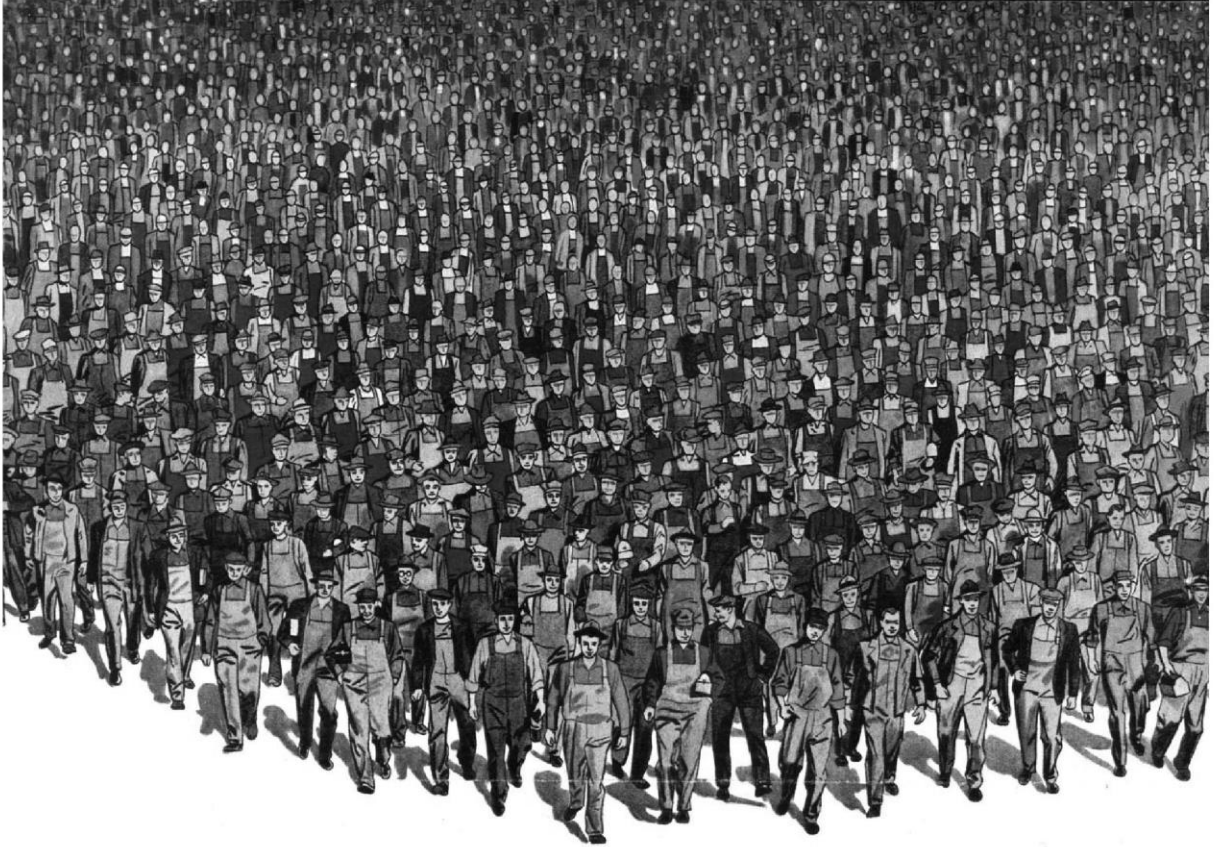




# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

2019, Cilt 5, Sayı 6



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





# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)

## Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>) ISSN 2149-1984

“Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (YÖNBİL)” internet ortamında yayımlanan, uluslararası, hakemli bir yönetim bilimleri dergisidir.

YÖNBİL'e yönetim bilimleri ve alt disiplinlerine ait olan çalışmalar kabul edilmektedir.

Derginin yazı dili Türkçedir.

YÖNBİL çevrimiçi bir dergi olduğundan basılı sayıları bulunmamaktadır.

### Amaç

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, hakemli uluslararası bir dergi olup, yönetim bilimleri alanında yapılan araştırmaları yayımlama ve bilim insanlarının hizmetine sunmayı amaçlamaktadır. Dergi; KIŞ(Şubat) ve YAZ(Ağustos) dönemleri olmak üzere yılda iki kez yayımlanmaktadır.

### Odak ve Kapsam

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, hakemli uluslararası bir dergi olup, yönetim bilimleri alanında yapılan araştırmaları yayımlama ve bilim insanlarının hizmetine sunmayı amaçlamaktadır. Dergi yönetim bilimleri alanında tüm çalışmalara yer vermektedir. Kapsam dışındaki çalışmalar reddedilmektedir.

### Değerlendirme Süreci

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi'ne yazı göndermek için yazar(lar), derginin internet adresine girerek üye olmalıdır.

Yazarlar makalelerini sisteme yüklerken Word belgesinde yazının başlığının altında yazar adı, unvanı, görev yaptığı kurum ve kendisine ulaşılabilir e-posta adresi gibi bilgilere yer



vermemelidirler. Yazarlar hakemlerin görüşlerini sistemden takip etmelidir. Yazıların hangi akademisyen tarafından sisteme eklendiği ya da dergiye gönderildiği, sistem yöneticisi tarafından görülmektedir. Bu husus, makaleyi inceleyecek hakemlere daha rahat hareket imkânı tanınması açısından önemlidir.

Makale, <http://dergipark.gov.tr/yonbil> adresindeki Makale Takip Sistemi aracılığıyla, e-posta adresi ve parolayla girilen kişisel sayfadan gönderildikten sonra, aynı sayfadan hakem süreci takip edilebilir. Bu aşamadan sonra, düzeltmelerin yapılması için, bütün hakemlerden raporların gelmesi beklenmelidir.

Dergiye ulaşan makale öncelikle alan editörü tarafından incelenir ve makalenin dergi yazım kurallarını taşıyıp taşımadığına bakılır. Derginin yazım kurallarına uymayan makaleler alan editörü tarafından hakemlik süreci başlatılmadan geri çevrilir ya da bazı değişiklikler istenebilir. Yazım kurallarına uygun makaleler ise, alanında uzman olan en az iki hakeme gönderilir. Onbeş gün içerisinde hakemlerin değerlendirmelerini tamamlayarak raporlarını göndermeleri beklenir.

Sürecin her aşamasında, hakemlerin ve yazarların isimlerinin saklı tutulduğu çift-kör hakemlik sistemi kullanılmaktadır. Hakemler kendilerine gönderilen makaleleri; çalışmanın orijinalliği, literatüre katkısı, metodoloji, vb. açıdan değerlendirirler. Hakemler direkt makaleyi kabul edebilir, reddedebilir veya yazarlardan düzeltme yapmalarını isteyebilirler. Bir makalenin yayına kabul edilebilmesi için, en az iki hakemin olumlu görüş bildirmesi gerekmektedir. Hakem raporlarından biri olumlu, diğerinin olumsuz olması durumunda, yazı üçüncü bir hakeme daha gönderilir.

Makale iki hakemden “Kabul Raporu” alması durumunda yayımlanır. Makale iki hakemden “Red Raporu” alması durumunda yayımlanmaz ve makalenin yazar(ları) bilgilendirilir. Hakemlerin “Düzeltilme Raporu” alınması durumunda yazar(lara) istenilen düzeltmeler bildirilir. Yazar(ların) istenilen düzeltmeleri tamamlayarak makaleyi tekrar sisteme yüklemesi istenir. Makalenin düzeltilmiş hali hakemlere tekrar geri gönderilir veya küçük düzeltmeler istenmişse alan editörü, istenilenlerin yerine getirilip getirilmediğini kontrol ederek makaleyi yakın arşivine gönderebilir. Büyük düzeltme raporu verildiyse alan editörü, tekraren aynı hakeme makaleyi gönderir. “Kabul Raporu” alınması durumunda yayın arşivinde sıraya alınır. İstenilen ya da beklenen düzeltmelerin yapılmaması durumunda makale “Red” edilir.

### **Yayın Sıklığı**

Yılda iki sayı olarak çıkarılan dergi ŞUBAT ve AĞUSTOS aylarına yayınlanmaktadır.



## Yayın Kuralları

YÖNBİL'de hiç kimseye farklı bir avantaj sağlanmamaktadır.

Dergiye gönderilen çalışmalar öncelikli olarak editör onayından geçmekte ve sadece onay alan çalışmalar ilgili alan hakemlerine gönderim yapılmaktadır. Her çalışma iki alan hakemi tarafından değerlendirilmekte ve onay alan çalışmalar yayına alınmaktadır. Bir çalışmanın sadece iki kez düzeltilmesi istenmektedir. İki düzeltme de talep edilen eksiklikler giderilmediyse çalışma otomatik olarak ret edilmektedir.

Dergi işleyişi ve yapılan her türlü işlem sistem üzerinden takip edilmektedir. Tamamen internet ve web tabanlı çalışan sistemde her türlü kayıt derginin internet tabanında kayıtlı tutulmaktadır.

Her sayıda yazarın sadece bir çalışmasına yer verilmektedir. Aynı yazara ait (birden çok yazarlı olsa dahi) birden fazla çalışma gelecek sayılarda yayınlanmak üzere sıraya alınmaktadır.

YÖNBİL'de tüm alıntılanmalar APA 5 sistemi ile yapılmaktadır.

YÖNBİL'de yayın telif hakkı sözleşmesi kullanılmamaktadır. Yayınlanan tüm makalelerin yayın hakkı YÖNBİL'e aittir. Yazarlar, yayımlanmak üzere kabul edilen makalelerinin yayım haklarının YÖNBİL dergisine devrini kabul etmiş sayılırlar. Yayımlanan makaleler için yazara telif ücreti ödenmez.

YÖNBİL'e gönderilen yayınlar daha önce bir başka dergiye gönderilmemiş olmalı, ret ya da aynı anda farklı dergilerde değerlendirmede bulunmamalıdır.

Dergi editörleri, hiçbir koşul ve şarta bağlı olmaksızın dergiye gelen çalışmaları hakem sürecine almadan ret etme hakkına tek taraflı olarak sahiptir. Bu durumda yazar ya da yazarlar bir hak iddiasında bulunamazlar.

YÖNBİL'de değerlendirilen yayınların hangi hakem veya hakemler tarafından değerlendirildiği konusunda yazar ya da yazarlar bilgi sahibi olamaz. Bu konuda bilgi talebinde bulunamaz.

Gelen yayınların değerlendirme süreci 1-3 aydır. Fakat değerlendirmede oluşabilecek sorunlar nedeni ile bu durum uzayabilmektedir.

Bilimsel içerik içermeyen ve bilime yenilik kazandırmayan hiçbir çalışma YÖNBİL'de kabul görmemektedir. Bu tip çalışmalara yer verilmemektedir.

Yayımlanan çalışmanın bilimsel ve hukuki her türlü sorumluluğu yazarına ya da yazarlarına aittir.

Dergiye çalışmalarını gönderen tüm yazar ya da yazarlar bu koşulları kabul etmiş sayılırlar.



### Açık Erişim Politikası

YÖNBİL yayınlanma ile birlikte açık erişim sağlama politikasını benimsemiştir. Açık erişim bilginin küresel değişimini artırarak insanlık için yararlı sonuçlar doğurmaktadır. YÖNBİL aynı zamanda 12 Eylül 2012 tarihinde kabul edilen Budapeşte Açık Erişim Girişimi'ni desteklemektedir. Bu bağlamda dergi yayın kurulu tarafından benimsenmiş olan açık erişim politikaları şu adreste yer almaktadır:

<http://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai-10-translations/turkish-translation>

YÖNBİL'de yayınlanan tüm makaleler "Creative Commons Alıntı 4.0 Uluslararası Lisansı" ile lisanslanmıştır. Bu lisans; yayınlanan tüm makaleleri, veri setlerini, grafik ve ekleri kaynak göstermek şartıyla veri madenciliği uygulamalarında, arama motorlarında, web sitelerinde, bloglarda ve diğer tüm platformlarda çoğaltma, paylaşma ve yayma hakkı tanır. Açık erişim disiplinler arası iletişimi kolaylaştıran, farklı disiplinlerin birbirleriyle çalışabilmesini teşvik eden bir yaklaşımdır. YÖNBİL bu doğrultuda makalelerine daha çok erişim ve daha şeffaf bir değerlendirme süreci sunarak kendi alanına katma değer sağlamaktadır.

*YÖNBİL, açık erişim sağlama politikası kapsamında kütüphanelerin dergi içeriğini kütüphane katalog kayıtlarına almalarını önermektedir.*



YÖNBİL aşağıdaki veri tabanlarınca taranmakta ve indekslenmektedir:



Google Akademik



Research Bible



Munich Personal  
RePEc Archive



Open Depot



Bielefeld Academic  
Search Engine



Open Archives



Electronic Journals Library



J-Gate



Leibniz-Informationszentrum  
Lebenswissenschaften



The Hamburg State  
and University Library



EconPapers



Scientific Indexing  
Services



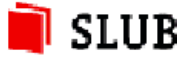
International Society for  
Research Activity



AcademicKeys



Universitätsbibliothek  
Leipzig



Sächsische  
Landesbibliothek



Cite Factor



Saarländische Universitäts-  
und Landesbibliothek



СОЦИОНЕТ



Max Planck Institute



Cosmos



The Journals  
Impact Factor



International  
Scientific Indexing



Open Academic  
Journals Index



Journal Index

10.2015



**Yayıncı**

Zeki YÜKSEKBİLGİLİ

**Baş Editör**

Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ / Nişantaşı Üniversitesi

**Yayın ve Editörler Kurulu**

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN / Nişantaşı Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Altay İlkan AKTÜRK / İstanbul Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Gülbeniz AKDUMAN / Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN / Kent Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU / Nişantaşı Üniversitesi

**Bilim Kurulu**

Prof. Dr. Akiva FRADKIN / York University

Prof. Dr. Anarkül URDALETOVA / Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

Prof. Dr. Asım SALDAMLI. / Mardin Artuklu Üniversitesi

Prof. Dr. Can BİLGİLİ / Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Prof. Dr. Cusup PİRİMBAYEV / Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF / Giresun Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram KAYA / Giresun Üniversitesi

Prof. Dr. Celalettin Serinkan / Pamukkale Üniversitesi

Prof. Dr. David SCHWARTZ / Jerusalem University

Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN / İstanbul Arel Üniversitesi

Prof. Dr. Fatih BAYRAM / Karabük Üniversitesi

Prof. Dr. Gerhard BERCTOLD / Universidad Azteca

Prof. Dr. Gershon TENENBAUM / Florida State University

Prof. Dr. Hasan AYYILDIZ / Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Hasan TUTAR / Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Hüseyin Abdürrahim KANIBİR / Gedik Üniversitesi



- Prof. Dr. Nazmiye ERDOĞAN / Başkent Üniversitesi  
Prof. Dr. Tuncay GÖRGÜLÜ / Berlin Humboldt Üniversitesi  
Prof. Dr. Yusuf KARACA / Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ / Gümüşhane Üniversitesi  
Doç. Dr. Aslı YURDİGÜL / / Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi  
Doç. Dr. Burak MİL / İstanbul Arel Üniversitesi  
Doç. Dr. Ferudun KAYA / Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Doç. Dr. Hakan ALTIN / Aksaray Üniversitesi  
Doç. Dr. Hanifi Murat MUTLU / Gaziantep Üniversitesi  
Doç. Dr. İbrahim ÇETİN / Akdeniz Üniversitesi  
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER / Kent Üniversitesi  
Doç. Dr. Mustafa KESEN / Adnan Menderes Üniversitesi  
Doç. Dr. Serpi KESTANE / Dokuz Eylül Üniversitesi  
Doç. Dr. Sevinc KASIMOVA / Bakü Devlet Üniversitesi  
Doç. Dr. Şule YÜKSEL ÖZMEN / Karadeniz Teknik Üniversitesi  
Yard. Doç. Dr. Azamat MAKSÜDÜNOV / Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi  
Yard. Doç. Dr. Mehmet BALYEMEZ / Kıbrıs İlim Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN / Nişantaşı Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Altay İlkan AKTÜRK / İstanbul Aydın Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Aynur ACER / İstanbul Arel Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Aslı HONÇA / Kastamonu Üniversitesi  
Dr. Öğr. Görevlisi Bahar GÜRDİN / Adnan Menderes Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Bülent DEMİR / İstanbul Arel Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL / Beykent Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN / Doğu Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Erdem AKKAN / Mersin Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Esra Sena TÜRKO / Erzurum Teknik Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT / Nişantaşı Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Gülbeniz AKDUMAN / Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Günay YEŞİLBAŞ / Nişantaşı Üniversitesi





- Dr. Öğr. Üyesi Hülya BULUT / İstanbul Arel Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi İsmet Bihter KARAGÖZ / İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Sami MENCET / Akdeniz Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Necla DÖNMEZ USTA / Giresun Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Nermin KİŞİ / Bülent Ecevit Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Olca SEZEN DOĞANCILI / Sinop Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Osman SİRKECİ / Giresun Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Sedat BAŞTUĞ / İskenderun Teknik Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN / Kent Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Sezen BOZYİĞİT / Mersin Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Şükran ÖKTEM / Başkent Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ / Üsküdar Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Tolga GÖK / Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Volkan YAKIN / Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU / Nişantaşı Üniversitesi  
Dr. Erin HILL / Aston American University  
Dr. Habibe AKŞİT / İstanbul Kültür Üniversitesi  
Dr. Vladimir KURYAKOV, Los Angeles International University



## Değerlendirme Süreci

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi'ne yazı göndermek için yazar(lar), derginin internet adresine girerek üye olmalıdır.

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi'nde yazarlardan yayın için hiçbir şekilde ücret talep edilmemektedir.

Yazarlar makalelerini sisteme yüklerken Word belgesinde yazının başlığının altında yazar adı, unvanı, görev yaptığı kurum ve kendisine ulaşılacak e-posta adresi gibi bilgilere yer vermemelidirler. Yazarlar hakemlerin görüşlerini sistemden takip etmelidir. Yazıların hangi akademisyen tarafından sisteme eklendiği ya da dergiye gönderildiği, sistem yöneticisi tarafından görülmektedir. Bu husus, makaleyi inceleyecek hakemlere daha rahat hareket imkânı tanınması açısından önemlidir.

Makale, <http://dergipark.gov.tr/yonbil> adresindeki Makale Takip Sistemi aracılığıyla, e-posta adresi ve parolayla girilen kişisel sayfadan gönderildikten sonra, aynı sayfadan hakem süreci takip edilebilir. Bu aşamadan sonra, düzeltmelerin yapılması için, bütün hakemlerden raporların gelmesi beklenmelidir.

Dergiye ulaşan makale öncelikle alan editörü tarafından incelenir ve makalenin dergi yazım kurallarını taşıyıp taşımadığına bakılır. Derginin yazım kurallarına uymayan makaleler alan editörü tarafından hakemlik süreci başlatılmadan geri çevrilir ya da bazı değişiklikler istenebilir. Yazım kurallarına uygun makaleler ise, alanında uzman olan en az iki hakeme gönderilir. Onbeş gün içerisinde hakemlerin değerlendirmelerini tamamlayarak raporlarını göndermeleri beklenir.

Sürecin her aşamasında, hakemlerin ve yazarların isimlerinin saklı tutulduğu çift-kör hakemlik sistemi kullanılmaktadır. Hakemler kendilerine gönderilen makaleleri; çalışmanın orijinalliği, literatüre katkısı, metodoloji, vb. açıdan değerlendirirler. Hakemler direkt makaleyi kabul edebilir, reddedebilir veya yazarlardan düzeltme yapmalarını isteyebilirler. Bir makalenin yayına kabul edilebilmesi için, en az iki hakemin olumlu görüş bildirmesi gerekmektedir. Hakem raporlarından biri olumlu, diğ erinin olumsuz olması durumunda, yazı üçüncü bir hakeme daha gönderilir.

Makale iki hakemden “Kabul Raporu” alması durumunda yayımlanır. Makale iki hakemden “Red Raporu” alması durumunda yayımlanmaz ve makalenin yazar(ları) bilgilendirilir. Hakemlerin “Düzeltilme Raporu” alınması durumunda yazar(lara) istenilen düzeltmeler bildirilir. Yazar(ların) istenilen düzeltmeleri tamamlayarak makaleyi tekrar sisteme yüklemesi istenir. Makalenin düzeltilmiş hali hakemlere tekrar geri gönderilir veya küçük düzeltmeler istenmişse alan editörü, istenilenlerin yerine getirilip getirilmediğini kontrol ederek makaleyi yaqın arşivine gönderebilir. Büyük düzeltme raporu verildiyse alan editörü, tekraren aynı hakeme makaleyi gönderir. “Kabul Raporu” alınması durumunda yayın arşivinde sıraya alınır. İstenilen ya da beklenen düzeltmelerin yapılmaması durumunda makale “Red” edilir.



