'si 101-300 arası odaya sahiptir. Bunu sırasıyla 301-500 arası odaya sahip olan işletmeler (%26,0), 100 ve daha az oda sayısına sahip olan işletmeler (%16,2), 501 ve daha fazla odaya sahip olan işletmeler (%10,6) takip etmektedir. İşletmeler yatak sayıları açısından değerlendirildiğinde yarıya yakını (%43,1) 201-500 yatağa sahipken bunu sırasıyla 501-800 yatağa sahip olan işletmeler (%23,6), 801 ve daha fazla odaya sahip olan işletmeler (%19,0) ve 200 ve daha az oda sayısına sahip olan işletmeler (%14,3) takip etmektedir.

İşletmelerin türüne bakıldığında ağırlıklı verilerin 5 yıldızlı otellerde toplanmasının iki ana nedeni olduğu düşünülmektedir. Bunlardan birincisi, rekreasyon-animasyon ve eğlence faaliyetlerinin yönetsel bazda en çok 5 yıldızlı otellerde dikkate alınıyor olmasıdır. Bu yüzden veri dağılımında, bu tür işletmelerin yoğunluğu yönetsel perspektifle doğal karşılanabilir. İkinci bir neden olarak, yerli ve yabancı turistlerin Antalya bölgesinde, genellikle, 5 yıldızlı otelleri tercih etmesi gösterilebilir. Öyle ki, bu işletmelerde yapılan rekreasyon-animasyon ve eğlence faaliyetler üst yönetimler tarafından planlara dahil edilmekle kalınmamış, buna mukabil bölge işletmeleri içinde deniz-kum-güneş üçlemesini tercih eden ziyaretçilere, eğlence oteli (işletmesi) olma avantajı sağlamaktadır.

İşletmelerin oda sayıları ile ilgili verilere bakıldığında, orta büyüklükte işletme yöneticilerinin oranının %70'lerin üzerinde olduğu verisine dayanarak yerli ve yabancı turist tercihinde rekreasyon-animasyon hizmetlerinin sunulduğu işletme türünün, ağırlıklı olarak 100-500 odaya sahip otel işletmeleri

olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, Türkiye’de rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin yönetsel açıdan önem verilen ve planlamalarda yer bulan işletmelerin 5 yıldızlı ve 100-500 oda kapasiteli işletmeler olduğu, analiz bulgularından hareketle söylenebilir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere işletmelerin üçte ikisinden fazlası (%67,6) tüm sezon açık olarak çalışan işletmelerdir. Yoğun ve yorucu iş hayatı insanların boş zamanlarını daha değerli hale getirdiği için, insanlarda yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. Bu da spa, termal ve wellness tarzı otelleri ön plana çıkarmış, kış ve bahar aylarında daha sakin olan, tatil bölgeleri insanlar için daha cazip hale gelmiştir. İnsanlar kış aylarında bu otel işletmelerini tercih ederek, yeni bir anlayışın ortaya çıkmasına sebep olurken, işletmelerde insanların değişen tercihlerine ve yeni arayışlarına cevap verebilmek için otellerini tüm sezon açık bulundurmaktadır. Üçte birine yakını ise, (%32,4) sezonluk olarak çalışan işletmelerden oluşmaktadır. İşletmeler kalite belgelerine sahip olma durumu açısından incelendiğinde işletmelerin önemli bir bölümünün (%73,1) kalite belgesine sahip olduğu belirlenmiştir. Fakat ülkemizde turizmin çok önemli yere sahip olmasına rağmen hala kalite belgesi olmayan %26,5 işletmeler bulunmaktadır. Bu durum da otel işletmelerinin kalite yönünden eksikliklerinin olduğu sonucuna varılabilir. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde görev alan ve çalışma kapsamında işletmelerin animasyon, rekreasyon ve eğlence hizmetlerine ilişkin verilerin elde edildiği kişilerin eğitim durumları %60,6 lisans, %20,4 ön lisans, %8,8 orta öğretim, %8,3 lisans üstü öğrenim düzeyine sahiptir. Otel işletmelerinde rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinde çalışan kişilerin eğitim durumuna bakıldığında, işletmeler de ön lisans ve orta öğretim mezunlarının da görev aldıkları ortaya çıkmıştır. Ön lisans ve orta öğretim mezunlarının turizm sektöründe çalışıyor olmaları, verilen hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti için önemli bir etkidir. İşletmelerde çalışanların büyük oranı lisans mezunu olmasına rağmen, %80,0’i animasyon, rekreasyon ve eğlence hizmetlerine ilişkin eğitim almadıkları belirlenmiştir.

Tablo 2’de Otel İşletmelerinin Rekreatif Faaliyetlerine Göre Dağılımı yer almaktadır. Çalışma kapsamındaki işletmelerin rekreasyon, animasyon ve eğlence faaliyetlerini düzenleyenler durumuna göre, %56,9’u rekreasyon, animasyon ve eğlence faaliyetlerini kendilerinin düzenlediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun etkenleri olarak işletmelerin aktiviteler için ayırdığı bütçe, kalite ve denetim unsurlarının kendi elinde olup, müşteri memnuniyetini ve işletmeye geliş sıklığını artırma amaçlarının olması gösterilebilir. Birçok otel işletmesinin aslında rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini kendi bünyesinde yapmayı tercih ettiklerini, dışardan şirketlerle de yarıya yakın %40,7’si faaliyetlerini rekreasyon ve animasyon şirketi ile düzenledikleri sonucuna varılabilmektedir. Bazı işletmelerinde dışarıdan profesyonel ekiple çalıştıkları görülmektedir. Anketin uygulandığı işletmelerin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin sıklık durumu ise, yarıdan fazlası her gün (%72,2) olarak belirlenmiştir. Buradan otele gelen misafirlerin, sadece deniz, kum, güneş için tatile gelmediklerini, eğlenmek, sosyalleşmek ve kendini yenilemek için tatil yaptıkları sonucuna varılabilmektedir. Bunun sonucunda da otellerde rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekreasyon, animasyon ve eğlence aktivite programlarının niteliği kriterinin durumu, standart oranı %56,5 olarak belirlenmektedir. Otel işletmeleri genellikle programlarını, sezon başında planlayıp, standart olarak bütün sezon, tüm müşterilerine, o programı uygulamaktadırlar. Bunu da sırasıyla %26,4 demografik yapı ve %14,8 ülkelere özel kriterler olarak takip etmektedir.

**Tablo 2.** Otel İşletmelerinin Rekreatif Faaliyetlerine Göre Dağılım

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerini Düzenleyen</b>		
Rekreasyon/Animasyon Şirketi	88	40,7
İşletme Tarafından	123	56,9
<b>Sunulan Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerinin Sıklığı</b>		
Her gün	156	72,2
Gün Aşırı	24	11,1
Talep Olduğunda	11	5,1
Hafta Sonu	17	7,9
<b>Sunulan Rekreasyon ve Animasyon Hizmetinin Belirlenme Kriterleri</b>		
Standart	122	56,5
Ülkelere Özel	32	14,8
Demografik Yapıya Özel	57	26,4
<b>Rekreasyon ve Animasyon Aktivitelerini Belirlemede Yönetimin Etkisi</b>		
İşletme Yöneticisi	83	38,4
Rekreasyon Hizmetleri Yöneticisi	90	41,7
Rekreasyon Ekibi	24	11,1
Diğer	20	8,8
<b>Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerini Belirleyen Faktörler</b>		
Rekreasyon Çalışanlarının Becerisi	49	22,7
Turist İstekleri	39	18,4
Yönetici İstekleri	19	8,8
İşletme Sahibinin İstekleri	17	7,9
Bütçe	88	40,7
Diğer	4	1,9
<b>Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetlerinin Bütçesini Belirleyen Kişi</b>		
İşletme Yöneticisi	129	59,7
Rekreasyon Hizmetleri Yöneticisi	41	19,0
Rekreasyon Ekibi	26	12,0

Çalışma kapsamındaki işletmelerde bütçeyi belirleme yetkisi % 59,7 işletme yöneticisinde olduğu belirlenmektedir. İşletmelerde ayrılan bütçenin ihtiyaçlara cevap verip, vermemesi ise, evet ve kısmen %44,9 eşit olarak belirlenmiştir. Yarıdan fazla otel işletmesinde bütçeyi belirleme yetkisi, işletme yöneticisinde olduğu analiz bulgularından hareketle söylenebilmektedir. Otel işletmelerinin bazıları kendi ekibiyle rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini sunarken, sadece aktivitelere karar verme yetkisinin aktivitelere karar verme yetkisinin rekreasyon hizmetleri yönetiminde olması, işletmeleri aktivite anlamında olumsuz etkileyebilecek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bütçe ve personel denetim konularında işletme yönetiminin sözsahibi olması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinde bütçe konusunda sorunlar yaşanabileceği öngörülmektedir. Özellikle bütçe konusunda oluşacak sorunlar, personeli sunulan hizmeti ve bunun sonucunda müşteriye de olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

## **6. Sonuç ve Tartışma**

Birey boş zamanı değerlendirmek, sorunlardan uzaklaşmak, ruhen ve bedenen yenilenmek için çeşitli aktivitelere katılmaktadır. Keyif almak ve yenilenmek için yapılan aktiviteler, kişilerin sosyalleşmesini, sağlıklı iletişim kurmasını ve hayata karşı pozitif bakmasını da beraberinde getirmektedir.

Günümüz yaşantısında teknolojinin gelişmesi, kentleşme, nüfus artışı, tüketici tercihlerinin değişmesi, eğitim ve kültür seviyesinin yükselmesi, ayrıca rekreasyon, turizm kavramlarının yaygınlaşması, boş zamanları değerlendirme konusunda önce kişileri, daha sonra toplumları etkilemektedir. Bu etkilenmenin sonucunda insanlar yeni arayışlar içerisine girerken Özel ve kamu sektörleri de bu arayışlara cevap verebilmek için, yeni alternatifler geliştirmektedirler.

Rekreasyon ve turizmde bu alternatiflerin başında gelmektedir. İnsanların dinlenme, yenilenme ve gezip görme ihtiyaçlarını kapsayan, her ne kadar birbirinden farklı olsa da aslında birbirinden ayrılmayan iki faaliyet alanı olarak rekreasyon ve turizm karşımıza çıkmaktadır. Turizmin bir rekreasyon faaliyeti olmasına rağmen, otel işletmelerinde rekreasyon faaliyetlerinin, animasyon olarak algılanması bir kavram kargaşasını da ortaya çıkarması ile yönetim ve organizasyonunda da sorunlar yaşanabilmektedir.

Rekreasyon ve turizmin birbirinden ayrılmaması, otel işletmelerinde rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin faaliyetlerini bünyelerinde bulundurmasına sebep olmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlamak, devamlılığı oluşturmak ve mevcut satışları artırmak sebepleriyle, rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetleri, otel işletmelerinde önemli birer unsur haline gelmektedir. Otel işletmeleri için önemli bir yere sahip olan rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetlerinin, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için de yönetim ve organizasyon analizi doğru yapılmalı ve ona göre hazırlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada otel işletmelerindeki rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin otel yönetim kademelerindeki yerinin belirlenmesi ile anlam kargaşasının ortadan kaldırılması, çalışan personelin yetki ve etkilerinin belirlenmesi ile yönetim ve organizasyon analiz bulguları ortaya konmuştur. Otel işletmelerinde gelen misafirlerin sadece konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması yeterli olmadığından, en önemli ihtiyacı olan dinlenme, kendini iyi hissetme ve boş zamanlarını değerlendirme fonksiyonlarının da olması gerekirken bu ihtiyacı karşılayabilmek için, doğru bir rekreasyon faaliyeti yönetiminin misafirleri memnun edecek şekilde planlaması gerekmektedir. Çünkü rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri doğru kullanılır ise, satış gelirleri artarken, müşteri geliş sıklıkları da fazlalaşmaktadır. Müşterilerin geliş sıklıkları artması sebebiyle, otellerin bütün yıl boyunca açık kalma zorunluluğu oluşmaktadır. Otel işletmelerinde rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetlerinin sunulmasının en temel nedeni, mevcut satışları artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak olduğu yapılan bu çalışmanın anket sonuçlarıyla ortaya konmuştur.

Anket sonuçlarından, otel işletmelerinin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerinin faaliyetlerini belirleme rekreasyon aktivite yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Otel işletmelerinin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetlerini işletmenin kendi tarafından düzenlenmesi, faaliyetlerin programlarını gerçekleştirenin, işletmenin kendi animasyon ekibinin olması, personel ve bütçe denetimini yine işletme yönetiminin yapması, rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri yönetiminin, otelin işletme yönetimine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bütçe rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetlerini belirlemede önemli bir kriter olmaktadır. Bunun için otel işletmelerinin rekreasyon, animasyon ve eğlence hizmetleri için yeterli bütçeyi ayırmaları gerekmektedir.

Elde edilen veriler sonucunda otel işletmelerinde yıldız sayısının artmasıyla aktivite çeşitliliği arttığından, müşteri beklentisi de yüksek olacağından, müşteri memnuniyeti göz ardı edilmemelidir. Müşteri memnuniyeti sağlamak için, öncelikle eğitilmiş personel ve iş verimliliği artışı içinde ödüllendirme yöntemini benimseyen işletmelerin olması gerekmektedir. İşletmeler rekreasyon-animasyon ve eğlence hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştiriyorlarsa hizmet içi eğitime önem vermeleri, dışardan rekreasyon şirketi ile çalışıyorsa, işletme ve diğer personel ile entegreyi en iyi şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin rekreasyon ve animasyon aktivitelerinin niteliklerinin standart olması, kaliteyi etkileyebileceği için ara sıra sıradanlıktan uzaklaşıp, demografik özellikler dikkate alınıp, değiştirilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerindeki rekreasyon yönetim ve organizasyonu, planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve kontrolü en üstten, en alta doğru herkesi kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Rekreasyon, animasyondur, anlayışından uzaklaşılmalı ve animasyonu rekreasyonun bir kolu olarak kabul edilmesi sağlanmalıdır. Tatile gidilen destinasyonu tanımak amaçlı, daha fazla şehir ve kültür turları düzenleyip, bunun içinde şehirdeki acentalarla işbirliği sağlanması gerekli olduğu önerisi sunulabilmektedir.



## KAYNAKLAR

- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi .İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2011). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gül, T. , Karaçar, E. , Kement, Ü. , Paslı, M. M. , Yayla, Ö. , Erol, E. ve Göker, G. (2014). Rekreasyon Olgusuna Genel Bakış. A. Yaylı (Ed.). Rekreasyona Giriş içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N. , Gökdeniz, A. (1998). Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi, Balıkesir.
- Hacıoğlu, N. , Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2003). Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi Örnek Animasyon Uygulamaları. A. Gökdeniz (Ed.). Boş Zaman ve Rekreasyon Kavramlarının Analizi içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hazar, A. (1993). Konaklama Tesislerinde Animasyon Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: Turizm Geliştirme Vakfı Yayını.
- Hazar, A. (2003). Rekreasyon ve Animasyon. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık
- Hazar, A. (2009). Rekreasyon ve Animasyon.3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık
- Hurd, A.R. , Barcelona. R.J. and Meldrum, J.T. (2008). Leisure Services Management. Champaign: Human Kinetics, USA
- Karaküçük, S. (1999). Rekreasyon ve Boş Zamanları Değerlendirme. 3.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaküçük, S. , Gürbüz, B. (2007). Rekreasyon ve Kentleşme. 3.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Katayev, E. (2015). Kırım'da Turizm Endüstrisi ve Bölgesel Kalkınma Açısından Rekreasyon Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE.
- Kılbaş, Ş. (2001). Varoluşçu Eğitim Felsefesi Açısından Eğitsel Etkinlikler. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2(19): 34-35.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Köktaş, K. Ş. (2004). Rekreasyon Boş Zaman Değerlendirme. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öğünlü, Ş. (1984). Turizmde animasyon hizmetleri, otel yönetimi seminerleri konuşma metinleri
- Özgen, H. , Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Saçcan, M. (1986). Rekreasyon ve Turizm, İzmir: Cumhuriyet Basımevi.
- Sevil, T. , Şimşek, K.Y. , Katırcı, H. , Çelik, V.O. ve Çeliksoy, M.A. (2012).Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi. S. Kocaekşi (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (2008). Yönetim ve Organizasyon. 10.Baskı. Konya: Adım Ofset.
- Taşkıran, N. (2003).İşletme Stratejileri ve Politikaları. 9.Baskı. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını.
- Tezcan, M. (1977). Boş Zaman Sosyolojisi, Ankara: Doğan Matbaası.
- Türkmen M, Kul M, Genç E, Sarıkabak M (2013). Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Rekreasyon Algı ve Tutumlarının Değerlendirilmesi: Batı Karadeniz Bölgesi Örneği. TurkishStudies, International Periodical for theLanguages, LiteratureandHistory of TurkishorTurkic. 8(8), 2139-2152.
- Usta, Ö. (2009). Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim.İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Watt, D. C. (1992). LeisureandTourismEvent Management and Organizations. Great Britain: Jasprit Limited.

## SOSYAL MEDYADA TÜKETİM ALGISI VE KADIN TÜKETİCİLERDE SATIN ALMA DAVRANIŞINA OLAN ETKİSİ<sup>1</sup>

**Pınar BACAKSIZ**

*Yrd. Doç. Dr., İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Uluslararası Lojistik Bölümü,  
pinarbacaksiz@esenyurt.edu.tr*

### Öz

Günümüz tüketici anlayışını esas alan ve tüketici tarafından keşfedilme stratejisini (çekme stratejisi) benimseyen sosyal medya araçları, tüketicinin ürünleri fark etmesini sağlamada büyük önem taşımaktadır. İletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucunda çift yönlü bir iletişim algısına sahip olan tüketiciler, bilgiyi edinmenin yanı sıra aynı zamanda da bilgiyi yayma rolüne de sahip olmuşlardır. Böylelikle sosyal medya algısı, tüketim alışkanlıkları açısından önemli bir unsur haline gelmiştir. Yapılan bu çalışmada, sosyal medyada tüketim algısının kadın tüketicilerin satın alma davranışına etkisi olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Çalışmanın amacına ulaşabilmek için, 350 kişilik bir katılımcı ile anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda kadın tüketicilerin, sosyal medyada tüketim algılarından olan deneyim, fayda ve bilişsel algılarının satın alma davranışına etkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte sosyal medya algısında gerçek zamanlı müşteri memnuniyeti gerçekleştiğinde ürünlere karşı satın alma isteklerinin daha çok arttığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Medya Algısı, Tüketici Algısı, Satın Alma Davranışı, Algı Yönetimi

## CONSUMPTION PERCEPTION IN SOCIAL MEDIA AND ITS EFFECT ON BUYING BEHAVIOUR OF THE WOMEN CONSUMERS

### Abstract

Social media tools based on current consumer understanding and adopting a strategy of consumer discovery (pull strategy) are of great importance in enabling consumers to recognize products. As a result of the development of communication technologies, consumers who have a sense of bi-directional communication have acquired the role of spreading information at the same time as acquiring knowledge. Thus, social media perception has become an important element in terms of consumption habits. This study is attempting to assess the effects of the social media perception on the women's (customers) buying habits. To achieve this, a survey with 350 attendees has been completed. The acquired data shows that 'experience', 'utility' and 'cognitive perceptions of consumption perceptions' in social media have an effect on purchasing behaviour. The results also show that the social media influences the decision to buy and their behavioural patterns.

**Keywords:** Social Media, Consumer Perception, Buying Behavior, Perception Management

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 06-08 Ekim 2016 tarihinde yapılan 21. Pazarlama Kongresinde sunulan 'İnbound Pazarlamada Sosyal Medya Ve Kadın Tüketicilerde Satın Alma Davranışına Olan Etkisi' başlıklı özet bildirinin genişletilmiş ve farklılaştırılmış tam metnidir.

## Giriş Ve Çalışmanın Amacı

Son yıllarda, tüketicilerin reklamlar, fuarlar, sergiler, çağrı merkezi ya da e-posta gibi pazarlama iletişimi yöntemlerine karşı duyarsızlaşması, hedef pazara yönelik içerik geliştirilerek hazırlanan ve özel tasarımlarla ortaya çıkaran sosyal medya, bloglar, arama motorları ya da kişiselleştirilmiş web siteleri gibi dijital pazarlama elemanlarını daha da etkili hale getirmiştir. Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve iletişim alanındaki uygulamalar gün geçtikçe çoğalmış ve tüketicinin kullanımına sunulmuştur. Bu açıdan bakıldığında özellikle iletişim ve beraberinde tüketim algısının da yönünün farklılaştığı anlaşılmaktadır. İletişimin, karşılıklı etkileşimli hale gelmesi ve sosyal medya araçları ile çift yönlü bir akış oluşturması, tüketicilerin ürünler hakkında hem bilgiye erişmesini hem de bilgi yaymasını sağlamaktadır. Bu noktada tüketici sadece tüketen değil aynı zamanda da enformatif bir üretici haline gelmiştir. Dolayısıyla, özellikle de sosyal medya için oluşan bu tüketim algısı satın alma davranışına yön veren bir etken haline gelmiştir.

Çalışmanın temel amacı, sosyal medyada tüketim algısının kadın tüketicilerin satın alma davranışına etkisi olup olmadığı belirlenmesidir. Çalışmanın amacına ulaşabilmek için, 350 kişilik bir katılımcı ile anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda kadın tüketicilerin, sosyal medyada tüketim algılarından olan deneyim, fayda ve bilişsel algılarının satın alma davranışına etkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte sosyal medya algısında gerçek zamanlı müşteri memnuniyeti gerçekleştirildiğinde ürünlere karşı satın alma isteklerinin daha çok arttığı anlaşılmıştır.

## Literatür Analizi (Kavramsal/Kuramsal Çerçeve)

Klasik pazarlama anlayışını benimseyen ve itme stratejisiyle hareket eden pazarlama anlayışı günümüz tüketim toplumunda önemini büyük ölçüde yitirmiştir. Bu durumun en büyük nedenlerinden biri tüketicilerin tüketim tarzlarının değişerek, satın alma sürecini eskiye oranla daha fazla kendi kontrolleri altına almalarıdır (Kaya, 2014, s.176). İhtiyaç duyduklarında ürünler ve markalar hakkında çok sayıda bilgi toplayarak, satın alma sürecinde büyük adımlar atmaktadırlar. Bununla birlikte satın alma sürecinden sonra edindikleri bilgileri ve deneyimlerini aktarabilmektedirler. Ürün ve markalar hakkında bilgilere erişebilmek için arama motorları, bloglar, sosyal medya araçları ve özel içeriklerle hazırlanmış kişisel web sitelerinden yararlanmaktadırlar. Tüketicilerin ürün ve markaları bulmasını esas alan yani çekme stratejisi kullanarak tüketicinin doğrudan ilgisini çekmeyi amaçlayan sosyal medya yöntemi, özellikle de dijital pazarlama anlayışında ön plana çıkmıştır. Etki alanının büyüklüğü ve ürün ve markalar hakkındaki içeriklerin doğrudan tüketicinin kendisine hitap ediyor olması (Barutçu ve Tomaş, 2013, s.6), sosyal medyanın önemini artırırken, işletmelerin de uyguladığı pazarlama stratejilerinde geniş ölçüde yer almasına neden olmaktadır. Bilgi ve deneyim edinme, edindiği bilgi ve deneyimleri paylaşma ya da iletişim kurma gibi çeşitli amaçlarla, farklı demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir düzeyi vb.) sahip çok sayıda kullanıcının olduğu Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn gibi sosyal medya araçları, işletmeler tarafından hedef tüketici kitlesi ve marka bilinirliğini arttırmak amacıyla yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Sosyal Medya, günümüzde bilgi paylaşımı ve iletişimi farklı boyutlarla kolaylaştıran en önemli araçlardan biri olan internetin (Koçyiğit, 2015, s.62) ve gelişen bilgi teknolojilerinin sosyalleşmek adına büyük bir platform yarattığı, böylelikle bireylerin ait olma ihtiyacına yönelik topluluk oluşturabilmesini sağladığı bir iletişim ve etkileşim alanıdır. Bu alan, tüketiciler tarafından bilginin üretilip paylaşması ve böylelikle tekrardan tüketilmesi ile ilgilidir (Zafarmand, 2010, s. 7).

Sosyal medya, oldukça büyük bir kapsam alanı oluşturmaktadır bu yüzden de etki alanını tahmin edebilmek oldukça zordur. Bilindiği üzere, sosyal medya ile tüketiciler, edindikleri bilgi ve deneyimleri son derece hızlı ve yoğun bir şekilde aktarabilmekte ve dünyadaki diğer tüm kullanıcılara ulaşma imkânına sahip olmaktadır. (Koçak, 2012, s.25). Tüketiciler kullandıkları ürün ve hizmetler hakkında duygularını, düşüncelerini ve kendilerinde oluşan bu algı yoğunluğunu istedikleri gibi dile getirebilmektedirler. Bu da tüketicilerde satın alma davranışlarında olumlu ya da olumsuz bir takım etkiler oluşturmaktadır. İşletmeler de, sosyal medyadaki bu paylaşımlar sayesinde kendi ürün ve hizmetleri hakkında çeşitli geribildirimler

edinebilmekte, böylelikle herhangi bir inovatif gelişme konusunda hangi adımı atabileceklerini öngörebilmektedirler. Böylelikle hem tüketiciler hem de üreticiler tarafından çift taraflı bir etkileşim söz konusu olmakta ve bununla birlikte farkındalık artmaktadır. Web 2.0 dönüşümüyle beraber çok hızlı bir popülerite kazanan sosyal medya araçları, her geçen gün daha fazla sayıda kullanıcıyı bir araya getirmekte, yeni uygulamalarıyla adından sıkça söz ettirmekte, bireyleri kolektif üretim ve aklın birer parçası ve katılımcısı olamaya teşvik etmektedir. (Lai ve Turban, 2008, s.388). Sosyal bir çevreye sahip olmak ve tüketici kitlesinin büyük oranda birbiriyle etkileşim içerisinde bulunabildiği bir dijital ortam yaratan sosyal medya araçları, işletmeler açısından oldukça büyük önem taşır hale gelmiştir. Bunun başlıca nedenleri arasında, tüketicilerin sürekli olarak değişen düşünce ve tüketim alışkanlıklarını takip edebilmeleri, bu değişime yön veren çevresel etmenleri inceleyebilmeleridir (Say, 2015, s.21). Sosyal medya araçlarının, katılım, açıklık, karşılıklı etkileşim ve bağlantılı olma gibi özellikleri sayesinde, işletmeler tüketicilerde meydana gelen tüketim ve düşünce değişimlerinin analizlerini yapabilmektedirler. Tüketiciler, sosyal medya araçlarında kendileri, çevreleri, arkadaşları, kullandıkları ürünler, yaşadıkları tecrübeler gibi farklı konular ile ilgili paylaşımlarda bulunmaktadır. Bu paylaşımlardan önemli bir kısmı bir ürün/hizmet veya marka hakkında olmaktadır. Bu da kullanıcıların tüketici kimlikleri ile sosyal medyada var olduklarını ortaya koymaktadır. Tüketiciler satın almak istedikleri veya ilgi duydukları ürün ve hizmetler ile ilgili çevrimiçi bir araştırma yapmaktadırlar ( Battallar ve Cömert, 2015, s.42). Bu çevrimiçi araştırma sadece SEO (Search Engine Optimization) adı verilen arama motorlarıyla sınırlı kalmayıp çeşitli sosyal paylaşım platformlarında da yapılmaktadır. Aynı şekilde tüketiciler bir ürün veya hizmet satın aldıktan sonra söz konusu ürün/hizmet ile ilgili düşüncelerini ve yorumlarını yine sosyal medya araçlarında paylaşmaktadırlar. Digital platformlarda öne çıkan bu paylaşımların son zamanlarda Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Youtube gibi sosyal medya araçlarında daha fazla yapıyor olması ise işletmeler tarafından fark edilerek, tüketicilerle iletişim kurabilmek ve onları kazanmak adına kullanılmaya başlanmıştır ( Weber, 2009, s.68) Karşılıklı etkileşimin kurulduğu bu platformlarda tüketicilerin bireysel paylaşımları sonucu, tüketicilerin alışkanlıkları, talepleri ve hedefleri hakkında bir veri madeni oluşmaktadır. Bu da işletmeler için son derece önem arz etmektedir (Boyd ve Ellison, 2007, s.210). Dijital ortamdaki tüketici deneyimleri ve sosyal medya kullanımı, özellikle pazar araştırmalarında ve tüketici davranışının anlaşılmasında incelenen önemli konular arasında yer almaktadır. (Constantinides, 2004, s.112).