## Yazım Kuralları

YÖNBİL'e gönderilecek olan makaleler aşağıdaki kurallara göre hazırlanmalıdır;

1. Yazılarda sayfa numarası, üst bilgi ve alt bilgi gibi ayrıntılara yer verilmemelidir.
2. Yazı tipi olarak TIMES NEW ROMAN kullanılmalıdır.
3. Makale içerisindeki başlıkların her bir kelimesinin sadece ilk harfleri büyük yazılmalı, başka hiçbir biçimlendirmeye, yer verilmemelidir.
4. İmlâ ve noktalama açısından, makalenin ya da konunun zorunlu kıldığı özel durumlar dışında, Türk Dil Kurumunun İmlâ Kılavuzu esas alınmalıdır.
5. Makalelerde Türkçe ve İngilizce başlıkla, öz ve anahtar kelimeler bulunmalıdır. Metin içerisinde giriş, teorik temel bulgular ve sonuç kısmı bulunmalıdır. (Ampirik çalışmalarda)
6. Tablolarda başlık üst kısımda ve tablo başlığının harfleri büyük olmalıdır. Şekillerde ise, başlık şeklin altında yer almalıdır ve 12 puntoyla yazılmalıdır.
7. Makalelerde yapılan atıf sistemlerinde APA sistemi kullanılmalıdır. Kaynak gösterme metin içinde (Soyad, Yıl: s. No) şeklinde olmalıdır. Her makalenin sonunda mutlaka kaynakça bulunmak zorundadır. Kaynakçada ise, (Soyad, A. (2015). Xxx Xxxx Xxxx. Şehir: Yayınevi.) şeklinde olmalıdır. Kaynakça soyada göre alfabetik sıraya göre konmalıdır. Kaynakçada ilk harfler büyük değildir.
8. Yazılar, Microsoft Word programında yazılmalı ve sayfa yapıları aşağıdaki gibi düzenlenmelidir:

Kâğıt Boyutu: A4 Dikey

Üst Kenar Boşluk: 2,5 cm

Alt Kenar Boşluk: 2,5 cm

Sol Kenar Boşluk: 2,5 cm

Sağ Kenar Boşluk: 2,5 cm

Yazı Tipi: Times News Roman

Yazı Tipi Stili: Normal

Boyutu (normal metin): 12

Kaynakça: 10 punto ve tek aralık

Satır Aralığı: 1 (tek aralık)

Tablolar: 10 punto ve tek aralık



#### Kaynakçada Yazım Kuralları:

Kaynakçada aynı yazarın çok sayıda kaynağı varsa, kaynaklar eskiden yeni tarihe doğru sıralanarak yazılır. Aynı tarihli kaynaklarda harf ile sıralama yapılır. Örneğin: 2000a, 2000b.

Dergilerin varsa DOI numaraları yazılır.

Örneğin:

Anderson, A. K. (2005). Affective Influences on the Attentional Dynamics Supporting Awareness. *Journal of Experimental Psychology: General*, 154, 258-281. DOI:10.1037/0096-3445.134.2.258 Yoksa url numaraları yazılır. Örneğin: Fe:Feminist eleştiri dergisi url'si. <http://cins.ankara.edu.tr/cansun.html>

Klasik eserlerin (Marx, Freud gibi) özgün tarihleri biliniyorsa kaynağın sonunda şu şekilde verilir: (Özgün eser 1846 tarihlidir)

Aynı soyadlı yazarlardan, yayını daha eski tarihli olsa bile adının ilk harfi alfabetik olarak önce gelen kaynakçada önce belirtilir. Örneğin: Köker, E. (1998). *Politikanın İletişimi İletişimin Politikası*, Ankara: Vadi. Köker, L. (2007). *Hukuk Reformları Sürecinde Türkiye'nin İnsan Hakları Sorunu*. İnsan Hakları Haberciliği, (derl.) Sevda Alankuş, İstanbul: IPS Vakfı.

Çok yazarlı kitap

Abisel, N., Arslan, U.T., Behçetoğulları, P., Karadoğan, A., Öztürk, S.R. & Ulusay, N. (2005). *Çok Tuhaf Çok Tanıdık*. İstanbul: Metis.

Editörlü kitap

Özbek, M. (Ed.) (2005). *Kamusal Alan*. İstanbul: Hil. Editörlü kitapta bölüm Kejanlıoğlu, B. (2005). *Medya Çalışmalarında Kamusal Alan Kavramı*. Meral Özbek (Ed.), *Kamusal Alan içinde* (s. 689-713). İstanbul: Hil.



## Etik Kurallar

### *Yazarlar*

Gönderilen makalenin akademik alanlara katkı sunacak nitelikte olması yazarın sorumluluğundadır.

Çalışmaların özgün olması ve araştırmaya dayalı olması gerekmektedir.

Her ne kadar intihal taraması dergi tarafından yapılacaksa da akademik onursuzluk olan intihalin sonuçları tamamen yazara yönelecektir.

Makale aynı anda farklı dergilere gönderilmemelidir ve daha önce başka bir dergiye gönderilmiş olmamalıdır.

Makalede ismi yazılacak olan diğer yazarların araştırmaya katkı sağladığından emin olunmalıdır. Akademik katkısı olmayan kişilerin ilave yazar olarak gösterilmesi veya katkı sırası gözetilmeksizin, unvan, yaş ve cinsiyet gibi bilim dışı ölçütlerle yazar sıralaması yapılması bilim etiğine aykırıdır.

Dergiye makale gönderen yazarların derginin yayım ve yazım ilkelerini okuduğu ve kabul ettiği varsayılır ve yazarlar bu ilkelerde kendinden beklenenleri taahhüt etmiş sayılmaktadır.

Atıflar ve kaynakça gösterimi eksiksiz olmalıdır.

Yazarlar, Yükseköğretim Kurulu'nca da belirtilen Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi'ni dikkate almalıdır.

### *Hakemler*

Hakemler dergide yayımlanacak makalenin akademik kalitesinin en temel tespit edicisi olduklarının bilinciyle davranmalı ve akademik kaliteyi artırma sorumluluğuyla değerlendirme yapmalıdır.

Hakemler, yalnızca uygun bir değerlendirmeyi yapmak için gereken uzmanlığa sahip oldukları, kör hakemlik gizliliğine riayet edebilecekleri ve makaleye dair detayları her şekilde gizli tutabilecekleri makalelerin hakemliğini kabul etmelidirler.

Makale inceleme süreci sonrasında da incelenen makaleye dair herhangi bir bilgi hiçbir şekilde başkalarıyla paylaşılmamalıdır.

Hakemler, yalnızca makalelerin içeriğinin doğruluğunu ve akademik ölçütlere uygunluğunu değerlendirmelidir. Makalede ortaya konan düşüncelerin hakemin düşüncelerinden farklı olması değerlendirmeyi etkilememelidir.

Hakem raporları objektif ve ölçülü olmalıdır. Hakaret içeren, küçümseyici ve itham edici ifadelerden kesinlikle kaçınılmalıdır.

Hakemler, değerlendirme raporlarında yüzeysel ve muğlak ifadelerden kaçınılmalıdır. Sonucu olumsuz olan değerlendirmelerde sonucun dayandığı eksik ve kusurlu hususlar somut bir şekilde gösterilmelidir.



Hakemler, kendilerine tanınan süre içerisinde makaleleri değerlendirmelidir. Şayet değerlendirme yapmayacaklarsa, makul bir süre içerisinde dergiye bildirmelidirler.

### *Editörler*

Editörler, dergi politikasında belirtilen ilgili alanlara katkı sağlayacak makaleleri değerlendirme sürecine kabul etmelidir.

Editörler, kabul veya ret edilen makaleler ile herhangi bir çıkar çatışması/ilişkisi içinde olmamalıdır.

Editörler bir makaleyi kabul etmek ya da reddetmek için tüm sorumluluğa ve yetkiye sahiptir.

Hakemlerin ve yazarların isimlerinin karşılıklı olarak gizli tutulması editörlerin sorumluluğudur.

Yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin intihal taraması ve böylece akademik onursuzluğun önüne geçilmesi için editörler gerekli çabayı göstermelidir.

Dergiye gönderilen makalelerin ön inceleme, hakemlik, düzenleme ve yayınlama süreçlerinin vaktinde ve sağlıklı bir şekilde tamamlanması editörlerin görevidir.

Editörler dergiye makale kabul ederken akademik kaygı ve ölçütleri öncelermelidir.

Editörler dergiye katkısı olmayan kişileri yayın kurulu üyesi veya yardımcı editör olarak göstermemelidir.



Dergi tam metinlerin okuyucular tarafından okunmasına, indirilmesine, kopyalanmasına, dağıtılmasına, yazdırılmasına ve okuyucuların bunları herhangi bir yasal amaçla kullanmalarına izin verir.

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi [Creative Commons Atıfı-Türetilemez 4.0 Uluslararası Lisansı](#) ile lisanslanmıştır.





# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)  
2019, Cilt 5, Sayı 6

## Finansal Yönetimde Hesap Verebilirliğin Ve İç Kontrolün Önemi The Importance of Accountability and Internal Audit in Financial Management

Abdullah YEŞİL<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmada, işletme yönetiminde ve finansal yönetimde önemli bir konu olarak karşımıza çıkan hesap verebilirlik ve iç kontrol sistemi kavramları incelenmektedir. Öncelikle kurumsal yönetim konusu ele alınacak, daha sonra bir kurumsal yönetim ilkesi olarak hesap verebilirlik kavramı tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerde gerek kurumsal yönetim gerekse etkin bir finansal yönetimde önemli bir role sahip olan iç kontrol sistemi kavramı incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal yönetim, Finansal Yönetim, Hesap Verebilirlik, İç Kontrol Sistemi

### Abstract

In this study, the concepts of accountability and internal audit which are important issues in corporate management and financial management are examined. Initially, corporate governance concept is described and then accountability as one of the corporate governance principles is evaluated. In addition, internal audit concept that has crucial role both in corporate governance of organizations and in efficient financial management is examined.

**Keywords:** Corporate Governance, Financial Management, Accountability, Internal Audit System

### GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde hesap verebilirliğin ve iç kontrolün finansal yönetimdeki rolü ve öneminin değerlendirilmesi ve işletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulmasının ve hesap verebilirlik ilkesinin etkin ve verimli bir finansal yönetime ve kurumsal ilkelerin uygulanabilirliğine katkılarının incelenmesidir. Bu konuda yapılan literatur incelemesi sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilerek tartışılacaktır.

### 1. LİTERATÜR İNCELEMESİ VE KAVRAMSAL TANIMLAR

Bu bölüm "hesap verebilirlik" ve "iç kontrol sistemi" başlıklarından oluşan bölümleri içermektedir. Burada işletmelerde hesap verebilirlik ve iç kontrol kavramının tanımlarına ve içeriğine yer verilecektir.

---

<sup>1</sup> TÜRMOB Disiplin Kurulu Üyesi, Yeminli Mali Müşavir, Bağımsız Denetçi, Uzlaştırmacı,  
[cpa63tr@gmail.com](mailto:cpa63tr@gmail.com)



### 1.1. Hesap Verebilirliğin Tanımı ve İçeriği

Hesap verebilirlik kavramının tanımlanmasından önce kurumsal yönetim konusunun kısaca açıklanması gerekmektedir. Kurumsal yönetim (Corporate Governance), “kurumsal yönetim”, “iyi yönetim” gibi kavramlarla da kendinden söz ettirmektedir. Kurumsal yönetim, işletmenin ekonomik ve sosyal hedefleri arasında denge kurulmasını, işletmenin hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında denge kurulmasını sağlayacak önlemler, ilkeler, kurallar, yönetimler, insan kaynağı ve cihazlar kapsayan bir bütün sistemi ifade etmektedir (Aysan, 2006, s.669). İşletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.423). OECD’e göre yönetim, şirketlerin yönlendirdiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir. Yönetim, işletmelerin amaç ve hedeflerinin saptandığı bu amaç ve hedeflere ulaşmanın ve performanslarını gözetim araçlarının belirlediği bir yapıyı ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle işletmelerin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan yönetim, işletmelerin sahipleri ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004, s.2016).

Bu bağlamda, kurumsal yönetim en başta şeffaflık, hakkaniyet ve hesap verilebilirliği bir yönetim tarzı olarak benimsemesi gerekmektedir. Kurumsal yönetimin ana amacı, hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir. Kurumsal yönetim, kurumların profesyonelce yönetildikleri ve kontrol edildikleri sistemdir. Bu sistemde; hissedar ve diğer hak sahipleri kurum amaç ve hedeflerini belirlemektedir. Hedeflerin başarılması için işletmenin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilmekte ve kontrol edilmektedir. Kurumsal Yönetimin amacı uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeye ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır (Pazarçık, 2004, s.36).

Bu noktada, kurumsal yönetimin ana ilkelerinden olan "Hesap Verebilirlik" ise; işletme, her faaliyet ve uygulamasının sebebini açıklayabilmelidir. İşletme bünyesinde değer yaratmaya yönelik çalışmalar yapılmalı ve bunu destekleyen ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır; performans değerlendirme kriterleri objektif ve gerçekçi olmalı ve verimliliğin sürekli olarak izlenebilmesi sağlanmalıdır. Amacın paydaşların mutluluğu ve hissedarların karını azamileştirme olduğu öncelikle işletme içi sorumluluk sahibi karar vericiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında, hesap verebilirliğin tanımlarına yer verilecek ve hesap verebilirliğin ilkeleri ve önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

Hesap verebilirlik, “bir kimsenin yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye karşı açıklamada bulunması” olarak tanımlanabilmektedir (Sözen, 2005, s.87). Aile işletmeleri literatüründen son dönemlerle en fazla kullanılan kavramlardan birinin “hesap verebilirlik” olduğu söylenebilmektedir. Kavramsal açıdan ele alındığında hesap verebilirliğin literatürde benzer şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlamalara göre hesap verebilirlik, herhangi bir kişi ya da grubun, yerine getirdiği eylem ve işlemlerden dolayı, kendisi dışında yer alan başka bir kişi ya da gruba açıklama yapması veya cevap vermesi anlamını taşımaktadır (Kluvers ve Tippett, 2010, s.47).

Mulgan 1980’li yıllardan önce hesap verebilirlik kavramının dar bir açıdan ele alınarak, daha çok finansal hesaplamalar ve muhasebe konularıyla ilişkilendirildiğini ifade etmektedir (Mulgan, 2003, s.6). Bu çerçevede kavramın başlangıçta, örneğin “Ne kadar para kazanıldı?”, “Ne kadar harcandı?” gibi konularla ilgili kantitatif bir olgu olduğu ileri sürülmektedir (Ackerman, 2005, s.3). Ancak 1980’lerden sonra Yeni Yönetim Anlayışı’nın gelişimi ile birlikte hesap verebilirliğin kavramsal açıdan içeriğinin çok daha geniş bir çerçeveden değerlendirildiği görülmektedir. Günümüzde hesap verebilirlik, tek taraflı olarak bilgi vermek ya da açıklama yapmak anlamından ziyade, hesap veren ile hesap soran arasındaki karşılık ilişki ve etkileşim olarak değerlendirilmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.21). Bu ilişkide, yalnızca kamusal aktörlerin yerine getirmesi gerekli olan davranışlar üzerinde durulmamakta, kamusal aktörlerin yerine getirdikleri davranışlar sonrasında sorgulanabilmelerini sağlayacak mekanizmaların bulunması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s.21).

Bununla birlikte, Romzek (2000), hesap verebilirliği “performansın açıklanabilmesi” olarak tanımlarken, Vinten (1992), “bir kimsenin sorumluluklarını ne gibi yollarla yada nasıl yerine getirdiğini açıklaması, ortaya koyması veya ispat etmesi zorunluluğu” olarak tanımlamıştır (İçinde Aktaran Demirkıran, Eser ve Keklik, 2011, s.3). Caiden (1988) hesap verebilirliği, “sorumluluklar konusunda cevap vermek, rapor etmek, açıklama yapmak, yükümlülükleri üstlenmek ve kamusal değerlendirme ve muhakemeye açık ve hazır olmak” şeklinde özetlemiştir (İçinde Aktaran Parlak, 2011, s.191).

Gül’e göre (2008, s.73) hesap verebilirlik, “bir yönetim kavramı” olarak sayılmaktadır. Yönetimin işlevlerinden biri olan denetimin, en önemli nedenlerinden biri hesap verebilirliktir. Dolayısıyla hesap verebilirlik ile denetim arasında doğrudan bir neden-sonuç ilişkisinin olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2006, s.263). Örgütlerinin denetlenmesi bir sonuç ise bunun nedeni hesap verebilirliğin sağlanmak istenmesidir. Yani kamu, işletmeler ve hesap verebilirlik arasında denetim temelli bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Malena ve Mcneil’e göre (2010, s.4) hesap verebilirlik, işletmelerin “açıklama yapma ve faaliyetlerini haklı çıkarma” zorunluluğunu belirtmektedir. Yani işletme yönetimi ile hesap verebilirlik birbirinden ayrı ele alınamayacak kadar yakın ilişki içerisindedir (Demiroğlu, 2014, s.68).

Bütün örgütlerde yetki sahiplerinin kendilerinden beklendiği şekilde davranıp davranmadığını ortaya koyabilmek için “hesap verme” mekanizmaları oluşturulmuştur (Sözen, 2005, s.89) Hesap verebilirlik içinde, hesaba çekilme, denetlenme, hesap verme ve açıklama yapma anlamlarını barındırmaktadır. Hesap verebilirlik, herhangi bir sosyal aktörün(gerçek şahıs veya tüzel kişilik), yaptığı davranışın doğruluğunu, kendisinden daha üst bir otoriteye, (gerçek şahıs veya tüzel kişilik), açıklama zorunluluğu hissettiği bir sosyal ilişkiyi anlatır. Hesap verilen otorite, hesap veren tarafı davranışının meşruluğu ve bilgisinin yeterliliği konusunda sorgulamak, hesap veren de bunlara cevap vermek durumundadır (Parlak, 2011, s.193) Hesap verebilirliğin anlamı, yetkili otoritelerin, bir faaliyet gerçekleşmeden önce ve sonra, açıkça, alenen ve tam olarak kamuyu önemli ölçüde etkileyen sorumluluklarını nasıl taşıdıklarını izah etme yükümlülüğüdür (Demirkıran vd., 2011, s.3).

Hesap verebilirlik kavramının esasında, bir kimsenin herhangi bir eyleminden dolayı bir otorite tarafından “hesap vermeye” çağrılabilmesi yer almaktadır (Mulgan, aktaran Kesim ve Petek, s.41). Bu çerçevede hesap verebilirlik kavramı öncelikle, karar alma süreci

içinde belli derecede açıklık ve şeffaflığın var olması ön koşuluna bağlıdır. Bunun yanında hesap verebilir olmak için kişinin yönetici pozisyonunda olması ve bu nedenle, yapılan eylem ya da verilen kararlar hakkında sorulara cevap vermeye çağrılabilmesi gerekmektedir (Kesim ve Petek, 2005, s.41).

Bir kurum ya da kuruluşun almış olduğu kararlardan ve üstlendiği faaliyetlerden etkilenebilecek olanlara karşı hesap verebilir olması gerekir. Hesap verme sorumluluğu yönetişimin başta gelen esaslarından biridir. Hesap verebilirlik, demokratik değerleri temsil ettiğinden, hem kendi içinde hem de daha etkin ve etkili kurumları geliştirmek açısından bir araçtır. Siyasetçiler ve kamu görevlilerine kanunlar ve yasal düzenlemeler aracılığıyla kontrol ettikleri kaynaklar ve yönettikleri kurumlar üzerinde oldukça büyük bir güç tanınmıştır. Hesap verebilirlik, bu gücün kamu yararı doğrultusunda kullanıldığını garantilemek için en temel yoldur. Hesap verebilirlik kimin, kime karşı, ne için hesap verebilir kılındığı konusunda açıklığı gerekli kılar. Hesap verebilirlik, resmi raporlama mekanizmaları ve dış denetim ile güçlendirilir (Selimoğlu, 2010, s.22).

Hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları arasında bir bağlantı olduğu kadar farklılıklar da mevcuttur. Sorumluluk, görev, yapmakla yükümlü olmak (responsibility) ve yetki kullanmanın sonucunda mesul olma veya hesap verme (accountability) olmak üzere iki anlamda karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2009, s.209) Bir şeyden sorumlu olabilmek için o konuyla ilgili yetki ve kontrol gücü olması, seçenekler arasından birini seçme şansının olması, rasyonel ve güven içinde davranma gibi bazı koşullar gerekmektedir. "Hesap verebilirlik" ise, sorumlulukların nasıl kullanıldığının ortaya konması, rapor etme, açıklama yapma, sebepler gösterme, karşılık verme, zorlukları üstlenme, dışsal bir karar mekanizmasına bağlanma gibi şartlar gerektirmektedir (Balcı vd., 2003, s.118) Plant, Pennock'ın yorumlarından sorumlulukla ilgili iki temel anlam çıkardığından bahsetmektedir. Birincisi hesap verebilirlik(accountability), ikincisi takdir yetkisinin dürüst ve rasyonel bir şekilde kullanılmasıdır (Plant, 2011, s.478) Buradan, sorumlu kişinin aynı zamanda hesap verebilir olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Sorumlu bir yöneticinin ilk gerekliliği hesap verebilirliktir. Bu da yönetsel kararlarda hangi değerlerin yansıtılacağını belirleyen, güç, metot ve yöntemlerdir. Sorumluluk hem dışsal (siyasal) hem de içsel (kişisel ve profesyonel) iki boyuta sahiptir. Sorumlu bir yönetici hem siyasetin hem de profesyonelliğin gerekleri dahilinde hareket etmektedir (Demirkıran vd., 2011, s.4). Bu noktada, "Hesap verebilirlik" ilkesi yetki ve otoriteyi elinde tutanların kendilerinden beklendiği şekilde davranıp davranmadıklarını ortaya koyan bir mekanizmayı da ifade etmektedir (Balcı, 2003, s.116). Bu kapsamda hesap verebilirlik, bir kurumda çalışan personelin yetki ve sorumluluklarına ilişkin ilgili kişilere cevap verebilir olması, kendisiyle ilgili eleştiri ve önerileri dikkate alarak hareket etme ve bir başarısızlık durumunda gereken sorumluluğu üzerine alabilmeyi ifade etmektedir (Kızıltaş, 2005).

## **1.2. İç Kontrol Sisteminin Tanımı**

Kontrol kavramı olaylara, faaliyetlere ve kişilere etki edebilme gücüne sahip olabilme, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedeflere ulaşılma olasılığının saptanması olarak tanımlanmaktadır. Kontrolün asıl amacı, hataları, hileleri ve zayıf noktaları ortaya çıkarmak, düzeltici önlemler olarak bunların tekrar oluşumunu engellemektir. Bu yönüyle kontrol ölçme tartma işlemi gibi işletmede yapılan değerlendirme ve düzeltme faaliyetidir (Ertürk, 2010, s.47). Özet bir ifadeyle kontrol, bir işletmenin amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşmasını sağlayan önlemler bütünü olarak da

tanımlanabilir (Ataman ve diğerleri, 2001, s.60). Kontrolün temel amacı hatalara dikkat çekmek ve tekrar ortaya çıkmasını engellemek için hata noktalarını tespit etmektir. Kontrol kurumun tüm faaliyet ve işlevlerini kapsamaktadır (Yurtsever, 2008, s.15).

Kontrol kavramı çoğunlukla denetim kavramıyla eş anlamlı gibi düşünülmektedir. Ancak, genellikle kontrol kavramıyla muhasebe anlatılırken, denetim kavramıyla muhasebe denetimi (bağımsız dış denetim) anlatılmaktadır. Bu nedenle de, kontrol kavramı denetim kavramından farklı bir anlam taşımaktadır. Kontrol işlemler ve kayıtlar yapıldığı anda uygulanmakta ve süreklilik arz etmektedir. Kontrol, işletmenin uyum ve reaksiyon gösterme kabiliyetinin artmasını ve koordinasyon özelliğinin gelişmesini sağlamaktadır. Denetim ise geçmişteki ve bugünkü faaliyetlerin etkinliğini ölçen ve uygulamaları amaçlar doğrultusunda yönlendiren süreçtir. Bu iki kavram arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Güneş, 2012, s.5):

- Kontrol devamlı bir faaliyettir; denetim bir defa yapılır.
- Kontrol işlemler yapıldığı zamanda yürütülür, denetim geçmişe yöneliktir.
- Kontrollerde mekanik araçlar kullanılabilirken, denetim insanlar tarafından yürütülür.
- Kontrol yapılırken işletmeden bağımsız olmak gerekli değil iken, denetimde işletmeden bağımsız olmak zorunludur.

Sonuç olarak, kontrol içerisine denetimi de alan çok geniş bir kavram iken, denetim işletmede kontrolü sağlayan önemli bir araç olarak tanımlanabilmektedir (Biçer, 2006, s.5).

İç kontrol yapısı ise, Yönetim Kurulu, yöneticiler ve çalışanların kontrolünde olan, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini, mali raporlama sisteminin güvenilirliğini ve yasal düzenlemelere uygunluğunu sağlamayı amaçlayan ve bu konuda “*makul güvence*” sağlamak için tasarlanmış bir yapıdır. Bu yapının ilgi alanı işletmenin tüm faaliyetleridir. Hilenin en önemli unsuru olan fırsat olasılığını en aza indirme çalışmalarında etkin bir iç kontrol yapısının önemi çok büyüktür. İç kontrol ile ilgili ilk kapsamlı araştırma 1949 yılında yapılmıştır. Denetim işlemleri Komitesinin yayınladığı özel raporda iç kontrol şu şekilde tanımlanmıştır:

"İç kontrol örgütünün planı ile işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içerir. Bu tanımın iç kontrole verilen anlamdan daha geniş olduğu kabul edilebilir. Bir iç kontrol yapısının muhasebenin işlevleriyle doğrudan ilgili birçok konularını aşan anlam taşımaktadır" (Erdem, 2014, s.24).

Kontroller, muhasebe ile ilgili konularda olabileceği gibi muhasebe dışındaki konularda da olabilmektedir. İşletme içinde var olan kontrolleri, işletme dışından ayırmak için iç kontrol kavramı kullanılmaktadır. İç kontrol (sistemi), örgütün amaçlarına ulaşmasında yönetime güvence sağlamak amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerden meydana gelmektedir. Bu politika ve prosedürlere kısaca “kontroller” veya “iç kontrol” adı verilmektedir (Güneş, 2012, s.6).

İşletmeler gelişen ekonomik ilişkilerin etkisiyle fiziki olarak büyüdükçe, faaliyetlerin ve meydana gelen değer hareketlerinin sayısı ve karmaşıklığı arttıkça, işletme yönetimi

işletme faaliyetlerini doğrudan doğruya kontrol edememektedir (Aksoy, 2005, s.138). İşletmenin bu karmaşık yapısı içinde varlıklarının korunması, kayıtlarının doğru ve güvenilir olmasında iç kontrol sistemi önem taşımaktadır (Durmuş ve Taş, 2008, s.53). Bununla birlikte, işletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmasından yönetimin sorumlu olduğu vurgulanmaktadır (Uzay, 2008, s.94).

İç kontrol sistemi ise, "işletmenin varlıklarını korumak, bilgi ve raporların doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak, işletmenin faaliyetlerinde etkinliğini sağlamak, işletme yönetimi tarafından belirlenen politikalara işletme faaliyetlerini saptamak için kullanılan tüm ölçü ve yöntemleri, hesap planının ve raporlama sisteminin kurulmasını görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini ve denetime tabi tutulan işletmenin organizasyon planını kapsayan bir sistem" olarak tanımlanmaktadır (Aksoy, 2007, s.216).

Görüldüğü üzere, iç kontrol konusunda kapsamın bu denli geniş tutulması denetim faaliyetinin kapsamını da genişletmiştir. Bunun sonucu bağımsız denetçilerin çalışma sahalarının sınırlarının belirlenmesinde zorluklarla karşılaşmıştır. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak, bağımsız denetçinin denetim çalışmasını yayacağı alanın sınırlarını belirlemek amacıyla yeni çalışmalar yapılmış ve Denetim Yordamları Komitesi'nin 1958 yılı ekim ayında yayınladığı raporda iç kontrol iki kısma ayrılarak tanımlanmaya çalışılmıştır (Erdem, 2014, s.25). Bu çerçevede, iç kontrol, aşağıda belirtildiği gibi, muhasebe veya yönetsel nitelikteki kontrolleri içermektedir. Bu kontrol biçimleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

a) **Muhasebe kontrolleri:** Örgütün planı, varlıkların korunması ve muhasebe kayıtlarının güvenilirliği ile doğrudan ilgili tüm yöntem ve işlemleri ifade etmektedir. Bu tür kontroller genel olarak, yetkilendirme ve onaylama; kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması ile ilgili görevlerin, faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetimle ilgili görevlerden açıkça ayrılması şeklindeki kontrol önlemlerini içermektedir.

b) **Yönetsel kontroller:** Örgütün planı, faaliyetlerin verimliliği ve yönetim politikalarına bağlılıkla ilgili tüm yöntem ve işlemleri ifade etmektedir. Yönetsel kontroller mali kayıtlarla sadece dolaylı olarak ilgilidir. Yönetsel genel olarak istatistiki değerlendirmeler, zaman ve hareket araştırmaları, başarı raporları, iş gören eğitim programları ve kalite kontrolleri gibi kontrolleri ifade etmektedir."

İlk zamanlar iç kontrol, işletme varlıklarının kötüye kullanılmasını önlemek amacıyla, manuel olarak ve kişilerin inisiyatifinde yürütülen, muhasebe uygulamalarındaki hata ve hileleri ortaya çıkarmaya yönelik bir yapı olarak düşünülmüştü. Ancak daha sonra en önemli yönetim faaliyetlerinden biri olan kontrolün uygulanması şekline dönüşmüştür. Zamanla yapının içine verimlilik, düzenlilik ve zaman kazanma gibi unsurlar da ilave olmuştur. İç kontrol yapısı sayesinde işletme, büyüklüğü ne olursa olsun, yönetebilme gücünü kaybetmemekte, faaliyetlerinin sonuçlarını görebilmekte, alması gereken önlemleri zamanında alabilmektedir (Erdem, 2014, s.25).

Yukarıda ifade edildiği gibi, iç kontrolün; işletme yönetim sorumluluğu taşıyanlar, muhasebe meslek mensupları, denetçiler, yasa koyucular amaçlarına göre farklı şekilde tanımlamakta olduğu dikkat çekmektedir. Değişik meslek gruplarında zaman içerisinde değişen tanımlar yapılmıştır. İç kontrol önceleri işletme içinde geleneksel olarak ve

kişilerin inisiyatifinde yürütülen muhasebe uygulamalarında hata ve hileleri ortaya çıkarmaya ve dolayısıyla varlıkların kötüye kullanılmasını önlemeye yönelik bir sistem olarak ifade edilirken, daha sonraları bunun işletmede yönetimin en önemli fonksiyonlarından olan kontrolün uygulanması olarak algılanmaya başlanılmıştır. İç kontrolün tanımına işlemlerin yürütülmesinde verimlilik, zaman kazanma, düzenlilik unsurları da eklenmiştir (Güneş, 2012, s.7).

Bununla birlikte, COSO (Comitte of Sponsoring Organizations: Sponsor Kuruluşlar Komitesi) tarafından yapılan ve tüm dünyada düzenleyici otoriteler tarafından ve denetim firmaları tarafından benimsenen tanıma göre iç kontrol, “En geniş anlamda, bir işletme veya diğer bir kuruluştaki yönetim kurulu, üst yönetim ve diğer personel tarafından etkilenen ve bu kişilerinde içinde bulunduğu;

- faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği (performans amaçları),
- finansal raporlamanın güvenilirliği (raporlama amaçları),
- yürürlükteki mevzuata ve diğer düzenlemelere uyum (mevzuata uyum), şeklinde sınıflandırılacak amaçlarına yönelik olarak güvence temin etmek üzere oluşturulan bir süreçtir” (Kaval, 2005, s.121).

Son olarak, iç kontrol, Amerika Ruhsatlı Muhasebeciler Enstitüsü Denetim Yönergeleri Komitesi (AICPA – Committe on Auditing Prosedure) tarafından işletmelerin aktiflerini korumak, finansal bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, faaliyetlerin verimliliğini artırmak, belirlenmiş yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konan tüm tedbir ve yöntemler bütünü olarak tanımlanmıştır (Dabbağoğlu, 2007, s.160).

### **1.3. İç Kontrolün Amaçları ve Özellikleri**

Çalışmamızda, daha önce de belirtildiği gibi, iç kontrol sistemi, işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, muhtemel hata, hile ve noksanlıkların engellenebilmesi için işletme yönetimi tarafından veya başka bir merci tarafından belirlenen kurallardır. İç kontrol, kurum hizmetlerinin hedeflendiği şekilde sonuçlandırılması amacıyla yöneticiler dahil tüm çalışanlar tarafından alınan her türlü karar, uygulama ve diğer tüm önlemler bütünüdür. Bu amaçlar neticesinde yöneticiler kurum faaliyetlerini planlamak, organize etmek ve yönetmekle sorumludurlar. İç kontrolün başarılı olabilmesi yöneticinin bu sorumlulukları yerine getirebilme yeteneğine bağlıdır (Alptürk, 2008, ss.14-15).

55 no.lu Denetim Standartları Raporunda (Statements on Auditing Standarts- SAS- no 55) “Finansal Tabloların Denetiminde İç Kontrol Yapısının Göz önüne Alınması” başlıklı bildiri yer almaktadır. 1988 yılında çıkarılan bu bildiriye bağımsız denetçiler uymak zorunluluğu bulunmaktadır. 55 no.lu bu standart, AICPA'nın Denetim Standartları Komitesi tarafından COSO (Comitte of Sponsoring Organizations: Sponsor Kuruluşlar Komitesi) raporuna uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. 1995 yılında çıkarılan 78 no.lu standart ile 55 no.lu standart düzeltilerek, COSO raporunda tanımlandığı ve anlatıldığı gibi “iç kontrol yapısı” yerine “iç kontrol” terimi kullanılmaya başlanılmıştır (Erdoğan, 2006, s.83).

Diğer yandan, iç kontrol, işletme politika ve hedeflerinin istenilen sonuçlara ulaşmasını; faaliyetlerin usulsüzlük, hile ve kötü yönetimden korunmasını; güvenilir, doğru bilginin zamanında elde edilmesini ve rapor edilerek karar alma mekanizmalarında kullanılmasını

sağlayan örgüt, politika ve yöntemler bütünüdür (Erdem, 2014, s.27). İç kontrol, idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontrollerin tamamı olarak da geniş bir anlatımla ifade edilmektedir (Alptürk, 2008, ss.15-16).

## 2. İŞLETME FİNANSAL YÖNETİMİNDE İÇ KONTROLÜN ÖNEMİ

Kurumsal yönetim kavramı, Barings (1995) ve Sumitomo (1996) gibi (İçinde Aktaran Köse, 2010, s.1) uluslararası finansal aracılık şirketlerindeki yönetsel yetersizlikler ile finansal muhasebeleştirmede kötüye kullanımlar nedeniyle, türev ürün piyasalarındaki işlemlerden kaynaklanan ve faaliyet içerisinde oldukları tüm gelişmiş ulusal pazarlara hızla bulaşan sistematik krizlerin ardından ilk olarak 1999 senesinde OECD tarafından uluslararası finans çevrelerinin dikkatine sunulmuş olmakla beraber ancak Enron, WorldCom, Parmalat gibi yatırımcıların topyekün sermaye piyasaları yoluyla satın almış olduğu halka açık şirketlerde baş gösteren finansal skandallar sonrası ciddi olarak tartışılır hale gelmiştir. Çalışmamızın önceki bölümlerin de ifade edildiği gibi, kurumsal yönetim kavramı ile aslında anlatılmak istenen, şirketlerde iyi yönetim olgusunun yerleştirilmesidir. Başka bir deyişle, şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, şirket yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf bir biçimde yönetilmesidir (Köse, 2010, s.1).

Çalışmamızın önceki bölümünde de açıklandığı gibi, "işletmelerde kurumsal yönetim"; işletme yönetiminde, iş süreçlerinde ve paydaşlarla ilişkilerde; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, düzenlemelere uygunluk, paydaşların hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayan yaklaşım ve ilkeleri ifade etmektedir. Bu nedenle hilenin önlenmesi ve başarılı bir iç kontrol için yapılacak çalışmalar da büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmalar, hile işlemleri henüz uygulama aşamasına gelmeden oluşturulacağından daha da önem kazanmaktadır. Hile işlemi gerçekleştikten sonra, söz konusu işlemin ortaya çıkartılması daha güç ve maliyetli olmaktadır. İşletmelerde yapılan hilelerin önlenmesine yönelik yapılabilecek düzenlemeler ve iç denetimin güçlendirilmesi için kullanılabilecek araçlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Erdem, 2014, s.20):

- Uyumlu bir üst yönetim oluşturmak,
- Yönetim kurulunda bir denetim komitesi seçmek ve bu komitenin, yönetim kademesinin gözlenmesi ve değerlemesinin yapılmasında etkili bir rol almasını sağlamak,
- Bağımsız denetim işletmeleri ile çalışmak,
- Etkin bir iç kontrol yapısı oluşturmak,
- İşletmedeki her çalışanın kabullenebileceği bir işletme ahlak politikası oluşturmak,
- Dürüst kişilerin işe alınmasını sağlayacak etkili bir insan kaynakları yönetimi oluşturmak,
- Adil bir çalışma ortamı sağlamak,
- İşletme çalışanlarına yönelik yardım programları düzenlemek,
- İşletmedeki çalışanlara özellikle hile konusunda eğitimler vermek,
- Tavizsiz bir hile cezalandırma politikası oluşturmak,

- İşletme içinde bilgi akış düzeni (ihbar hatları) kurmak (Hotline),
- Hile politika ve işlemlerini içeren bir yönetmelik oluşturmaktır.

Öte yandan, işletmelerde iç kontrol yapısının amaçları, performans amaçları (*faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği*), raporlama amaçları (*mali raporlamanın güvenilirliği*) ve yürürlükteki mevzuata ve diğer düzenlemelere uyum şeklinde sıralanabilmektedir. Hilelerin çoğu işletmede iyi bir iç kontrol sisteminin eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Yönetimin aşağıdaki kontrolleri içeren bir kontrol süreci oluşturması gerekmektedir (Pickett, 2000, s.620):

- **Önleyici Kontroller:** Bu tür kontroller hileyi önleyici en önemli kontrollerdir. Hile ile ilgili açıklanan politikalar, yetkilerin ayrılması, iç denetim incelemeleri, iyi bir kontrol çevresinin varlığı, iyi bir sistemin oluşturulması gibi unsurları içermektedir. Bu tür kontroller hilenin daha yapılmadan önlenmesini sağlayacaktır. Bu kontroller ile yönetimin asıl işletme amaçlarına ulaşırken herhangi bir kayıp yaşanmayacağına dair güvence sağlanmış olmaktadır.

- **Ortaya Çıkarıcı Kontroller:** Bu tür kontroller herhangi bir olumsuz durumu en kısa zamanda ortaya çıkarmayı sağlayan türdeki kontrollerdir. Uyarı yönetimi (alert management), trend analizleri, habersiz yapılan ani denetimler gibi teknikleri içermektedir.

- **Düzeltilici Kontroller:** Hile tespit edildiğinde bunun düzeltilmesi gerekecektir. Düzeltilici kontroller hile soruşturmacılarının belirlenmesi, yönetimin nasıl hareket edeceği, sigorta poliçeleri, sistemin düzeltilmesi ve etkin disiplin cezasının mevcut olmasını içermektedir. Yönetim hile vakası karşısında kiminle iletişim kuracağını, neler yapılacağını ve soruşturma sürecini nasıl destekleyeceğini kararlaştırmalıdır.

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bir kurumda hesap verebilirliğin var olabilmesi için en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm personelin bir üstüne karşı hesap vermek durumunda olması gerekir. Sorumluluk ise, genellikle hiyerarşi yönüyle aksi bir işleyiş içinde olarak her kademedeki personelin kendisinden daha alt seviyedeki personelden sorumlu olmasını ifade eder (Akyüz, 2006, s.20). Hesap verebilirlik; kontrol kavramını, bilgi vermenin zorunlu kılınmasını, kayıtların doğru tutulmasını, sorumluların resmi olarak belirlenmesini ve yaptıkları veya yapmadıkları hakkında açıklama yapmalarını, gerekeni yapma konusunda sorumluluk alınmasını, teşekkürü ve suçlamayı kabul etmeyi, mükâfat veya cezayla karşılaşmayı, görevi kaybetme ihtimalini içermektedir (Stoker, 1999 İçinde Aktaran Demirkıran vd., 2011, s.4). Hesap verebilirlik sadece, kurumların yılsonlarında finansal tablolarını açıklaması gibi, fiil gerçekleştikten sonra cevap vermek demek değildir. Hesap verebilirliğin en önemli yanı, fiil gerçekleşmeden önce, amaçların, niyetlerin ve gerekçelerinin otoriteler tarafından açıklanmasıdır. Fiilden önce açıklama yapmak, niyet ve faaliyetlerdeki doğruluk ve tarafsızlık ihtimalini artırır. Bu durum öncelikle oto-kontrol etkisi göstererek, otoriteleri kendilerini yetersiz gösterecek söylem ve faaliyetlerden uzaklaştırır, sistemin işleyişine ilişkin bilinç düzeyi yüksek gruplar tarafından kurumsal gerçekleri gizleme ya da çarpıtma isnadında bulunmalarını önlemek adına şeffaf ve açık bir yönetim tarzı sergilemeye yönlendirir. Aynı zamanda, niyet ve



gerekçelerin açıklanması, vatandaşın fiile, icraata müdahil olmasını, yorum ve öneride bulunarak katkı yapmasını da sağlamaktadır (Aktaran Demirkıran vd., 2011, s.4).