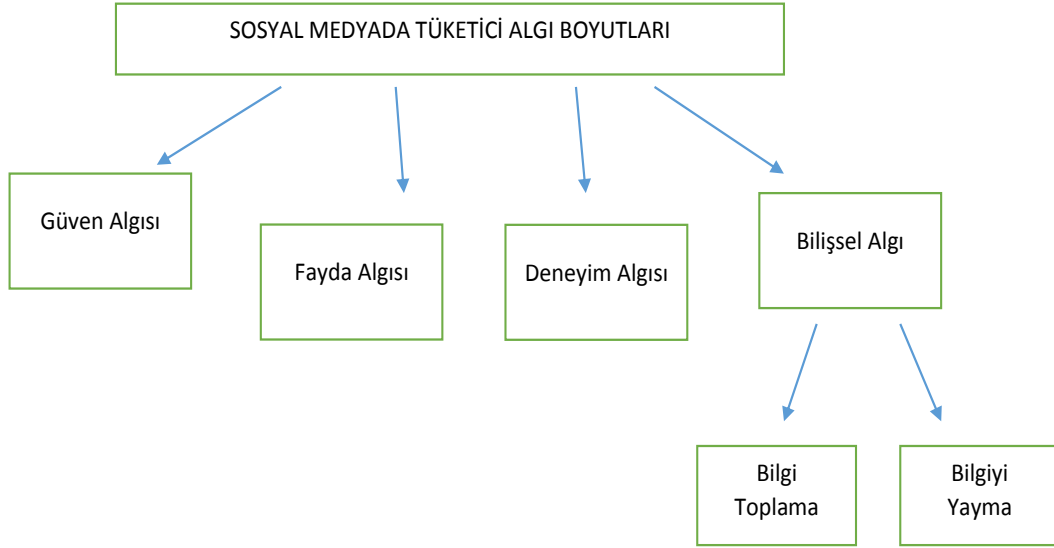
İşletmelerin son zamanlarda sosyal medya araçlarını yoğun şekilde kullanmaları sonucunda tüketicinin sosyal medyada tüketim algısını da bilmek önemli hale gelmiştir. Bunun nedeni ise, tüketici algısının, tüketici davranışında bir değişim meydana getirebilmesi yani satın alma eğilimine yön verebilmesidir. (Odabaşı, 2012, s: 143). Tüketici davranışı açısından bakıldığında, işletmelerin yapmış olduğu pazarlama iletişimi faaliyetleri sonucunda tüketicilerde ürünler ve markalar hakkında algı oluşmakta, bunun sonucunda ise, çeşitli tutumlar sergilemektedirler. Bu yüzden işletmeler açısından tüketici algısını bilmek, sosyal medyadaki tüketici hedef kitlesini daha net belirleyebilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Başgöze ve Kazancı, 2015, s:436). Aynı zamanda işletmeler, özellikle tüketicilerin kişisel özelliklerini, geçmiş deneyimlerini, onları motive eden ve korkutan ya da risk olarak algıladıkları unsurları, marka bağlılığı yaratmak için hangi sosyal medya aracını etkin olarak kullanacağını belirlemek adına bilmek isterler (Tuten ve Solomon, 2015, s:266).

Geçmişten günümüze kadar yapılmış çok sayıda çalışmada sadece sosyal medyanın ve sosyal medya algısının tüketicinin satın alma (kavramsal / kuramsal çerçeve) kararlarına olan ya da tüketici davranışına olan etkisi ele alınmış olup, konuya genel bir çerçevede bakılmıştır. Çalışmanın özgün değeri ise, sosyal medyada tüketim algısının özellikle ve sadece kadın tüketicilerin satın alma davranışına olan etkisi ölçülmeye çalışılarak daha özellikli bir hale getirilmesidir.

## Tasarım ve Yöntem

Çalışma, betimsel bir çalışma olarak uygulanmıştır. Çalışmanın amacına ve kapsamına uygun olarak geliştirilen modelde, sosyal medyada oluşan çeşitli tüketim algılarından, güven algısı, fayda algısı, deneyim algısı ve bilişsel algının satın alma davranışına etkisi olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Çalışmanın modeli aşağıdaki gibidir:

Şekil 1. Sosyal Medyada Tüketici Algıları Modeli



Çalışmada ana kütle, İstanbul'da, yaşayan tüm kadın tüketiciler olarak belirlenmiştir. TÜİK 2015 adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre, Türkiye'de 7.296.935 kadın nüfusu ile en kalabalık ve en fazla kadın tüketicinin yer aldığı il İstanbul'dur. Bununla birlikte TÜİK 2013 hane halkı bilişim teknolojileri kullanım araştırması verilerine göre, İstanbul bölgesinde düzenli internet kullanan bireylerin oranı %96,1 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla da hem internet kullanım oranının en yoğun il olması hem de nüfus yoğunluğu bakımından kadın tüketici sayısının fazla olması nedeniyle ana kütle İstanbul ili olarak belirlenmiştir. Ancak bu tüketicilerin tamamına ulaşma olasılığının oldukça düşük olmasından dolayı çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 350 kişilik bir örneklem oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında sosyal medyada tüketim algısının kadın tüketicilerde satın alma kararlarına olan etkisinin anlaşılması açısından, faktör analizi yapılmıştır. Bu açıdan faktör analizinin doğruluğu için uygun örneklem büyüklüğü sağlanmaya çalışılmıştır. Comrey ve Lee (1992) faktör analizi yapılırken örneklem büyüklüğünün 300- 1000 arasında değiştiğini ve bu aralıkta iyi sonuçlar verdiğini belirtmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007, s.132). Bu verilen referans ile örneklem hacmi olarak İstanbul ilinde yaşayan 350 kadın katılımcı seçilmiştir. Çalışmada elde edilen birincil verilerin tamamı yüz yüze soru cetveli yardımı ile toplanmıştır. Anket formunda kullanılan ölçek, literatürde daha önce yapılan farklı birkaç ölçekten referans alınarak geliştirilmiştir (bknz: Şahan, 2010; Alagöz, 2012; Akar, 2010; Kara ve Coşkun, 2012). Anket formunun bir bölümünde tüketicilerin demografik özelliklerine yer verilirken, aynı zamanda da sosyal medya kullanım oranları belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer bir bölümde ise, 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış ve sosyal medyanın kadın tüketicilerin satın alma kararlarına olan etkisini belirleyebilmek adına 13 adet soru oluşturulmuştur. Çalışmada katılımcıların demografik özellikleri ve sosyal ağlara olan üyelikleri ve kullanım süreleri ile ilgili olarak frekans (sıklık) analizleri yapılmıştır. 5'li likert ölçeği kullanılarak sosyal medyanın kadın tüketicilerin satın alma kararlarına olan etkisini belirleyebilmek adına faktör analizi yapılarak, 4 ayrı faktör yükü bulunmuştur. Faktör analizinde yöntem olarak Temel Bileşenler

Analizi kullanılmış ve ardından Varimax döndürmesi yapıldıktan sonra faktör yükleri hesaplanmıştır. Bununla birlikte çalışmanın hipotezini test edebilmek için de İşaretli Sıra Testi Kullanılmıştır.

### **Bulgular ve Tartışma**

Çalışmada katılımcı olan kadın tüketicilere ait birtakım özellikleri tanımlayabilmek amacıyla demografik özelliklerine ve sosyal medyanın kullanımına ilişkin sorulara frekans (sıklık) analizi yapılmış ve Tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmiştir. Tablo 1’e göre, çalışma kapsamındaki katılımcıların büyük çoğunluğu 16-25 (%38,57) ve 26-35 (%29,14) yaş aralıklarında bulunduğu ve katılımcıların %40’ının da çalışıyor olduğu belirlenmiştir. Çalışmayan katılımcılar için ise açık uçlu bir soru yönlendirilerek, büyük çoğunluğunun öğrenci geri kalanında ev hanımı olduğu saptanmıştır. Katılımcıların sosyal medya kullanım durumlarına bakıldığında ise, genellikle katılımcıların birden fazla sosyal medyada üyeliği olduğu ve aktif olarak kullandığı belirlenmiştir. Bunlar arasında en çok Facebook (% 94,28) üyeliği görülürken, Instagram (%88,57), Pinterest (%81,42) ve Twitter (%56) gibi üyelik oranlarıyla karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılardan çok az sayıda kişinin hiçbir sosyal medya hesabının bulunmadığı (%5,71) belirlenmiştir. Bunun yanı sıra sosyal medya kullanım sürelerine verilen cevaplarda ise ağırlıklı günde 40-60 dakika olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri Ve Sosyal Medya Katılımına İlişkin Değerler Tablosu

<i>DEĞİŞKEN</i>	<i>GRUP</i>	<i>SAYI</i>	<i>YÜZDE</i>
<i>YAŞ</i>	<i>16-25 yaş</i>	<i>135</i>	<i>38,57</i>
	<i>26-35 yaş</i>	<i>102</i>	<i>29,14</i>
	<i>36-45 yaş</i>	<i>95</i>	<i>27,14</i>
	<i>46 ve üzeri</i>	<i>18</i>	<i>5,14</i>
<i>EĞİTİM DURUMU</i>	<i>İlköğretim</i>	<i>15</i>	<i>4,28</i>
	<i>Lise</i>	<i>90</i>	<i>25,71</i>
	<i>Önlisans</i>	<i>40</i>	<i>11,42</i>
	<i>Lisans</i>	<i>175</i>	<i>50</i>
	<i>Lisansüstü</i>	<i>30</i>	<i>8,57</i>
<i>GELİR DÜZEYİ</i>	<i>500.00TL ve altı</i>	<i>60</i>	<i>17,14</i>
	<i>501.00-1000.00TL</i>	<i>85</i>	<i>24,28</i>
	<i>1001.00TL-2000.00TL</i>	<i>140</i>	<i>40</i>
	<i>2001.00TL-4000.00TL</i>	<i>60</i>	<i>17,14</i>
	<i>4001.00TL ve üzeri</i>	<i>5</i>	<i>1,42</i>
<i>ÇALIŞMA DURUMU</i>	<i>Kamu Çalışanı</i>	<i>60</i>	<i>17,14</i>
	<i>Özel Sektör Çalışanı</i>	<i>80</i>	<i>22,85</i>
	<i>Çalışmıyor</i>	<i>175</i>	<i>50</i>
<i>SOSYAL MEDYA ÜYELİĞİ</i>	<i>Facebook</i>	<i>350/330</i>	<i>94,28</i>
	<i>Twitter</i>	<i>350/196</i>	<i>56</i>
	<i>Instagram</i>	<i>350/310</i>	<i>88,57</i>
	<i>Snapchat</i>	<i>350/132</i>	<i>37,71</i>
	<i>Pinterest</i>	<i>350/285</i>	<i>81,42</i>
	<i>LinkedIn</i>	<i>350/140</i>	<i>40</i>
	<i>Hesabım yok</i>	<i>350/20</i>	<i>5,71</i>
<i>SOSYAL MEDYADA HARCANAN SÜRE</i>	<i>5-10 dk</i>	<i>20</i>	<i>5,71</i>
	<i>10-20 dk</i>	<i>15</i>	<i>4,28</i>
	<i>20-40 dk</i>	<i>60</i>	<i>17,14</i>

Faktör analizinde değişkenlerin normal dağılımında olması beklenir ve Bartlett's Testi ile ölçülmüştür. Verilerin faktör analizine uygunluğu ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile belirlenmiştir. Bu çalışmada KMO oranının, 704 olduğu ve Bartlett's Testinin önem seviyesinin (sig) ise 0.05'ten küçük olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışmadaki verilerin faktör analizi uygulanabilmesi için yeterli büyüklüğe ve niteliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada bulunan maddelerin oluşmasını sağlayan değişkenlerin güvenilirlik düzeyine etkilerine bakılarak, Tablo 2'de belirtilen 13 değişken ile faktör analizinin yapılması uygun bulunmuştur. Çalışmada yapılan faktör analizinde 4 adet faktörün öz değerinin 1'in üzerinde olduğu, sosyal medyanın kadın tüketicilerin satın alma davranışını etkileme ile ilgili açıklamalarının anlamlı olduğu görülmüştür ve aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

1. Faktör; kadın tüketicilerin ürünleri tercih ederken sosyal iletişim ağlarına karşı duyduğu güven ile ilgilidir.
2. Faktör; kadın tüketicilerin ürünleri tercih ederken sosyal iletişim ağlarının ürünlerin satın alım kararlarını verirken sağladığı  faydalar ile özdeşleşmektedir.
3. Faktör; sosyal iletişim ağlarında beğenilen ürünlerin paylaşılması ve markaların gerçek zamanlı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmeleri adına müşteri memnuniyeti adı altında birleştirilmiştir.
4. Faktör; kadın tüketicilerin ürünleri tercih ederken, özellikle sosyal iletişim ağlarındaki müşteri deneyimlerinin ne ölçüde önem arz ettiği belirtilmiş ve deneyimin önemi olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizinde yöntem olarak Temel Bileşenler Analizi kullanılmış ve ardından Varimax döndürmesi yapıldıktan sonra faktör yükleri hesaplanmıştır.



Tablo 2. Sosyal Medyanın Kadın Tüketicilerde Satın Alma Davranışına Olan Etkisi Faktör Analizi Gösterim Tablosu

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans %</b>
<b>Faktör 1: Güven Duyma</b>		8,060	26,210
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünler hakkında sosyal ağlarda yayınlanan tavsiye ve yorumlara güvenirim.</li> </ul>	,841		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerin sosyal ağlarda bulunan gösterimlerini, televizyon ya da internet gibi mecralardaki reklamlarından daha güvenilir bulurum.</li> </ul>	,837		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünleri sosyal ağlarda gerçek kullanıcıları ile görmek, onlara olan güvenimi artırır.</li> </ul>	,704		
<b>Faktör 2: Fayda Sağlama</b>		2,180	17,143
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal ağlarda bulunan reklamların ürünleri satın almaya daha kolay ikna ettiğini düşünüyorum.</li> </ul>	,766		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha önce kullandığım ürünlerle ilgili tavsiye verirken, sosyal ağlarda bulunan ürün tavsiyeleri ya da görsellerinden yararlanırım.</li> </ul>	,795		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerle ilgili gelen bildirimler ve uygulamaları yararlı bulurum.</li> </ul>	,622		
<b>Faktör 3: Müşteri Memnuniyeti</b>		1,356	15,610
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beğendiğim ve kullandığım ürünleri sosyal ağlardaki hesaplarımdan tavsiye ederim.</li> </ul>	,855		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerle ilgili yapılan yorumlara, şikâyet ya da taleplere firmalar tarafından hızlı cevap verilmesi hoşuma gider.</li> </ul>	,656		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kullandığım ürünlerle ilgili yorumlarımı, fotoğraf ya da videolar ile paylaşmak hoşuma gider.</li> </ul>	,598		
<b>Faktör 4: Deneyimin Önemi</b>		1,160	12,071
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün satın alacağım zaman sosyal ağlardaki ürünle ilgili tavsiye ve yorumları mutlaka okurum.</li> </ul>	,870		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünler hakkında sosyal ağlarda yayınlanan tavsiye ya da şikâyetler satın almamı etkiler.</li> </ul>	,863		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sevdiğim markaların ve kullandığım ürünlerin sosyal ağlardaki sayfalarına üye olurum.</li> </ul>	,782		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerle ilgili farklı kişilerin deneyimlerini sosyal ağlarda görmek hoşuma gider ve ürünü satın almamda etkili olur.</li> </ul>	,756		
<b>Not: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= ,704. Bartlett's Test of Sphericity: p&lt;.0,05 sig 000</b>			

Dik döndürme sonucunda elde edilen faktör yükleri ilgili ifadenin ait olduğu faktör ile arasındaki korelasyonu ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.621) Çalışmanın amacı doğrultusunda bu

faktörlerin elde edildiği ölçek ifadelerinin satın alma eğilimini ölçtüğü önsel olarak kabul edilerek eldeki faktör yükleri aracılığıyla aşağıdaki hipotez test edilecektir.

H0: Satın alma davranışını etkileyen faktörler: Güven duyma, Fayda sağlama, Müşteri memnuniyeti ve Deneyimin öneminin satın alma eğilimine etkisi yoktur.

H1: Satın alma davranışını etkileyen faktörler: Güven duyma, Fayda sağlama, Müşteri memnuniyeti ve Deneyimin önemi satın alma eğiliminde etkilidir.

Yukarıda verilen hipotezin, çalışmada kullanılan ölçeğin satın alma davranışını etkileyen faktörleri bütünsel olarak test etmesi için satın alma eğilimini gösteren ifadelerin faktör yüklerinin (korelasyonlar) %70 ve daha üzerinde olmasının yeterliliği işletme bakış açısı ile kabul edilmiştir. Faktörün güvenilirliği değerinin %70 ve üzeri olması veya soru sayısı az olduğunda %60 ve üzeri olması gerekmektedir. %70 olası halinde faktörler bütünsel halde kabul edilebilir durumda olmaktadır. (Sipahi; Yurtkoru ve Çinko, 2006, 89) Bu bağlamda yukarıda verilen hipotez istatistiksel gösterimle şöyle ifade edilebilir.

$$H0: \rho \leq 0,70$$

$$H1: \rho \geq 0,70$$

$$\text{Satın alma davranışını etkileyen faktörler: } \rho = \rho_1 + \rho_2 + \rho_3 + \rho_4$$

$$\text{Güven duyma: } \rho_1$$

$$\text{Fayda sağlama: } \rho_2$$

$$\text{Müşteri memnuniyeti: } \rho_3$$

$$\text{Deneyimin önemi: } \rho_4$$

Test için gözlem sayısının düşüklüğü göz önünde bulundurularak İşaretli Sıra Testi (Armutlulu,2008, s.49) yapılması uygun görülmüştür.

**Tablo 3,**  $H_0: \mu \neq \mu_0$  hipotezinin reddedilme koşulları tablosu

Alternatif Hipotez	Sinama İstatistiği	Reddetme Koşulu
$\mu \neq \mu_0$	$T = \min (  T ,  T'  )$	$T \leq T\alpha$
$\mu > \mu_0$	$T^-$	$T^- \leq T2\alpha$
$\mu < \mu_0$	$T^+$	$T^+ \leq T2\alpha$

Kaynak: Armutlulu, H. (2008)

Her üç hipotez için tablodan okunan  $T\alpha$  ve  $T2\alpha$  değerleri red bölgesi olasılığının en fazla  $\alpha$  olabilmesi için en büyük T değerinin ne olması gerektiğini gösterir. İşaretli gözlem değeri sayısı n ise eksi ve artı işaretli sıraların toplamı  $\frac{n(n+1)}{2}$  olacaktır. Matematiksel gösterimle,

$T^+ - T^- = (n(n+1))/2$  olacaktır. Sıra toplamlarının yarısının da  $\frac{n(n+1)}{4}$  dağılımının merkezi eğilim ölçüsünün olması beklenir.

Eğer  $T \leq T_{0,05}$  olursa  $H_0$  hipotezi reddedilir.

Yukarıda anlatıldığı şekilde elde edilen verilerle yapılan analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir:

**Tablo 4.** Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörlerin İşaretli Sıra Testi Tablosu

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ	FARKLAR (R-0,70)	MUTLAK DEĞER	SIRA
Deneyimin önemi 1	0,87	0,17	0,17	13
Deneyimin önemi 2	0,863	0,163	0,163	12
Deneyimin önemi 3	0,782	0,082	0,082	6
Deneyimin önemi 4	0,756	0,056	0,056	3
Fayda sağlama 1	0,766	0,066	0,066	4
Fayda sağlama 2	0,795	0,095	0,095	7
Fayda sağlama 3	0,622	-0,078	0,078	5
Güven duyma 1	0,841	0,141	0,141	10
Güven duyma 2	0,837	0,137	0,137	9
Güven duyma 3	0,704	0,004	0,004	1
Müşteri memnuniyeti 1	0,855	0,155	0,155	11
Müşteri memnuniyeti 2	0,656	-0,044	0,044	2
Müşteri memnuniyeti 3	0,598	-0,102	0,102	8

Tek taraflı test yaklaşımı ile elde edilen test istatistiği değeri  $T^-:31$ . Değerlendirme için Wilcoxon İşaretli Sıra Testi Tablosu'ndan yararlanılmıştır.  $n=13$   $\alpha=0,05$  için kritik değer  $T2\alpha:21$ . (Armutlulu,2008, s.424). Buna göre  $T^-:31 > T_{0,10}:21$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Satın alma davranışını etkileyen faktörlerin satın alma eğilimine istatistiksel olarak anlamlı derecede etkisi olduğu görülmektedir.

### Sonuç, Öneriler ve Kısıtlar

Yapılan bu çalışmada kadın tüketicilerin digital pazarlama anlayışının temel elemanlarından biri olan sosyal medyada tüketim algısının satın alma davranışına etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İstanbul ilinde ikamet eden 350 kadın tüketici ile kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler, SPSS 17.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Veriler çalışmanın amacına uygun olarak Frekans Analizi ve Faktör Analizi ile çözümlenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha değerine bakılmış, 0,802 olarak belirlenmiştir. Değer, 0,80 ile 1,00 arasında bulunduğu için güvenilir olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın analiz sonuçları sonrası temel araştırma sorusu ‘Sosyal medyada tüketim algısının kadın tüketicilerin satın alma karar ve davranışlarına etkisi var mıdır?’ cevaplanmış ve sosyal medyada tüketim algısının kadınların satın alma davranışları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak yapılan bu çalışmada kadın tüketicilerin, sosyal iletişim ağlarındaki kullanıcı deneyimleri ve ürün görsellerinin (fotoğraf, video vb.) kullanılmasıyla, ürünler hakkında bilgi sahibi olabildikleri için, sosyal medyayı faydalı ve güvenilir buldukları, ayrıca gerçek zamanlı müşteri memnuniyeti gerçekleştiğinde ürünlere ve markalara olan satın alma davranışlarının değiştiği belirlenmiştir. Çalışmaya katılan kadın tüketicilerde, beğendikleri ve satın aldıkları ürünleri sosyal medyada takip ettikleri, ürünlere yapılan yorumları okudukları hatta çoğu zaman kendilerinin de yorumlara katkıda bulunduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte kullandığı ürünlerin görsellerini de paylaştıkları ve bu noktada kendilerini ifade edebilme olanağı buldukları için bir müşteri memnuniyeti ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bunların yanı sıra, satın almak istedikleri ürünler hakkında önceden bilgi edinebilmeleri, farklı kişiler tarafından talep ettikleri ürünler hakkında kullanıcı deneyimlerini görebilmeleri de yine sosyal medya ağları üzerinden kullanıcı deneyimlerinin önemini vurgulamaktadır. Kullanıcıların gerçek yorumlarını, düşünce ve görsellerini paylaşması sonucunda ise, sosyal medya ağlarının güvenilirliğini arttırmakta, bu sayede tüketiciler ürünlere yönelik seçimlerini bu güven doğrultusunda gerçekleştirebilmektedirler. Bunlarla birlikte algı boyutlarından olan fayda algısı açısından, son derece yararlı buldukları belirlenmiştir. Aynı zamanda bilişsel algı boyutu incelendiğinde, tüketicilerin hem bilgiyi edinme hem de bilgiyi paylaşma açısından algı oluşumlarının bulunduğu belirlenmiştir. Çalışmaya katılan ancak sosyal medya hesabı bulunmayan kişiler için ise, özellikle bilişsel algı boyutunun önem arz ettiği, tüketicilerin ara sıra bilgi toplamak için başvurduğu bir araç olduğu, yüz yüze yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, özellikle hedef kitlesi kadın tüketiciler olan işletmeler açısından da son derece önemli bulgular içerdiğinden, kadın tüketicilere yönelik sektörler açısından değerlendirilebilir bir takım verilere ulaşılmış bir çalışma olmuştur. Bu açıdan kadın tüketicilere yönelik sektörlere tekrar uygulanarak, hedef kitlenin sosyal medyada tüketim algısı ve satın alma davranışı tekrardan incelenebilir. Ancak sektörel bir uygulama yapılabilmesi için örneklemin çok daha büyük olması daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Çalışmadaki ankete, ürün grupları (kozmetik, giyim, spor ürünleri, yiyecek, zayıflama ürünler vb.) gibi bazı değişkenler ilave edilerek çalışma daha özellikli bir hale getirilebilir. Özellikle hangi ürün gruplarındaki (kozmetik, giyim, spor ürünleri, yiyecek, zayıflama ürünler vb.) satın alma davranışının sosyal medyadan daha çok etkilendiği belirlenerek, hedef kitlesi kadın tüketiciler olan işletmeler açısından da yararlı bir çalışma haline getirilebilir. Örneğin kozmetik sektöründe bir çalışma yapılabilmesi için, bu sektördeki işletmelerin hangi tüketici kitlesini hedeflediği belirlenerek buna uygun bir örneklem seçilebilir. Sonrasında, işletme ürün gruplarını (renkli kozmetik, kişisel bakım ürünleri, dermokozmetik ürünler vb.) seçerek, hangi ürün grubunun sosyal medyada oluşan algısını incelemek isterse ona göre bir şablon izleyebilir.