Bir işletmenin iç kontrol yapısı; iyi bir kontrol çevresi, iyi bir muhasebe sistemi, iyi iletişim ve izlemeyi de içeren kontrol faaliyetlerini kapsamaktadır. Kontrol çevresi, bir örgütün havasını, tavrını belirtmektedir ve çoğunlukla, çalışanların kontroller konusunda tetikte olmasından sorumludur. Kontrol çevresinin ana faktörleri doğruluk, ahlaki değerler, işletmedeki çalışanların rekabeti, yönetimin felsefesi, yönetimin yetki devri ile diğer çalışanların geliştirilmesi, iyi işe alım uygulamaları ve iyi iç denetim bölümünün varlığıdır. İyi bir muhasebe sistemi muhakkak ki ana faktördür. Bu durumda, bilgi doğru, tam ve zamanlı olmalıdır. Aile işletmelerinde, iyi kontrol prosedürleri (faaliyetleri), varlıkların fiziksel kontrolleri, uygun yetkilendirmenin yapılmasını kontrolü, görevlerin ayrımı, bağımsız denetim ve uygun belgelemenin yapılmasını sağlayan politika ve uygulamalardır. Şirketlerde sadece iyi bir iç kontrol sisteminin uygulamasıyla etkili bir hile önleme programı uygulanamayacaktır. Diğer yöntemlerle birlikte uygulandığında kontrollerin hile önleme programlarında önemli yerleri söz konusu olmaktadır (Köse, 2010, s.84).

Sonuç olarak, kurulacak etkili bir iç kontrol sisteminin ise; tüm işletmelerde hileli finansal raporlamayı önlemede atılmış önemli bir adım niteliğinde olduğu düşünülmektedir. İşletmelerde işletme faaliyetlerinin etkililiğinin ve verimliliğinin artması, faaliyetlerin yasalara ve ilgili düzenlemelere uygunluğunun sağlanması, finansal bilgilerinin güvenilirliğinin artması için etkili iç kontrol sistemlerinin bu işletmelerde oluşturulması gerekmektedir.

## **KAYNAKLAR**

- Ackerman, J. M. (2005). Social accountability in the public sector: A conceptual discussion. Social Development Papers, Paper No. 82. Washington, D.C.: World Bank
- Aksoy, T. (2005). Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme, İSMMM Yayın Organı, Mali Çözüm Dergisi, 72, 1-16.
- Aksoy, T. (2007). Basel II ve İç Kontrol, Ankara SMMM Odası Yayınları, Ankara.
- Alptürk, E. (2008). Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.
- Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R., & Bozkurt, N. (2001). Muhasebe Denetimi Uygulamaları, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Aysan, M.A. (2006). Kurumsal yönetim ve aile işletmeleri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Balcı, A. (2003). Kamu Yönetiminde 'Hesap Verebilirlik' Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar-Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, Balcı vd. (Eds.), Seçkin Yayınları, Ankara.
- Biçer, A. A. (2006). İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dabbağoğlu, K. (2007). İç Kontrol Sistemi, Mali Çözüm Dergisi, 82, 159-169.

- Demirkıran, Ö., Eser, H. B., & Keklik, B. (2011). Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3(2), 169-192.
- Demirel, D. (2014). Doğrudan hesap verebilirlik aracı olarak sosyal hesap verebilirlik: Nepal ve Türkiye örnekleri üzerinden bir değerlendirme, Sayıştay Dergisi, 92, 65-92.
- Durmuş, C. N., & Taş, O. (2008). SPK Düzenlemeleri Ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında Denetim. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Erdem, Z. (2014). Hile denetimi ve iç kontrol ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erdoğan, M. (2006). Denetim Kavramsal ve Teknolojik Yapı, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.
- Eren, V. (2006). Kamu Yönetiminde Denetim Anlayışındaki Gelişmeler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 12(7), 255-267.
- Ertürk, A. (2010). İşletmelerde hata ve hileyi önlemede iç kontrol sisteminin etkililiği ve bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. İş Ahlakı Dergisi, 4(7), 19-45.
- Gül, S. K. (2008). Kamu yönetiminde ve güvenlik hizmetlerinde hesap verebilirlik. Polis Bilimleri Dergisi, 10(4), 71-94.
- Güneş, N. (2012). İşletmelerde iç kontrol sisteminin hileli finansal raporlamayı önlemedeki rolü: Kahramanmaraş'ta bir alan çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Gürbüz, A. O., & Ergincan, Y. (2004). Kurumsal yönetim: Türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler. Literatür Yayınları.
- Kaval, H. (2005). UFRS (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kesim, H. K., & Petek, A. (2005). Avrupa Komisyonu'nca Belirlenen İyi Yönetişimin İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi. Amme İdaresi Dergisi, 38(4), 39-58.
- Kızıldaş, E. (2005). Kamu Harcamalarında Etkinlik Arayışı Açısından Günümüz Bütçe Sistemlerindeki Yeni Kavramlar (I), Bütçe Dünyası, 22, 4-13.
- Köse, Y.E. (2010). Kurumsal yönetim ve hile denetimi üzerine etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Malena, C., & McNeil, M. (2010). Demanding good governance: Lessons from social accountability initiatives in Africa. World Bank Publications.
- Mulgan, R. (2003). Holding power to account: accountability in modern democracies. Palgrave Macmillan Ltd.
- Parlak, B. (2011). Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 403-414.
- Pickett, S. (2000). Developing internal audit competencies. Managerial Auditing Journal, 15(6), 265-278.
- Plant, F. J. (2011). Carl J. Friedrich on Responsibility and Authority, Public Administration Review, 71 (3), 471-482.

- Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 21-44.
- Selimoğlu, Y. (2010). Kamu Yönetiminde Yönetişimin Bir Unsuru Olarak Şeffaflık Ve Bilgi Edinme Hakkı: Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Sözen, S. (2005). Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kluvers, R., & Tippett, J. (2010). Mechanisms of accountability in local government: an exploratory study. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 46.
- Uzay, Ş. (2008). İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler, Belek/Antalya, T.C. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 21-25 Mayıs 2003.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). Stratejik Yönetim. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yurtsever, G. (2008). Bankacılığımızda İç Kontrol, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği, Ankara.



# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)  
2019, Cilt 5, Sayı 6

## Kobilerde Güncel Finansal Problemler Ve KDV İadesi Current Financial Problems in SMEs and VAT Refund

Süleyman TUNÇ\*  
Yusuf KÖROĞLU \*\*

### ÖZ

KOBİ'ler ülke ekonomilerinin can damarlarıdır. Birleşmeler yolu ile büyüyen şirketler dışarıda tutulduğunda, büyük kurumsal yapıların tamamının kökünde KOBİ'lerin olduğu bir gerçekliktir.

Günümüzde KOBİ'ler kendilerinden çok daha büyük üreticiler ve perakende zincirleri ile rekabet etseler de, sağladıkları yüksek istihdam, hızlı karar verme avantajı, piyasa fırsatlarını yakalayabilme dinamikleri ile ülke ekonomilerinin lokomotifleridir.

KOBİ'ler doğaları gereği iş ve satış hacimlerini büyütme gayretindedirler. Bu durum gelişmekte olan ülke KOBİ'leri için finansal gereksinimleri ön plana çıkarmaktadır. Yine yetersiz öz kaynak ve ekonomilerde ki kırılma noktaları da KOBİ'ler için farklı finansal problemlere yol açmaktadır.

Ülkemizde uygulamada olan KDV yasasından kaynaklı iade uygulamaları da, başta inşaat, tekstil ve ihracatçı firmalar olmak üzere birçok KOBİ'ye ilave finansman gideri yüklemektedir. Konu sıkça kamuoyu gündemini meşgul etse de, şu ana kadar her hangi bir alternatif maliyet analizine rastlanmamıştır. Bu çalışmamızda KOBİ vasfındaki tekstil firmaları arasından seçilen örneklem içinde KDV iadelerinin zamanında alınmamasından dolayı işletmelerin yüklendiği ek maliyet analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Finans, KDV İadesi.

### ABSTRACT

SMEs are the lifeblood of the national economies. It is a reality that SMEs are at the root of large corporate structures when companies growing through mergers are kept out.

Nowadays, even though SMEs compete with bigger producers and retail chains than themselves, they are the locomotives of the country's economies with the high employment they provide, the advantage of quick decision making and the dynamism of catching the market opportunities.

SMEs are eager to expand their business and sales volumes. This situation gives priority to financial requirements for developing country SMEs. Insufficient own resources and fragilities in economies also lead to financial problems for SMEs.

Returning applications originating from the VAT law in practice in our country are adding additional financing to many enterprises, especially construction, textile and exporting companies. Though the issue is often on the public agenda, no alternative cost analysis has been found so far. In this study, we analyzed the additional cost of the firms that were installed because of the fact that VAT replicas were not taken in time in the selected sample among SME skilled textile firms.

**Keywords:** SMEs, Finance, VAT Refund.

\* Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Taraklı Termal Turizm A.Ş., [slymntnc77@gmail.com](mailto:slymntnc77@gmail.com)

\*\*Krediler Direktörü, Emlak Katılım Bankası, [ykoroglu34@gmail.com](mailto:ykoroglu34@gmail.com)

## 1.KOBİ TANIMI

Literatür incelendiğinde de çok farklı KOBİ tanımına rastlamak mümkündür. Bu tanımlar ülkelere ve kurumlara göre farklılık gösterse de çalışan sayıları, yıllık net satış hasılatları ve mali bilanço toplamları ana belirleyici unsurlar olarak ilk bakışta göze çarpmaktadır.

Ülkemizde KOBİ tanımı birçok değişikliğe uğramıştır. En son 2012 yılında yayımlanan yönetmeliğe göre 10 ile 250 arasında personel çalıştıran, yıllık net satış hasılatları 1 milyon ile 40 milyon arasında olan ve yıllık mali bilanço toplamları 1 milyon ile 40 milyon arasında olan işletmeler KOBİ tanımı içerisine alınmıştır. (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2012)

KOBİ'lere destek veren Halk Bankası, Eximbank, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı gibi kurum ve kuruluşlar her ne kadar farklı KOBİ tanımlarına sahip olsalar da, KOBİ desteklemeleri için kullanılan ve KOSGEB tarafından ölçü olarak alınan ana tanım yönetmelikte belirtilen tanımdır.

AB'deki KOBİ tanımı da ülkemizdeki KOBİ tanımına yakın olup, çalışan sayısı ile ilgili kriterler aynıdır. AB yıllık net satış hasılatı aralığı 2 milyon avro- 50 milyon avro, yıllık mali bilanço büyüklüğünü ise 2 milyon avro – 43 milyon avro aralığında belirlemiştir. (İktisadi Kalkınma Vakfı, 2005, 53)

Daha fazla işletmenin KOBİ desteklerinden yararlanabilmesi için KOBİ tanımında yeni bir değişiklik yapılarak, 40 milyon üst limitinin 125 milyona çıkarılması hükümetin gündemindedir. (<https://www.dunya.com/ekonomi/yildirim-kobi-tanimi-degisiyor-destek-artiyor-haberi-405389>)

## 2.KOBİ'LERİN EKONOMİ İÇERİSİNDEKİ ÖNEMİ

Sağladıkları istihdam ve elde ettikleri üretim büyüklüğüne karşı hak ettikleri getiriye birçok kez elde edemeseler de KOBİ'ler, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun dünyadaki tüm şirketlerin %90'ından fazlasını oluşturmaktadırlar.

Müftüoğlu'nun da dikkat çektiği gibi üretim şekli seri üretimden, esnek üretime kaymıştır. Tüketicilerin talepleri, gelişen teknolojiye bağlı olarak çok hızlı bir şekilde değişmektedir. KOBİ'lerin erken adaptasyon kabiliyetleri, müşteri ile kurdukları sıcak ilişki KOBİ'lere rekabet avantajı sağlamak ve ekonomiler için önemli görevler ifa etmektedir. (Müftüoğlu, 1997, 59)

Şenel ise KOBİ'lerin ekonomi içerisindeki fonksiyonlarını farklı bir açıdan ele almıştır. Şenel'e göre KOBİ'ler, ekonomik sistem içerisindeki tekelleri uygulayan sınırlayan rekabetçi işletmelerdir. KOBİ'ler bu özellikleri ile arz ve talep arasında denge unsuru oluşturmaktadır. (Şenel, 1997, 34)

KOBİ'lerin krizler karşısındaki dayanıklılığını dile getiren Gücelioğlu'na göre KOBİ'ler krizlerden daha az etkilenmekte ve krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmektedirler. (Gücelioğlu, 1994, 48)

İsmailoğlu' da KOBİ'lerin meslek öğrenimi için gördüğü fonksiyonu, bölgesel gelişmeye ve sosyal barışa sağladıkları katkıları ile ekonomi içersin de ki önemine değinmiştir. (İslamoğlu, 1992, 10)

Shan-shan ise esnek operasyon kabiliyetini pozitif, yetersiz üretim kapasitesi, düşük sermaye, ihtiyaca cevap vermeyen teknoloji ve zayıf rekabet gücünü KOBİ'lerin negatif karakteristiği olarak belirtmektedir (Shan-shan vd.,2007,47).

### **3.KOBİLERİN GÜNCEL FİNANSAL PROBLEMLERİ**

KOBİ'lerin finansal problemlerinin esasını sermaye yetersizlikleri, sermayeye ulaşmada yaşanan zorluklar ve finansal yönetim zafiyeti oluşturmaktadır.

Ülkemizde tasarrufların düşüklüğü, yeterli sermayelerle iş kurmaya elverişli değildir. İşletme sermayesinin başlangıçta yeterli olması durumunda ise, rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalmak ve işletmeleri büyütebilmek için KOBİ'ler her zaman dış kaynağa ihtiyaç duymaktadır.

Gerek ülkemizde gerek dünyada KOBİ'lerin finansal problemleri üzerine yazılmış çok sayıda akademik çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda öne çıkan maddeler aşağıda ki sıralanabilir;

- a) KOBİ'lerin öz kaynak yetersizliğinden kaynaklanan finansman sorunları
- b) KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan finansman sorunları
- c) Sermaye piyasalarından fon elde etmede karşılaşılan sorunlar
- d) Finansal yönetimdeki yetersizliklerden kaynaklanan finansman sorunları
- e) Kredi temin edilmesinde karşılaşılan sorunlar.

Yukarıda temel olarak sıralanan beş maddeden üçü yeni kaynağa ulaşmak, ikisi ise kaynakların verimli kullanılması olarak gruplandırılabilir. Yeni kaynaklara ulaşmada tüm KOBİ'ler için neredeyse aynı piyasa şartları geçerli olmaktadır. Fakat kaynakların verimli kullanılması her KOBİ'nin kendi içerisinde çözmesi gereken bir meseledir. Bu noktada KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan finansal sorunlara ve finansal yönetimdeki yetersizliklerden kaynaklanan finansman sorunlarına kısaca değinmekte fayda vardır.

Ekinci, KOBİ'lerin finansal sorunlar yaşamasının temelinde, işletme yöneticilerinden kaynaklanan sorunları görmektedir. İşletme sahibinin, işletmedeki tüm işleri yürütmesi sorunları büyütmektedir. (Ekinci, 2003, 72) İşletmelerde başlangıç olarak bu durum her ne kadar normal olsa da işletmelerin büyümesine paralel olarak uzmanlara yapılamayan iş devirleri düzeltilmesi zor durumlara yol açmaktadır.

Yine işletmelerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunlar içerisinde, müşterilerde aranacak özelliklerin isabetli bir şekilde ortaya konulamaması, satışlarda müşteri bazlı alınabilecek riskin değerlendirilememesi ve etkin bir tahsilat politikasının olmaması önemli finansal aksaklıklara yol açmaktadır. (Canbaş, 1989, 12)

Kobilerin finansal kaynaklara erişimi büyük ölçekli işletmelere göre daha zordur. KOBİ'ler faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kendi öz kaynaklarını kullanmak ya da bankalardan kredi almak zorundadırlar. KOBİ'ler genellikle sınırlı öz kaynaklarla kurulduğundan, özellikle bankacılık sistemine borçlanma yoluyla gerçekleştirilen finansmanın önemi daha da artmaktadır. Kredilerin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler tarafından yoğun ve etkin kullanımı hem KOBİ'lerin hayatta kalmaları hem de ülkedeki sürdürülebilir ekonomik kalkınma açısından oldukça önemlidir (Demirci, 2007, 191).

KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişiminde ki en büyük açmazları finans kuruluşlarının istedikleri teminatlardır. Aras ta bu konuya temas etmiş ve KOBİ'lerin sınırlı sermaye ile çalıştıklarından dolayı bankaların istediği teminatları gösteremediklerini belirtmiştir. Bunun yanında bu tür işletmelerin bilanço yapıları da genellikle bankaların isteklerine cevap verememektedir. Bankalar da küçük ölçekli işletmeler yerine büyük firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler (Aras, 2001, 34).

Ülkemize has bir durum olarak KOBİ'lerin finansal problemlerine yönelik yapılan çalışmalarda KOBİ'lerin devletten almaları gereken KDV alacaklarını zamanında alamamalarından kaynaklanan finansal problemlere yer verilmemiştir. Zamanla biriken ve tahsilat süreleri çok uzun süren KDV iadeleri inşaat ve tekstil firmaları başta olmak üzere ihracatçı firmalar için çok ciddi bir maliyet artırıcı etki yapmaktadır. Örneğin, İnşaat süresince % 18 KDV ile temin edilen malzemeler, belli şartlarda dahilinde % 1 KDV ile tüketiciye daire olarak fatura edilmekte ve % 17'lik bir KDV farkı çok uzun bir müddet tahsil edilmek için beklenmektedir. Aynı durum birçok ihracatçı firma içinde kanayan bir yaradır.

Ülkemiz KDV uygulaması ile ilk kez 1985 yılında tanışmıştır. Yoğun bir reklam ve tanıtım kampanyası ile yürürlüğe giren yasa beraberinde istisnalarla ilgili birçok uygulamayı da vergi hukukuna kazandırmıştır. (Katma Değer Vergisi Kanunu, 1984)

Katma değer vergisi ile ilgili istisna hükümleri, 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanununun 11 ila 17. maddeleri ile aynı Kanunun bazı geçici maddelerinde düzenlenmiştir. (KDVK, 1984, md.11 ve 17)

Hangi işlemlerin vergiden müstesna olduğunun tadadı olarak sayıldığı bu maddelerin yanı sıra; bu maddeleri takip eden 18 ve 19. maddeler ile 30 ve 32. maddelerde de istisnalara ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. (KDVK, 1984, md. 18,19,30,32).

KDV Kanunundaki bu düzenlemelerden başka, diğer Kanunlarla ya da uluslararası anlaşmalarla da, zaman zaman, birtakım istisna hükümleri öngörülebilmektedir.

Her ne kadar yasa ile vergi mükelleflerinin hakları koruma altına alınsa da, kamuda biriken iş yükü, geciken işlemler ya da kamu bütçesinin iadelerde ödemeye elverişli olamaması, bu gün karşımıza çok ciddi büyüklükte iade yükümlülükleri çıkarmaktadır.

Çalışmanın geri kalan kısmında ülkemiz de ki KOBİ vasıflı işletmelerin KDV alacaklarını zamanında tahsil edememelerinden kaynaklanan işleme sermayesi ihtiyacı ile artan maliyetleri ve almaları durumunda finansman maliyetlerinde meydana gelecek düşüş ve dolayısı ile işletme karlılığında meydana gelecek artış ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## 4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 4.1.Araştırmanın Yönetimi

Araştırma metodolojisi aşağıdaki adımlara göre belirlenmiştir:

**1-Örnek Kütlenin Belirlenmesi:** Çalışma için Tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİler arasından 2017 yılı bilanço dönemi itibari ile kamudan 400.000 TL ile 1.000.000 TL arası KDV alacağı bulunan 20 adet firma belirlenmiştir.

**2-Akatarma arındırma işlemlerinin yapılması:** Belirlenen firmaların 2016 ve 2017 yıl sonu mali verileri üzerinden gerekli aktarma arındırmalar yapıldıktan sonra ilgili dönemlere ait önemli gelir tablosu ve bilanço kalemleri Tablo 1’de belirtilmiştir. İlgili firmaların 2017 yılı kredi kullanım faiz oranları %15 ile %18 arasında değişmektedir.

**3- Devreden KDV tutarının hesaplanması:** Belirlenen firmaların kamudan 2017 yıl sonu KDV alacakları hesaplanan KDV’den indirilen KDV düşüldükten sonra hesaplanmış ve Tablo 1’de belirtilmiştir.

Devreden KDV tutarı= Hesaplanan KDV –İndirilen KDV

İlgili hesaplama yapılırken KDV alacaklarının zamanında tahsil edilememesinin KOBİ segmentine haiz firmalar üzerinde finansman maliyetleri ve dolayısı ile firma karlılığı üzerinde meydana getireceği muhtemel etkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

**4-Yeni kısa ve uzun vadeli finansal borcun hesaplanması:** Devreden KDV tutarı öncelikle firmanın kısa vadeli finansal borcundan düşülür, ilave fazlalık var ise kalan tutar uzun vadeli finansal borçtan düşülerek KDV zamanında alınsaydı bunu firmanın işletme sermayesi olarak kullanacağı öngörülerek KDV alacağı kadar daha düşük bir seviyede gerçekleşecek kısa ve uzun vadeli finansal borç hesaplanır.

**Yeni kısa + uzun vadeli finansal borç toplamı=** Güncel kısa + uzun vadeli finansal borç - Devreden KDV

**5- Yeni finansman giderinin hesaplanması:** Yeni hesaplanan kısa ve uzun vadeli finansman borcu toplamı güncel kısa ve uzun vadeli finansman borcuna oranlanır ve bu oran üzerinden güncel finansman giderine kıyasla yeni finansman gideri hesaplanır.

$$\frac{\text{Güncel kısa + uzun vadeli finansal borç toplamı}}{\text{Yeni kısa + uzun vadeli finansal borç toplamı}} = \frac{\text{Güncel finansman gideri}}{X}$$

X: Yeni finansman gideri

**6- Yeni net dönem karı / zararının hesaplanması:** Güncel finansman gideri ve hesaplanan yeni finansman gideri arasındaki fark güncel net dönem karı/zararı hesabına eklenerek yeni net dönem karı/zararı hesaplanır.

**Yeni net dönem karı/zararı =** (güncel finansman gideri – hesaplanan yeni finansman gideri) + güncel net dönem karı/zararı

Tekstil sektöründe belirlenen 20 firmanın devreden KDV alacaklarının (Tablo 1’de toplamda 2017 yılı için 14.113.299 TL olarak gösterilmiştir) 2017 yılı içinde kamu tarafından ödendiği varsayımı altında firmaların kısa vadeli ve uzun vadeli banka kredi borçlarından ilgili tutar düşülerek yeni finansman gideri yukarıda belirtildiği formülle belirlenmiş ve bu yeni finansman gideri üzerinden firmaların yeni net dönem karı/zararı hesaplanmıştır. İlgili hesaplamalar yapılırken kamudan gelen KDV alacağını firmaların işletme sermayesi olarak kullandıkları varsayımı altında değerlendirme yapılmıştır.



Aşağıda yer alan Tablo 1’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren 20 adet KOBİ firmasının mali tablolarından değerlendirme için önemli olan mali verileri alınmıştır. Firmaların ciro, kısa ve uzun vadeli banka kredisi borçları, öz kaynak ve net dönem karı/zarı kalemleri yer almaktadır.

**Tablo 1: 20 Adet Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ Segment Firmaları**

KOBİ SEGMENTİ TEKSTİL SEKTÖRÜ ÖRNEKLEM FİRMA MALİ VERİLERİ													
		2016 YILI MALİ VERİLERİ					2017 YILI MALİ VERİLERİ						
NO	MÜŞTERİ	ÇİRO	KISA VADELİ FİNANSAL BORÇ	UZUN VADELİ FİNANSAL BORÇ	ÖZKAYNAK	NET DÖNEM KARI	ÇİRO	KISA VADELİ FİNANSAL BORÇ	UZUN VADELİ FİNANSAL BORÇ	ÖZKAYNAK	NET DÖNEM KARI	DEVREDEN KDV	FİNANSMAN GİDERİ
1	A	10.321.688	2.081.625	1.411.053	1.767.053	131.989	10.485.000	1.731.828	1.366.256	1.786.998	125.410	720.358	493.047
2	B	22.648.937	464.482	-	5.361.438	779.308	22.544.351	212.244	1.324.519	4.735.717	153.588	874.608	285.410
3	C	14.264.753	3.243.314	5.960.205	3.285.158	335.364	11.434.277	4.647.687	4.062.176	3.389.930	125.410	639.712	1.370.596
4	D	14.544.402	4.929.470	4.995.722	2.697.336	152.765	29.643.048	11.430.130	5.571.870	4.850.389	748.326	640.301	2.675.458
5	E	8.594.447	481.190	176.230	8.539.598	133.648	12.068.284	291.989	111.000	8.556.715	117.117	926.034	13.330
6	F	16.149.623	2.037.855	1.590.000	3.317.434	284.795	16.245.710	5.305.523	1.970.900	3.535.746	218.312	624.108	1.145.028
7	G	16.931.538	1.370.444	460.897	1.029.448	58.613	14.702.540	606.580	2.273.897	918.844	387.363	1.083.377	472.154
8	H	11.448.415	4.446.320	-	2.572.123	216.604	12.915.917	4.916.561	0	2.797.814	225.691	539.725	843.095
9	I	17.171.605	1.857.042	14.312.309	3.032.881	825.499	20.565.358	15.081.563	4.524.407	5.415.627	2.430.491	515.715	3.213.717
10	J	11.002.524	3.622.033	86.796	1.526.327	262.440	13.824.043	4.263.886	2.700.056	1.668.356	142.009	694.423	1.001.273
11	K	8.908.255	2.296.446	812.677	1.809.388	50.411	9.843.876	1.281.274	3.275.743	1.852.923	43.536	649.045	781.440
12	L	23.585.849	8.078.913	7.288.276	14.392.798	-799.216	18.475.871	5.513.892	6.595.099	23.719.365	601.982	530.820	1.984.848
13	M	34.135.563	8.807.015	2.575.079	6.676.645	460.529	30.860.311	4.093.589	4.422.171	9.241.192	662.245	1.425.007	1.608.427
14	N	10.059.653	5.679.844	9.686.710	6.865.945	175.272	19.306.922	8.297.062	10.982.517	8.162.404	262.608	1.090.720	3.160.216
15	O	11.193.295	3.924.512	1.338.834	4.981.558	153.741	10.282.729	4.524.672	1.633.979	3.405.238	-1.824.320	448.105	956.419
16	Ö	6.295.937	639.415	1.396.212	2.426.586	40.624	764.553	1.947.164	3.231.125	261.999	55.883	415.205	978.057
17	P	10.560.200	2.188.796	1.577.268	371.346	74.035	7.828.417	3.800.684	2.416.574	3.840.415	-186.373	463.492	1.019.103
18	R	11.846.163	4.258.485	2.158.388	6.522.589	745.835	12.844.687	8.212.113	2.341.592	7.185.494	405.910	463.045	1.729.913
19	S	5.987.082	6.156.634	888.842	2.345.446	100.018	12.243.642	5.641.368	2.385.393	2.517.947	172.501	969.243	1.315.708
20	Ş	26.675.602	23.045.495	284.375	11.657.921	94.791	25.470.197	11.280.963	10.778.955	12.371.770	713.850	400.256	4.097.002
TOPLAM		292.325.531	89.609.330	56.999.873	91.179.018	4.277.065	312.349.733	103.080.772	71.968.229	110.214.883	5.581.539	14.113.299	29.144.241

Devreden KDV’nin kısa ve uzun vadeli finansal borçlardan düşülmeden önce 20 adet firmanın Tablo 1’de net dönem karı toplamı 5.581.539 TL, toplam kısa vadeli banka borcu 103.080.772 TL, toplam devreden KDV 14.133.299 TL, toplam uzun vadeli banka borcu 71.968.229 TL olup, toplam finansman giderleri ise 29.144.241 TL’dir.

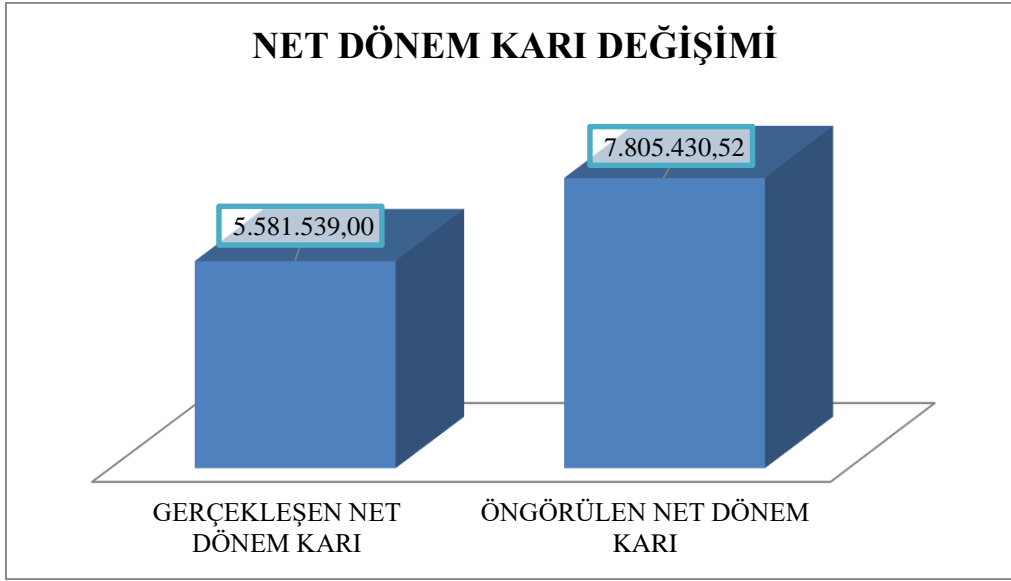
## 4.2.Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 2’de devreden KDV’nin kamudan 2017 yılında tahsil edilmesi durumunda firma bazında kısa ve uzun vadeli finansal borç, net dönem karı ve finansman gideri kalemlerinde meydana gelecek değişiklikler gösterilmiştir.

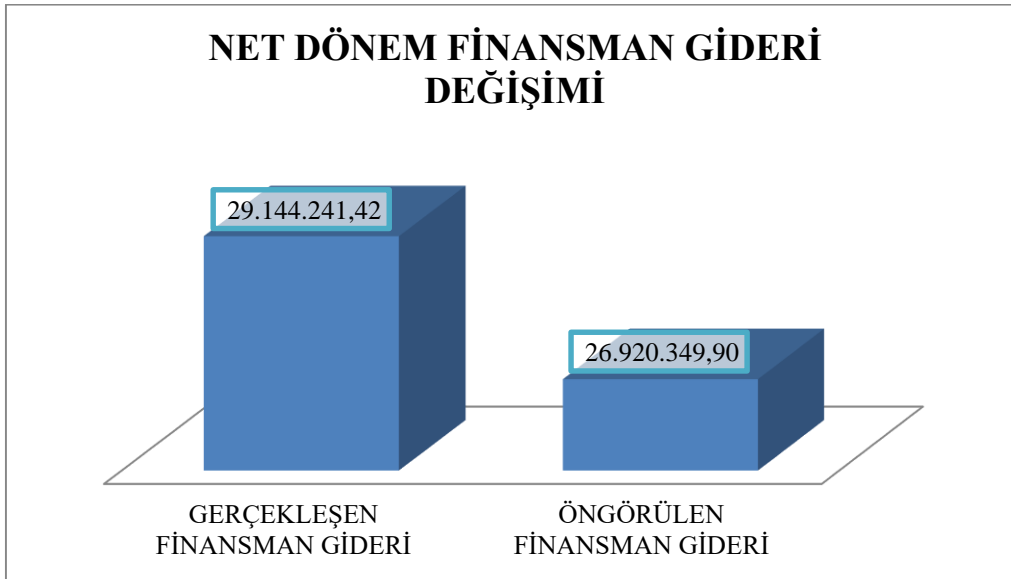
Tablo 2: Net Dönem Karı/Zararı ve Finansman Gideri Değişim Tablosu

DEVREDEN KDV TAHSİLATI GERÇEKLEŞMESİ DURUMUNDA ÖNGÖRÜLEN MALİ VERİLER					
2017 YILI MALİ VERİLERİ					
NO	MÜŞTERİ	KISA VADELİ FİNANSAL BORÇ	UZUN VADELİ FİNANSAL BORÇ	NET DÖNEM KARI	FİNANSMAN GİDERİ
1	A	1.011.470	1.366.256	240.052	378.405
2	B	0	662.155	316.022	122.976
3	C	4.007.975	4.062.176	226.076	1.269.930
4	D	10.789.829	5.571.870	849.085	2.574.699
5	E	0	0	130.447	0
6	F	4.681.415	1.970.900	316.522	1.046.817
7	G	0	1.797.100	564.945	294.572
8	H	4.376.836	0	318.243	750.543
9	I	14.565.848	4.524.407	2.515.025	3.129.183
10	J	3.569.463	2.700.056	241.853	901.429
11	K	632.229	3.275.743	154.835	670.142
12	L	4.983.072	6.595.099	688.991	1.897.838
13	M	2.668.582	4.422.171	931.395	1.339.277
14	N	7.206.342	10.982.517	441.394	2.981.431
15	O	4.076.567	1.633.979	-1.754.731	886.830
16	Ö	1.531.959	3.231.125	134.305	899.635
17	P	3.337.192	2.416.574	-110.400	943.130
18	R	7.749.068	2.341.592	481.810	1.654.013
19	S	4.672.125	2.385.393	331.375	1.156.835
20	Ş	10.880.707	10.778.955	788.186	4.022.666
<b>TOPLAM</b>		<b>90.740.679</b>	<b>70.718.068</b>	<b>7.805.431</b>	<b>26.920.350</b>

Yukarıda belirtilen varsayım altında 2017 yılı içinde kamudan alınacak toplam 14.133.299 TL KDV alacağının kısa ve uzun vadeli finansal borçlardan düşülmesinden sonra toplam kısa vadeli banka borcu 103.080.772 TL'den 90.740.679 TL'ye, toplam uzun vadeli banka borcu 71.968.229 TL'den 70.718.068 TL'ye düşmüştür. İlgili dönemde toplam net dönem karı %39 artarak 5.581.539 TL'den 7.805.431 TL'ye yükselmiştir. Toplam finansman giderleri ise %8 azalarak 29.144.241 TL'den 26.920.350 TL'ye gerilemiştir.



Şekil 1: Net Dönem Karı Değişimi



Şekil 2: Net Dönem Finansman Gideri Değişimi

Yapılan önerme ışığında KOBİ segmentine haiz firmalarda ve tekstil sektörü gibi KDV alacağının önemli olduğu sektörlerde kamudan zamanında alınacak KDV iadelerinin firmaların karlılık ve finansman giderleri üzerinde olumlu yansımalarının olacağı görülmektedir. Örneklem üzerinde yapılan çalışmada göstermektedir ki 14.133.299 TL KDV alacağının zamanında kamudan tahsil edilmesi ve alınan bu bedelinin KOBİ gibi işletme sermayesine yoğun gereksinimi olan firmalarda işletme sermayesi olarak kullanılması firmanın finansman giderlerinin yaklaşık olarak %8 azalmasına ve bu durumda karlılıkta yaklaşık olarak %39 civarında artış sağlamaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, kamuoyunda sıkça tartışılan konu ile ilgili alternatif maliyet analizi yapılarak, çıkan neticeler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Öz kaynakları ve işletme sermayesi yetersiz, mevcut yapıları nedeni ile finansman sorunu yaşayan, kredi kaynaklarına ulaşımı sınırlı olan KOBİ'ler için KDV alacağının zamanında tahsil edilmesinin, finansman maliyetlerinin aşağı çekilmesi ve karlılığın artırılması için hayati önem arz ettiği açıkça görülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarında görüldüğü gibi %8'lik bir finansman gideri, rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde KOBİ'ler için büyük bir dezavantajdır.

Kar marjlarının düşük olduğu piyasalarda KDV alacağının zamanında tahsil edilmesi karlılık için çok daha önemli gözükmektedir. KDV alacaklı KOBİ'lerin, üretim girdilerini temin ederken ödedikleri KDV'nin zamanında tahsil edilmesiyle karda ve işletme sermayesinde oluşacak fazlalığın yeniden yatırıma dönüşmesi, ekonomi için çarpan etkisi yapacaktır. Devletin vergi gelirini artırırken, istihdama da önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Bir diğer önemli nokta ise KDV alacaklarının zamanında tahsili ile krediye olan talep azalacak, bu durumda faiz ve enflasyon oranlarının düşürülmesine katkı sağlayacaktır.

Teminat mektubu karşılığında KDV iadelerinin daha erken alınması sağlanabilirken, teminat mektubu veremeyen işletmeler için süreç bir hayli uzamaktadır.

Yetkilendirilecek ilgili kurumlar aracılığı ile işletmelerin taşınır ya da taşınmaz mallarının üzerine rehin ve ya ipotek tesis edilmesi yolu ile başka bir finansal kuruma (teminat mektubunda olduğu gibi bankaya) ihtiyaç duyulmadan KDV'de iade süreci hızlandırılabilir.

Bu çalışmada, KDV alacağının KOBİ'ler tarafından işletme sermayesi olarak kullanılacağı varsayımı ile modelleme yapılmış olup bu durumda da KOBİ'lerin finansal yönetimdeki yetersizliklerinden kaynaklı kaynak israfı sorunu karşımıza çıkmaktadır. Kaynakların daha iyi kullanılabilmesi için KOBİ'lerde finansal okuryazarlığın artırılması; kaynak israfının ve hatalı finansal yönetimden kaynaklanan maliyetlerin önüne geçecektir.

Bu çalışma bu yöntemle alanında yapılan ilk çalışma olup, konun tartışılması için bir zemin oluşturacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ARAS, Güler. (2001). KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgahüstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli. 1. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir.
- CANBAŞ, Serpil. (1989). Küçük ve Orta Sanayii İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa'da Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler. Kapadokya: 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi.
- DEMİRCİ, Savaş N. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- EKİNCİ, Mehmet Bezhat. (2003). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları, İstanbul: Askon Araştırma Raporları.
- GÜCELİOĞLU, Ömer. (1994). Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri. Ankara: Gazi Yayınevi.
- İktisadi Kalkınma Vakfı. (2005). Avrupa Birliği’nde KOBİ Destek Mekanizmaları ve Türkiye, No: 188, İstanbul.
- İSLAMOĞLU, Hamdi. (1992). Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Mayıs-Haziran.
- Katma Değer Vergisi Kanunu (1984).
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik ( 2012). T.C Resmi Gazete, 790, 04.11.2012.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer. (1997). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler. Ankara: EGS Bank Yayınları.
- SHAN-SHAN, Meng. ve HUI-YİNG, Wang. (2007). Solutions to small and medium-sized enterprise services of China, *China-USA Business Review*, No:3, Volume:6, USA.
- ŞENEL, Sait Alpagut. (1997). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Kullanabilecekleri Sermaye Piyasası Araçları ve Modern Finansman Yöntemleri, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Cumhuriyet Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- İNTERNET KAYNAKLARI
- Yıldırım: KOBİ tanımı değişiyor, destek artıyor, <https://www.dunya.com/ekonomi/yildirim-kobi-tanimi-degisiyor-destek-artiyor-haberi-405389> [Erişim: 17.05.2018]



# Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)  
2019, Cilt 5, Sayı 6

## Türk Otelcilik Sektöründe Uygulanan Rekabet Stratejilerinin Üç Genel Strateji Bağlamında Doğruluğu Üzerine Bir Pilot Araştırma<sup>1</sup>

### A Pilot Study on the Accuracy of the Competitive Strategies Implemented in the Turkish Hospitality Sector in the Context of the Three General Strategies

Zeki YÜKSEKBİLGİLİ<sup>2</sup>

Gizem ÖZKESKİN<sup>3</sup>

#### ÖZ

Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri Modelinin Otelcilik Sektöründe kullanımının araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde Stratejik Yönetimi ile ilgili genel bilgilere ilişkin arka plan detaylı bir şekilde incelenmiş ve ikinci bölümde kavramsal olarak Rekabete ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde analize dilmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise İstanbul Otelcilik Sektöründe 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerine bir anket çalışması uygulanmış elde edilen veriler SPSS aracılığı ile analiz edilerek yorumlanmış, araştırma raporu oluşturularak öneriler geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında Türk Otelcilik Sektöründe uygulanan Rekabet Analizlerinin üç genel bağlamda doğruluğu araştırılırken; katılımcılardan alınan cevaplarda otel işletmesinin hedef kitlesinin ne olduğuna, otelin uyguladığı bir rekabet stratejinin olup olmadığına, aynı zamanda işletmenin büyüme yönüne değinilmiş, otel türünün A, B, C, D otel türlerinden hangisi olduğu ile ilgili sorular sorulmuş ve yanıtlar alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Rekabet, RekabetStratejileri, Otelcilik Sektörü

#### ABSTRACT

In the first part of this work, which explores the use of Porter's generic Competition Strategy model in the hospitality sector, the background for general information on strategic management is explored in detail. In the second part, conceptual theoretical background of the competition is analyzed in detail. In the third part of the study, a questionnaire study was conducted on 3, 4 and 5 star hotel managers in Istanbul Hotel Management Sector. The obtained data were analyzed and interpreted through SPSS and a research report was prepared and suggestions were developed. While investigating the validity of the competition analyzes applied in the Turkish hospitality sector in three general contexts; participants were asked whether there was a target strategy for the hotel operation, whether the hotel had a competitive strategy and whether it was a hotel type A, B, C, or D, referring to the growth direction of the business.