**KAYNAKÇA**

- Akar, E. (2010), Sanal Toplulukların Bir Türü Olarak Sosyal Ağ Siteleri-Bir Pazarlama İletişimi Kanalı Olarak İşleyişi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol:10 Sayı/No:1 S.107-122 (2010)
- Barutçu,S., ve Tomaş, M. (2013). Sustainable Social Media Marketing And Measuring Effectiveness Of Social Media Marketing. IUYD. 2013; 4(1): 5-24
- Battallar, Z.,ve Cömert, M. (2015). Tüketicilerin Tercihlerinde Sosyal Medyadaki Reklamların Etkisi, Turizm Akademik Dergisi, 2 (1).
- Boyd, D. M. Ve Ellison, N. B., (2007), Social Network Sites: Definition, History And Scholarship, Journal Of Computer-Mediated Communication, 13(1)
- Brown, T.A. (2006), Confirmatory Factor Analysis For Applied Research, ABD: Guilford Press
- Constantinides E., (2004), Influencing The Online Consumer's Behavior: The Web Experience, Internet Research, Vol. 14/2, P. 112.
- İşlek, M. S., (2012) Sosyal Medyanın Tüketici Davranışlarına Etkileri: Türkiye'deki Sosyal Medya Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Kara, Y.,ve Coşkun, A. (2012), Sosyal Ağların Pazarlama Aracı Olarak Kullanımı: Türkiye'deki Hazır Giyim Firmaları Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi ( C.XIV, S II, 2012 )
- Kazancı, Ş. Ve Başgöze, P. (2015) Sosyal Medya Algısının, Marka Kredibilitesinin Ve Marka Prestijinin Satın Alma Eğilimi Üzerine Etkileri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 70, No. 2, 2015, s. 435 – 456
- Koçak, N. G. (2012). Bireylerin Sosyal Medya Kullanım Davranışlarının Ve Motivasyonlarının Kullanımlar ve Doyumlar Yaklaşımı Bağlamında İncelenmesi: Eskişehir'de Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Koçyiğit, M. (2015). Sosyal Ağ Pazarlaması; Marka Bağlılığı Oluşturmada Yeni Bir Pazarlama Stratejisi, Eğitim Yayınevi, Eylül 2015
- Lai, L.S.L. ve Turban, E. (2008). Groups Formation And Operations In The Web 2.0 Environment And Social Networks, Group Decision And Negotiation, 17(5), 387- 402. Lawrence, D. (2000). Building Self-esteem With Adult Learners, London, Great Britain: Paul Chapman Publishing
- Odabaşı, Y. (2012), Tüketici Davranışı (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri)
- Say, S. (2015), Pazarlama Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Gıda Sektöründe Facebook Örneği, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi 28(19-39)
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve M. Çinko (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım
- Şahan, G. (2010), Social Network Marketing: Social Networks' Effects On Consumer Buying Behavior, Bahçeşehir Üniversitesi İstanbul, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Tabachnick, B. G., Fidell L. S., (2015) Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı, 6. Basımdan çeviri
- Tabachnick,B.G., Fidell, L.S.; (2007) Using Multivariate Statistics 5th Edition
- Tuten, T.L ve Solomon,M.R. (2015), Social Media Marketing, 2nd edition. Sage Publication
- Weber, L., (2009), Marketing To The Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business, John Wiley & Sons, Inc., Pp. 65-76.
- Zafarmand, N. (2010). Halkla İlişkiler Alanında Yeni Mecra Ve Uygulamaların Yeri Ve Önemi: Sosyal Medya ve Pr 2.0., Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

## OTEL MUTFAK ÇALIŞANLARI MESLEKİ EĞİTİM SEVİYELERİ VE KARIYER HEDEFLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: KIŞ KORİDORU ANALİZİ

**Erkan DENK**

*Öğr. Gör., Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, erkan.denk@atauni.edu.tr*

**Abdulkadir KOŞAN**

*Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, akosan@atauni.edu.tr*

### ÖZ

Hızla büyüyen ve gelişen turizm endüstrisinde yüksek düzeyde gelir elde edebilmek, hizmet kalitesini arttırmak ve misafir memnuniyetinde amaçlanan hedefleri yakalayabilmek işgörenlerin eğitim seviyeleri ile yakından ilişkilidir ve eğitim seviyesi gerçek anlamda fark yaratan bir unsur olarak görülmektedir.

Araştırma Türkiye Turizm Stratejisi 2023 belgesinde yer alan Kış Koridoru illerinde Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli 49 otel işletmesinde görevli olan mutfak çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup veri toplama tekniği olarak yüzyüze anket yöntemi kullanılmıştır. Kış Koridoru otel işletmelerinde görev yapan 175 mutfak profesyonelinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada yanıtlar SPSS 20.0 programı kullanılarak yüzde ve frekans olarak değerlendirilmiş, tablo haline dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır. Sonuç olarak mutfak çalışanlarının yarısından çoğunun (%69,7) ortaöğretim mezunu, yarıya yakınının (%43,4) herhangi bir mesleki eğitim almadığı, yarısından çoğunun (%58,3) yabancı dil bilmediği, tamamına yakınının (%80,0) işinden memnuniyet duyduğu, yarısından fazlasının (%66,9) tekrar şansları olsa aynı mesleği seçmek istediği, eğitim seviyesinin bireysel kariyer planlamada önemli bir sosyal (çevresel) faktör olduğu ve profesyonellerin çeşitli mesleki bilgi, beceri ve tutumlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:**Mutfak Çalışanları, Kış Koridoru, Kariyer Hedefi

### THE MEASUREMENTS OF VOCATIONAL EDUCATIONAL LEVEL AND CAREER TARGETS OF HOTEL CULINARY EMPLOYEES; AN ANALYSIS OF WINTER CORRIDOR

#### ABSTRACT

The high level of income in the rapidly growing and developing tourism industry, increasing the quality of service and achieving the targets aimed at guest satisfaction are closely related to the level of education of the occupants and the level of education is seen as a real difference.

The research was carried out on the kitchen workers who were in charge of 49 hotels operated by the Ministry of Culture and Tourism in the winter corridor cases of the 2023 document of the Tourism Strategy of Turkey and a face-to-face survey method was used as data collection technique. In the study conducted with the participation of 175 culinary professionals working in the winter corridor hotels, the responses were evaluated as percentage and frequency using the SPSS 20.0 program, transformed into a table and interpreted. As a result, it was found out that half of the cadre workers (69.7%) were secondary school graduates, nearly half (43.4%) did not receive any vocational education, majority (58.3%) did not speak foreign languages, (66.9%) were satisfied that they would like to choose the same occupation, that education level is an important social (environmental) factor in individual career planning, and that professionals have various professional knowledge, skills and attitudes.

**Keywords:** Culinary Employess, Winter Corridor, Career Target.

## GİRİŞ

Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde artan rekabet, otel işletmelerini en nitelikli personeli aramak, istihdam etmek ve işletmede tutmak konusunda zorlayıcı bir rol oynamaktadır. Eğitim bu açıdan turizm endüstrisinin gelişiminde önemli faktör olmaktadır (Avcıkurt; 2004, s.25). Kaliteyi yakalayabilmek için turizm endüstrisini oluşturan alt sektörlerin fiziksel yapıları kadar bu yapılara anlam kazandıran, günümüz turistinin beklediği düzeyde hizmet üreten insan gücü de büyük öneme sahiptir (Çemrek ve Yılmaz, 2010). Çünkü turizm emek yoğun bir endüstridir ve kısıtlı olarak otomasyona gidilebilir. Hizmet kalitesi ve dolayısı ile geliri arttırmanın ilk yolu yetişmiş personel istihdam etmekten geçmektedir (Bayer, 1998, s.154).

Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC) raporlarına göre; 2016 yılında turizm endüstrisinde doğrudan istihdama katılım 109 milyon kişi olarak gerçekleşirken, dolaylı istihdam ile bu rakam 292 milyon çalışana ulaşmaktadır. Doğal olarak dünyada her 10 kişiden 1'i turizm endüstrisinde istihdam edilmektedir. Turizm endüstrisinde istihdam sayısının 2027 yılında 380 milyon kişiye ulaşacağı (WTTC, 2017) ve dolayısı ile dünya genelinde her 9 kişiden 1'nin turizm endüstrisinde istihdam edileceği tahmin edilmektedir (WTTC, 2016). Ülkemizde ise yine TÜİK 2015 yılı raporunda belirtildiği üzere; konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri alanında 1 milyon 449 bin kişinin istihdam edildiği belirtilmekte olup bu sayı toplam istihdamın yaklaşık olarak % 5,5'ine karşılık gelmektedir (TÜİK, 2015).

Turizmden beklenen yararların sağlanabilmesi için tanıtım ve yatırımın yanında eğitilmiş insan gücünün olması ve var olan iş gücünün eğitim seviyesinin yüksek olması gerekmektedir. İş gücünün etkinliği, verimliliği ve mesleki başarısı, almış olduğu eğitimin bir sonucudur (Özdemir Yılmaz ve Topçu, 2014). Turizm endüstrisinin dinamik yapısından dolayı turizm eğitiminin her aşamasında bireyler pratik bilgi ve becerilerle donatılmalıdır (Aksu ve Bucak, 2012). Çünkü "eğitilmiş insan gücü, turizm faaliyetlerinde yer alan fiziki elemanlara etkinlik ve anlam kazandıran unsurdur" (Ünlüönen ve Boylu, 2005).

Turizm faaliyetine katılan insanların gereksinim duyacağı ulaşım ve konaklama hizmetlerinin yanında en önemli ihtiyaçlarından birisi de yeme-içmedir. Konaklama hizmetinin yanında yeme-içme hizmetleri de sunan otel işletmelerinde yiyeceklerin depolandığı, üretime yönelik hazırlıkların yapıldığı, ayıklama ve pişirme işlemlerinin gerçekleştirildiği ve nihayetinde misafire tabakta ya da büfede sunuma hazır hale getirildiği yerler vardır. İşte bu yerler "mutfak" olarak adlandırılmaktadır.

Mutfaklara hayat veren mutfak şefleri ve çalışanlarının eğitim düzeyleri gerek kendi kariyer hedefleri gerekse çalıştıkları işletmelerin hizmet kalitelerini arttırıp yüksek düzeyde misafir memnuniyeti sağlamaları için son derece önemlidir. Bu durum misafir sadakati yaratabileceği gibi işletmenin performansını arttırarak karlılığına da pozitif yönlü katkı sağlayacaktır. Çünkü iyi eğitim almış bilgi ve birikimlerini kendilerine özgü yetenek ve yaratıcılıkları ile birleştirebilen mutfak şef ve çalışanları çalıştıkları işletmeye değer katıp harikalar yaratabilirler (Birdir ve Kılıçhan, 2013). Ayrıca Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem planında geleceğin turizm eğitimine yönelik bir takım hedefler belirlenmiştir. Bu hedeflerden birisi de "kaliteli, etkin ve başarılı bir turizm eğitimi ile endüstri çalışanları veya çalışacak olanların kariyer ve sürekli iş olarak turizme bakışlarını değiştirmek" olduğu ifade edilmiştir (KTB, 2007, s.16-19). Dolayısıyla endüstri çalışanlarının eğitim seviyelerinin ölçülmesi ve gerçek uygulayıcıların kariyer hedeflerinin olup olmadığının tespit edilmesi çalışanlara, eğitim kurumlarına, işletmelere kısacası tüm paydaşlara değerlendirme yapabilmeleri adına fırsat sağlayacaktır. Bir diğer açıdan değerlendirildiğinde ise, turizm endüstri açısından faydaları dolaylı olabileceği gibi, gastronomi turizminin rotalarına eklenen bölgelerin uluslararası turistler tarafından talep gören yerler olmaları, gastronomi merkezlerinin turizm gelirlerini artırıcı potansiyele sahip olmaları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Mil ve Küçükaltan, 2015).

## MUTFAK (AŞÇILIK) EĞİTİMİ

Aşçılar iyi bir beslenme ve yemek hazırlama bilgisine sahip olmanın yanında iyi bir mutfak sanatı becerisine de sahip olmalıdırlar. Gelişen teknolojiye ayak uydurabilecek şekilde kendilerini yenilemeli ve yetiştirilmelidirler. Özellikle mutfak bilgilerinin uygulamaya aktarılması da büyük önem arz etmektedir (Harbalıoğlu ve Ünal, 2014).

Mutfak eğitimi, sadece nicelik ve nitelik olarak sektörün ihtiyacı olan işgücünün karşılanması için değil aynı zamanda ulusal ve bölgesel mutfak kültürlerinin korunması ve gelecek nesillere aktarılması için de önemli bir rol oynamaktadır (Öztürk ve Görkem, 2011). Mutfağın başarıya ulaşması; istenilen nitelikte ve kalitede yiyeceklerin üretilmesi, hijyenik ortamların yaratılması, yeterli ve verimli olabilecek fiziksel planlamanın yapılması, ihtiyaç duyulacak teknik donanımların sağlanması ve elbette ki nitelikli, eğitilmiş personelin çalışması ile mümkün olabilecektir (Çemrek ve Yılmaz, 2010). Özellikle turistin destinasyon tercihindeki karar verme aşamasında ve tatili süresince de memnuniyetine etkileri olan “mutfak” birimi öneminin farkında olan ülkeler bu birime özel önem vermektedirler (Tekin ve Çidem, 2015). Geçmişte usta/çırak ilişkisi ile sürdürülen aşçılık mesleği artık günümüzde statü kazanarak sınıf atlamıştır. Otel işletmelerinin ya da restoranların mutfak şefleri geçmişin aksine daha çok merak edilir olmuş, işletmelerin sahipleri ya da işletmecilerin isimlerinin önüne yavaş yavaş geçmeye başlamışlardır. Ünlü bir şefin ürettiği yemeği/yemekleri deneyimleme isteği yiyecek ve içeceğe olan ilgiyi de önemli ölçüde arttırmıştır.

Özellikle günümüz turizm trendlerine cevap verebilmek için eğitim, gastronomi alanı ile ilgili önemli bir bileşen olmuştur. Yiyecek ve içecek tarihinin ve kültürünün anlaşılması için özellikle tarihi, kültürü ve gelenekleri bilen çalışanlar gereklidir. Ziyaretçilerin isteklerini karşılayabilme ve deneyimlerini zenginleştirecek bilgiye sahip olabilme aynı zamanda hizmet kalitesindeki başarıyı yakalamada önemli bir faktör olarak rol oynamaktadır (Santich, 2004, s.23).

Mutfak eğitimi ülkemizde turizm eğitiminin alt bir dalı olarak örgün (formal) ve yaygın (non-formal) eğitim olmak üzere iki şekilde verilmektedir. Örgün eğitim; diplomaya dayalı Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) bünyesinde bulunan çeşitli düzeylerde ve okullarda verilirken yaygın eğitim; sertifikaya dayalı MEB, Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB), meslek odaları, özel kuruluşlar bünyesinde kurslar şeklinde verilmektedir.

### Türkiye’de Ortaöğretim Düzeyinde Mutfak (Aşçılık) Eğitimi

Ortaöğretim düzeyinde mutfak eğitimi, yiyecek ve içecek hizmetleri alanı altında yer alan “mutfak” ve “pastacılık” dalları ile verilmektedir. Aşçılık eğitimi olarak da adlandırılan, ortaöğretim düzeyinde mutfak dalı eğitimi, mutfak araç-gereç ve ekipmanlarını kullanarak hijyen ve sanitasyon kurallarına uygun yiyecek üretimi yapma ve servise hazır hale getirme yeterliklerini kazandırmaya yönelik eğitim ve öğretim olarak verilmektedir. Öğrencilere “Temel Yiyecek Üretimi”, “Mutfak Uygulamaları”, “Türk Mutfağı Yemekleri”, “Açık Büfe” gibi alan ve dal dersleri ile aşçılık mesleğinde ihtiyaç duyabileceği bilgi ve yeterliklerin kazandırılması hedeflenmektedir (MEB, 2011, s.5-14).

Yabancı dil bilgisine sahip, Türk ve dünya mutfaklarında istihdam edilecek nitelikli aşçıları yetiştirmek üzere (Dağdeviren, 2007, s.19) 1985-1986 öğretim yılında Bolu Mengen’de bazı derslerinin öğretimini İngilizce yapan “Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi” açılmış, 1994-1995 öğretim yılında ise İzmir Çeşme’de ikinci “Aşçılık Meslek Lisesi” faaliyete geçirilmiştir. Sonraki yıllarda sayıları dörde kadar yükselen bu okullar, 2001-2002 öğretim yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü tarafından okul türlerinin azaltılması çalışmaları kapsamında Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinin bölüm programı haline dönüştürülmüştür (Tuyluoğlu, 2003, s.17). İlk aşçılık lisesi ise günümüzde Mengen Aşçılar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi adı altında sadece mutfak dalında eğitim vermeye devam etmektedir.

### Türkiye’de Önlisans Düzeyinde Mutfak (Aşçılık) Eğitimi

Günümüz meslek yüksekokullarında mutfak (Aşçılık) eğitimi “Aşçılık” programı adı altında önlisans düzeyinde verilmektedir. Aşçılık programı adı altında eğitim ilk olarak 1998-1999 öğretim yılında sözel



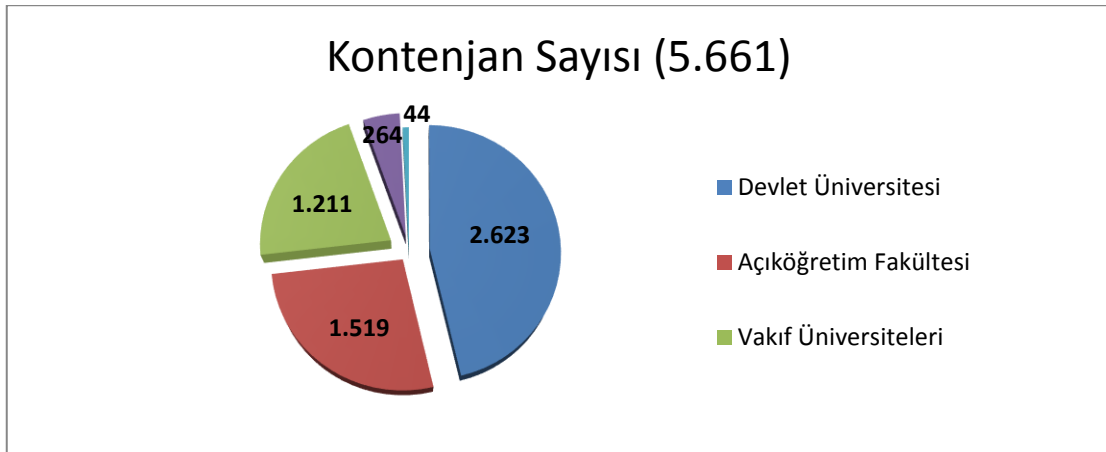
puan türünden 27 kişilik kontenjan ayrılarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi bünyesinde bulunan Mengen Meslek Yüksekokulu'nda verilmeye başlanmıştır. Ayrıca aynı yıl yine Kocaeli Üniversitesi Derbent Meslek Yüksekokulunda da 33 kişilik kontenjanlı "Yemek Pişirme Teknikleri" programı da mutfak eğitime yönelik öğretime başlamış ve 1999-2000 yılında programın ismi "Mutfak Yönetimi" olarak değiştirilmiştir (ÖSYM, 1998).

Türkiye'de önlisans düzeyinde mutfak eğitimi veren, 28'i devlet, 14'ü vakıf üniversitesi ve 4'ü vakıf meslek yüksekokulu bünyesinde 46 farklı üniversitede bulunan meslek yüksekokullarında toplam 55 adet açılılık programı bulunmaktadır. Bu programların aynı zamanda 29'unda ise ikinci öğretim uygulanmaktadır. Programın 2016 öğretim yılı için öngörülen kontenjanı 5 bin 661'dir. Önlisans düzeyinde açıköğretim açılılık programı ise sadece Anadolu Üniversitesi bünyesinde bulunmakta olup, kontenjan sayısı bin 519'dur. Uzaktan eğitim önlisans düzeyinde açılılık eğitimi yine sadece vakıf meslek yüksekokulu olan İstanbul merkezli Plato Meslek Yüksekokulunda 44 kontenjan ile iki farklı ilde (Bursa ve Adana) öğrenci kabul etmektedir.

Açılılık önlisans programı, turizm endüstrisinde mutfak, servis ve yönetimi alanında ihtiyaç duyulan gerekli bilgi ve becerilere sahip, yenilikleri takip edebilecek, iletişim becerileri yüksek özellikleri olan insan kaynağını yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu programda genel olarak işletme, turizm, iletişim ve mesleki gelişime yönelik dersler verilmektedir. Bu programdan 120 AKTS kredilik ders alıp, bütün derslerini başarı ile tamamlayan (FF, YZ, DZ notu olmayan), genel not ortalaması (GNO) en az 2,00 olan, diğer yükümlülükleri yerine getiren öğrenciler mezun olabilirler ve "Açıköğretim Fakültesi Açılılık Önlisans Programı Diploması" alırlar (Anadolu Üniversitesi, 2016).

Uzaktan eğitim; kendi kendine öğrenmeye istekli, disiplinli, evinde/işyerinde internet ortamına bağlı bilgisayarı olan ve rahatlıkla kullanabilen, yaşamını sürdürdüğü merkezde eğitimini almak istediği programa katılmakta sıkıntı yaşayan bireyler için çok uygun olan, öğrenci ve öğretim elemanının kampüste bulunma zorunluluğu olmadan, bilgisayar teknolojileri yardımı ile canlı, görüntülü ve sesli olarak derslerin işlendiği, dilerse öğrencinin bu görüntüleri tekrar izleyebileceği bir ortamı sunan, çağdaş ve yenilikçi bir eğitim sistemidir (Gediz Üniversitesi, 2016).

**Grafik 1.** 2016-2017 Öğretim Yılı Yükseköğretim Önlisans Düzeyinde Mutfak Eğitimi Öğrenci Kontenjanları Dağılımı



**Kaynak:** 2016 ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzundan araştırmacı tarafından derlenmiştir. (KKTC Üniversiteleri dahil edilmemiştir.)

Grafikte de görüldüğü gibi Türkiye'de yükseköğretim önlisans düzeyinde 5 bin 661 olan mutfak eğitimi kontenjanlarının, % 46'sını devlet üniversiteleri, yaklaşık %27'sini Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, % 22'sini vakıf üniversiteleri, % 4'ünü vakıf meslek yüksekokulları ve % 1'lik kısmını da uzaktan eğitim veren Plato Meslek Yüksekokulu karşılamaktadır. Bu kurumlardan mezun olarak endüstriye katılacak olan adaylar mutfaklardaki eğitim seviyelerini yukarılara taşıyacaklardır.

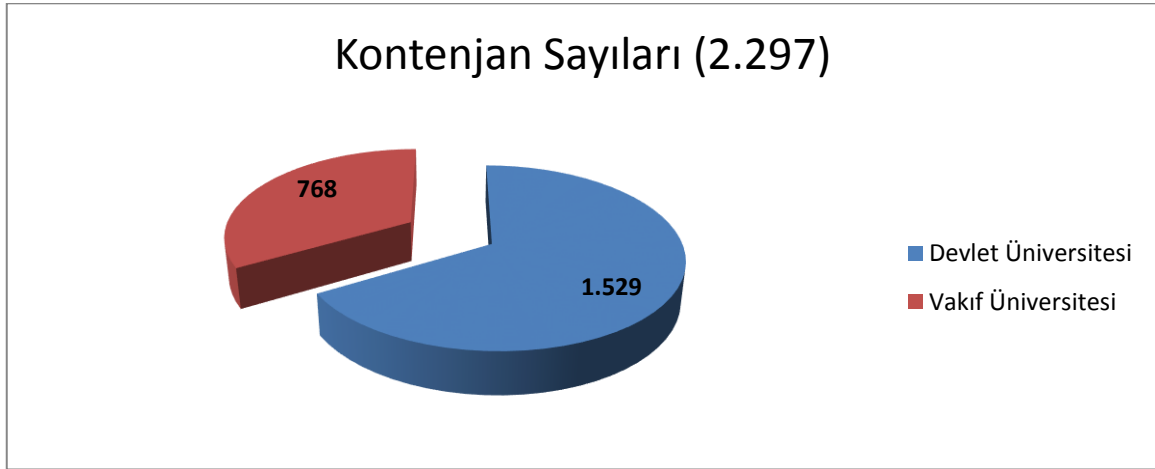
### Türkiye’de Lisans Düzeyinde Mutfak (Aşçılık) Eğitimi

Lisans düzeyinde mutfak (aşçılık) eğitimi, dört yıl süreli (8 yarıyıl) olan “Gastronomi” ve “Gastronomi ve Mutfak Sanatları” programı adı altında, Turizm Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi ile Sanat ve Tasarım Fakülteleri, Uygulamalı Bilimler, Turizm ve Otelcilik ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokullarında verilmektedir. Lisans düzeyinde mutfak eğitimi Gazi ve Selçuk Üniversitelerinin “Aile Ekonomisi ve Beslenme Eğitimi” bölümlerinde uzun bir süredir veriliyor olsa da ilgili programlar ortaöğretim düzeyinde mutfak ve beslenme eğitimi veren okullara öğretmen yetiştirme amacına hizmet etmişlerdir (Görkem ve Sevim, 2011).

Turizm endüstrisine yönelik olarak Türkiye’nin ilk dört yıllık lisans eğitimi veren aşçılık okulu, 2003 yılında Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi çatısı altında Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü olarak açılmıştır. Türkiye’de yeni bir kavram olan gastronomi, yemek pişirme ve aşçılığın ötesinde; yemek malzemesinin seçimi, yemeğin hazırlanması ve sunumunu kapsayan içinde sanatın da yer aldığı, kültür ve yemek arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı bir disiplindir (<http://gsf.maltepe.edu.tr/gastronomi> Erişim: 28.07.2016).

Gastronomi sadece bir meslek olarak değil bir “sanat” olarak da adlandırılmaktadır; gastronomi ve yeme-içme uzmanları hem güzel yemekler, tatlar hazırlamakta hem de keyifli ve estetik bir sunumla bir yaşam deneyimi sunmaktadırlar. “Gastronomi ve Mutfak Sanatları” bölümü; yeme-içme sektörünün, her biriminde hizmet verebilecek bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, etik değerlere bağlı, dünya ve özellikle de ülke gerçeklerinin farkında olan ve yaşam boyu öğrenmenin önemine inanmış, damak zevki olan iyi ve güzel yemek yapan uzman “Gastronomi Uzmanları”, “Şef Adayları” ve yiyecek-içecek kurumlarının işletmeciliğini yapacak “Yöneticiler” yetiştirmeyi amaçlamaktadır (<http://www.iku.edu.tr/7/1521/gastronomi-ve-mutfak-sanatlari.html> Erişim: 28.07.2016).

**Grafik 2.** 2016-2017 Öğretim Yılı Yükseköğretim Lisans Düzeyinde Mutfak Eğitimi Öğrenci Kontenjanları Dağılımı



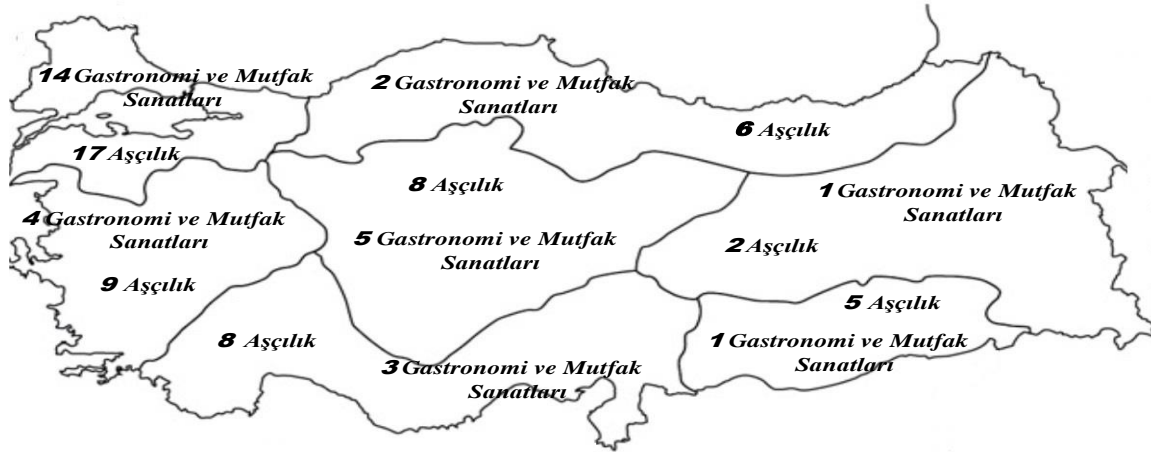
**Kaynak:** 2016 ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzundan araştırmacı tarafından derlenmiştir. (Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği müfredatı benzerlik taşıdığı için araştırmacı tarafından grafiğe dahil edilmiş olup, KKTC üniversiteleri dahil edilmemiştir.)

Grafikte de görüldüğü gibi Türkiye’de yükseköğretim lisans düzeyinde 2 bin 297 olan mutfak eğitimi kontenjanlarına, yaklaşık % 66’sını devlet üniversiteleri öğrenci kabul ederken geriye kalan 768 kişilik % 34’lük dilimde de vakıf üniversiteleri karşılık vermektedir.