**Keywords:** Strategy, Competition, Competitive Strategies, Hotel Industry

<sup>1</sup> Bu çalışma 2018 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme yüksek lisans programında sunulan ve kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, [yuksekbilgili@gmail.com](mailto:yuksekbilgili@gmail.com)

<sup>3</sup> Nişantaşı Üniversitesi, [gizemozkesskin@gmail.com](mailto:gizemozkesskin@gmail.com)

## 1. GİRİŞ

Bütün hızıyla devam eden küreselleşme süreci, gün geçtikçe firmaların rekabet etmesini daha da zorlaştırmaktadır. Küreselleşme ile beraber uluslararası ticaret ilişkilerinin hızlanması, ülkeler arasındaki sınırların kalkması, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin tüm dünyanın kullanımına sunulması gibi ekonomik, sosyal, teknolojik alanlarda yaşanan değişimler firmaların sürekli olarak kendilerini değerlendirmeleri gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Değişen ve gelişen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazarlardan daha büyük pay elde edebilmek, fayda sağlamak, tehditleri fırsatlara dönüştürebilmek ve ayakta kalabilmek firmalar için öncelikli amaçlar olmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda hareket eden firmalar rekabet avantajı kazanacaklardır. Ancak bu avantajı sürdürülebilir bir hale getirmek ve rekabet güçlerini arttırmak için firmaların yoğun bir çaba harcamaları gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi bir konum elde etmek de, firma ve sektör bazında gerçekleştirilecek stratejiler aracılığı ile mümkündür. Nitekim savaşlarda olduğu gibi rekabetçi bir konum elde etmek de artık stratejilerle kazanılmaktadır. Yerel ve küresel anlamda büyüüp kalkınmak için rekabet stratejileri uygulamak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, her firmanın mutlaka bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji, firmalarda bulunan çeşitli fonksiyonel bölümlerin etkinlikleri ile bir planlama süreci sonunda geliştirilmektedir. Bir rekabet stratejisi, bir firmanın nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikle hedeflerinin neler olması gerektiği ve belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için hangi politikaları uygulaması gerektiğine dair bilgiler sunmaktadır. Bu bilgileri içeren rekabet stratejileri, genel stratejilerin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir. Çalışmada Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejileri üç genel strateji bağlamında değerlendirilmiştir.

## 2. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Dünyada değişen konjonktürün ve globalleşen rekabet koşullarının geçmişe nazaran statik ve tahmin edilebilen özelliklerine göre başarılı sonuçlar veren geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak daha geniş bir perspektife sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte günümüz dünya düzeninde herhangi bir alandaki sayısal veriler, veri tabandaki bilgilerin sağlamlığı, güvenilirlik-geçerlilik derecesi geçmiş zamanlara kıyaslandığında daha nesnel bilgilere ulaşmanın mümkün olduğunu gösterir. Dolayısıyla bu durum, özel veya kamu sektöründeki faaliyet gösteren tüm işletmeler açısından varlıklarını sürdürmede ve gelecek planlaması yapmalarında kılavuzluk işlevi görmektedir.

Strateji ve stratejik yönetim, modern yönetim yaklaşımının temel konularından biri olarak, işletmenin en üst yöneticisinden en alttaki çalışanına kadar bütün çalışanları ilgilendirir. İşletmenin sürekli kendini yenileyen çevreye adapte etmeleri kendilerini sürekli daha ileriye götürmeleri ve yenilenen teknoloji paralelinde ticari rolünü güçlendirmek için işletmenin daha titiz davranması ve işler bir duruma getirmesi için işletmenin vazgeçilmezidir (Aksu, 2009: 5). Günümüzde işletmeler ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik açılardan birçok değişim ile karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, işletmenin çevresinden gelen değişimlere uyumu ve hızlı cevap verebilmesi önem kazanmaktadır. Böylece işletmelerde stratejik yönetimin önemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle öncelikle çalışmada yer alacak olan stratejik yönetim olgusunun detaylı olarak tanımlanmasına ihtiyaç vardır.

## 2.1. Kavramsal Olarak Strateji

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe sözlüğü kapsamında stratejisi; “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkulceş” olarak tanımlanmaktadır. Alan yazında yer alan bir diğer tanımlamaya göre ise strateji kelimesi, önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilme noktasında, tedbir almak, düzenleme yapmak olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile strateji; amaca ve hedefe yönelik ilerlemeler için yolların belirlenmesi (Clayton, 2002: 19) olarak tanımlanmaktadır. Strateji bir anlamda, hedefe yönelik olan yolların tamamıdır (Akad, 2003: 13).

Strateji kavramı, daha geniş bir perspektiften ele alındığında, bir ülkenin, refah düzeyini yükseltmek, ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak noktasında, ekonomik, siyasi, askeri tüm kaynaklarını birbirleri ile uyumlu bir şekilde sinerji yaratacak şekilde kullanmasıdır (Mütercimler, 2006: 25). Diğer bir ifade ile strateji, önceden belirlenen amaçların ve hedeflere etkin ve verimli olarak ulaşılabilmesi ve belirlenen amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi noktasında, izlenecek yolların, yöntemlerin, süreçlerin tamamıdır (Çevik, 2010: 138).

## 2.2. Strateji ve Politika

Politika en temel anlamda, süreçlere ilişkin yol gösterici nitelikte olan kuralların, kaidelerin, ilkelerin tamamına verilen isimdir (Bolat, 2008: 18). Politika, bir kere belirlenir, açıklanır ve kurum ya da örgüt içerisinde departman, birey, statü farkı gözetmeksizin eşit ve aynı şekilde uygulanır. Başka bir ifade ile politika, genel bir sistemattir ve ortaya çıkan farklı durumlar kapsamında farklılaşmaz. Net sınırları olan, önceden belirlenmiş, sıklıkla değişmeyen ve genellikle belirlilik ortamlarında karara bağlanan politika (Akgemici, 2008: 5) bu özellikleri çerçevesinde strateji kavramından farklılaşmaktadır.

Strateji ile politika arasındaki en temel farklardan bir tanesi “belirli olma durumu” dur demek doğru bir yaklaşım olacaktır. Strateji belirsizlik kavramı ile iç içeyken, politika belirlilik ile paralel olan bir kavramdır. Politika durağan ve net sınırları olan bir kavram iken, strateji, örgütün yaşayan çevresinde karşı karşıya kaldığı dinamik durumlar ile ilişkilidir. Politika, örgütlerin, kurumların, normal şartlar altında uyma arzusunda olduğu ilkelerin tamamı iken, strateji, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında ve bir anlamda politika ile belirlenen örgüt ilkelerinin uygulanması sürecinde kullanılan bir sistemattir (Dinçer, 2004: 16).

## 2.3. Strateji ve Taktik

Örgüt politikaları kapsamında belirlenen ilkelerin uygulanmasına yönelik stratejik planlar kapsamında amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi noktasında uygulanacak yolun belirlenmesi, taktik olarak tanımlanmaktadır ve strateji ile kıyaslandığında teknik açıdan ve usul açısından ayrıntılar içeren bir kavramdır (Koçel, 2010: 35). Diğer bir ifade ile taktikler stratejilere göre görece daha ayrıntılı kavramlardır ve daha özelliklilerdir. Taktikler, stratejilerin eyleme bürünebilmesi noktasında var olan kavramlar iken, stratejiler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için, var olan kaynakların etkin olarak kullanılmasına yönelik planlar, risklerin belirlenmesine ilişkin süreçler, belirlenen risklerin önlenmesine yönelik planlar ile ilgilidir.

Taktikler, temel anlamda, belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması noktasında verilen kararlardır ve stratejilerin başarılı olarak sonuçlanması noktasında kritik önem taşımaktadırlar.

Sonuç olarak strateji ve taktik, birbirleri ile iç içe olan kavramlardır. Stratejilerin hayata geçirilebilmesi noktasında, taktikler olmazsa olmaz koşullardır (Güçlü, 2003: 67).



## 2.4. Strateji ve Plan

Plan kavramı en basit anlamda, belirlenmiş bir amaca hizmet edilmesi noktasında, neyin, ne şekilde, nerede yapılacağına ilişkin kararlar bütünüdür. Genel uygulama açısından ele alındığında, planlar, sayısal ve yazılıdır.

Planlar, örgütlerin var olan çevreleri ve çevreleri ile ilgili olarak oluşan olgular kapsamında ele alınmaktadır ve tıpkı stratejiler gibi risk, belirsizlik gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Koçel, 2010: 33). Plan ve strateji kavramlarındaki bu temel benzerlik haricinde kavramlar arasındaki en önemli farklılaşma, zaman ile ilgilidir. Planlar, kısa vadeli ve fakat stratejiler uzun süreli yaklaşımlardır. Stratejilerin temel odağı, uzun vadede belirlenmiş olan amaçlar ile hedefler iken, planların temel odağı, kısa vadede belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusundaki stratejilerin uygulanabilirliğini sağlayan taktiklerin nasıl, ne şekilde yapılacağıdır.

## 2.5. Strateji ve Program

Programlar, politikaların, stratejilerin, taktiklerin ve planların, iş görebilmesine yönelik çalışanlar ile arada oluşturulan köprülerdir. Programlar, örgüt içerisinde var olan departmanlar, bireyler, işler, çalışanlar kapsamında farklılaşarak oluşturulabilmekte ve bir anlamda amaçlara ulaşma noktasında yol haritasının basamakları olarak kabul edilmektedir (Akgemici, 2008: 6). Programlar, bütçe programları, insan kaynakları eğitim programları, oryantasyon programları gibi farklı kademelere yönelik farklı amaçlar ile oluşturulmaktadır. Bu noktada altının çizilmesi gereken en önemli nokta, oluşturulan programların, farklı amaçlara sahip olmasına rağmen genel olarak tek bir amaca; örgütün politikaları kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere yönelik uygulanıyor olmasıdır.

## 2.6. Strateji ve Yöntem

Yöntem, amaç ve hedeflere ulaşma noktasında, stratejilerin, taktiklerin, planların etkin ve verimli olarak sonuçlanmasına yönelik olarak kullanılmaktadır ve temel amaç örgüt kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılarak, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmada katma değer yaratabilmektir.

Yöntemler, bazı süreçler kapsamında standart olarak uygulanabilmektedir. Ancak, dış ya da iç çevrede oluşan farklılaşmalardan ötürü, ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek ya da tehditleri bertaraf edebilmek noktasında, olağan dışı ve beklenmeyen riskler ile karşılaşıldığı durumlarda yöntemler değişime uğrayabilmektedir. Değişime uğrasalar dahi, yöntemleri her durum ve koşul altındaki temel amacı, örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşma yolundaki etkinliği ve verimliliği sağlayabilmektir.

## 2.7. Strateji ve Amaç

Strateji ile ilgili kavramlar kapsamında ele alınacak olan son kavram, amaç kavramıdır. Strateji ve amaç kavramı sıklıkla bir arada kullanılan kavramlardır ve temel farklılıkları içerdikleri konulardır.

Amaç en temel anlamda, bir örgütün uzun vadede, var olmak istediği yere ilişkin odakları içerisinde barındırmaktadır. Strateji ise belirlenen amaçları odak almaktadır. Dolayısıyla, öncelikle amaçların oluşturulması daha sonra stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada, amaçların stratejilerin ön koşulu olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Amaçlar, farklı örgütler tarafından farklı şekillerde belirlenmektedir. Bu farklılaşmanın temel noktası, her örgütün uzun vadedeki odak noktasının birbirinden farklı olmasıdır. Bazı örgütler, kârlılık odaklı amaçlar belirleyebilirken, bazı örgütler için öncelikli amaç sürdürülebilirliğe

yönelik olabilmektedir. Ancak, amaçlar ne şekilde belirlenirse belirlensin, bu amaçlara yönelik stratejilerin belirlenmesi (birbirlerinden farklı da olsa) örgütler açısından bir şarttır. Dolayısıyla amaçlara ulaşabilmek noktasında, stratejilerin oluşturulması tüm örgütler için olmazsa olmaz bir şarttır (Akyüz, 2001: 119).

## **2.8. Kavramsal Olarak Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim en temel anlamda, rekabet avantajı sağlayabilmek adına örgüte kazandırılan bakış açısı olarak tanımlanabilir (Powell,2002: 873). Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ile paralel olarak ortaya çıkan stratejik yönetim kavramı, günümüz alan yazını kapsamında ele alındığında örgüt alan yazınında yeni bir alt disiplin olarak gelişmektedir (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 115).

Stratejik yönetim özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru giderek önem kazanan ve sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel soruları “işimiz nedir”, “işimiz ne olmalıdır” olan stratejik yönetim, örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak verilen kararların etkin ve verimli bir şekilde zamanında sonuçlandırılması ile ilgili olan bir kavramdır (Güçlü, 2003: 70). Diğer bir ifade ile stratejik yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi noktasında gerekli olan tüm faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olan yönetsel bir tekniktir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 53).

## **2.9. Stratejik Yönetimin Amaçları ve Önemi**

Değişim ve yenilikçilik, günümüz piyasalarında sürdürülebilirlik sağlamak, rekabet üstünlüğü elde etmek hususlarında, kilit kavramlar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetsel süreçlerde, örgütler değişim ve yenilik süreçlerine ayak uydurabilmek için yeni yönetsel süreçleri uygulamaktadırlar ve bu yeni yönetsel süreçlerin en önemlisi stratejik yönetim süreçleridir (Eren, 2010: 74). Dolayısıyla, stratejik yönetimin en önemli amaçlarından biri piyasalarda yaşanan değişimlere ayak uydurmak ve yenilikçilik süreçlerinin beslenmesini sağlamak olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetimin en önemli amaçlarından bir tanesi, örgütlerin şeffaf, hesap verebilir, etkin, verimli ve etik ilkeler ışığında sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirebilmesine katkı sağlamaktadır (Çevik, 2007: 48).

## **2.10. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetime ilişkin bu noktaya kadar yapılan tanımlamalar kapsamında, stratejik yönetimin, bir örgütün, belirlenmiş amaçlara / hedeflere ulaşabilmesi noktasında rasyonel ve doğru stratejilerin geliştirilmesinde rol oynadığı, geliştirilen stratejilerin etkin ve verimli olarak uygulanmasında görev aldığı ve uygulamalar sonucunda ortaya çıkan sonuçları değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla stratejik yönetimin en önemli özelliği uzun vadeli amaç / hedeflere ulaşma noktasında geleceğe dair bir yönetsel teknik olmasıdır (Dinler, 2009: 5).

## **2.11. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim ile ilgili kavramsal çerçevede stratejik yönetimin sistematik bir süreç olduğunun altı çizilmiştir. Bu kapsamda, stratejik yönetim sürecinin detaylandırılması gerekmektedir. Stratejik yönetim süreci (Marşap, 2000: 250);

- Strateji belirleyicilerinin seçilmesi, görevlendirilmesi
- Stratejik analizlerin yapılması

- Stratejik yönlendirmelerin yapılması
- Stratejilerin seçilmesi
- Stratejilerin uygulanması
- Stratejilerin kontrolü

Olmak üzere altı temel adım kapsamında ele alınabilir.

## 2.2. Rekabete İlişkin Stratejiler

Rekabet kavramına ilişkin alan yazın incelendiğinde, rekabete ilişkin farklı stratejilerin var olduğu görülmektedir. Rekabet stratejisi en temel anlamda, bir örgütün var olduğu sektörde kendisi için en elverişli koşulları sağlayacak rekabet konumunu bulmasını sağlayan süreçlerin tamamıdır (Dinçer, 2004: 96).

Rekabet stratejisi, bir anlamda, örgütlerin stratejik süreçlerde daha üstün bir performans sergilemesi ve rakipleri ile kıyaslandığında uzun vadede rekabet gücü daha yüksek bir pozisyon almayı başarması ile ilgilidir. Rekabet stratejisi sayesinde, müşterilerin algıladıkları ve önemli buldukları performans unsurları geliştirilmekte ve bu sayede örgüte rekabet avantajı kazandırılmaktadır (Eren, 2010: 115).

Rekabet stratejisi geliştirme süreci temel olarak, örgütün rekabeti ne şekilde yöneteceği ve rekabet süreçlerinde ne şekilde hareket edeceği, hangi stratejileri ve taktikleri uygulaması gerektiği ile ilgili bir sistematiktir (Porter, 2008: xxvi). Dolayısıyla, rekabet stratejisi bir anlamda, örgütün piyasada başarılı olması ve rekabet gücü elde etmesi noktasında belirlenen amaç ve hedefler ile uyumlu olarak geliştirilen stratejidir (Yaylacı, 2007: 11).

Rekabet stratejisinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürecinde temel odak noktası, dört kilit rekabet faktörünün göz önünde tutulması ile ilgilidir. Rekabet stratejisi ile ilişkili olan dört kilit faktör aşağıdaki Şekil 1 yardımı ile özetlenmektedir.

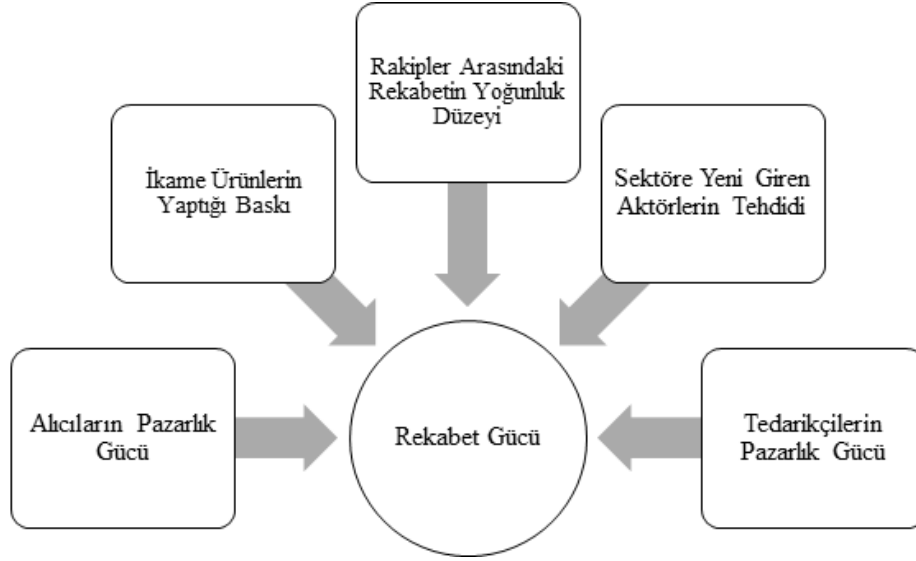


Şekil 1: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

Şekil 1’den takip edilebildiği gibi, rekabet stratejileri, bir örgütün mevcut rakipleri ile ne şekilde mücadele edeceğinin, örgütün sahip olduğu güçlü / zayıf yönler, örgütün karşılaşma olasılığı bulunan fırsatlar / tehditler, örgütlerin strateji geliştiricilerinin ve uygulayıcılarının sahip oldukları bireysel özellikler / değerler ve toplumun örgütten ve örgütün içerisinde faaliyet sürdürdüğü piyasadaki beklentileri ile ilişkili olan bir süreçtir.

## 2.2.1. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler

Bir örgütün rekabet stratejisi belirlemesi noktasında, örgütlerin ilk adımının rakipleri belirlemek olduğu aşikârdır. Rakiplerin belirlenmesine müteakip, en uygun rekabet stratejisinin seçiminin yapılması ve bu strateji kapsamında, rakip baskısını azaltmaya ve rekabet gücü elde etmeye çalışmak gerekmektedir. Bu noktada, rekabet stratejisi üzerinde etkili olan beş temel rekabet gücünden bahsetmek gerekmektedir. Porter, rekabet stratejilerinin belirlenmesi sürecinde etki sahibi olan beş rekabet gücünü; sektöre yeni giren tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürünlerin yaptığı baskı, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluk düzeyi (Porter, 2008: 4) olmak üzere beş temel sınıflandırmaya tabi tutmuştur.



Şekil 2: Rekabet Stratejisini Yönlendiren Beş Temel Güç  
Kaynak: Porter, 2008: 4

### 2.2.1.1. Sektöre Yeni Giren Tehdidi

Bir örgütün var olduğu sektöre yeni örgütlerin girmesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Sektöre yeni girecek olan örgütler, sektörde kazanç elde etmek, pazar ve müşteri payından pay almak, var olan kaynaklarını en etkin şekilde sektöre entegre etmek gibi faktörleri beraberinde getirerek sektöre giriş yapmaktadırlar.

Etkin ve verimli stratejilere sahip örgütlerin sektöre girişi, risk-tehdit unsuru olabilmektedir ve bu risk-tehdit unsurunun sektörde var olan örgütler tarafından ne şekilde karşılandığı önem arz etmektedir. Eğer sektörde faaliyetlerini sürdüren örgütler, yeni örgütlerin sektöre girişlerine ilişkin reaksiyon olarak engelleme reaksiyonu gösteriyorsa ya da tedirginlik içerisinde yeni giren örgütü izliyorsa, bu sektörlerde giriş tehdidinin düşük olduğunu (Campbell ve Luchs, 2002: 107) söylemek mümkündür.

Porter, sektöre giriş engellerini / engellemelerini aşağıdaki maddeler kapsamında özetlemektedir (Porter, 2000: 11-16);

- Ölçek ekonomileri: örgütlerin ortalama birim maliyetlerini düşürebilmesi noktasında üst düzey üretim yapmaları gerekmektedir ve bu gerekliliği yerine getirebilmek için sistematik süreçleri örgüt üretim sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Bu entegrasyon sayesinde, örgütlerin ölçek ekonomilerinin olumlu katkılarına hissetmesi mümkün olacaktır. Ölçek ekonomilerinin etkin olarak kullanılması, örgütlere, üretim süreçlerine daha düşük maliyet ile girdi sokmasını sağlamaktadır ve dolayısıyla da üretim maliyetlerini minimize edilmesine katkı

sağlamaktadır. Üretim maliyetlerinin minimize edilmesi örgütlerin piyasa güçlerinin artmasını sağlamaktadır.

- Ürün farklılaştırma: bir piyasada, köklü örgütler tarafından üretilen ürünlerin / hizmetlerin var olması, piyasaya hâkim örgütlerin yer alması ya da pazarda “ilk” olmak farklılaştırmayı beraberinde getirmektedir. Farklılaştırma, bir giriş engeli olarak kabul edilmektedir ve farklılaştırmayı aşmak isteyen örgütün, üretim süreçlerine ve insan kaynaklarına daha fazla yatırım yaparak, yeni teknolojiler yardımı ile mevcut ürününü daha cazip hale getirmesi (Atik, 2005: 63) gerekmektedir.

- Dağıtım kanallarına erişim: örgütlerin, sektöre yeni girecek olan diğer örgütlere uyguladıkları bir diğer giriş engeli sektörde var olan dağıtım kanallarına erişimin engellenmesidir. Bir sektöre giriş yapacak örgütün, sektöre sunacağı ürünü tüketiciler ile buluşturmak için dağıtım kanallarını kullanması gerekmektedir. Ancak, var olan örgütler tarafından bu kanallara erişimde bir engel uygulanması durumunda bu engelin aşılmasının, örgüte ek bir maliyet getireceği hususu mutlak surette göz önünde bulundurulmalıdır.

- Tedarikçi / ürün değiştirme maliyetinin yüksek olması: yeni giriş yapan örgütün, sektörde tutunabilmesi için farklı ürün / farklı hizmet sunması ve bu ürün / hizmetlere ilişkin potansiyel müşteri kitlesine ulaşabilmesi gerekmektedir. Ancak eğer giriş yapılan piyasada kalıplaşmış bir ürün / hizmet tercihi ve müşteri potansiyeli mevcut ise bu durum yeni giriş yapan örgüt açısından bir engel niteliğindedir

- Sermaye gereklilikleri: örgütlerin yeni bir piyasaya girişi sürecinde, o piyasanın gerekliliği olan sermaye büyüklüğüne ulaşmada karşılaşılabilecek zorluklar, yeni giriş yapan örgüt için giriş engeli niteliğindedir

- Mevcut örgütlerin avantajları: giriş yapılacak piyasada faaliyetlerini sürdüren örgütler, piyasa kaynaklarına, müşterilerine ulaşma hususunda ve piyasanın gerektirdiği teknolojik donanımına sahip olma hususunda avantajlıdırlar ve bu avantajlar, yeni giriş yapacak örgüt için giriş engeli niteliğindedir.

- Yasal düzenlemeler: yeni bir sektöre giriş yapma noktasında, birçok sektörde, sektörün düzenleyici ve denetleyicisi konumundaki kurumlardan ve kuruluşlardan izin almak gerekmektedir ve alınacak izinlerin maliyeti ve süresi (Henderson ve Quant, 1998: 148) yeni giriş yapacak örgütler açısından engel niteliğindedir.

### **2.2.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Rekabet stratejisi üzerinde etki sahibi olan bir diğer rekabet gücü tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Örgütler, ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olan piyasalara, hammaddelere önemli bir oranda sahip ise, bu durum yeni örgütlere karşı önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Bu örgütlerin var olan tedarikçiler ile olan bağları da rekabet stratejilerinin belirlenmesi hususunda son derece önemlidir.

Tedarikçi firmalar, alıcıların piyasa ürünlerini stoklamak sureti ile alıcılar üzerinde mutlak bir hâkimiyet kurabilecek yegâne piyasa aktörleridir ve alıcıların tercih ettiği ürünler önemli ve kısıtlı ise, bu durum tedarikçilerin alıcılardan çok daha güçlü olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2001: 79).

Tedarikçiler, var olan ürün yelpazesi genişlikleri, kaliteli ürün skalası ve tek bir alıcıya bağlı olmama özellikleri kapsamında, sektöre yeni giriş yapan örgütler üzerinde pazarlık edebilme gücüne sahiptirler. Diğer bir ifade ile tedarikçiler eğer pazarlık güçleri sayılan nedenler ile güçlü ise, kârlılığı lehine döndürebilme olanağına sahiptirler.

### **2.2.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü**

Rekabet ortamındaki en önemli unsurlardan bir tanesi alıcılar olarak da adlandırılan müşterilerdir. Alıcılar, günümüz koşullarında, bilgiye kolaylıkla erişebildikleri için, satın alma

davranışını sergilemeden önce satın almak istedikleri ürüne / hizmete yönelik detaylı araştırma yapabilmekte, ikame ürünler arasında karşılaştırma yapabilme, alıcıların konu ürüne ilişkin yorumlarını okuyarak, kalite, fiyat, maliyet gibi değişkenlere ilişkin değerlendirmeler yapabilmektedir. Diğer bir ifade ile günümüz müşterileri ürün ve hizmetlere ilişkin gerek duydukları bilgilere en kısa sürede ulaşabilmektedir. Dolayısıyla, alıcılar, üretilen ikame ürün ve hizmetler arasında kaliteli ve maliyeti düşük olanı belirleyebilmektedir. Bu nedenle, örgütler için alıcıların bu isteklerini tatmin etmek önem arz etmektedir. Kaliteden ödün vermeden, maliyet düşürmek (Karın bir kısmından feragat etmek) günümüz örgütleri tarafından sıklıkla kullanılan bir stratejidir. Çünkü en temel hedef, mevcut müşterileri elde tutmak ve yenilerini örgüte kazandırmaktır. Nihai olarak alıcılar yani müşteriler, örgütlerin temel varlık nedenidir. Temel varlık nedeni olarak tanımlanan alıcıların sahip olduğu pazarlık gücü, örgütlerin rekabet stratejilerini belirleme hususunda etki sahibi olan bir güçtür.

Alıcıların rekabet güçleri aşağıda sıralanan durumlarda yüksek kabul edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 99-100);

- Alıcıların alım gücü, örgütün iş hacminden daha yüksek bir orana sahip ise yüksektir
- Örgütün ürün ya da hizmetleri aynı tip ikameleri ile kolaylıkla ikame edilebiliyorsa alıcıların pazarlık gücü yüksektir,
- Alıcıların satın aldıkları ürünlerin piyasasına giriş kolaylığı yüksek ise, alıcıların pazarlık gücü yüksektir
- Alıcıların sektör, ürün, hizmet hakkında yeterli bilgiye sahip olması durumunda alıcıların alım güçleri yüksektir
- Alıcıların örgütü değiştirme ve / veya diğerlerinden ürün alma maliyetleri düşük ise satın alma güçleri yüksektir.

#### **2.2.1.4. İkame Ürünlerden Baskı**

Rekabet stratejisi üzerinde etki sahibi olan bir diğer güç, ikame ürünlerin baskısıdır. İkame yani birbirlerinin yerine kullanılabilen / birbirlerinin yerine geçebilen ürünlerin piyasada var olması ve alıcıların bu ürünler arasında önemli bir farklılık görmemesi durumunda, piyasada ikame ürün baskısından söz edilmektedir.

Bir ürün ya da hizmetten elde edilen fayda kadar, diğer bir ürün ya da hizmetten fayda elde edilebiliyorsa, bir ürünün tercihinde diğer üründen tercih ile aynı oranda vaz geçilebiliyorsa tam ikame (Düğer ve Dulupçu, 2001: 232) ürünlerin var olduğu söylenmektedir. Ancak, bir ürünün fiziksel ve soyut özellikleri kapsamında ürüne ilişkin tercih, diğer ürünlere doğru bir farklılık yaratmıyorsa bu durumda ikame ürünlerden ya da diğer bir ifade ile aynı piyasanın mallarından (Eren, 2013: 118) bahsedilmektedir.

İkame ürünlerin piyasada var olmasının bazı avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İkame ürünlerin üretilmesi, örgütün mevcut ürününün farklılaşmasına yönelik çabaların artması ile sonuçlanabilmekte ve bu süreç örgüte uzun vadede yeni ürün üretimi, geliştirilmiş ürün üretimi gibi ek faydalar sağlayacak boyutlara ulaşabilmektedir. İkame ürünler, bir anlamda örgütler açısından itici güç olarak kabul edilmektedirler ve piyasadaki gerçek rekabet şartlarını rakipler tarafından üretilen ikame ürünlerin çokluğu belirlemektedir. İkame ürünlerin dezavantajları ise, alıcıların bu ürünler arasında satın alma davranışlarını kolaylıkla değiştirebilmeleri nedeniyle örgütlerin kâr marjlarının düşmesi, engellenmesi ya da örgütlerin ek maliyetler ile karşılaşmasıdır. İkame ürünlerin varlığı, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır ve eş zamanlı olarak da alıcılara ürünler arasında seçim yapma şansı sunmaktadır (Yılmaz, 2003: 34).

### **2.2.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu**

Rekabet stratejilerinin belirlenmesi noktasında önemli bir rekabet gücü de piyasadaki mevcut rakipler arasında var olan rekabetin yoğunluğudur. Bir piyasada ikame ürünleri / hizmetleri üreten örgütler birbirlerinin rakibi olarak kabul edilmektedirler ve bu örgütler arasında müşteri payı elde etmek, yeni müşterileri örgütün ürün / hizmetlerine yönlendirmek, kârlılığı arttırmak gibi birçok alanda rekabetin varlığından söz edilir. Bu rekabetin temelinde, örgütlerin mevcut müşterilerini rakiplerine ya da piyasaya ikame ürünler ile giriş yapacak yeni örgütlere kaptırmamak yatmaktadır. Bir örgütün karşı karşıya kaldığı rekabet yoğunluğu ne kadar fazlalaşırsa, örgütün rekabet stratejileri de o denli farklılaşacak ve maliyetlerin minimize edildiği ve kârdan fedakârlık edilerek müşterilerin elde tutulmasını amaçlayan stratejiler uygulamaya konulacaktır.

## **3. ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, her firmanın mutlaka bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji, firmalarda bulunan çeşitli fonksiyonel bölümlerin etkinlikleri ile bir planlama süreci sonunda geliştirilmektedir. Bir rekabet stratejisi, bir firmanın nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikle hedeflerinin neler olması gerektiği ve belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için hangi politikaları uygulaması gerektiğine dair bilgiler sunmaktadır. Bu bilgileri içeren rekabet stratejileri, genel stratejilerin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir. Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğunun değerlendirildiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde strateji kavramı ve genel olarak stratejik yönetim değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise rekabet konusuna yer verilerek rekabet stratejileri ve Porter'ın rekabet stratejileri ele alınarak ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Türkiye'de hizmet vermekte olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin Porter'ın geliştirdiği rekabet stratejilerini hangi düzeyde kullandıklarını tespit etmektir.

### **3.2. Araştırmanın Problemi**

İlk aşamada Türkiye'de hizmet vermekte olan otellerin Porter'ın geliştirdiği Jenerik stratejileri uygulama düzeyini tespit etmektir. İkinci aşamada ise uygulamaya katılım sağlayan otellerin rekabet avantajı elde etmede kendileri için en uygun stratejileri uygulamasına ilişkin tespitler yapılmaya çalışılacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Türkiye, uluslararası statükoda bir turizm destinasyonu olarak, sahip olmuş olduğu ekonomik unsurlar, coğrafi koşullar ve doğal, tarihi ve beşeri kaynakları açısından iç ve dış turizm talebine hizmet sunabilecek alt yapıya sahip ender ülkelerin başında gelmektedir. Turizm sektörünün kalkınma deviniminde lider sektör sorumluluğunu yerine getirebilmesi bilhassa otel işletmelerinin karlı ve verimli hizmet sunabilmelerine göre şekillenmektedir. Bu bakımdan otel işletmelerinin birbirleri ile olan rekabet avantajlarının ve pazarlama stratejilerinin başarılı olup olmadığı gibi konuların araştırılması, söz konusu bu firmaların sunmuş oldukları hizmetin verimliliği ve ülke ekonomisinin kalkınmasında üstlendikleri misyonun devam edilebilirliği bakımından son derece önemlidir.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmenlerinin sahipleri, üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda anket çalışmasının örneklem grubunu ise İstanbul ilinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı 54 otel işletmesinde 2 işletme sahibi, 16 üst düzey yöneticisi, 36 orta düzey yöneticisi oluşturmaktadır. Anketler katılımcılara gönüllülük esasına dayalı olarak yüz yüze uygulanmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Katkıları

Turizm sektöründe firmalara arasındaki kıyasıya rekabet düşünüldüğünde otel işletmelerinin rekabet güçlerini arttıracak tüm faktörlere önem vermeleri şarttır. Çok fazla önemli gözükmeyen faktörler bile zaman içerisinde, farklı alanlarda çok önemli olabilmektedir. Bu çalışmanın; rekabetin tanımı, boyutları ve önemi bakımından işletmelerin rekabet stratejilerini belirleyen faktörler ile ilgili kuramsal bilgilerin yanında, pratikte bu uygulamaların nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili bir alan araştırması olarak sunması, genelde görülen literatür çalışmalarına ek olarak verilerin istatistiksel olarak analiz edilerek yorumlanması gelecekte yapılacak çalışmalar ve sektördeki işletmeler için ufuk açıcı olacağı değerlendirilmektedir. Konaklama işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik bu çalışma, farklı sektörler için yapılacak çalışmalar içinde kılavuz niteliği sağlayabilir. Bu çalışmanın nihai hedefi sunulan hizmet ve kalitenin otellerin yıldız sayısına göre değil müşteri memnuniyetini ön planda tutarak, hedef kitleye ulaşacak seviyede olması bu çalışmanın etkin değerini oluşturmaktadır.

### 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Uygulanan Jenerik stratejilerinin performansa etkisinin analiz edilmesinde gerekli olan finansal bilgileri işletmelerin vermekte isteksiz olmalarıdır.

Rekabet edebilecek yapılarını korumalarından kaynaklı bazı otel işletmecilikleri, bilgilerini gizlemektedir.

Uygulanan anket sorularının, bazılarının yanıtlanmasında otellerin yanıt verememesi durumu da bir kısıtlılık olarak kabul edilmektedir.

### 3.7. Araştırmanın Yöntemi

Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğu üzerine yürütülen bu araştırmanın tasarlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sırasıyla;

1. Konu seçimi / Sorun / Problem seçimi
2. Ön amaçlarının belirlenmesi
3. Kaynak tarama ( Klasik ve güncel literatür tarama)
4. Amaçların yeniden belirlenmesi
5. Araştırma değişkenlerinin ve ölçeklerinin belirlenmesi
6. Problemlerin tanımlanması ve belirlenmesi
7. Hedeflenen toplum / Örnek ve araştırma birimlerinin belirlenmesi
8. Veri toplama yöntemlerinin ve araştırma düzenlerinin belirlenmesi
9. Anket formlarının hazırlanması
10. Verilerin özetlenmesi için tabloların tasarlanması
11. Sonuç ve Önerileri geliştirilmesi



### **3.8. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri**

Bu araştırmanın ana konusuna bağlı olarak araştırma sorusu olarak, “Türkiye’de bulunan otellerin uygulamış oldukları rekabet stratejileri nelerdir ve üç genel strateji bağlamında doğruluğu nedir?” sorusu oluşturulmuştur.

Araştırma sorusundan yola çıkarak da aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

H2: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlara göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

H3: Otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

H4: Otel türüne göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

### **3.9. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma tanımlayıcı tipte anket içerikli bir araştırmadır. Çalışmada anket tekniği kullanılarak alan araştırması icra edilmiştir. Anket sorularının oluşturulmasında literatür bilgilerinden ve benzer araştırmaları temel alınırken, esas olarak özgün yaklaşım benimsenmiştir.

### **3.10. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmada şu varsayımlar kabul edilerek çalışmada alan yazın ve veri analizi gerçekleştirilmiştir.

Otellerin kabul ettikleri rekabet stratejilerinin belirlenmesi zor olduğu için yöneticilerin bu süreçte çok daha fazla dikkatli oldukları varsayılmaktadır.

Otel işletmelerinin ekonomik olarak aynı durumları yaşadıkları varsayılmıştır.

Otel yetkilileriyle yapılacak yarı yapılandırılmış görüşmelerin rekabet stratejisi tespiti ölçer nitelikte olduğu varsayılmıştır.

Çalışmanın analizinde dikkate alınacak yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilecek verilerin güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koyacağı varsayılmaktadır.

### **3.11. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması**

Çalışanların tamamıyla yüz yüze görüşmelerde anket formlarının doldurulması yaklaşık 10 dk. Sürmüştür. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22,0 programı kullanılmış olup, veriler aritmetik ortalama, standart sapma, frekans analizi ve yüzdesi, faktör analizi ve varyans analizleri yapılarak incelenmiştir.

## **4. BULGULAR**

### **4.1. Güvenilirlik Analizi**

Strateji oluşturmada ki faktörlerin önem dereceleri ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanması ile incelenmiştir. Elde edilen sonuç aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre alpha katsayısı 0,993 bulunmuştur. Buda ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1: Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N
0,993	47

#### 4.2. Geçerlilik Analizi

Strateji oluşturmada ki faktörlerin önem dereceleri ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk yapılan analizde 3 boyutlu bir faktör yapısı bulunmuştur. Ancak bileşen matrisi incelendiğinde her 3 faktöre de yük veren 5 madde tespit edilmiş ve analiz dışında bırakılmıştır. Analiz tekrar yapıldığında yine 3 boyutlu bir faktör yapısı bulunmuştur. Bileşen matrisi incelendiğinde ölçek maddelerinin bir kısmının 2 faktöre yük verdiği görülmüştür. Ancak iki yük değeri arasındaki fark oldukça fazla ( $>0,1$ ) olduğu için büyük değer bulunduğ u faktör dikkate alınarak analiz tamamlanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

**Tablo 2: Bileşen Matrisi**

	Faktör		
	1	2	3
1	,765		
2	,895		
3	,889		
4	,895		
5	,957		
6	,866		
7		,927	
8		,932	
9		,846	
10		,918	
11			,900
13			,939
14			,932
15			,922
16			,927
17			,924
18			,887
19			,900
20			,895
22			,867
23			,920
24			,910
25			,933
28			,910
29			,891
30			,755
31			,924
32			,923
33			,936
34			,927
36			,923
37			,939
38			,927
39			,838

40			,895
41			,863
42			,894
43			,889
44			,904
45			,892
46			,899
47			,907

Yapılan değerlendirme neticesinde tek 42 maddeli üç faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde toplam açıklanan varyans %91,771 olarak bulunmuştur. Buda ölçeğin geçerliliğinin iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

### 4.3. Frekans Analizleri

**Tablo 3: İşletmedeki Pozisyonunuz Sorusu Frekans Analizi**

İşletmedeki pozisyonunuz		Frekans	Yüzde
	İşletme sahibi	2	3,7
	Üst düzey yönetici	16	29,6
	Orta düzey yönetici	36	66,7
	Toplam	54	100,0

İşletmedeki pozisyon incelendiğinde katılımcıların % 66,7'sinin orta düzey yönetici, %29,6'sı üst düzey yönetici ve %3,7'si ise işletme sahibi oldukları görülmektedir.

**Tablo 4: Otel İşletmesinin Faaliyete Başlama Yılı Sorusu Frekans Analizi**

Otel işletmesinin faaliyete başlama yılı	Frekans	Yüzde
1980 – 1990	15	27,8
1991 – 2000	12	22,2
2001-2016	27	50,0
Toplam	54	100,0

Otel işletmesinin faaliyete başlama yılı incelendiğinde katılımcıların çalıştığı firmaların faaliyete başlama tarihleri olarak, %27,8'inin 1980 – 1990 yılları arasında, %22,2'inin 1991 – 2000 yılları arasında, %50'sinin 2001 – 2016 yılları arasında sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 5: Toplam Yatak Sayısı Sorusu Frekans Analizi**

Toplam Yatak sayısı	Frekans	Yüzde
0-50	9	16,7
51-100	10	18,5
101-200	21	38,9
201-400	11	20,4
401-700	3	5,6
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin toplam kaç yatak ile hizmet verdiği incelendiğinde firmaların %38,9'unun 101 – 200 yataklı olduğu tespit edilmiştir. Bunu %20,4 ile 210-400 yatak izlemektedir.

**Tablo 6: İşletmenin Yıldız Sayısı Sorusu Frekans Analizi**

İşletmenin Yıldız Sayısı	Frekans	Yüzde
2	2	3,7
3	11	20,4
4	29	53,7
5	3	5,6
6	4	7,4
7	5	9,3
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin yıldız sayısı incelendiğinde firmaların %53,7'sinin 4 yıldızlı olduğu tespit edilmiştir. Bunu %20,4 ile 3 yıldız izlemektedir.