### Türkiye’de Lisansüstü Düzeyde Mutfak (Aşçılık) Eğitim

Ülkemizde Gazi Üniversitesi bünyesinde yüksek lisans ve doktora seviyelerinde Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı’nda lisansüstü eğitimler verilirken, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Gastronomi Anabilim Dalı’nda, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı’nda yüksek lisans seviyesinde lisansüstü eğitim vermektedir.

**Şekil 1.** 2016-2017 Öğretim Yılı Türkiye Geneline Bölgelere Göre Önlisans ve Lisans Düzeyinde Mutfak (Aşçılık) Eğitimi Program Sayıları



**Kaynak:** 2016 ÖSYS Yükseköğretim ve Kontenjanları Kılavuzundan araştırmacı tarafından derlenmiştir.

Yukarıda Türkiye haritasında da görüldüğü üzere; yedi bölgede üniversitelerin bünyelerinde bulunan önlisans düzeyinde “Aşçılık” ve lisans düzeyinde “Gastronomi ve Mutfak Sanatları” programları sayılarına yer verilmiştir. Özellikle Marmara Bölgesi’nin ve hatta İstanbul ilinin Aşçılık eğitiminde gerek önlisans gerekse lisans düzeyinde ağırlığı hissedilmektedir. Program sayısı olarak ikinci İç Anadolu Bölgesi ve Ege Bölgesi birlikte yer almaktadır. Ege bölgesi’nde önlisans düzeyinde aşçılık programının ön planda olduğunu hatta burada da Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde bulunan beş farklı meslek yüksekokulunun lokomotif görevi üstlendiğini belirtebiliriz. Devamında gelen Akdeniz Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan üniversitelerin aşçılık eğitimine ciddi katkılar sağladığını söyleyebiliriz. Çalışma alanımız olan Kış Koridoru’nun bulunduğu Doğu Anadolu Bölgesi ise bir Gastronomi ve Mutfak Sanatları (Atatürk Üniversitesi-Erzurum) programı, iki Aşçılık (Erzincan Üniversitesi-Erzincan ve Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi-Ağrı) programı ile düşük katılım göstererek aşçılık eğitimi verilmektedir.

### **Özel Aşçılık Kursları**

Ülkemizde mutfak eğitimi aynı zamanda özel kuruluşlar tarafından da verilmektedir. Profesyonelce eğitim veren kuruluşların yanında amatör olarak da hizmet vermeye çalışan kuruluşlar bulunmaktadır. Ancak son yıllarda aşçılık alanına yönelik ciddi bir yönelim söz konusudur. Önümüzdeki yıllar bu kuruluşların yanına yenilerinin de eklenmesi kuvvetle muhtemeldir. Aşağıda bu kuruluşlara bazı örnekler verilmiştir.

#### **a) Mutfak Sanatları Akademisi (MSA)**

Mutfak Sanatları Akademisi (MSA), İstanbul’da kurulmuş olan ve Milli Eğitim Bakanlığı’nın onayladığı Profesyonel Aşçılık ve Pastacılık-Ekmekçilik alanında uluslararası diploma veren tek kurumdur. MSA farklı süre ve seviyelerde verilen eğitimleri geçerlilikleri yüksek olan City & Guilds, MEB, HACCP, CTH sertifika ve diplomaları ile belgelendirmektedir. Aşçılık alanı altında profesyonel aşçılık, uzun dönem profesyonel aşçılık, chef & owner profesyonel aşçılık, prochef, chef & owner profesyonel butik pastacılık, profesyonel butik pastacılık, profesyonel pasta ve ekmekçilik, uzun dönem profesyonel pasta ve ekmekçilik, chef & owner pasta ve ekmekçilik eğitim programları farklı düzeylerde verilmektedir.

Ayrıca MSA, profesyonel yiyecek içecek işletmeciliği, profesyonel barista, profesyonel barmenlik ve mikoloji, Türk mutfağı gibi farklı eğitim alanlarında ve yurtdışında dünyanın saygın okullarından olan ALMA La Scuola Internazionale di Cucina Italiana ile ortak gerçekleştirilen İleri Seviye İtalyan Mutfağı ve İtalyan Pastacılık Programı eğitimi de vermektedir (www.msa.com.tr. Erişim: 06.08.2016).

#### **b) Istanbul Culinary Institute**

Istanbul Culinary Institute, 2007 yılında İstanbul'da kurulmuş, ilk özel restoranı ile profesyonel aşçılık eğitimini başlatmış ve farklı pek çok programda eğitim veren kuruluştur. Uygulamaya yönelik temel eğitim programlarının yanı sıra sektöre eğitilmiş şefler yetiştirmek amacıyla sertifikaya yönelik programlar sunulmaktadır. Ayrıca Türk ve dünya mutfaklarından örneklerin de sunulduğu çeşitli basılı yayınları bulunmaktadır (www.istanbulculinary.com.tr Erişim: 06.08.2016). Bünyesinde aynı yıl kurulan Chefschool Profesyonel Aşçılık Okulu 2012 yılından başlayarak Kadir Has Üniversitesi işbirliği ile eğitimlerine devam etmektedir.

Chefschool Profesyonel Aşçılık Okulu'nda eğitimler; Chefschool Profesyonel Aşçılık Eğitimi, Kısa Temel Mutfak Eğitimi ve Pastacılık olmak üzere 3 alanda verilmektedir. Eğitimleri sonunda stajlarını başarı ile tamamlayan katılımcılar Profesyonel Aşçılık Eğitimi sertifikası, Institute of Culinary Education (ICE) onaylı dünya çapında geçerli profesyonel şef sertifikası almaya hak kazanırlar. Aynı zamanda bu sertifikalara ek olarak müfredatta bulunan şarap ve hijyen eğitimlerini başarıyla tamamlayan öğrenciler başarı belgelerini almaya da hak kazanırlar (www.chef-school.net Erişim: 06.08.2016).

### **c) İzmir Mutfak Sanatları Enstitüsü (İMSE)**

İzmir Mutfak Sanatları Enstitüsü bünyesinde, Profesyonel Aşçılık Eğitimi, Profesyonel Pastacılık ve Ekmekçilik Eğitimi, Chef & Owner Eğitimi, Yiyecek ve İçecek İşletmeciliği eğitimlerini profesyonel, Temel Mutfak Eğitimleri ve Temel Pastacılık Eğitimlerini amatör eğitimler olmak üzere iki başlık altında toplamaktadır. En uzun sekiz ay süren, stajlı profesyonel eğitimler ve 5 hafta süren amatör eğitimler sonunda Milli Eğitim Bakanlığı sınavları sonucu başarılı olan adaylar alanında sertifika alabilmektedir (www.imse.com.tr Erişim: 06.08.2016).

### **d) EKS Mutfak Akademisi**

2011 yılında, İstanbul Anadolu yakasında ülkemizin tanınmış aşçılarından olan Eyüp Kemal Sevinç tarafından profesyonel aşçılık okulu olarak kurulmuştur. Uzun dönem profesyonel eğitimlerin yanı sıra kısa süreli temel mutfak eğitimleri de verilmektedir. EKS, stajlı/stajsız Profesyonel Temel Aşçılık, stajlı/stajsız Profesyonel Temel Pastacılık ve Ekmekçilik, Yiyecek & İçecek İşletmeciliği, Chef Owner, Smart Chef (İleri seviye aşçılık), Smart Patisserie Chef (İleri seviye pastacılık), Bar ve Servis, İleri Seviye Yat ve Mutfak Personeli eğitimlerini profesyonel programlar olarak 8 ay süreli vermektedir. Eğitim sonunda sınavlarda başarılı olan adaylara sertifika verilmektedir. 18-35 yaş arası katılımcılara da yurt dışında (Amerika, Çin, İspanya, Tayland, vb) 18 aya kadar yiyecek ve içecek alanında maaşlı staj yapabileme imkanı sunmaktadır. Ayrıca akademi İtalya'da bulunan Italian Culinary Institute For Foreigners aracılığı ile yurtdışında eğitim fırsatı da verebilmektedir (www.eksmutfak.com.tr Erişim: 06.08.2016).

### **e) Uluslararası Servis & Lezzet Akademisi (USLA)**

USLA, 25 yılı aşkın bir süredir İstanbul'da American Hospitality Academy International Hotel Management Schools (AHA-IHMS)'un müfredatını kullanarak profesyonel anlamda aşçıları yetiştirmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda temel seviye online İngilizce dersine katılım imkanı da adaylara sunmaktadır. Alınan profesyonel eğitim sonucunda MEB onaylı sertifika ve/veya AHA sertifikası adaylara verilmektedir. Amerika'da bulunan Marriot, Hilton, Ritz Carlton gibi ünlü oteller ve zincir işletme, restoranlar da öğrenciler staj yapabileme imkanına sahiptirler. Profesyonel Aşçılık Temel Seviye, Profesyonel Pastacılık ve Ekmekçilik, Uzun Dönem Profesyonel Aşçılık, Uzun Dönem Profesyonel Pastacılık ve Ekmekçilik, Yiyecek İçecek İşletmeciliği, Girişimcilere Özel Aşçılık ve İşletme Yönetimi, Girişimcilere Özel Pastacılık ve Ekmekçilik İşletme Yönetimi, Barista Eğitimi, Yarı Profesyonel Aşçılık-Pasta ve Ekmekçilik, Yemek Fotoğrafçılığı Temel seviye Eğitim programları USLA tarafından verilmektedir. Eğitim süreleri tıpkı diğer kuruluşlarda olduğu gibi 8 ve 12 ay olarak alınan seviyeye göre değişiklik göstermektedir (www.usla.com.tr Erişim: 06.08.2016).

Bu kuruluşların dışında Dream Akademi, Gastro Akademi (Bursa), Chef's Table Mutfak Okulu, Murat Bozok's Kitchen, Kitchen Studio Academy, Chef's İstanbul gibi daha birçok kuruluşta profesyonel ve

amatör düzeylerde aşçılık eğitimi verilmektedir. Ayrıca 2013 yılından buyana Özyeğin Üniversitesi ile Le Cordon Blue ortaklaşa sertifika programlarına yönelik aşçılık eğitimi vermeye devam etmektedir.

### **Dünyada Mutfak (Aşçılık) Eğitimi**

Dünya genelinde turizm ve aşçılık eğitimi, ortaöğretim ve yüksek öğretim düzeyinde verilebilirken aynı zamanda gerek kamu gerekse özel meslek kursları aracılığıyla karşılanmaya çalışılmaktadır. Dünyada ilk resmi turizm eğitimi, 1893 yılında İsviçre’de yerel otel birliği tarafından verilmiştir. Lozan’da bulunan (Ecole Hoteliere de Lausanne-EHL) okulun ardından Glion isimli bir başka okul da yine İsviçre’de açılmıştır. Bu iki öncü okul dünyadaki turizm eğitiminin yayılmasında başta ABD olmak üzere, diğer Avrupa ülkelerince de örnek alınmıştır (Çiftçi, Çakır ve Çakır, 2012). Avrupa Birliği’ndeki ülkelerde turizm eğitimi genel olarak kurslar ve ortaöğretim düzeyinde yoğunlaştığı söylenebilir (Üzümcü Polat, Alyakut ve Günsel, 2015). Oysa ülkemizde tam tersi bir görünümde olup yükseköğretim düzeyinde yoğunlaşma söz konusudur.

Modern Fransız Mutfağının doğuşu 17. ve 18. yüzyılda mutfak eğitiminin gelişiminde itici bir güç olmuştur. Sonraları meslek, gelişim göstererek 20. yüzyılın başlarında (örn. Fransa, İngiltere, Almanya, Avusturya ve İsviçre’de) birçok resmi mutfak eğitim okulları ile tanışmıştır (Zopiatis, Theodosiou ve Constanti, 2014). İlk aşçılık ve mutfak sanatları ile ilgili kurs 1784 yılında İngiltere’de açılmıştır. Daha sonra Amerika’da 1820 yılında ve Fransa’da 1891 yıllarında benzer aşçılık ve mutfak kursları düzenlenmiştir. Fransa’da 1895’te açılan Le Gordon Bleu ve 1922’den beri aşçılık eğitimi de veren Cornell Üniversitesi ilk diploma veren okullardır ve yine ilk kez Boston ve Adelaide Üniversiteleri’nde 1990’larda kültür ve beslenmeyi tüketim yönüyle ele alan gastronomi yüksek lisans programları açılmış, bunu 1996’da açılan New York Üniversitesi’nin doktora programı takip etmiştir (Allen, 2003, s.16-17 Akt. Öney, 2016, s.196). Aşçılık eğitiminde okulda veya eğitim kurumlarında alınan teorik eğitimin pratik uygulama ile birleştirilmesi ya da desteklenmesi önemlidir ve uzun yıllar önce bu eğitime başlamış olan İngiltere, Amerika ve Fransa turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu eğitimi işgücüne önemli katkılar sağlamaktadır.

#### **1.Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde Mutfak (Aşçılık) Eğitimi**

Profesyonel mutfak eğitim sistemi kurma çalışmaları, Amerikan mutfak dünyasının ilk yıldızı Charles Ranhofer ile başlatılmıştır. 1893 yılında ülke çapında bilinen önemli yemek kitabı “The Epicurean” (Boğazına ve keyfine düşkün kimse)’i alana kazandırmış ve 1898 yılında ulusal bir dergide yazmaya başlamıştır. Aynı yıl 1882 yılında Londra’da açılmış olan Ulusal Aşçılık Enstitüsü ziyareti sonrası Amerikan örgün mutfak eğitimi için en azından buradakine benzer bir program kurmak gerektiğini kararlaştırmıştır. 1903 yılında uluslararası aşçıların da üye olduğu bir ağırlama sendikası kurulmuş ve bu sendika 1916 yılında mutfak okulu inşa etme fikrinde finansal kötü yönetim sebebiyle başarılı olamamıştır. Bu arada ulusal çıraklık yasası 1937 yılında kabul edilmiştir. Çıraklık programı 6 bin saatlik, 3 yıl süreli tek yönlü bir çalışmayı kapsamaktadır ve bu çalışmanın sonunda “American Culinary Federation” (ACF-Amerikan Mutfak Federasyonu) tarafından verilen sertifika Çalışma Bakanlığı tarafından onaylanmaktadır (Brown, 2005, s.50-51)

Amerika’da mutfak sanatları okulları üç kategoriye ayrılmaktadır (Brown, 2005, s.52);

- a) özel, kar amacı gütmeyen enstitüler,
- b) özel ve patentli okullar ve
- c) genel, mesleki ve teknik halk eğitim merkezleri şeklindedir.

Amerika’da özellikle uluslararası yayınlar yapabilen televizyon kanalları da mutfak sanatları eğitimi için önemli bir kaynak haline almışlardır.

### **The Culinary Institute of America (CIA)**

1946 yılında Amerika'da kurulan ve mutfak eğitiminde dünyanın önde gelen üniversitelerinden birisidir. New York, California, Texas ve Singapur'da kampüsleri bulunmaktadır. Gıda İşletme Yönetimi, Uygulamalı Gıda Araştırmaları, Mutfak Bilimi, Mutfak Sanatları lisans seviyesinde, Pastacılık ve Pişirme Sanatları, Mutfak Sanatları önlisans seviyesinde, Hızlandırılmış Aşçılık Sertifika Programı (ACAP) ve Şarap ve İçecek Yüksek Lisans Belgesi (WBGC) enstitüde verilen diploma ve sertifika programlarındandır (<https://www.ciachef.edu/about-the-cia/> Erişim: 29.09.2016).

Ayrıca Amerika'da Institute Of Culinary Education (ICE), The Art Institutes, Johnson & Wales University, French Culinary Institute başta olmak üzere birçok kurumda mutfak eğitimi verilmektedir.

### **2.Çin'de Mutfak (Aşçılık) Eğitimi**

Çin'de 1986 yılında yürürlüğe giren "Zorunlu Eğitim Yasası" 7 yaşında okula başlamayı, 6 yılı ilkokul (bazı bölgelerde 5 yıl olarak uygulanmaktadır) ve 3 yılı da ortaokul olmak üzere 9 yıl eğitimi zorunlu kılmaktadır. Eğitim sistemi 6+3+3 veya 5+4+3 olarak düzenlenmiştir ve zorunlu eğitimi bitiren öğrenciler 3 yıl süreli liselerde eğitimlerine devam etmektedirler. Çin'de mesleki eğitim; mesleki ortaokul, mesleki lise ve üçüncü eğitim olarak 3 seviyede verilmektedir. 9 yıllık zorunlu eğitim kapsamında ilkokul sonrası öğrenci 3 veya 4 yıllık mesleki ortaokula gidebilmektedir.

Meslek okulları tarım ve meslek okulları olarak kendi arasında ayrılmakta olup temel düzeyde teknik ve idari personel hazırlamakta, yerel düzeyde çeşitli alanlarda çalışacak işgücünü karşılamaktadır. Uzmanlaşmış orta öğretim okulları ve meslek okulları, mühendislik, tarım, ormancılık, tıp, maliye ve ekonomi, eğitim, beden eğitimi, sanat, turizm, aşçılık, uygulamalı sanatlar, siyaset bilimleri ve hukuk, katiplik, moda tasarımcılığı ve kozmetik gibi alanlarda eğitim vermektedir. Yükseköğrenim kurumları arasında mesleki eğitim veren fakültelerin çoğu 3 yıllık, az bir bölümü ise 2 yıllıktır (<http://rdb.meb.gov.tr/yayinlar/%C3%87in%20E%C4%9Fitim%20Sistemi.pdf> Erişim: 06.11.2016).

Özellikle 1978 yılından sonra Den Xiao-Ping öncülüğünde ekonomik reform ve açılım sağlayan Çin uluslararası turizm hareketlerinde de artış göstererek turizm eğitimine ivme kazandırmış ve hızla gelişim göstermiştir. Aynı yıl ilk ağırlama eğitim kurumu Jiangsu İl Turizm Okulu (Jiangsu Provincial Tourism School) kurulmuştur. Bir yıl sonra turizm ve otelcilik yükseköğrenim kurumu olarak Şangay Turizm Enstitüsü (The Shanghai Institute of Tourism) faaliyete geçmiştir. Günümüzde okullar, öğrenci sayısı, program çeşitliliği açısından ve turizm eğitimi açısından oldukça gelişmiştir. 1996 yılında 845 enstitü ve 204 bin 263 olan öğrenci sayısı, 2011 yılında 2 bin 208 enstitü ve 1 milyon 83 bin 335 öğrenci sayısına ulaşmıştır (Shen, Luo ve Lam, 2015).

### **Chinese Culinary Institute (CCI)**

Dünyanın önde gelen mutfaklarından olan Çin mutfağının uzun ve bir o kadar önemli geçmişi bulunmaktadır. Bu mutfağın standartlarını yükseltmek, gastronomik gelenekleri sürdürmek, nitelikli şefler yetiştirmek ve var olan şeflerin de durumlarını iyileştirmek amacıyla 2000 yılında Çin Mutfak Enstitüsü kurulmuştur. Mutfak eğitimi alanında tam zamanlı 2 yıl süreli yüksek eğitim diploma, yine 2 yıl süreli Çin Mutfağı Diploma, Avrupa Mutfağı Diploma, Ekmek Pasta ve Şekerleme Diploma, Gıda Hazırlama Diploma programları ile turizm eğitimine yönelik, yiyecek-içecek işletmeciliği, seyahat acenteciliği, kat hizmetleri operasyonları, önbüro operasyonları gibi alanlarda 4 ay süreli sertifika ve bir yıl süreli diploma programları ile yarı zamanlı çeşitli sertifika ve kurs programları bulunmaktadır (<http://www.cci.edu.hk/cci/html/en/> Erişim: 16.10.2016).

Ayrıca Çin'de birçok kurumda farklı düzeylerde mutfak eğitimi verilebilmektedir.

### **3.İtalya'da Mutfak (Aşçılık) Eğitimi**

İtalya'da turizm eğitimi Çalışma Bakanlığına bağlı E.N.A.N.L.C. (Ente Nazionale Addestramento Lavatory Comercio) Ticaret İşleri Yetiştirme Milli Teşkilatı ile Devlet Otelcilik Personeli Mesleki Enstitüsü işbirliğiyle verilmektedir. Bu kuruluşlar katılım için en az ortaokul mezuniyetinin önkoşul olduğu "otel yönetimi ve sekreterliği-3 yıl süreli", "otel önbüro yönetimi-1 yıl süreli", "bar ve restoran hizmetleri-1yıl

sürelî”, “salon hizmetleri-1 yıl sürelî”, kat hizmetleri-1 yıl sürelî”, “sekreterlik-1 yıl sürelî” ve “otel mutfak hizmetleri-3 yıl sürelî” olmak üzere çeşitli bölümleri kapsayan kurslar düzenlenmektedir. Bu kursları başarı ile tamamlayan bireyler İtalya’dan başka ENALC ile aralarında anlaşmaları bulunan İngiltere, İsviçre, Fransa, Lüksemburg ve Almanya gibi ülkelerde 6 ay süre ile ücretli staj yapabilmektedir (Demirkol ve Pelit, 2002).

#### **Italian Culinary Institute (ICIF)**

ICIF, 1991 yılında İtalyan mutfağını korumak, gelecek nesillere aktarmak ve iyi profesyoneller (şef, sommalier, vb) yetiştirmek amacıyla kurulan, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. 1997 yılında merkezini bölgenin prestijli şatosu olan Costigliole d’Asti’ye taşımış ve bugünkü modern eğitiminin temellerini atmıştır. Eğitim programında profesyonel kurslar (İtalyan mutfağı ve şarap, Yemek yönetimi, Dondurma üretimi), amatör kurslar (Dünya lezzetleri, Çorba ve kremalar, Balık pişirme ve Et pişirme gibi) ve temalı kurslar (Pizza, İtalyan Mutfağı A veya B seviye, Glütensiz Mutfak) bulunmaktadır. Profesyonel kurslar içindeki İtalyan mutfağı ve şarap kursu; 180 günlük olup 9 hafta teorik-pratik eğitimden sonra anlaşmalı restoranlarda 15 haftalık staj uygulamasını kapsamaktadır. Otelcilik sektöründe en az 3 yıllık deneyimlerini belgeleyenlerin, otelcilik eğitim merkezi ve enstitü mezunları ile yemek ve şarap sektör profesyonellerinin kabul edilebildiği programda; mutfak bilgisi, pastacılık ve ekmek yapımı, dondurma, mahsen, restoran, yiyecek ve içecek yönetimi, Helal sertifika, Gıda güvenliği ve HACCP ve İtalyanca dili başlıklarında eğitim verilmektedir. Kursu başarı ile bitiren adaylar enstitü tarafından verilen diplomayı almaya hak kazanırlar (<http://www.icif.com/tr/> Erişim: 06.11.2016).

Ayrıca İtalya’da, ALMA La Scuola Internazionale di Cucina Italiana, Apicius Culinary Institute başta olmak üzere birçok kurumda mutfak eğitimi verilmektedir.

#### **4.Fransa’da Mutfak (Aşçılık) Eğitimi**

Fransa’da 6-16 yaşları arası eğitim zorunludur ve 3 aşamada gerçekleştirilir. 6-11 yaşlar arasında ilköğretim, 12-15 yaş arası ikinci basamak ortaöğretim ve 15-16 yaşlarda genel veya mesleki teknik lise eğitimi olarak zorunluluk gösterir. Mesleki eğitim ise; mesleki bir ortaöğretim kurumunda tam zamanlı olarak ya da mesleki bir eğitim merkezinde kayıtlı olup yarı zamanlı iş başında bulunarak çıraklık yapılarak verilmektedir. Eğitim sonunda öğrenciler, 200’ün üzerinde uzmanlık alanını kapsayan Mesleki Eğitim Sertifikası (CAP) veya birçok sektöre (inşaat, ağırlama, tarım, vb.) yönelik 70’e yakın çeşitli alanlarda verilen Mesleki Eğitim Bakaloryası (BEP) almaktadır. ([https://cache.media.eduscol.education.fr/file/dossiers/61/8/formation\\_professionnelle\\_VA\\_151618.pdf](https://cache.media.eduscol.education.fr/file/dossiers/61/8/formation_professionnelle_VA_151618.pdf) Erişim: 19.11.2016).

Meslek yüksekokulları ve üniversiteler dışında Fransa’da aşçılık eğitimi veren birçok okul bulunmaktadır. Bu okullardan bazıları: “Le Cordon Bleu”, “Lenôtre”, “Ritz Escoffier”, “L’Atelier des chefs”, “Patricia Wells”, “Alain Ducasse”, “Cook’n With Class”, “The Alpine Cookery Course”, “The Paul Bocuse institue in Lyon” dır.

#### **Le Cordon Blue**

1895 yılında “La Cuisiniere Cordon Bleu” Dergisinin yayımcısı Marthe Distel tarafından mutfak sanatları okulu olarak Paris’te kurulmuştur. 1950’li yıllarda Julia Child’ın eğitimini tamamlayıp ünlü bir aşçı ve yemek yazarı olması ile Le Cordon Bleu’nun uluslararası alanda tanınırlığını arttırmıştır.

20 ülkede 40’ı aşkın uluslararası okulda yılda 20 bin öğrenciye eğitim veren Le Cordon Blue dünyaca tanınmış aşçılar aracılığıyla Fransız mutfağı, dünya mutfağı ve uluslararası aşçılık teknikleri ile şeflerin bilgi ve deneyimlerini öğrencilere aktarmaktadır. Ayrıca mutfak sanatları, şarap, yönetim ve ağırlama programları ile geniş bir yelpazeye sahiptir (<https://www.cordonbleu.edu/programmes/en> Erişim: 16.05.2017).

#### **KARİYER KAVRAMI ve DÖNEMLERİ**

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onlar için hayati öneme sahip bir olgudur (Barutçugil, 2004, s.319). Meslek seçimi ise sadece ne iş yapılacağı ile değil aynı zamanda nasıl

bir yaşam sürüleceği ile de ilgilidir. Seçilen meslek, gelecekteki yaşam standardını ve sosyal yaşantıları belirleyici olabilmektedir (www.mbs.meb.gov.tr). Küresel rekabet ortamında bilim ve teknolojinin hızlı bir gelişim göstermesi yeni iş alanlarını ortaya çıkarmış ve bu alanlara yatırım yapan işletmeler de eğitilmiş, alanında yeterli ve uzman işgücü sıkıntısı yaşamaya başlamışlardır (Kozak, 2001, s.15). Dolayısıyla iş yaşamındaki değişim hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek, işletmelerin sahip oldukları en değerli hazineleri olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmekle ve çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bireyler yaratmakla mümkün olacak gibi gözükmektedir (Şimşek ve Öge, 2011). Yaşanan bu değişim ve gelişmelerle birlikte kişilerin bir meslek sahibi olarak çalışmalarının artan önemine bağlı olarak “kariyer” olgusu gün geçtikçe ivme kazanmaya devam etmektedir (Kozak ve Dalkıranoglu, 2013). Yüksel (2003) kariyeri “bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısı” olarak tanımlamaktadır (Yüksel, 2003, s.23). Anafarta (2001) ise kariyeri; “bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi” olarak tanımlamaktadır (Anafarta, 2001, s.3)

O halde kariyer kavramı ile ilgili bir tanım denemesi yapacak olursak, bireyin gerek iş gerekse özel yaşamı süresince öğrenmeye devam etmesi, bu doğrultuda gelişim göstermesi ve mesafe kat etmesi ya da diğer bir ifadeyle ilerlemesi ve tatmin olması kariyer olarak ifade edilebilir.

Toplum içinde mesleki tercihlerini doğru yapmış, başarılı ve mutlu bireyler oluşturmanın yolu, verilen eğitimi sektörün ihtiyaçlarına uygun hale getirmek ve bireylerin de yeteneklerine uygun işlere yönlendirilebilmesinden geçmektedir. Eğitim hayatı ise bireyin iş ve kariyer planlamasında belirleyici olabilmektedir (Morkoç ve Doğan, 2014). Fizyolojik ve duygusal ihtiyaçları karşılanmış birey, gelişim gösterdikçe kendini gerçekleştirme güdüsü ile kariyerinde yükselmek isteyecek ve bu yükselme ile işletmede daha fazla güç elde etme, prestij kazanma ve daha fazla gelir elde etme imkanı yakalayacaktır (Kozak, 2016: 142). İnsanların hayatında çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa olmak üzere çeşitli dönemler vardır. Bu dönemler genellikle kariyer dönemlerinde de olduğu gibi yaş aralığı ile ifade edilmektedir. Literatürde genel olarak kabul gören De Cenzo ve arkadaşlarının geliştirdiği beş başlık altında kariyer dönemlerini incelememiz mümkündür. Bunlar (Bingöl, 2006; Yılmaz ve Eroğlu, 2008; Bayraktaroğlu, 2008; Özgen ve Yalçın, 2010; Ertürk, 2011; Güney, 2015; Budak, 2016):

**Keşfetme-Arama (0-25 yaş):** Okuldan işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak kabul gören, genelde 20’li yaşların ortasında son bulan, bireyin kendini anlamaya çalıştığı, hangi işte başarılı olabileceğini araştırdığı ve okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen dönem olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s.148). Keşif aşamasında birey, anne ve babasının, öğretmenlerinin, arkadaşlarının görüş ve önerileri ile iletişim araçlarından ve çevresindeki işletmelerden ihtiyaç duyduğu bilgileri toplamaya çalışır. Kısaca, gelecekte kendisini geliştirebileceği, yeteneklerini rahatlıkla kullanabileceği, iyi bir gelir elde edebileceği, mutlu ve huzurlu olacağı mesleği seçmeye çalışır (Ertürk, 2011; Güney, 2015).

**Kurma (26-35 yaş):** Birey iş yaşamının içine girer ve işindeki fırsatları değerlendirmeye başlar. Eğer iş, bireyi tatmin etmez ve beklentilerini karşılamazsa sıkıntılar ortaya çıkabilir ve yeni arayışlar söz konusu olabilir ya da tam tersi işinden memnun olursa daha iyi konuma gelmek için çaba gösterir, ilerleyebilmek için değerlendirmelerde bulunabilir (Güney, 2015, s.148). Bu dönem birey için kısaca ilk işi bulma ve yerleşme, kendini geliştirme, bulunduğu pozisyonu koruma ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsamaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s.148).

**Kariyer Ortası (36-50 yaş):** Bireyin kariyerinde belli bir noktaya ulaştığı, deneyim ve bilgi sahibi olduğu, çıraklıktan ustalığa geçiş yaptığı bir dönem olarak ifade edilebilir (Bayraktaroğlu, 2008, s.149). Artık birey mesleğinde saygın bir yere gelmiş, maddi ve manevi doyuma ulaşmış olabilir. Kariyer ve yaşam yönü ile ilgili tekrar gözden geçirme ve değerlendirme yapılabilir ancak genellikle birey ulaşılan noktayı korumak için çaba gösterir (Bingöl, 2006, s.291). Örneğin; otel işletmesinde çalışan bir birey 40 yaşında aşçıbaşı olarak görev yapıyorken 50 yaşında yiyecek ve içecek müdürü olmayı ya da genel müdür olmayı hedef koyabilir ve bu doğrultuda sürekli çalışmalarını sürdürebilir ya da bu unvan benim için yeterlidir



diyerek çalışma yaşamına devam edebilir belki de imkanı var ise kendi işletmesini kurarak çalışan statüsünden çıkıp işyeri sahibi unvanı alabilir.

**Kariyer Sonu (51-65 yaş):** Bazı bireylerin çalışma yaşamlarının en üst düzeyine ulaşabildiği bu dönemde birey kazandığı bilgi ve tecrübeleri ile artık öğretici konumdadır ve çevresinden de bu konumu ile saygı görür. Yükselme eğilimi gösterenlerin oranı oldukça düşüktür, bireyin kariyeri durgunluk sürecine girer, iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme süreci başlar (Bayraktaroğlu, 2008, s.150). Olgunluk dönemi olarak da adlandırılan bu aşamada bireylerin iş ve gelecek ile ilgili beklentileri olmayabilir ve dikkatleri bu dönemde daha çok sağlıklarına ve bazı hobilerine yönelme gösterir (Güney, 2015, s.149; Ertürk, 2011, s.213).

**Azalma-Emeklilik (66-75 yaş):** Bu dönemde artık emeklilik için planlamalar yapılır çünkü artık bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalma gösterir. Bu zamana kadar birey kazandığı bilgi, birikim ve deneyimleri kendisinden görevi devralacak kişi/kişilere ya da yeni yetişen genç çalışanlara aktararak bir bakıma danışmanlık görevi yapabilir, onların eğitimlerine katkıda bulunabilir (Bayraktaroğlu, 2008, s.150). Bireyin manevi olarak da doyum yaşaması söz konusudur.

## KARİYER HEDEFİ

Bireyler elde etmek istedikleri, mevki veya konum, saygınlık, başarı gibi amaçlar için bir kariyer planı yaparak meslek tercihinde bulunurlar. Bu tercih hem kamu da hem de özel sektör de ilerleyebilen bir süreçtir (Uçkun, Uçkun ve Üzüm, 2015). Bireyin kariyerinin bir parçasına ulaşmak için çabaladığı gelecekteki pozisyonlar kariyer hedeflerini oluşturur ve bu hedefler bireyin başkasının kariyeri ile kendi kariyerini kıyaslamasına, değerlendirmelerde bulunmasına yardımcı olur (Anafarta ve Özgenlik, 2001).

İki türlü kariyer hedefi bulunmaktadır. Bunlar performans hedefleri ve içerik tercihine ait hedeflerdir. Bireyi belirli bir alanda, kariyer basamaklarını takip etme gibi tercih ettikleri eğitim ve mesleki seçenekleri konusunda motive eden hedefler içerik tercihine ait hedefleri oluştururken, kişilerin seçtikleri alanda başarılı olup olmadıklarıyla ilgilenen hedefler ise performans hedefleridir (Lu ve Adler, 2009). Kariyer hedefi; kişilerin kariyerlerinde olmak istedikleri yer, ulaşmak istedikleri nokta olarak ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde mutfak başta olmak üzere diğer bölümlerde çalışan bireylerin de kariyer hedefleri bulunmaktadır ve iş yaşamı boyunca bireyin beklentilerinin karşılanması ve kariyer hedefine ulaşması gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Çünkü günümüzün başarılı çalışanları ve yöneticileri, kariyer hedeflerini, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak planları ve hatta kariyerlerinin tamamını önceden belirleyebilen insanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Okakin ve Şakar, 2011: 253).

## Kariyer Hedeflerini (Seçimini) Etkileyen Faktörler

Kariyer kavramı herkes için aynı anlamı çağrıştırmadığı gibi kariyer hedeflerinin seçimi de farklılık gösterebilmektedir. Birey kişisel kariyer hedef ya da hedeflerini bulunduğu mevcut konum ve koşullara bağlı olarak değerlendirmelerde bulunarak oluşturmaya çalışır. Bu noktada sosyal çevre, bireysel özellikler, vb. birçok faktör kariyer hedefleri üzerinde etkili olabilmektedir. Diğer bir ifade ile bireylerin kariyer hedeflerini belirlemeleri hayat koşulları ve yaşam felsefeleriyle de yakından ilgilidir. Bir çalışan için büyük öneme sahip olabilecek bir hedef bir başka çalışan için bir anlam ifade etmeyebilir (Çiftçi, 2010, s.139-140). Dolayısıyla birey kariyer hedeflerini belirlerken birçok faktörün etkisi altındadır ve seçtiği meslek ya da hedeflere ulaşmak için ilerleyeceği kariyer süreci içerisinde bu faktörlerden çeşitli düzeylerde etkilenmektedir (Aksu ve Temeloğlu, 2015). Bireylerin kariyer hedeflerini oluştururken etkisi altında kaldıkları unsurlar iki ana başlık altında toplanabilir (Çiftçi, 2010; Aksu ve Temeloğlu, 2015; Bayraktaroğlu, 2008; Şimşek ve Öge, 2011).

## 1. Çevresel (Sosyal) Faktörler

Çalışanın sosyal geçmişi, kariyer seçimini etkileyen temel unsurların ilkidir. (Çiftçi, 2010, s.141). Sosyal geçmiş, aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. öğelerden oluşan geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu öğeler zaman içinde bireyi kariyer süreci ile ilgili kararlarında etkileyerek yönlendirir (Şimşek ve Öge, 2011). Birey içinde doğduğu ve gelişim gösterdiği sosyal sınıfın bir ürünü olarak hareket eder. Meslek edinmek için alınan formal veya informal eğitimler oldukça önem arz etmektedir, ailenin sağladığı sosyal ve ekonomik imkanlar alınacak eğitimin süresi ve niteliği üzerinde etkili olabilmektedir.

## 2. Kişisel (Psikolojik) Faktörler

Bireyin kariyer seçimini etkileyen diğer unsur ise kişisel faktörlerdir. Bu unsurlar bireyin, inançları, tutumları, beklentileri ve kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir. Zaman içerisinde birey yaşadığı toplumun, kendi gözlem ve tecrübelerinin etkisi ile değişik kariyer imkanları hakkında çeşitli değer yargılarına sahip olacaktır. Çevresindeki aile bireyleri, akraba ve öğretmenleri bireyin değerlerini şekillendirmeye başlar. Bu arada bireyin kişisel özellikleri, zeka düzeyi, özel yetenekleri de bu şekillenmede mutlak tesir edecektir. Farklı ihtiyaç, arzu ve amaçları olan bireyler beklenti noktasında da farklılık göstermektedir. Kariyer hedefi belirlerken kimi birey kendisine yüksek kazanç getirecek mesleklere yönelirken kimi birey ise toplumda statü kazanmış, saygınlığı olan mesleklere yönelmekte ve bu doğrultuda hedefler belirlemektedir. İşte bu farklı beklentiler de kariyere yönelik hedefleri etkileyebilmektedir. Bireyin tatmin olma kolaylığı, sorumluluk almaktan çekinmesi, yeterince hırslı olmayışı, kendine güveni vb. gibi özellikler de kişilik yapısının bir göstergesidir ve kariyer seçiminde etkili olmaktadır (Çiftçi, 2010; Aksu ve Temeloğlu, 2015).

Genel olarak bireyin kariyer seçiminde ve hedef belirlemede gerek çevresel gerekse kişisel olmak üzere birçok unsur etkili olabilmektedir. Bu unsurlar birlikte değerlendirilmeli ve hedef ya da hedefler doğru seçilmeli, belirlenen bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli planlamalar yapılmalıdır.

Otel işletmelerinde mutfak başta olmak üzere diğer bölümlerde çalışan bireylerin de kariyer hedefleri bulunmaktadır ve iş yaşamı boyunca bireyin beklentilerinin karşılanması ve kariyer hedefine ulaşması gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından önem arz etmektedir.

## YÖNTEM

Bu araştırma 2023 Turizm Strateji belgesinde belirtilen Kış Koridoru bölgesi illeri Erzincan, Erzurum, Ağrı, Ardahan ve Kars illerinde faaliyet gösteren, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı otel işletmelerinde istihdam edilen mutfak çalışanlarının eğitim seviyeleri ve kariyer hedeflerini ölçmeye yöneliktir. Ayrıca çalışmada, mutfak çalışanlarının demografik özellikleri, eğitim seviyeleri, mesleki yeterlilikleri ile birlikte kariyer hedeflerinin olup olmadığı tespit edilmek istenmektedir.

Dolayısıyla ana akım olarak kış turizmi ile ön planda olan ve kış turizminde Türkiye'nin vitrini olacak bölgenin otel işletmelerinde istihdam edilen mutfak çalışanlarının eğitim ve kariyer açısından durumlarının tespiti, turizm endüstrisine, eğitim kurumlarına ve işletmelere fikir sağlayıp yol gösterici olacağı düşünülmektedir. 2023 yılı için Türkiye turizminde hedefler belirlenmiştir ancak bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde eğitim seviyesi yüksek, bilgili, yetenekli, deneyimli ve kısaca nitelikli çalışan en etkili faktörlerdendir. Eksikliklerin de görülebilmesi mümkün olduğundan çalışmanın önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak yüzyüze anket tekniği kullanılmış ve soru formu üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde otel mutfak çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi sorulara yer verilirken, ikinci bölümde temel mutfak bilgi, inovasyon, yetenek, yönetim ve tutumlarına yönelik önermelere yer verilmiştir. Toplam 37 sorudan oluşan ve 5'li likert ölçeği ile belirtilen önermeler; 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ve mesleği tekrar tercih etme durumu "Evet, Kısmen ve Hayır" seçenekleri ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanların kariyer hedeflerini belirlemek amacıyla "gelecekte

kendilerini nerede görmek istediklerine” yönelik çoktan seçmeli bir soru sorulmuştur.Böylece ankette toplam 50 adet soru çalışanlara yöneltilmiştir.

Mutfak profesyonellerinin mutfak yeteneklerini ölçmeye yönelik 37 önerme Ko (2010)’nun Tayvan’da mutfaklarda çalışacak adaylar için uyguladığı, temel mutfak bilgisi, mutfaktaki yenilik yaklaşımları, mutfak becerileri, mutfak yönetimi ve mutfak tutumlarından oluşan beş yapı üzerine kurduğu ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Anketin anlaşılabilirliğini ölçmek için öncelikle sınıf ortamında Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği programında eğitimini sürdüren 30 kişilik bir öğrenci grubuna uygulanmış, sektör çalışanları ve akademisyenler ile yapılan değerlendirmeler ve tavsiyeler neticesinde ankete son şekli verilmiştir.

Anket uygulaması kış sezonunda çalışan sayısı yüksek olacağı düşünülerek 15 Kasım 2016 ve 15 Ocak 2017 tarihleri arasında Kış Koridoru illerindeki toplam 49 otel işletmesinde görevli mutfak şefleri ile ön görüşme yapıp, çalışma hakkında bilgi verilmiş ve onaylarına istinaden randevu alınmıştır. Otellere ulaşıldığında mutfak profesyonellerine de çalışma hakkında açıklayıcı bilgi verilmiş ve anketlerin yüz yüze doldurulması sağlanmıştır.

Yapılan telefon görüşmeleri çerçevesinde Kış Koridoru otel işletmelerinde mutfak bölümü çalışan sayısı 191 olarak belirlenmiştir. Otel ziyaretleri sonucu toplanan anket sayısı ise 182’dir.İncelemeler sonucunda bazı anketlerin hatalı işaretlendiği tespit edilmiş olup değerlendirmeye 175 anket alınmıştır.

Araştırmada Kış Koridoru illerindeki otel işletmelerinin tamamına ulaşıldığı için uygun örneklem hesaplaması yapılmamıştır. Dolayısıyla istatistik ana kütleinin tamamına uygulandığından sonuçlar istatistiki çıkarımdan daha çok gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

## BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

**Tablo.1** Kış Koridoru Otel Mutfakları Profesyonellerinin Demografik Özellikleri

Cinsiyet			Medeni Durum		
	Sayı	%		Sayı	%
Erkek	162	92,6	Evli	106	60,6
Kadın	13	7,4	Bekar	69	39,4
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>
Yaş aralığı			Unvan/Görev Dağılımları		
	Sayı	%		Sayı	%
20 yaş ve altı	15	8,6	Aşçıbaşı	23	13,1
21-30 yaş arası	73	41,7	Aşçıbaşı yardımcısı	23	13,1
31-40 yaş arası	51	29,1	Kısım şefi	39	22,3
41-50 yaş arası	27	15,4	Aşçı	58	33,1
51 yaş ve üzeri	9	5,1	Komi	32	18,3
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>
Yabancı Dil Bilgisi			Eğitim Durumu		
	Sayı	%		Sayı	%
Bilmiyorum	102	58,3	Okur-Yazar	6	3,4
İngilizce	46	26,3	İlkokul	24	13,7
Almanca	7	4,0	Ortaokul	56	32,0
Fransızca	1	,6	Lise	66	37,7

Rusça	15	8,6	Önlisans	13	7,4
Diğer	4	2,3	Lisans	10	5,7
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>
<b>Mesleki Aşçılık Eğitim Durumu</b>			<b>Gelir Düzeyi</b>		
	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>1400 ve altı gelir</b>	35	20,0
<b>Eğitim Almadım</b>	76	43,4	<b>1401-2000 aralığı</b>	73	41,7
<b>TUREM</b>	10	5,7	<b>2001-3000 aralığı</b>	55	31,4
<b>Çıraklık Eğitim Merkezi</b>	59	33,7	<b>3001-4000 aralığı</b>	7	4,0
<b>Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi</b>	15	8,6	<b>4001-5000 aralığı</b>	3	1,7
<b>Aşçılık Önlisans</b>	10	5,7	<b>5001 ve üzeri gelir</b>	2	1,1
<b>Gastronomi Lisans</b>	4	2,3	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>
<b>Yurtdışı</b>	1	,6			
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>	<b>Mesleki Deneyim</b>		
<b>İşletme Sınıfı</b>				<b>Sayı</b>	<b>%</b>
	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>1 yıldan az</b>	20	11,4
<b>*****</b>	74	42,3	<b>1-4 yıl arası</b>	39	22,3
<b>****</b>	45	31,4	<b>5-10 yıl arası</b>	66	37,7
<b>***</b>	45	25,7	<b>11-20 yıl arası</b>	36	20,6
<b>**</b>	1	,6	<b>21 yıl ve üzeri</b>	14	8,0
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

2023 Türkiye Turizm Strateji Belgesi'nde Kış Koridoru olarak belirtilen bölgede bulunan, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren otel işletmelerinin mutfaklarında görev yapan çalışanlar geçerli olarak 175 anket cevaplandırılmıştır. Çalışanların %92,6'sı (162 kişi) erkek iken %7,4'ü (13 kişi) kadın mutfak çalışanıdır. Dolayısıyla ev mutfaklarında kadınların ön planda olmasına karşın endüstriyel mutfaklarda erkek mutfak çalışan sayısının kadın çalışanlara oranla oldukça fazla olduğu araştırmamızda da bulunmuştur. Bunun sebebi erkeklerin daha güçlü olabilmeleri, uzun süre ayakta kalabilmeleri, uzun ve yorucu çalışma saatlerine karşı daha dayanıklı olabilmeleri vb. olabilir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfaklarında çalışanlarının yaşlarına bakıldığında %41,7'si (73 kişi) 21-30 yaş aralığındadır. Genel olarak yaş aralığına bakıldığında %70,8 gibi bir oranla çoğunluğunu oluşturan 21-40 yaş aralığındaki mutfak çalışanlarının oldukları söylenebilir. Diğer bir ifadeyle otel mutfaklarında 21-40 yaş aralığında genç çalışanlar istihdam edilmektedir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfak çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında %60,6'sı (106 kişi) evli olup %39,4'ü (69 kişi) ise bekardır. Otel işletmesi mutfak çalışanlarının yarısından çoğunun evli olduğu görülmektedir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfaklarında çalışanların görev dağılımları ise şu şekilde tespit edilmiştir. Aşçı unvanı ile görev yapanların oranı %33,1 (58 kişi) ile en yüksek yüzdeye sahiptir. İkinci olarak kısım şefleri %22,3 (39 kişi) oran ile gelirken, komilerin oranı ise %18,3 (32 kişi) olarak

belirlenmiştir. Aşçıbaşı ve yardımcıları ise %13,1'er (23'er kişi) oran ile tespit edilmiştir. Orta ve alt pozisyonların oranı tahmin edilebileceği gibi %73,7 (129 kişi) olarak bulunmuş olup oran yüksektir ve Kış Koridor otel mutfaklarını yöneten ayrıca mutfaklarda söz sahibi olan aşçıbaşı ve yardımcıları da %26,2 (46 kişi) olarak bulunmuştur. Çalışmaya katılım gösteren mutfak çalışanları orta ve alt kademe ağırlıklı aşçı, kısım şefi ve komi pozisyonunda olanlardır. Dolayısıyla bu durum mutfak bölümü birimlerinde belirtilen unvanlarda çalışan sayısının fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Kış Koridoru otelleri mutfak çalışanlarının eğitim durumunu incelediğimizde, mutfak çalışanlarının %69,7 (122 kişi) oranla çoğunluğunun ortaöğretim mezunu oldukları ki bunun içinde lise mezunu çoğunlukta olarak tespit edilmiştir. İlkokul mezunu mutfak çalışanlarının oranı %13,7 (24 kişi) olarak bulunmuştur. Yükseköğretimin önemli ayaklarında olan önlisans mezunu mutfak çalışanlarının oranı %7,4 (13 kişi) iken lisans mezunu mutfak çalışanlarının oranı %5,7 (10 kişi) olmuştur. Sadece okur-yazar mutfak çalışanlarının oranı ise %3,4'tür (6 kişi).

Mutfak çalışanlarının %58,3 (102 kişi) gibi bir oranla diğer bir ifadeyle yarısından çoğu herhangi bir yabancı dil bilgisine sahip değildir. İngilizce bilenlerin oranı %26,3 (46 kişi) iken Rusça bilenlerin oranı %8,6 (15 kişi) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların seçeneklerde olmayan yabancı dillerden bilgileri olabileceği varsayılarak diğer seçeneği boş bırakılmış doldurmaları istenmiştir. Mutfak çalışanlarından %1,7'si (3 kişi) Arapça, %0,6'sı (1 kişi) ise Farsça bilmektedir. Dolayısıyla geçmişte yapılan araştırmalarla birlikte bizim çalışmamız da göstermektedir ki mutfak çalışanlarının önemli sorunlarından birisi yabancı dil bilmemeleridir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfak çalışanlarının mesleki eğitim durumuna baktığımızda, mutfak alanında mesleki eğitim almayan mutfak çalışanları oranı %43,4 (76 kişi) ile dikkat çekicidir. Çıracılık eğitim merkezinde yada güncel ismi mesleki eğitim merkezinde mutfak eğitimi alan katılımcı oranı ise %33,7 (59 kişi) olarak tespit edilmiştir. Özellikle 2000'li yıllardan sonra daha önem verilen ve sayılarında artış gösteren aşçılık eğitimine yönelik programların gerek önlisans gerek lisans düzeyinde bölgede tam anlamıyla etkili olmadığı söylenebileceği gibi bu tür programlardan mezun olanların başka alanlara yöneldikleri de söylenebilir.

Çalışanların yarıya yakını %41,7 (73 kişi) oranla 1401 ila 2000 Türk lirası aylık gelire sahiptir. 2001-3000 Türk lirası arasında aylık geliri olan çalışan oranı %31,4 (55 kişi) iken 1400 Türk lirası ve altı gelir aralığında aylık gelir elde eden mutfak çalışan oranı %20'dir (35 kişi). Gelir genel olarak değerlendirildiğinde mutfak çalışanlarının aylık olarak düşük gelir elde ettikleri söylenebilir. 1400 ve 3000 Türk lirası aralığında aylık gelir elde eden mutfak çalışanı oranı %93,1 (163 kişi) ve bu oran çalışanların hemen hemen tamamına yakındır. İşletmelerin mutfak çalışanları maaşlarını hak ettiklerinin altında düşük tuttıkları rahatlıkla söylenebilir. Bölgenin ana akım olarak kış turizmi ile ön planda olması ve sezonun kısa sürmesi sebebiyle ucuz işgücüne ağırlık verdikleri düşünülebilir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfak çalışanlarının çoğunun mutfak alanında mesleki deneyimleri %37,7 (66 kişi) oranla 5-10 yıl aralığındadır. 1-4 yıl aralığında mesleki deneyimi olan mutfak çalışanlarının oranı %22,3 (39 kişi) iken 11-20 yıl mesleki deneyime sahip mutfak çalışanlarının oranı %20,6 (36 kişi) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla Kış Koridoru otelleri mutfak çalışanlarının %66,3 (116 kişi) oranla 5 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca 1 yıldan az mesleki deneyimi olan mutfak çalışan oranı %11,4 (20 kişi) olarak tespit edilmiştir. Bu durum bölgede özellikle sezon süresi kısa ve ana akım olarak kış turizminin ön planda olması sebebiyle her yıl farklı çalışanların tercih edilmesi veya personel devir oranının yüksek oluşu ile ilgili olabilir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfaklarında çalışanların işletme sınıflarına baktığımızda %42,3 (74 kişi) oran ile 5 yıldızlı otel işletmeleri mutfak çalışanları ön plana çıkarken 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oranı %31,4 (45 kişi) 3 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oranı %25,7 (45 kişi) ve 2 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oranı %0,6 (1 kişi) olarak katılım gösterilmiştir.

**Tablo.2** Cinsiyete Göre Unvan/Görev Çapraz Dağılımı Tablosu

		Şu anki görev					Toplam	
		Aşçıbaşı	Yardımcısı	Kısım Şefi	Aşçı	Komi		
Cinsiyet	Erkek	Sayı	22	22	36	53	29	162
		Cinsiyet içinde	13,6%	13,6%	22,2%	32,7%	17,9%	100,0%
Cinsiyet	Kadın	Sayı	1	1	3	5	3	13
		Cinsiyet içinde	7,7%	7,7%	23,1%	38,5%	23,1%	100,0%
Toplam		Sayı	23	23	39	58	32	175
Toplam		Cinsiyet içinde	13,1%	13,1%	22,3%	33,1%	18,3%	100,0%

Tablo 2 'de mutfak profesyonellerinin cinsiyetlerine göre unvan/görev dağılımları gösterilmektedir. Kış Koridoru'nda yer alan otel işletmeleri mutfaklarında görev yapan çalışanların %33,1'i (58 kişi) aşçı olarak çalışmaktadır. Aşçı olarak görev yapan toplam kadın mutfak çalışanlarının içindeki oran %38,5 (5 kişi) iken erkek aşçıların oranı ise %32,7 (53 kişi) çalışandır.

Tablonun geneli değerlendirildiğinde, erkek mutfak çalışan sayısı kadın mutfak çalışan sayısından oldukça fazladır ve ister kadın ister erkek olsun mutfak çalışanlarının aşçı unvanında yoğunlaştığı söylenebilir. Kadın çalışanlar çoğunlukla orta ve alt mutfak kademelerinde istihdam edilmektedir. Ayrıca sayısı yeterli olmasa da 1 er tane kadın aşçıbaşı ve aşçıbaşı yardımcılarının bölgede çalışıyor olması zorlu mutfak çalışma koşullarında kadın mutfak çalışanlarının da iyi bir kariyere sahip olabileceğini göstermektedir ve bu durum sevindirici olmakla birlikte kadın mutfak çalışanları için kariyer hedefi belirlemede örnek teşkil edebilir.

**Tablo.3** Eğitim Durumuna Göre Unvan/Görev Çapraz Dağılımı Tablosu

		Şu anki görev					Toplam		
		Aşçıbaşı	Yardımcısı	Kısım Şefi	Aşçı	Komi			
Eğitim Durumu	Okur-Yazar	Sayı	0	0	0	2	4	6	
		Eğitim Durumu içinde	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%	
	İlkokul	Sayı	4	2	7	6	5	24	
		Eğitim Durumu içinde	16,7%	8,3%	29,2%	25,0%	20,8%	100,0%	
	Ortaokul	Sayı	7	7	10	23	9	56	
		Eğitim Durumu içinde	12,5%	12,5%	17,9%	41,1%	16,1%	100,0%	
	Lise	Sayı	9	8	17	21	11	66	
		Eğitim Durumu içinde	13,6%	12,1%	25,8%	31,8%	16,7%	100,0%	
	Önlisans	Sayı	3	3	3	3	1	13	
		Eğitim Durumu içinde	23,1%	23,1%	23,1%	23,1%	7,7%	100,0%	
	Lisans	Sayı	0	3	2	3	2	10	
		Eğitim Durumu içinde	0,0%	30,0%	20,0%	30,0%	20,0%	100,0%	
	Toplam		Sayı	23	23	39	58	32	175
	Toplam		Eğitim Durumu içinde	13,1%	13,1%	22,3%	33,1%	18,3%	100,0%

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfaklarında istihdam edilen mutfak çalışanlarının eğitim durumlarına göre görev dağılımını gösteren tablo 3'e baktığımızda, okur-yazar çalışanlar içinde komilerin

oranı %66,7 (4 kişi) iken aşçıların oranı %33,3 (2 kişi) olarak tespit edilmiştir. Sadece okur-yazar olan kısım şefi, aşçıbaşı yardımcısı ve aşçıbaşı ise bulunmamaktadır.

Tablonun geneline bakıldığında ise kış koridoru otel işletmeleri mutfak çalışanları aşçıbaşlarının çoğunluğu lise ve ortaokul; aşçıbaşı yardımcılarının çoğu lise ve ortaokul; kısım şeflerinin çoğu lise ve ortaokul; aşçıların çoğu ortaokul ve lise; komilerin ise çoğunluğu lise ve ortaokul mezunlardır. Özellikle aşçı olarak görev yapan mutfak çalışanlarının diğer çalışanlara göre daha düşük eğitim seviyesine sahip oldukları söylenebilir. Mutfak çalışanlarının genel eğitim seviyelerinin ortaöğretim düzeyinde olduğunu rahatlıkla ifade edebiliriz.

**Tablo.4** Eğitim Durumu ve İşten Duyulan Memnuniyet Değişkenleri Çapraz Tablosu

			İşimden memnuniyet duyuyorum			Toplam
			Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim Durumu	Okur-Yazar	Sayı	4	1	1	6
		Eğitim Durumu içinde	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
		İşimden memnuniyet duyuyorum	2,9%	3,7%	12,5%	3,4%
	İlkokul	Sayı	19	4	1	24
		Eğitim Durumu içinde	79,2%	16,7%	4,2%	100,0%
		İşimden memnuniyet duyuyorum	13,6%	14,8%	12,5%	13,7%
	Ortaokul	Sayı	44	9	3	56
		Eğitim Durumu içinde	78,6%	16,1%	5,4%	100,0%
		İşimden memnuniyet duyuyorum	31,4%	33,3%	37,5%	32,0%
	Lise	Sayı	55	8	3	66
		Eğitim Durumu içinde	83,3%	12,1%	4,5%	100,0%
		İşimden memnuniyet duyuyorum	39,3%	29,6%	37,5%	37,7%
	Önlisans	Sayı	10	3	0	13
		Eğitim Durumu içinde	76,9%	23,1%	0,0%	100,0%
		İşimden memnuniyet duyuyorum	7,1%	11,1%	0,0%	7,4%
	Lisans	Sayı	8	2	0	10
		Eğitim Durumu içinde	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
		İşimden memnuniyet duyuyorum	5,7%	7,4%	0,0%	5,7%
	Toplam	Sayı	140	27	8	175
		Eğitim Durumu içinde	80,0%	15,4%	4,6%	100,0%
		İşimden memnuniyet duyuyorum	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Eğitim durumu ve işten duyulan memnuniyet değişkenlerinin birbirleri arasındaki yüzdesel ve sayısal dağılımlarını gösteren Tablo 4 incelendiğinde, okur-yazar çalışanlar içinde işimden memnuniyet

duyduğunu ifade edenlerin oranı %66,7 (4 kişi) iken, işinden memnuniyet duyan toplam çalışanların içinde okur-yazar olanların oranı %2,9 olarak ortaya çıkmıştır. İşinden kısmen memnuniyet duyduğunu söyleyenler ile memnun olmadıklarını aktaranlar %16,7'er (1'er kişi) dağılımla tabloda yer almaktadır. İlkokul mezunlarının %79,2'si (19 kişi) işten memnun olduğunu ifade ederken, yalnızca 1 kişi işinden memnun olmadığını belirtmektedir.

Tablonun geneline bakıldığında, önlisans ve lisans mezunu olanların içinde işten duyulan memnuniyet sorusuna hayır yanıtı verenlerin bulunmuyor olması, araştırmanın gerekçeleriyle örtüşmektedir. Formel eğitim düzeyi arttıkça, profesyonellik anlayışındaki olumlu gelişmelere koşut olarak, işten duyulan memnuniyet düzeyi artış göstermektedir. Buradan hareketle kariyer hedeflerine eğitim yoluyla ulaşılmasının, gelecekte genel memnuniyette yükselme doğuracağı ve sevilen/istenilen işin yapılmasıyla birlikte verimliliğin artmasına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo.5** Görev ve Tekrar Şansım Olsa Aynı Mesleği Seçerdim Değişkenleri Çapraz Tablosu

			Tekrar şansım olsa aynı mesleği seçerdim			Toplam
			Evet	Kısmen	Hayır	
Görev	Aşçıbaşı	Sayı	19	4	0	23
		Görevi	82,6%	17,4%	0,0%	100,0%
		Tekrar şansım olsa	16,2%	12,1%	0,0%	13,1%
	Aşçıbaşı Yardımcısı	Sayı	21	2	0	23
		Görevi	91,3%	8,7%	0,0%	100,0%
		Tekrar şansım olsa	17,9%	6,1%	0,0%	13,1%
	Kısım Şefi	Sayı	24	10	5	39
		Görevi	61,5%	25,6%	12,8%	100,0%
		Tekrar şansım olsa	20,5%	30,3%	20,0%	22,3%
	Aşçı	Sayı	36	13	9	58
		Görevi	62,1%	22,4%	15,5%	100,0%
		Tekrar şansım olsa	30,8%	39,4%	36,0%	33,1%
	Komi	Sayı	17	4	11	32
		Görevi	53,1%	12,5%	34,4%	100,0%
		Tekrar şansım olsa	14,5%	12,1%	44,0%	18,3%
Toplam	Sayı	117	33	25	175	
	Görevi	66,9%	18,9%	14,3%	100,0%	
	Tekrar şansım olsa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tekrar şansım olsa aynı mesleği seçerdim diyenlerin şu anda çalıştıkları görevlere göre birbirleri arasındaki yüzdesel ve sayısal dağılımları gösteren tablo 5 incelendiğinde, aşçıbaşının tekrar şansım olsa aynı mesleği seçerdim deme oranı %82,6 (19 kişi), kısmen aynı mesleği seçerdim diyenlerin oranı %17,4 (4 kişi) iken hayır aynı mesleği seçmezdim diyen aşçıbaşı bulunmamaktadır. Buna göre, aşçıbaşının yaptığı görev ve buldukları pozisyonlardan memnuniyet duydukları ve tekrar aynı görevde çalışma isteğinde oldukları söylenebilir. Aşçıbaşı yardımcılarının tekrar şansım olsa aynı mesleği seçerdim diyenlerin oranı %91,3'tür (21 kişi) ve bu oran tablo genelinde görev dağılımı içinde en yüksek orana sahip olmakla birlikte kısmen aynı mesleği seçerdim diyenlerin oranı %8,2'dir (2 kişi). Tıpkı aşçıbaşılarında olduğu gibi aynı mesleği seçmezdim diyen aşçıbaşı yardımcısı da bulunmamaktadır. Dolayısıyla aşçıbaşı yardımcıları da buldukları pozisyonlardan memnuniyet duydukları, tekrar aynı



görevde çalışma isteğinde oldukları ve mutfak bölümünün tamamından sorumlu olan aşçıbaşı unvanını elde edebilme hedeflerine çok yaklaştıkları için daha istekli oldukları söylenebilir.

Tablonun geneline bakıldığında, Kış koridoru otelleri mutfak çalışanlarının evet tekrar şansım olsa aynı mesleği seçerdim cevabını verenlerin ortalama değerinin %66,9 olduğu görülmektedir. Özellikle mutfaklarda komi, kısım şefi ve aşçı olarak daha alt pozisyonlarda görev yapan mutfak çalışanlarının bu ortalamayı aşağıya çektikleri ifade edilebilir. Dolayısıyla kariyer hedefine yaklaşıldıkça meslek tercihinde verilen kararın doğru olarak değerlendirilebileceği gibi daha mesleğin başında olan, mutfak bölümünün zorlukları ile yeni tanışan ve bu zorluklarla önceden tanışıp orta seviyelere gelmiş mutfak çalışanlarının tekrar aynı mesleği seçme konusunda olumsuz tavır sergiledikleri veya meslek seçimleri ile ilgili tekrar bir değerlendirme yapma isteğinde oldukları söylenebilir.

Ayrıca araştırmamızda mutfak çalışanlarının %70,1'inin (124 kişi) 21-40 yaş aralığında ve %73,7'sinin (129 kişi) ise orta ve alt düzey çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla mutfak çalışanlarının çoğunluğunun kariyerlerinin yaş itibarıyla keşif ve kurulma dönemlerinde olmaları sebebiyle tekrar şansım olsa aynı mesleği seçerdim sorusuna verilen evet cevabının %66,9 oranında tespit edilmesine sebep olduğu düşünülebilir.

**Tablo.6** Eğitim Durumu ve Gelecekte Bireylerin Kendilerini Nerede Görmek İstedikleri Değişkenleri Çapraz Tablosu

			Gelecekte Kendinizi Nerede Görmek İstiyorsunuz?						
			Kısım Şefi	Aşçıbaşı	Yiy.İç. Müd.	Genel Müdür	Unv. Memnun	Diğer	
Eğitim Durumu	Okur-Yazar	Sayı	2	2	0	1	1	0	6
		Eğitim Durumu içinde	33,3%	33,3%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	100,0%
		Gelecekte nerede?	12,5%	2,7%	0,0%	3,6%	4,5%	0,0%	3,4%
	İlkokul	Sayı	2	11	2	2	6	1	24
		Eğitim Durumu içinde	8,3%	45,8%	8,3%	8,3%	25,0%	4,2%	100,0%
		Gelecekte nerede?	12,5%	14,7%	7,1%	7,1%	27,3%	16,7%	13,7%
	Ortaokul	Sayı	8	27	5	6	8	2	56
		Eğitim Durumu içinde	14,3%	48,2%	8,9%	10,7%	14,3%	3,6%	100,0%
		Gelecekte nerede?	50,0%	36,0%	17,9%	21,4%	36,4%	33,3%	32,0%
	Lise	Sayı	3	26	17	13	6	1	66
		Eğitim Durumu içinde	4,5%	39,4%	25,8%	19,7%	9,1%	1,5%	100,0%
		Gelecekte nerede?	18,8%	34,7%	60,7%	46,4%	27,3%	16,7%	37,7%
	Önlisans	Sayı	0	6	3	2	1	1	13
		Eğitim Durumu içinde	0,0%	46,2%	23,1%	15,4%	7,7%	7,7%	100,0%
		Gelecekte nerede?	0,0%	8,0%	10,7%	7,1%	4,5%	16,7%	7,4%
	Lisans	Sayı	1	3	1	4	0	1	10
		Eğitim Durumu içinde	10,0%	30,0%	10,0%	40,0%	0,0%	10,0%	100,0%
		Gelecekte nerede?	6,3%	4%	3,6%	14,3%	0,0%	16,7%	5,7%
Toplam	Sayı	16	75	28	28	22	6	175	
	Eğitim Durumu içinde	9,1%	42,9%	16,0%	16,0%	12,6%	3,4%	100,0%	
	Gelecekte nerede?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tablo 6'da eğitim durumu ve gelecekte bireylerin kendilerini nerede görmek istedikleri değişkenlerinin birbirleri arasındaki yüzdesel ve sayısal dağılımlar gösterilmektedir. Okur-yazar çalışanlar içinde kendilerine kısım şefi veya aşçıbaşı pozisyonuna gelme hedefi koyanların oranı %33,3'er (2'şer kişi) iken, kısım şefliği hedefi bulunan toplam çalışanların içinde okur-yazar olanların oranı %12,5, aşçıbaşı unvanını hedefleyen toplam çalışanlar içindeki okur-yazar oranı da %2,7 olarak ortaya çıkmıştır. Lisans mezunu mutfak profesyonelleri ise %40,0 (4 kişi) oranla gelecekte en çok genel müdürlüğü hedeflemektedir.

Dolayısıyla tablonun geneli değerlendirildiğinde, eğitim seviyesi yükseldikçe bir departman yöneticiliğinden daha çok genel müdürlüğü yani otel işletmelerinin en üst düzey yönetici pozisyonu mutfak profesyonelleri tarafından hedeflenebilmektedir. Departman yöneticiliği, hedeflenen kariyerin önemli basamaklarından birisidir. Eğitim seviyesi düştükçe ise kısım şefliği ya da bir bölümün yöneticiliği çalışanlar için yeterli bir kariyer olarak görülmektedir. Bu tespitimiz literatürde de bahsettiğimiz gibi bireyin eğitim düzeyi bireysel kariyer hedeflerin belirlenmesinde etki eden önemli çevresel (sosyal) faktörlerden olduğunu desteklemektedir. Ayrıca Bayram (2011) Türkiye genelinde 238 otel işletmesinde görev alan genel müdür profillerini tespit ettiği çalışmasında, %92,5 gibi neredeyse tamamına yakınının yükseköğretim mezunu olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak eğitim düzeyi, bireyin hedeflediği kariyere ulaşmasında oldukça etki eden faktörlerdendir şeklinde de ifade edilebilir.

**Tablo.7** Farklı Düzeylerde Alınan Aşçılık Eğitimi ve Gelecekte Bireylerin Kendilerini Nerede Görmek İstedikleri Değişkenleri Çapraz Tablosu

			Gelecekte Kendinizi Nerede Görmek İstiyorsunuz?						Toplam
			Kısım Şefi	Aşçıbaşı	Yiy.İç. Müd.	Genel Müdür	Unv. Memnun	Diğer	
Hangi Düzeyde Aşçılık Eğitimi	Eğitim Almadım	Sayı	13	34	6	9	11	3	76
		Aşçılık eğitimi içinde	17,1%	44,7%	7,9%	11,8%	14,5%	3,9%	100,0%
		Gelecekte nerede?	81,3%	45,3%	21,4%	33,3%	47,8%	50,0%	43,4%
	TUREM	Sayı	0	2	5	2	1	0	10
		Aşçılık eğitimi içinde	0,0%	20,0%	50,0%	20,0%	10,0%	0,0%	100,0%
		Gelecekte nerede?	0,0%	2,7%	17,9%	7,4%	4,3%	0,0%	5,7%
	Çıraklık Eğitim Merkezi	Sayı	1	29	9	9	10	1	59
		Aşçılık eğitimi içinde	1,7%	49,2%	15,3%	15,3%	16,9%	1,7%	100,0%
		Gelecekte nerede?	6,3%	38,7%	32,1%	33,3%	43,5%	16,7%	33,7%
	Otelcilik ve Turizm Meslek Lis.	Sayı	2	5	3	4	0	1	15
		Aşçılık eğitimi içinde	13,3%	33,3%	20,0%	26,7%	0,0%	6,7%	100,0%
		Gelecekte nerede?	12,5%	6,7%	10,7%	14,8%	0,0%	16,7%	8,6%
	Aşçılık Önlisans	Sayı	0	4	4	2	0	0	10
		Aşçılık eğitimi içinde	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		Gelecekte nerede?	0,0%	5,3%	14,2%	7,4%	0,0%	0,0%	5,7%
	Gastronomi	Sayı	0	1	1	1	0	1	4

	<b>Lisans</b>	Aşçılık eğitimi içinde	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	100,0%
		Gelecekte nerede?	0,0%	1,3%	3,6%	3,7%	0,0%	16,7%	2,3%
	<b>Yurtdışı</b>	Sayı	0	0	0	0	1	0	1
		Aşçılık eğitimi içinde	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		Gelecekte nerede?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	
<b>Toplam</b>	Sayı	16	75	28	27	23	6	175	
	Aşçılık eğitimi içinde	9,1%	42,9%	16,0%	16,0%	12,6%	3,4%	100,0%	
	Gelecekte nerede?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Farklı düzeylerde aşçılık eğitimi alan ya da hiçbir aşçılık eğitimi almayan mutfak çalışanlarının gelecekte kendilerini nerede görmek istedikleri değişkenlerinin birbirleri arasındaki yüzdesel ve sayısal dağılımlar tablo 7'de incelendiğinde, hiçbir mutfak eğitimi almayıp gelecekte aşçıbaşılığı hedefleyen çalışan oranı %44,7'dir (34 kişi) ve tüm çalışanların içinde gelecekte aşçıbaşılığı hedeflediği halde herhangi bir mutfak eğitimi almayanların oranı %45,3 olarak ortaya çıkmıştır. Kısım şefi olmayı hedefleyen tüm çalışanlar içinde mutfak eğitimi almamış olanların oranı %81,3 (13 kişi) olarak bulunmuştur. Çıracılık Eğitim Merkezi'nde mutfak eğitimi alan çalışanların hemen hemen yarısı %49,2 (29 kişi) oranla gelecekte aşçıbaşı unvanını hedeflemektedir. Ancak unvanından memnun olan Çıracılık Eğitim Merkezinde mutfak eğitimi almış olanların oranı da %43,5 (10 kişi) olarak tespit edilmiştir.

Zengin, Şen ve Taşar (2011) Marmara Bölgesinde lisans düzeyinde turizm eğitimi alan 543 üniversite öğrencisiyle gerçekleştirdikleri araştırmalarında, öğrencilerin büyük bir kısmı (%57,8) gelecekte kariyerlerinin en üst noktasında kendilerini genel müdür pozisyonunda görmek istediklerini belirtmişlerdir. Araştırmamızda da formel eğitim almış olan mutfak çalışanlarının hiçbiri unvanından memnunum seçeneğini işaretlememişlerdir. Bu sonuç bireylerin henüz kariyer hedeflerine ulaşamadıklarından veya mutfak organizasyon şemasında başlangıç ya da orta düzey pozisyonlarda olmaları sebebiyle daha ileri düzeydeki iyi pozisyonları hedeflediklerinden kaynaklanabilir. Dolayısıyla bireyin eğitim seviyesi ve alınan mesleki eğitimin şekli belirlenen kariyer hedeflerinde etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmada toplanan verinin parametrik istatistik şartlarını, baskınlık, şişkinlik ve normal dağılım yeterlilikleri sağlamamasına rağmen, veri toplama tekniği içinde ölçek olarak araştırmaya dâhil edilen "Likert Tipi Ölçeğin" veri azaltmaya (data reduction) uygun olup olmadığı, faktör analizinin ilk şartı olan "Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterlilik Testiyle" sınanmıştır. Bunun sonucunda, "Kış Koridoru otel mutfak çalışanları eğitim seviyelerinin ve kariyer hedeflerinin ölçülmesi" amaçlanan ölçeğin Barlet testi ki-kare değeri 1858,760 örneklem uygunluk değeri ise 0,917 olarak faktör analizine uygun olarak değerlendirilmiştir (Tablo 8).

Faktör analizi, Üzümcü, Alyakut ve Günsel (2015)'in de belirttiği üzere "aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik, çok değişkenli bir istatistikî araçtır." Faktör analizi sonuçlarına göre, 18 ifadenin 3 faktör altında -mutfak inovasyon ve yönetim becerileri, temel mutfak bilgisi, mutfak tutumu- toplandığı Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo.8** KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü (Örneklem Yeterliliği)		<b>,917</b>
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare Değeri	1858,760
	df	153
	Sig.	<b>,000</b>

**Tablo.9** Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Öz Değerler			Rotasyon Sonrası Yüklenmeler		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8,367	46,486	46,486	5,117	28,427	28,427
2	1,839	10,218	56,704	4,006	22,255	50,682
3	1,324	7,358	64,062	2,408	13,379	64,062
Çözümleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi						

Verinin hangi alt gruplar altında toplandığını ortaya çıkarmayı amaçlayan "Açıklayıcı faktör Analizi" varyans tablosuna göre, ortaya çıkan 3 faktörlü yapı toplam varyansın %64,062'sini açıklamaktadır.

Kış Koridoru otelleri mutfaklarında istihdam edilen mutfak profesyonellerinin mutfak bilgi ve yeteneklerini belirlemeye yönelik ölçekte kullanılan ifadelerin hangi alt gruplar (faktörler) arasında toplandığının ortaya çıkarılması amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle temel bileşenlerin ayrılması için yapılan örneklem yeterliliğinde KMO bartlet 0,917 çıkması örneklem yeterliliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Toplanan verilere temel bileşenler yöntemi ile varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan ilk faktör analizinde çapraz yüklenme veya negatif yüklenme nedeniyle 14 madde ölçekten çıkarılmış ve çıkarılan maddeler dahil edilmeden 23 maddelik ölçek ikinci bir faktör analizinde yine 2 maddenin özdeğeri 1'den küçük ve yüklenme değeri .50'nin altında kalmıştır. Üçüncü adımda 21 maddeden yine 2'si çapraz veya negatif yüklenme göstermiş olup dördüncü adımda tekrar 19 madde ile faktör analizi yapılmıştır. Özdeğeri 1'den büyük ve yüklenme değeri .50'nin üzerinde olan toplam 3 faktör ve 17 madde son aşamada elde edilmiştir.

Her bir faktörün güvenilirlik değeri, özdeğer ve açıkladığı varyans ile yüklenme değeri Tablo 10'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo.10** Kış Koridoru Otel İşletmeleri Mutfak Çalışanları Faktör Analizleri Sonuçları

	Faktör Yükleri		
	1	2	3
<b>Faktör 1: Mutfak İnovasyon ve Yönetim Becerileri</b>			
Menü tasarımı hakkında yetenekliyim.	,815		
Menü tasarımı konusunda bilgi sahibiyim.	,723		
Sıklıkla yaratıcılıkta bulunmayı denerim.	,697		
Yiyeceklerin birbiriyle etkileşimleri konusunda yetenekliyim	,690		
Menü geliştirme yeteneklerine sahibim.	,689		
Kriz yönetimi konusunda bilgiliyim.	,688		
Yaratıcı fikirlerim var.	,677		
Mutfak sanatları alanında kullanılan özel terimleri biliyorum.	,638		
Yabancılarla iletişim kurmada yetenekliyim.	,620		
<b>Özdeğer</b>	<b>8,367</b>		
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>46,486</b>		
<b>Faktör 2: Temel Mutfak Bilgisi</b>			
Menü türlerini biliyorum.		,814	
Çeşitli yemek kültürlerini biliyorum.		,777	
Yiyecek hazırlama aşamalarını biliyorum		,770	
Yiyecekler ile ilgili ilkeleri biliyorum.		,744	
Yiyeceklerin özelliklerini biliyorum.		,681	
Oldukça iyi menü bilgisine sahibim.		,644	
<b>Özdeğer</b>	<b>1,839</b>		
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>10,218</b>		
<b>Faktör 3: Mutfak Tutumu</b>			
Öğrenme konusunda olumlu düşünürüm.			,834
Mutfakta yoğun tempo ile baş edebilirim.			,812
Paylaşmayı bilirim.			,799
<b>Özdeğer</b>	<b>1,324</b>		
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>7,358</b>		
<b>Toplam Varyans</b>	<b>% 64,062</b>		
<b>KMO</b>	<b>0,917</b>		

Uygulanan faktör analizi sonucunda, mutfak profesyonellerinin mesleki bilgi ve yetenekleri 3 faktör altında toplanmıştır. Elde edilen bu faktörler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Faktör 1 (Mutfak İnovasyon ve Yönetim Becerileri): Elde edilen ilk faktör toplam varyansın %46'sını açıklamaktadır. Bu faktör "mutfak inovasyon" boyutu altında 5, "mutfak yönetimi" boyutu altında 2, "temel mutfak bilgi" ve "mutfak beceri" boyutları altında 1'er maddeden oluşmuştur. Mutfak inovasyon ve yönetim becerileri ifadelerine bakıldığında; mutfak profesyonellerinin özellikle menü ile ilgili yenilik düşünceleri, yaratıcılıkları ve mutfak yönetiminde önemli olan yeteneklerle ilgili olduğu görülmektedir. Kış Koridoru otelleri mutfak çalışanları menü tasarlanması hakkında bilgi ve yetenek sahibi, sıklıkla yaratıcılık deneyen, yiyeceklerin birbiriyle etkileşimleri, kriz yönetimi ve yabancılarla iletişim kurma becerilerine sahip oldukları görülmektedir.

Faktör 2 (Temel Mutfak Bilgisi): Toplam varyansın yaklaşık %10'unu açıklayan bu faktör temel mutfak bilgisine yönelik 6 maddeden oluşmaktadır. Temel mutfak bilgisi faktörü Kış Koridoru otel

işletmeleri mutfak profesyonellerinin temel mutfak bilgilerine yöneliktir. Buna göre menü türleri, çeşitli yemek kültürleri ve yemeklerin hazırlanma aşamaları ile yiyeceklerin ilke ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.

Faktör 3 (Mutfak Tutumu): Üçüncü ve son faktör varyansın yaklaşık olarak %7'sini açıklamaktadır. Faktörü oluşturan 3 madde otel işletmeleri mutfaklarındaki tutumlar ile ilgilidir. Kış Koridoru otelleri mutfak çalışanlarının öğrenmeye açık olmaları, mutfaktaki ağır ve yoğun çalışma temposuna ayak uydurmaları ve paylaşmayı bilmeleri çalışma alanlarında ortaya çıkan tutumlarını göstermektedir.

### **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Ülkemiz turizmi özellikle yaz mevsiminde yoğunluk yaşadığından turizm stratejisi 2023'te yoğunluğun diğer mevsimlere de aktarılması açısından alternatif turizm türlerine yönelmenin gerekliliği açıkça ifade edilmiştir. Özellikle bu hedefin gerçekleştirilmesi gerekli eğitimi almış işgören, turizm bilinci olmuş vatandaş, yönetici, araştırmacı, uzman ve eğitmenlerle mümkün olabilecektir. Artacak turist yoğunluğunun yiyecek ve içecek ihtiyaçları da gerekli eğitimi almış, mesleki bilgi ve becerileri gelişmiş, kendini güncel tutan, araştıran ve yeniliklere açık mutfak çalışanları ile sağlanacaktır. Bu düzeydeki çalışanlar da misafir memnuniyetine önemli ölçüde pozitif yönlü katkılar sağlayacaktır.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında verilerin çoğu endüstride çalışmaya aday olan öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bu çalışmada aksine otel işletmelerinde gerçek uygulayıcılardan diğer bir ifadeyle mutfağın içerisinde çalışan mutfak profesyonellerinden veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş ve sonuçlara uygun öneriler sunulmuştur.

Kış Koridoru bölgesi Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren otel işletmelerinde 175 mutfak profesyoneline ulaşılmıştır. Bu profesyonellerin, tamamına yakını erkek, yarısından çoğu evli ve genç yaşlardadır.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfak profesyonelleri unvan/görev dağılım oranları; %33,1 aşçı, %22,3 kısım şefi, %18,3 komi, %13,1 aşçıbaşı yardımcısı ve yine %13,1 oran aşçıbaşı olarak tespit edilmiştir. Mutfak örgüt yapısı gereği orta ve alt düzey çalışanlarının oranı doğal olarak yüksek çıkmıştır. Ayrıca bölgedeki bazı otel işletmelerinin aşçıbaşı yerine kısım şefleri idaresinde mutfaklarındaki organizasyonlarını sağladıkları belirlenmiştir.

Kış Koridoru otelleri 175 mutfak çalışanının %69,7 oranla çoğunluğunun ortaöğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. Mesleki eğitim oranlarına bakıldığında ise; mutfaklarda istihdam edilenlerin yarıya yakını %43,4 oranla herhangi bir mesleki eğitim almamış bireylerdir ve usta-çırak ilişkisi ile yetişmişlerdir. Günümüzde ortaöğretim seviyesinin yeterli görülmemesi bölge mutfak çalışanlarının genel eğitim seviyeleri açısından ve yarıya yakınının mutfak (aşçılık) için herhangi bir mesleki eğitim almamaları mesleki eğitim seviyeleri açısından olumsuz bir tablo oluşturmaktadır. Özellikle 2000'li yıllardan sonra üniversite sayılarındaki artış ile son yıllarda aşçılık mesleğine ilginin her geçen gün artarak devam etmesi bunun da örgün ve yaygın eğitim veren kurumların sayılarına artış olarak yansımaya yol açmaktadır. Türkiye genelinde aşçılık önlisans program sayısı 46 iken kontenjan sayısı ise 5 bin 661, gastronomi ve mutfak sanatları program sayısı 29 iken kontenjan sayısı 2 bin 270'tir. Dolayısıyla bu eğitim kurumlarından mezunların endüstriye katılımıyla ileriki yıllarda bölge mutfaklarında eğitim ve mesleki eğitim seviyesi muhakkak yükselecektir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfaklarında istihdam edilen profesyonellerin %58,3'ü herhangi bir yabancı dil bilgisine sahip değildir. TUGEV'in 1994 yılında Türkiye genelinde otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada konaklama sektörü çalışanlarında yabancı dil bilgisi eksikliği tespit edilmiştir. Aradan geçen 25 yıla yakın bir sürede bölgedeki mutfak profesyonellerinin hala yabancı dil bilgisi eksikliği gösterdiği gözlenmektedir. Dolayısıyla düşük olan eğitim seviyesi ile bu durum paralellik göstermektedir ve 2023 Türkiye hedeflerinde belirtilen 63 milyon turist 86 milyar dolar gelir hedefine yabancı dil bilmeyen mutfak çalışanları ile ulaşmak zor olacak gibi gözükmektedir.

Kış koridoru otel işletmeleri mutfak profesyonellerinin %73,1'i 1400 ila 3000 Türk lirası gelire sahiptirler. Bölge mutfak çalışanlarının genel olarak düşük gelir düzeyine sahip oldukları söylenebilir. İşletmeler bu noktada kendilerini mutlaka sorgulamalı ve yüksek oranda misafir memnuniyeti sağlamanın memnun çalışandan geçtiğini hatırlamaları gerekmektedir.

Çalışmamıza katılan mutfak profesyonellerinin %42,3'ü 5 yıldızlı, %31,4'ü 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmaktadır. Mesleki deneyimlerine bakıldığında ise; %37,7 oranla 5-10 yıl arasında tecrübeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer deneyim oranları da değerlendirildiğinde mutfak çalışanlarının yarısından çoğu (%66,3) 5 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu oran mutfak bölümü için biraz düşük gibi görünse de bölgede turizm sezonunun daha kısa sürmesi ve personel devir oranının yüksek olması sebep olmuş olabilir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfak çalışanlarının işlerinden memnuniyet düzeyleri %80'dir ve eğitim düzeyleri arttıkça işlerinden duydukları memnuniyet düzeyi de artış göstermektedir. Böylece artan profesyonellik anlayışıyla alınan eğitim birleştirildiğinde belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak kolaylaşacak ve dolayısıyla sevilen iş ile meşgul olunacağından verimlilik ve memnuniyete olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu da toplumda mutlu birey ve çalışanlar oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Kış Koridoru otellerinde istihdam edilen mutfak çalışanlarının %66,9'u tekrar şansım olsa aynı mesleği seçerdim cevabını vermişlerdir. Aşçıbaşlarında bu oran %82,6 iken aşçıbaşı yardımcılarında ise %91,3'tür. Özellikle komi, aşçı ve kısım şefi olarak daha alt ve orta düzey pozisyonlarda görev yapan mutfak çalışanlarının genel ortalamayı aşağıya çektikleri söylenebilir. Bu sebeple kariyer hedefine yaklaşıldıkça meslek tercihinde verilen kararın doğru olarak değerlendirilebileceği gibi daha mesleğin başında olan, otel mutfakları çalışma koşullarını yeni tanıyan ve kariyer basamaklarını yeni tırmanmaya başlayan mutfak çalışanlarının tekrar aynı mesleği seçme konusunda olumsuz tavır sergiledikleri veya meslek seçimleri ile ilgili tekrar bir değerlendirme yapma isteğinde oldukları söylenebilir. Ayrıca mutfak çalışanlarının %70,1'inin (124 kişi) 21-40 yaş aralığında ve %73,7'sinin (129 kişi) ise orta ve alt düzey çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla Kış Koridoru otel mutfak çalışanlarının çoğunluğu kariyer dönemleri açısından yaş itibarıyla keşif (0-25 yaş) ve kurulma (26-35 yaş) dönemlerindedir ve birey bu dönemlerde seçtiği mesleğin kendi yeteneklerine, beklentilerine uygunluğunu sorgulamaktadır. Bu durum istihdam edilen profesyonellerin tekrar şansları olsa aynı mesleği seçmelerinde verdikleri cevaplardaki genel oranın aşağıya çekilmesine sebep olabilir.

Çalışmamıza katılan Kış Koridoru mutfak profesyonelleri eğitim düzeyleri ile gelecekte kendilerini nerede görmek istedikleri karşılaştırıldığında okur-yazar olan mutfak çalışanlarının %33,3'ü gelecekte kısım şefliğini hedeflerken %16,7'si unvanından memnun olduğunu, ilkokul mezunu olanların %45,8'i gelecekte aşçıbaşılığı hedeflerken %25'i unvanından memnun olduğunu, ortaokul mezunu olanların %48,2'si gelecekte aşçıbaşılığı hedeflerken %14,3'ü unvanından memnun olduğunu, lise mezunu olanların %39,4'ü gelecekte aşçıbaşılığı, %25,8'i yiyecek içecek müdürlüğünü, %19,7'si genel müdürlüğü hedeflerken, önlisans mezunu olanların %46,2'si gelecekte aşçıbaşılığı, %23,1'i yiyecek içecek müdürlüğünü, %15,4'ü genel müdürlüğü hedeflerken, lisans mezunu olanların %40'ı gelecekte genel müdürlüğü, %30'u aşçıbaşılık unvanlarını hedeflemektedirler. Dolayısıyla eğitim seviyesi yükseldikçe unvana yönelik beklenti ve kariyer hedefleri de yükseklik göstermekte olup eğitim seviyesi düştükçe kısım şefliği veya bulunulan unvan bireyler tarafından yeterli görülebilmektedir. Sonuç olarak eğitim seviyesinin bireyin kariyer hedeflerini belirlemede etkili olan önemli bir çevresel (sosyal) faktör olduğu tespit edilmiştir.

Kış Koridoru otel işletmeleri mutfak profesyonellerinin mesleki bilgi, beceri ve tutumlarına bakıldığında; özellikle menü tasarlanması hakkında bilgi ve yetenek sahibi, yaratıcılık deneyen, yiyeceklerin birbirleriyle etkileşimlerini bilen, kriz yönetimi becerilerine sahip ve yabancılarla iletişim kurmaktan çekinmeyen, çeşitli yemek kültürlerini, yemeklerin hazırlanma aşamalarını, yiyeceklerin ilke ve özelliklerini bilen, öğrenmeye açık, mutfaktaki yoğun çalışma temposuna ayak uydurabilen ve paylaşımcı özelliklere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Turizm endüstrisinde nitelikli çalışanları korumanın ve endüstri içinde kalmalarını sağlamanın yolu, iş tatminlerini artırarak kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktan geçmektedir. Günümüzde acımasız rekabetin yaşandığı sektörde restoranların veya konaklama işletmeleri mutfak departmanının başarılı olabilmeleri için kaliteli şefleri işe almaları ve katkılarını en üst düzeye çıkarmaları gerekmektedir. Mesleki yeterliklerini geliştiren şefler, sektörde uzun süre kalarak ve becerilerini sürekli yükselterek mutfak kalitesinin korunmasına katkıda bulunurlar (Ko, 2012, s.1004).

Bu sebeple 2023 yılında hedeflenen 63 milyon turist 86 milyar dolar turizm geliri hedefine ulaşmak, işletmelerdeki hizmet kalitesini artırarak misafir memnuniyetini en üst düzeye çıkarabilmek mesleki eğitimini almış, yetenekli, kolay iletişim kurabilen, yabancı dil bilgisine sahip, işini severek yapan, işinden memnuniyet duyan ve kariyer hedefleri bulunan çalışanlarla mümkün olacaktır. Tabii ki çalışanların da çalışma koşullarının iyileştirilmesi, gelir düzeylerinin artırılması, sosyal haklarının genişletilmesi ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında örgüt desteğinin verilmesi turizm işletmelerinin üzerinde önemle durması gereken konu başlıklarıdır. Çünkü mutlu ve memnun misafirin yolu mutlu ve memnun çalışanlardan geçmektedir.

Bu çalışma, Kış Koridoru bölgesi illeri Erzincan, Erzurum, Ağrı, Ardahan ve Kars illerinde faaliyet gösteren, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı otel işletmelerinde istihdam edilen mutfak çalışanları ile sınırlıdır. Mutfak çalışanı olarak adlandırdığımız personel, yiyecek üretiminden sorumlu komi, aşçı, kısım şefleri, aşçıbaşı yardımcısı ve aşçıbaşılardır. Özellikle bu bölgedeki otel mutfak çalışanlarının durum tespitleri açısından Kış Koridoru illeri çalışmanın sınırlı olmasında etken olmuştur.

#### KAYNAKÇA

- Aksu, M., ve Bucak, T. (2012). "Mesleki Turizm Eğitimi". Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 7-18.
- Aksu, M. ve Temeloğlu, E. (2015). "Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerine Göre Turizmde Kariyer Yapma İsteklerinin Belirlenmesi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği". 16. Ulusal Turizm Kongresi, 12-15 Kasım 2015, Çanakkale, 1529-1546.
- Anadolu Üniversitesi (2016). Aşçılık Program Bilgileri. <https://www.anadolu.edu.tr/acikogretim/turkiye-programlari/acikogretim-fakultesi-onlisans-programlari-2-yillik/ascilik> (Erişim: 31.07.2016).
- Anafarta, N. (2001). "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif". Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 1-17.
- Anafarta, N., ve Özgenlik, S. (2001). "Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(8), 1-15.
- Avcıkurt, C. (2004). "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Eğitimi ve Alternatif Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği". Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(21), Yıl:10, 25-32.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayar, O. E. (1998). "Türkiye Meslek Yüksekokulları Turizm Eğitimi Kalitesinin Geliştirilmesinde Sanal Yöntemlerin Rolü". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(3), 145-156.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, M. (2011). "Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma". Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 22(1), 35-48.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Birdir, K. ve Kılıçhan R. (2013). "Mutfak Şeflerinin Mesleki Eğitim Düzeyleri ve Yaşadıkları Eğitim Problemlerinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma". 14. Ulusal Turizm Kongresi, 5-8 Aralık 2013, Kayseri, 615-635.



- Brown, J. N. (2005). "A brief history of culinary arts education in America". *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 17(4), 47-54.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çemrek, F., ve Yılmaz, H. (2010). "Turizm ve Otel İşletmeciliği İle Aşçılık Programı Öğrencilerinin "Uygulamalı Mutfak Dersleri" Hakkında Tutum ve Düşüncelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama". *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 12(2), 203-220.
- Çiftçi, B. (2010). "Kariyer Planlama". Dolgun Uğur (Ed.), *Meslek Yüksekokulları ve Yüksekokullar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, (139-166), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dağdeviren, A. (2007). *Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Veren Kurumların Ders Programlarının Fonksiyonel Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Demirkol, Ş., ve Pelit, E. (2002). "Türkiye'deki Turizm Eğitim Sistemi ve Avrupa Birliği Sürecinde Olası Gelişmeler". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 125-146.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Beta Yayınları.
- Gediz Üniversitesi (2016). *Uzaktan Eğitim Nedir?* <http://uzem.gediz.edu.tr/uzaktan-egitim-nedir> (Erişim: 31.07.2016).
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Harbalıoğlu, M., ve Ünal, İ. (2014). "Aşçılık Programı Öğrencilerinin Mesleki Tutumlarının Belirlenmesi: Ön Lisans Düzeyinde Bir Uygulama". *Turizm Akademik Dergisi*, 1(1), 55-65.
- Ko, W. H. (2010). To evaluate the professional culinary competence of hospitality students. *Journal of Culinary Science & Technology*, 8(2-3), 136-146.
- Ko, W. H. (2012). "The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan". *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004-1011.
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, M. A., ve Dalkıranoglu, T. (2013). "Mezun Öğrencilerin Kariyer Algulamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği". *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(1), 41-52.
- Kozak, M.A. (2016). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı-KTB (2007). *Türkiye Turizm Stratejisi 2023*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara. [https://www.kultur.gov.tr/Eklenti/906\\_ttstratejisi2023pdf.pdf?0](https://www.kultur.gov.tr/Eklenti/906_ttstratejisi2023pdf.pdf?0) (Erişim: 28.06.2016).
- Lu, T., ve Adler, H. (2009). "Career goals and expectations of hospitality and tourism students in China". *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(1-2), 63-80.
- MEB (2011). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Alanı Çerçeve Öğretim Programı*. [http://www.megep.meb.gov.tr/dokumanlar/%C3%87er%C3%A7eve%20%C3%96%C4%9Fretim%20Program%C4%B1/Y%C4%B0YECEK%20%C4%B0%C3%87ECEK%20H%C4%B0ZMETLER%C4%B0\\_%C3%87%C3%96P\\_10.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/dokumanlar/%C3%87er%C3%A7eve%20%C3%96%C4%9Fretim%20Program%C4%B1/Y%C4%B0YECEK%20%C4%B0%C3%87ECEK%20H%C4%B0ZMETLER%C4%B0_%C3%87%C3%96P_10.pdf) (Erişim: 28.07.2016).
- Morkoç, D.K., ve Doğan, M. (2014). "Meslek Yüksekokulu Mezunu Çalışanların Mesleki Eğitime Yönelik Görüşleri: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği". *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 112-121.

- Mil, B. ve Küçükaltan, D. (2015). Aynı Sofrada İki Ülke (Mi?): Türk ve Yunan Mutfaklarının Karşılaştırmalı Analizi, I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi: Güncel konular, Eğilimler ve Göstergeler Bildiriler Kitabı 28-30 Mayıs 2015, ISBN: 978-605-9119-17-7, Konya, Türkiye, 372-382.
- Okakın, N., ve Şakar, M. (2011). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Özdemir Yılmaz, G. ve Topçu, Z. (2014). "Otel Yöneticileri Tarafından Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenlerin Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi". 15. Ulusal Turizm Kongresi, 13-16 Kasım 2014, Ankara, 1316-1327.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Y., ve Görkem, O. (2011). "Mutfak Dalı Öğrencilerinin Mesleki Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi: Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama". İşletme Araştırmaları Dergisi, 3(2), 69-89.
- Santich, B. (2004). "The study of gastronomy and its relevance to hospitality education and training". International Journal of Hospitality Management, 23(1), 15-24.
- Shen, H., Luo, J. M., ve Lam, C. F. (2015). "Evaluating the Quality of Hospitality and Tourism Education in Vocational Institute in China". International Journal of Marketing Studies, 7(3), 12.
- Şimşek, M.Ş., ve Öge, H.S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 231-241.
- Tekin, Ö. A., ve Çidem, G. (2015). "Turizm Öğrencilerinin Mutfak Departmanına Yönelik Tutumları Ölçeği: Bir Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". Journal of International Social Research, 8(39), 975-986.
- TUGEV (1994). Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler. Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No:28, Ocak, İstanbul.
- Tuyuluoğlu, T. (2003). Türkiye'de Turizm Eğitiminin Niteliği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- TÜİK, (2015). İstatistiklerle Türkiye 2015. <https://biruni.tuik.gov.tr/yayin/views/visitorPages/index.zul> (Erişim:02.08.2016).
- Uçkun, C. G., Uçkun, S., ve Üzüm, B. (2015). "Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Öğrencilerinin Kariyer Kararı Yetkinlik ile Mesleki Sonuç Beklentisi İlişkisi: (KMYO Örneği)". Electronic Journal of Vocational Collages, BÜROKON Özel Sayısı, 181-190.
- Ünlüönen, K., ve Boylu, Y. (2005). "Türkiye'de Yükseköğretim Düzeyinde Turizm Eğitimindeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(12), 11-32.
- Üzümcü, T. P., Alyakut, Ö., ve Günsel, A. (2015). "Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin, Mesleğin Geleceğine İlişkin Bakış Açıkları". Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute, 18(33).
- WTTC 2016 (ty). [http://www.wttc.org//media/files/reports/economic%20impact%20research/2016%20documents/economic%20impact%20summary%202016\\_a4%20web.pdf](http://www.wttc.org//media/files/reports/economic%20impact%20research/2016%20documents/economic%20impact%20summary%202016_a4%20web.pdf) (Erişim: 17.06.2016).
- WTTC 2017 (ty). <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf> (Erişim: 25.05.2017).
- Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zengin, B., Şen, L. M., ve Taşar, O. (2011). "Marmara Bölgesinde Turizm Lisans Öğrencilerinin Konaklama Sektöründe Cinsiyete Göre Kariyer Düşünceleriyle İlgili Bir Araştırma". In SESSION 3B: Turizm ve Mikroekonomi, International Conference On Eurasian Economies, Bildiri Kitabı (217-225).



## THE ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AND EXPORT OF RUSSIAN FEDERATION <sup>1</sup>

**Ahmet Yağmur ERSOY**

*Assist. Prof. Dr., Sakarya University, Sakarya Business School, Department of International Trade,  
ayersoy@sakarya.edu.tr*

**Farida ABDUKADIROVA**

*MA Student, Sakarya University, Institute of Social Sciences, Department of International Trade*

**Sedat DURMUŞKAYA**

*Assist. Prof. Dr., Sakarya University, Sakarya Business School, Department of Business,  
sdurmuskaya@sakarya.edu.tr*

### ABSTRACT

This study is aimed to analyze the relationship between inward foreign direct investments (FDI) and export in Russian Federation. Previous researches related to our topic have been examined broadly in terms of the theoretical input to our work and the most important were provided under the Literature Review.

For the analysis quarterly data from 1996 till 2016 for FDI, export and Gross Domestic Product (GDP), provided by National Committee of Statistics of Russian Federation and Central Bank has been used. E-Views Econometric Modeling and Analysis Package and Granger Casualty Test have been used for the research of relationship. The results of Granger Casualty Test are provided in the Empirical Results section and explained in Conclusion.

**Key words:** Russian Federation, Foreign Direct Investments (FDI), Export, Granger Casualty Test

## RUSYA FEDERASYONU'NUN DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR VE İHRACATI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN EKONOMETRİK ANALİZİ <sup>2</sup>

### ÖZET

Bu çalışmada Rusya federasyonu özelinde kabul edilen doğrudan yabancı yatırımlar ile ihracat arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmamıza teorik girdi oluşturması bakımından konu ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalar kapsamlı olarak taranmış ve konu ile ilgili olan önemli çalışmalar Literatür Taraması başlığı altında verilmiştir.

Bu çalışma için 1996 – 2016 yılları arasında çeyrek dönemler bazında doğrudan yabancı yatırım ve ihracat istatistikleri kullanılmış, söz konusu istatistikler Rusya İstatistik Kurumu ve Merkez Bankası verilerinden derlenmiştir. Araştırılan ilişkinin analizi için E-Views ekonometri paket programı ile Granger Nedesellik testi gerçekleştirilmiştir. Granger nedensellik testi sonuçları Ampirik Bulgular başlığı altında tartışılmış ve sonuç kısmında yorumlanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Rusya Federasyonu, Doğrudan Yabancı Yatırımlar, İhracat, Granger Nedensellik

---

<sup>1</sup> This article is derived from, Sakarya University Institute of Social Sciences Department of International Trade student Farida ABDUKADIROVA's master thesis of "Impact of Foreign Direct Investments on Export of Russian Federation".

<sup>2</sup> Bu makale, Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret A.B.D. Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Farida ABDUKADIROVA'nın "Rusya Federasyonu'nun Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve İhracat İlişkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

## **Introduction**

19th century economic nationalism called mercantilism ideology, which was based on international trade has been brought to a new agenda in 21st century under the pressure of globalization and was developed as neo-mercantilism. Ideology pointing that decrease of import and increase of export lead to economic growth has been abandoned for a long time and instead of it the ideology pointing that international trade is not a game of zero sum, but brings mutual benefit for countries has been the starting point of ideas of new century liberal economic ideologist like Paul Krugman and others. Foreign direct investments (FDI), which are one of the important forms of internationalization which is the economical reflection of the sociological phenomenon of globalization, are seen as one of the advantages of liberal approaches. But in time, developed countries' governments started adopting more and more nationalistic approach and foreign investments turned directly into one of the countries' economical weapons. New protective politics of either the new government that came in power in USA or the important European economies like UK and Germany affected the international trade and foreign investments.

Effects of direct foreign investments on economy have been the subject of many studies and some of these studies listed under the Literature review are explored in this study. Along with this, studies that explore the effects of direct foreign investments to the export are quite limited. In order to be able to test the policies in power, it is quite important to evaluate the relationship between direct foreign investment movements and the current export, which has started to be evaluated as a separate item of export of the protective policies.

It is important to research the impact of foreign direct investment on export of host country as export is considered to be a generator of economic growth. Many observations proved that FDI stimulate export in the receiving country by expanding local capital for export, giving an opportunity to enter new and bigger foreign markets, helping to renew the technology of producing exporting goods and of course increasing the local labor force and implementing new technical and administration skills (Jayakumar and Kannan, 2014). But FDI does not affect only in positive way, it can also lead to the decrease of national savings and investments, bring technology that is not applicable to the receiving country and can only have worse effect on production, focusing only on production for the domestic market, which will have no impact on export, use FDI just because the production in the receiving country is cheaper due to labor force and technology, by doing so FDI will not improve country's competitive advantage and will just use it as a mechanism to make profit, promotes other companies to focus more on export not on the domestic market, which can lead to the shortage of goods for the local consumers (OECD, 2002).

In order to research the impact of FDI on export of host country we have chosen Russian Federation as it is the biggest country in the world by territory covering 17125191 km<sup>2</sup>. Population of Russian Federation according to World Bank for 2016 is 144.1 mln. Russia is a member of World Trade Organization since 2000, BRICS since foundation in 2009, Shanghai Cooperation Organization (SCO) since 2001, Asian Pacific Economic Cooperation (OPEC) since 1998, Commonwealth of Independent States since 1991, Black Sea Economic Cooperation Organization, Eurasian Economic Union since 2015, etc.. (Russian Investment Agency, 2017).

Russian Federation is a leading producer of oil and natural gas. It is also the biggest exporter of steel and primary aluminum. It plays a key role in ensuring international energy security. And it intends to continue to be approved first of all at the expense of new contracts. Russia is constantly increasing the extraction of oil and gas, increasing the share of its energy carriers in the world market. Thus, it makes a significant contribution to restraining prices and solving energy problems in the world as a whole economy (CIA, Economies Overview Report, 2017).

It is worth noting that Russia recently entered the seven countries with the most dynamically developing economy. Alongside with Russia are countries such as Brazil, China, India, South Africa, Korea and Mexico (UNCTAD, 2016).

Russia is also one of the largest exporters and by the size of GDP, except for the last three years, has always been among the ten largest industrialized countries in the world (World Bank Data, 2016). Domestic

industry manages to produce competitive products; this applies to weapons, power equipment, nuclear industry and space.

After the collapse of Soviet Union Russia went through serious changes, such as moving from planned to market oriented economy (CIA, Economies Overview Report, 2017).

The period of vigorous and comprehensive economic growth that occurred in the first decade of the 2000s was replaced by a slowdown in economic growth, which began in 2012. Since then, the pace of structural reforms of the second generation has slowed. As a result of the completion of the super-cycle of rising prices for raw materials - especially the sharp drop in oil prices, as well as the impact of sanctions imposed in 2014 - the economy plunged into a prolonged recession, which entailed a period of difficult economic adjustment. Against the backdrop of limited economic diversification and significant dependence on the oil industry, Russia's vulnerability to shocks stemming from the worsening terms of foreign trade has been exposed (World Bank, 2017).

As follows from the World Bank's Comprehensive Diagnostic Study of the Russian Federation's Economy "Ways to Achieve Comprehensive Economic Growth," (The ways of obtaining economic growth, World Bank Report 2016) Russia needs to remove the main obstacles to productivity growth, such as a weak investment climate, lack of sufficient competition, tangible and intangible barriers to connectivity, The level of innovative capabilities of enterprises and the shortage of qualified personnel, are in demand In the labor market. Improving the health of the population and providing access to quality education services are no less important. Strengthening the management system at all levels of government and ensuring budgetary and environmental sustainability should reinforce these efforts. Progress is an essential condition for restoring a stable trajectory of economic growth and ensuring the general prosperity of the population of such a vast and diverse country.

The aim of this study is to test the relationship between foreign direct investment and exports of Russian Federation, whose weight in the world economy is felt more and more every day. Findings will be evaluated under the title of the results and recommendations of the study, and brief information will be given about the studies that are considered to be carried out in the future.

### **Literature Review**

Iwasaki and Sukanuma (2015) in the research of FDI and regional economic development in Russia by using econometric analyses, they values the Cobb-Douglas production functions for the 71 regions of Russian Federation in order to find out if FDI effects on the regional economic development. The result showed that there was a close relationship between foreign direct investment and regional total factor productivity in Russian Federation. Based on the findings, authors supported that idea that improvement of partnership between foreign companies and local R&D sector would play an important role for Russia. In addition, their estimation results offered that geographical factors as the city size, the existence of ports didn't turn out as effective production promoter for the regions. In order to balance economic development, according to authors the policymakers have to attract FDI by market liberalization and management, also improve relationships between the R&D sector and foreign multinational companies.

Falchenko (2014) studied the role of transnational corporations and foreign direct investment on the receiving country's economy using econometric analysis. According to the author's research the investment inflow in to Russian Federation was stable and even positive between 2000 and 2012, except 2008. Industries that attracted most of the foreign direct investment were manufacturing industries and mineral production, which took 30% and 19% respectively of all FDI consequently. In general even, if the inflow of FDI was stable, the quantity decreased due to the financial crisis and change for the worse of Russian investment climate. In econometric model the author studied the influence of FDI on GDP and export of the receiving country offering two models: (1) the dependence of GDP on domestic investment and foreign investment of transnational corporations in the capital stock; (2) the dependence of exports of goods and services on the dynamics of domestic production and accumulated direct investment of TNCs in the host country. The econometric analysis for the first model showed that domestic investment has more positive effect on the GDP of Russia, foreign direct investment of TNC also effects positive on the economic growth

but a little bit less than domestic investments. The calculations for the second model stated that growth of real GDP has a positive effect on the rise in export, considering the accumulated foreign direct investment, they also have a positive effect on the export growth, the rise of FDI by 1% leads to the increase of export by 0,19%. Falchenko also suggest to improve investment climate and liberalize domestic market in order to attract more investment, which will have a positive effect on the economic growth in general.

Yormirzoyev (2015) in his work studied the influence of FDI on economic growth, in the case of transitional European economies and economies of CIS states. The author practiced an empirical approach using the World Bank and ERDB data for 1992-2009 period. As a result of regression analysis there was high regression between FDI and economic growth in Central and Eastern European countries and CIS states. The economic growth was slower in CIS countries as they were in the Soviet Union before and it took time for the new independent countries to recover. But after 2000 the growth rates were modest. The period from 2000 to 2008 showed a positive economic growth in both regions but financial crisis of 2008 hit the economies of both CEE and CIS. However, CIS countries has just negative growth of 2%, while CEE 7%. During the recovery period more FDI flow into CIS, which could be the reason CEE countries recovery to be more challenging.

In the study on the impact of FDI on Turkish trade with European countries Cetin and Taban (2009) research whether there is an influence of FDI from such major countries as Japan, the USA and the EU on the Turkish trade with the European countries. In order to analyze the relationship between FDI from mentioned three economies and trade of Turkey with European countries the authors built up two models of export supply and import demand. During the study both Augmented Dickey-Fuller (ADF) and Phillips-Perron tests were used to examine the order of integration of the series included in the analysis. To test if there is long-run relationship or cointegration between variables or not the researchers decided to apply the Johansen and Juselius multivariate cointegration approach. The evaluation results of a long run export model showed that inward foreign direct investment from the USA, Japan and the EU don't have the same effect on Turkish export. If Japanese and the EU's FDI increase Turkish export, FDI of the USA have the negative impact, which leads to the decrease of Turkish export to the EU market.

ThanhXuan and Xing (2008) compiled the database of FDI that were actually distributed in Vietnam from 23 countries for the period of 1990 till 2004. Using data set the impact of FDI on the export of Vietnam was analyzed using gravity models. The aim of the study was focused on the aggregate effect of the FDI on export of Vietnam. After the empirical analysis it was demonstrated that FDI significantly increased Vietnam's export to source countries. According to analysis Vietnamese GDP rise by 1% leads to the rise of export by 3.21%. This shows that country is more export oriented. Industrial policy of a country, which promoted export sector was very successful, but the income of Vietnamese trade partners also has an impact on country's export.

Concerning the research of the influence of FDI on the economic growth in Nigeria, Akinlo (2004) also used empirical analysis, applying Augmented Dickey-Fuller test and the Johansen-Juselius techniques. After examining the links between mentioned variables, result showed that FDI increased the economic growth after a considerable lag, and FDI made into the mining sectors, specifically oil may not be as effective as FDI made into manufacturing industries. In order to increase the economic growth, government of Nigeria has to provide favorable investment climate for the manufacturing fields, which were closed to the investors before. Country could also be benefited from the FDI into the oil sector, but it is separated from the main economy. According to the researchers government should let some sectors to be privatized by domestic and foreign companies. Export has a positive effect on the economic growth and in order to increase it, FDI has to be attracted, because there are directly connected.

For Chinese economy, which is considered one of the leading economies in the world nowadays, many researches on the impact of FDI on trade, economic growth have been made. In their study Liu and Burrige et al (2002) were the first to analyze the influence of inward FDI into China on export. Previous studies included the research on impact of FDI on economic growth, FDI and trade on economic growth etc. After implementation of multivariate Granger casualty test in a cointegration framework the result showed

that there was two-way causal connection between FDI, export and economic growth and failure to explain cooperation between reviewed factors could lead to false results in the analysis of the relationships between mentioned variables.

Concerning the relationships between GDP, export and investment in the case of Iran, Morfad (2012) by comparing long and short-term relationship between mentioned variables for the period of 1991-2008 used Johnson's cointegrations test to determine the long term relationship between variables. According to the results for the long-term relationships FDI and export influence GDP at 95% confidence level, but FDI does not influence export. In order to test short-term relationship authors used vector error correction model. The results came out to be the same but for short-term relationship the amount of FDI and export variables is over the long-term equilibrium values. In short-term, FDI and export have a positive effect on GDP, domestic production has positive effect on investment, but negative on export. Export, in its turn has negative effect on investment, but investment has positive effect on export.

The same relationships also can be found in Szkorupova's (2014) research for Slovakia in the period of 2001-2010. Quarterly data was tested by cointegration method and vector error correction model. Johanson test indicated positive long-run relationship between FDI and GDP and between export and GDP. Unfortunately, author did not study export and FDI relationship.

In the case of Croatia research made by Dritsaki and Stiakakis (2014) revealed no effect of FDI on growth of Croatian economy but there was a strong bidirectional causal relationship between growth and export for both long and short term. In the study author used Auto Regressive Distributed Lag (ARDL) developed by Pasaranet al. for long-term relationships and vector error correction model (VECM) for causal relationships. For unit root analysis ADF, PP KPSS DF-GLS and ERS-Point Optimal Tests were used.

For Least Developed countries, namely Angola, Benin, Burkina Faso, Central African Republic, Chad, Gambia, Haiti, Liberia, Madagascar, Malawi, Mauritania, Nijer, Rwanda, Senegal, Sierra Leone, Togo, Yemen and Zambia Tekin (2012) investigated potential Granger causality amount real GDP, real export and inward FDI for the mentioned economies. Panel-data way established in Konya (2006), which is based on SUR systems and Wald test were used in the study. Findings of export and growth link showed that both export effects growth and growth effects export, but not for all countries. In countries, which are rich in oil or other natural resources, growth led export. Only Haiti and Rwanda, which are manufacturing and services exporters were also in the same group of countries. Only in couple of countries FDI has an effect on GDP, because LDC countries do not attract too much FDI, as they are concentrated in resource-rich, mineral or oil exporting countries. For such countries as Benin, Haiti, Mauritania, Niger and Togo results showed a positive influence of FDI on export rise and vice versa.

Zhang and Felmingham (2001) determining the relationship between inward direct foreign investment and China's provincial export trade tested the presence of unit roots by using Dickey-Fuller (ADF) and Phillips-Perron (PP) tests for stationary and Engle and Granger test for bivariate cointegration. For the research Granger test was limited and to overcome limitation, Sims test was also used, which took into consideration both lags and leads, Granger in its turn failed to do it. The results of ADF and PP tests were incomplete, but the results of Engle and Granger bivariate cointegration test showed that there was no long-term equilibrium between FDI and export. As for the regions of China groped Granger and Sims causality test was used and according to the result, there was relationship between inward FDI and export but not the same for all China regions.

Sims test, specifying a vector autoregressive mode (VAR) was also used in Stamatiou and Dritsakis (2012) work in FDI, export and economic growth relationship investigation for five European countries, which have been in recession during the last year before the research was done. For panel data unit root test Breitung, LLC, W-test, ADF-Fisher, PP-Fisher testes were used. Then the Hausman test was implemented to chose between FEM and REM estimations and after the Wald test to determine the Granger causality direction was applied. The result showed no influence of FDI neither on economic growth nor export, but there was an existence of strong bidirectional causality relations between export and economic growth.



Concerning the interrelationship between growth, export and FDI in Turkey Alici and Ucal (2003) also tested unit root using the ADF test, but having low power, Philips-Perron (PP) test was also applied. After mentioned tests were applied authors chose Toda and Yamamoto procedure (MWald test), which led to a point where the usual test statistics for Granger causality exhibit standard asymptotic distributions. As a result, used VAR methodology showed that there was no positive spillover from FDI to output. But authors offer that only with more Inflow FDI to Turkish Economy can be followed by positive effect over output.

The similar study for Eight East and Southeast Asian economies was introduced by Hsiao (2006) using Granger causality test for the period of 1986-2004. Results, as in many above mentioned works, showed the influence of FDI on GDP through export. Multidirectional causality between export and GDP.

Eryiğit (2012) investigated the long run relationships between FDI and export volume, FDI and Gross Domestic Products (GDP), and export volume and GDP through cointegration tests. 15 countries that regularly invest into Turkish economy were selected and the data set for the period of 200-2010 was used. The results revealed a long-term relationship between FDI and export, FDI and GDP and export and GDP.

For Greece Dritsaki, et al (2004) also revealed a long-term relationship between FDI, export and GDP, which was also checked by using Granger causality test.

### Data and Methodology

Quarterly data for the analysis from 1996 till 2016 has been taken from different resources, as since 2013, National Committee of Statistics of Russian Federation separated gathering statistical data with Central Bank and Central Bank of Russian Federation has been responsible for the financial market data since that time.<sup>3</sup> Quarterly export (EX) is taken from Russian Federation Federal State Statistic Service together with quarterly GDP, which was provided in current and stable prices. For our analysis GDP in current prices has been used. Quarterly GDP was also provided in rubles and using average quarterly dollar/ruble exchange rate the data was converted from Ruble to USD Dollar. Quarterly Foreign Direct Investment (FDI) was provided by Central Bank of Russian Federation.

At first stage of our econometric analysis we have to check if our time series is stationary or non-stationary. In order to it unit root test has to be applied. Time series will have unit root or integration order one, if its first differences generate stationary series. This condition is written as  $y_t \sim I(1)$  if the row of first differences  $\Delta y_t = y_t - y_{t-1}$  is stationary  $y_t \sim I(0)$ .

Using this test, we check the value of the coefficient  $a$  in the first-order autoregression equation AR(1):

$$y_t = ay_{t-1} + \varepsilon_t$$

Where:  $y_t$  – time series,  $\varepsilon$  – error.

If  $a=1$ , then the process has unit root, in this case series  $y_t$  is non-stationary and integrated time series of first order –  $I(1)$ . If  $a < 1$ , then series is stationary –  $I(0)$ .

The reduced autoregressive equation AR(1) can be rewritten in the form:

$$\Delta y_t = by_{t-1} + \varepsilon_t$$

Where  $b=a-1$  and  $\Delta$ -operator of the difference of first order.

Therefore, testing the hypothesis of the unit root test in mentioned representation means checking the null hypothesis of that coefficient  $b$  is 0. Since the case of “explosive” processes is excluded, the test is one-sided, that is, the alternative hypothesis is the hypothesis that the coefficient  $b$  is less than zero. The test statistic (DF-statistics) is a common t-statistics for checking the significance of linear regression

<sup>3</sup> Information letter of Financial Market Service of the Bank of Russia "On bringing internal documents of financial market participants in line with Federal Law No. 251-FZ of July 23, 2013," On Amending Certain Legislative Acts of the Russian Federation in Connection with the Transfer of Authorization to the Central Bank of the Russian Federation, Control and supervision in the financial markets".

coefficients. However, the distribution of this statistics differs from the classical distribution of t-statistics (Students's distribution or asymptotic normal distribution). The distribution of DF statistics is expressed through a Wiener process and is called the Dickey- Fuller distribution.

There are three types of tests (test regressions):

1) Without constant and trend (none):

$$\Delta y_t = by_{t-1} + \varepsilon_t$$

2) With constant, but without trend:

$$\Delta y_t = b_0 + by_{t-1} + \varepsilon_t$$

3) With constant and linear trend:

$$\Delta y_t = b_0 + b_1t + by_{t-1} + \varepsilon_t$$

If we add lags of the first differences in the time series to the test regressions, the distribution of the DF statistics (and hence the critical values) will not change. This test is called the Augmented Dickey-Fuller test (ADF), which is commonly used in many works for finding a unit root.

The necessity of including the lags of the first differences is due to the fact that the process can be an auto regression of not of the first but of a higher order. Let's consider the following model AR(2):

$$y_t = a_1y_{t-1} + a_2y_{t-2} + \varepsilon_t$$

This model can be represented as:

$$\Delta y_t = (a_1 + a_2 - 1)y_{t-1} - a_2\Delta y_{t-2} + \varepsilon_t$$

If the time series has one unit root, then the first differences are by definition stationary. And since  $y_{t-1}$  is nonstationary by assumption, then if the coefficient of it is not equal to zero, the equation is contradictory. Thus, from the assumption of first-order integration for such a series it follows that  $(a_1 + a_2 - 1) = 0$ . Thus, to check the presence of unit roots in this model, a standard DF test for the coefficient at  $y_{t-1}$  should be carried out, and the lag of the first difference of the dependent variable must be added to test regression.

In addition to this reason, there is also another reason as model errors may not be white noise, but rather be some stationary ARMA process, so we should check the presence of a single root for several lags. It should, however, be taken into account that an increase in the number of lags leads to a decrease in the power of the test. Usually limited to three or four lags.

## Empirical Results

ADF-test if export time series have a unit root test at level, which were chosen automatically based on AIC, gave us the following results (Table 1.1).

**Table 1.1** The result of ADF test for EXP

	None		Constant		Constant and linear trend	
	t-statistics	Prob.	t-statistics	Prob.	t-statistics	Prob.
EXP	-2.869788	0.0046**	-4.545930	0.0004	-4.751975	0.0004

\*Meaningful on 1% level, \*\*Meaningful on 5% level, \*\*\*Meaningful on 10% level

From the Table 1.1 we see that p-value for all types of equation is meaningful at 1%, 5% and 10% level for constant and constant and linear trend equation, and at 5% and 10% level for equation without constant and trend (none). When we have probability at 95% level we can reject the null hypothesis and say that the series is stationary. The result of the test meets requirements and it can be concluded that EXP time series is stationary.

**Table 1.2** The results of ADF test for FDI

	None		Constant		Constant and linear trend	
	t-statistics	Prob.	t-statistics	Prob.	t-statistics	Prob.
FDI	-5.538622	0.0000	-5.763659	0.0000	-5.615615	0.0001

\*Meaningful on 1% level, \*\*Meaningful on 5% level, \*\*\*Meaningful on 10% level

For FDI time series the p-value is almost 0 for all equations and it's meaningful at all levels. FDI time series is stationary.

**Table 1.3** The results of ADF test for GDP

	None		Constant		Constant and linear trend	
	t-statistics	Prob.	t-statistics	Prob.	t-statistics	Prob.
GDP	-1.355499	0.1610	-3.770198	0.0048	-2.400029	0.3763

As for GDP results, time series is stationary only in constant equation, as p-values is below 0.05 and meaningful at 1%,5% and 10% level. As for none and constant/linear trend equation, the result showed that row is non-stationery and not meaningful at 1%, 5% and 10% level. But stationarity at in constant equation is enough to process to Granger casualty test.

Later, in order to determine lag length for VAR models we implied (LR) Sequential modified, LR test statistic ,(FPE) Final prediction error, (AIC) Akaike information criterion, (SC) Schwarz information criterion, (HQ) Hannan-Quinn information criterion and the results can be seen in Table 1.4.

**Table 1.4** Lag length for EXP-FDI

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-180.8233	NA	0.479706	4.941169	5.003441	4.966010
1	-179.9762	1.625400	0.522421	5.026385	5.213201	5.100908
2	-176.1043	7.220621	0.524402	5.029846	5.341206	5.154051
3	-170.7136	9.761580	0.505422	4.992259	5.428163	5.166146
4	-149.3064	37.60713	0.316150	4.521796	5.082244	4.745365
5	-136.3374	22.08245*	0.248596*	4.279389*	4.964381*	4.552641*
6	-133.2742	5.050111	0.255718	4.304708	5.114245	4.627642
7	-132.0658	1.926858	0.276869	4.380158	5.314238	4.752774

\* indicates lag order selected by the criterion; LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level); FPE: Final predictionerror; AIC: Akaikein formation criterion; SC: Schwarzin formation criterion; HQ: Hannan-Quinnin formation criterion

**Table 1.5** Lag length for GDP-FDI

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-188.7045	NA	0.593584	5.154175	5.216447	5.179016
1	-187.5229	2.267320	0.640622	5.230349	5.417165	5.304872
2	-178.8045	16.25864	0.564104	5.102824	5.414185	5.227030
3	-172.8393	10.80179	0.535311	5.049712	5.485616	5.223599
4	-147.4813	44.54794	0.300933	4.472467	5.032915	4.696037
5	-135.1915	20.92588*	0.241015*	4.248418*	4.933410*	4.521670*
6	-132.8201	3.909492	0.252599	4.292436	5.101973	4.615370
7	-130.0489	4.418975	0.262181	4.325646	5.259727	4.698263

\* indicates lag order selected by the criterion; LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level); FPE: Final predictionerror; AIC: Akaikein formation criterion; SC: Schwarzin formation criterion; HQ: Hannan-Quinnin formation criterion

**Table 1.6** Lag length for GDP-EXP

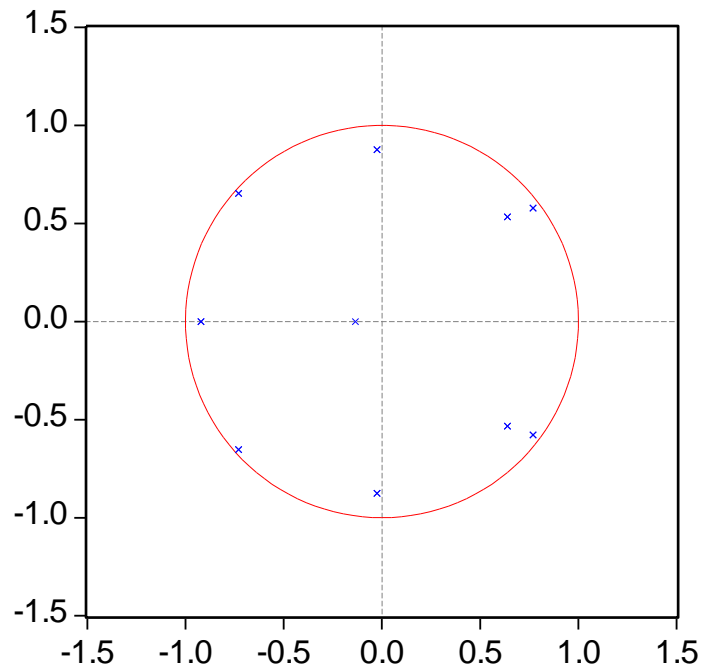
Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	110.0132	NA	0.000185	-2.919277	-2.857004*	-2.894435
1	113.3453	6.394035	0.000188	-2.901225	-2.714409	-2.826702
2	118.0818	8.832829	0.000185	-2.921129	-2.609769	-2.796924
3	124.5388	11.69236	0.000173	-2.987534	-2.551630	-2.813646
4	136.4128	20.85975	0.000140	-3.200345	-2.639897	-2.976775
5	144.8329	14.33703*	0.000125*	-3.319809*	-2.634816	-3.046557*
6	148.1017	5.389111	0.000127	-3.300047	-2.490510	-2.977113
7	150.5003	3.824740	0.000134	-3.256765	-2.322684	-2.884148

\* indicates lag order selected by the criterion; LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level); FPE: Final prediction error; AIC: Akaike information criterion; SC: Schwarz information criterion; HQ: Hannan-Quinn information criterion

From Tables 1.4, 1.5, 1.6 it can be seen that lag length is 5 almost for all variables. Only for GDP-EXP lag length Schwarz information criterion gives lag 1, but as Akaike information criterion gives lag 5, we will rely on it and continue analysis with VAR(5) models.

VAR models for EXP-FDI, EXP-GDP and FDI-GDP will be implied in order to establish relationship between mentioned variables.

And AR roots are inside the circle means that as we proved before the time series is stationary and stable.



Graph 1. Inverse roots of AR Characteristic Polynomial

In addition, Table 1.7, it is seen that the autocorrelation-LM test results do not include error terms in all equations with 5 percent significance level.

**Table 1.7** Autocorrelation-LM test results.

Lags	LM-Stat	Prob
1	4.897494	0.2980
2	4.686164	0.3210
3	3.053519	0.5489
4	10.29909	0.0657
5	0.746644	0.9455
6	5.664184	0.2257
7	2.278491	0.6847
8	1.951960	0.7446
9	2.046018	0.7273
10	1.876317	0.7585
11	1.050859	0.9020
12	5.765421	0.2174
Probs from chi-square with 4 df.		

After applying Walt test for Granger Causality for FDI-EXP relations, the results indicated in Table 1.8 were obtained.

**Table 1.8** Wald test for Granger Causality

VAR Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests			
Dependent variable: EXP			
Excluded	Chi-sq	df	Prob.
FDI	16.46010	5	0.0056
All	16.46010	5	0.0056
Dependent variable: FDI			
Excluded	Chi-sq	df	Prob.
EXP	0.359855	5	0.9964
All	0.359855	5	0.9964

Table 1.8 shows that FDI effects EXP at the level around 99% in 5 lags, that mean that foreign direct investment will affect export in five quarters and export will change on sixth quarter. Regarding EXP-FDI relationship, EXP doesn't affect FDI as probability is more than 5%.

$$EXP = 0.027234 + 0.01558809072*FDI(-5) + 0.02723373213$$

## Conclusion

In order to study the relationship between inward foreign direct investments and export of Russian Federation, serial of empiric analysis has been fulfilled. According to results after the implementation of Granger Causality Test, there is a unilateral causal relationship between inward foreign direct investments and export of Russia. The research showed that FDI influence export, but export does not have any effect on FDI. Again, according to Granger Causality Test, export influence FDI only after the five quarters period. That means that it is possible for FDI to turn into export after one year and three month. The result is also compatible with the nature of the investments as it is necessary to pass through a certain period of time as investment establishment, production and marketing before turning to products to be exported.

## Appendix. Supporting information

Supplementary data associated with the research can be found online on:

<https://www.gsk.ru>

<https://www.cbr.ru>

## REFERENCES

- Akinlo, A.I. (2004) Foreign Direct Investment and Growth in Nigeria. An Empirical Investigation, *Journal of Policy Modeling* 26, 627-639.
- Alici, A.A. and Ucal, M.S. (2003) Foreign Direct Investment, Exports and Output Growth of Turkey: Causality Analysis, Paper to be Presented at the European Trade Study Group Fifth Annual Conference, 11-13 September 2003 in Madrid.
- Almfaji, M.A. and Almsafir, M.K. (2013) Foreign Direct Investment and Economic Growth Literature Review from 1994 to 2012, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 129(2014), 206-213.
- Belloumi, M. (2014) The Relationship Between Trade, FDI and Economic Growth in Tunisia: An Application of The Autoregressive Distributed Lag Model, *Symposium: Performance of Financial Markets, Economic Systems*, June 2014 38(2), 269-287.
- Belous, T. (2003) Foreign Direct Investment in Russian Federation: Pros and Cons, *World Economy and International Economic Relations* No.9, 60-66.
- Blomstron, M. and Kokko, A. (1997) How Foreign Investments Affect Host Countries, *Policy Research Working Paper No. 1745*, The World Bank, 44.
- Borodin, K.G. (2005) Theories of International Trade and Trade Policy, *Vneshneekonomicheskii Bilyuten*, December, No. 12
- Cetin, R. and Taban S. (2009) The Impact of Foreign Direct Investment from Major Source Countries on Turkish Trade with the European Union, DOI: 10.2478/v10033-009-0013-4, 45-55
- Deraniyagala, S. and Fine, B.(2003) New Trade Theory versus Old Trade Policy: A Continuing Enigma, *Cambridge Journal of Economics* 25(6)
- Dritsaki, Ch. and Stiakakis, E., (2014) Foreign Direct Investments, Exports, and Economic Growth in Croatia: A time Series Analysis, *Procedia Economics and Finance* 14, 181-190
- Eryigit, M. (2012) The Long Run Relationship Between Foreign Direct Investments, Exports, And Gross Domestic Product: Panel Data Implications, *Theoretical and Applied Economics*, Vol.19, No.10(575), 71-82.

- Falchenko, O. (2014) Studying the Relationship between Russia's Economy and Direct Investments of Transitional Corporations Based on Econometric Model, *Upravlenets* No.3/49, 12-18.
- Fomichev, V. (2001) International trade, INFRA-M 2001
- Gujeva, E. and Lesnaya, M. (2009) World economy, Study guide, SPbGASU, SPb
- Hsiao, F. (2006) FDI, Exports, and Growth in East and Southeast Asia. Evidence from Time-Series and Panel Data Causality Analyses, 2006 International Conference on Korea and the World Economy V, July 7-8, 2006 at Korea University Seoul, Korea
- Iwasaki, I. and Suganuma, K. (2015) Foreign Direct Investment and Regional Economic Development in Russia: An Econometric Assessment, RRC Working Paper No. 44.
- Janichi, H. (2004), Determinants of Foreign Direct Investments: Empirical Evidence from EU Accession Candidates, *Applied economics*, Vol. 36, No.5, 505-509.
- Karmanov, V.S. (2007) Time Series Analysis, Working Paper, Novosibirsk.
- Krugman, P., Obstfeld, M. and Melitz, M. (2017) International trade: Theory and Policy, 10th edition, ISBN-13: 978-0133423648
- Liu, X., Burridge, P. and Sinclair, P.J.N. (2002) Relationships Between Economic Growth, Foreign Direct Investment and Trade: Evidence from China, *Applied Economics*, 34:11, 1433-1440.
- Loris Gui-Diby, S. (2014) Impact of Foreign Direct Investment on Economic Growth in Africa: Evidence from Three Decades of Panel Data Analysis, *Research in Economics* 68, 248-256.
- Luis R. De Melo (1997) Foreign Direct Investment in Developing Countries and Growth: a Selective Survey, *The Journal of Development Studies*, 34:1, 1-34.
- Melnyk, L., Kubatko, O. and Pysarenko, S. (2014) The Impact of Foreign Direct Investment on Economic Growth: Case of Post Communism Transition Economies, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 12, Issue 1, 17-24.
- Mofrad, M.A. (2012) The relationship between GDP, export and investment: case study Iran, *Business Intelligence Journal*, July, Vol.5 No.2
- Morgan, R.E. and Katsikeas, C.S. (1997) Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: a Critique, *Management Decision*, Vol. 35 Iss 1 pp. 68 – 78.
- Mukha, D., (2015) The Influence of Attracting Foreign Direct Investments on Foreign Trade and Balance of Payment of Belarus, *Bankayski Vesnik, Lyuti*, 35-45.
- Naya, D. and Choudhury, R. N. (2014) A Selective Review of Foreign Direct Investment Theories, Asia Pacific Research and Training Network on Trade, Working Paper No. 143
- Oberhofer, H. and Pfaffermayr, M. (2007) FDI Versus Exports. Substitutes or Complements? A Three Nation Model and Empirical Evidence, *Working Papers in Economics and Statistics*, No. 2007-28.
- Phillipova, I. (2002) The organization of world trade, Teaching guide, UIGTU
- Ricardo, D. (1817) *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Batoche books, Kitchener, 2001
- Shanchenko, N.I. (2008) *Lessons on Econometrics: Tutorial for Students*, Ulyanovsk: UIGTU.
- Smith, A. (1986) *Wealth of nation*, MetaLibri.
- Sohinger, J. and Harrison, G. (2004) The Implication of Foreign Direct Investments for Development in Transition Countries, *Review of International Economics*, Vol. 42, No.1, 56-74.
- Szkopurova, Z. (2014) A Causal Relationship Between Foreign Direct Investment, Economic Growth and Export for Slovakia, *Procedia Economics and Finance*, 123-128.



Tekin, R.B. (2012) Economic Growth, Exports and Foreign Direct Investment in Least Developed Countries: A Panel Granger Causality Analysis, *Economic Modelling* 29, 868-878.

Thanh Xuan, N. and Xing, Y. (2008) Foreign Direct Investment and Export. The Experience of Vietnam, *Economics of Transitions*, Vol. 16(2), 183-197.

Yormirzoev, M. (2015) Influence of Foreign Direct Investment on The Economic Growth: The Case of Transitional Economies in Central and Eastern Europe and The Commonwealth of Independent States, *Economy and Law*, Issue 1, 44-50.

Zhang, Q. and Felmingham, B. (2001) The Relationship Between Inward Direct Foreign Investment and China's Provincial Export Trade, *China Economic Review* 12, 82-99.

Zubchenko, L.A. (2006) Foreign Direct Investments, Tutorial, Moscow, Knogodel.

[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf)

<https://www.cbr.ru/> Russian Central Bank

<https://www.gks.ru/> Russian Federation Federal State Statistics Service

<https://www.researchgate.net/publication/223261115> [The relationship between inward direct foreign investment and China's provincial export trade](#) Zhang K., Felmingham (2001) The Relationship between Inward Direct Foreign Investment and China's Provincial Export Trade

<http://pubdocs.worldbank.org/en/235471484167009780/Dec27-SCD-paper-rus.pdf>

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2116.html>

<https://www.investment-in-russia.com/site/en?view=RUSSIA-AS-A-MEMBER-OF-THE-WTO-AND-OTHER-INTERNATIONAL-UNIONS>