**Tablo 7: Zincire Bağlı Olma Durumu Sorusu Frekans Analizi**

Zincire Bağlı Olma durumu	Frekans	Yüzde
Zincire Bağlı Değil	34	63,0
Yerli zincire bağlı	12	22,2
Uluslararası bir zincire bağlı	8	14,8
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin %63'ü zincire bağlı olmadığı, %22,2'sinin ise yerli zincire bağlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Çalışan Personel Sayısı Sorusu Frekans Analizi**

Çalışan Personel Sayısı	Frekans	Yüzde
0-10	7	13,0
11-50	38	70,4
51-100	8	14,8
101-250	1	1,9
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin Otel işletmenizde çalışan personel sayıları %70,4'ünde 11 ila 50 kişi arasında olduğu %14,8'inin de 51 ila 100 kişi arasında çalışanın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9: Hedef Kitle Sorusu Frekans Analizi**

Hedef Kitle	Frekans	Yüzde
Genel	29	53,7
Alt gelir grubu	4	7,4
Orta Gelir Grubu	12	22,2
Üst Gelir Grubu	9	16,7
Toplam	54	100,0

Otelin hangi hedef kitlesine ulaşmak istediği durumlarına bakıldığında, %53,7'si genel olarak ifade ederken, %22,2'si de orta gelir grubu olarak ifade etmişlerdir.

**Tablo 10: Otel İşletmenizin Performansı Sorusu Frekans Analizi**

Otel İşletmenizin Performansı	Frekans	Yüzde
70-80	12	22,2
81-90	30	55,6
91-100	12	22,2
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin rakipleriyle karşılaştırıldığında otel işletmelerinin performanslarına verdikleri puanların %55,6'sı 81- 90 puan arasındayken, %22,2'si de 91- 100 puan arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 11: Rekabet Stratejisi Var Mı Sorusu Frekans Analizi**

Rekabet Stratejisi Var Mı?	Frekans	Yüzde
Evet	45	83,3
Hayır	9	16,7
Toplam	54	100,0

Otel işletmesinin bir rekabet stratejisinin olup olmadığına bakılmış ve katılımcıların %83,3'ü evet cevabını vermişlerdir.

**Tablo 12: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Strateji Sorusu Frekans Analizi**

Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji	Frekans	Yüzde
Farklılaştırma	26	48,1
Toplam Maliyet Liderliği	16	29,6
Odaklanma	7	13,0
Hiçbiri	5	9,3
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin takip ettiği rekabet stratejileri olarak %48,1'lik bir kısmı farklılaştırma stratejisi olarak değerlendirmişlerdir.

**Tablo 13: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji Sorusu Frekans Analizi**

Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji	Frekans	Yüzde
Dikey Büyüme	17	31,5
Yatay Büyüme	11	20,4
Hiçbiri	26	48,1
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin son üç yıl içinde takip etmiş olduğu stratejik hedefler bazında neleri takip ettiği sorgulanmış ve alınan yanıtlarda %48,1'i hiç bir stratejinin takip edilmediğini ifade etmişlerdir.

**Tablo 14: Çalışılan Otel Türü Sorusu Frekans Analizi**

Otel Türü	Frekans	Yüzde
A Oteli	17	31,5
B Oteli	18	33,3
C Oteli	14	25,9
D Oteli	5	9,3
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin türleri sorgulandığında %33,3'ü B Oteli olduğunu, %31,5'i A Oteli olduğunu, %25,9'u C Oteli olduğunu aktarmışlardır.

**Tablo 15: Etraftaki Otel Türü Sorusu Frekans Analizi**

Otel Türü	Frekans	Yüzde
A Oteli	21	38,9
B Oteli	13	24,1
C Oteli	11	20,4
D Oteli	9	16,7
Toplam	54	100,0

Katılımcıların etrafında olan otellerin türleri sorgulandığında %38,9'u A Oteli olduğunu, %24,1'i B Oteli olduğunu, %20,4'ü C Oteli olduğunu aktarmışlardır.

### Otelcilik Sektörüne Yeni Girecek Bir Otele Engel Oluşturmaları Bakımından

**Tablo 16: Sektöre Yeni Girecek Bir Otele Engel Oluşturan Faktörler Sorusu Frekans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Giriş maliyetlerinin yüksek olması	54	2,2222	,86147
Yasal zorunlulukların ağır olması	54	2,7963	1,12232
Mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu	54	4,2037	1,23441
Kar marjlarının düşük olması	54	1,5185	,74582
Sektörün doymuş olması ( çok fazla sayıda otel olması)	54	2,0556	,59611
Müşterilerin ve acentaların pazarlık gücü	54	2,3456	,97353

Katılımcıların İstanbul otelcilik sektörüne yeni girecek bir otele engel oluşturmaları bakımından çeşitli faktörleri değerlendirdikleri 6 soruya ait frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre en çok engelleyecek faktör 4,2037 ortalama ile “Mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu” olarak görülmüştür. En az etkileyecek faktörün ise 1,5185 ortalama ile “Kar marjlarının düşük olması” maddesi olduğu görülmüştür.

### Stratejik Kararlar Alırken, Otel Yönetiminin Rakip Kuruluşlar Ve Çevreyi Ne Oranda Dikkate Aldığı

**Tablo 17: Stratejik Kararlar Sorusu Frekans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar	54	2,0185	1,20519
Yeni şubeler açmak için alınan stratejik kararlar	54	2,0000	,67293
Hedeflenen müşteri kitlesine ilişkin kararlar	54	1,1667	,37618
Rekabet amacıyla kullanılacak araçlara ilişkin kararlar	54	1,8333	,98575

Belirtilen konularda stratejik kararlar alınırken, otel yönetiminin rakip kuruluşlar ve çevreyi ne oranda dikkate aldıklarını değerlendirdikleri 4 soruya ait frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre en fazla dikkate alınan faktör 2,0185 ortalama ile “Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar” maddesi olmuştur. Ancak genel puanlama skalasına göre

2,0185 puan “Hiç dikkate almamak” ile “Orta düzeyde dikkate almak” arasında olduğu için genel olarak bu maddenin otel yönetimleri tarafından çok fazla dikkate alınmadığı değerlendirilmiştir.

En az dikkate alınan faktör ise 1,1667 ortalama ile “Hedeflenen müşteri kitlesine ilişkin kararlar” maddesi olmuştur.

**Otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem dereceleri:**

**Tablo 18: Strateji Oluşturmadaki Faktörler Sorusu Frekans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Performans geliştirmek	54	3,8980	1,12259
Yeni hizmet alanlarına girmek	54	2,8163	1,39454
Müşteri hizmetlerini geliştirmek	54	3,7347	1,36589
Yasal/politik konuların analiz etmek	54	3,5306	1,20937
Mevcut pazar payını korumak	54	4,3137	1,12232
Tedarikçilerle işbirliği ve ortaklıklar geliştirmek	54	3,8571	1,13652
Kullanılan teknolojiyi yenilemek	54	3,5102	1,43065
Birimleri işlevsel olarak ayırarak daha aktif hale getirmek	54	3,4375	1,35122
Katı bir şekilde planlamaya uygun davranmak	54	4,1778	,98371
Düşük maliyetli personel çalıştırmak	54	4,1591	,98697
Belirli bir ülke vatandaşı müşterilere odaklanmak	54	4,7609	,52429
Benzer hizmetleri üreten otellerle iş birliği yapmak	54	3,5000	1,18790
Hizmet üretim süreçlerini geliştirmek	54	4,7174	,58359
Yeni müşterilere ulaşmak ( Pazar payını arttırmak)	54	3,8261	1,48031
Müşterilere kişisel konfor sağlamak	54	4,4348	,95806
Müşteri gruplarıyla işbirliği yapmak ( Münferit müşteri, acente, şirket)	54	4,1522	,96534
Performans değerlemede önceki yılları dikkate almak	54	4,3261	,94409
Performans değerlemede rakiplerin performansını dikkate almak	54	3,8261	1,25263
Birimler arasında resmi ilişkileri ön plana çıkarmak	54	3,2826	1,27651
Gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmak	54	2,8043	1,22238
Düşük maliyetli hizmetler üretmek	54	2,1957	1,22238
Müşterilerin konaklama hizmetlerine ulaşmasını kolaylaştırmak	54	2,5814	1,45131
Konaklama hizmetleri dışına yatırım yapmak	54	3,9130	1,02905
Konaklama ilgili diğer alanlara yatırım yapmak	54	4,6087	,71424
Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak	54	4,6522	,67387
Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek	54	4,6522	,64005
Üst gelir grubun müşterilere hizmet sunmak	54	4,0870	1,05042
Yeni gelişen hizmet alanlarına girmek	54	3,7174	1,20486
Toplumun her kesiminden müşterilere ulaşmak	54	3,7174	1,12868
Müşteriler üzerinden otelin olumlu imaj oluşturmalarını sağlamak	54	4,2609	,99855
Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmak	54	3,1591	1,27486
Kaynak kullanım maliyetlerini düşürmek	54	4,4783	,88792
Çok çeşitli alanlarda hizmet sunmak	54	2,8261	1,44997
Rakip otellerle benzer hizmetleri sunmak	54	3,5217	1,24256
Verimliliği yüksek personel çalıştırmak	54	2,7609	1,43271
Üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmek	54	3,7174	1,20486
Rekabetçi fiyat uygulamak	54	3,7174	1,12868

Otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem derecelerini değerlendirdikleri 4 soruya ait frkenas analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre en fazla dikkate alınan 2 faktör 4,6522 puan ortalaması ile “Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak” ve “Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek” maddeleri olmuştur. Bu maddeler 4,6522 puan ortalaması ile çok dikkate alınan maddeler olarak değerlendirilmiştir. En az dikkate alınan madde ise 2,1957 puan ortalaması ile “Düşük maliyetli hizmetler üretmek” maddesi olmuştur. Buradan otel işletmelerinin maliyeti yüksek yatırımlarda giderleri kısmak için diğer otellerle iş birliği yapmayı fazlasıyla tercih ettikleri ve daha önceden gelip oteli deneyimleyen müşterileri kaybetmemeyi fazlasıyla önemsedikleri görülmektedir.

Katılımcıların otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem derecelerini belirleme ilgili ölçeğe verdikleri cevap puanları toplanarak bir görüş puanı hesaplanmıştır. Bu puanın yükselmesi otelin genel önem verme derecesinin de yükselmesi, bu puanın düşmesi otelin genel önem verme derecesinin de düştüğü şeklinde değerlendirilmiştir.

*H1: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

Otel işletmesinin son 3 yıl içerisindeki takip ettiği rekabet stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark olup olmadığı %95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir.

**Tablo 19: Rekabet Stratejilerine Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	N	X	Ss	P
Farklılaştırma	26	3,78	1,185	0,015
Toplam Maliyet Liderliği	16	3,69	1,179	Farklılaştırma – Odaklanma
Odaklanma	7	3,51	1,144	Farklılaştırma – Hiçbiri
Hiçbiri	5	3,50	1,083	

Elde edilen test değeri 0,05’den küçük bulunmuştur ( $p=0,015>0,05$ ). Dolayısıyla Otel işletmesinin son 3 yıl içerisindeki takip ettiği rekabet stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Farklılaştırma ile Odaklanma, Farklılaştırma ile hiçbiri arasında fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Farklılaştırma rekabet stratejisini takip eden otel işletmelerinin verdikleri önem diğerlerinden anlamlı derecede daha fazladır. Dolayısıyla ilgili hipotez kabul edilmiştir.

*H2: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlara göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

2 numaralı hipotezin incelenmesi için benzer bir analiz katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre yapılmıştır. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarının önem görüşlerini etkileyip etkilemediği %95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir. Buna göre;

**Tablo 20: İşletmedeki Pozisyonlara Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	N	X	Ss	P
İşletme sahibi	2	3,89	1,649	0,495
Üst düzey yönetici	16	3,67	1,387	
Orta düzey yönetici	36	3,76	1,467	



Elde edilen test değeri 0,05’den büyük bulunmuştur ( $p=0,495>0,05$ ). Dolayısıyla katılımcıların işletmedeki pozisyonları, onların görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. İlgili hipotez red edilmiştir.

*H3: Otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

3 numaralı hipotezin incelenmesi için benzer bir analiz otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre yapılmıştır. Ulaşılmak istenen hedef kitlenin, önem görüşlerini etkileyip etkilemediği, % 95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir. Buna göre;

**Tablo 21: Hedef Kitleye Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	N	X	Ss	P
Genel	29	3,55	1,249	0,024
Alt Gelir grubu	4	3,54	1,168	(Üst Gelir Grubu - Genel)
Orta Gelir Grubu	12	3,74	1,014	(Üst Gelir Grubu – Orta Gelir Grubu)
Üst Gelir Grubu	9	4,25	,979	(Üst Gelir Grubu - Alt Gelir Grubu)

Elde edilen test değeri 0,05’den küçük bulunmuştur ( $p=0,0024>0,05$ ). Dolayısıyla ulaşmak istenen hedef kitlenin önem görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Üst Gelir Grubu ile Genel, Üst Gelir Grubu-Orta Gelir Grubu arasındaki, ortalama farkı istatistiksel olarak anlamlıdır. Üst gelir grubuna ulaşmak isteyen otellerin verdikleri önem diğerlerinden anlamlı derecede daha fazladır. Dolayısıyla ilgili hipotez kabul edilmiştir

*H4: Otel türüne göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

4 numaralı hipotezin incelenmesi için benzer bir analiz otel türüne göre yapılmıştır. Otel türünün önem görüşlerini etkileyip etkilemediği, %95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir. Buna göre;

**Tablo 22: Otel Türüne Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	N	X	Ss	P
A Oteli	17	3,47	1,224	0,241
B Oteli	18	3,44	1,198	
C Oteli	14	3,51	1,102	
D Oteli	5	3,48	1,205	

Elde edilen test değeri 0,05’den büyük bulunmuştur ( $p=0,241>0,05$ ). Dolayısıyla otel türüne göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla ilgili hipotez red edilmiştir.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Türk Otelcilik Sektöründe Uygulanan Rekabet Stratejilerinin Üç Genel Strateji Bağlamında Doğruluğu kapsamında sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek, sektörde devamlılığı sağlayabilmek ve farklarını ortaya çıkarıp güçlü kalabilmek için yapmış oldukları rekabet stratejilerini Porter’in geliştirdiği 5 Güç Modelini uygulayarak otel işletmeleri bu sistemi başarılı bir şekilde kullanmayı hedeflemiştir.

Bu çalışma kapsamında; Otel çalışanlarının dâhil ettiği bir anket sonucu alınan veriler, IBM SPSS programında veri analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya İstanbul ilinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı 54 otel işletmesinde 2 işletme sahibi, 16 üst düzey yöneticisi, 36 orta düzey yöneticisi gönüllülük esasına dayalı anket çalışmasına katılmıştır. Seçilen örneklem üzerinde otel işletmelerin rekabet gücü faktörlerini belirlemek, yöneticilerin rekabeti nasıl bir şekilde kullandıkları, rekabete ne seviyede önem verdiklerini ve hangi rekabet gücü faktörlerini nasıl kullandıklarını belirlemek amacıyla çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı Türkiye’de hizmet vermekte olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin Porter’in geliştirdiği rekabet stratejilerini hangi düzeyde kullandıklarını tespit etmektir. Kısıtları sadece İstanbul’daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmasıdır.

Katılımcıların çalıştığı otellerin rakipleriyle karşılaştırıldığında otel işletmelerinin performanslarına verdikleri puanların %55,6’sı 81- 90 puan arasındayken, %22,2’si de 91- 100 puan arasında olduğu tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada otel işletmesinin bir rekabet stratejisinin olup olmadığına bakılmış ve katılımcıların %83,3’ü evet cevabını vermişlerdir. Katılımcıların çalıştığı otellerin takip ettiği stratejiler olarak %48,1’lik bir kısmı farklılaştırma stratejisini takip etmektedirler ayrıca da katılımcıların çalıştığı otellerin son üç yıl içinde takip etmiş olduğu stratejik hedefler bazında neleri takip ettiği sorgulanmış ve alınan yanıtlarda %48,1’i hiç bir stratejinin takip edilmediğini ifade etmişlerdir. Yine bu çalışma kapsamında, katılımcıların çalıştığı otellerin tipleri sorgulandığında %33,3’ü B Oteli olduğunu, %31,5’i A Oteli olduğunu, %25,9’u C Oteli olduğunu aktarmışlardır. Katılımcıların etrafında olan otellerin tipleri sorgulandığında %38,9’ı A Oteli olduğunu, %24,1’i B Oteli olduğunu, %20,4’ü C Oteli olduğunu aktarmışlardır.

Çalışmada alınan yanıtlara bakılması gerekirse, standart sapma değeri olan p değeri <0,05 olmadığı için yanıtlarla oteller arasında anlamlılık bulunamamıştır. Anket doğrultusunda otellerin kendilerini genellikle A ve B otellerine benzettikleri ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların İstanbul otelcilik sektörüne yeni girecek bir otele engel oluşturabilecek faktörleri değerlendirdiklerinde en çok engelleyecek faktör “Mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu” olduğu görülmüştür. En az etkileyecek faktörün “Kar marjlarının düşük olması” olduğu görülmüştür.

Katılımcıların stratejik kararlar alırken, otel yönetiminin rakip kuruluşlar ve çevreyi ne oranda dikkate aldıklarını değerlendirdiklerinde en fazla dikkate alınan faktörün “Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar” olduğu görülmüştür. Ancak genel puanlama skalasına göre bu madde “Hiç dikkate almamak” ile “Orta düzeyde dikkate almak” arasında olduğu için genel olarak bu maddenin otel yönetimleri tarafından çok fazla dikkate alınmadığı değerlendirilmiştir. En az dikkate alınan faktörün “Hedeflenen müşteri kitlesine ilişkin kararlar” olduğu görülmüştür.

Katılımcıların otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem derecelerini değerlendirdiklerinde en fazla dikkate alınan faktörler “Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak” ve “Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek” maddeleri olmuştur. En az dikkate alınan madde ise “Düşük maliyetli hizmetler üretmek” maddesi olmuştur. Buradan otel işletmelerinin maliyeti yüksek yatırımlarda giderleri kıstak için diğer otellerle iş birliği yapmayı fazlasıyla tercih ettikleri ve daha önceden gelip oteli deneyimleyen müşterileri kaybetmemeyi fazlasıyla önemsedikleri değerlendirilmiştir.

Aynı zamanda katılımcıların işletmedeki pozisyonlarının önem görüşlerini anlamlı derecede etkilemediği görülmüştür. Ancak otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre önem görüşleri

farklılık göstermiştir. Üst gelir grubuna ulaşmak isteyen otellerin verdikleri önemin diğerlerinden anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür.

Otel işletmeleri açısından kullanılacak rekabet stratejilerinin seçimi önemlidir. Rekabet stratejisi uygulamayan işletmeler rakiplerinin gerisinde kalabilirler. Diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olan otel işletmelerinde rekabet gücü faktörleri arasında seçim yapmak oldukça zor olup önemsiz gibi görünen bazı faktörler farklı pazarlarda farklı işletmeler için önem taşıyabilir. Bu nedenle, otel işletmelerinin her bir faktörünün önemle ele alınmasında ve işletmede uygulamasında, işletmenin geleceği açısından önemi not edilmelidir. Nitekim yapılan araştırma sonuçlarına göre ön plana çıkan rekabet gücü faktörleri, maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, pazar ve rakip unsurlarından oluşmaktadır. Yöneticiler, rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeye ve pazar payını arttırmaya önem vermelidirler. Bu kapsamda, ürün ya da hizmetin zamanında sunulması, kalitenin artırılması, standartlara uygun olması, tüketicide güven duygusu oluşturulması ve personelin niteliğinin artırılması önem kazanmaktadır.

### **Kaynaklar**

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Akıncı, A. (2001). Rekabetin Yatay Kısıtlaması, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara.
- Aksu, M. B. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Akyüz, Ö. F. (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1): 113-148.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3): 67-91.
- Campbell, A. ve Luchs, K. S. (2002). Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Clayton, S. (2002). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20): 229-244.
- Çevik, H. H. (2007). Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çevik, H. H. (2010). Kamu Yönetimi: Kavramlar – Sorunlar - Tartışmalar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi, 5(2): 1-8.
- Düğer, İ. H. ve Dulupçu, M. A. (2001). İktisata Giriş, Graphis Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 8. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2): 61-85.
- Henderson, J. M. ve Quant, R.E. (1998). Mikro İktisat Matematiksel Bir Yaklaşım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

- Marşap, A. (2000). Yönetmel Sistem: Yeni Binyılın Özgüncü Açılım ve Politikaları. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Mütercimler, E. (2006). Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Porter, M. E. (2000). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E. (2008). Rekabet Stratejileri: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Powell, T. C. (2002). The Philosophy of Strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9): 873-880.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yaylacı, A. F. (2007). Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Yılmaz, H. (2003). Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara.