

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**TİCARET VE TURİZM EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ**

YIL : 2002

Sayı : 2

**İÇİNDEKİLER**

<b>Güney Marmara ve İç Anadolu (A) Grubu Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetleri Hakkında Ampirik Bir Çalışma</b>	
Azize TUNÇ—Selma Meydan UYGUR .....	1-14
<b>Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve</b>	
Hasan TUTAR .....	15-30
<b>Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği</b>	
İrfan ÇAĞLAR .....	31-50
<b>Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme</b>	
Melih TOPALOĞLU - Alev SÖKMEN .....	51-77
<b>Doğal Beslenme Desteklerine İç Pazarın Oluşturulması Üzerine Bir Araştırma</b>	
Sanem ALKIBAY—Arzu KILIÇLAR .....	79-102
<b>Yönetmel Kontrol Türleri ve Boyutlarının Satış Gücünün Performans ve Yöneticilerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma</b>	
Sezer KORKMAZ Erdem TÜRKCAN .....	103-124
<b>Türkiye'deki Turizm Eğitim Sistemi ve Avrupa Birliği Sürecinde Olası Gelişmeler</b>	
Şehnaz DEMİRKOL Elbeyi PELİT .....	125-146
<b>Üretim İşletmelerinde Ortak ve Yan Ürünlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi ve Muhasebeleştirilmesi</b>	
Veli ÖZTÜRK .....	147-165
<b>Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama</b>	
Yasin Boylu Alptekin SÖKMEN .....	167-182
<b>Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Alternatif Turizm Faaliyetleri Üzerine Teorik Bir Çalışma</b>	
Yüksel ÖZTÜRK İrfan YAZICIOĞLU .....	183-195

**GÜNEY MARMARA VE İÇ ANADOLU (A) GRUBU SEYAHAT  
ACENTALARININ PAZARLAMA FAALİYETLERİ HAKKINDA  
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

**ÖZET**

Dağıtım kanalı içerisinde yer alan seyahat acentalarından, özellikle Türkiye’de tur operatörlerinin görevlerini de üstlenmeleri, Türkiye turizmi ile ilgili pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmeleri nedeniyle A grubu seyahat acentaları önemli bir yere sahiptir. Bu önemden hareketle Güney Marmara ve İç Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının pazarlama çalışmalarına yaklaşımları ile gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetlerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Elde edilen bulgular Bölgeler bazında ayrı ayrı ele alınmış ve daha sonra Bölgelerarası karşılaştırma yapılarak öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular arasında en çarpıcı sonuç, İç Anadolu Bölgesi’nde pazarlama departmanı olan acenta sayısı Güney Marmara Bölgesi’ne göre daha fazladır. Diğer bir sonuç ise, her iki Bölge acentaları tarafından da pazarlama konusu önemsenmesine rağmen, İç Anadolu Bölgesi mali olanaksızlıklar, Güney Marmara Bölgesi ise eğitilmiş kalifiye personel sıkıntısı nedeniyle pazarlama araştırması gerçekleştirilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Araştırması, SWOT Analizi, Seyahat Acentaları.

**MARKETING ACTIVITIES OF TYPE (A) TRAVEL AGENCIES  
OPERATING IN NORTH MARMARA AND CENTRAL ANATOLIA AN  
AMPARIC STUDY**

**ABSTRACT**

Travel agencies (Type A) have a great importance among the other agencies consisting the distribution channel.

---

In order to determine the marketing approach and activities of type A travel agencies, a survey investigation is applied in North Marmara and Central Anatolia. Some valuable data we obtained and evaluated district by district.

According to the results of the study, it shows us that the number of agencies with marketing department are more than the travel agencies operating in North Marmara. The study also inform us that both the districts have a great importance an marketing facilities but Central Anatolian travel agencies are suffering for financial problems and North Marmara travel agencies are in need of qualified personal.

Key Words: Marketing Research, SWOT Analys, Travel Agencies.

## 1. GİRİŞ

Pazarlama, turizm işletmeciliğinin kaçınılmaz bir parçasıdır. Turizm pazarlaması ile ilgili çabalar, satışları artırarak sağlanan gelirin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Modern pazarlama anlayışı içerisinde bu amacı gerçekleştirmenin yolu ise varolan potansiyel müşterilerin gereksinimlerini doğru belirleyerek ortaya çıkan ürün ile müşteriye en üst düzeyde tatmin ederek kar elde etmektir.

Günümüzde yaşanan gelişmelere paralel olarak tüketicilerin tercihlerinde de değişiklikler meydana gelmektedir. Müşterilerin tatil seçenekleri konusunda daha bilinçli oldukları görülmekte; seçecekleri ürünlere ait beklentileri de gittikçe yükselen bir trend göstermektedir. Bu açıdan müşterilerin ne istediklerini, mevcut ürünlerin müşterilerin ilgisini çekip çekmediğini, rakiplerin pazardaki yerlerini, sahip oldukları avantajları bilmeksizin iyi bir pazarlamadan söz etmek olanaksızdır. Yönetimin çevredeki fırsatların farkında olması için pazarlama araştırması yapması gerekmektedir.

İşletmelerin pazarı tanımaları, rakip işletmelerin pazardaki konumlarını bilmeleri, çevredeki olası tehdit ve fırsatları fark edebilmeleri, pazarlama araştırmaları içerisinde SWOT (Durum) Analizi olarak bilinen analizi gerçekleştirmeleri ile olasıdır.

SWOT Analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ile işletme dışındaki tehdit ve fırsatların belirlenmesine yönelik analiz olarak

tanımlanmaktadır. Analiz sonucu elde edilen bilgiler işletmenin gelecek faaliyetleri için bir temel sağlamaktadır (Tunç,1993:131-132)

Aslında SWOT Analizi, sorulara yanıt sağlamaz, ancak ilgili ve uygun sorunların tanımlanmasını sağlar. Bunlar işletmenin güçlü ve zayıf yönleri (Strengths – Weaknesses) ve işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsatlar ve tehditleri (Opportunities – Threats) anlatan İngilizce terimleri baş harflerinden oluşmaktadır (Lennon, 1990:6).

Sözlük anlamı ise “işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, işletme dışı fırsatlar ve yüzyüze kaldığı tehditlere ilişkin analiz” olarak tanımlanmaktadır (Pass ve diğ., 1991: 593).

\*İşletmenin güçlü yönleri, işletme içerisindeki varolan avantajlardır. Ancak bunlar işletmenin değil, müşterilerin bakış açısından görülmelidir. Örneğin personel, güçlü imaj, müşterileri ile iyi ilişkiler vb. İşletmenin zayıf yönleri ise, işletme içerisinde varolan dezavantajlardır. Ancak bunların belirlenmesi için titiz bir biçimde araştırma ve inceleme yapılmalı, karşılaşılan zayıf yönler ciddi olarak ele alınmalıdır (Eyre, 1990:56). Örneğin sınırlı finansal kaynaklar, yeterli sayıda kalifiye personelin olmaması, kötü imaj, işletme için zayıf yönlerdir.

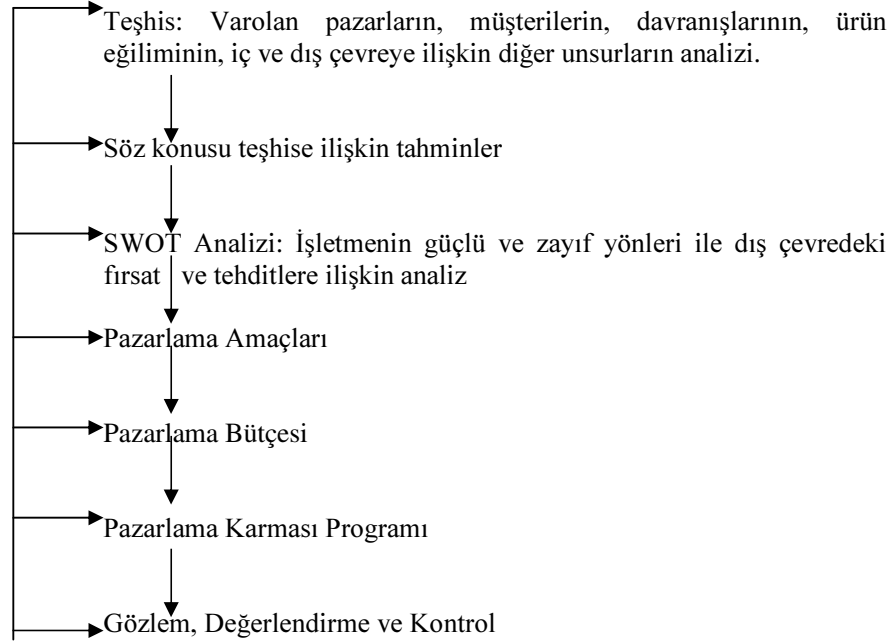
Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakip işletme veya işletmelerle yapılacak kıyaslama (benchmarking) ile de belirlenebilmektedir (Özer,1999:3-6)

\*Fırsatlar; güçlü ve zayıf yönler işletme içerisinde çıkmasına karşın fırsatlar genellikle işletme dışındadır. Tesadüfen veya araştırma sonucu ortaya çıkmış olabilir. Önemli olan nokta, ortaya çıktığı anda farkedilmesidir. Tehditler; işletme çevresinde uygun olmayan durumlar olarak tanımlanabilir (Keiser, 1989:155). Örneğin olası bir savaş, tur güzergahının değişmesi, yeni rakipler, yeni ürünler vb.

Bir işletme için bir fırsat, diğeri için tehdit olabilir. Tehditler her an için vardır. Eğer yeterince erken bir sürede farkına varılırsa, fırsat haline dönüştürülebilir.

SWOT analizi ile elde edilen bilgiler, işletmelerin stratejik pazarlama planlamalarını gerçekleştirebilmeleri açısından son derece önemlidir. Böylece işletme geçmiş bilgilerden de yararlanarak bugünü tanımlayıp, geleceği daha

sağlıklı tahmin edebilecektir. Stratejik pazarlama planının uygulamaya konulmasıyla da işletmeler pazarda rakipleri karşısında daha güçlü konuma yükseleceklerdir.



Şekil-1: Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci

Kaynak: Middleton, Victor, Marketing in Travel and Tourism, Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford, 1989, s.129.

Şekil 1'den de görüleceği üzere bir stratejik pazarlama planı içeriğinde SWOT analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında işletmenin yapması gerekli pazarlama faaliyetleri, bu faaliyetlerin gereklilik nedenleri yürütülmesi için kimlerin sorumlu olduğu ve nasıl gerçekleştirileceği ve tüm bunlar için gerekli finansman yer almaktadır. Böylece pazarda yaşanan yoğun rekabet karşısında işletmenin başarısız olması çok zayıf bir olasılıktır. Bu önemden hareketle, Güney Marmara ve İç Anadolu Bölgeleri'nde faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarının pazarlama araştırmasına bakış açılarını ve gerçekleştirdikleri

pazarlama faaliyetlerini belirlemek amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular Bölgesel olarak ayrı ayrı belirtilmiş, sonuçta karşılaştırma yapılarak mevcut durum ortaya konulmuştur. Bulgulara dayanarak geliştirilen öneriler çalışmanın son kısmında yer almaktadır.

## **2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SINIRLARI**

Türkiye turizminin son 10 yıllık bilançosu incelendiği zaman bazı dönemsel düşüslere rağmen (deprem, terör vb. nedenlerle) büyük gelişmeler kaydettiği ve turizm konusunda ilerlemiş birçok ülke ile rekabet edebilir düzeye geldiği görülmektedir. Ancak turizmin çok yönlü karakteri, doğal olarak belirsizlik ortamını da beraberinde getirmektedir. Turizm talebi çeşitli sosyal ve ekonomik değişkenlere bağlı olarak değişmekte ve gelecekte nasıl bir gerçekleşme yaşanacağı turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerini düşündürmektedir. Dolayısıyla pazarlama araştırmalarının gerçekleştirilerek faaliyetlerin organizasyonu bir zorunluluktur. Böylece işletmenin geçmiş yıllardaki satış ve karlılık durumu incelenecek, gelecek yıl için tahminler yapılacak, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenecek, pazardaki tehditler ve fırsatlar saptanacaktır. Bu çalışmalar da işletmenin faaliyet gösterdiği pazar veya pazarlarda uygulaması gereken pazarlama stratejilerine temel oluşturacaktır. Bu önemden hareketle gerçekleştirilen alan araştırmasında A grubu seyahat acentaları yöneticilerinin konuya yönelik bakış açıları ve gerçekleştirdikleri pazarlama çalışmaları saptanmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 76 adet A grubu seyahat acentasına anket formu gönderilmiş, geri dönmeme ve tüm soruların yanıtlanmaması gibi nedenlerle sadece 50 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bölgeler arasında karşılaştırma yapılması düşünüldüğünden İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 360 adet A grubu seyahat acentası içinden tesadüfi örneklem yolu ile 50 adet A grubu seyahat acentası kapsama alınmış ve tümünden yanıt gelmiştir.

Anket sonucu elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Packages for Social Science) istatistik paket programından yararlanılmıştır.

## **3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME**

### **3.1. GÜNEY MARMARA BÖLGESİ**

2002 yılında Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarına yönelik temelde pazarlama faaliyetlerine ve bu konudaki yaklaşımlarına ilişkin gerçekleştirilen alan araştırması sonucu elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan acentaların %32'sinde pazarlama departmanı var iken, %68'inde bulunmamaktadır. Buna karşın acentaların %98'i pazarlama faaliyetlerinin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Pazarlama faaliyetlerine temel oluşturacak araştırmaların yapılması gerekliliği konusunda ortak düşünceye sahip acentaların %74'ü pazarlama araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. %26'si ise, aşağıda önem sırasına göre yazılı nedenlerden dolayı gerçekleştirmediklerini ifade etmişlerdir.

Pazarlama araştırmalarını gerçekleştirilmeme nedenleri şöyledir:

- 1-Pazarlama personelinin yeterli sayıda olmaması,
- 2-Mali olanaklarının yetersizliği,
- 3-Yeterli sayıda müşteri olduğu düşüncesi,
- 4- Bilgi ve teknik yetersizlikler.

Pazarlama araştırmalarını gerçekleştiren acentaların (%74) yaptıkları çalışmalar;

-Pazarlama karması elemanlarına yönelik araştırmalar (%38),

-Pazarlama planlaması çalışmalarında gerekli tüm konular ( SWOT analizi, amaçlar, stratejiler, bütçe, uygulama planı ve kontrol sistemine yönelik çalışmalar) (%20),

-Konumlandırma çalışmaları (ürün, marka, imaj vb konularına yönelik çalışmalar) (%10),

-SWOT analizi (dışsal ve içsel analiz) (%6).

Oysa acentalar stratejik pazarlama planlaması gerçekleştirmeleri halinde %20'lik oranın dışında kalan diğer acentalar da diğer seçeneklerde yer alan tüm gerekli araştırmaları gerçekleştirmiş olacaklardır. Stratejik pazarlama planı içerisinde yer alan basamaklardan sadece birine yönelik gerçekleştirilecek araştırma, acentanın pazardaki gücünü artırmaya yetmeyecektir.

Kuruluş öncesi pazar araştırması yapıldı mı sorusuna %40 oranında “evet”, %58 oranında “Hayır” yanıtı alınmıştır.%2’sinin ise yapıp yapılmadığı konusunda bilgilerinin olmadığı belirlenmiştir.

Kuruluş öncesi pazar araştırması yapan acentaların ağırlık verdikleri konular sırasıyla şu şekildedir:

- 1-Olası müşteri sayısı,
- 2-Pazardaki rakip acenta sayısı,
- 3-Olası müşterilerin satın alma güçleri,
- 4-Olası müşterilerin gereksinim, istek ve beklentileri,
- 5-Müşteri milliyetleri.

Bir acenta kurulmadan önce faaliyette bulunmayı düşündüğü pazarı çok iyi analiz etmelidir. Bu nedenle pazarda yer alan rakip acentaları ve müşteri potansiyelini araştırmalıdır. Rakip acentaların güçlü ve zayıf yönleri ile pazardaki konum ve payları, faaliyete başlamayı düşünen acenta için yol gösterici olacaktır. Diğer bir konu ise, pazardaki müşteri potansiyelidir. Eğer acenta belirli bir turizm türü üzerinde uzmanlaşmayı düşünüyor ise, (örneğin, kültür turizmine katılanlar çoğunlukla Amerikalı ve Japon turistlerdir, golf turizmine katılanlar gelir düzeyi yüksek Avrupalı turistlerdir gibi) zaten milliyetleri, gelir düzeyleri, gereksinim, istek ve beklentileri de daha kolay belirlenebilecektir. Ancak henüz ürüne ilişkin bir araştırma yapıp karar verilmemiş ise, müşteriye yönelik tüm konularda araştırma yapılması gerekecektir.

Kuruluş sonrası düzenli olarak pazar araştırması yapıyor mu sorusuna, %74 oranında “Evet”, %26 oranında “Hayır” yanıtı alınmıştır. Yapılan araştırmaların yoğunlaştığı konular sırasıyla şu şekildedir:

- 1-Müşteri sayısı,
- 2- Olası ve mevcut müşterilerin satın alma güçleri,
- 3- Rakip acenta sayısı,
- 4- Müşterilerin gereksinim, istek ve beklentileri,
- 5-Müşteri milliyetleri.

Kuruluş sonrası yapılması gereken araştırmada da yine pazar, diğer bir deyişle pazar içerisinde yer alan müşteri ve rakip acentalar üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Ancak kurulduktan sonra müşteri istek, beklenti ve gereksinimlerine yönelik araştırmanın son sıralarda yer alması



düşündürücüdür. Çünkü mevcut müşterileri, sadık müşteri konumuna getirebilmek için istekleri, beklentileri ve gereksinimleri değişebilir düşüncesi ile sürekli araştırılması gereken en önemli konudur. Ayrıca günümüz pazarlama tekniklerinden olan ilişki pazarlamanın özünde de, müşterilerle sürekli ilişki halinde olarak, müşteri istek, beklenti ve gereksinimlerinin araştırılıp müşteriye özel ürün üretilmesi yatmaktadır.

Mevcut pazarda rekabet edebilmek için acentanızın güçlü ve zayıf yönlerini belirlediniz mi sorusuna %80 oranında “Evet”, %20 oranında “Hayır” yanıtı alınmıştır. Oysa acentaların %20’si stratejik pazarlama planlaması için gerekli tüm konulara yönelik araştırma yaptıklarını, %6’sı ise, sadece SWOT analizi gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdi. Stratejik pazarlama planlaması içerisinde de SWOT analizi olduğuna göre, %26 oranında söz konusu analizi gerçekleştiren acenta var iken, şimdiki soruya %80 oranında “Evet” yanıt alınması çelişki yaratmaktadır. Bu sonuçtan acentaların SWOT analizi hakkında tam bir bilgiye sahip olmadıkları sonucu çıkarılabilir.

Acentaların söz konusu pazar ile ilgili olarak sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri önem sırasına göre Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Güney Marmara Bölgesi Seyahat Acentalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1-Müşteriye sağlanan ödeme kolaylıkları	1-Pazarda henüz tanınmamaları
2-Müşterilere sunulan özel promosyonlar	2-Eğitimli kalifiye personel eksikliği
3-Eğitimli kalifiye personel	3-Mali olanaksızlıklar
4-Olumlu imaj	
5-Tanınmış bir isim	

Acentaların rakipleri karşısında gerçek anlamda güçlü olabilmeleri aslında yukarıdaki sıralamada belirtilen son üç konunun varlığına bağlıdır. Çünkü sonuçta söz konusu pazarda faaliyet gösteren tüm acentalar müşterilerine ödeme kolaylıkları sağlamakta, özel promosyonlar sunmaktadır.

Müşterilere sunulacak hizmetler nasıl belirlenmektedir sorusuna alınan yanıtlar sırasıyla aşağıda verilmektedir.

- 1-Geçmiş deneyimlerden yararlanarak,
- 2-Pazar araştırmalarından hareket ederek,
- 3-Rakip acentaları izleyerek,
- 4-Uzman kişi veya kuruluşlara danışarak.

Bu sorunun sorulmasındaki temel amaç, yapılan pazarlama faaliyetlerinin planlı ve titiz bir çalışmanın ürünü olup olmadığının öğrenilmesidir. Geçmiş deneyimler acentalar açısından hareket noktasını oluşturabilir. Ancak sadece geçmiş deneyimlerden yararlanarak sunulacak hizmetin belirlenmesi yanlış olacaktır. Bilindiği üzere gerek turizm sektörü gerekse sektör içerisinde yer alan pazar bölümleri dinamik bir yapıdadır. Bu nedenle pazar sürekli araştırılarak takip edilmelidir.

Müşterilere sunulacak hizmet öncelikle geçmiş deneyimlere dayanarak ve pazar araştırması yapılarak gerçekleştirilirken, hizmetin daha sonraki iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında müşterilerin uyarı ve isteklerinin dikkate alındığı belirlenmiştir. Pazarlama faaliyetlerinde müşteri odaklılığın ön plana çıktığı günümüzde bu sonuç sevindiricidir.

Pazarlama çalışmalarının acenta açısından başarılı sonuçlar yaratıyor mu sorusuna %76 oranında “Evet”, %24 oranında “Hayır” yanıtı alınmıştır. Pazarlama çalışmalarının acenta açısından başarılı sonuçlar yaratmamasının nedenleri olarak sırasıyla şu konular belirtilmiştir:

- 1-Uzman personel yetersizliği,
- 2-İşletme içi yönetsel sorunlar,
- 3-Bilgi yetersizliği,
- 4-Personel arası sorunlar.

Ortaya çıkan bu sonuç diğer sonuçlarla benzer niteliktedir. Türkiye’de turizm sektörünün genelinde var olan uzman personel eksikliği, acentalar için de geçerli olduğu görülmektedir.

Kişisel satış çalışmalarının yapılıp yapılmadığını öğrenmek amacıyla sorulan soruya %54 oranında “Yapıldığı”, %46 oranında “Yapılmadığı” yanıtı alınmıştır. Kişisel satış çalışmaları yapan acentaların %2’si özel satış elemanından, %52’si ise, mevcut kendi personelinden yararlanmaktadır. Oysa diğer sorulara alınan yanıtlarda kalifiye ve uzman personel sıkıntısı içerisinde oldukları saptanan acentaların özel satış elemanı kullanmamaları düşündürücüdür.

Araştırma kapsamında yer alan acentaların %94'ü tanıtma faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Tanıtma araçları olarak birinci sırada gazete gelirirken onu dergiler izlemektedir.

Özel bir satış artırıcı çabanız var mı sorusuna %54 oranında "Evet", %46 oranında "Hayır" yanıtı alınmıştır. Özel bir satış artırıcı çabaları olan acentalar %54 oranında gruplara özel paket program hazırladıklarını belirtmişlerdir. Satış artırma kampanyaları planlanırken, özel programlarının yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Oysa rekabet ortamında tercihli misafir kartları, VIP müşterileri gibi farklı ve yeni uygulamalar geliştirilebilir.

Satış sistemi belirlenirken acentalar tarafından dikkate alınan unsurlar sırasıyla şu şekildedir:

- 1-Müşteri nitelikleri,
- 2-Rekabet koşulları,
- 3-İşletme olanakları (personel, finansman vb),
- 4-Pazara etkin girme.

Ancak yukarıda belirtilen ilk iki unsur işletmenin olanaklarının yetersiz olması halinde satış sisteminin belirlenmesi, acentayı yanlış sonuçlara götürebilecektir.

Sunulacak ürünlerin fiyatları belirlenirken acentalar tarafından dikkate alınan unsurlar sırasıyla şu şekildedir:

- 1-Maliyetler,
- 2-Müşterilerin satın alma güçleri,
- 3-Amaçlanan kar miktarı,
- 4-Diğer işletmenin fiyatları.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerden acentaların fiyatlandırma konusunda da müşterilerini dikkate aldıkları belirlenmiştir.

### **3.2. İÇ ANADOLU BÖLGESİ VE BÖLGELER ARASI KARŞILAŞTIRMA**

2002 yılında İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarına yönelik temelde pazarlama çalışmalarına ilişkin gerçekleştirilen

alan araştırması sonuçları ve Güney Marmara Bölgesi ile sonuçlar bağlamında karşılaştırması aşağıda verilmektedir.

İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentaların %56'sında pazarlama departmanı bulunmaktadır. Bu oran Güney Marmara Bölgesi'nde %32'dir. Bu sonuç bize İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentaların pazarlama konusunu önemsediklerini göstermektedir. Ayrıca İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentaların %94'ü pazarlama çalışmalarının yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Pazarlama faaliyetlerine temel oluşturacak araştırma yapılmasının gerekli olduğu konusunda fikir belirten acentaların %78'i pazarlama araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. Güney Marmara Bölgesi'nden elde edilen sonuçlarla benzerlik gösterirken, pazarlama araştırması yapmayan acentaların ileri sürdükleri nedenler arasında farklılık bulunmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentaların %22'si pazarlama araştırması yapamama nedenleri olarak sırasıyla şu konuları belirtmişlerdir:

- 1-Mali olanakların yetersizliği,
- 2-Yeterli sayıda müşteri olduğu düşüncesi,
- 3-Pazarlama personelinin yeterli sayıda olmaması,
- 4-Bilgi ve teknik yetersizlikler.

Görüldüğü üzere İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentalar, pazarlama araştırması yapamama nedeni olarak birinci sırada mali olanaksızlıkları belirtirken, Güney Marmara Bölgesi acentaları pazarlama personelinin yetersizliğini belirtmişlerdir.

Pazarlama araştırmalarını gerçekleştiren acentaların (%78) yaptıkları çalışmalar;

-Pazarlama planlaması çalışmalarında gerekli tüm konular (SWOT analizi, amaçlar, stratejiler, bütçe, uygulama planı ve kontrol sistemine yönelik çalışmalar) (%30),

-Konumlandırma çalışmaları (ürün, marka, imaj vb konularına yönelik çalışmalar) (%20),

-SWOT analizi (dışsal ve içsel analiz) (%10),

-Pazarlama karması elemanlarına yönelik araştırmalar (%16).

Güney Marmara Bölgesi'nden alınan yanıtlarda birinci sırada %38'lik oran ile pazarlama karması elemanlarına yönelik araştırma yer almaktadır. SWOT analizi ise %6 ile son sıralarda bulunmaktadır.

Kuruluş öncesi pazar araştırması yapıldı mı sorusuna %70 oranında "Evet", %30 oranında "Hayır" yanıtı alınmıştır. Oysa Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentaların sadece %40'ı kuruluş öncesi pazar araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. Kuruluş öncesi pazar araştırması yapan İç Anadolu Bölgesi acentaları araştırmalarında ağırlık verdikleri konular sırasıyla aşağıda belirtilmiştir:

- 1-Müşteri istek, beklenti ve gereksinimleri,
- 2-Olası müşteri sayısı,
- 3- Olası müşterilerin satın alma güçleri,
- 4-Pazardaki rakip acenta sayısı,
- 5-Müşterilerin milliyetleri.

Müşteri odaklılık yaklaşımı çerçevesinde pazar araştırmalarında müşteriye yönelik araştırmaların yoğun olması gerekmektedir. Ancak kuruluş öncesi araştırma içerisinde rakip işletme sayısına yönelik yapılması gereken araştırmanın son sıralarda yer alması bir yanlışlık olarak kabul edilebilir. Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren söz konusu acentalar pazardaki rakip işletmelere yönelik araştırmalarını ilk sıralarda belirtmişlerdir.

Kuruluş sonrası düzenli olarak pazara yönelik araştırma yapılıyor mu sorusuna %74 oranında "Evet", %26 oranında "Hayır" yanıtı alınmıştır. Bu sonuç Güney Marmara acentaları için de geçerlidir. Kuruluş sonrası gerçekleştirilen pazar araştırmalarında yoğunlaşan konular sırasıyla şu şekildedir:

- 1-Müşteri sayısı,
- 2-Müşteri istek, beklenti ve gereksinimleri,
- 3-Olası ve mevcut müşterilerin satın alma güçleri
- 4-Rakip acenta sayısı,
- 5-Müşterilerin milliyetleri.

Bu sıralama Güney Marmara Bölgesi için de benzer niteliktedir.

Mevcut pazarda rekabet için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlediniz mi sorusuna %88 oranında "Evet", %12 oranında "Hayır" yanıtı

alınmıştır. Bu sonuç Güney Marmara Bölgesi içinde geçerli olmasına rağmen güçlü ve zayıf yönler bağlamında farklılık söz konusudur.

Tablo 2: İç Anadolu Bölgesi Seyahat Acentalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1-Olumlu imaj 2-Eğitilmiş kalifiye personel, Tanınmış bir isim 3- Müşteriye sağlanan ödeme kolaylıkları 4-Müşterilere sunulan özel promosyonlar	1-Mali olanaksızlıklar

Güney Marmara Bölgesi acentaları rakipleri karşısında güçlü yönleri olarak ödeme kolaylıkları ve özel promosyonlar belirtilmiştir. Oysa ilgili bölümde de belirtildiği üzere söz konusu yönler ciddi güçlü yönler olarak kabul edilemez. Çünkü yoğun rekabet ortamında hemen hemen tüm acentalar bunları gerçekleştirmektedirler.

Müşterilere sunulacak hizmetler nasıl belirlenmektedir sorusuna alınan yanıtlar sırasıyla aşağıda verilmektedir:

- 1-Pazar araştırmalarından hareket ederek,
- 2-Geçmiş deneyimlerden yararlanarak,
- 3-Rakip acentaları izleyerek,
- 4-Uzman kişi veya kuruluşlara danışarak.

Güney Marmara Bölgesi acentaları hizmetleri belirlerken birinci sırada geçmiş deneyimlerden yararlandıklarını belirtmişlerdir. İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentalar ise, büyük çoğunluğunun pazarlama departmanlarının olması, pazarlama araştırmalarını önemsememeleri doğrultusunda hizmetleri belirlerken de, pazar araştırmalarından hareket etmek birinci sırada belirtilmiştir. Hizmetin daha sonraki iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında müşterilerin uyarı ve istekleri dikkate alınmaktadır. Bu sonuç Güney Marmara Bölgesi acentaları için de aynıdır.

Pazarlama çalışmalarının acenta açısından başarılı sonuçlar yaratıyor mu sorusuna %80 oranında "Evet", %20 oranında "Hayır" yanıtı alınmıştır. Gerek

bu sonuç gerekse başarılı sonuçlar yaratamama nedenleri Güney Marmara acentaları için de benzer niteliktedir. İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentalar açısından (%20) pazarlama çalışmalarının başarılı sonuçlar yaratmama nedenleri sırasıyla şu şekildedir:

- 1-Uzman personel yetersizliği,
- 2-İşletme içi yönetsel sorunlar,
- 3- Personel arası sorunlar,
- 4- Bilgi yetersizliği.

Bu sıralama ile Türkiye turizm sektörü için geçerli olan uzman personel yetersizliği sorununun gerek Güney Marmara gerekse İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentalar için de geçerli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan acentaların %72'si kişisel satış çalışmalarını gerçekleştirdiklerini, %28'i ise gerçekleştirmediklerini ifade etmişlerdir. Güney Marmara Bölgesinde kişisel satış çalışması yapan acentaların oranı %54'dür. Kişisel satış çalışması yapan acentaların %12'si özel satış elemanlarından yararlandıklarını belirtirken, %62'si mevcut pazarlama personelinde yararlandıklarını belirtmişlerdir. Diğer sonuçlardan da İç Anadolu Bölgesi acentalarının Güney Marmara Bölgesi acentalarına kıyasla personel sıkıntısı çekmediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle yukarıda belirtilen sonuç doğaldır.

Araştırma kapsamında yer alan acentaların %96'sı (bu oran Güney Marmara Bölgesinde %94 olarak belirlenmiştir) tanıtma faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Tanıtım araçları olarak birinci sırada gazete gelirken, onu dergiler izlemektedir.

Özel bir satış artırıcı çabanız var mı sorusuna %78 oranında 'Evet', %22 oranında 'Hayır' yanıtı alınmıştır. Güney Marmara Bölgesi acentalarının %54'ünün özel bir satış artırıcı çabası bulunurken, bu bağlamda gruplara özel paket program hazırlamaları açısından iki bölge arasında benzerlik bulunmaktadır. İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren acentaların %78'inin gerçekleştirdiği satış artırıcı çabalar aşağıda belirtilmektedir.

- 1.Gruplara özel paket programla (%66),
- 2.Kongre ve grup satışları (%10),
- 3.Sekreter kulüpleri (%2).

Satış sistemlerini belirlerken dikkate aldıkları unsurlar bağlamında her iki bölge için sonuçlar aynıdır:

- 1-Müşteri nitelikleri,
- 2-Rekabet koşulları,
- 3-İşletme olanakları (personel, finansman vb),
- 4-Pazara etkin girme.

Sunulacak ürünlerin fiyatları belirlenirken acentalar tarafından dikkate alınan unsurların sıralaması da her iki bölge için aynıdır:

- 1-Maliyetler,
- 2-Müşterilerin satın alma güçleri,
- 3-Amaçlanan kar miktarı,
- 4-Diğer işletmenin fiyatları.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Dağıtım kanalı içerisinde yer alan seyahat acentaları, özellikle Türkiye’de tur operatörlerinin görevlerini de üstlenmeleri açısından A grubu seyahat acentaları turizm sektörü içerisinde önemli bir yere sahiptir. Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini üstlenen A grubu seyahat acentalarına yönelik gerçekleştirilen alan araştırması sonucu elde edilen bilgiler şu şekilde özetlenebilir:

- Güney Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren acentaların %32’sinde pazarlama departmanı bulunurken, İç Anadolu Bölgesi’nde bu oran %56’dır.
- Gerek Güney Marmara gerekse İç Anadolu Bölgesi seyahat acentaları pazarlama konusunu önemsemektedir.
- Her iki bölgede yer alan acentaların büyük çoğunluğu pazarlama araştırması yapmaktadır.
- Güney Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren acentalardan pazarlama araştırması yapmayanlar neden olarak birinci sırada pazarlama konusunda uzman personel eksikliğini ifade ederken, İç Anadolu Bölgesi’nde mali yetersizlik belirtilmiştir.
- Her iki bölgede de pazarlama araştırmalarının hangi konularda olması gerektiğine ilişkin bilgi yetersizlikleri olduğu belirlenmiştir.



- Güney Marmara Bölgesi'nde kuruluş öncesi pazar araştırması yapan acentaların oranı %40 iken, İç Anadolu Bölgesi'nde bu oran %70'dir.
- Kuruluş sonrası düzenli pazar araştırması yapmaları açısından her iki bölgeden de aynı sonuç alınmıştır (%74).
- Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren acentalar rakipleri karşısında güçlü oldukları konular olarak ödeme kolaylıkları ve özel promosyon sunmalarını ifade ederken, İç Anadolu Bölgesi'ndeki acentalar olumlu imaj, tanınmış isim ve kalifiye personel çalışmalarını ifade etmişlerdir.
- Güney Marmara Bölgesi seyahat acentaları müşteriye sunulacak hizmetleri belirlerken geçmiş deneyimlerden hareket etmekte, İç Anadolu Bölgesi seyahat acentaları ise pazar araştırmalarından hareket etmektedirler.
- Güney Marmara Bölgesi'nde kişisel satış yapan acentaların oranı%54 iken İç Anadolu Bölgesi'nde bu oran %72'dir.
- Her iki bölgede yer alan acentaların büyük çoğunluğu tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmekte, tanıtım aracı olarak da gazetelerden yararlanmaktadırlar.
- İç Anadolu Bölgesi acentalarının %78'i özel satış artırıcı çabalarda bulunurken, Güney Marmara Bölgesi'nde bu oran %54'dür.
- Her iki bölgede faaliyet gösteren acentalar satış sistemlerini belirlerken dikkate aldıkları unsurlar müşteri nitelikleri, rekabet koşulları, işletme olanakları ve pazara etkin girme olarak sıralanmaktadır.
- Sunulacak ürünlerin fiyatları belirlenirken de her iki bölgeden aynı sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar sırasıyla maliyetler, müşterilerin satın alma güçleri, amaçlanan kar miktarı ve diğer işletmelerin fiyatlarıdır.

Pazarlama kısaca, müşterinin ne istediğini belirlemek ve bu doğrultuda ortaya çıkan ürünü belli bir kar ile satmaktır. Modern pazarlama anlayışı çerçevesinde ise, daha sonrada müşteriyle ilişkileri sıcak tutarak onları güdüleyip, müşterilere bireysel olarak uygun ürün üretip satın almalarını teşvik etmek söz konusudur. Ancak tüm bunların gerçekleştirilmesi makro bazda pazarlama araştırmalarının mikro bazda ise, pazar araştırmalarının gerçekleştirilmesi ile olasıdır. Bu nedenle acentalarda iyi bir organizasyona söz konusu organizasyonda görev alacak kalifiye personele ve bu konunun önemine inanan yöneticilere gereksinim vardır. Böylece seyahat acentalarının faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet edebilme güçleri artacaktır.

**KAYNAKÇA**

- EYRE, E.C., (1990), Mastering Basic Management Macmillan Master Series, Revised Edn., Macmillan Education Ltd., London.
- KEISER, James R., (1989), Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry, 2nd Edn., Van Nostrand Reinhold, USA.
- LENNON, John, PEET, Mark, (1990), Hospitality Management, Hodder and Stoughton (Publishers) Ltd., London.
- MIDDLETON, Victor, (1989), Marketing in Travel and Tourism, Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford.
- ÖZER, Pınar Süral, (1999), Benchmarking, Vizyon yayınları, İzmir.
- PASS, Christopher ve diğerleri, (1991), Dictionary of Business Harper Collins Publishers, Glasgow.
- TUNÇ, Azize, (1993), Otel İşletmelerinde Pazarlama Araştırmaları İçinde SWOT(Durum) Analizinin Yeri ve Önemi, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Anabilim Dalı, İstanbul.

## SANAL OFİSLERDE KOORDİNASYON VE İLETİŞİM: TEORİK BİR ÇERÇEVE

Yrd.Doç.Dr. Hasan TUTAR\*

### Özet:

Sanal ofisler, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı ofislerdir. Sanal ofislerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması, geleneksel ofisle sanal ofis ayrımının temelini oluşturmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, geleneksel iş çevresinin fiziksel yapısında köklü değişimlere neden olmaktadır. Günümüzde; “ev-ofis”, “tele-çalışma” ve “mobil ofis” gibi farklı ofis modelleri ve çalışma yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Ofislerde iş ve iş yapma yöntemlerindeki değişim, sanal ofislerin yönetsel fonksiyonlarında bazı farklılıklara neden olmaktadır. Sanal ofislerde farklı yönetsel fonksiyonların başında koordinasyon ve iletişim fonksiyonu gelmektedir. Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim yöntemleri; “ırak-iş”, “sanal iş” ve “sanal işyeri” gibi farklı işyeri ve çalışma yöntemleri nedeniyle, geleneksel ofislerden yapısal ve işlevsel farklılıklar göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi ve iletişim teknolojileri, dağıtımli iş çevresi, elektronik koordinasyon, örgütsel iletişim, tele işe gidip gelme.

## COORDINATION AND COMMUNICATION IN THE VIRTUAL OFFICES: A THEOROTICAL FRAMEWORK

### Abstract

Virtual offices are the ones dependent on information and communication technologies. The basic differences between traditional and virtual offices is that information and communication technologies are used very intensively in the virtual offices. The technologies of information and communication give rise to fundamental changes in the physical structure of traditional jobs. Nowadays, there are new and different terms known as "home-office", "tele-work", or "mobile-office". The changes in the structure of the office works lead to differences in the managerial works of the offices. In the virtual offices, among the different managerial functions there are the concepts of coordination and communication. Because of different work places and working methods like *coordination and communication in the virtual offices* "remote-work", "virtual work", and "virtual workplace", in the virtual offices there are great structural and functional differences compared with traditional offices.

**Key Words:** Information and communication technologies, distributed work, distributed work environments, electronic coordination, organizational communication, telecommuting.

\* Atatürk Üniversitesi İspir Hamza Polat MYO (Yrd.Doç.Dr.)

## Giriş

Klasik hammadde ekonomisinin yerini bilgi ekonomisinin alması, bugünün örgütlerini, hammadde işleyen örgütlerden, “bilgi örgütleri”ne dönüştürmektedir. Günümüzde herhangi bir alanda faaliyette bulunan bir örgütün, hem ulusal sınırlar içinde, hem de küresel ölçekte faaliyetlerini sürdürebilmesi, *son dakikada üretilen bilgiyi* elde etmesine bağlıdır. Bilginin üretilmesi, dağıtılması ve ulaşılması, bilgi ve iletişim teknolojileriyle olabilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı iletişim olanakları, farklı mekanlarda faaliyet gösteren örgütlerde, fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırdığı gibi, koordinasyon sorunlarını da önemli ölçüde azaltmaktadır. Bilgi ve iletişim altyapısında yaşanan gelişmeler, organizasyon yapı ve süreçlerini doğrudan etkilemekte, yeni örgüt modelleri ve örgütsel işleyiş biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bilgi birikiminin artmasıyla birlikte gelişen yeni örgüt modellerinden biri de, sanal organizasyonlar ve buna bağlı olarak gelişen sanal işleyiş modelleridir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, toplumsal yaşamda olduğu kadar, iş yaşamında da önemli gelişmelere neden olmaktadır. Söz konusu teknolojilerin getirdiği “yeni iş” ve “iş yapma yöntemleri”, yönetim literatürüne yeni kavramların girmesine neden olmaktadır. Sanal iş (virtual work), sanal örgüt (virtual organization), sanal ofis (virtual office), sanal çalışan (virtual worker), tele-çalışma (telework) tele işe gidip-gelme (telecommuting), evde çalışma (working at home) gibi kavramlar, bunların başlıcalarıdır. Sanal iş ve sanal ofis kavramının anlamı henüz net olmamasına rağmen, son zamanlarda “sanal örgüt” yönetim literatüründe geniş ölçüde kullanılmaktadır.

Sanal örgüt, sanal ofis ve sanal iş uygulamaları, bilgi teknolojilerine bağlı olarak sürekli gelişme göstermektedir. Geleneksel ofislerin ve geleneksel ofis işlerinin yerini, sanal ofisler ve sanal ofis faaliyetleri almaktadır. Bu süreç, ofislerin fiziksel yapılarını ve iş görme yöntemlerini etkilediği gibi, ofis çalışanlarını da etkilemektedir. Bugünün ofis işi, geleneksel emek işinden, “bilgi işi”ne ofis çalışanları da, klasik “emek işçisi”nden, “bilgi işçisi”ne dönüşmektedir.

Örgütlerin sanallaşması, ilginç bir tarihsel döngüyü de beraberinde getirmektedir. Bilindiği gibi sanayileşmeyle birlikte, modern dünya “iş”i ve “işyeri”ni yaşamın merkezi haline getirmişti. Geleneksel toplumda zanaata dayalı ekonomide “evde çalışan” insanlar, “fabrikalarda çalışma”ya başlayınca iş, aileden ayrılmış, evler, hem yuva, hem de işyeri olma niteliğini kaybederek, modern çekirdek ailelerin barınağı haline gelmiştir. Sanayileşmeyle birlikte başlayan ve modern yaşam biçimi haline gelen “iş yapma yöntemleri”, eğitimden aile düzenine kadar, tüm kurumların yeniden örgütlenmesine yol açmıştır.

Sanayi döneminde, fabrika bacalarına dayalı emek işi, işgörenleri köylerinden koparıp sanayi kentlerinin varoşlarına toplarken, içinde yaşadığımız “post-modern” çağda, iş yaşamında sanayi öncesi dönemdekine benzer bir eğilim ortaya çıkmaktadır. İş, yeniden eve dönme eğilimine girmektedir. Bugün başta Amerika olmak üzere çok sayıda gelişmiş ülkede, “evde çalışma”, “tele çalışma” (telework), “uzaktan çalışma”(distance work) ya da “tele işe gidip gelme (telecommuting) gibi çalışma türleri, olağan üstü bir hızla gelişmektedir.

### **1. Bilgi Çağı Ofisi Olarak Sanal Ofisler**

Sanal ofis kavramı, bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen ve belli bir fiziksel mekana bağımlı olmayı gerektirmeyen ofis anlamına gelmektedir. Sanal ofisler, sanal çalışan grubun, ortak kullanımına sunulmuş bir web sitesi üzerinde faaliyetlerin yürütüldüğü ofislerdir. Sanal ofislerde görülen işler, sanal işlerdir. Sanal işler; sanal çalışmayı, tele işe gidip gelme (telecommuting) ve tele-çalışmayı (telework) olanaklı kılan işlerdir

Günümüzde herhangi bir örgüt, gerekli teknolojik altyapıyı kurduktan sonra, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini sanal ortamda etkin bir biçimde yerine getirebilmektedir. Bugün milyonlarca insan ofis işlerini elektronik araçlar yardımıyla zamandan ve mekandan bağımsız bir biçimde, büyük bir esneklikle yapmaktadır. Tele çalışma yöntemi sayesinde milyonlarca bilgi işçisi, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak, işlerini geleneksel ofislerin dar ve sevimsiz geometrik yapılarının dışında yapmaktadırlar (Greengard: 1994, 66). Tele çalışma, tele işe gidip-gelme ve sanal ofisler, profesyonel çalışanlara büyük bir çalışma özgürlüğü sağlamaktadır.

Sanal ofislerde bilgisayarın bilgi ve iletişim aracı olarak kullanılması, ofis çalışanlarının işlerini yapma yöntemlerinde, köklü değişimlere neden olmaktadır. Bu alandaki yenilikler ve gelişmeler sürmektedir. Söz konusu gelişimin bir sonucu olarak geleneksel fiziksel ofisler, sanal ofislere dönüşmektedir. (Johansen, Swigart: 1994, 37). Sanal ofisler henüz bir çok örgütte bulunmasa bile, gün geçtikçe örgütler fiziksel yapılardan uzaklaşarak, sanal örgütlere doğru bir değişim geçirmektedir. Bu süreç, aynı zamanda profesyonel sanal ofis çalışanlarını gerekli kılmaktadır.

Sanal iş yönteminde, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde ofis çalışanları bilgisayar ve şebeke sistemleri ile birbirlerine bağlanabilmekte, farklı bölgelerden ve yerlerden işlerini yürütebilmektedirler. Bilgi teknolojilerinin, “esnek iş ortamı” kavramıyla birlikte düşünülmesi, günümüzde yeni çalışma ve yaşama biçimi olarak “tele-iş” kavramını gündeme getirmiştir. “Tele-iş”, “uzaktan kumandalı iş”, ya da “ırak iş” kavramları, genel olarak evde istihdam, uydu merkezleri, ve mobil iş gibi değişik çalışma yöntemlerini içeren anlamlarda kullanılmaktadır (Martino, Wirth: 1990, 529).

Sanal ortamlarda verileri saklamak, kaydetmek, istenildiğinde bunları gerekli yerlere gönderme gibi faaliyetleri yürüten ofis çalışanlarının birbirleriyle yüz yüze ilişki kurmaları gerekmemektedir. Çağdaş ofisleri, “ev-ofis”e dönüştüren faktörlerin başında, bilgi işini evlerden yapmaya olanak sağlayan, iletişim ve bilgi teknolojileri gelmektedir. Geleceğin teknolojisi, evde yapılan işleri çoğaltacaktır. Evde çalışma, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi yönündeki değişikliklere de uygun düşmektedir. Bu gün artık önemli olan işi yapmaktır. Bunun nerede yapıldığının herhangi bir önemi kalmamıştır (Toffler: 1996, 266). Karmaşık iş yaşamında esas olan, zaman kullanımı ve verimlilik artışıdır. İşlerin geleneksel bürolar yerine evlerde yapılması, verimliliğe katkı sağlıyorsa, “büro” kavramının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Tele-iş yönteminde, ofis çalışanları işlerini örgütlerindeki ofislerden çok, evlerinde yani “ev ofisler”de yapmaktadırlar. Son on yıl boyunca Amerika’da tele-çalışma yöntemine göre çalışanların sayısında önemli bir artış olmuştur. On yıl önce tele-çalışanların sayısı sadece bir milyon civarında iken, 1997 yılına gelindiğinde tele-çalışanların sayısı on kat artarak, 11 milyona ulaşmıştır. Aynı oranda bir artışın sürmesi durumunda, bugün bu sayının 16 milyona yaklaştığını varsaymak yanlış olmaz (Olson: 1989, 317).

Sanal ofisler, örgütlere ve çalışanlarına müşterileriyle, meslektaşlarıyla, aile ve arkadaşlarıyla daha etkin iletişim olanağı sağlamaktadır. Sanal ofisler aynı zamanda, doküman ve resimlerin, grafiklerin paylaşımını olanaklı kılmakta ve evrak yönetiminin etkinliğini artırmakta ve çalışanlarına her hangi bir konuda tartışma ve bilgilerini paylaşma olanağı sağlamaktadır. Sanal uzmanların, kendi web sayfalarını oluşturmaları durumunda, günün her saatinde dünyanın her yerinden onlara ulaşmak mümkün olmaktadır.

Sanal ofisler, sınırları bulanık ve geçirgen ofislerdir. Ofis neresidir, hatta ofisin varlığı ve yokluğu bir tartışma konusudur. Sanal ofisler aynı zamanda, “bilgi havuzu” ve “öz-yetenek havuzu” oluşturarak, bilgilerin paylaşımını olanaklı kılan uzmanlık ofisleridir. Sanal ofisler, global örgüt uygulamalarının getirdiği bir ofis modelidir ve tüm dünyaya yayılmışlardır. Bunlar, geleneksel ofislerdeki kalıcılığın ve sürekliliğin aksine geçici yapılardır. Sanal ofislerde proje işleri çoğu kez sanal ekiplerle yürütülmekte ve ekibe katılım değişkenlik göstermektedir.

*Sanal işlerin ve sanal ofislerin ortaya çıkmasını sağlayan bilgi ekonomisidir. Sanayi ekonomisi için atomların önemi ne ise, bilgi ekonomisi için “veri bitleri”nin önemi odur.* Sanal ofislerde işlerin verimliliğini sağlayan, bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma yeteneğidir. Günümüzün çağdaş örgütlerinin, faaliyetlerini yürütmek için, yüksek düzeyde bilimsel ve yönetsel bilgiye ihtiyaçları vardır. Elektronik bültenler, dokümanlar, programlar, arabirim ve veritabanları, internet üzerinde bulunan bilgi alanlarıdır ve bütün bu bilgi

bankalarına ulaşmak bir bilgisayardan ve internet bağlantısından başka bir şeyi gerektirmemektedir.

Sanal ofisler, karmaşık ofis işlerini sanal ortamlarda, düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde yapabilmektedirler. Sanal işyerinde, geleneksel örgütlerin “fiziki” sınırları ortadan kalkmaktadır. Çalışanların sayısında önemli düzeyde azalma gözlenmektedir. Buna karşılık, *sanal ofisler yapısı gereği mevcut kaynakları ile karşılaştırılmayacak boyutlarda geniş bir iş görme yeteneğine sahiptirler*. Sanal ofisler, bilgi eksikliği duydukları bir alanda, dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanarak bu eksikliklerini kolayca giderebilmektedirler.

Sanal ofislerde, *zamandan ve mekandan bağımsız* olarak çalışma olanağı, bürokratik kuralların ve iletişimin önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır. Her bürokratik veya hiyerarşik yapı, iletişimin fiziksel engelini ortaya çıkarmaktadır. *Sanallıkla birlikte yaşanan küçülme, yalınlaşma ve yataylaşma, bürokratik yapıları, dolayısıyla iletişimin önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır*. Özellikle ofisler-arası bağlantı anlamına gelen “intranet”, örgüt-İçi iletişimin önündeki her tür engeli kolayca devre dışı bırakabilmektedir.

Sanal ofisler, örgütün insan kaynakları ihtiyacını karşılamada da büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Yeterli sayıda yetişmiş uzman sıkıntısı çeken işletmeler, sanal ortaklıklar sayesinde bu problemlerini çözebilmektedirler. Sanal profesyonel uzmanlar, dünyanın neresinde bulunurlarsa bulunsunlar, bir telefon mesafesindedirler. Bu durum hem örgütlere, hem de ofis çalışanlarına olağanüstü esneklikler sağlamaktadır.

## **2. Sanal Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları**

Tele-çalışma yönteminde otonomi, öz-yönetim gibi bireysel performansı etkileyen faktörler üzerinde araştırmalar yapmak, geleceğin iş ve işyeri yöntemlerini belirlemede önemli katkı sağlayacaktır. Tele-çalışma üzerine yapılan çok az araştırmada, dağınık iş çevresinde, çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyalizasyon konuları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda, sanal iş çevresindeki ofis iletişimi incelenmiş; tele-çalışmanın iş tatminine, iletişim etkinliğine ve verimliliğe olası etkisi üzerinde durulmuştur (Katz: 1987, 179).

Sanal çalışma konusunda yapılan bilimsel araştırmaların çoğu, tele-çalışmanın bir yöntemi olan sanal ofisler üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmalar, sanal ofislerde iş tatmini, verimlilik ve etkinliğe, çeşitli değişkenlerin etki ettiğini göstermektedir. Söz konusu örgütsel değişkenler; koordinasyon yöntemleri, bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi, iş görmede karşılıklı bağımlık vb. gibi, unsurlarıdır. Bu değişkenlerin etkilerini anlamak, tele-çalışma ve geleneksel ofis uygulamalarının karşılaştırmalı incelenmesiyle mümkündür.

## 2.a. Sanal Çalışmanın Verimliliğe Etkisi

Sanal çalışma ve verimlilik konusunda yapılan araştırmaya göre, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde yürütülen sanal çalışmanın, verimlilik ve etkinlik üzerine önemli katkısının olduğu görülmüştür. Tele-çalışmanın, aynı işyerinde verimlilikte %10 ile %30 arasında değişen bir katkı sağladığı gözlenmiştir. (Smith: 1994, 71). Bir başka araştırma, sanal şirketin iyi koordine edildiği takdirde, verimliliği önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Fortune 500 dergisinde, “Sanal İşgücü Kullanımının Getirdiği Ortak Faydalar Araştırması”nın da gösterdiği gibi, sanal işgücü kullanımı, *verimliliği %75* gibi bir oranda artırmıştır.

Sanal çalışmanın verimliliğe olan katkısı üzerine yapılan araştırmalarda sanal çalışmayı verimli kılan faktörlerin başında, sanal çalışmanın çalışana sağladığı esneklik nedeniyle işgören verimi artmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu’nun bir raporuna göre, evde çalışma yaptıran İngiltere’deki iki programlama firması, bu yöntemle verimliliği %30 artırmışlardır. Ayrıca İngiltere’de International Computers Limitet geleneksel bürolardaki 40 saatlik çalışmanın evde 25 saatlik çalışmaya eşit olduğunu ve evdeki tele-çalışmada verimliliğin %60 artış gösterdiğini saptamıştır. Fransa’da yapılan bir araştırmada ise, evde çalışma kira, ısıtma, aydınlatma ve sigorta primleri gibi harcamalarda %15 oranında bir tasarruf sağladığı görülmüştür. Aynı raporda verimliliği artıran faktörler olarak şunlar sayılmaktadır: Gereksiz iş aralarının bulunmaması, daha yüksek motivasyon ve iş tatmini, zaman ve diğer harcamalarda tasarruf ve işe bağlanma dürtüsünün yüksekliği... (Eyrenci, Bakırcı: 2000, 14).

Sanal iş yapma yönteminde, müşteriye cevap verme hızı ve müşteri tatmininde de önemli oranda artış gözlenmiştir. İleri düzeyde gelişmiş bir sanal örgütün dijital karaktere sahip olması nedeniyle, müşteri bir tuşa dokunarak örgüte evinden ulaşabilmektedir. Bu durum, *operasyon etkinliklerinde %63* oranında bir iyileşme anlamına gelmektedir. Araştırma, firmanın müşterilerine piyasadaki rakiplerinden %50 oranında daha hızlı cevap verdiğini ortaya koymuştur. Yaşam kalitesinde ise, %38’lik bir iyileşme gözlenmiştir (Greengard: 1994).



Değişkenler	Yüzde olarak verimliliğe katkısı
Verimlikte iyileşme	75 (%)
Müşteriye cevap vermede iyileşme	75
Operasyon etkinliğinde iyileşme	63
Müşteri tatmininde iyileşme	63
Piyasaya hızlı cevap vermede iyileşme	50
Rakiplere daha hızlı cevap verme	50
Üretim ve servis kalitesinde iyileşme	50
Yaşam kalitesinde iyileşme	38

Tablo.1. Sanal İşgücü Kullanımının Sonuçları (Yüzde Olarak) Kaynak: Greengard, S.; Workers Go Virtual. Personnel Journal, September 1994, Vol. 73 Issue 9

Bilgi çağı organizasyonlarının, teknik bilgi (know-how) uygulamalarına katkıda bulunması, yani insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmesi, verimliliğin başlıca kaynağıdır. Yeni ekonomide rekabet avantajı bakımından bilginin hızlı, güvenli ve kolay bir şekilde aktarılması önemlidir. Bilgi kullanım yoğunluğu gittikçe artan iş dünyasında, hız her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bilgiyi iş süreçlerini aksatmadan elde edip rakiplerinden önce kullanabilenler, büyük bir rekabet avantajı elde etmektedirler.

### 2.b. Sanal Çalışmanın İş Tatminine Etkisi

Sanal çalışmanın iş tatminine etkisi konusunda yapılan araştırmalar son derece az ve bunların bazılarının sonuçları çelişkilidir. *Çoğu çalışmada sanallığın zaman ve mekandan bağımsızlık konusunda getirdiği esneklik nedeniyle, tele-çalışmanın iş tatminine önemli katkısının olduğu saptanmıştır.* Buna rağmen Kraut'un sanal ve geleneksel ofislerde çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışanların moralleri bakımından önemli bir farklılık gözlenmemiştir (Kraut: 1987, 113). İş tatmini, kullanılan teknolojiye olduğu kadar, çalışma şartları, işin miktarı ve çeşitliliği ve iş güvenliği gibi faktörlere de bağlıdır. Ancak sanal çalışmanın getirdiği esneklik hem çalışan, hem de ailesi bakımından oldukça yararlıdır (Hill, Hawkins, Miller: 1996, 293).

Sanal çalışmada, başkasının koyduğu kurallara ve talimatlara bağımlı olmaksızın, can sıkıcı olan denetim ve gözetimden uzak bir çalışma ortamında çalışma daha tatmin edici gelmektedir. Özellikle yüksek nitelikli tele-çalışanlar için evde çalışma gerçek bir esneklik ve özgürlük getirmektedir. Amerika'da 46 evde büro çalışanları (profesyoneller, yöneticiler, sekreterler) arasında yapılan bir araştırma bunların esnek çalışmadan yararlandıklarını ve bunun kendilerine yüksek bir iş tatmini sağladığını ortaya koymaktadır. (Eyrenci, Bakırcı: 2000, 16). Diğer taraftan evde çalışma, soyutlanmanın getirdiği bir strese yol açsa da, evde çalışmada örgütsel çatışmanın yol açtığı stres faktörleri bulunmamaktadır.

Perin (1998, 41), çalışanların iş tatmini bulabilmeleri için ofis çevresinin, aynı zamanda sosyal çevre ihtiyaçlarını da karşılayacak biçimde dizayn edilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Göz ardı edilmemesi gereken bir başka husus, sanal ofisler sabit mekanlar olmadıkları için, sanal çalışanın sosyal çevresi, geleneksel ofislerdeki gibi, örgüt çalışanlarından ibaret değildir. Bir sanal çalışanın iş çevresi, kişisel çevresi kadar geniştir. Bu nedenle iş tatmini, örgütsel faktörlerin yanında, sosyal çevre faktörleriyle de ilişkilidir.

Sanal ofisler, çalışanların özel ve aile yaşamlarının sınırlarının geçirgenliği nedeniyle, özel ve iş yaşamı arasında bir karmaşaya neden olmaktadır. Hartman, Stoner ve Arora'nın yaptıkları bir araştırmada tele-çalışma, iş tatmini ve aile ilişkileri arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Hartman, Stoner, Arora: 1991, 207).

Sanal çalışma konusuna müşteriler açısından bakacak olursak, tele-çalışma yöntemlerinin müşteri memnuniyetini önemli ölçüde artırdığı görülmüştür. Sanal çalışmada müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini, sanal işyerinin *müşteriye bir tuş kadar yakın olmasından kaynaklanmaktadır*. Ayrıca büyük kentlerde ofis kiralalarının, elektrik su vb. sabit maliyetlerin hiç de küçümsenmeyecek düzeyde olduğu çalışma koşullarında, sanal ofisler maliyetlerde büyük oranlarda düşüşe yol açmaktadır. Örneğin, tele çalışmanın olduğu işletmelerde, daha küçük bir ofis kiralanırken veya aynı ofisi birden fazla şirket kullanırken, tümüyle sanal bir şirkette bina kiralanması söz konusu değildir. Bu işletmeler tüm işlerini, web üzerinde yapabilmektedirler.

### **3. Adhokratik Çalışma Yöntemi ve Sanal Ofisler**

İş yapma yöntemlerinin sürekli değiştiği bir iş dünyasında yaşıyoruz. On yıl kadar önce ofis işleri genellikle, küçük bir ofiste sekreter ve muhasebeciyle yapılırdı. Bugün ise, daha büyük işler, dört duvar arasına sıkışmadan bir telefonla, faksla veya internet bağlantısıyla ev ofislerde yapılabilmektedir. Gelecek on yılda ofis uygulamalarında başka köklü değişimler beklenmektedir. Bugün tanıdığı olduğumuz adhokratik yapılar, bu değişimin habercisidir.

Adhokratik örgütlenme modeli, informal iletişim sistemlerine dayanan, standart dışı bir örgütlenme modelidir. Latince "geçici" anlamına gelen "ad-hoc" kavramından türetilen adhokrasi, geçici ve özel amaçlarla kurulan örgüt anlamına gelmektedir. Adhokratik modeller, karmaşık örgütsel çevrede ileri derecede yenilikçiliğin zorunlu olduğu sektörlerde gelişmektedir. Farklı disiplinlerde uzman olan bireylerden oluşan adhokratik örgütler, geleneksel uygulamaları aşan bir örgütlenme biçimidir (Minzberg: 1979, 432).

Adhokratik yapılar, belli amaçlar için kurulan, sonra da ortadan kaldırılan geçici yapılardır. Sürekli ve sabit biçimde kurulan bürolar, bürokrasiyi ortaya çıkarır ve bürokrasi aynı zamanda sanayi dönemlerine ait örgütsel hantallığı

ifade eder. Sanallık, esneklik ve geçicilik gibi değişkenler üzerine kurulan sanal ofislerin bir başka yararı da, bürokrasiyi ortadan kaldırmasıdır. Adhokraside, bürokratik yapının karmaşıklık, merkezilik, formellik ve yüksek derecede katılık gibi özellikleri yerine, basitlik, daha düşük formel yapı, merkezkaç yönetim tarzı ve örgütsel esneklik vardır (Robbins: 1988, 225).

Bürokrasinin üç özelliği vardır. Bunlar: “Kalıcılık”, “hiyerarşi” ve “iş-bölümü”dür. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler, hiyerarşiyi ortadan kaldıran yatay örgüt modellerine doğru geçişi getirirken, “bürokrasi”den “adhokrasi”ye geçişi de getirmiştir. Warren Bennis’in bulduğu özel amaçlı bir örgütsel yapı olan “adhokrasi”, özel amaç için kurulan ve bu amacın gerçekleşmesiyle ortadan kalkan, geçici örgütsel yapı anlamına gelmektedir.

Özel amaçlı örgütsel yapılar, “sanal ekipler” ve sanal “örgütsel yapılar”, şimdilerde elektronik endüstrisinde ve diğer yüksek teknoloji ve hızla değişen sektörlerdeki yenilikçi firmalarda yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Gareth: 1998, 64). Adhokratik yapılar, hızlı hareket eden, bilgi bolluğu içindeki değişim arzusu ile dolu insanların oluşturduğu yapılardır (Dessler: 1976, 62). Adhokratik ofis uygulamalarında sanal işgücünün işyeri ile ilişkisi, proje bazlı işlerde olduğu gibi, çoğunlukla belli sürelerle sınırlıdır. Projenin tamamlanması ile birlikte, sanal işgücünün o işyeri ile ilişkisi kesilmektedir.

“Atipik istihdam” modeli olarak da tanımlanan adhokratik istihdam modelinde geçici, günlük, belirli dönem çalışma, tele-work, eve iş verme ve zamana dayalı kontrat türleri, tüm Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmaktadır. Bu uygulama, örgüt açısından esnek iş uygulaması, verimlilik artışı ve ücret maliyetlerinin düşürülmesinde önemli bir yere sahiptir (Büyüksulu: 1998, 128).

Adhokratik yapılar, bürokrasi-sonrası dönemin, network (ağ) örgütlenmeleridir. Bu esnek yapılar, globalleşen iş çevresinin hızlı değişen doğasına uyum sağlama ihtiyacından doğuyorlar. Bilgisayar destekli sistem mühendisliği, bilgi ve iletişim teknolojileri, bu yeni çalışma biçiminin temel unsurlarıdır (Fulk, Desanctis: 1995, 337).

Adhokratik örgütlenme yönteminde sanal bir işgören, aynı anda bir çok takımda çalışabilmektedir. Bu yöntemde koordinasyonun ve iletişimin önemini artıran faktör, sanal çalışanların aynı anda birden fazla projede çalışabilmesidir. Takım üyeleri, sanal iş uygulaması nedeniyle bir yere bağımlı değildir. Bu tür bir uygulama, proje ekibinin özel becerilerinden maksimum düzeyde yararlanma olanağı sağlamaktadır.

Adhokratik örgütlenme, önemsiz bazı ofis faaliyetleri için, kalıcı büro çalışanı istihdam etmek yerine, dış kaynaklardan yararlanmayı mümkün kılmaktadır. Bu tarz bir çalışma yöntemi, etkin iletişim ve koordinasyonun önemini artırmaktadır.

#### 4. Sanal Ofislerde Koordinasyon

Örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için, bilinçli bir şekilde kurulmuş ve unsurları arasında anlamlı koordinasyonun bulunduğu yapılardır. Bir başka tanımla örgüt, bireylerin ve işlevlerin, anlamlı bir ilişki içinde yapılandırılması (Etzioni: 1964, 2) ve koordine edilmesidir. *Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini, koordinasyon ise, örgütteki tüm unsurların birbirlerine bağlanması ve düzenlenmesi sonucunda örgütsel uyumun sağlanmasıdır* (Koçer; 1998, 105 ). Koordinasyon, örgütün karmaşıklığı ile önem kazanan bir haberleşme sistemi fonksiyonudur.

Örgütsel yapı, örgütteki karşılıklı davranışları ve ilişkiler düzenini tanımlar. Bu düzen koordinasyon sayesinde sağlanır. Örgütsel faaliyetlerde etkinlik, örgütsel unsurların başarılı bir şekilde bir araya getirilmesine, yani örgütsel unsurların koordinasyonuna ve bu unsurlar arasında iletişim etkinliğine bağlıdır. Örgütsel faaliyetler, iletişim sayesinde koordine edilir (Sachs: 1995, 36). Koordinasyon sayesinde, çalışanların örgütsel faaliyetleri birleştirilir ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilir. İletişim tabanlı koordinasyon, çalışanlar arasında örgütsel bilginin toplanmasını, paylaşılmasını ortaklık ve ilişkilerin etkin biçimde sürdürülmesini sağlar (Kraut: 1987, 113).

Çalışanların gerektiğinde örgütsel bilgiye ulaşamamaları, hem rutin işlerin görülmesinde çeşitli sorunlara, hem de çalışanların iş tatmini bulmalarına engel olur. Bilgi paylaşımından kaçınma, koordinasyon etkinliğini azaltır (Karathanos, Pettypool: 1992, 95). Örgütsel etkinlik, iki önemli yönetim fonksiyonu olan koordinasyon ve iletişim etkinliğiyle gerçekleşir. Örgütsel etkinliği belirleyen bir başka faktör de, örgütsel yapının çağdaş iş ve iş yapma yöntemlerine göre dizayn edilip edilmediğidir (Barns, Klusell, Resembled: 1997, 28). Söz konusu yapının geleneksel veya sanal olarak dizayn edilmesi, örgütsel verimliliği etkiler.

Sanal çalışmada etkin koordinasyon, ne tür işlerde sanal çalışmaya gidileceğinin planlama aşamasında tespit edilmesiyle sağlanır. “Gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklenirse, tüm düğmeler yanlış iliklenir” özdeyişin de öğrettiği gibi koordinasyon; planlama, örgütleme ve kadrolama aşamasından sonra gelen bir yönetsel fonksiyondur. Koordinasyon fonksiyonundan önce gelen yönetsel fonksiyonlar doğru değilse, etkin koordinasyon sağlanamaz. Bunun için başlangıçta sanal işlerin veya hangi işler için sanallaşmaya gidileceğinin iyi tespit edilmesi gerekir.

Genel olarak örgütler aşağıdaki amaçlarla sanallaşmaya gitmektedirler:

1. Sınırlı sayıda becerisi olan insanları iş gücüne katma ve tutma,
2. Kalıcı bina ya da ofisin gerekmediği, ofis harcamalarını ve sabit maliyetleri (aydınlatma, ısıtma, kira gibi) kısma,

3. Müşterilere normal iş saatleri dışında da hizmet verme,
4. Pazarlama için ayrılan zamanı azaltma ve hedef kitleyi artırma,
5. İş hacmindeki ani iniş ve çıkışları daha iyi yönetme,
6. İş saatlerinde ve çalışma mekanlarında esneklik sağlama,
7. Daha nitelikli personelin ve fiziksel özürlü bireylerin istihdamına olanak sağlama,
8. Nüfusu yoğun kentlerdeki trafik sorununa çözüm getirme,
9. Zamandan tasarruf sağlama,

Sanal çalışmanın yukarıda sayılan avantajlarından yararlanmak için, bütün iş, iletişim tabanlı etkin koordinasyon yöntemleri kullanmaya kalmaktadır.

### **5. Sanal Ofislerde İletişim**

Sanal ofisler, bilgi süreçlerinde, koordinasyon ve iletişim yaklaşımlarında önemli değişikliklere neden olmaktadır (Fleet: 1988, 333). Değişim süreci devam etmektedir ve elektronik iletişimde yaşanan gelişmeler, bu alanda gelecekte daha umut verici ve önemli gelişmelerin olacağını göstermektedir.

Sanal ofislerde iletişim, iki bakımdan önemlidir. Bunlardan birincisi, çalışanları işlerini yapabilecekleri bilgi ile donatmak ve bilgiyi paylaşmak, ikincisi ise koordinasyon, performans ve iş tatmini sağlayacak değerler yaratmaktır. İletişim aynı zamanda tüm yönetim fonksiyonlarının temel taşı durumundadır. İletişim olmazsa, bilgi transferini gerektirdiği için plan yapmak, organize etmek, kontrol ve koordinasyon faaliyetleri de imkânsız hale gelir. İletişim becerisi aynı zamanda, çalışanların motivasyonuna ve yöneticilerin etkinliğine katkı sağlar. İletişim becerisi, örgüt ve ofis yönetiminde temel beceri niteliğindedir. Daha yüksek iletişim becerisi, daha yüksek yönetim becerisi anlamına gelir (Penley ve diğerleri: 1991, 57).

Çağdaş örgütlerin en önemli özelliklerinden biri, çalışanlarının entelektüel sermaye (bilgi)lerinden yararlanabilme yetenekleridir. Günümüzün işinin “bilgi işi”, iş yapma yönteminin esasını “bilgi işlem”in oluşturması, sanal ofislerde iletişimin önemini artırmaktadır. Sanal çalışmada önemli bir diğer faktör, sadece bilgiye sahip olmak değil, bunları bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla paylaşmaktır. Bu nedenle çağdaş ofisler, bilgi ve iletişim altyapısı olan, sanal ofisler olarak gelişmektedirler.

Sanal ofislerin, sanal işleri yürütebilmeleri için bilgi teknolojileriyle desteklenmiş, güçlü bir iletişim altyapısına sahip olmaları gerekmektedir. Sanal ofisler, bilgi teknolojileri yardımıyla koordinasyon ve iletişim fonksiyonunu geniş ölçüde geliştirerek, örgütsel etkinliği artırmaktadırlar (Rockart: 1998, 417).

Sanal ofislerde iletişim; paylaşımlı veri tabanları, elektronik posta ve örgütsel intranet, yazılımlar, ortak çalışanlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan yazılım (groupware), bilgisayar destekli yardımcı

çalışma sistemi (computer supported cooperative work system CSCW), video-tabanlı iletişim sistemleri gibi araçlarla yapılmaktadır. İletişim ve koordinasyon açısından bu teknolojilerin en önemli yararı, paylaşımlı örgütsel veritabanları yardımıyla, bilgiye eşzamanlı ulaşma olanağıdır (Rice Steinfeld: 1991, 109). Söz konusu iletişim teknolojileri, ortak çalışmayı destekleyerek, örgütsel koordinasyonu kolaylaştırmaktadırlar (Nunamaker: 1997, 357).

Bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak kurulan sanal ofislerde iletişim, örgütsel iletişim alanında bir devrimin yaşanmasına neden olmaktadır (Milles, Snow: 1986, 62). Bilgisayar tabanlı bilgi işleme, bilgi değişimi kapasitesi, yüz yüze iletişim kadar iletişim etkinliğini artırmaktadır (Ngwenyama, Lee: 1997, 145). İnternet teknolojisine dayalı iletişimi, geleneksel ofis iletişiminden ayıran temel faktör, bu iletişimin interaktif yani çift taraflı bilgi kanalına sahip olmasıdır (Vivian: 1991, 9).

Sanal ofislerde bilgi ve iletişim teknolojileri, elektronik iletişimin önemini artırmıştır. (Vivian, Simon: 1991, 8) Elektronik iletişim; elektronik posta (e-mail) bilgisayar ağları, faks makineleri, bilgisayar ve video görüşmelerini kapsar ve örgütsel iletişim etkinliğine şu katkılarda bulunur (Chapeaux: 1996, 367):

1. Yüksek hızla mesajı iletme ve alma,
2. Bir mesajın kodlandığı biçimde iletilebilmesi,
3. Farklı ve dağınık yerlere, mesajın aynı anda gönderilebilmesi,
4. İnteraktif etkileşim ve çabuk geri-bildirim olanağı sağlama,

İletişim teknolojilerinin ofis iletişiminde en önemli yararı, interaktif iletişim olanağı sağlamasıdır. İnteraktif iletişimin, tek yanlı iletişimden farkı sesi, görüntüyü ve yazıyı aynı anda sunabilmesidir. Ofislerin sanallaşmasının arkasındaki temel faktör, interaktif iletişime olanak sağlayan teknolojilerdir. İletişim alanındaki dijital teknoloji ve akıllı terminal uygulamaları, ofis iletişiminin etkinliğini artırmaktadır. Multi-medya uygulamalarıyla yazılı metin, çizgi grafikler, fotoğraf, film ve ses gibi veriler, bir araya getirilerek numaralandırılmakta ve hacmi küçültülerek kullanıma sunulmaktadır.

Örgütsel iletişimin en önemli fonksiyonu, bağlantı fonksiyonudur. Bağlantı fonksiyonu sayesinde örgütsel bölümler arasında mesaj akışı ve etkin koordinasyon sağlanır. Bilgi teknolojilerinin etkileşimli kullanımı, iletişimin koordinasyon yeteneğini artırmaktadır.

Sanal çalışmanın iletişime etkisi konusundaki araştırmalar, sanal çalışma ve etkin iletişim konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar, sanal ofislerde yüz-yüze iletişime fazla gerek duyulmadığı için, elektronik iletişimin, geleneksel ofislerdeki yüz-yüze iletişim kadar etkili olmadığını göstermiştir. Ayrıca Weiner ve Hill tarafından yapılan bir araştırmada, sanal

ofislerde ortak tele-çalışanların, yöneticileriyle olan etkileşimli (interaktif) iletişimlerinin, geleneksel ofislerden daha zayıf olduğu sonucuna varılmıştır (Weiner, Hill: 1995). Ancak bu durum, örgüt içi iletişim açısından böyledir. Örgütlerin dış çevrelerinin tüm yeryüzü olduğu bir çalışma evreninde, sanal iletişim kurmadan iş yapmak olanaksız hale gelmiştir.

Sanal çalışmanın sayılan yararlarına rağmen, yöneticiler bazı nedenlerle bu yöntemi uygulama konusunda isteksizlik göstermektedirler. Tele-çalışmada yöneticilerin karşılaştığı temel problem, geleneksel ofisteki iletişim kanallarının değişimiyle ilgilidir. Geleneksel ofislerde iletişim, fiziksel yakınlığa bağlıdır ve çalışanlar aynı ortamda toplantıya katılır, yüz-yüze sohbet ederler ve etkileşimli iletişim kurmalarını sağlayan aynı ofis ortamını paylaşırlar. Fiziksel yakınlık çalışanlara sosyal destek duygusu verir. Sanal bir çevrede bu tür etkileşimli iletişim olanakları ya yoktur, ya da çok azdır. Bu nedenle tele-çalışmayı, örgütsel iletişime olan olumlu katkılarının yanında, olumsuzluklarını da göz ardı etmeden değerlendirmek gerekir.

### **Sonuç**

İçinde yaşadığımız dönemi en iyi niteleyen kavram değişimdir. Günlük yaşamın en doğal aktivitesi olan çalışma yaşamı da, değişen alanların başında gelmektedir. Çağdaş toplumlarda geleneksel çalışma yöntemi olan günde sekiz saat, haftada beş veya altı günden oluşan çalışma düzeni yerini giderek “esnek ve sanal çalışma” modellerine bırakmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, esnek çalışmayı teşvik etmektedir.

Bugünkü iş yaşamında sanal işin önemi artmaktadır. Sanal iş tasarımı, birkaç yıllık tarihi olan bir iş yapma yöntemidir. Kısa tarihine rağmen sanal iş, birçok nedenden dolayı günümüzde belli bir popüleriteye sahiptir. Örgütler sanal iş stratejilerini hızlı bir şekilde değişen global rekabet ortamında büyük bir esneklik sağladığı gerekçesiyle takip etmektedirler. Sanal proje ekipleri; global iş planlamasında, global tasarımda, pazarlamada ve global rekabet ortamında bir ihtiyaç haline gelmektedir (Manheim: 1992, 38). Global iş çevresinde ortaklıklar, sanal ortamlarda kurulmaktadır. Sanal işi yönetmede başarısızlık, bugünün iş yönetiminde başarısızlık anlamına gelmektedir.

Sanal çalışma düzenin yaygınlaşması, *işgücünün sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerinde köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir*. Buna bağlı olarak, örgüt ve işgören geliştirme programlarında yeni durumun yarattığı ihtiyaçlara göre köklü değişikliklerin ortaya çıkması beklenilebilir. Bugün “özerk” ve “öz denetim” duygusu gelişmiş, yukarıdan “emir almadan” çalışma arzusu içinde olan “yaratıcı” bireyler, sanal çalışmayla yüksek verimlilik elde etmektedirler.

Sanal çalışmanın belki de en önemli yararlarından biri, uluslar arası insan kaynaklarından yararlanmaya olanak sağlamasıdır. Amerika'da faaliyette bulunan bir firma, yetişmiş bir Hintli tele-çalışanın, Hindistan'dan ayrılmasına gerek kalmadan ondan yararlanabilmektedir. Projenin üstüne düşen kısmını tamamlayan Hintli işçi, internet üzerinden, binlerce dolar değerindeki ürünü, birkaç dakikada Amerika'daki işverenine ulaştırabilmektedir. Bugün alanında oldukça saygın bir yere sahip olan NPQ (New Perspectives Quarterly) adlı dergiyi çıkaran ekip üyeleri, farklı ülkelerde yaşasalar bile, dergiyi, fax ya da e-mail gibi iletişim teknolojilerini kullanarak, herhangi bir koordinasyon sorunu yaşamadan çıkarabilmektedirler

Farklı coğrafyalarda çalışma, iletişim ve koordinasyonun önemini artırmaktadır. Bu sayede, büyük küresel firmalar, gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz işgücünden yararlanmaktadırlar. Örneğin, ABD'deki firmalar, elektronik uzaktan çalışma (tele-çalışma) biçiminde büro elemanlarını, Barbados'ta, Çin'de, Hindistan'da, Güney Kore'de, Meksika veya Singapur'da istidam edebilmektedirler. İletişim teknolojilerinin, zamandan ve mekandan bağımsız olarak sağladığı çalışma olanaklarından yararlanan firmalar, aynı zamanda sabit organizasyonel giderlerden kurtularak işlerini yapabilmektedirler. (Eyrenci, Bakırcı: 2000, 13).

Bu yeni çalışma düzeninde, *insanlar çalışma mekanlarını kendileri tercih etmektedirler*. Çalışma yeri seçimi, tatil yeri seçimi kadar renkli hale gelmektedir. Fax modem kartı olan bir notebook bilgisayar ve buna bağlı mobil bir telefon, işlerin istenilen yerden yürütülmesi için yetmektedir. Burası bir tatil köyü de, bir dağ evi de olabilmektedir. Hiyerarşik düzenden rahatsız olanlar, tele-çalışmayla kendi arzularına göre özgürce çalışabilecekleri bir iş ortamına kavuşmaktadırlar. Bugün sanal çalışma, olumlu ve olumsuz yanlarıyla fiili bir durum haline gelmiştir. Önümüzdeki dönemde de sanal çalışma enformasyon teknolojilerinin gelişimine paralel olarak hızla yaygınlaşacaktır.



## KAYNAKÇA

- BARNES, T- KLUSELL, L – RESEMBLED, T; “**Evaluation Of Office Of The Future**” From Experience To Innovation, IEA’ 97, Organizational Design And Management, Volume 1,
- BÜYÜKUSLU, A. Rıza, 1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul,
- CHAPEAUX; E. Joseph; 1996: **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York
- DESSLER, Gray, 1976: **Organization And Management: A Contingency Approach**, Prentice Hall, U.S.A,
- ETZIONI Amitai; **Modern Organizations**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1964
- EYRENCİ, Ö ve BAKIRCI, K, 2000, **Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme**, İTO Yayını, İstanbul,
- FULK, J., & DESANCTIS, G. 1995. Electronic *Communication* And Changing *Organizational* Forms. *Organizational Science*, 6,
- GRAINER, R., & Metes, G, 1995: **Going Virtual**. *Upper Saddle River*, New Jersey: Prentice Hall.
- GREENGARD S. 1994, September; **Making The Virtual Office A Reality**. *Personnel Journal* 73(9),
- GREENGARD, S., **Workers Go Virtual**. *Personnel Journal*, September 1994, Vol. 73 Issue 9
- HARTMAN, R. I, STONER C. R. , ARORA, R. 1991: **An Investigation Of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity And Satisfaction**. *Journal Of Business And Psychology*, 6(2),
- HILL E. J, HAWKINS A. J, MILLER B. C. 1996. **Work And Family In The Virtual Office: Perceived Influences Of Mobile Telework**. *Family Relations*, 37
- JOHANSEN, R., And SWİGART, R. 1994: **Upsizing The Individual In The Downsized Organization**. New York:Addison-Wesley,
- KARATHANOS, P., And PETTYPOOL, M.D. 1992: **A Network Approach To Formulating Communication Strategy**. *Journal Of Technical Writing And Communication*, 22, 1
- KATZ, A 1987: **The Management, Control, And Evaluation Of A Telecommuting Project: A Case Study**. *Information And Management*, 13
- KOÇEL, Tamer 1998: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, Yayım, Dağıtım, İstanbul
- KRAUT, R.E. 1987: **Predicting The Use Of Technology: The Case Of Telework**. In R.E. Kraut (Ed.), *Technology And The Transformation Of White-Collar Work*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,
- MANHEIM, Marvin L., 1992: "Global Information Technology: Issues And Strategic Opportunities," *International Information Systems* 1:1, 38-67 (January).

MARTINO, Vittorio & WIRTH, Linda; 1990: **“Telework A New Way Of Working And Living**, International Labour Review, Vol. 129, 1990, N0 5

MILES, R. E. & Snow, C. C. 1986: **“Organizations: New Concepts For New Forms.** *California Management Review*, 18 (3),

MINZBERG, H; 1979: **The Structuring Of Organization**, Prentice-Hall, New Jersey,

MORGAN, Gareth; 1998: **Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev, G. Bulut, Mess Yayınları, İstanbul

NGWENYAMA, O. K., ve LEE, A. S.; 1997: **Communication Richness İn Electronic Mail: Critical Social Theory And The Contextually Of Meaning.** *MIS Quarterly*, 21

NUNAMAKER, J. 1997. **Future Research In Group Support Systems: Needs, Some Questions and Possible Directions.** International Journal of Human-Computer Studies, 47,

OLSON, M.H. 1989: **Work At Home For Computer Professionals: Current Attitudes And Future Prospects.** ACM Transactions On Information Systems, 7,4

PENLEY, L. E. Ve diğerleri; 1991: **“Communication Abilities Of Managers: The Relationship Of Performance”** Journal Of Management 17

PERIN, C. 1998: **Work, Space And Time On The Threshold Of The New Century.** In P. Jackson & J. van der Wielen (Eds.), **Teleworking: International Perspectives** p. 41 London: Routledge.

PERROW, C. A, 1967: **Comparative Analysis Of Organizations.** American Sociological Review, 32

RICE, R., & STEINFELD, C. 1991: **New forms of Organizational Communication Via Electronic Mail and Voice Messaging.** Telematics and Work

ROBBINS, Stephen P. Robbins, 1988: **Management**, 2.Edition, Prentice Hall, U.S.A,

ROCKART, J. 1998: **Towards Survivability of Communication: Intensive New Organization forms.** Journal of Management Studies, 35,

SACHS, P. **Transforming Work: Collaboration, Learning, And Design.** Communications Of The ACM, 38, 5 (September 1995)

SMİTH, Bob; **Welcome To The Virtual Office**, Hr Focus, Nov. 1994, Vol. 71,

TOFFLER, Alvin 1996: Üçüncü Dalga, TOFFLER Alvin; **Üçüncü Dalga** Çev., A. Seden Altın Kitaplar Yayınevi 3. Basım İstanbul

VAN FLEET , David D. 1988: **Contemporary Management**, Houghton Mifflin Company, Boston,

VIVIAN, John & SIMON, A.; 1991: **The Media Of Mass Communication**, Schuster Company, Boston

VIVIAN, John; 1991: **The Media Of Mass Communication**, A. Simon And Schuster, Company Boston.

WEINER SP, HILL EJ. 1995, June: **Effective Leadership İn A Telework Environment: A Training Needs Analysis.** Presented At The Annual Conference Of The American Psychological Society, New York, New York

**ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN  
SEKTÖRLERARASI KARŞILAŞTIRILMASI VE  
ÇORUM ÖRNEĞİ**

**ÖZET**

Çatışma kaçınılmazdır. İnsanların bir arada bulunduğu örgütsel ortamlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışma çıkabilir. Asıl olan çatışmanın olmasından çok, çatışmanın olağan kabul edilmesi ve çatışma kaynaklarının iyi bilinmesidir. Klasik yönetim anlayışı, çatışmayı kabul etmez ve derhal önlenmesi gerektiğini savunur. Modern yönetim anlayışı ise, belli oranda bir çatışmanın olması gerektiğine ve bunun örgütsel dinamizmi artıracığına inanır. Çatışma iyi yönetilebilirse, örgütsel ortamda iş başarımının artmasına katkı sağlayabilir. Bunun için değişik çatışma yönetim modelleri vardır. Söz konusu modellerin etkinliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, örgütsel ortamın koşullarına bağlıdır. Yani koşullara uygun bir veya birkaç çatışma yönetim modelinin bulunması ve uygulanması örgütsel etkinlik açısından önemlidir.

**ANAHTAR KELİMELER :**

Çatışma Yönetimi, Örgütsel Ortam, Çatışma Yönetim Modelleri

**COMPARISON OF INTERSECTORAL CONFLICT  
MANAGEMENT IN ORGANIZATION AND  
SAMPLE OF ÇORUM**

**ABSTRACT**

Conflict is inevitable. There may be conflict due to different reasons in the organizational areas where people are together. In fact the most important thing is conflict to be accepted normal and known the origins of conflict well, not the conflict itself. Classical management disagrees the conflict and claims that it must be prevented immediately. Modern management believes the necessity of a limited conflict and thinks that it will contribute to the organizational dynamism. If conflict is managed well, it can provide the success of business to high up in an organizational area. To achieve this, there are many different conflict management types. The effectiveness of these management modals at situational approach is connected with the conditions of the organizational area. That's to say, it is important for the organizational effectiveness to find and apply one or more suitable conflict management models.

**KEYWORDS:**

Conflict Management, Organizational Area, Conflict Management Models

# ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN SEKTÖRLERARASI KARŞILAŞTIRILMASI VE ÇORUM ÖRNEĞİ

İrfan ÇAĞLAR\*

## 1. GİRİŞ

İnsan unsurunun bir arada bulunduğu ve birlikte yaşadığı her ortamda, uyumsuzluk ve anlaşmazlıklara rastlanabilir. Bu demektir ki, örgütsel anlamda çatışmadan kaçınmak mümkün değildir. Zira örgütler, insanların birlikte yaşadıkları ve faaliyette buldukları sosyo-kültürel ve teknik ortamlardır. Böylesi ortamlarda; bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirirken, diğer birey, grup ya da örgütlerle sürekli bir etkileşim içerisinde bulunurlar. Bu etkileşim sürecinde, taraflar arasında gerçekleştirilen karşılıklı ilişki ve etkileşimde, zaman zaman bazı uyumsuzluklar ve tutarsızlıklar ortaya çıkabilir. İşte ortaya çıkan bu uyumsuzluk ya da tutarsızlıklar zamanla örgütsel çatışmanın kaynağını oluşturabilir (KARİP,2000:1).

Günümüz organizasyonlarında çatışma kaynağı haline gelebilecek pek çok sorun vardır. Şiddetli rekabet, yüksek verimlilik, teknolojik değişimin beraberinde getirdiği belirsizlikler, çok yönlü ve çok yetenekli insan kaynağı beklentisi, daralan istihdam olanakları, artan iş tatminsizlikleri ve işgücü devir hızı, ücret yetersizlikleri ve azalan sosyal haklar bunlardan bazılarıdır. Örgütsel çatışma ihtimalinin arttığı ortamlarda yöneticiler, çatışma kaynağı olabilecek durumları önceden kestirebilir ve bunlara yönelik etkin önlemler geliştirebilirlerse, örgütsel bazda çatışmadan daha az etkilenirler. Bunun için yöneticiler; çatışmayı doğru tanımlamak, çatışma kaynaklarını iyi belirlemek ve çatışma yönetim mo-

---

\* G.Ü. Çorum İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Doç. Dr.)

delleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Yani yöneticiler, çatışmayı iyi yönetmek durumundadırlar.

Örgütsel anlamda çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artırılıp yayılmasına yardımcı olur (EREN,1998:445).

Örgütlerde çatışmayı sıfıra indirmek mümkün olmadığı gibi, gerekli de değildir. Ancak belli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir. O halde her yönetici aynı zamanda organizasyondaki farklılıkların ve çatışmanın da yöneticisi olmalıdır (ERTÜRK,2000:237).

Bu çalışmada; çatışma yönetimi ile ilgili teorik bilgiler verildikten sonra, çatışmanın tanımı, çatışma olayına bakış açısı, çatışma kaynakları, yöneticilerin çatışma yönetimine inanıp inanmadıkları ve çatışma yönetim modellerinden hangisi veya hangilerini kullandıkları konularında, kamu ve özel sektör yöneticileri bazında karşılaştırmalı olarak bir test yapılacaktır. Ayrıca bazı değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığı da ki kare yöntemiyle incelenecektir.

## **2. ÇATIŞMANIN TANIMI VE YÖNETİMDEKİ YERİ**

Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyumsuzluk olarak ifade edildiği görülmektedir (KARİP,2000:2). Bu anlamda çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasın-

daki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (CARLISLE,1976:434).

Üzerinde durulması ve incelenmesi gereken çatışma, konumuz gereği örgütsel çatışmadır. Çünkü bireysel anlamdaki çatışmaların çoğu, bireylerin hayatlarını sürdürdükleri ve geçimlerini sağladıkları bir örgütsel ortamda söz konusu olur. İnsanların hayatını kuşatan ve onların davranışlarına anlam kazandıran örgütsel ortamlar, aynı zamanda bireysel ya da bireyler arası anlaşmazlıkların da ortaya çıktığı alanlardır. Yani örgütsel ortamlardaki bireysel çatışmalar da bir ölçüde örgütsel çatışmaların başlangıcı olarak kabul edilebilir. O halde çatışmalar örgütsel anlamda ele alınmalı veya tanımlanmalıdır.

Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin yada bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanabilir (CAN,1999:305). Karar mekanizmaları, ancak bir örgütsel ortam için söz konusu olabileceğinden bu tanım, örgütsel anlamda bir çatışma tanımıdır. Bir başka örgütsel çatışma tanımı da şu şekilde yapılabilir. Örgütsel çatışma; örgütle iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlıklardır (STONEER ve FREEMAN,1989:391, ŞİMŞEK, AKGEMCİ VE ÇELİK,2001:238, EREN,2001:540).

Ya da örgütsel anlamda çatışma; ulaşılabilecek amaçlar ya da bu amaçlara ulaşmada uygulanacak yöntemler konusunda anlaşmazlık çıktığında görülen bir durumdur (NEWSTROM ve DAVIS,1993:392). Tanımdan da anlaşılacağı gibi uyuşmazlıktaki referans noktası, amaçlar ve amaçların gerçekleştiriliş biçimindeki anlaşmazlıklardır. Örgütsel ortamda bu tür anlaşmazlıklar her zaman gündeme gelebilir.

Örgütsel ortamda her an ortaya çıkabilecek uyuşmazlık ya da anlaşmazlıklar olarak kabul edilen örgütsel çatışmanın, yönetim içerisinde son derece önemli bir yeri vardır. Çünkü, iyi yönetilebilen bir çatışma, örgütsel başarıyı artırabilir. Bu görüşe göre, çatışma veya işletme için istenmeyen türden etkileşimler, örgütsel değişimin nedeni olabilir. Eğer örgütsel çatışma olmazsa, yapısal statiklik ortaya çıkar. İşletmede örgütsel hareketin azalması kişilerin yönetici yeteneklerinin gelişmesinin yavaşlamasına, yaratıcılığın zaman içinde yok olmasına yol açabilir. Ancak, çatışmanın bir yönetim aracı olarak kullanılması için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekir (ERDOĞAN,1996:219).

İyi planlanan ve kontrol altında tutulan çatışmalar, iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için uzmanlık alanlarının artırılıp yayılmasına yardımcı olur (EREN,1998:445). Çatışma, yönetsel olayın içerisinde doğal olarak bulunan, kaçınılması mümkün olmayan ve iyi yönetildiği takdirde de yönetsel dinamizme ve gelişmeye katkı sağlayan bir olgudur. Bu yönüyle yönetsel faaliyetlerin başarı ya da başarısızlığı üzerinde de doğrudan etkili olan bir durumdur.

### **3. ÇATIŞMA OLAYINA YÖNETSEL YAKLAŞIM**

Örgütsel ortamlar için kaçınılmaz olan çatışma olgusu çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmaktadır. Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre, çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir.



Oysa, modern organizasyon ve yönetim anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık-sistem anlayışını esas alan bu görüşe göre, esasında, organizasyonun etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir (KOÇEL,2001:534).

Örgütsel çatışmaların etkin bir biçimde yönetilmesinde çatışmaya bakış açısının önemi büyüktür. Zira çatışma olgusunu kabul etmeyen bir yönetsel yaklaşımın çatışmanın çözümü için ortaya koyacağı tavrıla çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul eden yaklaşımın tavrı değişik olacaktır. Klasik yönetim anlayışının uzlaşmaz tavrı ile çatışmayı yönetmek ve çatışmadan kaynaklanan sorunları çözmek mümkün değildir. Klasik tavrı çatışmayı çözmek yerine, çatışma kaynaklarının artmasına zemin hazırlar. Modern tavrı ise, çatışmanın çözümünde akıllı ve örgütün menfaatlerini ön plana çıkararak ve uzlaşma kültürünü üreterek, akılcı çözümler üretebilir.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, örgütsel çatışmaya dönük yönetsel yaklaşımların görüşleri ve çözümleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi ifade edilebilir.

Tablo : 1. Örgütsel Çatışma konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1 Çatışma kaçınılmazdır	1. Çatışma kaçınılmazdır
2. Çatışma; yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; Örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.

3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalamaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak; ŞİMŞEK,2001:276

Tablodan da anlaşılabilir olduğu gibi; klasik yönetim anlayışına göre örgütsel çatışma istenmeyen bir durumdur. Çünkü, örgütün iş başarımını ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bu yüzden optimal örgütsel iş başarımı, çatışmanın önlenmesini gerekli kılar. Modern yönetim anlayışına göre ise, çatışma kaçınılmazdır. Hatta optimal düzeyde tutulabilen bir çatışma, makul bir düzeyde denetlenebilen bir çatışma ile mümkün olabilir.

#### 4. ÇATIŞMA NEDENLERİ VEYA KAYNAKLARI

Örgütsel ortamda çatışmaya neden olabilecek veya çatışmanın kaynağı haline gelebilecek pek çok faktör vardır. Bunları bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin kendi içlerinde, bazıları kişiler arası ilişkilerde bazıları ise organizasyon içinde yer alan çeşitli birimlerin ilişkilerinde ortaya çıkar (MILES,1992:121).

Çatışma kaynağı olabilecek ve genellikle kişiler yada gruplar arası ilişkilerde kendini gösteren çatışma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (KOÇEL,2001:538-541, CAN,1999:311-312) :

- 1) İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık,
- 2) Belirli kaynakların paylaşılması,

- 3) Örgütte yer alan kişi yada grupların amaçlarındaki farklılıklar,
- 4) Kişi yada grupların olayları algılama (anlama) farklılıkları,
- 5) Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler,
- 6) Haberleşme yetersizlikleri,
- 7) Organizasyondaki kişi yada grupların sahip oldukları statülerini başkalarından farklı yada prestijli görmeleri,
- 8) Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- 9) Örgütteki kişi yada grupların farklı çıkarılara sahip olması,
- 10) Farklı amaç, kişilik, değer yargısı, tutum ve yeteneklerden kaynaklanan kişilik farklılıkları,
- 11) Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- 12) İşçi-İşveren ilişkilerindeki zıtlasmalar,
- 13) Örgüt içi güç odaklarının mücadelesi.

Yukarıda sıralanan hususlar, örgütsel atmosferde pek çok hususun çatışma kaynağı haline dönüşebileceğini göstermektedir. Bunlara daha başka faktörler de eklenebilir. İnsanın olduğu yerde eğer iyi niyet ve uzlaşma kültürü yoksa, herşey çatışma nedeni olabilir. İşte burada yönetime düşen görev, bunları önceden tahmin ederek çatışma kaynağı haline gelmekten çıkarmaktır.

## **5.ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Çatışmanın yönetilmesinden kasıt, örgütsel ortamda çatışmanın ortaya çıkarttığı sorunların çözümlenmesidir. Bu sorunların kolaylıkla çözümlenmesi, örgütsel ortamda ortaya çıkması olası sorunların kaynakları itibariyle sınıflandırılmalarının iyi yapılmasına bağlıdır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (LUTHANS,1992:370-387):

- 1) Fonksiyonel- Fonksiyonel olmayan çatışmalar,

- 2) Tarafları Bakımından Potansiyel-Algılanan-Hissedilen ve Açık çatışmalar,
- 3) Amaç-Rol-Kurumsallaşmış çatışmalar,
- 4) Dikey-Yatay ve Emir-Komuta-Kurmay çatışmaları.

Örgütsel anlamda ve farklı biçimlerde ortaya çıkabilecek çözümlerin sağlanabilmesi, çatışmaların etkin yönetimi ile mümkündür. Ancak bu her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü çatışma yönetimi uzun erimli ve çok yönlü müdahaleyi gerektiren bir çözüm sürecidir. Bu süreçte uzun dönemli ve kalıcı çözümler gerektiren müdahalelerin uygun olduğu durumlarda, aceleci başa çıkma yöntemlerine başvurulması eğilimleri artabilmektedir. Bu tür eğilimler sonucu, o an için geçirilen çatışmalar, gelecekte çok daha zararlı ve şiddetli bir biçimde patlak verecektir. Bu yanılgıya düşmemenin yolu ise, yöneticilerin, sosyal eğilimli kişiler olmasının ve yine çatışmaya yol açan nedenleri çok iyi teşhis etmesinin sağlanması olacaktır (BAYSAL ve TEKARSLAN,1996:332-333).

Çatışmanın etkin yönetimi, çatışmaya bakış açısıyla doğrudan ilgilidir. Bu yüzden çatışma, mutlaka kaçınılması yada kurtulunması gereken bir olgu olarak görülmemelidir. Bilakis çatışma, örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilerek ve ele alınarak yönetilmesi lazım gereken bir olgu ya da sorun kaynağı olarak kabul edilmelidir (KILIÇ,2001:103). Çatışma böyle görülürse korkulacak bir olgu olmaktan çıkar, bilakis gelişmelerin başlangıç kaynağını oluşturur. Böylece yöneticiler de daha soğuk kanlı çözümler üretebilecek gücü kendilerinde bulmaya başlarlar.

Örgütsel ortamda yöneticilerin çatışmayı yönetmesine yönetim yaklaşımlarının önerileri katkı sağlamaktadır. Tabir yerinde ise bu öneriler çatışma yönetiminde yöneticilere yol göstermekte ve onların teşhis ettikleri sorunların

tedavisinde reçete görevi görmektedir. Bu bağlamda yapısal örgüt ve yönetim kuramları, çatışmayı, yetkeci bir yaklaşımla çözmeyi önerirken; yönetsel örgüt ve yönetim kuramları çatışmayı zorla pazarlıkla ya da yönetsel erki güçlendirerek çözmeyi tavsiye etmektedirler. Davranışsal yönetim kuramları ise, çatışmayı iş görenleri çatışma ile yüz yüze getirerek, ilişkileri geliştirme ve kendilerinin çözmeye olanak sağlama yoluyla çözümlerin yararlı olacağını savunmaktadırlar. Örgüt ve yönetimin sistem kuramları da çatışmayı, işgörenlerin ortak değerler geliştirerek ve karşılıklı konuşarak çözümlerinden yanadır (BAŞARAN,1992: 273-274).

Çatışma yönetiminden aslında beklenen, insanları güdüleyecek, ancak örgüte ve örgütteki diğer üyelere zarar vermeyecek ölçüde çatışmanın bulunmasını sağlamaktır. Bu tür çatışmalar, ortaya çıktığında; karar verme mekanizmasını, seçenekleri çoğaltarak ve değişen ortama ayak uydurmak için örgüt geliştirme tekniklerine başvurarak çatışmayı örgütün çıkarları doğrultusunda daha etkin bir şekilde yönetebilir (DİNÇER ve FİDAN,1996:358).

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların örgüt çıkarları doğrultusunda yönetilebilmesinde yöneticilerin izleyebileceği başlıca çatışma yönetim modelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (KOÇEL,2001:543-545):

- a) Kaçınma ve bağlanmama (angaje olmama) ya da çatışmayı görmezlikten gelme yöntemi,
- b) Problem çözme yaklaşımı. Yani olayın üzerine gitme. Buna neşterci yaklaşım da denilebilir.
- c) Yumuşatma yaklaşımı. Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak noktalara vurgu yaparak, tarafları yumuşatma yoluna gidilebilir. Örneğin biz bir aileyiz temasının işlenmesi gibi.

d) Güç kullanma yöntemi. Burada “amir bensem benim dediğim olur” yaklaşımı söz konusudur.

e) Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirlenerek çatışma kaynağının unutturulması.

f) Taviz verme yaklaşımı. Burada da farklılıkların paylaşılması tavsiye edilir.

g) Çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi.

h) Örgütsel ilişkileri değiştirme. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabileceği gibi, kaynakların ayrılması ya da belli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir.

i) Çoğunluk oyu yaklaşımı.

j) Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması. Yani çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin bertaraf edilmesi.

Ayrıca bu çatışma yönetimi modelleri şu hususlarla da desteklenerek daha etkin bir hale getirilebilir. Bunlar (ROBBINS,1988:431-434);

- Örgüt kültürünün değiştirilmesi,
- Etkin iletişim kanallarının kullanımı,
- Başka kurumlardan (birimlerden) eleman transfer edilmesi,
- Reorganizasyona yani yapısal değişiklikleri gidilmesi,
- Ücret artış yönteminin kullanılması ile yarışma ortamının oluşturulması,
- Düşünce konusunda homojeniteye ulaşmış bir örgüt seviyesinde farklı düşünen insanların bulundurulması ve teşvik edilmesi gibi hususlardır.

Yukarıda belirtilen yaklaşımlara uygun hareket edilerek çatışmaların örgütsel ortamlarda daha kolay yönetilebileceği söylenebilir. Ayrıca, durumsallık yaklaşımına uygun olarak, bu modellerin etkinliğinin de örgütün içinde bulun-

duğu durum ve şartlara bağlı olduğu ifade edilmelidir. Yani bazı örgütsel ortamlarda etkili olabilen bir çatışma yönetim modeli, başka bir örgütsel ortamda aynı derecede etkili olamayabilir. Ama yine de bir örgütün çatışmaların çözümünde başvurabileceği yöntemlere uygun olarak hareket etmesi, onun çatışmaların olumsuz etkilerinden daha az etkilenmesine neden olabilir.

## **6. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BAZINDA KARŞILAŞTIRMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırmada, kamu ve özel sektörde (küçük ve orta boy işletmelerde) toplam 128 yönetici üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

### **6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Anket çalışmasının amacı; gerek kamu kurumlarında, gerekse özel sektör işletmelerinde yöneticilik yapan elemanların çatışma yönetimine bakış açılarını belirlemek, çatışmayı yönetme noktasındaki farklılıklarını ve benzerliklerini tespit etmek ve çatışma yönetimi konusunda yöneticilerin etkinliklerini arttırmak için öneriler geliştirmektir.

### **6.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER**

Araştırmanın dayandığı hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

1) Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki vardır.

2) Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki vardır.

3) Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaların çözülebileceğine inançları arasında bir ilişki vardır.

### **6.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma, Çorum'da görev yapan 66 kamu yöneticisi ve 62 özel sektör (KOBİ) işletme yöneticisi olmak üzere toplam 128 yöneticiyi kapsamaktadır.

### **6.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada anket yöntemi uygulanmış, kümenin tamamı ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmayla ilgili veriyi toplama yöntemi olarak “anket metodu” kullanılmıştır. Veriyi toplamak amacıyla 6 sorudan oluşan anket formları, ilgili yöneticilere birebir uygulanmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında ilgili yöneticilerin görüşlerinden de yararlanılmıştır. Anket uygulaması genel uygulamaya geçilmeden 6 yönetici üzerinde “pilot uygulama testine” tabi tutulmuştur.

Anketlerin geri dönüşüm oranı birebir uygulandığı için %100 olarak belirlenmiştir.

Anket yöntemiyle elde edilen veriler “SPSS for WINDOWS” bilgisayar programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir.



## 7. ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Çorum’da görev yapan kamu ve özel sektör (KOBİ) yöneticilerinin kurumlarında ortaya çıkan çatışmaları nasıl gördüklerini, nasıl tanımladıklarını ve çatışmaya bakış açılarıyla, çözüm tarzlarını belirlemek için 6 sorudan oluşan çatışma yönetimi anketinden aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular karşılaştırılmalı tek tablo şeklinde ortaya konacak ve böylece birbirleriyle de karşılaştırmaları sağlanmış olacaktır.

### 1. Yöneticilerin Mesleki Branşları İle İlgili Dağılım

Yöneticilerin mesleki branşları ile ilgili dağılım, özel sektör ve kamu sektöründe çalışan yöneticiler için aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-1 Özel Sektör ve Kamu Sektörü Yöneticilerin Mesleki Branşlarla İlgili Dağılımı

BRANŞ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) İşletmecilik	32	22	51,6	33,3
b) Mühendislik	30	22	48,4	33,3
c) Diğer	-	22	-	33,4
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablonun incelenmesinde; özel sektörde çalışan yöneticilerin %51,6’sının işletmecilik tahsili yaptığı, %48,4’ ünün ise mühendislikleri bitirdikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan kamuda çalışan yöneticilerin işletmecilik, mühendislik ve diğer alanlara %33,3’ le eşit dağıldığı görülmektedir. Her iki

sektörün dağılımında farklılığın temelini; kamudaki yöneticilerin daha çok alanlarına yönelik olarak atanmaları ve özel sektördeki atamalarda da ehliyetin ön planda tutulması gibi hususların oluşturduğu söylenebilir.

## 2. Yöneticiler Açısından Örgütsel Çatışmanın Tanımı İle İlgili Dağılım

Örgütsel çatışmayı nasıl tanımladıkları ile ilgili yönetilen soruya kamu ve özel sektör yöneticilerinin verdikleri cevapların dağılımı tabloda gösterildiği gibi şekillenmiştir.

Tablo-2 Özel ve kamu sektöründeki yöneticilerin çatışmayı tanımlama biçimleri ile ilgili dağılım.

TANIMLAMA	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Çatışma, örgütteki tüm çalışanlar arasındaki uyumsuzluktur.	40	31	64,5	47,0
b) Çatışma, yöneticilerle yönetilenler arasındaki uyumsuzluktur.	22	35	35,5	53,0
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo-2'deki dağılım, özel sektör yöneticileri ile kamu yöneticilerinin çatışmayı tanımlama biçimlerinin farklılaştığını göstermektedir. Zira, kamu yöneticilerinin %47'si çatışmayı daha geniş anlamda ve örgütsel bütünlük çerçevesinde tanımlarken, %53'ü bu olguyu sadece yönetici-yönetilen zıtlaması olarak görmektedir. Özel sektör yöneticileri ise %64,5'lik bir oranla olaya daha bütünsel anlamda baktıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, özel sektörde patron yönetici ilişkisinin daha pragmatik bir düzeyde kurulduğunun ifadesi olarak değerlendirilebilir.

### 3. Yöneticilerin Çatışmaya Bakış Açıları İle İlgili Dağılım

Her iki sektörde yer alan yöneticilerin çatışmaya bakış açılarını belirleyen dağılım da tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo-3 Yöneticilerin Çatışmaya Bakış Açılılarıyla İlgili Dağılım.

BAKIŞ AÇISI	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Çatışma kabul edilemez, önlenmelidir.	31	37	50,0	56,1
b) Çatışma olağandır, iyi yönetilebilirse örgütsel gelişmeye katkı sağlar	31	29	50,0	43,9
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo dağılımında; kamu yöneticilerinin çatışmaya bakış açılarının %56,1'lik oranla klasik yönetim anlayışının çatışmaya bakış açısıyla örtüştüğü, %43,9'luk bir oranın ise, çatışmada modern tavır sergilediği görülmektedir. Özel sektör yöneticilerinin tavırları ise % 50'lik oranda modern-klasik biçimde dağılmaktadır. Bu oranlara bakılarak, özel sektör yöneticilerinin kamuya oranla, modern yaklaşıma daha yatkın oldukları düşünülebilir.

### 4. Çatışma Nedenleri İle İlgili Dağılım

Sektör yöneticilerine çatışma nedenleri ile ilgili sorulan soruya verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde dağılım göstermiştir.

Tablo-4 Çatışma nedenleri ile ilgili dağılım.

ÇATIŞMA NEDENLERİ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Amaç farklılıkları	18	-	29,0	-
b) Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler.	24	18	38,8	27,3
c) Değişimin ön gördüğü yeni nitelik ve yükümlülükler.	20	23	32,2	34,8
d) Hepsi	-	25	-	37,9
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo incelendiğinde; özel sektör yöneticilerinin en fazla çatışma nedeni olarak gördükleri husus, %38,8’le “yönetim alanındaki belirsizlikler” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunu %32,2 ile “değişimin ön gördüğü yeni nitelikler” ve %29’la da “amaç farklılıkları” izlemektedir. Kamuda ise %37,9’la bu faktörlerin hepsi çatışma nedeni olarak kabul edilmekte, %34,8’le de “değişimin öngördüğü yeni nitelik ve yükümlülükler” ikinci ağırlıklı çatışma kaynağı olarak tanımlanmaktadır.

Özel sektör yöneticilerinin “yönetim alanındaki belirsizlikler“ şıklına yoğunlaşmaları normaldir. Çünkü özel sektör işletmelerinde kamuda olduğu kadar bürokratik anlamda işler ve yetki alanları tanımlanmamıştır. Bürokratik katılıkta tanımlanması belki de doğru değildir. Zira özel sektör sürekli değişen bir iş ortamında esnek ilişkilere ve faaliyet anlayışına dayanan bir yapıda örgütlenmek durumundadır. Kamu için bu zorunluluk özel sektör kadar değildir. İşte

bu durum, özel sektördeki örgütsel ortamda “yönetim alanı ile ilgili belirsizlikleri” ön plana çıkarmaktadır.

### 5. Çatışmaların Çözülebileceğine Olan İnançla İlgili Dağılım

Çatışmaların çözülüp çözülemeyeceğine yönelik olarak sorulan soruya yöneticilerin verdikleri cevaplar tabloda gösterildiği gibi şekillenmiştir.

Tablo-5 Çatışmaların Çözülebileceğine Olan İnançla İlgili Dağılım.

ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜLÜP ÇÖZÜLEMEYECEĞİ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Evet	31	46	50,0	69,7
b) Kısmen	31	20	50,0	30,3
c) Hayır	-	-	-	-
TOPLAM	62	66	100.0	100.0

Çatışmanın çözülebileceğine inanç noktasında kamu yöneticileri daha umutlu bir tavır sergilemektedirler. Zaten %69,7'lik oran da bunu göstermektedir. Özel sektörde çatışmanın çözülebileceğine kesin inanç ise %50 düzeyinde gerçekleşmektedir. Her iki sektörde de çatışmanın çözülemeyeceğini düşünen yönetici bulunmamaktadır. Burada kamudaki çözüm inancının fazlalığı kamu yönetiminin kendine özgü sistematüğinden kaynaklanabilir. Yani kamudaki yönetici, neşterci yaklaşımı uygulamada özel sektör yöneticisinden daha fazla serbestliğe sahip olabilir. Buna karşılık, özel sektör yöneticileri ise, çatışmayı yönetirken rekabet ortamını ve dinamiklerini hesaba katmak durumundadır.

## 6. Çatışma Yönetim Modelleri İle İlgili Dağılım

Çatışmanın yönetilmesinde daha çok hangi modeli kullandıkları ile ilgili sorulan sorunun cevapları da şöyle bir dağılım ortaya koymuştur.

Tablo-6 Çatışma yönetim modelleri ile ilgili dağılım.

ÇATIŞMA YÖNETİM MODELLERİ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Kaçınma ve karışmama	-	-	-	-
b) Çatışmanın üstüne gitme	24	20	38,7	30,3
c) Dikkatleri başka alana çekme	16	-	25,8	-
d) Çatışmaya taraf olanları değiştirme	-	-	-	-
e) Örgütsel ilişkileri değiştirme	-	14	-	21,2
f) Çatışma kaynağını ortadan kaldırma	22	32	35,5	48,5
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo rakamlarından anlaşılacağı üzere, özel sektör yöneticileri çatışmanın çözümünde %38,7'lik bir oranla, “çatışmanın üstüne gitme” modelini benimsemektedir. Yine %35,5'lik bir oranda “çatışma kaynağının ortadan kaldırılması” yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. %25,8'lik bir kısım ise, çatışmanın çözümünde “dikkatleri başka tarafa çekme” yönetiminin uygun olduğunu ifade etmektedir. Kamu sektöründeki yöneticilerin %48,5'lik bir oranı, “çatışma kaynağının ortadan kaldırılmasını yeğlemektedir. Kamuda ki %30,3'lük bir oran ise, çatışmanın üstüne gitmeyi etkin bir çözüm olarak kabul etmektedir. Her iki sektörde benzeşen tavır, yaklaşık olarak “çatışma kaynağının ortadan kaldırılması”

ve “çatışmanın üstüne gidilmesi” olarak ifade edilebilecek olan, klasik tavidir. Yani neşterci yaklaşım her iki sektördeki yöneticilerin kafasındaki hakim mantık olarak ortaya çıkmaktadır.

## **7. ELDE EDİLEN BULGULARIN ANALİZİ**

Araştırmanın bu kısmına kadar “SPSS for WINDOWS” bilgisayar programı kullanılarak, iki veya daha fazla değişkenin bileşik sınıflandırmalarının frekans ve yüzdeleri biçiminde gösterildiği, “karşılaştırılmalı tablolar” oluşturulmuştur. Şimdi de elde edilen verilerin analizinde, Ki Kare Bağımsızlık Testi uygulanacaktır. İlgili analizi yapılan değişkenlerin açıklamaları ise aşağıda gösterildiği gibidir.

### **7.1. YÖNETİCİLERİN MESLEKİ BRANŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI TANIMLAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yöneticilerin branşları (meslekleri) ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce Ki Kare uygunluk testi ile analiz edilmiştir.

$H_0$  : Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$  : Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki vardır.

Hipotezle ilgili olarak “hesaplanan değer” ve “tablo değeri” tablo-7’de görülmektedir.

Tablo-7 Yöneticilerin Mesleki Branşları ile Örgütsel Çatışmayı Tanımlamaları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu

TEST YAPILAN İLĞİ ALANLARI	Kİ KARE DEĞERLERİ			
	HESAPLANAN		TABLO	
	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU
Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Örgütsel Çatışmayı Tanımlamaları İlişkisi	8,089	11,070	3,840	5,990

Analiz sonucunda her iki sektör içinde hesaplanan değer, tablo değerinden büyük çıktığından ( $11,070 > 5,990$ ) ve ( $5,990 > 3,840$ )  $H_0$  reddedilir. Yani yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki vardır. Yöneticinin işletmecisi ya da mühendis olması, örgütsel çatışmayı klasik veya modern anlamda tanımlamasına etki edebilecektir sonucu çıkartılabilir.

## 7.2. YÖNETİCİLERİN MESLEKİ BRANŞLARI İLE ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yöneticilerin mesleki branşlarının onların çatışmayı algılama biçimleri üzerindeki etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünce Ki Kare Uygunluk Testi ile analiz edilmiştir.

$H_0$  : Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$  : Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki vardır.



Konuyla ilgi olarak “hesaplanan değer” ve “tablo değeri” tablo-8’de görüldüğü gibi belirlenmiştir.

Tablo-8. Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Çatışmaya Bakış Açıları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu

TEST YAPILAN İLGİLİ ALANLARI	Kİ KARE DEĞERLERİ			
	HESAPLANAN		TABLO	
	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU
Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Örgütsel Çatışmaya Bakış Açıları İlişkisi	6,460	14,885	3,840	5,990

Tabloda belirtilen analizde her iki sektör için hesaplanan değer tablo değerinden büyük çıktığından ( $14,885 > 5,990$ ) ve ( $6,460 > 3,840$ )  $H_0$  reddedilir ve  $H_1$  kabul edilir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki vardır. Yani yöneticinin işletmeci, mühendis veya başka bir mesleğe sahip olması onun çatışmaya bakış açısını klasik ya da modern anlamda etkileyecektir.

### 7.3. YÖNETİCİLERİN MESLEKİ BRANŞLARI İLE ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMLENEBİLECEĞİNE İNANÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yöneticilerin ait oldukları mesleki branşları ile, çatışmanın çözülüp çözülemeyeceği noktasındaki inançları arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Söz konusu kanaat Ki Kare Uygunluk Testi ile analiz edilmiştir.

$H_0$  : Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaların çözümüne ait inançları arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub> : Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmanın çözülebileceğine dair inançları arasında bir ilişki vardır.

Bu düşünce ile ilgili olarak yapılan analizde “hesaplanan değer” ve “tablo değeri” rakamları şöyle çıkmıştır.

Tablo-9. Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Örgütsel Çalışmanın Çözülebileceğine İnançları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu

TEST YAPILAN İLGİLİ ALANLARI	Kİ KARE DEĞERLERİ			
	HESAPLANAN		TABLO	
	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU
Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Örgütsel Çatışmanın Yönetilebileceği İlişkisi	4,133	13,920	3,840	5,990

Her iki sektör yöneticilerinin inançlarına yönelik olarak gerçekleştirilen analizde hesaplanan değer rakamları tablo değerlerinden büyük çıkmıştır. Yani sonuç, (13,920 >5,990) ve (4,133>3,840) şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre H<sub>0</sub> reddedilip, H<sub>1</sub> Hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buradan da, yöneticilerin mesleki branşlarının çatışmanın çözülebileceğine olan inançları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılabilir.

## 8. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çatışma, insan unsurunun birlikte olduğu bir örgütsel ortamda kaçınılmazdır. Günümüz örgütlerinde çatışma kaynağı olabilecek pek çok sorun vardır. Şiddetli rekabet, yüksek verimlilik beklentisi, teknolojik değişimin beraberinde getirdiği belirsizlikler, daralan istihdam olanakları, örgütsel ortamdan kaynaklanan iş tatminsizlikleri, ücret yetersizlikleri vb. bunlardan bazılarıdır. Bunlara

başka çatışma nedenlerini ya da kaynaklarını eklemek mümkündür. Söz konusu nedenlerin ortaya çıkartabileceği çatışmaların olması normaldir. Önemli olan, onların örgütsel çıkarlar doğrultusunda yönetilebilmeleridir. Bu da çatışmanın etkin tanımına ve optimal biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Örgütsel anlamda ortaya çıkabilecek çatışmalar, örgütsel ortamda bir arada bulunan iki veya daha fazla kişi ya da gruplar arasında çeşitli nedenlerden doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır.Çatışma, örgütlerde birlikte çalışan kişi ya da grupları kapsadığı gibi, yöneticilerle-yönetilenler arasındaki zıtlaşmaları da kapsar. Hatta bunlara örgütlerle çevre ve müşteriler arasındaki olumsuzluklar da eklenebilir.

Çatışmalar her ne sebeple ortaya çıkarlarsa çıksınlar, yönetilebilecek olgular olarak kabul edilmelidir. Bu kabul, çatışmaların çözümü açısından önemlidir. Zira, çatışmayı kabul etmeyen bir yönetim anlayışı için, çözüme gerek olmadığı gibi, çözüm de yoktur. Oysa, çatışmayı olağan kabul eden bir yönetim anlayışı için çözüm vardır. Çözüm, çatışmanın kabulü noktasından itibaren başlar. Bu da, çatışma dinamiklerinin iyi bilinmesi ve etkin çatışma yönetim modellerinin kullanılmasıyla mümkündür.

Modern yönetim anlayışı, optimal örgütsel iş başarımını ve örgütsel yenilenmeyi çatışmanın bulunmasına bağlar. Tabi ki bu çatışma, yönetilebilir optimal çatışmadır. Çatışma olgusunun optimal ölçülerde tutulması da onun iyi tanımlanmasına, kaynaklarının iyi bilinmesine ve modern çatışma yönetim modeli veya modellerinin kullanılmasına bağlıdır.

Çorum ölçeğinde ve iki farklı sektörde gerçekleştirilen bu çalışmada; sektör yöneticilerinin önemli bir kısmının çatışmayı modern ölçülerde tanımladıkları, çatışmaya bakış açılarının modern yaklaşıma yakın olduğu, çatışmanın

çözümüne önemli ölçülerde inandıkları, yine önemli bir kısmının literatürde yer alan çatışma kaynaklarına işaret ettikleri ve çatışmanın çözümünde modern çatışma yönetim modellerini ön plana çıkarttıkları gözlemlenmiştir. Bu durum Türkiye’de yönetim anlayışının modern formatlar ölçeğinde geliştiği biçiminde yorumlanabilir. Her alanda ciddi yönetim yetmezliklerinin yaşandığı ülkemiz için lokal de olsa sonuçların böyle çıkması kayda değer bir gelişme olarak kabul edilebilir.

Kurumların sorun çözme güçlerinin gelişmesi ve yaratıcılarının artması, örgütsel gelişmelerin sağlanması açısından anlamlıdır. Yönetimsel sorunlar aynı zamanda, örgütsel çatışmalar olarak ta değerlendirilebilir. Sorun çözme gücü artmış yönetimsel mekanizmalar, çatışmaları daha iyi yönetilebilirler. Bunun için örgütsel ortamlarda tartışma kültürünün ön plana çıkartılması ve üretilmesi gerekir. Öneri sistemine destek verilerek ve bu konuda çalışanlar motive edilerek, özgün fikirlerin geliştirilmesi yada etkili uygulamaların gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Çatışmanın özünde var olan karşıt fikirlerin rekabeti insanların konuya odaklanmasına ve çözüm için çareler aramasına neden olur. Bu durum makro örgütsel düzeyde, örgütün yaratıcılığı olarak ortaya çıkar.

Durağanlık örgütsel ortam için ilk bakışta yakalanan bir istikrar olarak düşünülebilir. Oysa, durağanlık örgütsel anlamda bir katılışmanın başka bir boyutudur. Örgütsel katılışma (inertia), gelişmenin ve değişimin önündeki en büyük engeldir. Örgütsel ilişkilerin ve uygulamaların kalıplaşması ve örgütsel esnekliğin ortadan kalkmasıdır. Bu durum zaman içinde örgütü tembelleğe, üretmemeye ve dışarıdaki gelişmelere karşı içine kapanmasına, sonuçta da örgütün rekabet gücünün azalarak örgütsel ortamdan çekilmesine yol açar. Bunun için, optimal çatışma düzeyi sürekli ayakta tutularak, örgütsel gelişme dinamiz-

minin beslenmesi gerekir. Dinamik örgütsel yapının kurulup işlenmesi de yönetsel erkin etkin bir çatışma yönetim modeline sahip olması ile yakından ilgilidir.

### **KAYNAKÇA**

1. BAŞARAN İbrahim Ethem, (1992) Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
2. BAYSAL CAN Ayşe ve TEKARSLAN Erdal, (1996) İşletmeler için Davranış Bilimleri 2. Baskı; Avcılar Basım-Yayım, İstanbul.
3. CAN Halil, (1999) Organizasyon ve Yönetim, 5. Baskı; Siyasal Yayınevi, Ankara.
4. CARLISLE Howard, (1976) Management; Concepts and Situations, Science Research Associates; Inc, Chigago.
5. DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, (1996) İşletme Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
6. ERDOĞAN İlhan, (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.
7. EREN Erol, (1998) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
8. EREN Erol, (2001) Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 5.Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
9. ERTÜRK Mümin, (2000) İşletme Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
10. KARİP Emin, (2000) Çatışma Yönetimi, 2. Baskı; PeGem Yayıncılık, Ankara.
11. KILIÇ Mustafa, (2001) “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”, Yönetim ve

Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınevi, Ankara.

12. KOÇEL Tamer, (2001) İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
13. LUTHANS Fred, (1992) Organizational Behavior, Sixth ed. , Mc Graw-Hill Book Comp., New York.
14. MILES Robert, (1992) Macro Organizational Behavior, Sixth ed., McGraw-Hill Book Comp., New York.
15. NEWSTROM John W. and DAVIS Keith, (1993) Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Mc Graw-Hill Book Comp., New York.
16. ROBBINS Stephen P., (1988) Management: Concepts and Applications, Second ed., Prentice-Hall Inc. , New Jersey.
17. STONEER James E. and FREEMAN Edward R., (1989) Management Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
18. ŞİMŞEK Şerif M., AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan, (2001) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2.Baskı; Nobel Yayınevi, Ankara.
19. ŞİMŞEK Şerif M., (2001) Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı; Günay Ofset, Konya.

## KIYASLAMA (BENCHMARKİNG) KAVRAMI VE OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Melih Topaloğlu\*  
Alev Sökmen\*\*

### ÖZET

Otel endüstrisi ÷lke ekonomisinin gelişmesi için heyecanlandırıcı potansiyeli ile yaşamsal önem taşımaktadır. Bu çalışma sözü edilen endüstrinin bu potansiyeli karşılamaya ayak uydurmasına yardımcı olmayı amaç edinmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama ile memnuniyetlerini artırma konusundaki kriterlere Kıyaslama çerçevesinde değinilmiştir. Öncelikle konuya ışık tutması açısından kıyaslanmanın tarihsel gelişimi ele alınmış, daha sonra çeşitleri açıklanarak, işletmelerin kıyaslamaya neden ihtiyaç duydukları, uyulması gereken temel prensipler ve hem şirketler tarafından uygulanan hem de bazı yazarlar tarafından önerilen kıyaslama süreçleri sunulmuştur. Daha önce işletmelerce uygulanan kıyaslama modellerinden örnekler verilmiş ve otel işletmelerinin stratejik planlamalarını yaparken kıyaslamayı kullanabileceklerinin üzerinde durulmuştur. Kıyaslanmanın daha iyi kullanımı yönünde otel işletmelerine adapte edilebilir stratejiler tasarlanmıştır. Bu kavramsal stratejiler çerçevesinde, yalnızca işletmeye veya iç ve dış müşteriye değil, ÷lke ekonomisine de kar getirecek ve en iyilerle rekabete dayalı uygulamalar gerçekleştirilebilecektir.

**Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, Kıyaslama Türleri, Otel İşletmeleri**

### ABSTRACT

The lodging industry plays significant and critical roles in the development of national economy. This study aims to meet the potential of the lodging industry for economic development. In this connection, the criteria for meeting customers' expectations and needs and enhancing their satisfaction were mentioned through benchmarking in the study. Firstly, background for benchmarking was given, and then types of benchmarking were explained by outlining the reasons about why businesses needed benchmarking. Finally, benchmarking processes suggested by other authors were presented. Various models of benchmarking employed by some businesses were provided, and it

---

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

\*\* Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu (Öğr. Gör.)

was suggested that businesses would benefit from benchmarking in strategic planning. Strategies to be adapted to lodging operations were designed for better use of benchmarking. In the framework of these strategies, practices on the basis of competitive advantage might be implemented for the benefit of both business and internal and external customers.

**Key Words: Benchmarking, Types of Benchmarking, Lodging Operations**

## **GİRİŞ**

Gelişen ve ağırlaşan rekabet koşullarında işletmeler, istenilen amaçlara ulaşmak için yeni süreçler, uygulamalar ve hatta stratejiler geliştirmek yerine, bunları daha önce gerçekleştirip başarıya ulaşmış ve bu sayede sektörel anlamda standartlar oluşturmuş işletmelerin uygulamalarını kullanma yolunu seçmektedir. Bu standartlara ulaşılması için gerekli uygulamaların neler olduğunun anlaşılmasında birçok işletme, bilgiye ulaşmanın yolunu kıyaslamayı uygulamakta bulmuştur. Böylece kıyaslama; işletmelerin kendi zayıf yönlerini tespit ederek sektörlerinde ya da farklı sektörlerdeki en iyi uygulamaların neler olduğunu belirleyip bunları kendi amaçlarına ulaşmada kullanmaları, bir başka deyişle işletme içi aktiviteler, işlevler ve işlemlerde sürekli gelişme sağlanması için iç odaklanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Kıyaslama süreçleri, bir işletmenin performansının diğer işletmelere göre nasıl daha iyi olduğuna dair bilgi toplanmasından daha fazlasını içerir. Kıyaslama (Bencmarking), endüstrinin hem üretim hem de servis kollarında ilerleme sürecinde yeni fikirler üretmek üzere bir yöntem olarak da kullanılabilir.

## **TANIMLAR**

Türkçe olarak kıyaslama ve/veya örnek edinme anlamına gelmekle birlikte, bu ifadelerin tam olarak kıyaslama kelimesini karşılamadığı aşağıdaki tanımlarda görülmektedir. Benchmarking, bir işletmenin uygulamalarını ve çıktılarını (hem ürün hem de hizmet olarak) belirli alanlardaki en iyi global rakipler veya endüstrinin liderlerine karşı ölçme çalışmalarıyla izlenen devamlı bir süreçtir (Breiter ve Kline, 1996:46; Gülcan ve Kayaman, 1999:48). Bununla birlikte en yakın anlamı ifade ettiği için çalışma içinde kıyaslama olarak kullanılacaktır.

Kıyaslama işletmelerin müşteri tatmini üzerine odaklanmalarını, işletme süreçlerini geliştirmelerini ve dünya çapında önemli bir işletme haline gelmelerine yardımcı olan güçlü bir yönetim aracıdır (Smith ve diğerleri,1993:43).



Kıyaslama, endüstriler arasında benzer süreçlerin ve işletmeye ait yapıların dikkatli biçimde karşılaştırılarak en etkili uygulamaların ve bu etkili uygulamaların performans hedefleri olarak işletmelere uyarlanmasıdır (Chen, 1998:114; Gülcan ve Kayaman, 1999:48).

Üretim ve servis sektörünün hatırı sayılır bir başarıyla uygulamış olduğu kıyaslama; farklı işletmelerin performanslarını karşılaştırmayı ve başarısı az olan işletmelerin en iyi uygulamaları nasıl yakalayacaklarının belirlenmesini kapsar.

Günümüzün rekabetçi çevre koşullarında işletmeler değişime ayak uyduramayabilir. İşletmelerin globalleşmeye doğru zorunlu eğilimleri oldukça yüksek esneklik ve dışarıya uyumu gerekli kılmaktadır. Kıyaslama; rekabet üstünlüğünü artırmak üzere bilgi birikiminin detaylı bir hareket planına dönüştürülmesiyle organizasyonların değişim süreçlerinin tamamlanmasında etkili bir araç olabilir. Ayrıca performans geliştirmeye yönelik objektif standartlar ve hedefler belirleme süreci olarak kullanılabilir.

Smith (1994)'e göre benchmarking'in faydaları;

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için düzeltici yöntemler belirlenmesi,
- Yaratıcı fikirlerin düşük maliyetle ortaya çıkarılması,
- Organizasyonların kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve
- Sürekli iyileşme çalışmalarının özendirilmesi olarak sıralanabilir.

“Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, Türkiye’de faaliyet gösteren otel tesisleri ile ilgili düzenlemeleri içeren yasal düzenlemedir. Bu yönetmelikte otel işletmeleri; “yapısı, donanımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmetin kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama tesislerdir” şeklinde tanımlanmıştır (Olalı ve Korzay, 1993).

Otel işletmelerini; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kural ve standartlara bağlanmış olan işletmeler şeklinde tanımlamak mümkündür (Çakıcı ve başk, 2002:2).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, otel işletmeleri yapı, donanım, konfor, kaliteli hizmet sunumu, personel gibi pek çok kritere göre rakip işletme ile kendisini karşılaştırabilir. Unutulmamalıdır ki, tüm bu kriterlerin doğru şekilde

biraraya getirilmesi ile elde edilecek sonuçlar, stratejik planlama esnasında belirlenen ana hedeflere işletmeyi ulaştıracaktır.

### **KIYASLAMANIN GELİŞİMİ**

Kıyaslama bir yönetim bilimi kavramı olarak 1970'li yıllarda Xerox'un başarılı uygulamalarıyla yaygınlaşmıştır. Fotokopi teknolojisini geliştiren Amerikan Xerox İşletmesi, 60'lı ve 70'li yıllarda pazarının tartışmasız lideriyken, 1970'lerin sonunda kendisinin ürünlerini malettiği fiyatlara Japonların Amerika'da satış yapmasıyla sarsılmıştır. Xerox yönetimi önceleri Japonların Amerika pazarını ele geçirmek için damping yaptığından şüphelense de, araştırmaları sonunda Japonların ürünleri rakiplerine göre daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını anlamışlardır. Bunun üzerine kolları sıvayan Xerox yönetimi ve mühendisleri, bu piyasa koşullarında rekabet edebilmek için bir değişim programı başlatmaya karar verip, rakiplerin ürünlerini tüm detaylarıyla inceleyerek, kendilerinininkinden üstün bir tasarım veya parça gördüklerinde bu üstün yaklaşımlardan yararlanmanın ve daha da geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır (Eker, 1996:687). İlk olarak maliyetini düşürmek üzere Canon'un üretim süreci ile kendi üretim sürecini kıyaslama yapma kararı almışlar ve sonuçta Xerox'un fotokopi makinesi pazarında %18 olan pazar payını, %80'lere çıkarmışlardır. Böylece teknik karşılaştırma ve rekabete dayalı olarak rakip ürün ve iş süreçlerini inceleme ile başlayan kıyaslama çalışmaları, 80'li yıllarda işletmelerin kendi sektörleri dışındaki işletmelerin süreç bilgilerini incelemesiyle devam etmiştir. Sektör dışı işletmelerin iş süreçlerini kendi şirketine uyarlama çalışmalarına Xerox'un sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L.L. Bean ile yaptığı işbirliği sayesinde kendi sektörünün dışındakilerden de öğrenilecek çok şey olduğunu keşfetmiştir. Küçük bir hizmet işletmesi olan L.L.Bean'nin pekçok uygulamasını kendi iş süreçlerine uyarlayarak gelişme sağlaması örnek verilebilir (Bogan ve English, 1994). Takip eden dönemlerde işletmelerce, belirli bir alanda başarısı kabul görmüş şirketlerin uygulamalarını değerlendirmek yoluyla uyarlanan, sistemli bir yapılanmayla performansı geliştirmeye yönelik yeni pazarlara girme, yeni ürün geliştirme, teknoloji seçimi gibi konularda stratejik anlamda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Otel işletmelerinde kıyaslama çalışmalarının tam olarak ne zaman başladığı bilinmemekle birlikte, 1990'lardan itibaren Starwoods ve Conrad gruplarının, faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki rakip işletmeleri kıyaslama çabası içine girdikleri görülmektedir (Angelo ve Vladimir, 1998).

## KIYASLAMA ÇEŞİTLERİ

### a.İşletme İçi Kıyaslama

Faaliyetlerini birden fazla işletme, departman veya ülkede yürütmekte olan işletmeler kıyaslama sürecine farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başlarlar. Literatürde “*Internal Benchmarking*” olarak adlandırılan bu tür kıyaslamada bir işletmenin belirli bir bölümünde var olan iş süreçlerinin aynı işletmenin diğer bölümlerindeki iş süreçlerinden daha yüksek performansa sahip olduğu varsayımı vardır (Zibel, 1997:28). İşletme içi kıyaslama faaliyetlerinin amacı, bir işletmenin içsel performans standartlarını belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmalara Eastman Kodak’ın şirket içi diğer departmanlarla bakım, destek süreçlerini kıyaslama yapması örnek olarak verilebilir. Diğer bir örnek te Hewlett - Packard (HP)’in yüksek getiriye sahip imalat bölümlerinden olan San Diego (plan yapan kimseler), Greeley (disk sürücüler), Roseville (terminaller) Loveland (aletler-aygıtlar), Boise (yazıcılar), Vancouver (yazıcılar), Cupertino (kişisel bilgisayarlar ve iş merkezleri) ve Lake Stevens (aletler-aygıtlar) ile işletme içi kıyaslama çalışması yapmıştır. HP’nin bu çalışması ilk bakışta fonksiyonel kıyaslama gibi görünmekle birlikte tüm kıyaslama ortakları aynı işletmeye dahil olduklarından işletme içi kıyaslama çalışmasıdır (Watson, 1993:89).

Bu açıdan bakıldığında, herhangi bir otel işletmesinin başarılı olarak tespit edilen bir bölümünün veya departmanının uygulamalarının hem aynı otelin diğer bölüm veya departmanlarında, hem de aynı işletmeye ait diğer otellerde uygulanmasından bahsetmek mümkündür.

### b. Rekabete Dayalı Kıyaslama

Literatürde “*Competitive Benchmarking*” olarak adlandırılan bu tür kıyaslamada işletmenin doğrudan rakibi olan işletmelere ait ürünler, hizmetler ve iş süreçlerinin incelenmesi söz konusudur. Çalışma, rakiplerin ürün, süreç ve iş alanında ulaştığı sonuçlar hakkında belirli bilgilerin elde edilmesi ve bunları kendi işletmemizdekilerle karşılaştırmayı kapsamaktadır (Watson,1993:109).

Bu çalışmada işletmeyi başarıya götürecek 5 sonuç bulunmaktadır (Cahill, 1994: 457-467);

1. Tam olarak faaliyet alanını tanımlamak (konaklama),
2. Hedef işletmenin kullandığı değişik teknikleri seçmek (pazarlama, rezervasyon gibi),

- 3.Çalışanları teşvik ederek katılımı sağlamak,
4. Ölçüm kriterlerini geliştirmek (doluluk, gelir vb.) ve
5. Odak grup çalışmalarından yararlanmak.

Bu kapsamda sektör lideri konumundaki otel işletmesinin, özellikle destekleyici ürünler (yiyecek-içecek, rezervasyon vb.) kapsamında gerçekleştirdiği çalışmaları incelemek ve işletmenin kendi faaliyetleriyle kıyaslamak gerekmektedir (Lazor ve Layton, 1999: 136). Bununla birlikte sadece süreçleri değil, emek-yoğun bir sektör içinde bulunduğu için işgörenleri de kıyaslamak önemlidir (Angelo ve Vladimir, 1998).

### **c. Fonksiyonel Kıyaslama**

Fonksiyonel Kıyaslama, işletmemizin doğrudan rakibi olan veya olmayan işletmelerin ürünlerinin, hizmetlerinin ve iş süreçlerinin incelenmesini ele alır. Burada kıyaslamanın amacı, kıyaslama uygulamasına gidilecek belirli bir konuda mükemmel olduğu herkesçe kabul edilen herhangi bir işletmedeki en iyi uygulamaları öğrenmektir. Bu tür kıyaslama çalışmasına fonksiyonel denilmesinin amacı; ilgi alanının; üretim, pazarlama, mühendislik veya insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardaki belirli iş faaliyetlerinin olmasıdır (Nemlioğlu, 1995: 4)

Fonksiyonel kıyaslamanın en önemli özelliği; sektör gözetmeksizin her tür faaliyete odaklanabilmesidir. Bu türe; Xerox'un farklı bir sektörün lideri olan L.L. Bean'ın depolama ve stoklama uygulamalarını karşılaştırarak öğrenme sürecini başlatmaları, North American Coal'un değişik sektörlerin yükleme faaliyetlerini incelemesi, Maryland Bank Of America'nın IBM, Xerox, L.L. Bean'ın müşteri hizmetleri süreçlerini incelemesi ve kendine uyarlaması örnek verilebilir.

Bu kapsamda ilgili otel işletmesi sadece rakip otel işletmelerini değil, farklı sektörlerde başarılı uygulamalar gerçekleştiren diğer işletmeleri de kendisiyle kıyaslayabilir. Bununla birlikte yüksek temaslı hizmetlerden olan otel hizmetlerinde, kıyaslama yapılacak şirketlerin hizmet sektöründen olması, uygulama kolaylığı sağlayacaktır.

### **e. Performans Kıyaslama**

Bu tür kıyaslama yöneticilerin kendi ürün veya hizmetlerinin, rekabet içindeki pozisyonlarını belirlemeye yöneliktir. Örneğin oda fiyatı, teknik özellikler, yan hizmetler (destek departmanlar), güvenilirlik ve diğer performans özellikleri sayılabilir. Doğrudan ürünlerin veya hizmetlerin karşılaştırılması performans kıyaslamasının temelini oluşturur. Bu sayede şirketler rekabete karşı ne durumda olduklarını kıyaslarlar (Ziyal, 1997:8; Gülcan ve Kayaman, 1999:49). Bu kapsamda otel işletmeleri hem çekirdek ürünleri olan konaklama faaliyeti konusunda, hem de çevreleyici ürün kapsamında olan diğer hizmetleri konusunda kıyaslamaya gidebilirler. Özellikle “SWOT Analizi” (Güçlülük-Zayıflık-Fırsatlar-Tehditler), bu kapsamda ilgili otel işletmesine katkı verecek ve bu sayede stratejik pazarlama planı geliştirilebilecektir (Lovelock ve Wright, 2002).

#### **f. Stratejik Kıyaslama**

Genel olarak stratejik kıyaslama şirketlerin nasıl rekabet ettiğini inceler. Stratejik kıyaslamaların alanı çok daha geniştir. Bu tür çalışmalar yapanlar nadiren tek bir sektör üzerinde yoğunlaşır. Çok farklı sektörlerde, başarılı olan firmaları inceleyerek onların başarı öykülerinden kendilerine dersler çıkarırlar. Bu tür kıyaslama uygulayanların başında Japon şirketleri gelmektedir. (Ziyal, 1997:8).

#### **g. Anlaşmalı Kıyaslama**

Literatürde *cooperative benchmarking* olarak yer alan bu türdeki bilgi alışverişi, firmanın sınıfında en iyi olan (best-in class) firmalara ulaşarak, onlardan kendisini geliştirmek istediği alanda, bu firmaların bilgilerini paylaşmaya istekli olup olmadıklarını sorması ile başlar. Hedef şirket genellikle kıyaslama şirketinin doğrudan rakibi konumunda değildir. Örnek olarak CAD/CAM yazılım şirketinin, Hewlett Packard, IBM ve Xerox’a satış sonrası hizmet ve destek alanında kıyaslama yapması verilebilir. Bu tür kıyaslama faaliyetinde, bilgi akışı genellikle hedef firmadan kıyaslama yapacak olan firmaya doğru tek yönlüdür. Kıyaslama yapan şirketler hedef şirketlere bu bilgi akışı karşılığında bazı faydalar da sağlayabilirler (Boxwell, 1994:32). Bazı konaklama işletmeleri, doğrudan rakipleri olmayan şirketlere gerek teknik hizmetler kapsamında, gerekse işgören kapsamında ücret karşılığı kıyaslama ve eğitim hizmetleri vermektedirler (Hart ve Troy, 1996).

#### **h. Grup Dayanımlı Kıyaslama**

Kıyaslama için dışsal inceleme süreçlerinde bilginin elde edilmesi, bir grup firmanın belirli faaliyet konuları hakkında bilgilerini paylaşması şeklinde gerçekleşebilir. Literatürde *collaborative benchmarking* olarak ifade edilen bu bilgi alışverişi bazen, verileri toplayan, yönlendiren ve dağıtan bir üçüncü tarafın hizmetiyle de gerçekleşebilir (Boxwell, 1994:32; Gülcan ve Kayaman, 1999: 52). Rakip işletmelere karşı dürüst ve açık bir tavırla yaklaşılması, onların düşman olarak görülmemesi kıyaslama konusunda karşılıklı işbirliğine gidilmesinde faydalı olabilmektedir. Bu konuya örnek olarak DEC, HP, Intel, IBM, Motorola ve Texas Instruments gibi 14 yarı-iletken üreticisi işletme tarafından kurulmuş olan ABD’de bulunan SEMATECH konsorsiyumu verilebilir. Üyeler kendi içerisinde TKY uygulamaları konusunda büyük oranda bilgi alışverişi yapmakta ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmektedirler (Spendolini, 1993:19).

### **1.Geniş Kapsamlı Kıyaslama**

Geniş kapsamlı kıyaslama, fonksiyonel kıyaslamayla birlikte kullanılmaktadır. Fakat burada, gelişen bir kıyaslama çeşidi olarak ayrıca ele alınmaktadır. Geniş kapsamlı kıyaslama; işletme ortaklarına veri toplamada çok geniş kapsamlı isteği temsil etmektedir. Geniş kapsamlı kıyaslama çalışması, bir işletmeyi rakipleriyle veya ait olduğu endüstri ile sınırlandırmamaktadır. Bu tip kıyaslama sadece ortaklarının kriter seçiminde kullanılan, diğer endüstrilere nasıl çevrileceğini anlayan ve benzer süreçlerin gelişmesini sağlayan sınırlandırmaya yol göstermektedir. Geniş kapsamlı çalışmaya yol gösterecek en iyi bilinen kıyaslama çalışması, L.L.Bean'in Xerox Şirketiyle yaptığı kıyaslama çalışmasında Bean'in yükleme süreçlerinin anlaşılmasıdır (Zibel, 1997:31). Fonksiyonel Kıyaslamanın uygulaması daha kolaydır ancak bu tür ile verimlilik artışı %35 ve üzerindedir (Burke, 1996:22). Özellikle zincir otel işletmelerinde, zincire ait çok başarılı bir otelin örnek seçilerek, zincire ait diğer otel işletmeleri tarafından kıyaslanması oldukça sık görülen bir uygulamadır (Wood, 1999).

Bu açıklamalar ışığında Kıyaslamanın yapılacağı işletmeler (organizasyonlar) şunlardan biri olabilir (Çolak, 1995:113):

- a) Sektörün lideri,
- b) Rakip işletmeler,
- c) İşletmenin dahil olduğu grubun diğer işletmeleri,
- d) Aynı işletmenin şubeleri,
- e) Aynı işletmenin değişik fonksiyonları,
- f) Tedarikçiler grubu.

## İŞLETMELERİN KİYASLAMAYI KULLANMA NEDENLERİ

Genel olarak stratejik planlama (kısa ve uzun vadeli planlar geliştirme), tahminde bulunma (ilgilenilen iş alanlarındaki trend'leri tahmin etme), yeni fikirler edinme (kendi iş uygulamalarımızın dışına çıkma), ürün/süreç karşılaştırmaları (rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip işletmeleri karşılaştırma), hedef belirleme (mükemmel uygulamalara yaklaşan performans hedeflerini yerleştirme), rekabet edebilme, müşteri tatmini ve performansı artırma amacıyla kıyaslama yapılmaktadır (Nemlioğlu, 1995:4; Zibel, 1997:32). Özellikle müşteri tatmini, otel işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda yüksek tatmin düzeyi sağlayarak yüksek doluluk ve buna bağlı olarak da yüksek gelir elde eden otel işletmelerinin kıyaslanması, bir zorunluluk haline gelmektedir (Hart ve Troy, 1996).

İşletmelerin, stratejik planlama aşamasında gerçekçi hedefler belirlemede ve kendi alanında en iyi olmak üzere bu hedeflere ulaşmada kıyaslamayı felsefe olarak benimsemeleri gerekmektedir. Kıyaslama çalışmalarıyla kendi sektörlerinde buldukları konunun ne olduğunu, rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerinin analizi imkanını bulmaktadırlar. Zayıf yönlerin iyileştirilmesine yönelik stratejilerin tespit edilmesi daha iyi uygulamaların incelenmesi ve öğrenilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla işletmeler kendi süreç yenileme çalışmalarında rekabette en önemli etken olan zamanı iyi kullanarak performanslarını artıracaklardır. Bunun yanısıra işletmeler, iyi bir kıyaslama çalışmasıyla alanlarında en iyi olan işletmelerin uygulamalarını kendilerine uyarlayarak yeni fikirler üretme, işletme bütününde varolan başarıları biraraya getirme gibi faydalar sağlayabileceklerdir. Konaklama işletmeleri açısından pazar bölümlenme ve bölümlenen pazara yönelik stratejik planlama yapma kapsamında kıyaslama yöntemine sık sık başvurulmaktadır (Lazer ve Layton, 1999).

## KIYASLAMA SIRASINDA UYULMASI GEREKEN PRENSİPLER

Otel işletmeleri de, diğer işletmeler gibi kıyaslama uygulaması yaparken; mesleki etik açısından aşağıdaki noktalara dikkat etmelidirler (Wasti, 1996: 11);

*Yasallık Prensibi* : Serbest ticareti kısıtlayıcı fiyat sabitleştirmeye yönelik uygulamalar, ihalelerde yolsuzluk, rüşvet, ticari sırların kaçırılması, illegal ticari anlaşmalar vb. durumlara neden olabilecek bilgi alışverişi yapılmamalıdır.

*Alışveriş Prensibi* : Bilgi paylaşımı ve yardımlaşma eşit düzeyde olmalı, yapılan çalışma ortaklara kazanç sağlamalıdır. Ayrıca başka bir işletmeye vermekten çekineceğiniz bilgiler, kıyaslama kapsamı içinde istenmemeli, hedef ve beklentiler bilgi alışverişi öncesinde belirlenmelidir.

*Gizlilik Prensibi* : Kıyaslama ortaklarından alınan her türlü bilginin gizli tutulması, başka işletmelere dağıtılmaması ve ortakların onayı alınmadan hiçbir açıklama yapılmaması gerekmektedir.

*Kullanım Prensibi* : Elde edilen bilgilerin ve sonuçların reklam, pazarlama, satış vb. faaliyetler için değil, yalnızca işletme içi süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla kullanılması gerekmektedir.

*İlk Görüşme Prensibi* : Kurulacak olan bağlantı, kıyaslama ortağının işletme kültürüne uygun biçimde gerçekleşmelidir. Süreçlerden sorumlu kişilere, işletmedeki ilk temas noktası olan kişi veya o rolde biri yoksa en uygun roldeki yönetici sayesinde ulaşılmalıdır.

*Üçüncü Şahıs Temas Prensibi* : Kıyaslama ortaklarının isimleri, kıyaslama ortağı arayan üçüncü işletmelere, ortaklardan ve ilk temas noktası olan kişiden izin alınmadan verilmemelidir.

*Hazırlanma Prensibi* : İşletme süreçlerinin zayıf ve güçlü yönlerini bilmek, iç çalışmaları, ölçümleri, analizleri bitirmiş olmak, kıyaslama sürecinin yürütülmesi için gerekli planı yapmış olmak, hangi bilgilerin paylaşılmasına olumlu bakıldığına önceden karar vermiş olmak, paylaşılacak bilgileri eksiksiz ve sunulabilir halde bulundurmak, mülakat rehberi, anket vb. dökümantasyonu hazırlamış olmak ve zaman yönetimi konusunda hassas olmak gerekmektedir.

*Tamamlama Prensibi* : Kıyaslama projesinin zamanında ve planlandığı şekilde tamamlanabileceğine emin olmadan, ortaklara taahhütlerde bulunmamak gerekmektedir. Kıyaslama çalışması bütün katılımcılara doyum sağlayıcı şekilde sonuçlandırılmalıdır.

*Anlayış ve Hareket Prensibi* : Kıyaslama çalışmasından önce katılan işletmelerin çıkan bilgiyi nasıl paylaşacakları ortaklaşa karara bağlanmalı ve bu karara sadık kalınmalıdır. Ortakların birbirlerinden istedikleri protokol ve kurallara her zaman uyulmalıdır. Bütün prensipler, otel işletmeleri açısından da geçerlidir.

## **KIYASLAMA SÜREÇLERİ**

İşletmelerce geliştirilen ve araştırmacılar tarafından önerilen kıyaslama süreçleri incelendiğinde, bu çalışmaların işletmelerin zayıf yönlerini tespit ederek, bu konuda sektör içi veya sektör dışında en iyi olan işletmeleri belirlemeleri, bir kıyaslama takımı oluşturup hedef şirketi/şirketleri (oteli/otelleri) ziyaret ederek öğrenme sürecini başlatmaları, edinilen bilgileri



kendi faaliyetlerine uyarlayarak sonuçları değerlendirmeleri ve nihayet ana uygulamalara geçmeleri şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Kıyaslama uygulamalarının başarıyla sonuçlanması için; bu sürecin sürekli gelişim sağlamak üzere girilen faaliyetler olduğu ana fikri çerçevesinde iyi bir takım çalışmasıyla düzenli olarak kontrol edilip gözden geçirilmesi, dökümantal izlemelerin yapılması, ilerlemelere ilişkin sorgulamalar yapılarak gerektiğinde yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri de, stratejik pazarlama çalışmaları kapsamında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmekte ve buna yönelik planlar geliştirmektedirler.

Aşağıda konuya ışık tutması açısından literatürde yerleşmiş çeşitli kıyaslama süreçleri açıklanacaktır. Bu çalışmada işletmelerin geliştirdiği süreçler ve araştırmacılar tarafından önerilen süreçler olmak üzere iki sınıflamaya gidilmiştir. Buna göre;

## **İŞLETMELERİN GELİŞTİRDİĞİ SÜREÇLER**

### **1- XEROX SÜRECİ**

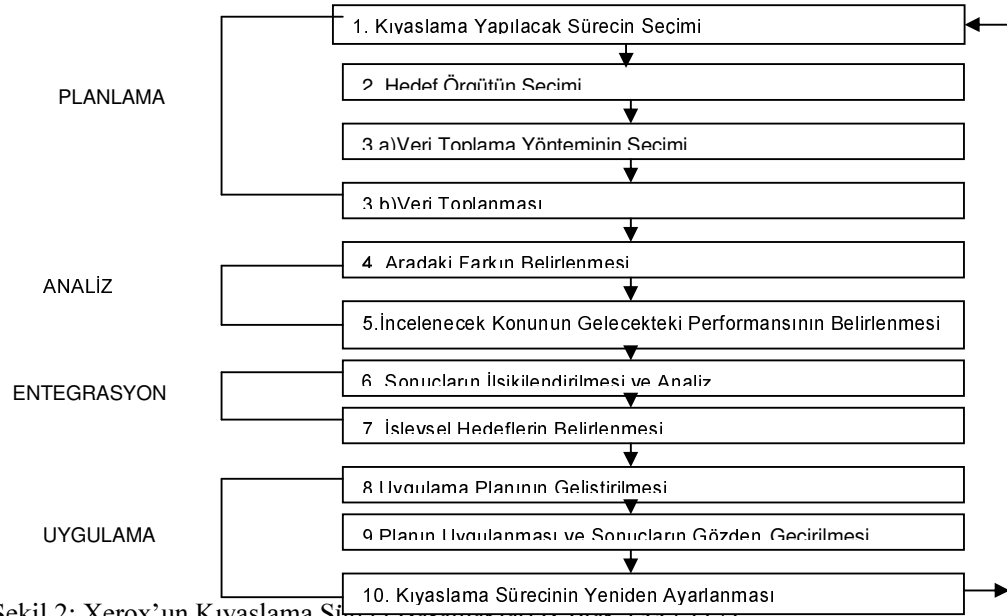
Xerox'un kıyaslama çalışmasıyla konu, ABD'de kıyaslamamanın önemli bir teknik haline gelmesine yol açmıştır. Xerox süreçleri aşağıda verilmiştir (Sınmaz, 1997:30):

- İşletmedeki gelişmeye izin veren ve kıyaslama süresince en çok kazandıran faaliyetlerin hangileri olduğu belirlenir.
- Bu faaliyetlerin anahtar etken ya da yöneticisi belirlenir. Rakip ya da sektör dışı şirketler arasından bu faaliyetlerin ön çalışmalarının yapılacağı şirket tanımlanır (otel işletmeleri açısından en yüksek pazar payına ve gelire sahip olan pazar liderinin seçilmesi gibi).
- Dönemler içerisinde, ön uygulamaların, onların yaptıklarının sonuçlarını almada neden ve nasıl'ları anlamak ve başarının sayısal değerlemesini yapmak için size izin verip vermediği ölçülür (yatak doluluk oranları, gelir varyansları, otel konuklarının şikayet yüzdeleri gibi).
- İşletme başarısı ölçülür ve hedef şirket ile karşılaştırılır. Çalışmakta olunan işletmelerin başarısı ölçülmeden önce hedef işletmenin başarısı ölçülür. Fakat, işletme kendi başarısını tekrar ölçmek gereksinimi duyacaktır. Çünkü, hedef firmanın kendi başarısını değişik ölçüler kullanarak ölçtüğü görülecektir.
- Ön uygulamaları aşacak planlar geliştirilir ya da işletmenin önderliğinde daha ileriye gidilebilir, örnek olaylar gibi olabilir.

- Planda yer alan şirketin tüm aşamalarından katılım sağlanır. Bu, kıyaslama çalışmasının sesinin duyulması ile ipuçlarını sağlayıp işleri daha kolay hale getirecektir.
- Plan tamamlanır ve sonuçlar denetlenir (istenilen doluluk oranına ulaşıp ulaşılmaması veya konuk şikayetlerinin azalması gibi).

Kıyaslamayı uygulamak için birçok yol vardır ve çoğu şirket kendi özel gereksinmelerini karşılayacak amaçlara göre hazırlanmış temel süreçleri olan kurumlaştırılmış kıyaslamalara sahiptirler (Boxwell,1994:23).

Aşağıda yer alan Şekil 2 tüm iş durumlarında başvurulabilecek kıyaslama sürecini göstermektedir (Sınmaz, 1997:30):



Şekil 2: Xerox'un Kıyaslama Süreci Basamakları (Çoşak, 1995:117)

## 2-ALCA0 SÜRECİ

Amerikan kökenli bir işletme olan Alcao, kıyaslama uygulamaları için altı temel aşamadan oluşan bir süreç belirlemiştir (Sınmaz,1997:33). Bu aşamalar şu şekildedir;

*Neyin kıyaslanacağına karar vermek:* Bu aşamanın hedefi, işletmenin potansiyel kıyaslama faaliyetlerini belirlemek ve bunların kıyaslama uygulamasına değip değmeyeceğini kesinleştirmek üzere çalışmayı yönlendirici amaç oluşturmaktır. Örnek otel işletmesinin rezervasyon çalışmaları, hizmet içi eğitim uygulamaları, tedarikçi firmaları, satın alma çalışmaları, işgören alımları ve benzeri konulardan biri veya hepsi seçilebilir.

Neyin kıyaslama yapılacağını belirlemenin bir yolu, işletmedeki sorunları ve kritik öncelikli konuları bir sorun ifadesine dönüştürmektir. Bulunan nedenler kıyaslama uygulaması için birer adaydır (Camp,1999: 4-5; Sınmaz 1997: 33-34).

*Kıyaslama Sürecini Planlamak:* Bu aşamada çalışmayı yürütmek üzere bir takım lideri seçilir. Otel işletmelerinde seçilen liderler, genellikle satış ve pazarlama bölümlerinde görev yapmaktadır (Lazer ve Layton, 1999). Lider projenin başarıyla tamamlanmasından sorumludur, bu yüzden, ürünler, hizmetler ve süreçlerde değişiklik yapma yetkisine sahip olmalıdır. Lider seçimini takım üyelerinin seçimi takip eder. Üyeler çalışmanın gerektirdiği yeteneklere sahip olan takım üyeleri arasından seçilir. Takımın ilk görevi, ilk adımda belirlenen amaç ifadesi doğrultusunda; projenin müşterileri, projenin kapsamı, ölçülmesi gereken özellikleri belirlemek ve konuya ilişkin mevcut bilgileri de içeren ön projeyi üst düzey yönetime sunmaktır. Otel işletmeleri açısından, kıyaslama yapılacak bölüm ve departmanlardan seçilecek yöneticilerin takımı oluşturması fayda sağlayacaktır.

*Takım Elemanlarının İşletme Başarılarını Anlaması:* Bu aşamada takım, başarıyı etkileyen unsurları araştırır ve hangi verilerin ölçüleceğini öğrenir. Elde edilen veriler, çalışma için bir yapı ve temel olarak kullanılır.

*Hedef İşletmeleri İncelemek:* Bu aşamada takım; Kıyaslama edilmeye uygun aday işletmeler (otel işletmeleri) belirler, liste içinden seçimler yapar, şirketlere sorulacak genel ve özel nitelikteki soruları, bu soruların cevaplandırılması için en uygun yöntemi belirler ve projeyi gerçekleştirir. Ayrıca projenin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek ahlâki ve yasal konular için yön gösterici olabilecek çalışmalar da bu aşamda yapılır.

*Verilerden Bilgi Edinmek:* Takım topladığı verileri analiz eder, başarı artırmaya yönelik çıktıları sayısallaştırarak bunlar arasından yararlı olabilecekleri belirler. Ölçülebilir hedefler belirlemek (doluluk oranı, yatak başına düşen gelir oranı gibi), ilgili otel işletmesinin gerçekleştirdiği kıyaslama çalışmasını değerlendirmesi açısından oldukça önemlidir (Kasavana ve Brooks, 2001).

*Bulguları Kullanmak:* Takım, edinilen sonuçların en iyi şekilde nasıl kullanılabileceğini ve işletmenin hangi birimlerinin bu projeden nasıl yararlanabileceklerini tartışmak üzere üst yönetimle görüşür.

### 3- AT&T SÜRECİ

AT&T şirketinin Malzeme Yönetimi Hizmetleri bölümü tarafından oldukça detaylı şekilde geliştirilmiş olan bu model 12 adımdan oluşmaktadır. Bu sürecin ilk altı adımı kıyaslama sürecini başarısızlığa uğratabilecek engellerin önlenmesine yönelik olduğundan *öncelikli adımlar*, ikinci altı adım ise, kıyaslama projesinin nasıl yürütüleceğine ilişkin yapıyı ortaya koyduğu için *süreç adımları* şeklinde adlandırılırlar. Bu adımlar şunlardır (Boxwell 1994; Breiter ve Kline, 1995):

#### Öncelikli Adımlar

*Müşterilerin Belirlenmesi:* Müşteriler (süreçlerini geliştirmek üzere kıyaslama bilgisini kullanacak olanlar), işletmelerinin yapılarına bağlı olarak farklılıklar gösterir. AT&T'nin iki tip müşterisi vardır: bölümlerinin sürekli şekilde geliştirilmesinden sorumlu olan "süreç sahipleri ve planlayıcıları" ile bu bölümlerin nihâi müşterileri, yani "işletme birimleri".

*Müşterilerin Bilgilendirilmesi:* Müşterilerin, kıyaslanmanın ne olduğunun bilmesi ve bunun yanı sıra yönetimin en iyi uygulamaları saptayacağını da bilmesi, onların sabretme derecesini ve desteğini artırır. Bu kapsamda yapılacak kıyaslama çalışmasıyla ilgili olarak tüm otel bölümlerinin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

*Çevrenin Test Edilmesi:* Müşteri tarafından kabul edilme ve kaynakların tahsis derecesini öğrenmek için müşterilerle görüşmeler yapılır. Bu da, gerçekçi beklentilerin ve engellerin ortaya konulmasına yardım eder.

*Projelerin Aciliyet Derecelerinin Belirlenmesi:* Müşterilerin projenin aciliyeti konusundaki düşüncelerinin öğrenilmesi, projeye ilişkin iyimserliğin derecesini göstermesi açısından önemlidir. Panik ya da boşvermişlik gibi tutumlar, başarılı kıyaslama uygulamaları için önemli engellerdir. Başarılı kıyaslama uygulamaları, müşteri işe ait süreçler için yeniden yapılanmaya başvurduğunda ya da sınıfında en iyi olanıyla çalıştığında ortaya çıkmaktadır.

*Kıyaslama Uygulamasının Kapsamını ve Çeşidini Belirlemek:* Projenin kapsamı ve kıyaslama çeşidi, müşterinin projenin aciliyeti ve projeye ilişkin düşüncesine, çevresine kıyaslama sürecini anlatmasına, istekliliğine ve kendisini projeye verme derecesine bağlıdır. Kapsam (gerekli zaman, işgücü ve başka kaynaklar) projeden elde edilecek yararlar orantılıdır. Örneğin basit bir görev olarak kıyaslama, işlemlere ilişkin süreçlerle ilgili olanına göre daha az zaman ve işgücü gerektirir, ancak elde edilen yarar da aynı ölçüde az olacaktır.

Süreç; AT&T kapsamını, projeyi yürütmek için gerekli zamanı, karmaşıklık düzeyini ve potansiyel yararı belirlemek üzere, dört farklı düzeyde ele almaktadır. Uygulanacak kıyaslamaların çeşidi, hedef işletmenin çeşidini de belirler. AT&T üç çeşit örgütte kıyaslama uygulaması gerçekleştirmektedir: endüstri ya da faaliyet yeri dikkate alınmaksızın sınıfında en iyi başarıyı gösteren (best-in-class) işletmeler, örgüt içindeki en iyi başarıyı gösteren birimler (best-in-organization) ve en iyi başarıya sahip rakip işletmeler.

*Kıyaslama Takımının Seçimi ve Hazırlanması:* Müşteri ile çalışarak 6-8 kişiden oluşan takımın üyeleri seçilir. Takım, kıyaslama teklifini biraraya getirmekten ve planda tavsiye edilen eylemleri uygulamak üzere bütünleştirmekten sorumludur. Bununla birlikte 2-4 arasındaki takım üyesi, kıyaslama yapılan işletmeyi ziyaret eder. Takımın bütün üyeleri kıyaslama sürecinde eğitilir.

#### Süreç Adımları

*Kıyaslama Sürecinin İşletmenin Planlama Süreci İçerisine Yerleştirilmesi:* Kıyaslama takımı, işletmenin planlama sürecinin bir parçası olarak, kıyaslama uygulamasının işletmenin üst yönetimi tarafından kabul edilmesini kesinleştirir.

*Kıyaslama Planının Geliştirilmesi:* Kıyaslama edilecek işletmeyi ziyaret öncesinde, takımın örgütlenme ve takım çalışması yapmadaki başarısı, takımın etkinliğini arttıracaktır. Kıyaslama planı geliştiren takım aşağıdaki konularda çalışmalar yapar;

- Beklentileri formal bir duruma getiren bir görev ifadesi (mission statement) hazırlar. Geliştirilen görev ifadesi, ilgili otel işletmesinin görev ifadesinin kapsamına uygun olarak seçilmek zorundadır.
- Veri toplamak için hazırlık yapar. Takımdaki roller dağıtılır ve kıyaslama yapılacak konu baştan sona analiz edilir. Yine takım, üzerinde çalışacak iş süreçlerini tanımlar ve kritik önemde olan açık uçlu sorular hazırlar.

- Kıyaslama ortağını (kıyaslama yapılacak örgüt) seçmek için bir profil geliştirir. Takım, hangi başarı özelliklerinin müşteri ilgisi, özel sorunlar ve kıyaslama yapılacak süreçler ile özel bir öneme sahip başarı öğeleri (yani anahtar ölçümler, işlev benzer nitelikli miktarları, müşteri temelli ürün tipleri ve satış kanalları) için en fazla öneme sahip olduğunu belirler. Özellikle dağıtım kanalları, oteller için önemli bir kıyaslama özelliğidir (Lazer ve Layton 1999).
- Kıyaslama takımı, kütüphanede veya bir araştırma merkezinde örnek edinme için düşünülen işletmelere ilişkin bilgi edinmek amacıyla araştırmalar yapar. Bu araştırma, yalnızca en uygun kıyaslama ortağını seçmek için kullanılmaz; bir kez işletme seçildiğinde, o işletmeyi ziyaret etmek için hazırlık yapılmasına da yardım eder.
- Yazılı metinler geliştirir. Bu metinler işletme ziyaretinin planlı bir biçimde gerçekleştirilmesine yardım eder. Yazılı metinler işlevler, süreçler ve görevlere ilişkin detaylı analizleri ve görüşme sonuçlarını içerir.
- Faaliyetleri tanımlar. Takım, kıyaslama ortağının kıyaslama yapılacak olan faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini tanımlar. Bu faaliyetler, kıyaslanan otel işletmesinin başarısının temel unsurları olmalıdır.
- Yazılı metin sorularını tanımlamak, faaliyetlerin somut bir tanımının yapılmasını mümkün kılar.
- Sayısal değerleri gösterir (doluluk ve otel gelir oranları gibi). Faaliyetlere ilişkin sayısal değerler elde edilir. Bu değerler, kıyaslama ortağının seçiminde ve örgütün başarı düzeyinin anlaşılmasında yararlıdır,
- Ziyaret zamanlarını belirler ve protokolu hazırlar. Ziyaret zamanları, sektörün özelliği dikkate alınarak düşük doluluk dönemlerinde seçilmelidir. Kıyaslama uygulamasına ilişkin planlar hazırladıktan ve hedef işletme seçildikten sonra takım, hedef işletme ile bağlantı kurar. Eğer, işletme kıyaslama ortağı olmayı kabul ederse, hazırlanan yazılı metinler, işletme ziyareti için kendilerine düşen hazırlıkları yapmak üzere kıyaslama ortağına gönderilir. Daha sonra ziyaret gerçekleştirilir. Takım, kıyaslama ortağının gerçekleştirme şeklini savunmaz, yazılı metindeki sorunların her birinin yanıtlandığından ve belgelendiğinden emin olur.

*Verilerin Analiz Edilmesi:* Toplanan veriler müşterinin faaliyetleri ile karşılaştırılır ve hangi noktalarda geliştirme yapılabileceğine karar verilir. Bulgular ve fırsatlar imkan olduğu ölçüde sayısallaştırılır. Başarılı bir analiz için otel içinden seçilen takım aşağıdaki noktaları gerçekleştirir (Wood 1999);

- İşletmeyi ziyaret esnasında elde ettiği belgeleri ve bilgileri akış şemalarına, karşılaştırma tablolarına ya da matris formlara, bulguları net bir şekilde

özetlemek amacıyla yerleştirir. Böylelikle, analiz sonuçları, sayısallaştırma fırsatlarını sunabilecek tek bir analiz özetine dönüştürülebilir.

- İşlev tanımlarının doğru olduğundan ve kıyaslama ortağıyla etkin bir şekilde karşılaştırıldığından emin olur.
- Sağlam kalite ilkelerinin izlendiğinden emin olur.
- Kıyaslama ortağını tekrar ziyaret etmekten (bu ziyaretler ayrıntılı veri toplamak için gerekli bile olsa) olabildiğince kaçınır.
- Daha ileri düzeydeki geliştirme işlevleri için fırsatları belirler.

*Önerilen Eylemlerin Bütünleştirilmesi:* Müşteri, kıyaslama takımının önerilen eylemlerini alır ve işletmenin planlama, bütçeleme, finans, hizmet ve başka ilgili süreçleriyle bütünleştirir. Bu işin nasıl yapıldığı, müşterinin değiştirme ve hizmet maliyetlerini izleme-yürütme araçlarını nasıl kullandığına bağlıdır (Ziyal 1997).

*Harekete Geçilmesi:* Müşteri, değişik planlama süreçlerinde yer alan eylemleri uygular. Görevler dağıtılır ve ilerlemeler kayıt altına alınır.

*İyileştirme İşlevlerinin Sürdürülmesi:* Bir kez fırsatlar ele geçtiğinde, müşteri kıyaslama sürecini kurumsallaştırmak yoluyla, sürekli iyileştirme çalışmalarının uygulanmasını sağlar. Kıyaslama uygulamaları dönemsel olarak gözden geçirilmelidir; çünkü, pazarda yeni önderler ortaya çıktığından daha başarılı kıyaslama uygulamaları mevcut olabilir (Boxwell,1994:25-30). Faaliyette bulunulan bölgede yeni otel işletmeleri kurulduğunda ve/veya pazarda yeni gelişmeler olduğunda, otel işletmesi kıyaslama çalışmalarını revize etmek zorundadır. İlerki dönemlerde aynı otel işletmesi, kıyaslama yapma izni vermeyebilir. Böyle bir durumda yeni ortaklar bulunmalıdır (Hart ve Troy, 1996).

## **B) ARAŞTIRMACILARIN GELİŞTİRDİĞİ SÜREÇLER**

### **BOXWELL' E GÖRE SÜREÇLER**

Boxwell (1994) geliştirdiği sekiz aşamalı kıyaslama sürecinde ilk olarak, kıyaslama yoluyla iş hacmini en yüksek düzeye çıkarmaya yönelik otel içi faaliyetler, sonra bunlara ilişkin kilit noktalar belirlenir. Ardından belirlenen faaliyetleri en iyi uygulayan aynı sektörden ya da farklı sektörlerden işletmeler tespit edilir. Dördüncü aşamada bu işletmelerin performansına ilişkin sayısal veriler elde edilir ve bu performansa nasıl ulaştıkları öğrenilir. Sonraki aşamada otel işletmesi, kendi performansını ölçerek en iyilerle kendini karşılaştırır. Burada işletme önce üzerinde çalışacağı hedef işletmeye ait performansı

belirleyip, daha sonra kendi performansını belirleyebileceği gibi, bunun tersi bir süreç te izlenebilir. Yalnız bu uygulamada işletme daha sonra tekrar kendi performansını ölçme ihtiyacı içine gidebilecektir. Bunun nedeni hedef işletmenin performansa ait ölçütlerinin farklı olabilmesidir. Buna örnek olarak, kimi işletmelerde oda başına düşen gelirin aylık hesaplanması verilebilir. Altıncı aşama işletmenin belirlenen ölçülere ulaşmayı ve aşmayı sağlayacak planlar geliştirmesi gereken aşmadır. Planların ardından sonuç elde edilmesine yardımcı, işletme içerisinde tüm seviyelerde plana katılım sağlanmalıdır. Son olarak plan uygulamaya konulur, elde edilen sonuçlar izlenir (Gülcan ve Kayaman, 1999).

## 2-BURKE' E GÖRE SÜREÇLER

Benchmarking için ayrıntılı bir model geliştiren Burke, süreci on aşamada ele almıştır (Gülcan ve Kayaman,1999; 61-62):

*Kıyaslama yapılacak süreçlerin belirlenmesi:* Kıyaslama yapılacak sürecin tanımlanmasını içeren bu aşamada, ilerleyen aşamalarda kaynak kayıplarına yol açmamak için ilgili sürecin çok iyi belirlenmesi gerekir.

*Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi:* Bu aşama kıyaslamaya uygun bulunan en iyi işletmelerin ortaya konmasını içerir.

*Verilerin toplanması:* Bu aşama, belirlenen işletmelerden bilgi toplamak amacıyla gerçekleştirilecek olan ziyaretleri ve ziyaret sonuç raporunun oluşturulmasına ilişkin planlamayı kapsar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kıyaslama edilecek süreçlere ilişkin hedef otelden en doğru ve en uygun bilgilerin tamamlanmış olmasıdır.

*Farklar analizi:* Elde edilen bilgilerin analizini, hedef şirketin uygulamaları ile işletmenin uygulamalarının karşılaştırılmasını ve her iki süreç sonuçlarının farkının ortaya konmasını kapsayan bu aşama, hedef şirketin uygulamalarına ilişkin özellikler ile işletmenin finans ve diğer sınırlamaları göz önünde bulundurularak hedef şirketin en iyi uygulamalarının kendi şirketimize adapte edilmesiyle sonuçlanır. Örneğin, kıyaslanan zincir otelin promosyon çalışmasıysa, bütçelerin aynı oranda kullanılması mümkün değildir.

*Gelecekteki eğilimlerin saptanması:* Bu aşama esnasında kıyaslama takımı, rakiplerine oranla geçmiş performansını inceleyerek ve sektördeki potansiyel trendleri öngörerek, işletmenin gelecekteki performansını belirlemektedir. Bu aşama ise, işletme tarafından öngörülen kıyaslama değişimlerinin niceliksel yararlarının tanımlanmasıyla sonuçlanacaktır.

*Sonuçların saptanması ve sürecin kabul ettirilmesi:* Bu aşama, işletmedeki en önemli kişilerin kıyaslama sonuçları ile ilgili bilgilendirilmesi ve



değişim için bu kişilerin harekete geçirilmesini kapsamaktadır. Eğer otel sahipleri ve/veya yönetimi ikna edilmezse, uygulama olanağı bulunamaz.

*Amaçların gözden geçirilmesi ve uzmanlaşmanın sağlanması:* Bu aşama, önceden tanımlanan performans farkının kapatılması için hedeflerin gözden geçirilmesini ve bu hedeflerde uzlaşmayı kapsar. Bu aşamada yönetimin onayladığı ve bütün işgörenlerin anladığı açık hedeflerin ortaya konması gerekmektedir. Otellerin hazırladığı kalite standartları, bu çalışmalara örnek olarak verilebilir (Hart ve Troy, 1996).

*Faaliyet planının hazırlanması:* Bu aşama, bir önceki aşamada belirlenen hedeflere ulaşmak için adım adım plan yapmayı kapsar. Bu aşamanın yanlış uygulanması, yönetim tarafından reddedilme veya yönetimce kabul edilse bile işlemeyeceği ortaya çıkacak olan zayıf prosedürlerle sonuçlanacaktır. Bu aşamada net olarak ortaya konması gerekenler; iş uygulamalarının hangi düzeyde gerçekleştirilmesi gerektiği, ilgili prosedürün hazırlanmış olması, yönetimin bu prosedürü onaylamış olması, ilgili kişilere süreci yönetme yetki ve sorumluluğunun verilmiş olması ve uygulama planının bireylere ulaştırılmış olmasıdır.

*Planları uygulama ve sonuçların gözden geçirilmesi:* Bu aşama, karar verilen uygulama prosedürlerini güncel olarak takip etmeyi kapsar. Plandaki sapmaların düzeltilmesi ve hedeflere ulaşılması açısından son derece önemli olan bu aşamada yapılabilecek yanlış bir uygulama ise, sürecin kontrolünün yetersizliği dolayısıyla tüm sonuçların başarısızlığıyla sonuçlanır.

*Kıyaslama edilen faaliyetlerin gözden geçirilmesi:* Kıyaslama sürecinin düzenli olarak değerlendirilmesini kapsayan bu son aşamada ise, gerektiğinde süreç yeniden yapılandırılır. Özellikle otel hizmetlerin kolay heba olabilirlilik özelliği dikkate alınmalıdır (Lovelock ve Wright, 2002).

### 3-CHEN'E GÖRE SÜREÇLER

Chen, 1992'de başlıca kıyaslama uygulayan şirketleri incelemesi sonucunda beş aşamalık süreç benimseyen Spendollini'nin modeline referans yapmıştır. Buna göre kıyaslama uygulamaları şu beş aşamayı izler (Chen,1998: 4; Gülcan ve Kayaman, 1999:55):

- a-Neyin kıyaslanacağını tespit etmek
- b-Bir kıyaslama takımı oluşturmak
- c-Kıyaslama ortaklarını belirlemek
- d-Kıyaslama bilgilerini toplamak ve analiz etmek
- e-Harekete geçmek

Bu kapsamda öncelikle, örnek otel işletmesinin hangi faaliyetlerinin (rezervasyon hizmetleri gibi) kıyaslanacağı belirlenmelidir. Bundan sonra yapılması gereken iş, bu kıyaslama çalışmasını gerçekleştirecek takımı oluşturmaktır. Rezervasyon hizmetinin kıyaslanması için oluşturulan takımda mutlaka ön büro departmanından uzman kişiler bulundurulmalıdır. Rezervasyon türleri, kaynakları ve oranlarıyla ilgili örnek işletmenin sayısal verileri elde edildikten sonra, analiz edilmelidir. Son aşamada ise, yönetimin onayı alınarak işletmenin rezervasyon sistemi yeniden yapılandırılır.

#### 4-SMITH VE DİĞERLERİ' NE GÖRE SÜREÇLER

Smith ve diğerleri, (1993:44) konuya ilişkin bir standart olmadığını ancak, genel olarak uygulanabilir bir modelde dört evre bulunduğunu belirtirler: planlama, uygulama, kontrol ve hareket.

Yazarlar, belirledikleri bu dört evre içinde bilinen üç farklı kıyaslama sürecini ele alarak tüm kıyaslama süreçleri için genel hatlı bir standart geliştirmeye çalışmışlardır (Gülcan ve Kayaman, 1999; Smith, Ritter ve Tuggle, 1993).

**Tablo 1. Dört Aşama İçinde Kıyaslama Modellerinin Karşılaştırılması**

<b>ASQC Quality Progress Magazine, 10/92,p.82</b>	<b>AT&amp;T,ASTD Nat'l Report,7/92</b>	<b>CAMP,"Benchmarking" ASQC Quality Press, 1989</b>
---	--	---

<p><b>PLANLAMA</b> <u>İhtiyaçları değerlendirme takımı</u></p> <p>1.Tüketicilerin belirlenmesi 2.İhtiyaçların belirlenmesi</p> <p><u>Kıyaslama takımı</u> 1.Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi 2.Rakiplerin, liderin belirlenmesi</p> <p><b>UYGULAMA</b> 3.Verilerin toplanması</p> <p><b>KONTROL</b> 4.Bulguların analizi 5.İletişim kurulması 6.Strateji oluşturma</p> <p><b>HAREKET</b> 7.Sorunun giderilmesi 8.Gelişimin izlenmesi/verilerin güncelleştirilmesi 9.Gri bildirim ve tekrar</p>	<p>1.Projelendirme 2.Planlama</p> <p>3.Ön veri toplama 4.En iyinin veya liderin seçimi</p> <p>5.En iyilere ait verilerin toplanması</p> <p>6.Değerlendirme</p> <p>7.Uygulama planlaması</p> <p>8.Uygulama</p> <p>9.Tekrar düzeltme</p>	<p>1.Neyin kıyaslanacağını planlanması</p> <p>2.Kıyaslanacak şirketlerin belirlenmesi</p> <p>3.Verileri toplama yöntemini seçip uygulama</p> <p>4.Mevcut performans farklarının belirlenmesi 5.Gelecekteki performans düzeyinin öngörülmesi 6.Kıyaslama bulgularının iletilmesi ve kabul görme</p> <p>7.Fonksiyonel hedeflerin belirlenmesi 8.Hareket planlarının geliştirilmesi 9.Belirli hareketlerin uygulanması/ilerlemenin gözlenmesi 10.Kıyaslamamın yeniden düzenlenmesi</p>
--	--	---

Kaynak:Smith, G.A., Ritter, D. ve Tuggle, W.P.”Benchmarking: The Fundamental Questions” Marketing Management, Vol 2, No3, 1993, s: 45.

### 5-YASIN VE ZIMMERER'E GÖRE SÜREÇLER

Yazarlar, kıyaslama sürecinde uygulanacak faaliyetleri ve bu faaliyetler sırasında ilgilenilmesi gereken konuları *Düşünme-Harekete geçme-Değerlendirme-Planlama-Hedefleme* şeklinde belirledikleri beş aşama içerisinde ele almışlardır (Gülcan ve Kayaman, 1999; Yasin ve Zimmerer, 1995).

**Tablo 2:Beş Aşamalı Kıyaslama Süreci ve Aşamalardaki Faaliyetler**

AŞAMA	FAALİYET	İLGİLENİLECEK KONULAR
<b>Düşünme</b>	Problem konusunu belirleyin	<b>Verilerin kullanıcılarını tanıyın</b> Önemli başarı noktalarını tespit edin Kıyaslama ortağını tanıyın
<b>Harekete geçme</b>	Kıyaslama takımını oluşturun	Kullanıcıları işin içine katın Çapraz fonksiyonlu takım kullanın Takım büyüklüğünü göz önüne alın Sınırlılıkları gözönünde bulundurun Hem destekleyicileri hem de karşı olanları takıma dahil edin
	Kıyaslama şirketini belirleyin	İhtiyaçlara uygun ortak seçimi Analiz düzeyini tanıyın Verileri sıralandırın Farklı veri toplama yöntemlerini tespit edin
	Kıyaslama verilerini toplayın	Ortaklık protokolünü bilin Kıyaslama bilgi matriksindeki verileri düzenleyin
<b>Değerlendirme</b>	Verileri analiz edin	Verilerin anlamlılığını kontrol edin Verileri özetletin, istatistikleri hazırlayın Standart ve kolay oranları kullanın Kapanması kolay farkları bulun Çıkan farkları tespit edin
<b>Planlama</b>	Planları geliştir	En iyi sonuç için strateji oluşturun Kıyaslama raporunu hazırlayın Ortaklarınızla sonuçları paylaşın
	Uygun planları uygula	Önce kısmi uygulama yap Farklı uygulamaların yerine getirilmesine öncelik verin Yapılacak değişiklikleri uygulamadan önce değerlendirin Yeni uygulamaların yerine getirilmesi sonucu oluşan eğilimleri izleyin
<b>Hedefleme</b>	Amacına ulaş	Kıyaslamamanın statik değil, dinamik bir süreç olduğunu unutmayın Sürekli iyileştirmeyi düşünün Sürekli iyileştirme için ödül sistemi kurun

Kaynak: Yasin, M.M; Zimmerer, T.W. "The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 7, No 4, 1995,s:

## 6. JOLLEY'E GÖRE SÜREÇLER

Jolley (2001) uygulanabilecek dört aşamalı bir süreç belirlemiştir. Bu dört aşamalı süreci otel işletmeleri açısından yeterli görmektedir.

- Örnek işletmenin doğru olarak tespit edilmesi,
- İlgili otel işletmesine yönelik doğru ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve uygulamaya gidilmesi,
- Uygulama sonucu elde edilen çıktıların analizi ve
- Yapılan analize göre yeni düzenlemelerin uygulanarak, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi.

Bir otel işletmesi başarısı aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilebilir (Jolley, 2001:1):

- Geçen yıla oranla daha yüksek konuk döngüsü,
- Geçen yıla oranla daha yüksek kazanç,
- Beklenenden daha düşük maliyet,
- Daha yüksek doluluk oranı,
- Olumlu konuk geri bildirimleri ve
- Fiyatları yükseltebilmek

Bununla birlikte, yukarıda sayılan kriterler tek başına ele alındığında yanlış değerlendirmeler söz konusu olabilir. Örneğin; doluluk oranının geçen yıla göre %5 arttığı bir otel işletmesi, aynı çevrede faaliyet gösteren otel işletmeleri doluluk oranlarını %10 artırdıkları takdirde kendini başarılı olarak görmemelidir. Bu örnek yukarıdaki diğer kriterler için de geçerlidir.

Yukarıdaki açıklamalar, otel işletmelerinde diğer işletmeler gibi kıyaslama uygulamaları yapabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, konaklama sektöründe de kıyaslama hataları olabilir. Bunları kısaca açıklamakta fayda vardır (Jolley, 2001:3):

- Doğru rakiplerin seçilmemesi. Özellikle aynı hizmet kalitesinde, benzer faaliyetlerle ürünler sunan ve aynı destinasyonda yer alan oteller seçilmelidir,
- Gerek işletmenin, gerekse rakip otellerin ölçüm kriterlerinin doğru belirlenmemesi. Örneğin; kıyaslama yapılan otel işletmelerinin bütçe hesap yöntemleri uyumlaştırılmalıdır,

- Farkların ortaya konamaması. Oteller açısından ortaya çıkan rakamsal farklar, nedenleriyle belirtilmelidir,
- Kıyaslama sonucunda uygulanması gereken strateji ve taktikler belirlenmeli ve zaman planlaması yapılmalıdır. Örneğin; konuk şikayetleriyle ilgili ne tür bir iyileştirme veya eğitim programı uygulanacağı ortaya konulmalı ve zamanı belirlenmelidir.

## 7. BRAHAM'A GÖRE SÜREÇLER

Otel işletmeleri için önemli kıyaslama çalışmalarından birisi de ortak standartların belirlenmesidir. Bu standartların belirlenmesinde hareket noktası konuk tatmini olmalıdır. Ortak standartlar önem sırasına göre aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Braham, 1996:2);

- Otel genelinde yüksek standartlarda temizlik
- Duyarlı ve etkin çalışanlar
- Yüksek kalitede ve yeterli teçhizatla donatılmış banyo
- Kaliteli yatak ve yatak takımları
- Sessiz ve rahat oda
- Çekici ve hoş bir yatak odası
- Oda ve yatak çevresindeki ışıklandırmanın yeterliliği
- Düzenli ve etkin giriş (check-in), çıkış (check-out) işlemleri
- Etkili ve hızlı rezervasyon hizmetleri.

Unutulmamalıdır ki, yukarıdaki standartlar konuk görüşlerini yansıtmaktadır, bunların dışında gerçekte otelin faaliyet ve finansal başarısını ölçecek son derece önemli bazı kriterlerde vardır.

Otel işletmelerinde kıyaslama edilebilecek süreç ve çıktılar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Braham, 1996:3):

**Tablo 3: Otel İşletmelerinde Kıyaslama Yapılabilecek Süreç ve Çıktılar**

Konukla İlgili Süreçler	Hizmetler
	Faaliyetler
	Süreç Kontrolleri
İşle İlgili Süreçler	Eğitim



	İş Analizleri
	Pazarlama
Çıktılar	Konuk Tatmini
	İşletme Başarısı

Kaynak: Braham, B. "Benchmarking for Smaller Hotels" (1996)  
[www.bournemouth.ac.uk/si/bbraham\\_website\\_i.../h\\_benchmarking.htm](http://www.bournemouth.ac.uk/si/bbraham_website_i.../h_benchmarking.htm)

Yukarıda verilen tablodan hareketle, ilgili otel işletmesinin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konabilir.

#### ***Konukla İlgili Süreçler***

*Hizmetler:* İyi hizmet denilince konuklar etkin, dikkatli ve dostça bir hizmet algılamaktadırlar. Konuk istek ve şikayetleriyle ilgilenme veya rezervasyon kolaylıkları bunlara örnek olarak verilebilir.

*Faaliyetler:* Faaliyet kavramı ile hem otelin çekirdek ürünü olan konaklama faaliyeti hem de zenginleştirilmiş ürün kapsamında park, yiyecek ve içecek benzeri faaliyetler kastedilmektedir (Braham, 1996:4). Dekorasyon ve mobilyalar da, bu kapsamda değerlendirilmelidir (Kappa, Nitschke ve Schappert, 1997).

*Süreç Kontrolleri:* Bu kapsamda kat hizmetleri faaliyetleri (oda temizliği vb.), bakım ve onarım hizmetleri (klima, su, ısıtma vb.) ve idari yaklaşımlar (faturalama, şikayetlerle ilgilenme vb.) düşünülmektedir (Braham, 1996; Kasavana ve Brooks, 2001).

#### ***İşle İlgili Süreçler***

*Eğitim:* Konuk tatmini sağlanması amacıyla çalışanlara periyodik olarak eğitim verilmesi çoğu konaklama işletmesinde yaygınlaşmıştır.

*İş Analizleri:* Bu kapsamda, otelin performans analizinin yapılması gerekmektedir. Fiyatlar, doluluk oranları ve maliyetler iş analizi açısından öne çıkmaktadır. Gelecek dönemlere yönelik faaliyet planları da unutulmamalıdır.

*Pazarlama:* Pazarın anlaşılması, pazarın hareket yönü analiz edilmeli ve buna uygun olarak stratejik pazarlama planı geliştirilmelidir.

*Konuk tatmini ve işletme başarısı,* iki temel çıktı olarak otel işletmeleri tarafından kabul edilmektedir. Bu çıktılar, yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan konuk ve işle ilgili süreçlere bağlıdır. Otel işletmelerinin kıyaslama çalışmaları sadece bir süreç yönelik (örneğin, konuklara yönelik) olmamalı her iki süreç birlikte ele alınmalıdır. Kıyaslama edilen işletmelerin her iki süreç uygulamaları ve verileri değerlendirilmelidir (Kasavana ve Brooks, 2001).

Otel işletmeleri için rakip kıyaslamaya dayanan yedi basamaklı bir benchmarking süreci geliştirmek mümkündür (Wood, 1999:2):

- Otel olarak neyin kıyaslama edileceğine karar vermek gerekir. Doluluk oranı, konuk şikayet oranları, fiyat ayarlamaları gibi değişik kriterler ele alınabilir.
- Nasıl ölçüleceğinin kararlaştırılması gerekir. Gözlem, mülakat, karşılıklı dosya açımı gibi yöntemler otel işletmeleri tarafından kullanılabilir.
- Hangi rakip otel işletmesinin seçileceğinin belirlenmesi gerekir. Aynı standartlarda olan işletmeler seçilmelidir. Otel sektöründe özellikle pazar liderleri, seçilecek otel olarak önde gelmektedir.
- Rakip otel verilerinin toplanması. Otel işletmelerinde rakip verilerinin toplanması diğer işletmelerde olduğu gibi bir yıllık süre içinde değerlendirilmemelidir. Doluluk oranları hem yıllık hem de sezonluk olarak değerlendirilmekle birlikte diğer önemli kriterler, örneğin ortalama satış fiyatları, gelirler vb. yıllık olarak değerlendirilmektedir.
- Verilerin analiz edilmesi ve farkların ortaya konulması. Rakip otel işletmelerinin verileri elde edildikten sonra rakamsal olarak otelin kendi verileriyle karşılaştırılmalı ve farklar gerek pozitif gerekse negatif olarak ortaya konmalıdır.
- Hedeflerin belirlenmesi ve faaliyet planlarının geliştirilmesi. Rakip otelin başarılı olduğu uygulamalar en kısa sürede otel için uyarlanmalıdır. Kıyaslama uygulamasının daha başarılı bir otel işletmesi olabilmek için gerçekleştirildiği hiçbir zaman unutulmamalıdır.
- Son olarak, faaliyet süreçleri yakından takip edilmelidir. Gerek duyulduğunda düzeltici eylemler uygulanmalıdır. Bir konaklama işletmesini başarıya götüren herhangi bir uygulama, başka bir otel işletmesinde başarılı olmayabilir.

## SONUÇ

Kıyaslama, 1970 sonlarından bu yana yapılan çalışmalarla artık literatürde sıradan bir terim haline gelmiş ve büyük işletmelerce Toplam Kalite Yönetimi programlarının bir parçası olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu konuda pek çok tanım geliştirilmiştir. Göze çarpan bir büyüme ile popülaritesi artmakla birlikte, çoğu zaman da yanlış kullanılmakta veya algılanmaktadır. Kıyaslama rakip karşılaştırma çalışmalarıyla karıştırılmaktadır ki, bu çalışmalar sadece benchmarking'i oluşturan parçalar arasındadır.

Sektörel anlamda kabul edilebilir standartlar geliştirmiş işletmelerin; uygulamalarını, süreçlerini, stratejilerini benimsemek olarak ortaya çıkan kıyaslama, amaçlanan hedeflere ulaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılan yöntemlerden biridir.

Çalışmada tanıtılan kıyaslama modelleri incelendiğinde işletmeler tarafından geliştirilen ve yazarlar tarafından öne sürülen çeşitli süreçler olduğu ve standart bir model bulunmadığı gözlenmiştir. İşletmeler kendi amaçlarına en uygun modeli benimseyip uygulama yoluna gidebilmektedirler. Ancak, seçilen modelin başarıya ulaşması için bu uygulamaların dinamik bir süreci içerdiğini, sürekli gözden geçirilip yenilenmesi ve hem yönetim hem de çalışanların tam katılımının ve desteğinin sağlanması gerektiği de dikkate alınmalıdır.

Otel işletmeleri de diğer sektörlerdeki işletmeler gibi yönetim faaliyetlerinde kıyaslamayı kullanabilirler. Burada hem rekabete dayalı, hem de fonksiyonel kıyaslama türlerini oteller açısından değerlendirerek ölçüm kriterlerini içeren yaklaşımlar ifade edilmiştir. Buna göre; otel işletmeleri müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılama ile memnuniyetlerini artırma konusunda kıyaslamaya başvurdukları takdirde, öncelikle neyi kıyaslayacaklarına karar vermelidirler. Bu aşamada *Konukla İlgili Süreçler*, *İşle İlgili Süreçler* ve *Çıktılar* karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç ve mevcut çıktılar dahilinde, otel işletmesi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak, zayıf yönleri iyileştirme ve geliştirmeye yönelik hangi rakip oteli ve/veya otelleri kıyaslayacağını belirlemelidir. Ölçümlerin nasıl yapılacağına karar verildikten sonra, verilerin toplanması, bunların analiz edilerek farkların ortaya konması gerekir. Sonuçlar doğrultusunda yeni hedefler belirlenip, uygun faaliyet planları geliştirilerek uygulamaya konulmalıdır. Faaliyet süreçleri düzenli olarak gözden geçirilerek gerek duyulduğunda yeniden yapılandırılmalıdır. Süreçlerin doğru başlatılması ve düzenli olarak gözden geçirilmesi, oteli başarıya götürecektir temel etmenlerdir. Otel işletmesinin başarısının ve müşteri tatmini sağlanmasının sadece otel karlılığı ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ülke ekonomisinin gelişmesi açısından yaşamsal önem taşıyacağı unutulmamalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

ANGELO, Rocco M. ve Andrew N. VLADIMIR (1998), *An Introduction to Hospitality Today*, 3<sup>rd</sup>.ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

BOGAN, C.E. ve M.J. ENGLISH (1993), "Benchmarking: A Wakeup Call for Board Members," *Planning Review*, July-Aug, s:21-33.

\_\_\_\_\_,\_\_\_\_ve\_\_\_\_\_.(1994), *Benchmarking For Best Practices*, New York: McGraw Hill Inc.

BOXWELL, J. Robert (1994), *Benchmarking For Competitive Advantage*, New York: McGraw Hill Inc.

BRAHAM, Bruce (1996), "Benchmarking" Department of National Heritage, BournemouthUniversity,England,www.bournemouth.ac.uk/si/bbraham\_website\_i.../h\_benchmarking.htm

BREITER, D. ve S.F. KLINE (1995), "Benchmarking Quality Management in Hotels," *FIU Hospitality Review*, Fall, s:45-52.

BURKE, J.Charles (1996), "10 Steps The Best-Practices Benchmarking," *Quality Digest*, February, s:22-30.

CAHILL, Lawrence B. (1994), "Bencmarking Environmental Ardit Programs: Best Practices and Biggest Challenges," *Total Quality Environmental Management*, s:13-18.

CAMP, Robert C. (1989), *Bencmarking:The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, New York: ASQC Quality Press.

\_\_\_\_\_. (1991), "Learning from the Best Leads to Superior Performance," *Journal of Business Strategy*, May-June, s: 56-67.

CHEN, Wen-Hsien (1998), "Benchmarking Quality Goals in Service System," *The Journal of Services Marketing*, Vol:12, No: 2, s:113-128.

ÇAKICI, C. ve diğ. (2002), *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.

ÇOLAK, Metin (1995), "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kıyaslama," 4. *Ulusal Kalite Kongresi*, 8-9 Kasım.

EKER, Selim (1996), "Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları," 5. *Ulusal Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite*, İstanbul: 13-14 Kasım,.

GÜLCAN, Bilgehan ve Rüçhan KAYAMAN (1999), "Bencmarking: İyinin En İyisi Olmak," Gazi Üniversitesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No 2, s:47-63.

HART, Christopher W. L. ve David A. TROY (1996), *Strategic Hotel/Motel Marketing*, Revised Edition, Michigan: Educational Institute of AHMA.

JOLLEY, Tony (2001), "Benchmarking For Small Hotels-A 'Tourism:Competing With The Best' Initiative," Department of National Heritage, Bournemouth University, England,[http://www.tonyversity.bournemouth.ac.uk/teaching\\_materials/html/benchmarking\\_for\\_hotels.html](http://www.tonyversity.bournemouth.ac.uk/teaching_materials/html/benchmarking_for_hotels.html)

KAPPA, Margaret M., NITSCHKE, Aleta ve Patricia SCHAPPERT (1997), *Housekeeping Management*, 2<sup>nd</sup>.ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

KASAVANA, Michael L. ve Richard M. BROOKS (2001), *Managing Front Office Operations*, 6<sup>th</sup>.ed., Michigan: Educational Institute of AHLA.

LAZER, William ve Roger A. LAYTON (1999), *Marketing of Hospitality Services*, Michigan: Educational Institute of AHMA.

LOVELOCK, Christopher ve Lauren WRIGHT (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2<sup>nd</sup>.ed., New Jersey: Prentice Hall Inc.

NEMLİOĞLU, Samim (1995), *Benchmarking Seminer Notları*, Arçelik Kalite Grubu.

OLALI, H. ve M. KORZAY (1993), *Otel İşletmeciliği*, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

SINMAZ, Sezin (1997), "Pazarlamada Örnek edinme (Benchmarking) ve Türkiye'den Bir Örnek," Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, *SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

SMITH, G.A., RITTER, D. ve W. TUGGLE (1993), "Benchmarking: The Fundamental Questions," *Marketing Management*, Vol 2, No 3, s:43-48.

SPENDOLINI, Michael J. (1992), *The Benchmarking Book*, Amacom-American Management Association, New York.

\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_. (1993), "How to Build a Benchmarking Team", *Journal of Business Strategy*, March-April,.

WATSON, Gregory H. (1993), *Strategic Benchmarking*, New York: John Wiley & Sons Inc.

\_\_\_\_\_. (1992), *The Benchmarking Workbook*, Cambridge, Massachusetts: Productivity Press.

WASTI, Nazlı (1996), *Benchmarking (Kıyaslama Metodu) Vak'a Çalışması*, İstanbul.

WOOD, Jonathan (1999), "Benchmarking: Industrial Tourism or A Tool For Continuous Improvement", Conference Report, The University of New South Wales, Sydney, Australia, <http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/conf/bench.html>

YASİN, M.M. ve T. W. ZIMMERER (1995), "The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 7, No: 4, s:27-32.

ZİBEL, Pınar M. (1997), "İşletmelerde Benchmarking Uygulama Süreçleri," İstanbul: Marmara Üniversitesi, *SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

ZİYAL, Nurtaç (1997), *İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking*, (Ek Kitapçık) Capital, Ekim 1997.

## DOĞAL BESLENME DESTEKLERİNE İÇ PAZARIN OLUŞTURULMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sanem ALKİBAY\*  
Arzu KILIÇLAR\*\*

### ÖZET

Doğal Beslenme Destekleri bir çok insanın günlük yaşantısının yoğun temposu içinde yetersiz kalan gıda ihtiyacını karşılamaya yönelik ürünlerdir. Kaynağını bitkisel ve hayvansal hammaddelerin oluşturduğu beslenme destekleri; vitamin, mineral, bitkisel içerikli ürünler, sporcu destekleri ve doğal kozmetiklerdir. Bu çalışmanın amacı, iç pazar için doğal beslenme desteklerine ilişkin tüketici eğilimlerini ve profilini belirlemektir. Söz konusu amaç çerçevesinde Ankara ilindeki Çankaya ve Altındağ ilçelerinde alışverişe çıkan 18 yaş ve üzerindeki 1074 tüketiciye anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, özellikle gençlerin ve eğitim düzeyi yüksek tüketicilerin doğal beslenme desteklerini satın aldıkları belirlenmiştir. Doğal ürünler içerisinde en çok ilgi gören çeşitler vitamin ve minerallerdir. Tüketicilerin doğal beslenme desteklerini kullanma nedenleri başında "doktorlara danışmadan rahatlıkla alınabilmesi ve yan etkisinin olmayacağı" düşüncesi gelmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Doğal Ürün, Doğal Beslenme Destekleri, Vitaminler, Tüketici Davranışları

A RESEARCH ON DEVELOPING AN INTERNAL  
MARKET FOR NUTRITIONAL SUPPLEMENTS

### ABSTRACT

Natural nutritional supplements are daily use products to complement insufficient nutrition. These products are vitamins, minerals, herbal products, sportive supplements and natural cosmetics. The aim of this study is to determine the consumer attitude and profiles of these products. Accordance with the scope of this aim, questionnaires were applied to 1074 consumers over 18 years of age at two districts of Ankara, Çankaya and Altındağ.

The results of the study showed that especially young and higher educated consumers were purchasing natural nutritional supplements. Most popular products were vitamins and minerals. The main reasons for consumption of these products were the belief that nutritional supplements were free of side effects and a prescription was not needed to buy these products.

**Key Words:** Natural Product, Nutritional Supplements, Vitamins, Consumer Behavior

---

\* G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Doç.Dr)  
\*\* G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Arş.Gör.)  
\*\* Bu çalışma G.Ü. Araştırma Fonu'nca desteklenmiştir.

## 1.GİRİŞ

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen yaşam tarzı insanların beslenme alışkanlıklarına da yansımıştır. Bunun sonucu olarak oluşan yeni beslenme biçimi özellikle besinlerin hazırlanma, pişirilme ve saklanma şekilleri nedeniyle, insanların tükettikleri yiyeceklerden yeterli miktarda vitamin ve mineralleri almalarını engellemiştir. Bununla beraber insanların sağlıklı yaşamak, hastalıklardan korunmak ve performans geliştirmek için arayış içinde olmaları doğal ürün diğer bir değişle doğal beslenme destekleri arzını gündeme getirmiştir. Doğal ürünler (doğal beslenme destekleri), vücudun günlük besin ihtiyacına göre formüle edilmiş ve günlük kullanım dozları belirlenmiş, genel sağlığı ve beslenmeyi destekleyici ürünlerdir. Söz konusu ürünler; vitaminler, mineraller, herhangi bir farmasötik şekilde (çay, toz, tablet, kapsül) tüketicinin kullanımına hazır hale getirilmiş bitkisel içerikli ürünler, bunların kombinasyonları, nutrasötikler, vücuda sistematik veya topik olarak uygulamak suretiyle kozmetik amaçlı kullanılan ürünlerdir. Bu ürünler, bitki ve hayvan gibi doğada var olan canlılardan elde edilen hammaddelerin kimyasal ya da sentetik olmayan minimal bir üretim sürecinden geçirilerek üretilmektedir (Brown, 1999: 24-2; Food and Drug Administration, 2001). Burada özellikle vurgulanması gereken nokta doğal ürünlerin (beslenme destekleri) ilaç olmadığıdır (Kayaalp,1991: 476-484, Stern, 1988; Benzi ve Celi, 1997). Özellikle literatürde tartışılan önemli bir konu, doğal ürün olan beslenme desteklerinin insan sağlığına ne derece yararlı ve etkili olduğudur. Genel eğilim, bunu ortaya koyacak düzeyde yeterli bilimsel araştırma yapılmadığı için beslenme desteklerinin, insan sağlığı için gerekli olduğuna dair bir fikir birliğinin olmadığı yönündedir. Ayrıca beslenme desteklerine yönelik, özellikle bitkisel ürünlerin güvenilirliği ve saf oluşları yönünde de yeterli düzeyde testler yapılmadığı için şüpheler bulunmaktadır (European Parliament, 2001; Brown, 1999:24). Bitkisel ürünler yoluyla tedavilerin uzun bir geçmişi olmasına ve bazı ülkelerde alternatif tıp olarak gösterilmesine rağmen, yetersiz araştırmalar nedeniyle özgün ve belirgin bir etkisinin saptanamaması, Amerika, Kanada (Stern 1988; Benzi ve Celi 1997) ve Türkiye gibi birçok ülkede ilaç olarak tanımlanmamasına neden olmuştur. Bazı bitkisel ve diyet ürünlerinin ölüme yol açacak düzeyde yan etkilerinin olduğu (Office of Alternative Medicine ,1998 ; Hürriyet, 2002 ) ve hatta vitamin ve minerallerin fazla tüketilmesinin olumsuz sonuçlara da yol açabileceği de ifade edilmektedir.

Ancak bütün bu uyarılara ve olumsuzluklara rağmen beslenme destekleri süpermarketlerin, ihtisas mağazaların ve eczanelerin raflarında gün geçtikçe çeşitlenerek yer almakta ve tüketicinin bilinç düzeyine bağlı olarak tercihine bırakılmaktadır. Her geçen gün



talep miktarı artan beslenme destekleri ABD ve Avrupa pazarında uzun yıllardır üretilmekte olmasına rağmen son yıllarda daha çok talep edildiği dikkati çekmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, 260 milyon Amerikalının neredeyse %50'si beslenmelerini iyileştirmek için bitkisel ürünler, vitaminler ve mineralleri düzenli olarak almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yaklaşık 600 beslenme desteği üreticisi, 4000'in üstünde ürün ortaya koymaktadır. Bu ürünlerin yıllık satışı en az 4 milyar \$'a ulaşmaktadır (DSHEA Public Law,1994). Ayrıca Amerika'da kardiyologların % 50'si antioksidan vitaminleri kullanmakta, fakat yalnızca % 30'u bunları hastalarına önermektedirler (Walker,2001:7). Doğal ürünlere ek olarak bitkisel ilaçların popülaritesi de her geçen gün artmaktadır. Yapılan bir çalışmada, 2000 yılında bitkisel ilaç satışlarının 5 milyar \$ civarında gerçekleşeceği öngörülmüştür (Brown,1999). Büyüyen pazara paralel olarak ticari biçimde hazırlanmış bitkisel ürünlerde geliştirilmeye devam edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde eczacılık ve bitkisel ilaçlar konulu bir araştırmaya göre, eczacıların %28'i bu ürünleri daha önce kendi tedavisinde kullanmış, %21'i kendisinin ya da yakın aile üyelerinin geçmişte sıkça söz konusu ürünleri kullandığını belirtmiş, %52'si ise bitkisel ürünlerin kar potansiyelinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan araştırmaya katılan eczacıların %66'sı pazara sunulan bitkisel ürünlerin dozlarının iyi standardize edilmediğini de vurgulamışlardır (Bouldin ve diğ.,1999:279-285).

Ulusal Tüketiciler Derneği'nin (NCL) yaptığı araştırmalara göre, Amerikan tüketicilerinin % 75'i doğal etiketli ürünlerin içeriklerinin % 90 ya da daha yüksek oranda doğal olması gerektiğine inanmaktadır. Aynı zamanda bu tüketicilerin % 86'sı, doğal ürün biçiminde etiketlenen ürünlerin güvenli olduklarına da inanmaktadırlar (National Consumer League , 2002).

Doğal beslenme desteklerine karşı kamu oyunda oluşan söz konusu olumlu ve olumsuz imaj, üretici işletmeleri daha yoğun bilimsel araştırma yaparak doğal ürünlerin sağlıklı yaşama ve hastalıklardan korunmaya etkili olduklarını kanıtlamaya yönlendirmiştir. Çeşitli gıdaların ve beslenme desteklerinin alınması ile kanser, kalp krizi, kemik erimesi gibi kronik hastalıklardan korunma arasında bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarla desteklenmeye çalışılmaktadır. Klinik araştırmalar, bitkisel temelli (ağırlıklı) yiyecekler, doymuş yağ ve hayvansal yağı düşük sağlıklı basit bir beslenme ile bazı kronik hastalıklardan korunulabileceğini göstermektedir (DSHEA Public Law,1994).

Doğal beslenme destekleri ABD pazarında olduğu gibi Avrupa'da da yoğun ilgi görmektedir. Avrupa pazarında beslenme desteklerine olan talebi belirleyebilmek için beş ülkede (Fransa, Almanya, İtalya, İspanya, İngiltere) pazar araştırması yapılmıştır. Bu araştırmaya göre, söz konusu ülkeler için tespit edilen bulgular ve pazarın yapısına ilişkin bilgileri genel hatlarıyla aşağıda ki gibi özetlemek mümkündür (Euromonitor, 2001:25-26):

-Sözkonusu beş ülkede sağlık bilinci artmış ve beslenme desteklerinin faydalarından daha fazla sayıda insan haberdar olmuştur. Medyanın vitamin ve diğer beslenme desteklerine olan yaklaşımı pazardaki büyümenin etkenlerinden birisi olarak gösterilmektedir. Değişen dağıtım yapısı beslenme desteklerine ulaşılabilirliği geliştirmiş ve aynı zamanda tüketicinin bu ürünlere daha kolay ve daha ucuza ulaşmasını sağlamıştır.

-Beslenme destekleri 2000 yılına kadar yalnızca beslenmede bir eksiklik hissedildiğinde kullanıldıklarından gelişimleri engellenmişti. Bu ürünlerin günlük besin ihtiyacını tamamlamak amacıyla kullanılmaya başlanmasıyla talep artmış ve bu durum sektörün büyümesini ateşlemiştir.

-Sağlığı korumaya yönelik ürünlere ilişkin geniş kapsamlı reklamlar sektörün gelişmesine yardımcı olmuştur. Az gelişmiş pazarlarda özellikle tüketicinin beslenme istekleri göz önünde bulundurularak çoklu vitaminler güçlü bir şekilde oluşturulmuştur. Vitamin ve beslenme destek ürünlerinin yeni tüketim şekilleri (sıvı, kaynayan ya da çiğnenen tabletler vb.) pazar kazançlarını büyük oranda arttırmıştır. Özel markalı beslenme destekleri üreticileri daha az farmakoloji bilgisi gerektiren ürünlere yönlendirmiştir.

1999 yılında Fransa, Almanya, İtalya, İspanya ve İngiltere'deki beslenme destekleri ürünlerinin pazar performansları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. 1999 Yılı Beslenme Desteklerinin Satış Değerleri  
ve Pazar Büyüme Oranları (Milyon)

Ülkeler	ABD \$	ECU	% Büyüme Oranı
Fransa	512.0	470.0	0.8
Almanya	796.0	731.0	-2.0
İtalya	522.0	480.0	4.5
İspanya	130.0	120.0	-0.4
İngiltere	629.0	590.0	7.1

(Kaynak:Euromonitor,2001:28)

Yapılan araştırma sonucuna göre; 1999 yılında İspanya (-%0,4) ve Almanya'da (-%0,2) vitamin ve beslenme destekleri satışlarında düşme görülmüştür. Buna karşın İngiltere pazarında %7.1' lik dinamik bir artış izlenmiştir.

-1999 yılında Almanya'da vitamin ve diğer beslenme destekleri pazarında fiyat baskıları üzerine rekabet kızışmış ve özel markalarda artışlar yaşanmıştır. Söz konusu ürünlerin dağıtımını eczanelerden düşük fiyatlı manavlara ve bakkallara doğru kaymaya başlamıştır.

-İtalya'da vitamin ve diğer beslenme destek ürünlerinin kullanımı daha düşüktür. Ancak yeni ürünlerin reklamları satışların %4.5 oranında artışını sağlamıştır.

-Fransa'da satışlar % 0.8 oranında artmıştır. Tüketicilerin daha kolay ulaşabilecekleri, düşük fiyatlı markaları tercih ettikleri görülmüştür.

Söz konusu beş ülke için, beslenme destekleri pazarının 1995-1999 yılları arasındaki pazar büyüme oranları incelendiğinde en hızlı büyümenin İtalya'da (% 83.2) yaşandığı, onu İngiltere'nin takip ettiği (%34.4) dikkati çekmektedir. % 6.9'luk pazar daralmasının yaşandığı ülke ise Almanya'dır (Euromonitor,2001:30).

Önemli bir veri de, ülkeler itibariyle kişi başına beslenme destekleri harcamalarıdır. İspanya'da kişi başına beslenme destekleri ürün harcaması 3.3 \$'dır. İspanyol tüketiciler çok özel ürünler yerine, daha ucuz olan çok vitaminli ürünleri tercih etmektedirler. 1999'da Fransa (8.7 \$) ve İtalya'da ( 9.1\$) kişi başına beslenme destekleri ürün harcamaları birbirine çok yakındır. İngiltere, kişi başına tüketimin en yüksek olduğu ülke (10.60\$) olurken Almanya, Avrupa ortalamasının altında kalmaktadır.

Önemli bir konu da vitamin ve diğer beslenme destekleri ürünlerinin 1999 yılındaki birbirlerine göre satış oranlarıdır. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, Avrupa pazarında en çok satışlar diğer beslenme destekleri ürünlerindedir. Ülkeler itibariyle vitamin ve diğer beslenme desteklerinin satış oranları ele alındığında farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Sadece İngiltere pazarında vitaminlerin satış oranları, diğer beslenme desteklerine nazaran daha yüksek orandadır. Örneğin Fransa pazarında vitaminlerin satış oranı % 32.6, İspanya'da % 43.9, Almanya'da % 45.0 ve İtalya'da ise % 46.4'dür. Fransa'da en çok diğer beslenme desteklerinin talep gördüğü dikkati çekmektedir (Euromonitor 2001:32).

Avrupa pazarında doğal beslenme destekleri sektöründe çok sayıda işletme üretim yapmaktadır. Sözkonusu işletmelerin pazar payları Fransa, Almanya, İtalya, İspanya ve İngiltere için incelendiğinde, Roche Group ile American Home Products ve Novartis firmalarının 1999'da tüketicilerce tanınan ve firma imajı yüksek firmalar olduğu görülmektedir. Özellikle Roche Group firmasının pazar payı İtalya (%14.6) ve İspanya'da (%12.2) diğer firmalara göre daha yüksek olup birinci sırada yer almaktadır.

Merck, 1999'da İngiltere pazarının % 20.2'sine sahip olan en büyük firmadır. Onu Roche Group takip etmektedir(%18.1). Sözkonusu iki firma hem yenilik hem de reklam harcamaları açısından İngiltere pazarında birbirlerine paralellik göstermektedirler. Özellikle İngiltere'de perakende ticarete lider konumunda olan "Boots the Chemists" vitaminler ve diğer beslenme destekleri konusunda çok geniş bir ürün yelpazesine sahip olup, özel etiketli ürün alternatifleri sunarak tüketicilere ürünlerin yararları hakkında detaylı bilgiler sunmakta ve onların reklamını yapmaktadır. Böylece özel etiketli ürünler markalı ürünlerin pazar paylarını tehdit etmektedir.

Fransa pazarında beslenme destekleri alanında birinci firma Arkopharma'dır(%17.0). Onu % 10.6 pazar payıyla Juva Sante izlemektedir. Almanya'da Smith Kline Beecham pazar lideridir. Onu % 13.7 pazar payıyla MCM Klosterfrau takip etmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Vitamin ve Beslenme Destekleri Üreticisi Firmaların Ülkelere Göre Pazar Payları (1999 Yılı)

	Fransa %	Almanya %	İtalya %	İspanya %	UK %
Roche Group	7.7	-	14.6	12.2	18.1
American Home Products	-	2.7	10.2	4.3	2.7
Merck	-	-	-	2.1	20.2
Novartis	2.1	6.9	11.1	4.2	-
Arkopharma	17.0	-	-	-	-
Juva Sante	10.6	-	-	-	-
Boehringer Ingelheim	-	4.3	-	8.2	-
Smithkline Beecham	2.7	17.6	-	-	-
MCM Klosterfrau	-	13.7	-	-	-
Private Label	0.4	1.1	-	-	38.6
Diğerleri	59.5	53.7	64.1	69.0	20.4
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(Kaynak :Euromonitor,2001:35)

Vitamin ve diğer beslenme destekleri sektöründe önemli bir konu da söz konusu ürünlerin tüketicilere hangi tür perakendeciler kanalıyla ulaştırıldığıdır. Fransa, Almanya, İtalya, İspanya ve İngiltere pazarlarında lider perakendeci türünün eczaneler (pharmacies/chemists) olduğu dikkati çekmektedir. Özellikle Fransa ve İspanya'da eczanelerin satışları toplam satışların yaklaşık % 80'ini oluşturmaktadır. Son yıllarda vitamin ve diğer beslenme destekleri satışında eczanelere drugstore'lar ve bakkallar rakip olmaya başlamıştır. Bununda öncelikli nedeni, hem fiyatların düşük olması hem de tüketicilerin diğer alışverişlerini yapmak için girdikleri bakkal ve drugstore'larda vitamin ve beslenme desteklerini de alma isteğinde olmalarıdır. Diğer bir deyişle, tüketicilerin alışveriş için uğradıkları bir noktadan bütün ihtiyaçlarını karşılamak isteğinde olmalarıdır. Önemli bir diğer etken de, drugstoreların çalışma saatlerinin uzun olması yanında zincir mağazalar olmaları sebebiyle her yerde bulunabilmeleridir (Euromonitor 2001:47).

İngiltere ve İspanya'da ilgi gören diğer bir perakendeci türü de ihtisas (özellikli) mağazası olarak kabul edilen sağlık- şifa gıda mağazaları (healthfood stores) dir. Vitamin ve diğer beslenme destekleri satışlarının İngiltere'de % 16'sı, İspanya'da ise % 13.3'ü sağlık-şifa gıda mağazalarında satılmaktadır. Bu tür mağazaların en önemli özelliği; ürünleri kullanmaktan zevk duyan, konusunda uzman personelin çalışması ve söz konusu personelin tüketicilere ürünler hakkında kanıt göstererek bilgi vermesidir.

Vitamin ve diğer beslenme destekleri pazarı için 1999-2004 yılları arasını kapsayan çeşitli pazar tahminleri yapılmaktadır. Bunları kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Euromonitor, 2001:49-50).

-Almanya hariç İngiltere, Fransa, İspanya ve İtalya pazarlarında 1999-2004 yılları arasında vitamin ve beslenme destekleri sektöründe kazanç açısından pozitif bir büyüme olacağı tahmin edilmektedir. Bu değişim İspanya'da %2 İtalya'da %49 olarak beklenmektedir. Tüketicilerin artan talebiyle birlikte tahmin dönemi içinde en dinamik büyümenin İtalya'da olacağı tahmin edilmektedir.

-Fiyatlar üzerindeki baskı ve tüketicilerin düşük fiyatlı ürünleri tercih etme eğilimleri sebebiyle, 1999-2004 yılları arasında Alman vitamin ve diğer beslenme destekleri pazarının gelişmesinin engelleneceği düşünülmektedir. Ayrıca satışları etkileyen fiyat indirimleri ve zenginleştirilmiş sağlık yiyecekleri üretiminden kaynaklanan rekabet nedeniyle, Fransız besin destekleri pazarının yavaşlayacağı beklenmektedir.

-1999-2004 arasında İngiltere'deki vitamin ve diğer besin destekleri pazarı satışlarının %41,9'a varan dinamik bir büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. Bugüne kadar kişisel tedavi ve önleyici ilaç (koruyucu hekimlik) kullanma trendinin devam etmesi vitamin ve diğer beslenme destekleri pazarına ek bir destek sağlamıştır.

-1999-2004 yılları arasında İspanya pazarında %2 gibi küçük bir oranda büyüme tahmin edilmektedir. Bununda en önemli etkeni, İspanyol tüketicilerinin beslenme açısından zengin bir diyet uygulamaları ve bu durumda besin desteklerine talebin düşük olacağı görüşüdür.

Türkiye'deki doğal ürün pazarı incelendiğinde, son bir-iki yıldır beslenme desteklerinin satışında hareketlenme hissedilmektedir. Özellikle GNC, ANWAY, Universal, Nutrition ve SOLGAR gibi markaların vitamin, mineral ve diğer beslenme desteği ürünleriyle pazara girmesi canlanmayı etkileyen en önemli faktör olarak gösterilmektedir.

Vitamin ve Mineral türü beslenme desteklerinin dağıtımında GNC büyük alışveriş merkezlerindeki özel ihtisas mağazaları kanalıyla tüketicilerine ulaşmayı hedeflerken, ANWAY doğrudan satış yöntemini kullanmaktadır.

Türkiye'de doğal ürünler, 25.11.1999 Tarih ve 23887 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Tıbbi Farmasötik Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" kapsamında değerlendirilmekte olup beş grup altında toplanmaktadır (T.C.Sağlık Bakanlığı 2000). Bunlar ;

a) Bugüne kadar imaline ithaline ve satışına Sağlık Bakanlığı ve /veya Tarım Bakanlığınca izin verilen, bir farmasötik form halinde kullanıma hazır hale getirilmiş, hastalıkların tanı, tedavi ve önlenmesinde spesifik ve selektif kullanıma yönelik olmayan, vücudun günlük ihtiyacına göre formüle edilmiş, günlük kullanma dozları belirlenmiş "Genel Sağlığı ve Beslenmeyi Destekleyici Ürünler" (vitamin, mineral, bitkisel ürünler ve bunların kombinasyonları, nutrasötikler),

b) 08.04.1994 tarihli kozmetik yönetmeliği kapsamında olmayan veya etkin madde/ler konsantrasyonu yönetmelikte verilen sınırların dışında olan, vücuda sistemik veya topik olarak uygulanmak suretiyle kozmetik amaçlı kullanımı önerilen ürünler "Kozmesötikler, Dermakozmetikler" (yağ banyoları, göz, kirpik hijyen preparatları, şampuanlar ve losyonlar,

cilt beyazlatıcı bazı ürünler, cilt soyucu bazı ürünler, selülit giderilmesine yardımcı ürünler, tırnak preparatları, sabunlar vb. ),

c)Herhangi bir farmasötik şekilde (çay, toz, tablet, kapsül vb.) tüketicinin kullanımına hazır hale getirilmiş “Bitkisel Ürünler”,

d)Farmasötik form şeklinde ve dozu belirlenmiş halde piyasaya verilecek olan “Yapay Tatlandırıcılar”,

e)Yukarıdaki grupların dışında kalan, topik uygulanan ve tıbbi müstahzar olarak değerlendirilmeyen ürünler “Ara Ürünler” (soğutucu spreyleyler, ağız ve diş preparatları, kulak-burun hijyeni preparatları gibi) dir.

Sağlık Bakanlığı "Tıbbi Farmasötik Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğe" göre; vitamin, mineral vb. doğal beslenme desteklerinin ambalajı üzerinde kolayca okunacak şekilde (çerçeve içinde , koyu renkli) “Bu ürünün tıbbi yararı geleneksel kullanıma ve literatüre dayanmaktadır. Tıbbi müstahzar (ilaç) olarak değerlendirilmemiştir” ibaresi bulunmak zorundadır. Ayrıca izin verilen söz konusu ürünlerin tanıtımları yapılırken hem haksız rekabeti önlemek hem de tüketiciyi korumak amacıyla bazı kurallar belirlenmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2000,T.C. Tarım Bakanlığı, 2000). Buna göre; tanıtım metni etik kurallara uygun, gerçeklik ve bilimsellik ilkesine dayalı olarak, herhangi bir ürünle karşılaştırma yapılmaksızın, orijinal kullanım kılavuzuna sadık kalınarak Türkçeye çevrilecektir. Ürün etiketi üzerinde mucizevi kür, sihirli, yeni icat, büyüleyici, saf gibi belirsiz ve ölçülemeyen ifadeler yer almayacaktır. Ürünün etkileri referansa dayandırılacak kesin ifadeler değil muhtemel ifadeler kullanılacaktır. Beyanlarda tıbbi terim ve terminoloji kullanılması yasaklanmış olup, hastalık ve hastalık sınıfı da ifade edilemeyecektir. Ayrıca ürün isimleri bir hastalık ismi veya herhangi bir organın ismini taşıyamayacaktır.

Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması, İSIC Rev. 3’e göre doğal ürünler “Eczacılık Müstahzarları İmalatı” alt başlığı içinde yer almaktadır. Bu sınıflamaya göre “2423.2.03.60” numaralı başlık, provitaminler ve vitaminler (doğal veya sentez yoluyla elde edilmiş ) (doğal konsantreler dahil), bunların öncelikle vitamin olarak kullanılan türevlerini ve bunların birbirleriyle olan karışımlarını içeren diğer ilaçları (perakende satışa hazır) içermektedir (DİE, 1997:139). Türkiye’deki doğal ürün sektörüne ilişkin istatistiki verilere ulaşmak amacıyla, D.İ.E; Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Tarım Bakanlığına kişisel başvuruda bulunulmuştur. Türkiye için doğal ürün sektörünün (beslenme

destekleri ) yeni bir pazar olması sebebiyle, ürünlerin toplam satış hacmi, kişi başına tüketimi, üretici ve ithalatçı firma sayısı gibi bilgilere ulaşamamıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığından alınan bilgilerin ise, genel olarak Türkiye'ye ithal edilen başka benzer ürünleri de kapsayan toplam istatistikler olması nedeniyle araştırma konumuz olan beslenme desteklerini yansıtmamaktadır.

Avrupa Birliğine üye ülkelerde Doğal Beslenme Destekleri Sektörü'nü hem kontrol altına alma, hem de belirli bir standarda oturtmak amacıyla Avrupa Parlemontosu konuya ilişkin olarak çeşitli öneriler geliştirmiştir. Bu öneriler özellikle söz konusu ürünlerin güvenilirliğini kapsamaktadır. Bahsi geçen önerilere göre, bu ürünlerin güvenliğiyle ilgili en önemli husus, içerdikleri maksimum vitamin ve mineral seviyesidir. Tüm ürünler Amerikan Sağlık Örgütü FDA (Food&Administration) tarafından kabul edilerek refere edilen günlük miktar RDA (Recommended Daily Allowance) nın üzerinde vitamin ve mineral içerenlerin fazla kullanımı durumunda olumsuz etkiler meydana geldiği gözlenmiştir. Bu ürünlerin amacı, normal bir beslenmeyi sağlayabilmek amacıyla destek vermek olduğundan, içerdikleri maksimum-minimum vitamin ve mineral düzeyinin belirlenmesi önemlidir. Öneriye göre, kullanılması gereken miktar, etiketlerde belirtilmeli ve fazla kullanılması durumunda sağlığa verebilecekleri zararlar da açıkça etikette yer almalı ve bu açıklamalar zorunlu kılınmalıdır. Buna ek olarak besin destekleri normal besin etiketleme yasası dışında tutulmalıdır. Vitamin ve mineral kaynağı olmaları sebebiyle (çünkü yüksek oranda enerji, yağ, protein, karbonhidrat içerirler) etiketleme zorunlu olmalıdır. Ancak normal besinler için içerik, 100 gr.'da ya da 100 ml.'de içerdikleri (miktar/oran) biçiminde verilmektedir. Oysa doğal ürünlerde her dozda bulunan miktara göre verilmeli ve bu dozların içeriği günlük kullanım miktarına göre hazırlanmalı ve açıklanmalıdır (European Parliament,2001).

## **2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve SINIRLARI**

Doğal beslenme destekleri günlük beslenme ihtiyacını desteklemek, vücudun direncini arttırmak, enerji ve vitamin ihtiyacının arttığı hallerde beslenme desteği sağlamak üzere tüketicilerin hizmetine sunulmuş ürünlerdir. Doğal beslenme desteklerinin hammaddesini doğada var olan bitki ve hayvanlar oluşturmaktadır. Yetkili makamlarca ilaç olarak kabul edilmeyen ve şüpheyle bakılan, ancak üretici ve dağıtıcı işletmelerce insan sağlığı için etkili, güvenli ve yararlı olduğu savunularak hatta gün geçtikçe ürün çeşitlendirmesine gidilerek raflarda yerini alan doğal beslenme desteklerinin iç pazar potansiyelini belirlemek bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada, doğal beslenme desteklerine ilişkin



tüketici eğilimleri ve profili belirlenmeye çalışılacaktır. Söz konusu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

- H<sub>1</sub> : Doğal beslenme desteklerini kullanma ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>2</sub>: Doğal beslenme desteklerini kullanma ile yaş arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>3</sub>: Doğal beslenme desteklerini kullanma ile eğitim arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>4</sub>: Doğal beslenme desteklerini kullanma ile gelir arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>5</sub>: Doğal beslenme desteklerini kullanma ile oturlan ilçe arasında ilişki vardır.  
H<sub>6</sub>: Doğal beslenme desteklerine benzerlerine nazaran daha fazla oranda para ödeme ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>7</sub>: Doğal beslenme desteklerine benzerlerine nazaran daha fazla oranda para ödeme ile yaş arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>8</sub>: Doğal beslenme desteklerine benzerlerine nazaran daha fazla oranda para ödeme ile eğitim arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>9</sub>: Doğal beslenme desteklerine benzerlerine nazaran daha fazla oranda para ödeme ile gelir arasında bir ilişki vardır.  
H<sub>10</sub>: Doğal beslenme desteklerine benzerlerine nazaran daha fazla oranda para ödeme ile oturlan ilçe arasında bir ilişki vardır.

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinin Çankaya ve Altındağ ilçelerinde alışverişe çıkan 18 yaş ve üzerindeki tüketiciler oluşturmaktadır. Araştırmanın Çankaya ve Altındağ ilçeleriyle sınırlandırılmasının 2 nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, anket çalışmasının Ankara geneli için yüksek maliyet gerektirmesi ve zaman kısıtıdır. İkinci neden ise, Çankaya ve Altındağ ilçelerinin Ankara ilini temsilen sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan farklı iki ilçe olmaları düşüncesidir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü, % 97 güven sınırında, % 3 hata payında ve cevapların % 35' inin bilindiği varsayımıyla 1011 kişi olarak bulunmasına rağmen 1100 kişiye anket uygulanmıştır (\*).

Anketlerin 1097 adeti ön değerlendirmeye alınmış, 23 adet anket formu değerlendirmeye uygun bulunmamıştır. Sonuç olarak 1074 adet anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Veri tabanının oluşturulmasında SPSS paket programından yararlanılarak aritmetik ortalama ve ki-kare analiz teknikleri kullanılmıştır.

---


$$(*) \sigma_x = \frac{\sqrt{(p)(1-p)}}{\sqrt{n}} \quad \text{Standart hata} = \frac{\sqrt{\text{Varyans}}}{\sqrt{\text{Örnek çapı}}} \quad 0.015 = \frac{(0.35)(0.65)}{\sqrt{n}}$$

$$0.015^2 = \frac{0.2275}{n} \quad n = \frac{0.2275}{0.000225} \quad n = 1011$$

Araştırmada her iki ilçenin alışveriş semtleri belirlenmiş, bu semtlerde ankete katılacak tüketici oranlarının belirlenmesinde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden zümrelere göre örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Her semtteki tüketicilerin seçiminde ise, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya katılımda gönüllülük ilkesi temel alınmış ve deneklerin sorulara gerçekçi ve içten cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırma için veri toplamada yüzyüze anket yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tüketicilerin demografik özelliklerine yönelik, ikinci bölümde ise doğal ürünlere ilişkin görüş ve satınalma davranışlarını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket formunda sorular kapalı uçlu olarak sorulmuş ve bazı cevapların öncelik sırasına göre derecelendirilmesi istenmiştir. Araştırmada önem derecesine göre cevaplandırılması istenen sorularda ağırlıklandırmaya başvurulmuştur.

### **3.ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME**

Araştırmaya katılan tüketicilerin %50,8'i kadın, %49,2'si erkektir. Tüketiciler yaş bazında incelendiğinde; %51,6'sı 18-35 yaş, %34,9'u 36-50 yaş, % 13,5'i ise 51 yaş üzeri grupta yer almaktadır.

Ankete katılanlar eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, %19,8'i nin ilk ve orta okul, %31,3'ü nün lise, %48,9'u nun ise yüksekokul mezunu oldukları görülmektedir.

Aylık toplam gelir bazında tüketiciler incelendiğinde; % 43'ü nün 400 milyon TL ve daha az gelirli, %31,3'ü nün 401-700milyon TL,%15,5'i nin ise 701-999 milyon TL arasında gelirleri oldukları belirlenmiştir. 1 milyardan fazla aylık geliri olanlar ise örneklemin %10,1'ini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan tüketicilere doğal beslenme destekleri kavramını duyup duymadıkları sorulmuş ve % 77,8'in duyduğu belirlenmiştir. Doğal beslenme destekleri kavramını duymayanların oranı ise % 22,2'dir.

Doğal beslenme destekleri kavramını duyup duymama ile cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir durumu değişkenleri arasında ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde) istatistiksel anlamda bir ilişki olup olmadığı ki-kare analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda cinsiyet hariç ( $SD=1$ ,  $x^2 = 2,611$ ) diğer değişkenlerle (yaş  $SD=2$ ,  $x^2 = 26.328$ , eğitim  $SD=2$ ,  $x^2 = 203.216$ ; gelir  $SD=12$ ,  $x^2=45.938$ ) anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Elde edilen veriler incelendiğinde, 18-35 yaş grubunda yer alanların % 83.4'ü doğal beslenme destekleri kavramını duyarken bu oran 36-50 yaş grubunda % 74.7'ye, 51-65 yaş grubunda ise % 64.8'e düşmektedir. Dolayısıyla yaş arttıkça doğal beslenme destekleri kavramını duymama oranının arttığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle gençler doğal beslenme destekleri kavramına daha aşinadır denilebilir.

Eğitim değişkenine göre verilen cevaplar incelendiğinde, doğal beslenme destekleri kavramını duyanların % 58.1'i üniversite mezunlarıdır. Diğer yandan üniversite mezunlarının % 92.6'sı doğal beslenme destekleri kavramını duymuşken bu oran lise mezunlarında % 75.9'a, ilköğretim mezunlarında ise % 44.6'ya düşmektedir. Dolayısıyla eğitim arttıkça doğal beslenme destekleri kavramını duyma oranı da artmaktadır.

Ailenin toplam aylık geliri ile doğal beslenme destekleri kavramını duyma ilişkisi analiz edildiğinde, 123-400 milyon arasında kazancı olanlarda duyma oranı % 68.2 iken bu oran gelire bağlı olarak artmakta ve 1 milyardan üstü gelir elde edenlerde yaklaşık % 90'a ulaşmaktadır.

Bu veriler ışığında eğitim ve gelir düzeyi arttıkça doğal beslenme destekleri kavramının duyulma oranının arttığı söylenebilir.

Araştırmanın evrenini Ankara'daki farklı sosyo - kültürel ve ekonomik düzeydeki iki ilçe oluşturmaktadır. Çankaya ilçesi sosyo- kültürel ve ekonomik düzeyi yüksek ilçe, Altındağ ilçesi ise Çankaya'ya nazaran sosyo - kültürel ve ekonomik düzeyi düşük ilçe olarak ifade edilmektedir. Araştırmada doğal beslenme destekleri kavramını duyma durumunun ilçeler bazında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan ki-kare testi sonucuna göre, doğal beslenme destekleri kavramını duyma durumu ile oturlan ilçe arasında ( $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde) istatistiksel anlamda ilişki vardır. ( $SD=1$ ,  $x^2 = 7,794$ ) Elde edilen tablo değerleri incelendiğinde Çankaya ilçesinde oturan tüketicilerin Altındağ ilçesinde oturanlara nazaran doğal ürün (beslenme destekleri) kavramını daha fazla oranda duydukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan ve doğal ürün kavramını duyan tüketicilere söz konusu kavramı nereden duydukları sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasının amacı, pazar için yeni olduğu düşünülen vitamin ve mineraller gibi beslenme desteklerinin iletişim kanallarını belirlemektir. Verilen yanıtlar incelendiğinde, tüketicilerin % 36'sının yakın çevrelerinden söz konusu ürünleri öğrendikleri belirlenmiştir. Bunu sırasıyla bilimsel dergi ve yayınlar (% 27.9), radyo

ve televizyon (% 18.2) ile gazeteler (% 15.39) izlemektedir. Sonuçlar ışığında, doğal ürünler için referans gruplarının etkisinin büyük olduğu söylenebilir (Tablo 3).

Tablo 3. Doğal Beslenme Desteği Kavramının Duyulduğu İletişim Araçları

	f	%
Yurtdışında iken	18	2.2
Bilimsel dergi	233	27.9
Eş, dost, akraba	301	36.0
Tv-radyo	152	18.2
Gazete-dergi	128	15.3
İnternet	4	0.5
Toplam	836	100.0

Doğal beslenme desteği kavramını duyan tüketicilere (n=836), söz konusu ürünleri kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde % 82.5'i nin doğal beslenme destekleri kullandığı, % 17.5'i nin ise kullanmadığı belirlenmiştir.

Yapılan ki-kare analizi sonucuna göre, ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde) doğal beslenme desteği kullanma durumuyla yaş ( $SD=2$ ,  $\chi^2 = 6.998$ ) ve eğitim ( $SD=2$ ,  $\chi^2 = 24.606$ ) değişkenleriyle istatistiksel anlamda bir ilişkinin var olduğu saptanmış olup,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. analiz edildiğinde 18-35 yaş grubunda yer alanların diğer gruptakilere oranla daha çok doğal beslenme desteklerini tükettikleri (% 85.7) dikkati çekmektedir. Bu veriler ışığında gençlerin orta yaş ve üzerinelere nazaran daha çok doğal beslenme destekleri kullandıkları söylenebilir.

Tablo 4. Doğal Beslenme Desteği Kullanma Durumunun Yaş Değişkenine Göre Dağılımı (n=836)

Yaş	Evet	Hayır	Toplam
18 - 35	390 85.7 56.5	65 14.3 44.5	455 54.4
36 - 50	230 78.8 33.3	62 21.2 42.5	292 34.9
51 - 65	70 78.7 10.1	19 21.3 13.0	89 10.6
Toplam	690 82.5	146 17.5	836 100.0

( $SD=2$ ,  $\chi^2 = 6.998$ )

Verilen yanıtlar incelendiğinde eğitim değişkenine göre, üniversite mezunlarının % 87.8'inin doğal beslenme ürünlerini kullandığı, buna karşın lise mezunlarında bu oranın % 78.3'e, ilköğretimde ise % 69.7'lere gerilediği dikkati çekmektedir (Tablo 5). Elde edilen bu sonuçlar, daha önce yapılan ve eğitim düzeyi yüksek tüketicilerin kendi sağlıklarına daha duyarlı olduklarını ortaya koyan araştırma sonuçlarıyla (Titterington ve diğ. 1996:50-56; Ford 1996:70) örtüşmektedir.

Tablo 5. Doğal Beslenme Desteği Kullanma Durumunun Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Evet	Hayır	Toplam
İlköğretim	76	33	109
	69.7	30.3	
	11.0	22.6	13.0
Lise	198	55	253
	78.3	21.7	
	28.7	37.7	30.3
Üniversite	416	58	474
	87.8	12.2	
	60.3	39.7	56.7
Toplam	690	146	836
	82.5	17.5	
			100.0

(SD=2,  $\chi^2 = 24.606$ )

Yapılan ki-kare analizi sonucuna göre ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde), doğal beslenme ürünleri kullanma durumu ile cinsiyet (SD=1,  $\chi^2 = 1.328$ ) gelir (SD=3,  $\chi^2 = 1.431$ ) ve oturulan ilçe (SD=1,  $\chi^2 = 1.536$ ) değişkenleri arasında istatistiksel anlamda bir ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla  $H_1$ ,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri reddedilmiştir.

Daha önce değinildiği gibi, doğal beslenme desteği ürünleri, bitkilerden veya hayvanlardan doğal olarak elde edilen hammaddelerden üretilen vitaminler, mineraller, diyet ve kozmetik ürünler ile beslenme destekleri içinde yer alan bitki veya bitkisel ürünlerdir. Araştırmada doğal beslenme desteği kullanan tüketicilere en çok hangi çeşit doğal beslenme desteklerini kullandıkları sorulmuştur. Doğal ürünler içerisinde en çok ilgi görenler vitaminler ve minerallerdir (%48.9). Bunu sırasıyla bitki veya bitkisel içerikli ürünler (%31.8), kozmetik ürünleri (%13.9) ve diğerleri izlemektedir.

Yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde), en çok tercih edilen doğal beslenme ürün çeşitleriyle cinsiyet ( $SD=3$ ,  $x^2 = 67.318$ ) değişkeni arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Elde edilen veriler incelendiğinde, hem kadınların hem de erkeklerin vitamin ve mineralleri öncelikli olarak kullandıkları görülmektedir. Ancak sporcu ürünlerini kullananların %80'i erkekler olurken, kozmetik ürünlerde erkeklerin tercih oranı %17.2'ye düşmektedir. Ayrıca erkek tüketiciler kadınlara nazaran bitki veya bitkisel ürünleri daha çok kullanmaktadırlar.

En çok tercih edilen doğal ürün çeşitleriyle yaş ( $SD=6$ ,  $x^2 = 8.863$ ), gelir ( $SD=9$ ,  $x^2 = 16.032$ ) ve eğitim düzeyi ( $SD=6$ ,  $x^2 = 10.280$ ) arasında ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde) istatistiksel anlamda bir ilişki olup olmadığı ki-kare analizi ile test edilmiş ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç olarak tüketicilerin doğal beslenme destekleri ürün tercihlerinde, cinsiyet önemli bir faktör olurken, yaş, gelir ve eğitim düzeyi önemli bir farklılık yaratmamaktadır diyebiliriz.

Araştırmada doğal beslenme ürünleri kullananlara ürünleri kullanma sıklıkları sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre, tüketicilerin yarısından çoğu ihtiyaç hissettiğinde doğal ürün kullanırken (% 55.2), % 25.5'i sürekli, % 19.3'ü ise nadiren kullanmaktadır.

Doğal beslenme ürünlerini kullanım sıklığı ile cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir değişkenleri arasında ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde) istatistiksel anlamda bir ilişki olup olmadığı ki-kare analizi ile test edilmiş ve bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Çalışmadaki önemli bir konu da doğal beslenme desteği ürünlerini kullananların neden söz konusu ürünleri kullandıklarının tespit edilmesidir. Bu yönde tüketicilere yöneltilen soruda, tüketicilerin doğal beslenme desteklerini kullanmada birinci öncelikli nedenlerinin “doktorlara danışmadan rahatlıkla alınabileceği ve yan etkisinin olmayacağı düşüncesi” olduğu saptanmıştır (% 37.7). İkinci sırada ise, doğal ürünlerin alternatif tıp olarak görülmesi nedeniyle hastalıklardan koruyacağı düşüncesi gelmektedir (% 29.5). Tedavi etme özelliği üçüncü sırada yer alırken (% 15), ilaçlara oranla daha ucuz olması (% 13.2) dördüncü sırada kullanılma nedeni olarak ifade edilmiştir (Tablo 6). Bu sonuçlar çerçevesinde, Türk tüketicisinin doğal beslenme desteklerine güvendiği ve yan etkisinin olmadığına inandığı için kullandığı söylenebilir. Halbuki literatür kısmında ifade edildiği üzere, doğal beslenme

desteklerinin güvenilirliği ve yan etkilerinin olabileceği yolunda ciddi şüpheler bulunmaktadır. Dolayısıyla Türk tüketicileri doğal ürünler konusunda iyimserliklerini korumaktadır diyebiliriz.

Tablo 6. Tüketicilerin Doğal Beslenme Desteği Ürünlerini Tercih Etme Nedenlerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı

	Önem Derecesi			Ağırlık		Önem Sırası
	1	2	3	Toplam	%	
Kendim alıyorum yan etkisi yok	351	125	96	1399	37.7	(1)
Daha ucuz	56	114	94	490	13.2	(4)
Hastalıklardan koruması	185	216	106	1093	29.5	(2)
Hastalığımı tedavi etmesi	59	115	146	553	15.0	(3)
Diğer	36	15	36	174	4.6	(5)
Toplam				3709	100.0	

\*Ağırlıklı Toplam= "1. Derece Frekansı × 3+2. Derece frekansı × 2+3. Derece frekansı × 1" şeklinde hesaplanmıştır (Kaynak: Zeisel, 1982: 67-68; Pınar ve Ateş, 1983).

Araştırmaya katılanlara doğal ürün kullanmaya kimlerin tavsiyesi ile başladıkları diğer bir ifadeyle ürünleri satın almada etkili olan faktörler sorulmuştur. Verilen yanıtlar incelendiğinde, aile ve arkadaş çevresinin toplam etkisinin yaklaşık % 49 civarında olduğu dikkati çekmektedir. Doğal ürün kullanımında doktorların tavsiyesi ancak % 8.3 olarak belirlenmiştir. Satış elemanlarının ise tüketicileri etkilemede yetersiz oldukları görülmektedir (% 3.5) (Tablo 7).

Tablo 7. Tüketicilerin Doğal Beslenme Destekleri Satın Almalarında Etkili olan Faktörler

	f	%
Arkadaş	154	22.3
Gazete, dergi, tv	207	30.0
Doktor	57	8.3
Aile	182	26.4
Satış elemanı	24	3.5
Diğer	66	9.6
Toplam	690	100.0

Doğal beslenme destekleri kullananların kullanma nedenleri kadar, kullanmayan tüketicilerin neden kullanmadıkları da önemli bir konudur. Bu noktadan hareketle araştırmada tüketicilere doğal ürünleri duydukları halde neden kullanmayı düşünmedikleri sorulmuştur.

En önemli neden olarak "doğal beslenme destekleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları" (% 33.5) tespit edilmiştir. İkinci neden olarak ise, "üretici ve dağıtıcılara güvensizlik nedeniyle ürünlerin doğal olma özelliğine gönül rahatlığıyla güvenememe" gösterilmektedir (% 18.7). Ardından "Yakın çevrelerinde doğal ürün kullanan kimsenin olmaması" gelmektedir (% 18.1). "Doğal ürünlerin pahalı olması ve tüketicilerin nezdinde ilaç olarak algılanması" diğer kullanmama nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır (Tablo 8).

Tablo 8. Doğal Beslenme Desteklerini Kullanmayan Tüketicilerin Kullanmama Nedenlerinin Öncelik Sırasına Göre Dağılımı

	Önem Derecesi			Ağırlık		Önem Sırası
	1	2	3	Toplam	%	
Pahalı buluyorum	18	17	27	115	15.0	(4)
Yeterince bilgi sahibi değilim	65	28	6	257	33.5	(1)
İlaç olarak görüyorum	16	9	12	78	10.2	(5)
Çevremde kullanan kimse yok	12	42	19	139	18.1	(3)
Ürünlerin tam olarak doğal olduğuna inanmıyorum	29	21	15	144	18.7	(2)
Diğer	8	3	5	35	4.5	(6)
Toplam				768	100.0	

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, tüketicilerin yaklaşık % 51.6'sının çevresinde doğal ürün kullanan herhangi bir kimse bulunmaması ve konu hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları nedeniyle doğal ürünleri kullanmadıkları belirlenmiştir.

Günümüzde doğal beslenme ürünleri özel ihtisas mağazalarında satılmakla birlikte marketlerde, aktarlarda ve eczanelerde de bulunmaktadır. Tüketicilere doğal ürün satın almak için tercih edecekleri perakendeciler sorulmuş ve ağırlığın aktarlar (% 33.9)'da olduğu belirlenmiştir. Tüketicilerin % 26.7'sinin marketlerden, % 22.8'inin ise büyük alışveriş merkezleri içindeki ihtisas mağazalarından söz konusu ürünleri satınalmayı tercih ettikleri saptanmıştır.

Doğal beslenme desteklerinin satın alındığı perakendecilerin, tüketicilerin cinsiyeti yaşı, eğitimi ve gelir düzeyiyle ilişkili olup olmadığı araştırmada test edilmiştir. Yapılan ki-kare analizi sonucuna göre ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde), doğal ürünlerin satın alındığı perakendecilerle tüketicilerin eğitimi ( $SD=6$ ,  $x^2=21.025$ ) ve gelir düzeyi ( $SD=9$ ,  $x^2=29.264$ ) değişkenleri arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Elde



edilen verilerin analizinde, doğal ürün satın alımında ilköğretim mezunlarının ağırlıklı olarak aktarları tercih ettiği (% 43.4), buna karşın lise ve üniversite mezunlarının ise çeşitli perakendecileri doğal ürün satın alımında kullandıkları görülmektedir. Büyük alışveriş merkezlerindeki ihtisas mağazalarını tercih edenlerin de yarısından fazlasının (% 55) üniversite mezunu olduğu diğer bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelir değişkenine göre tüketicilerin perakendeci tercihleri incelendiğinde ise, üst düzey gelir grubuna dahil olan tüketicilerin (% 29.3) büyük alışveriş merkezlerini daha çok kullandıkları, aktarları ise daha alt gelir grubundakilerin tercih ettikleri dikkati çekmektedir. Ayrıca yapılan ki-kare analizi sonucunda ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde) doğal beslenme ürünlerinin satın alımında tercih edilen perakendeci çeşidi ile cinsiyet ( $SD=3$ ,  $\chi^2 = 1.939$ ) ve yaş ( $SD=6$ ,  $\chi^2 = 9.395$ ) değişkenleri arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa, geleneksel olarak bitki ve bitkisel ürünlerin satıldığı aktarların eğitim ve gelir düzeyi düşük tüketicilerce tercih edildiği, buna karşın son 1-2 yıldır faaliyet gösteren ve vitamin gibi beslenme desteklerini satan özel ihtisas mağazalarının ise, eğitim ve gelir düzeyi yüksek tüketicilerin ilgisini çektiği söylenebilir.

Doğal beslenme destekleri bitki ve hayvan gibi doğada var olan canlılardan elde edilen hammaddelerin kimyasal yada sentetik olmayan bir üretim süreci ile bir araya getirilmesi sonucunda oluşturulan ve dağıtılan ürünlerdir. Dolayısıyla üretim ve pazarlama maliyetlerinin yüksek olması işletmelere ek maliyet yükleyebilmektedir. İşletmeler de söz konusu yüksek maliyetleri ürünün satış fiyatına yansıtmakta ve sağlığına özen gösteren tüketicilerin yüksek fiyata rağmen doğal ürünleri satın alabileceklerini düşünmektedirler. Bu noktadan hareketle çalışmada tüketicilerin sağlıkları için doğal beslenme ürünlerine ne ölçüde yüksek fiyat verebilecekleri sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, örnekleme katılan ve doğal ürün kavramına aşina olan tüketicilerin % 61.7'si % 20-40 oranında, % 15.6'sında % 40-60 oranında fiyat artışına katlanabileceklerini belirtmişlerdir. Doğal ürünlere alternatiflerine nazaran hiç fazla para ödemem diyenlerin oranı ise % 15.3 dür.

Araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim, gelir ve oturulan ilçe değişkenleriyle doğal ürünlere alternatiflerine nazaran daha fazla para ödeme oranları arasında istatistiksel anlamda bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan ki-kare testi sonucuna göre ( $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde) cinsiyet ( $SD=4$ ,  $\chi^2 = 11.243$ ), eğitim ( $SD=8$ ,  $\chi^2 = 26.143$ ) ve gelir ( $SD=12$ ,  $\chi^2 = 45.185$ ) değişkenleriyle doğal ürünlere benzerlerine göre daha fazla para ödeme oranları

arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yaş ( $SD=8$ ,  $x^2 = 14,243$ ) ve oturulan ilçe ( $SD=4$ ,  $x^2 = 4,812$ ) değişkenleriyle ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma sonucunda  $H_6$ ,  $H_8$  ve  $H_9$  hipotezleri kabul görmüştür.  $H_7$  ve  $H_{10}$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 9. Doğal Beslenme Desteklerini Satılmak İçin Benzerlerine Nazaran Daha Fazla Ödeme Yapma Oranlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	Hiç ödemem	%20-40	%40-60	%60-80	%80-100	Toplam
Cinsiyet Kadın	50	267	73	19	17	426
	11.7	62.7	17.1	4.5	4.0	
	39.1	51.7	56.2	65.5	51.5	51.0
Erkek	78	249	57	10	16	410
	19.0	60.7	13.9	2.4	3.9	
	60.9	48.3	43.8	34.5	48.5	49.0
Toplam	128	516	130	29	33	836
	15.3	61.7	15.6	3.5	3.9	100.0

( $SD=4$ ,  $x^2 = 11.243$ )

Cinsiyet değişkeni itibarıyla verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, kadın tüketicilerin erkeklere nazaran daha fazla oranda ücret ödemeye hazır oldukları dikkati çekmektedir. Örneğin %20-40 oranında fazla öderim diyenlerin %51.7'si kadın, %48.3'ü erkektir. %40-60 oranında fazla ödemeyi kabullenenlerin ise %56.2'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran erkeklerde % 43.8'e düşmektedir. Çarpıcı bir sonuç ise, doğal beslenme ürünlerine alternatif ürünlerden daha fazla hiçbir ödeme yapmam diyenlerin yaklaşık %61'ini erkeklerin oluşturmasıdır (Tablo 9).

Eğitim değişkeni açısından tüketicilerin yaklaşımları incelendiğinde, üniversite mezunlarının lise ve ilköğretim mezunlarına kıyasla daha fazla oranlarda ödeme yapabilecekleri görülmektedir (Tablo 10).

Gelir değişkeni bazında sonuçlar incelendiğinde ise, doğal ürünlere hiçbir şekilde daha fazla para ödemem diyenlerin içinde ilköğretim mezunlarının oranı % 39.1'dir Bu oran 701milyon-1 milyar TL. gelire sahip tüketicilerde %10.9'a kadar düşmektedir. Ayrıca yüksek gelir grubuna dahil tüketicilerde, yüksek oranda ödeme yapabilme isteği artış göstermektedir. Örneğin 1 milyardan fazla geliri olanların %41.4'ü %20-40 oranında, %27.3'ü %40-60 oranında fazla para ödemeye hazır görünmektedir (Tablo 11).

Tablo 10. Doğal Beslenme Desteklerini Satınalmak İçin Benzerlerine Nazaran Daha Fazla Ödeme Yapma Oranlarının Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Hiç ödemem	%20-40	%40-60	%60-80	%80-100	Toplam
İlköğretim	28	89	5	2	4	128
	21.9 21.9	69.5 17.2	3.9 3.8	1.6 6.9	3.1 12.1	15.3
Lise	40	153	34	8	9	244
	16.4 31.3	62.7 29.7	13.9 26.2	3.3 27.6	3.7 27.3	29.2
Üniversite	60	274	91	19	20	464
	12.9 46.9	59.1 53.1	19.6 70.0	4.1 65.5	4.3 60.6	55.5
Toplam	128	516	130	29	33	836
	15.3	61.7	15.6	3.5	3.9	100.0

(SD=8,  $\chi^2 = 26.143$ )

Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa, tüketicilerin eğitim ve gelir düzeyi arttıkça doğal beslenme desteklerine benzerlerine nazaran daha fazla ödeme yapma oranları da artış göstermektedir.

Tablo 11. Gelir Değişkenine Göre Doğal Beslenme Desteklerini Satınalmak İçin Benzerlerine Nazaran Daha Fazla Ödeme Yapma Oranlarının Dağılımı

Ailenin Toplam Aylık Geliri	Hiç ödemem	%20-40	%40-60	%60-80	%80-100	Toplam
123-400 milyon	50	220	40	8	9	327
	15.3 39.1	67.3 42.6	12.2 30.8	2.4 27.6	2.8 27.3	39.1
401-700 milyon	47	176	30	6	11	270
	17.4 36.7	65.2 34.1	11.1 23.1	2.2 20.7	4.1 33.3	32.3
701-1 milyar	14	79	33	7	7	140
	10.0 10.9	56.4 15.3	23.6 25.4	5.0 24.1	5.0 21.2	16.7
1 milyardan fazla	17	41	27	8	6	99
	17.2 13.3	41.4 7.9	27.3 20.8	8.1 27.6	6.1 18.2	11.8
Toplam	128	516	130	29	33	836
	15.3	61.7	15.6	3.5	3.9	100.0

(SD=12,  $\chi^2 = 45.185$ )

## SONUÇ

Tıp biliminin gelişmesine bağlı olarak insanların yaşam süreleri de artmıştır. Ancak önemli olan insanların hastalıklara yakalanmadan sağlıklı ve enerjik kalmanın yollarını aramalarıdır. Gün geçtikçe üretim ve tüketim rakamlarının hızla arttığı doğal ürünler söz konusu amaca hizmet etmek üzere üretilmişlerdir. Doğal beslenme desteklerine iç pazardaki tüketici eğilimlerinin belirlenmesi bu konuda faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama stratejileri geliştirmeleri için gerekli görülmektedir. Bu bağlamda, tüketicilerin doğal beslenme desteklerine karşı yaklaşımlarını konu alan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan tüketicilerin büyük bir bölümü doğal beslenme desteği kavramını duymuştur (%77.8). Özellikle genç tüketiciler doğal ürün kavramına daha fazla aşinadırlar. Ayrıca eğitim ve gelir düzeyi arttıkça doğal ürün kavramını duyma oranı da artmaktadır.
- Çalışmanın çarpıcı bir sonucu olarak, doğal beslenme desteklerinin tanıtımında en etkili kanalı eş, dost, akraba çevresi gibi referans gruplarının oluşturduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde tüketicileri doğal ürün satın almaya güdülendiren en etkili faktörler aile ve arkadaş çevresidir (% 48.7).
- Doğal beslenme desteği kavramını duyduğunu belirten tüketicilerin % 82.5'i söz konusu ürünleri kullanmaktadır. Özellikle gençlerin ve eğitim düzeyi yüksek tüketicilerin doğal ürünleri satınalma eğilimleri içinde oldukları dikkati çekmektedir.
- Doğal beslenme destekleri içerisinde en çok ilgi gören çeşit, vitaminler ve minerallerdir. Ardından bitki ve bitkisel ürünler. gelmektedir.
- Tüketicilerce doğal beslenme desteklerinin kullanılmasının en önemli nedeni “doktora danışmadan rahatlıkla alınabilmesi ve yan etkisinin olmayacağı” düşüncesidir. İkinci sıradaki etken ise, doğal ürünlerin alternatif tıp olarak kabul edilip hastalıklardan koruyacağı görüşüdür. Buna karşın tüketicilerin doğal ürünleri bildikleri halde doğal ürün kullanmama nedenlerinin başında, ürün hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları gelmektedir. Bunu, üretici ve dağıtıcılara güvenmeme sorunu izlemektedir.
- Doğal ürünlerin satın alındığı noktalar incelendiğinde, eğitim ve gelir düzeyi düşük tüketicilerin aktarlardan alışveriş yaptıkları, bunun aksine eğitim ve gelir arttıkça büyük alışveriş merkezlerindeki ihtisas mağazalarının tercih edildiği belirlenmiştir.

- Araştırma sonucunda, kadın tüketicilerin erkek tüketicilere nazaran doğal beslenme ürünleri için benzerlerine göre daha yüksek oranda fiyat ödemeye hazır oldukları saptanmıştır. Ayrıca eğitim ve gelir düzeyi arttıkça, doğal ürünlere benzerlerine nazaran daha fazla ödeme yapma oranları da artış göstermektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda doğal beslenme destekleri için iç pazar oluşturulup geliştirilmesi amacıyla aşağıdaki önerileri geliştirebiliriz.

- Vitamin ve minerallerin tanıtımında içinde bulunulan çevredeki referans gruplarının (eş, dost, akraba, arkadaş) etkisi çok yüksektir. Dolayısıyla ilişki pazarlaması yoluyla hedef pazara ulaşılması etkili bir yol olarak görülmektedir. Ayrıca perakendecilerin yanı sıra doğrudan satış yöntemiyle hedef kitleye ulaşma da alternatif yol olarak önerilebilir.
- Doğal beslenme destekleri kavramını, eğitim ve gelir düzeyi düşük tüketiciler daha az duymuşlardır. Eğitim ve gelir düzeyi orta ve düşük olan 36 yaş üzerindeki tüketicilerin potansiyel pazar olarak görülmesi durumunda bilgilendirmenin onlara yönelik olarak yapılması önerilebilir. Tüketicilerin bilgilendirilme ve bilinçlendirilme programlarının üniversite sektör işbirliği çerçevesinde yürütülmesi de etkili bir yol olarak görülmektedir.
- Doğal beslenme destekleri tüketicilerce sürekli olarak kullanılmamaktadır. Doğallığı ve sağlığa faydası bilimsel araştırmalarla kanıtlanmış beslenme desteklerinin, gerekliliği hedef kitleye etkili yollarla aktarılmalı, hatta ürün etiketlerinde detaylı bilgi verilmelidir.
- Araştırmada, doğal beslenme destekleri konusunda tüketicilerin bilgilendirilmesinde satış elemanlarının etkisiz kaldığı sonucuna varılmıştır. İşletmelerin satış elemanlarını eğiterek nitelikli ve ikna edici duruma getirmeleri önerilebilir. Hatta satış birimlerinde insan sağlığı ile ilgili konularda en üst düzeyde cevap verebilecek ilgili meslek uzmanları görevlendirilmelidir.
- Önemli bir konu da, tüketicilerin doğal ürünlerle ilgili tutumlarının periyodik pazarlama araştırmalarıyla güncel tutulmasının sağlanmasıdır. Bu yolla tüketicilerin beklentileri ve algıları ölçülerek tatminsizliğin giderilmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- BENZİ, G., Celi A, (1997) Herbal Medicines and European Regulation. *Pharmaco Res.* 1997; 35: 355-62.
- BOULDIN, Alica S., M. C. SMITH, D. D. GORNER, S.L. SZEINBACH, D.A. FRATE, E.M.CROOM (1999). "Pharmacy and Herbal Medicine In Us". *Social Science & Medicine.* 49.ss 279-289.
- BROWN, Judith E., (1999). **Nutrition Now.** Second Edition.
- DİE (1997) **Ulusal Faaliyet ve Ürün Sınıflaması** Kasım.
- DSHEA, (1994), "Public Law 103-417. (108 STAT 4325 - 4335)" *Congressional Record*, Volume 140. October 1994
- EUROMONITOR (2001)."European Markets Vitamins and Dietary Supplements" *Market Research Europe.* Ağust, ss 25-51.
- EUROPEAN PARLIAMENT (2001). **Proposal For A Directive Of The European Parliament And The Council On The Approximation Of Laws Of The Member States Relating To Food Supplements**
- FOOD And DRUG ADMINISTRATION (2001). Consumer: Cosmetic.Safety:More Complex Than at First Blush" "What is Natural" :<http://www.vn.cfoon.gov/~dms/cos-safe.html>. 02.11.2001.
- HÜRRİYET (2002) "Diyet İlaçlarına Soruşturma" 16.08.2002.
- KAYAALP, S. Oğuz. (1991). **Rasyonel Tedavi Yönünden Tıbbi Farmakoloji.** Cilt 1. Ankara: Feryal Matbaacılık
- NATIONAL CONSUMER LEAGUE. (2002). "Natural or Plant Derived Labeling Can Mislead". <http://www.nclnet.org/naturalpr0102.htm> 17.01.2002.
- OFFICE of ALTERNATIVE MEDICINE (1998), National Institutes of Health www site, [altmed.od.nih.gov](http://altmed.od.nih.gov).1998.
- PINAR, M. Cengiz., Hüseyin ATEŞ (1983). **Pazarlama Araştırmaları,** Toros matbaacılık, reklamcılık A.Ş. İstanbul.
- STERN JS.(1998)"Complementary Care" Leadership Conference for the American Dietetic Association. Arlington Heights, Chicago, 1998 May 2.
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI. (2000). **Kozmesotikler, Tedaviye Yönelik Olmayan Bitkisel Ürünler, Beslenmeye Destek Ürünler, Nutrosötikler ve Topik Uygulanan İlaç Dışı Ürünler İzin Belgesi Düzenleme Kılavuzu.**

T.C. TARIM BAKANLIĞI (2000). **İthalat Ve Üretim İzni Verilen Özel Beslenme Amaçlı Gıdalara İlişkin Hususlar** (09.06.1998 Tarih 23397 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanan Gıdaların Üretimi, Tüketimi Ve Denetlemesine Dair Yönetmeliğe Göre Hazırlanmış Talimat.

WALKER, Ross. (2001). **Sağlığa Giden Yol "Antioksidanlar ve Siz"** Çeviren: H.Betül İstanbul: Çelik Sistem Yayıncılık.

ZEISEL, Hans(1982). **Sosyal Araştırmada Sayısal Anlatım**. Çev: Onur Kumbaracıbaşı, Gazi Üniversitesi Yayın No:12

**YÖNETSEL KONTROL TÜRLERİ VE BOYUTLARININ SATIŞ  
GÜCÜNÜN PERFORMANS VE YÖNETİCİLERİNDEN DUYDUKLARI  
MEMNUNİYET DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ORTAYA  
KOYMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Sezer KORKMAZ\***

**Erdem TÜRKCAN\***

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı satış yönetiminde kullanılan farklı kontrol türlerinin ve boyutlarının, satış elemanlarının performans ve yöneticilerinden duydukları memnuniyet düzeyi üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

YönetSEL kontrolün önemi hem yöneticiler hem de araştırmacılar tarafından kabul edilmesine rağmen, bu konu hakkında pazarlama literatüründe yapılmış bulunan çok az sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu boşluktan yola çıkılarak, bu çalışmada, çıktı ve davranış kontrolleri olarak isimlendirilen iki farklı yönetSEL kontrol türü ve bunların boyutları satış elemanları ele alınarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Davranış kontrolü, ortaya çıkan etkilerin incelenmesi açısından, tek başına yorumlandığında kısıtlayıcı olabilmektedir. Bu yüzden davranış kontrolü bu çalışmada aktivite kontrolü ve yetenek kontrolü olarak iki gruba ayrılmıştır. Her bir kontrol türü ise üç boyuta sahip bulunmaktadır. Bunlar bilgi, ödül ve ceza boyutu olarak tanımlanmaktadır.

---

\*G.Ü., Ticaret Turizm Eğitimi Fakültesi Öğretim Üyesi (Doç. Dr.)

\* Bolu Sosyal Sigortalar Hastanesi'nde Eczacı



Belirtilen kontrol türleri ve boyutlarının satış elemanları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla; İlaç sektöründe çalışan ve İç Anadolu Bölgesi örgütünde yer alan üç firmanın tıbbi mümessillerine anket uygulanmış ve yetmiş altı değerlendirilebilir soru kağıdı elde edilmiştir. Verilerin analizi için Spearman Korelasyon Katsayısı (Spearman Rho) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, satış elemanlarına yönelik uygulanan bilgi, ödül ve cezaların farklı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, satış yöneticisinin arzulanan sonuçlara uygun olan kontrol türünü seçmesinin gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetmel Kontrol, Satış Gücü, Performans, Yöneticiden Duyulan Memnuniyet

**A RESEARCH WHICH AIMS THE ADMINISTRATIVE CONTROL  
TOOLS AND DIMENSIONS TO CLARIFY THE EFFECTS OVER THE  
SATISFACTION LEVEL OF SALESPERSONS' PERFORMANCE AND  
EXECUTIVES**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the effects of the various control tools and dimensions that are used on the sales management over the satisfaction level of the salespersons' performance and executives.

Despite the fact that the importance of the administrative control process is approved by both managers and researchers there seems to be quite few studies made within the framework of marketing discipline. Aiming to fill this gap, the two different managerial control tools which we name as output and behavior controls and their dimensions were tried to be clarified with the consideration of salespersons. The behavior control could be limiting in the examination of the outputs emerged when considered by itself and accordingly behavior control has been worked on two different groups on this study as activity control and talent control. Each control tool has three dimensions as knowledge, award and punishment.

In order to clarify the effects of specified control tools and dimensions over the salespersons a questionnaire whom the medical representatives of the three firms that are located in the Central Anatolia Region and active on the medical sector responded was carried out and 76 valid replies were obtained. Spearman Rho method was used in the analysis of the obtained data. Eventually it was seen that the implementation of knowledge, award and punishment tools over the salespersons had different effects. That the sales manager needs to choose the control tool which would bring about the desired outcome has also been verified.

**Key Words:** Managerial Control, Salesperson, Performance, the Satisfaction Level Against the Manager

## 1. GİRİŞ

Kontrol sürecinin ve stratejilerinin kavramsal tanımları incelendiğinde, özellikle yönetsel kontrol sürecinin daha çok orta ve üst yönetim kademeleri tarafından yerine getirilen ve örgütün genelini veya belli başlı bölümlerini kapsayan bir süreç olarak tanımlandığı görülmektedir. Buna karşın, genel olarak kontrol süreci tanımlarına bakıldığında, bu sürecin aynı zamanda örgütün alt yönetsel kademeleri ve özellikle işlevsel birimlerinde ayrıca önem taşıdığı belirtilmektedir. Bu yüzden kontrol sürecini örgüt içinde, yönetsel kademelere göre kesin sınırlarla ayırıp, yalnızca bu görevin orta ve üst yönetsel kademeye ait olduğunu söylemek yanlış bir yargı olacaktır (Daft 1998: 355).

Bu yüzden yönetsel kontrolü, özellikle örgütün bütün yönetsel seviyelerini kapsayacak şekilde, işgören performansının belirlenmesi ve değerlendirilmesine odaklanmış bir süreç olarak tanımlamak gerekmektedir (Daft 1998: 355). Bir kontrol sisteminin amacı, arzu edilen örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamak olduğuna göre, yönetsel kontrolün amacının da, işgöreni örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirmek motive etmek ve bu doğrultuda performansını değerlendirmek olduğu söylenebilir.

Yönetsel kontrolün önemi hem yöneticiler hem de araştırmacılar tarafından kabul edilmesine rağmen bu konu hakkında pazarlama literatüründe yapılmış bulunan çok az sayıda araştırma vardır. Pazarlama kontrolünü içeren araştırmalarda, pazarlama personelinin kontrolünden daha çok, pazarlama çalışmalarının kontrolüne odaklanılmıştır. Pazarlama personeli kontrolünün, bu kadar az ilgi çekmesi önemli bir sorundur. Çünkü bireylerin davranışlarının kontrolü pazarlama işlevlerinin kontrolünde temel oluşturmaktadır (Jaworski ve MacInnis 1989:27).

Yönetmel kontrol stratejilerinin etkin bir şekilde ortaya konulması, yönetmel kontrol türlerinin ve bunların boyutlarının belirlenmesine bağlıdır. Bu konudaki literatüre bakıldığında; yönetmel kontrolün üç türünün olduğu görölmektedir. Bunlar çıktı, davranış ve girdi kontrolleridir (Snell 1992: 292).

Bu çalışmada, yukarıda belirtilen yönetmel kontrolün çıktı ile davranış boyutları ele alınacak ve bunların satış elemanları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılacaktır. Çalışmada girdi kontrolüne bu sürecin, daha çok işğören seçimi ve eğitiminin düzenlenmesine yönelik olması, kâr amaçsız hizmet işletmelerinde kontrol türü olarak kullanılmasının daha çok tercih edilmesi ve bu nedenlerden dolayı ayrı bir araştırma konusu olması nedeniyle değinilmeyecektir.

## **2. YÖNETSEL KONTROL TÜRLERİ VE BOYUTLARI**

Daha öncede belirtildiği üzere bu çalışmada çıktı ve davranış kontrolleri incelenecektir. Çıktı ve davranış kontrollerinin benzer amaçlara (örn. satış elemanlarının örgüte yararlı olmaları) sahip olmasına rağmen çok farklı yönetim felsefelerini yansıttıkları görölmektedir. Çıktı kontrolü, temel olarak daha katı bir anlayışa sahiptir. Satış elemanlarının, kendi yön ve çaba düzeylerini belirleyebilecekleri ve sonuçta elde edilecek satış miktarının firma amaçlarını gerçekleştireceği felsefesine dayanır. Bu yüzden bu kontrol türü, direkt komisyon gibi bir ücretlendirme planı ile birlikte uygulanır. Çevresel risk, firmanın üzerinden satış elemanına kaymıştır. Çünkü satış gerçekleşene kadar herhangi bir finansal bağlılık gerçekleşmez. Sonuç olarak çıktı kontrolü, aktif yönetimsel katılımın yerine elde edilen çıktılarına bağlanmış finansal güdüleyicilerin ağırlık kazandığı bir yönetim sistemidir (Challagalla ve Shervani 1996:89).

Tersi olarak, davranış kontrolü, firmanın amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan doğru girdilerin satış elemanları tarafından sağlandığını yöneticilerin kabul ettiği bir yaklaşımdır (Oliver ve Anderson 1994:53).

Dolayısıyla davranış kontrolü ağırlıklı olarak kişisel gözlemlere dayanır. Bu süreçte satış elemanının davranışlarının doğru sırayı takip edip etmediği gözlemlenir. Davranış kontrolü, genellikle çıktı kontrolüne göre daha çok zaman alır çünkü yöneticiler çalışanı işi gerçekleştirirken gözlemek durumundadırlar (Daft 1998: 355). Davranış kontrolü, kısa dönemde elde edilen sonuçları, uzun dönemde satış ilişkileri ve çıktılarla dengeleyen bir süreç olduğu için uzun dönemli bir perspektife ihtiyaç duyar. Direkt maaş, bu sürecin sıklıkla benimsediği ücretlendirme planıdır. Çünkü bu, satış elemanlarını yönetsel otoritenin mantıklı olduğunu kabul etmeleri yönünde cesaretlendirir ve yönetsel emirlere itaat etmelerini sağlar (Challagalla ve Shervani 1996:93). Sonuç olarak davranış kontrolü, çıktılarla ilgili sorumluluğu satış elemanlarından yöneticilere kaydıran, yöneticileri, satış elemanlarının görevlerini yerine getirmelerinde rehberlik etmeleri için güçlendiren bir felsefedir.

Kontrol sistemlerinin özellikle satış elemanları için sayısız sonuçları vardır ve bu konuda kabul görmüş varsayımlar tablo 1`de gösterilmiştir.

Tablo 1: Davranış ve Çıktı Kontrolü Karşılaştırılması

Boyut	Yönetim Felsefesi	
	Çıktı	←→ Davranış
<b><i>Kontrol sistemi öğeleri</i></b>	<b><i>Özellikler</i></b>	
Yönetim tipi	Daha serbest	Daha sıkı
Değerlendirme tipi	Daha objektif	Daha subjektif
Ücretlendirme planı	Özendirici	Sabit
	<b><i>Sonuçlar</i></b>	
<b><i>Bilgiler/Yetenekler</i></b>		
Ürün/şirket bilgisi	Daha az	Daha çok
Satış uzmanlığı/ustalığı	Daha az	Daha çok
<b><i>Etkiler/davranışlar</i></b>		
Örgütsel bağlılık	Daha az	Daha çok
Otoriteyi kabullenme	Daha az	Daha çok
Takım çalışmasını kabullenme	Daha az	Daha çok
Performans değerlendirmelerini kabullenme	Daha az	Daha çok
Risk tercihi	Arayan	Kaçınan
<b><i>Motivasyon</i></b>		
Motivasyon türü ve yönü	Kendine öncelik	Firmaya öncelik
<b><i>Davranışsal strateji</i></b>		
Planlama	Daha az	Daha çok
Görüşme aktivitesi	Daha çok	Daha az
Satış/satış dışı zaman oranı	Daha yüksek	Daha düşük
Satış tekniği	Kapalı	Açık
<b><i>Performans</i></b>		
Çıktılar	Daha yüksek	Daha düşük
Girdiler	Daha düşük	Daha yüksek
<b><i>Diğer tahminler</i></b>		
İş memnuniyeti	Daha az	Daha çok
Katılımlı karar alma	Daha az	Daha çok
<b><i>Örgüt Kültürü</i></b>		
Yenilikçi	Daha az	Daha çok
Destekleyici	Daha az	Daha çok
Bürokratik	Daha az	Daha çok

**Kaynak:** Oliver ve Anderson 1994: 54.

Tablodan da görüleceği üzere, varsayımlar davranışsal tabanlı sistemlerin geliştirici olduğu, rehberlik ve geri bildirim sağladığı tartışmasına dayandırılmıştır. Satış elemanları, başarı için örgütün kurallarını dikkatlice izlemek durumundadırlar. Bu durumda satış elemanlarının başarmak zorunda oldukları çıktılarla (performans- örneğin yüksek satış sağlamak) direkt ilişkilerinin olmadığı görülmektedir. Çıktılar cinsinden kötü bir satış dönemi, maaş ödemeleri devam ederken değerlendirilebilir. Bu yüzden böyle bir ortamda satış elemanları risk almadan çalışabilirler. Uygun satış teknikleri için olduğu kadar işletme ürünleri ve prosedürlerinin öğrenilmesi içinde zaman gereklidir. Bunların sonucu bu sistemdeki prototip satış elemanı kendini adanmış, tatmin olmuş bir takım üyesidir.

Çıktı kontrolüne uygun bir satış elemanı ise, bunun tam tersi özelliktedir ve kendini sadece kendi başarısına adanmıştır. İşletmenin rolü, satış için bir ürün dizisi ve karşılığında komisyon sağlamaktır. Risklere dayanıklı satış elemanları bu organizasyon yapısı için uygundur. Sonuç olarak satış teknikleri kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için düzenlenir. Uzun dönemli satış stratejileri istenmeyen sonuçlar doğurur. Çünkü işletmeye karşı olan düşük bağlılık nedeniyle bu stratejiler başarıya ulaşmadan işten ayrılmalar yaşanabilir. Bu sistemdeki prototip satış elemanı daha az tatmin olmuş, bireysel düşünen ve işletmeye bağlılığı yüksek olmayan bireylerdir.

Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara bakıldığında davranış kontrolünün bir bütün olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak yöneticilerin etkilemeye çalıştığı bireysel davranışlar çeşitlidir. Bu davranışlar satış elemanlarının günlük davranışlarından, kişisel yeteneklerin iyileştirilmesi gibi daha kompleks davranışlara kadar çeşitlenebilir. Bazı araştırmacılar ise davranış kontrolünü bir bütün olarak ele almanın oldukça kısıtlayıcı olduğunu savunmuşlardır (Merchant

1998: 407). Dahası, davranış kontrolü bir bütün olarak ele alındığında çelişkili bulgular ortaya çıkmaktadır. Örneğin, davranış kontrolü performansla negatif ilişkilidir (Oliver ve Anderson 1994: 54) ve performansla ilişkili değildir (Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan 1993:59) şeklinde bulgular elde edilmiştir. Sonuç olarak, bu bulgular davranış kontrolünün daha iyi kavramsallaştırılması gereğini ortaya koymuştur.

Bu düşünceden hareketle, davranış kontrolünün, aktivite kontrolü ve yetenek kontrolü şeklinde iki alt türü tanımlanmıştır. Aktivite kontrolü, birey tarafından gerçekleştirilmesi beklenen aktivitelerin belirlenmesi, bu doğrultuda gösterilen performansın izlenmesi ve belirlenmiş aktiviteler doğrultusunda gösterilen performansa ödül ve ceza uygulanması anlamına gelmektedir ( Challagalla ve Shervani 1996:92).

Diğer taraftan, yetenek kontrolü, bireysel yetenek ve becerilerin geliştirilmesi üzerinde durur. Bu kontrol türünde, bireylere başarılı olmalarına imkan tanıyan yetenek ve becerilere sahip olma yönünde fırsatlar sunularak performansları iyileştirilmeye çalışılır. Aşlında bu alt kontrol türü bir yerde yukarıdaki paragrafta belirttiğimiz girdi kontrolü ile de ilişkilidir. Yetenek kontrolü, mutlaka sahip olunması gereken yetenek ve becerilerin düzeyine uygun amaçlar belirleme, bireylerin yetenek ve becerilerini izleme ve bireyleri yetenek ve becerilerine göre ödüllendirme ve cezalandırmayı kapsar (Challagalla ve Shervani 1996: 92).

Kontrol sürecine baktığımızda hem bilginin hem de ödül ve cezaların öneminin vurgulandığı görülmektedir. Oliver ve Anderson (1994: 78), bir kontrol sistemini; amaçların belirlenmesi, amaçlar doğrultusunda ilerlemenin izlenmesi ve belirlenmesi, geri bildirim sağlanması ve kişilerin performanslarına göre



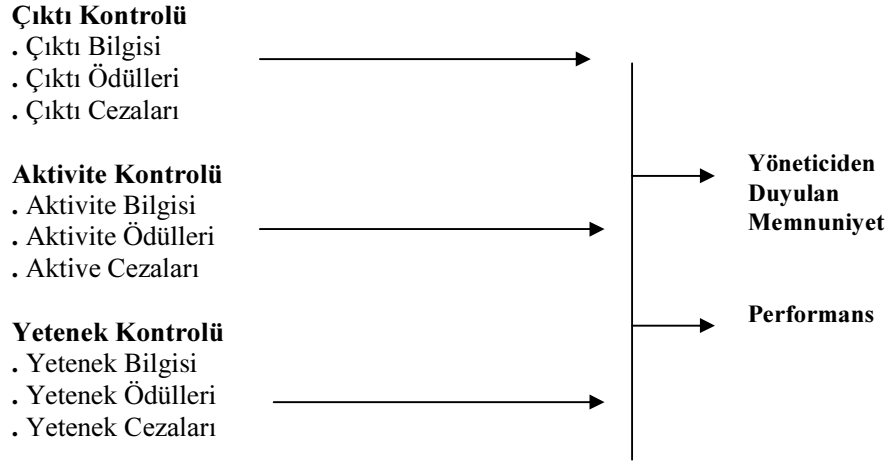
ödüllendirilmesi veya cezalandırılması şeklinde tanımlamaktadırlar. Diğer bir ifade ile kontrol, hem bilginin sağlanması (amaç belirleme, izleme ve geri bildirim) hem de ödül ve cezaların uygulanmasını içerir ki bunlarda kontrolün boyutlarını oluşturur.

Kontrol kavramının tanımlarında, bilginin, cezaların ve ödüllerin önemi üzerinde fazlasıyla durulmuş olmasına rağmen, cezaların ve ödüllerin bireyler üzerindeki etkilerine çok az değinildiği görülmektedir. Halbuki bireylere sadece amaç hakkında bilgi vererek, bireylerin bir göreve odaklanmalarını sağlamaya çalışmak her zaman geçerli sonucu vermeyebilir. Örneğin; bir yönetici, satış elemanı için bir satış hedefi belirler, fakat ödül ve cezaları bu satış hedefi ile ilişkilendirmeyi başaramazsa, satış hedefinin bireyi ne ölçüde motive edeceği belirsizdir. Dahası ödül ve cezaların benzer veya farklı etkileri olup olmadığı da belirsizdir. Çünkü ödüllerin etkisinin genellikle olumlu olduğu kabul edilmesine rağmen, cezaların etkileri yoğun tartışmaya konu olmaktadır (Bellizzi ve Hite 1989: 37; House ve Dessler 1974:30)

### **3. YÖNETSEL KONTROL TÜRLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA MODELİ, HİPOTEZLER, METODOLOJİ VE BULGULAR**

#### **3.1. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER**

Bu çalışmada davranış kontrolü; daha açıklayıcı olması nedeniyle aktivite ve yetenek kontrolü şeklinde iki alt gruba ayrılarak incelenmiştir. Çıktı kontrolü ile birlikte her bir kontrol türünün bilgi, ödül ve ceza boyutları da ele alınarak, araştırma modeli aşağıda şekil 1’de gösterildiği şekilde kurulmuştur.



**Şekil 1:** Çıktı, Aktivite ve Yetenek Kontrollerinin Direkt Etkileri

**Kaynak:** (Challagalla ve Shervani, 1996:91)

Kontrol teorisi satış hedeflerinin standart sağladığını ve geri bildirim kişinin davranışını hedefe yönlendirme amacına hizmet ettiğini savunmaktadır (Carver ve Scheier 1982: 37). Dahası, amaç teorisi; geri bildirim ile birleştirilmiş spesifik hedeflerin, verilen görevlerin başarılmasını sağladığını, işle ilgili gereksiz davranışları önlediğini ve birey performansını arttırdığını savunmaktadır (Locke ve Latham, 1990: 50). Bu yüzden çıktı bilgisinin daha yüksek performans sağlaması beklenmektedir. Çıktı bilgisi kapsamında yöneticinin işletmenin satış hedeflerini satış elemanlarına bildirmesi ve bu hedefler doğrultusunda satış elemanlarının çabalarının izlenerek, bekleneni karşılayıp karşılamadığı konusunda geri bildirim verilmesi gerekmektedir.

Aktivite bilgisinin de performansı etkilemesi beklenmektedir. Aktivite amaçlarının en önemli özelliği daha fazla izlemeye izin vermesidir. Daha fazla izleme, satış elemanlarının harcadıkları çabanın yöneticiler tarafından fark edilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla harcanan çaba ile ilgili bilginin varlığı yöneticilere satış elemanlarının performansını değerlendirmede bir girdi

oluşturacaktır. Bu yüzden, aktivite bilgisi, satış elemanlarını daha fazla çaba harcama konusunda teşvik edecek ve sonuç olarak da daha yüksek performansın ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla aktivite bilgisi kapsamında yöneticiler, satış elemanlarının satış faaliyetlerini takip ederek, satışın ne ölçüde gerçekleştirildiği, eğer gerekiyorsa satış faaliyetlerinde değişiklik yapılması konularında kendilerine bilgi verecektir. Ayrıca yöneticinin satış faaliyetlerini sürekli olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Yetenek bilgisi ile ilgili olarak, bilgiye dayalı değerlendirme teorisi, danışmanlık yapma ve eğitim yoluyla işteki ustalığın artırılmasının daha yüksek göreve dönük ilgiye yol açan motivasyon artışı sağladığını savunur (Deci ve Ryan 1985; Tyagi 1985). Ek olarak yetenekle ilgili geri bildirim sağlanması, satış elemanlarının satış prosedürlerine ilişkin bilgilerini arttırmalarına ve farklı yeteneklere uygun satış tarzının belirlenmesine yardımcı olur (Weitz, Sujan ve Sujan 1986; 92). Sonuç olarak yetenek bilgisinin satış elemanının performansı ile pozitif ilişkili olduğu beklenmektedir. Yetenek bilgisi kapsamında, satış yeteneklerinin değerlendirilmesini içeren standartların yöneticiler tarafından geliştirilmesi ve yöneticilerin, satış elemanlarını periyodik olarak değerlendirmeye tabi tutarak, satış yeteneklerini nasıl iyileştirebilecekleri konusunda rehberlik yapmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda,  $H_1$  hipotezimiz aşağıdaki gibi kurulmuştur.

**$H_1$ :** Daha fazla çıktı bilgisi, aktivite bilgisi ve yetenek bilgisi, daha yüksek satış elemanı performansı sağlar.

Ödül ve ceza uygulamalarının da satış elemanının performansını etkilemesi beklenmektedir. Ödüller çok önemlidir. Böylelikle birey olumlu sonuç doğuran hareketleri bilir, bu hareketleri tekrarlar ve olumsuz sonuçlar doğuran

hareketlerden kaçınır. Ayrıca yol-amaç teorisi amaçlara bağlılığın, ödüllerden etkilenilmesi sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır. Amaçlara bağlılık ise bireylerde performans artışına neden olan önemli bir faktördür (Locke ve Latham 1990; 53). Dolayısıyla satış elemanlarının, satış hacmi hedeflerini aştığında prim alması, satış faaliyetlerinin yöneticiler tarafından takdir edilmesi ve satış yeteneklerini iyileştirmesine bağlı olarak yükselme veya terfi fırsatını elde etmesi çıktı, aktivite ve yetenek ödüllerine örnek olarak gösterilebilir. Çıktı, aktivite ve yetenek ödüllerinin performansı olumlu yönde etkileyeceği varsayımından yola çıkarak  $H_2$  hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**$H_2$ :** Daha fazla çıktı, aktivite ve yetenek ödülleri, daha yüksek satış performansı sağlar.

Cezalar ise sadece ceza verilen bireye değil gruptaki bütün elemanlara, düşük performansa karşı düşük tolerans gösterildiğini işaret etmektedir. Ceza uygulamasının olmaması durumunda birey düşük performansa müsamaha gösterildiğini görmekte ve başarılı elemanlarda eşitsizlik duyguları ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden satış hedeflerine ulaşamaması, satış faaliyetlerinde yetersiz kalınması ya da satış yeteneklerinin geliştirilmemesi durumunda yöneticilerden sözlü veya yazılı uyarıların alınması ya da satış elemanlarının izlemeye alınması doğal karşılanmalıdır. Bu düşünceden yola çıkılarak, çıktı, aktivite ve yetenek cezalarına başvurmanın daha yüksek performans sağlaması açısından destekleyici etkisi olduğu varsayılmaktadır. Buna bağlı olarak  $H_3$  hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**$H_3$ :** Daha fazla çıktı, aktivite ve yetenek cezaları, daha yüksek satış elemanı performansı sağlar.

Yöneticiler, çıktı hedeflerini oluşturduklarında ve satış elemanlarına geri bildirim sağladıklarında performans konusunda da beklentilere sahip olabilirler.

Açık hedefler ve geri bildirim, satış elemanlarına çıktı hedefleri yolunda ilerleyişlerini anlamaları konusunda yardımcı olacaktır. Bu durumda çıktı bilgisinin, satış elemanlarına yol göstererek, çıktı hedeflerini gerçekleştirmek için uygun görev stratejileri geliştirmek açısından satış elemanlarını motive ettiği ve böylelikle yöneticiden duyulan memnuniyeti arttıracığı varsayılmaktadır. Aynı şekilde yetenek bilgisinin de yöneticiden duyulan memnuniyeti olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Ampirik araştırmalar, satış elemanlarının satış yeteneklerini geliştirmek ya da iyileştirmek için çaba gösteren yöneticilerden daha fazla hoşlandıklarını göstermektedir (Fry ve diğerleri 1986: 68). Ayrıca, satış yetenekleri ile ilgili satış elemanlarına geri bildirim sağlanması, satış prosedürleri hakkında satış elemanı bilgisinin artmasına yardımcı olmaktadır. Buna bağlı olarak satış elemanlarının daha etkili satış yaklaşımları sergiledikleri gözlenmektedir (Fry ve diğerleri 1986: 69). Dolayısıyla satış elemanları, bütün bu olumlu sonuçların, yöneticilerinin yeteneklerini geliştirme konusundaki çabaları sonucu ortaya çıktığını düşündükleri ve bunun içinde yöneticilerinden daha fazla memnuniyet duyacakları varsayılmaktadır. Bu varsayımlarımızdan yola çıkılarak H<sub>4</sub> hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** Daha fazla çıktı ve yetenek bilgisi, yöneticiden duyulan memnuniyeti arttıracaktır.

Aktivite bilgisi ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasındaki ilişkiye bakıldığında ise bunun bazen belirsiz olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar aktivite bilgisinin satış elemanı ile yönetici arasındaki iletişimi arttırmakla birlikte, özellikle rutin aktivitelerin yöneticiler tarafından sık

kontrolünün satış elemanları arasında rahatsızlığa yol açtığını göstermektedir (House ve Dessler 1974). Örneğin satış elemanının gerçekleştireceği satış faaliyeti konusunda yöneticinin kendisine sürekli aynı bilgileri vermesi satış elemanlarını belli bir süre sonra rahatsız edecektir. Dolayısıyla daha fazla aktivite bilgisinin yöneticiden daha az memnuniyet duyulmasına neden olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda  $H_5$  hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

**$H_5$ :** Daha fazla aktivite bilgisi, yöneticiden daha düşük memnuniyet duyulmasına yol açacaktır.

Yol- amaç teorisi, işletme çalışanlarının ödül veren yöneticilerden daha fazla memnun olduklarını savunmaktadır (House ve Dessler 1974: 30). Satış elemanları için özellikle satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi durumunda prim alma ve terfi etme gibi çıktı ödüllerini ele alacak olursak, bu ödüller sayesinde, satış elemanlarının finansal ve finansal olmayan getiriler hususunda bir fikre sahip oldukları görülmektedir. Bu durum satış elemanlarına hedefi gerçekleştirme ile bunun sağlayacağı fayda arasında bir bağ oluşturma imkanını verecektir. Bu yüzden çıktı ödüllerinin yöneticiden duyulan memnuniyeti olumlu etkileyeceği varsayılmaktadır. Aynı şekilde yetenek ödüllerinin de yöneticiden duyulan memnuniyeti arttırması beklenmektedir. Çünkü yetenek ödüllerinin, yetenek ve becerileri iyileştirmeyi teşvik ettiği, bu yüzden bu ödüllerin satış elemanları tarafından olumlu bulunduğu ve yöneticiden duyulan memnuniyeti arttırdığı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda  $H_6$  hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**$H_6$ :** Daha fazla çıktı ve yetenek ödülleri, yöneticiden duyulan memnuniyeti arttıracaktır.

Aktivite ödül ve cezalarına bakacak olursak, hem aktivite ödüllerinin hem de aktivite cezalarının yöneticiden duyulan memnuniyeti azaltması beklenilmektedir. Yol- amaç teorisi, yöneticilerin, özellikle rutin satış faaliyetlerinin kontrolüne odaklanmaları durumunda yöneticiden duyulan memnuniyetin azaldığını savunmaktadır (House ve Dessler 1974: 30). Çünkü rutin satış faaliyetlerindeki performans çok açıktır ve bunun gibi aktivitelerde ödül veya cezanın uygulanması gereksizdir. Bu yüzden yöneticilerin rutin aktivitelerdeki performansla ilişkili ödül veya ceza uygulamaları satış elemanları tarafından gereksiz bulunmaktadır (Challagalla, Shervani 1996:95). Diğer taraftan, bu konuda yapılan araştırmalara baktığımızda çıktı ve yetenek cezalarının uygulanması durumunda yöneticiden duyulan memnuniyetin azalması beklenmektedir (Lawler ve Rhode 1976). Satış elemanları, satış hedeflerine ulaşma gibi çıktı performansının tamamen kendi kontrollerinde olmadığını düşündüklerinden çıktı cezalarını çok acımasız olarak görebilmekte ve işten uzaklaşma veya kaçma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Challagalla, Shervani 1996: 96). Aynı şekilde yetenek ve becerilerin değerlendirilmesi satış elemanları tarafından subjektif olarak görülmekte ve satış elemanları bu tür subjektif değerlendirmelere bağlı cezalardan rahatsız olabilmektedirler. Satış elemanları yetenek ve becerilerin iyileştirilmesinin uzun vadeli olarak, eğitim programları çerçevesinde ele alınması gerektiğini ve bunun cezalarla iyileştirilemeyeceğini düşünmektedirler (Challagalla ve Shervani 1996: 97). Sonuç olarak cezaların olumsuz etkilere yol açması ve yöneticiden duyulan memnuniyeti düşüreceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aktivite ödülleri ve cezalarla ilgili H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> Hipotezleri aşağıda yer aldığı şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>7</sub>:** Rutin aktiviteler sonucunda verilen ödüller, yöneticiden daha düşük memnuniyete yol açacaktır.

**H<sub>8</sub>:** Daha fazla çıktı, aktivite ve yetenek cezaları yöneticiden daha düşük memnuniyete yol açacaktır.

Araştırmamızın temel hipotezleri yukarıda belirtilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak araştırma metodolojisi çerçevesi ise aşağıdaki alt başlıkta çizildiği gibi olmuştur.

### **3.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Araştırma ilaç sektöründe yer alan üç ilaç firmasının İç Anadolu Bölgesi örgütünde çalışan tıbbi satış temsilcilerine anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ilgili bu sektörün seçiminde göz önüne alınan en temel kriter, sektördeki satış elemanlarının misyoner satışı olmaları ve çalışma biçimlerinin diğer sektörlerde yer alan satış elemanlarına göre bazı farklılıklar içermesidir. Türkiye’de ilaç sektöründe 100’ün üzerinde firma faaliyet göstermektedir. Araştırma evrenini, ilaç sektöründe faaliyet gösteren TL bazında ciro açısından Türkiye’nin en büyük pazar payına sahip 10 ilaç firmasının İç Anadolu Bölgesi örgütünde ilaç satış temsilcisi olarak istihdam edilen yaklaşık 300 kişi oluşturmaktadır. (Bu bilgi, ilaç firması yetkilileri ve DİE Kayıtlarından yola çıkılarak tahmin edilmiştir.)

Anket uygulaması sürecinde evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış fakat uygulama için üç ilaç firmasından izin alınabilmiştir. Bu doğrultuda evrenimizde üç ilaç firması ile sınırlı tutulmuş ve örneklem seçimi yoluna gidilmeksizin evreni oluşturan sayının tamamına ulaşmak amaçlanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan üç ilaç firmasının TL bazında ciro açısından pazar paylarına baktığımızda, Pfizer’in %7.4, Bilim’in %3.8 ve Bayer’in %2.7 olduğu görülmektedir (Ceylan 1999: 7). Bu üç ilaç firmasının İç Anadolu



temsilciliklerinde tıbbi satış elemanı olarak istihdam edilen kişi sayısı, bizzat bölge müdürlerine telefon edilerek tespit edilmiş ve bu sayının 98 kişi olduğu belirlenmiştir. Buna göre Pfizer’de satış elemanı olarak istihdam edilen kişi sayısı 36, Bilim’de istihdam edilen kişi sayısı 32, Bayer’de istihdam edilen kişi sayısının 30’dur. Bu doğrultuda tıbbi satış temsilcilerine 98 anket elden dağıtılmış, ancak geçersiz ve cevaplandırılmayan anketler nedeniyle değerlendirmeye 76 anket alınmıştır. Araştırmada, satış elemanlarından 41 sorudan oluşan anketi cevaplandırmaları istenmiştir. Ankette yer alan sorular yönetsel kontrolün her üç türünü ve boyutunu içermektedir. Soruların 31 tanesi kontrol boyutları ile, kalan on soru ise bu kontrol türlerinden etkilenmesi beklenen memnuniyet ve performans gibi sonuçlarla ilgilidir. Araştırmada kullanılan anket formu makalenin sonuna eklenmiştir. Bu soruların dışında, anket formunda araştırmaya katılanların cinsiyet, iş deneyimi gibi demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorulara yer verilmiş ve analiz aşamasında da bu demografik verilerle faktörlerin ilişkisine bakılmıştır.

Soruların hazırlanması sürecinde; çıktı, aktivite ve yetenek bilgisini ölçmek için kullanılan sorular Jaworski ve Mac Innis’in çalışmasından (1989), üç yönetsel kontrolün teşvik edici ve değerlendirme boyutları, Morris (1991), Padsokoff (1984) ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeklerin uyarlanması sonucu ölçülmüştür. Yöneticiden duyulan memnuniyetin ölçülmesinde, Jaworski ve Kohli’nin (1991) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Kontrol öğeleri ve yöneticiden duyulan memnuniyetin ölçümünde, “Kesinlikle katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerini içeren beşli Likert tipi soru kullanılmıştır. Satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesinde ise Sujan, Weitz ve Kumar (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte satış elemanlarının kendilerini çeşitli hedefleri gerçekleştirme açısından “Çok iyi” ve

“Çok Kötü” arasında değişen beşli Likert ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

İstatistiksel analizlerde, her bir kontrol boyutu  $X_1$ : Çıktı Bilgisi,  $X_2$ : Çıktı Ödülleri,  $X_3$ : Çıktı Cezaları,  $X_4$ : Aktivite Bilgisi,  $X_5$ : Aktivite Ödülleri,  $X_6$ : Aktivite Cezaları,  $X_7$ : Yetenek Bilgisi,  $X_8$ : yetenek Ödülleri,  $X_9$ : Yetenek Cezaları şeklinde bir faktörle ifade edilmiştir. Ayrıca her bir faktörün güvenilirliği araştırılmış ve faktörleri oluşturan sorulardan güvenilirlik değerini düşüren beş soru istatistiksel değerlendirmenin dışında tutulmuştur. Sonuçta değerlendirme sınırları içinde kalan her bir faktörün Cronbach alpha güvenilirlik katsayılarının Nunnally (1978) tarafından önerilen 0.70 değerini aştığı görülmüştür.

Güvenilirlik testinin tamamlanmasından sonra faktörler arası korelasyon değerleri Spss ver.10.0 programı yardımı ile Spearman Korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Ayrıca, hipotezlerimiz çerçevesinde ilişkilere ait korelasyon değerleri, cinsiyet ve deneyim seviyeleri bazında da değerlendirilmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Geliştirmiş olduğumuz  $H_1$  hipotezinde, çıktı bilgisi, aktivite bilgisi ve yetenek bilgisinin satış elemanlarının performansını yükseltmesi beklenmekteydi. Bilgi boyutu ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan Spearman Rho'suna 0.05 anlamlılık düzeyinde baktığımızda beklentilerin aksine performansla, çıktı bilgisi ( Spearman rho'su: -0.114) ve aktivite bilgisi (Spearman rho'su: 0.122) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Kurmuş olduğumuz hipotezle uyumlu olarak yetenek bilgisi (Spearman rho'su: 0.291) ve performans arasında ise 0.05 güven aralığı içinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bulgular cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Kadın satış elemanlarının performanslarının yetenek bilgisinin (Spearman rho'su: 0.376) yanı sıra çıktı bilgisi (Spearman rho'su: -0.400) ile de 0.05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Ancak çıktı bilgisi kadın satış elemanlarının performanslarını negatif yönde etkilemektedir. Öte yanda erkek satış elemanlarının performansı ile hiçbir bilgi türü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

İş deneyimleri 1-5 yıl olan satış elemanlarında, performans hiçbir bilgi türü ile anlamlı bir ilişki içinde değilken, deneyimi 5-10 yıl olan satış elemanlarında yetenek bilgisinin (Spearman rho'su: 0.442), performansı pozitif yönde 0.05 anlamlılık düzeyinde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamızda ele aldığımız H<sub>2</sub> hipotezimizde çıktı, aktivite ve yetenek ödüllerinin satış elemanlarının performansını pozitif yönde etkileyeceğini varsaymıştık. Bu varsayımımız doğrultusunda yapmış olduğumuz analizin bulgularına göre çıktı (Spearman rho'su: 0.054) ve yetenek ödülleri (Spearman rho'su: 0.099) ile performans arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ancak aktivite ödüllerinin (Spearman rho'su: 0.291) performansı 0.05 güven aralığı içinde anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Kadın ve erkek satış elemanları arasında, ödüllerin performansı etkilemesi yönünden ise hiçbir farklılık gözlenmemiştir.

1-5 yıl iş deneyimine sahip satış elemanlarının performansları da 0.05 güven aralığı içinde sadece aktivite ödüllerinden (Spearman rho'su: 0.329) etkilenmektedir. İş deneyimi 5-10 yıl olan satış elemanlarında aktivite ödülleri ile performans arasında 0.05 güven aralığı içinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak bu deneyim süresine sahip satış elemanlarının performanslarının yetenek ödülleri (Spearman rho'su: 0.442) ile 0.01 güven aralığı içinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

H<sub>3</sub> hipotezimiz çalışmamızda yönetsel kontrolün ceza boyutunu oluşturmaktadır. Hipotez oluşturulurken bütün ceza türlerinin satış elemanlarının performansını olumlu yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Ancak her üç ceza türü ile performans arasında 0.05 güven aralığı içinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Performanslarının ceza uygulamaları ile ilişkisi açısından kadın ve erkek satış elemanları arasında da bir farklılıkta gözlemlenmemiştir.

Ancak iş deneyimi bu ilişkiyi etkilemektedir. Deneyimi 1-5 yıl olan satış elemanlarında bir farklılık ortaya çıkmazken. Deneyimi 5-10 yıl olan satış elemanlarında yetenek cezaları olumsuz etki yaratmaktadır. Çünkü yetenek cezaları (Spearman rho'su: -0.423) ile performans ilişkisi 0.05 güven sınırı içinde negatif yöndedir. Vermiş olduğumuz bu bilgiler doğrultusunda performansın faktörlerle ilişkisi tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Performansın Faktörlerle İlişkisi

FAKTÖR	H <sub>0</sub>	Hipotez	Spearman Rho'su (Korelasyon)	Sonuç
Çıktı Bilgisi(X <sub>1</sub> )	H <sub>1a</sub>	+	-0.114	-
Çıktı Ödülleri(X <sub>2</sub> )	H <sub>2a</sub>	+	0.054	-
Çıktı Cezaları(X <sub>3</sub> )	H <sub>3a</sub>	+	-0.191	-
Aktivite Bilgisi(X <sub>4</sub> )	H <sub>1b</sub>	+	0.122	-
Aktivite Ödülleri(X <sub>5</sub> )	H <sub>2b</sub>	+	0.260*	✓
Aktivite Cezaları(X <sub>6</sub> )	H <sub>3b</sub>	+	0.074	-
Yetenek Bilgisi(X <sub>7</sub> )	H <sub>1c</sub>	+	0.291*	✓
Yetenek Ödülleri(X <sub>8</sub> )	H <sub>2c</sub>	+	0.099	-
Yetenek Cezaları(X <sub>9</sub> )	H <sub>3c</sub>	+	-0.197	-

\* 0.05 güven aralığı içinde anlamlıdır.

H<sub>4</sub> hipotezimizde, çıktı ve yetenek bilgisinin yöneticiden duyulan memnuniyeti pozitif yönde etkileyeceğini varsaymıştık. Yapılan araştırmanın sonuçları, daha fazla verilen çıktı bilgisinin yöneticiden duyulan memnuniyeti arttırmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan yetenek bilgisi (Spearman Rho'su: 0.321) ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında 0.01 güven aralığı içinde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

H<sub>5</sub> hipotezimizde ise daha fazla aktivite bilgisinin yöneticiden duyulan memnuniyeti azaltacağı varsayılmıştı. Yapılan araştırma sonucu, aktivite bilgisi ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Erkek satış elemanlarının yöneticilerinden duydukları memnuniyet ile yetenek bilgisi (Spearman rho'su:0.416) arasında 0.05 güven aralığı içinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanırken kadınlar açısından bu durum farklılık

göstermemiştir. Araştırmamıza katılan kadın satış elemanlarının yöneticilerinden duydukları memnuniyet hiçbir bilgi türü ile anlamlı bir ilişki içinde değildir.

İş deneyimi 1-5 yıl olan satış elemanları açısından ilişki düzeyine bakıldığında ise, bilgi türleri ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında bir ilişki görülmemiştir. 5-10 yıl deneyime sahip satış elemanlarının, yöneticilerinden duydukları memnuniyet ve yetenek bilgisi (Spearman rho'su:0.532) arasında ise 0.01 güven aralığı içinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

H<sub>6</sub> hipotezimizde çıktı ve yetenek ödülleri yöneticiden duyulan memnuniyeti pozitif yönde etkilediği varsayılmıştı. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre çıktı ödülleri ile yöneticiden duyulan memnuniyet (Spearman rho'su:0.288) arasında 0.05 güven aralığı içinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yetenek ödülleri ise yöneticiden duyulan memnuniyeti etkilememektedir. Aktivite ödülleri ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında (Spearman rho'su:0.399) ise H<sub>7</sub> hipotezinin aksi şekilde pozitif yönde 0.01 güven aralığı içinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Cinsiyet açısından ilişki düzeyine baktığımızda ise erkek satış elemanlarının yöneticilerinden duydukları memnuniyetle çıktı (Spearman rho'su: 0.525) ve aktivite (Spearman rho'su:0.465) ödülleri arasında 0.01 güven aralığı içinde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kadın satış elemanlarının yöneticilerinden duydukları memnuniyet ise hiçbir ödül türü ile anlamlı ilişki içinde değildir.

Yöneticiden duyulan memnuniyet ile çıktı ve yetenek ödülleri arasında , iş deneyimi 1-5 yıl olan satış elemanları için anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aktivite ödülleri ile yöneticiden duyulan memnuniyet (Spearman rho'su:0.496)

arasında ise 0.01 güven aralığı içinde anlamlı bir ilişki vardır. 5-10 yıl deneyime sahip olan satış elemanlarının yöneticilerinden duydukları memnuniyet ise hiçbir ödül türünden etkilenmemektedir.

Geliştirmiş olduğumuz  $H_8$  hipotezine daha fazla çıktı, aktivite ve yetenek cezalarının, yöneticiden daha düşük memnuniyete yol açacağı varsayılmıştı. Yapılan istatistiksel analizler, hipotezin aksine cezalar ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir.

Erkek satış elemanları ise sadece çıktı cezalarından etkilenmektedir. Yöneticiden duydukları memnuniyet ile çıktı cezaları arasında 0.01 güven aralığı içinde negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır (Spearman rho'su: -0.400).

İş deneyimi 1-5 yıl ve 5-10 yıl arasında olan satış elemanları için yöneticiden duyulan memnuniyet ile cezalar arasında ise yapılan istatistiksel analiz sonucu anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bilgilerin toplu halde gösterimi tablo 3'de görülmektedir.

**Tablo 3:** Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin Faktörlerle İlişkisi

FAKTÖR	H <sub>0</sub>	Hipotez	Spearman Rho'su	Sonuç
(Korelasyon)				
Çıktı Bilgisi(X <sub>1</sub> )	H <sub>4a</sub>	+	-0.196	-
Çıktı Ödülleri (X <sub>2</sub> )	H <sub>6a</sub>	+	0.288*	✓
Çıktı Cezaları (X <sub>3</sub> )	H <sub>8a</sub>	-	-0.109	-
Aktivite Bilgisi (X <sub>4</sub> )	H <sub>5</sub>	-	0.144	-
Aktivite Ödülleri(X <sub>5</sub> )	H <sub>7</sub>	-	0.399**	✓
Aktivite Cezaları(X <sub>6</sub> )	H <sub>8b</sub>	-	0.088	-
Yetenek Bilgisi (X <sub>7</sub> )	H <sub>4b</sub>	+	0.321**	✓
Yetenek Ödülleri(X <sub>8</sub> )	H <sub>6b</sub>	+	0.090	-
Yetenek Cezaları(X <sub>9</sub> )	H <sub>8c</sub>	-	- 0.173	-

\* 0.05 güven aralığı içinde anlamlıdır.

\*\*0.01 güven aralığı içinde anlamlıdır.

#### 4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME

Yapmış olduğumuz çalışmada, yönetsel kontrol türlerinin satış elemanları üzerindeki etkilerine ışık tutulmaya çalışılmıştır. Satış elemanlarının kontrol süreçleri ile ilgili algılamalarının incelenmesi, satış yöneticilerine kendi örgütlerinde etkili olabilecek yönetsel kontrol türlerini geliştirmelerinde rehberlik edecektir. Bu doğrultuda çalışma sonuçlarına bakarak bir takım öneriler geliştirmek yararlı olacaktır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar yetenek kontrolünün önemini ortaya çıkarmıştır. Yetenek bilgisi hem performansı hem de yöneticiden duyulan memnuniyeti olumlu yönde etkilemektedir. Yetenek ödül ve cezalarının ise satış elemanlarının, performans ve yöneticiden memnun olma düzeylerinde bir etki yaratmadığı görülmüştür.



Bu sonuçlar doğrultusunda, yetenek ve becerilerin gelişimine önem veren ve bu konuda çalışanlarına geri bildirim sağlayan satış yöneticilerinin, satış gücünün motivasyonunu arttırarak, daha yakın ve verimli bir iletişim sağlaması, ayrıca satış gücünün, satış yeteneklerini iyileştirmesi de mümkün olabilecektir. Danışmanlık ve eğitim yoluyla satış elemanlarının işteki ustalıklarının arttırılması daha yüksek göreve dönük ilgi ve motivasyon artışı sağlamaktadır. Ayrıca kişilere yetenekleri ile ilgili geri bildirim sağlanması da uygun satış yaklaşımlarının belirlenmesi açısından kişilere yardımcı olmaktadır. Bütün bunların sonucu, satış elemanlarının performansının artmasıdır. O halde net bir şekilde ifade edecek olursak yetenek bilgisi, satış elemanlarının davranışlarını etkilemede kullanılabilecek önemli bir araçtır.

Yetenek kontrolünün önemi güncel yayın ve diğer pek çok çalışmada vurgulanmaya başlanmıştır. Yaşam boyu istihdam yaklaşımı günümüzde yerini yaşam boyu istihdam edilebilirlik kavramına bırakmaktadır. Yaşam boyu istihdam edilebilirlik, yetenek ve becerilerin geliştirilmesini ve gerektiğinde başka örgütlere transfer edilebilmeyi içerir. Gelecekte yaşam boyu istihdamın önemi daha az önemli hale geleceği için, satış elemanlarına yeteneklerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olan satış yöneticileri, daha yetenekli bir satış gücüne sahip olmanın meyvelerini toplayacaklardır.

Aktivite kontrolü, satış yöneticilerine satış elemanlarının günlük faaliyetlerini kontrol etme imkanı sağlamaktadır. Aktivite kontrolünün bilgi ve ceza boyutu, performans ve yöneticiden duyulan memnuniyeti etkilemezken, aktivite ödülleri, hem performansı hem de yöneticiden duyulan memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Günlük faaliyetlerle ilgili, bilgi sağlama çok rutin bir olgudur ve bu yüzden satış elemanlarını bu faaliyetlere yönelik olarak motive

etmek için ödüller uygulanmalıdır. Yapılan çalışmada da aktivite ödüllerinin hem performansı hem de yöneticiden duyulan memnuniyet düzeyini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, rutin de olsa satış faaliyetlerinde başarılı olan elemanların hem sözlü hem de finansal bazda ödüller almaları, yöneticileri ile aralarında uyumlu bir iletişimi sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda yaptıkları işle ilgili olarak başarılarını da arttıracaktır.

Çıktı ödülleri yöneticiden duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Satış elemanları, yaptıkları iş ve beklentisi içine girecekleri finansal ve finansal olmayan getiriler konusunda çıktı ödülleri sayesinde haberdar olacakları için, bu ödüllerin yöneticiden duyulan memnuniyeti olumlu etkilediği görülmektedir. Ancak, çıktı ödülleri ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Muhtemelen satış elemanları, satış hedeflerine ulaşmanın kendi kontrolleri dışında olduğunu düşünmektedirler. Bunun sonucunda da çıktı ödüllerine performanslarını etkilemesi açısından olumsuz yaklaşmaktadırlar.

Cinsiyet ve iş deneyimi açısından kontrol türlerinin, performans ve yöneticiden duyulan memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda ise, genel olarak, performans ve yöneticiden duyulan memnuniyeti sadece çıktı ödülleri etkilediği görülmüştür. Kadın satış elemanlarının performansları, erkeklerden farklı olarak çıktı bilgisinden olumsuz yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla, satış hedeflerinin oluşturulmasının, bu hedeflerin sürekli hatırlatılmasının ve geribildirim istenmesinin, kadın satış elemanlarında stres ve gerginlik yarattığı ve motivasyonlarını düşürdüğü görülmektedir. Erkek satış elemanlarına baktığımızda ise, çıktı cezalarının önemli negatif etkileri olduğu saptanmıştır. Bunu nedeni olarak, erkek satış elemanlarının satış hedeflerini gerçekleştirememeye korkularının kadın satış elemanlarına göre daha fazla olması söylenebilir.

Yapılan çalışma sonucu, satış elemanlarının deneyimi arttıkça çıktı kontrolünün etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu durumda satış hedeflerine yönelik olarak motivasyon ve bunun sonucunda da performans artışı sağlanması için çıktı kontrolünün etkisiz kaldığı görülmektedir.

Genel olarak çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, satış yönetiminde kullanılan farklı kontrol yaklaşımlarının farklı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bir kontrol sisteminin amacı, arzu edilen örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamak olduğuna göre, pazarlama yönetiminde de, özellikle satış yöneticilerinin, örgüt amaçlarına ve kültürüne uygun kontrol türleri seçmeleri gerekmektedir. Çünkü satış gücü, pek çok firma için, firma ile müşteri arasındaki en önemli pazarlama araçlarından biridir. Hatta endüstriyel ürün üreten firmalar için, kişisel satış, genellikle satış yapmak için tek araçtır. Bu yüzden, satış gücünün kontrolü için uygun ücretlendirme ve izleme sistemlerinin tasarlanması çoğu firma için hayati öneme sahiptir. Bu durum, kontrol sürecinin önemini de ortaya koymaktadır.

## 5. KAYNAKÇA

1. BELLIZI, Joseph, A. ve Robert E. Hite, (1989) “Supervising Unethical Salesforce Behavior”, *Journal of Marketing*, 53(April), 36-47.
2. CARVER, Charles, C. Ve Michael, F. Scheier, (1982), “Control Theory: A Useful Conceptual Framework For Personality-Social, Clinical and Health Psychology”, *Psychological Bulletin*, 92, 35-111.
3. CHALLAGALLA, Goutam, N. Ve Tasadduq, A. Shervani, (1996), “Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing*, 60, 89-105.
4. DAFT, Richard, L., (1998), **Organization Theory and Design**, Sixth Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

5. DECI, Edward, L. Ve Richard, M. Ryan, (1985), **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**, John Willey and Sons Publishing, New York.
6. FRY, Louis, W., Charles M. Futrell, A. Parasuraman ve Margeret A. Chmielewski, (1986), "An Analysis of Alternative Casual Models of Salesperson Role Perceptions And Work Related Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 23(May), 63-153.
7. HOUSE, Robert, J. Ve Gary, Dessler, (1974), "The Path Goal Theory of Leadership: Some Post-Hoc and Priori Tests", *Contingency approaches to Leadership*, James G. Hunt and Lars L. Larson, eds: Carbondale IL:SIU Press, 29-55.
8. JAWORSKI, Bernard, J. Ve Deborah, J. MacInnis, (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework", *Journal of Marketing Research*, 26(November), 19-406.
9. JAWORSKI, Bernard, J. Ve Ajay, K. Kehli, (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing research*, 28(May), 190-201.
10. JAWORSKI, Bernard, J., Vlasis, Stathakopoulos ve H. Shanker, Krishnan, (1993), "Control Combination in Marketing: Conceptual Framework and Emprical Evidence", *Journal of Marketing*, 57(January), 57-69.
11. LAWLER, Edward, e. Ve John, G. Rhode, (1976), **Information and Control in Organizations**, Pasific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company.
12. LOCKE, Edwin, A. ve Gary, P., Latham, (1990), **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
13. MERCHANT, Kenneth (1998), **A. Modern Management Control Systems: Text&Cases**, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

134 NUNNALLY, Jum, C., (1978), **Psychometric Theory**, New York: Mc Graw Hill.

15. OLIVER, Richard, L. Ve Erin Anderson, (1994), “An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems”, *Journal of Marketing*, 53, 53-67.

16. PADSOKOFF, Philip, M., William, D. Todor, Richard, A. Grover ve vandra, L. Huber, (1992), “Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.

17. SNELL, Scott, A.,(1992), “Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information”, *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.

18. SUJAN, Harish, Barton, A. Weitz ve Nirmalya, Kumar, (1994) “Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling”, *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.

19. TYAGI, PRADEEP, k. (1985), “Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance”, *Journal of Marketing*, 49(Summer), 76-86.

20. WEITZ, Barton, A., Harish Sujana ve Mita Sujana, (1986), “Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness”, *Journal of Marketing*, 50(October), 91-174.

### Araştırmada Kullanılan Ölçek:

İş deneyiminiz (Yıl):  1-5 yıl  5-10  10-20  20+yıl  
 Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek

Aşağıdaki soruları cevaplandırırken sadece **satış hacmi hedeflerini** göz önüne alınız.

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Çıktı Bilgisi</b>     | 1. Yöneticim, şirketin satış hacmi hedeflerine ne ölçüde ulaştığını bana açıklar   |
| <b>Çıktı Ödülleri</b>    | 2. Satış hacmi hedefleri açısından, benden bekleneni karşılayıp karşılayamadığım konusunda bana bilgi verir.<br>3. Yöneticim, hedeflere ulaşma yolunda ilerleyişimi sürekli izler.<br>4. Satış hacmi hedeflerini aştığımda prim alırım.<br>5. Yükselme ve terfi fırsatları hedefleri ne ölçüde yakaladığıma bağlıdır.<br>6. Hedefleri yakaladığımda şirketim tarafından övgü ve takdir alırım.   |
| <b>Çıktı Cezaları</b>    | 7. Hedeflere ulaşılmazsa sözlü uyarı alırım<br>8. Hedeflere ulaşılmazsa yazılı uyarı alırım.<br>9. Hedeflere ulaşılmazsa izlenmeye alınırım.<br>10. Hedeflere ulaşılmazsa bana yapılan ödemelerde azalmalar olur.  |
|                          | Aşağıdaki soruların cevaplandırılmasında sadece <b>satış faaliyetlerinizi</b> (görüşülen müşteri sayısı, görüşme sayısı, yapılan tanıtım sayısı) göz önüne alınız.   |
| <b>Aktivite Bilgisi</b>  | 11. Yöneticim benden beklenen satış faaliyetleri konusunda bana bilgi verir.<br>12. Yöneticim gerçekleştirdiğim satış faaliyetlerini takip eder.<br>13. Yöneticim benden beklenen satış faaliyetlerimi ne ölçüde gerçekleştirdiğim konusunda beni bilgilendirir.<br>14. Eğer yöneticim satış faaliyetlerimde değişiklik yapmam gerektiğini hissederse bunu bana bildirir.<br>15. Yöneticim satış faaliyetlerimi sürekli değerlendirir. |
| <b>Aktivite Ödülleri</b> | 16. İyi satış faaliyetleri gerçekleştirdiğimde ödüller alırım.<br>17. İyi satış faaliyetleri gerçekleştirsem yöneticim tarafından takdir edilirim.   |

<b>Aktivite Cezaları</b>	<p>18. Yöneticim satış faaliyetlerimden memnun olmazsa sözlü uyarı alırım.</p> <p>19. Yöneticim satış faaliyetlerimden memnun olmazsa yazılı uyarı alırım.</p> <p>20. Yöneticim satış faaliyetlerimden memnun olmazsa izlemeye alınırım.</p>
Aşağıdaki <b>yeteneklerini/becerilerini</b>	<p>soruların cevaplandırılmasında sadece <b>satış</b> (Örn: iletişim, tanıtım gibi) göz önüne alınız.</p>
<b>Yetenek Bilgisi</b>	<p>21. Satış yeteneklerimin değerlendirilmesinde yöneticimin standartları vardır.</p> <p>22. Yöneticim satış yeteneklerimi periyodik olarak değerlendirir.</p> <p>23. Yöneticim satış yeteneklerimi nasıl iyileştireceğim konusunda bana rehberlik eder.</p> <p>24. Yöneticim yaptığım satış tanıtımlarını sürekli olarak değerlendirir.</p> <p>25. Yöneticim belirli satış yaklaşımının kullanılmasının neden yararlı olacağını söyleyerek bana yardımcı olur.</p>
<b>Yetenek Ödülleri</b>	<p>26. Daha iyi satış bölgelerinde görevlendirilmem satış yeteneklerimin ne kadar iyi olduğuna bağlıdır.</p> <p>27. Satış yeteneklerimi iyileştirdiğimde takdir edilirim.</p> <p>28. Yükselme ve terfi fırsatları satış yeteneklerimin ne kadar iyi olduğuna bağlıdır.</p>
<b>Yetenek Cezaları</b>	<p>29. Yöneticim satış yeteneklerimden memnun olmazsa sözlü uyarı alırım.</p> <p>30. Yöneticim satış yeteneklerimden memnun olmazsa yazılı uyarı alırım.</p> <p>31. Yöneticim satış yeteneklerimden memnun olmazsa izlemeye alınırım.</p>
<b>Yöneticiden Duyulan memnuniyet</b>	<p>32. Yöneticim kendimi geliştirmem için bana yardımcı olur.</p> <p>33. Satış yöneticimden genel olarak memnunum.</p> <p>34. Satış yöneticimle çalışmaktan mutluluk duymaktayım.</p> <p>35. Yöneticim benim ihtiyaçlarımla yakından ilgilenir.</p> <p>36. Yöneticim, işimi yapmam için gerekli olan her şeyin bende var olduğunu bilir.</p>
Aşağıdaki hedefleri gerçekleştirme konusunda <b>kendi katkınızı</b>	<p>değerlendiriniz. (1= Çok kötü, 5= Çok iyi)</p>
<b>Performans</b>	<p>37. Şirketin iyi bir Pazar payı elde etmesinin sağlanması.</p> <p>38. Daha yüksek satış miktarına ulaşılması</p> <p>39. Şirketin yeni ürünlerinin kısa sürede yüksek bir satış seviyesine ulaştırılması.</p> <p>40. Satış hedeflerinin aşılması.</p> <p>41. Satış yöneticimize, amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olma</p>

# TÜRKİYE'DEKİ TURİZM EĞİTİM SİSTEMİ VE AVRUPA BİRLİĞİ SÜRECİNDE OLASI GELİŞMELER

\*Şehnaz DEMİRKOL

\*\*Elbeyi PELİT

## ÖZET

Bu çalışmada Türkiye'deki uygulanan turizm eğitim sistemi bağlamında turizm eğitiminin yapısı işleyişi ve belli başlı sorunları tartışılarak Türk Turizm Eğitim Sistemi'nin Avrupa Birliği'nin Turizm Eğitimi sistemi ile karşılaştırılmasına ve Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde yapılması gerekenlere ilişkin olası gelişmelere yer verilmiştir.

Türkiye'de uygulanmakta olan mevcut turizm eğitim yapısı incelendiğinde; Dünya Turizm Örgütü'nün öngördüğü genel ilkelere (şablona) uyduğu gözlenmekle beraber Avrupa Birliği'nin önde gelen ülkelerinin (İtalya, Fransa, İngiltere, Almanya) turizm eğitim sistemine göre, okul türü ve sayılarının dağılımı itibari ile ters bir yapılanmaya sahip olduğu görülecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm Eğitimi, Türkiye'de turizm eğitim sistemi, Avrupa Birliği'nde turizm eğitim sistemi.

## ABSTRACT

In this paper, related with the education system of tourism in Turkey, with the discussion of the pattern of the tourism education, the comparison of the education system of tourism in Turkey with the education system of tourism in European Union have been mentioned and also the probable improvements which must be done during the period of entrance to the European Union.

When the present tourism education pattern is examined in Turkey, in addition to the observed appropriateness to the frame which is determined by the World Tourism Organization, according to the tourism education of leading countries of European Union (Italy, France, England, Germany); it will be seen a reverse ratio in the relation between the different type of schools and the total number of schools for each type.

**Key Words:** Tourism education, education system of tourism in Turkey, education system of tourism in European Union.

---

\* **Yrd.Doç.Dr;** Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi

\*\* **Araştırma Görevlisi;** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu



## GİRİŞ

Dünya Turizm Örgütü (WTO) tahminlerine göre dünya genelinde 2020 yılı itibariyle uluslararası turizme katılan kişi sayısının 1,6 milyara ve uluslararası turizm pastasının harcama cinsinden büyüklüğünün ise 2 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir(WTO, 1998). Gerek turist sayısı gerekse turizm gelirleri yönünden gelişme trendini sürdüren turizm sektöründen Türk turizminin aldığı pay da her yıl bir öncekine oranla artma eğilimindedir. Nitekim 2001 yılı itibari ile bir önceki yıla oranla turist sayılarında %11 bir artış gerçekleşmiş ve ülkemizi ziyaret eden turist sayısı 11.569 bine çıkmış, bu paralelde de ülkeye giren döviz oranında %5,9 bir artış gerçekleşmiş ve turizm gelirimiz 8 milyar 90 milyon dolara ulaşmıştır.

Turizm ve seyahat endüstrisinin dünya ekonomisinde giderek artan bir önem kazanması; iş amaçlı yapılan seyahatler ve turistik organizasyonlardan, tatil amaçlı turistik gezilere, insanların değişik ülkelerdeki kültürel etkinlikleri ve değerleri görmek amacıyla yapmış oldukları seyahatlere ve daha bir çok alternatif aktivitelere katılımlarından ortaya çıkan türlü etkileşimlere kadar yaratmış olduğu gelir hacmi ile ortadadır. Ulaşım, konaklama, tur operatörlüğü ve direkt ilişkisi olan sektörlerle hizmet veren tüm ekonomik ögeler bu faaliyetler sonucunda, büyük bir talep yaratarak, yüksek gelirlerin ortaya çıkmasına ve önemli sayıda istihdam sağlanmasına neden oluyor. Bu süreçte sağlanan istihdamın kalitesi önem arz etmektedir. İstihdam da sağlanacak kalite artışı ise elbette ki o sektöre yönelik mesleki eğitim veren okul, kurslar ve benzeri gibi eğitim kurumlarının niceliği ve niteliği ile ilgilidir.

Türkiye'nin turizm eğitimi sisteminin Avrupa Birliği'ndeki ülkelerde verilen mesleki turizm eğitimi ile karşılaştırıldığında ülkemizin; Avrupa Birliği'ne girme sürecinde hayli yol kat etmesi gereken konular arasında gelmektedir. Nitekim Avrupa Birliği'ndeki ülkelerdeki turizm eğitim yapısı incelendiğinde Türkiye ile arasında önemli farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Bu farklılık genellikle turizm alanında eğitim veren okulların nitelikleri ve türlerinin sayısal olarak dağılım şekli ile ilgilidir. Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde turizm eğitim yapımızın yeniden gözden geçirilerek bu alanda eğitim veren lisans düzeyinde turizm eğitimi veren okulların örgütleniş yapılarına yönelik önerilere de yer verilen bu çalışma üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bu istikamette ilk olarak Türk Turizm Eğitim Sisteminin mevcut durumu ile sorunları ortaya koyulmuş, daha sonra Avrupa Birliği'nde uygulanan Turizm Politikaları doğrultusunda AB'nin bazı önde gelen ülkelerinde uygulanan Turizm Eğitim Sistem ve işleyişine değinilmiş ve Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde Türk Turizm eğitim sistemindeki olası gelişmeler kapsamında Avrupa Birliği ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

## 1.TÜRKİYE TURİZM EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI VE İŞLEYİŞİ

Turizm konaklama, ulaştırma, eğlence, haberleşme, yiyecek-içecek ve benzeri gibi ekonomik, kişiler arası bir takım ilişkilere sebebiyet vermesinden dolayı kültürel ve sosyal faaliyet alanlarını içeren bir üretim dalı olduğundan sektörün yapısı oldukça yaygın ve karmaşık ilişkiler taşımaktadır. (Akoğlan ve Kozak,1998: 182). Dünya genelinde turizm eğitimi kapsamında üzerinde asıl durulan konu mesleki eğitimidir. Çeşitli düzeylerde bilgi ve beceri ihtiyaçlarını karşılayan mesleki eğitim programları ise ulusal ve uluslararası boyutta büyük çeşitlilikler taşımaktadır. Bu farklılığı bir nebze olsa gidermek amacıyla dayalı olarak genel olarak temel olması bakımından Dünya Turizm Örgütüncü resmi Kurslar ile İşveren esaslı Eğitim Programları olmak üzere ikiye ayrılan Turizm Eğitim yapısına ilişkin yine Dünya Turizm Örgütüncü hazırlanan tablo aşağıdaki gibidir.

**Tablo - 1 : Turizm Eğitiminin Genel Çerçevesi**

TURİZM EĞİTİMİ			
RESMİ PROGRAMLAR		İŞVEREN ESASLI EĞİTİM	
Mesleki	Akademik	İş Üzerinde	Şirket İçi Programlar

**Kaynak;** WTO, International Tourism; A Global Perspective, 1997.

(Derleyen; Özcan YAĞCI, “Türkiye’de Turizm Eğitimi ve İstihdamında Karşılaşılan Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:4, s:25, Ankara, 2001.)

Yukarıdaki tablo, turizmde teknik ve klasik eğitim faaliyetlerinin hangi başlıklar altında incelenmesi gerektiği konusunda genel bilgiler vermektedir. Buradan hareketle resmi program ve kuruluşlar başlığı altında yer alan mesleki eğitim programlarının odak noktasını pratik beceri eğitimi oluşturmaktadır(TUGEV,1999: 9). Bu genel bilgilerden sonra Türkiye’de uygulanan turizm Eğitim Sistemine değinilecek olunursa aşağıdaki tablo karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo - 2: TÜRKİYE TURİZM EĞİTİM SİSTEMİ**

YAYGIN EĞİTİM	ÖRGÜN EĞİTİM
<b>TURİZM BAKANLIĞI</b>	<b>MEB</b> Anadolu Otelcilik ve Turizm Mesl. Lisel.
Profesyonel Rehberlik Kursları	<b>YÖK</b>
TUREM (Turizm Eğitim Merkezleri)	Meslek Yüksekokulları Bünyesinde Turizm Eğitimi veren 2 yıllık Önlisans programları
Açık Öğretim fakültesi TV ile Turizm Eğitimi	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Eğitimi Veren 4 yıllık Lisans Programları
<b>MEB</b> Turizm ve Otelcilik Çıracılık Kursları	Lisansüstü Programlar: 2 yıl yüksek lisans ve 4 yıl doktora eğitimi.

**Kaynak:** Necdet HACIOĞLI; Türkiye’de Turizm Eğitimi, (Teksir; Ders Notları, sayfa; 11), Balıkesir, 1995.

Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere Türkiye Turizm Eğitim Yapısı Örgün ve Yaygın olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Yaygın Eğitim bünyesinde Turizm Bakanlığı, TUGEV ve özel bazı kuruluşlarca gerçekleştirilen mesleki turizm eğitimi ve iş başı sektörel kursları içermekte ve bu kurslara katılarak başarı ile tamamlayanlara sertifika verilmektedir.

Buna göre çeşitli yaygın mesleki eğitim programlarının genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Bu tür programlar lise ve ortaokul seviyesinde temel turizm becerilerini vermek amacıyla faaliyet gösterir.
- Eğitim sonrasında hemen iş bulma olanağı veren pratik turizm eğitimi, faaliyetlerin temelini oluşturur.
- Beceri eğitimleri yemek üretim ve servisi, kat hizmetleri, bilet kesme, ve çevre düzenleme gibi işleri içerir.
- Eğitim süreleri altı ay ile üç yıl arasında değişir ve eğitim programlarını bitirenlere sertifika verilir.
- Bu tür programlarda eğiticiler sektörde çalışmış ya da çalışmakta olan pratik, tecrübeye sahip kişilerdir.

### **Örgün Mesleki Turizm Eğitimi**

Örgün turizm eğitim kapsamında yer alan turizm eğitim programları ise, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı orta öğrenim bünyesinde ve YÖK bünyesinde üniversitelere bağlı ön lisans, lisans ve yüksek lisans programlarından oluşmaktadır. Bu noktada Türkiye’de yaygın ve örgün eğitim kapsamında yapılan mesleki turizm eğitim kurumlarının türlerine göre misyonlarını açıklamak ülke ihtiyaçlarına göre mesleki olarak hangi tür eğitime yönelik olarak politikaların geliştirilmesi bakımından yararlı olacaktır.

### **Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Yapılan Örgün Mesleki Turizm Eğitimi**

**-Anadolu Ticaret Meslek Liseleri (Turizm Bölümü):** Turizm sektörünün ihtiyacı olan nitelikli ve yabancı dil bilen elamanların yetiştirilmesini amaçlayan bu bölüm; ilk öğretimden sonra 4 yıllık bir eğitimi içermektedir.

**-Anadolu Otelcilik ve Turizm meslek Liseleri:** Turizm ve otelcilik sektörünün ihtiyaç duyduğu yabancı dil bilen nitelikli ara elaman yetiştiren, öğrencileri hem mesleğe, hem de yükseköğretime hazırlayan, bir yılı hazırlık olmak üzere ilköğretimden sonra dört yıl süren bir mesleki eğitimi içeren bu okul türlerinin hazırlık sınıflarında yoğun olarak yabancı dil eğitimi verilemekte ve bu eğitim ileriki sınıflarda da

sürmektedir. Hazırlık sınıfını başaran öğrenciler I. Ve II. Dönemde ortak olarak mesleğe geçiş ve mesleğe yönlendirme eğitimi almaktadır. Anadolu Otelcilik Meslek liselerinde dördüncü dönemden sonra branşlaşmaya gidilmekte (resepsiyon, servis, mutfak gibi) ve bundan sonraki eğitimlerini ihtisaslaşarak sürdürmektedir(Sevgi,1992: 24).

**-Anadolu Aşçılık Meslek Liseleri:** Türk ve dünya mutfaklarında istihdam edilecek, yabancı dil bilen, vasıflı aşçıları yetiştiren, öğrencileri hem mesleğe hem de yükseköğretime hazırlayan, ilk yılı hazırlık sınıfı olmak üzere ilk öğretim üzerine dört yıl eğitim süreli meslek liseleridir.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak eğitim ve öğretimini sürdüren söz konusu bu meslek liselerinin okul türlerine göre dağılımı ve sayısı aşağıda tablo halinde verilmiştir.

**Tablo - 3 : Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Turizm Eğitimi Veren Okul Sayıları**

Okul Türü	Okul Sayısı
Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	63
Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi	4
<b>TOPLAM</b>	<b>67</b>

**Kaynak:** Orhan Mesut Sezgin, Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.138.

### **Türkiye'de Yüksek Öğretim Kurumu'na Bağlı Okullarda Yapılan Örgün Mesleki Turizm Eğitimi**

Örgün eğitimin ikinci basamağını, diğer bir ifade ile "Akademik Turizm Eğitimi"ni bu alanda eğitim vermekte olan yüksekokullar oluşturmakla birlikte bunlardan ön lisans düzeyinde turizm eğitimi veren bölümler sektöre daha çok kalifiye ara elaman ve orta düzey yönetici yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Hızla yayılan iletişim ve bilgi ağı, turistin koşullara göre değişen çeşitli talepleri, sosyal ve ekolojik gelişmeler turizm alanında istihdam edilecek personelin bilgili ve mükemmel insanlardan oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Turizmin çeşitli bilim dalları ile bağlantılı olması, yönetici olarak yetişecek insanın yüksek öğrenim görmesini gerekli hale getirmektedir(Külahçı,1992: 109).

Bu okulların asıl amacı, turizm sektörünün yönetici açığını gidermeye yöneliktir. Özellikle lisans ve lisansüstü dönemlerde verilen turizm eğitimi, işletme ve iktisat ağırlıklı bir şekilde yürütülmektedir. Ülkemizde bu kategorideki turizm eğitiminin üç şekilde yapıldığı bilinmektedir. Bunlar; önlisans, lisans ve lisansüstü programlarda yapılan turizm eğitimleridir.

**-Önlisans Düzeyinde Mesleki ve Teknik Turizm Eğitimi:** Üniversiteler bağlı meslek yüksekokullarının bünyesinde yer alan bu programın amacı, turizm sektörünün gereksinim duyduğu orta kademe yöneticileri yetiştirmektir(Timur,1992: 50). Bu okullar iki yıl süreli ve uygulama ağırlıklı olmakla

birlikte bir yılı hazırlık olmak üzere üç yıl süre ile de turizm eğitimi veren önlisans programları bulunmaktadır.

**-Lisans Düzeyinde Mesleki ve Teknik Turizm Eğitimi:** Öğretim süreleri liseden sonra dört yıldır. Turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu yönetim, araştırma, planlama vb. hizmetlerini yerine getirecek personelin yetiştirilmesi için üniversiteler bünyesinde turizm eğitimi veren bu okullar; sektörün ileri safhadaki eğitici açığı göz önüne alındığında verdikleri eğitimde de bir yetersizlik göze çarpmaktadır.

**-Yüksek Lisans Düzeyinde Verilen Turizm Eğitimi:** Öğrencilerin bir kariyere yönlendirilmiş bireyler olarak turizm endüstrisine yönetici, uzman araştırma ve planlama faaliyetlerinde görev alabilen elamanlar yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

**-Doktora Düzeyinde Verilen Turizm Eğitimi:** Turizm disiplinine akademik başarı için araştırma yapmak ve problem çözmek, öğretim ve iletişim yeteneklerini geliştirerek akademik olarak en yüksek standartlarda bilgiyle donanmak ve bu yolla sektörün gelişmesine bilimsel olarak katkı sağlamak amacıyla verilen turizm eğitimidir

Yüksek Lisans düzeyinde verilen turizm eğitiminin süresi asgari olarak iki yıl, doktora düzeyinde verilen turizm eğitiminin süresi ise dört yıl olup, yüksek lisans bir uzmanlık ünvanı olarak görülebilir. Doktora yapan kişi yüksek düzeyde yönetici ya da bu dalda eğitim vermekte olan üniversitelerde ünvanlı olarak öğretim elamanı olarak görev yapabilmektedir.

Ülkemizde Yükseköğrenim düzeyinde mesleki turizm eğitimi veren ön lisans, lisans, yüksek lisans, ve doktora programların sayısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo - 4: Yükseköğrenim düzeyinde mesleki turizm eğitimi veren ön lisans, lisans, yüksek lisans, ve doktora program sayısı**

Eğitim Programları Düzeyleri	Eğitim Programları Sayıları
Ön Lisans	151 ( ikinci öğretim dahil)
Lisans	22
Yüksek Lisans	11
Doktora	5

**Kaynak:** Kozak, Nazmi ve Meryem Kozak; 1999, Türsab, s:8-9; ÖSYM; 2001 Yüksek Öğrenim Programları ve Kontenjanları Klavuzu'ndan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere 2001-2002 eğitim-öğretim dönemi itibari ile ÖSYM verilerine göre Türkiye'de ön lisans düzeyinde buna ikinci öğretim de dahil olmak üzere 151 adet değişik türlerde (Turizm Otelcilik, Turizm Rehberliği vs.) mesleki turizm eğitimi veren program bulunmaktadır ki bu programlar 42 üniversite ve 77 Meslek Yüksekokulu bünyesinde eğitim vermektedirler. Yine Türkiye'de 21 üniversite bünyesinde 22 adet 4 yıllık lisans eğitimi veren programlar mevcut olup bazı üniversitelerde bu programlar konaklama işletmeciliği, seyahat işletmeciliği gibi dallarda branşlaşmaya gitmişlerdir. Yine bu

programlara ilaveten tabloda da anlaşılabacağı üzere turizm eğitimi veren 11 tane yüksek lisans programı ile 5 tane doktora programı mevcuttur.

Bu noktada Örgün Turizm Eğitimi veren ön lisans ve lisans eğitim programlarının sayısının ortaöğrenim düzeyinde turizm eğitimi veren okullarla karşılaştırıldığında hayli fazla olduğu göze çarpmaktadır. Oysaki Avrupa'da bu döngü tam ters yönlü olarak işlemektedir. Bu noktada; Avrupa Birliğinde uygulanan turizm politikaları ve Birliğin turizm eğitime ilişkin uygulamalarına değinmek, Avrupa Birliğine uyum sürecinde Türk Turizm Eğitim Sisteminde gerçekleştirilmesi gereken olası gelişmeleri ortaya koymak bakımından faydalı olacaktır.

## **II. AVRUPA BİRLİĞİNDE TURİZM EĞİTİMİNE İLİŞKİN POLİKA VE UYGULAMALAR**

Avrupa Birliğinde mesleki eğitim üye ülkeler arasında mesleki denkliği sağlamak ve yetişen elamanın mezziyetlerini kıyaslamaya yönelik çalışmalar yapılmasını amaçlamaktadır. eğitimlerle ilgili girişimler Sosyal Fonlarla desteklenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca küçük ve orta boy işletmelerin idarecilerinin eğitime de ağırlık verilmektedir. Üye ülkeler arasında ortak diploma veya diplomaların denkliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Fakat çeşitli eğitimsel ve kültürel etkenlerden dolayı bu prensipleri oturtmak zor olmaktadır.

1992 tarihinde turizme yardımcı olmak üzere çıkarılan Topluluk Eylem Planı mesleki staj konusunda birtakım hedefler içermektedir, bunlar;

- Turizm sektöründe profesyonel olarak çalışanların profilinin çıkarılması,
- Turizm işletmelerinin varolan birlik eğitim programlarına katılımının sağlanması,
- Üniversiteler, turizm yüksekokulları ve turizm işletmeleri arasındaki işbirliğinin desteklenmesi,
- Bu sektörde kültürel, sosyal, kırsal ve çevresel boyutta özel eğitimin pilot bölgelerde gerçekleştirilmesi

1985 tarihli Konsey Kararına uygun olarak turizm sektöründe otel ve restoranda çalışan 8 tip personel AB sınırları içinde serbest dolaşabilmektedir. Bunlar; resepsiyonist, bagaj, taşıyıcı, depo elamanı, yönetici asistanı, barmen, aşçı ve şarap uzmanıdır.

Avrupa Birliği Ülkelerindeki turizm alanında verilen mesleki eğitim üye ülkelerdeki eğitim programlarıyla bağlantılıdır. Avrupa Birliği Ülkelerinde genel olarak mesleki eğitim üç aşamada gerçekleştirilmektedir, bunlar (Dinçer,1997: 120).

1)- **Firmalarda Stajyerlik- Mesleki Eğitim:** Bu eğitim faaliyetleriyle ülkedeki ticaret odaları ilgilenmektedir.

2)- **Mesleki Eğitim Veren Okullarda Eğitim:** Eğitimin ilk ve orta kademesinin ikinci evresinden sonraki genç insanlara yönelik olarak düzenlenen bu programlar sektöre uygulama ağırlıklı olarak vasıflı ara elaman yetiştirmeyi amaçlar.

3)- **Eğitim Kursları:** Mesleki okullarda eğitimini yarım bırakanlara ve ilk kademedede eğitim almak isteyen yetişkinlere yöneliktir.

Ayrıca Avrupa Birliği Ülkelerinde; Hotel, Restaurant and Catering Trades (HORECA-Otel, restoran ve Mutfak Ticareti) Biriminin verdiği eğitim restoran ve mutfak işleriyle ilgilidir. Genelde bu eğitim sürecinde öğrenciler uygulamalı eğitim veren otel okullarına devam etmektedirler. AB’de bu eğitim kurumlarının varlığı çok önemlidir. Çünkü orta ve küçük ölçekli otellerde pratik eğitim almış kişilere çok ihtiyaç vardır. Toplam konaklamanın %70 - %90’ını orta ve küçük ölçekli otellerde gerçekleştirmekte ve bu otellerde çalışan personel sayısı da onun altındadır. Önemli işlerin çoğu otelin sahibi ve aile fertleri tarafından yapılmaktadır.

AB eğitim dünyası ve sektörler arası işbirliğini geliştirmek amacıyla çeşitli programlar geliştirmiştir. Eğitim anlayışının gelişmesine ve tüm topluma yayılarak kalitenin artırılmasına yönelik geliştirilen bu programlar şunlardır;

#### **- SOCRATES (Avrupa Birliği Eğitim Alanı Hareket Planı; 2000-2006)**

Değişen dünyada, yararlı becerileri kazanmak, bir iş bulmak veya bireysel gelişme için bilginin önemi artmaktadır. Günümüzde eğitim yaşam boyu devam eden bir süreç haline gelmiştir. Eğitim ve öğrenim artık sadece okulda veya üniversitede değil, hayatın her anında gelişen ve gerçekleşen bir süreç halinde gelmiştir.

#### **Socrates Programının Hedefleri**

Socrates, Avrupa’nın Eğitim Programı olup, 30 ülkede uygulanmaktadır. Temel amacı , Avrupa bilgisi oluşturmak ve böylece bu yüzyılın büyük zorluklarına karşı daha iyi tepki ve cevap vermeyi, hayat boyu öğrenimi sağlamak, herkes için eğitimi teşvik etmek ve herkes için kabul edilen beceri ve niteliklerin kazanılmasına yardımcı olmaktır. Bunun için Socrates dil öğrenimini desteklemekte, öğrenenlerin mübadele ve gelişimini teşvik etmektedir.

Socrates, eğitiminin her alanında Avrupa işbirliğini esas almaktadır. Bu işbirliği değişik şekillerle karşımıza çıkmaktadır. Mübadele , birleşik projeler organize etme, fikirleri ve başarılı uygulamaları paylaşmak için Avrupa bilgi ağını kurma, ortak çalışma ve karşılaştırmalı analizler yapma vb. gibi.

Socrates uygulamada bireylere öğrenim, yerleşimi gerçekleştirme veya başka bir ülkede eğitim programına katılma için yardım sağlamaktadır. Aynı şekilde eğitim kuruluşlarına öğretim projeleri düzenleme ve deneyimleri paylaşmaları için destek sağlamaktadır. Çeşitli kurum ve kuruluşlarla ve sivil toplum örgütlerine eğitim konularında etkinlikler yapmaları için yardım etmektedir. Sokrates programı çerçevesinde yalnızca AB'ne üye ülkeler arasında karşılıklı işbirliği projeleri finansal destek alabilmektedir. Sokrates, toplumdaki herkesin eğitimini hedeflemektedir. Bu kapsamda; zorunlu eğitim çağındaki öğrenciler , gençler ve eğitimine devam edemeyen fakat devam etmek isteyen belli yaşın üzerindeki bireyler, öğretmenler; eğitim yöneticileri ve idari personeli ile destek hizmetlerinde görevli olanlar, tüm eğitim kurumları, eğitimle ilgili kişi ve kuruluşlarla, kamu görevlileri ve karar organları, yerel yetkililer; aile kurumları; iş sektörü, eğitimle ilgili diğer kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri hedef kitle olarak gösterilebilir.

Hedeflenen guruplar ve projeler ne olursa olsun, Sokrates, Avrupa'nın çok kültürlü karakterini vurgulamak için başlatılmıştır. Bu çerçevede dezavantajlı grupların eğitimi Sokrates programı tarafından desteklenmektedir. Aynı şekilde, sosyal dışlama ve okullarda başarısızlığın ortadan kaldırması programın hedefleri arasında bulunmaktadır. Bu amaçla Yeni bilgi iletişim teknolojileri(İCT) kullanılarak büyük bir veri bankası oluşturulmuştur. Ayrıca, değişik Avrupa dillerinin öğreniminde yenilikler de Sokrates programı kapsamında teşvik edilmektedir. Sokrates 8 değişik çalışmadan oluşmaktadır:

- **Comenius:** Okul eğitimi
- **Erasmus :** Yüksek öğrenim
- **Grundtvig:** Yetişkin ve diğer eğitim yolları
- **Lingua:** Avrupa dillerinin öğrenimi
- **Minerva:** Eğitimde bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenimi
- Eğitim sistemlerinin ve politikalarının izlenmesi ve yenilikler
- Diğer eğitim programları ile ortak faaliyetler

- **LEONARDO DA VINCI** (Avrupa Topluluğu Mesleki Eğitim Programı )

Avrupa Birliği Bakanlar Kurulu, birlik mesleki eğitim politikasını 6 Kasım 1994 yılında kabul etmiştir. Bu Politikaya uygun olarak geliştirilen *Leonardo Da Vinci* Programının ana amacı üye ülkelerin meslek eğitim politikalarının ve bu alandaki yenilikçi çalışmaların geliştirilmesine katkıda bulunmak ve işbirliğini geliştirmektir. İlk aşaması 1995-1999 yıllarını kapsayan programa topluluğa üye ülkelerle, Avrupa Ekonomik alanına giren üç ülke ve Estonya, Macaristan, Litvanya, Romanya, Polonya ve Slovak Cumhuriyeti gibi ülkeler katılmıştır. Leonardo da Vinci programı PETRA, FORCE, LINGUA ve EUROTECNET gibi daha sonra geliştirilen çalışmalarla zenginleştirilmiştir.

Leonardo da Vinci Programının ikinci aşaması 2000 -2006 yıllarını kapsamakta ve üye ülkelerde *hayat boyu öğrenmeye* ilişkin politikaları desteklemektedir. Bilgi ve beceri geliştirme teşvik edilmekte,



bilgi ve becerilerinin çalışma hayatına ve vatandaşlık uygulamalarına entegre edilmesi teşvik edilmektedir. Özellikle de Sokrates ve Gençlik programları ile ortaklaşa desteklenen etkinliklerle bu yapılmaya çalışılmaktadır.

Avrupa Birliği'ndeki ülkelerde turizm alanında eğitilen öğrenci sayısı sektörün ihtiyacı göz önünde bulundurularak her yıl belirli sayılarda öğrenci alınmakta ve meslek okullarında yarısı teorik yarısı da uygulama eğitimi içeren bir süreçten geçirilmektedir. Örneğin 2 yıllık bir meslek eğitiminde, öğrenciler, sürenin yarısını yani bir yılını işletmelerde fiilen iş başında tecrübeli ve deneyimli monitörlerin himayesinde geçirmektedirler. Bu okullara alınan öğrenciler daha önceleri mesleki seçimlerini yapmış, daha doğrusu seçim yapmalarına olanak sağlanmış, gelecekteki mesleklerinin iyi ve kötü, kolay ve zor yanlarını bilen bir kitleyi oluşturmaktadır. Konuya ilişkin devlet politikasının bir uzantısı olarak hemen her işletme, her yıl belli sayıda, bir ölçüde ucuz işgücü istihdamı anlamına gelen öğrenciyi stajyer olarak alıp eğitmek durumundadır. Hatta yine bu politika gereği stajyer öğrenci istihdam edebilecek, yani eğitebilecek her işletme bir ya da birden fazla, ama en azından her bölümde bir tane monitör denilen usta eğitici istihdam etmek durumundadır. Söz konusu bu faaliyetler Avrupa Birliği Ülkelerinde Temel Turizm Meslek eğitimi kapsamında değerlendirilmektedir.

*Avrupa Birliğinde Turizmde Uzmanlık Eğitimi*; esas itibarı ile mesleki eğitimin bir türü olmakla birlikte zorunlu eğitimi takip eden mesleğe hazırlık sınıflarında belirlenmektedir. Gerek bu karma meslek okulları, gerekse spesifik turizm okullarında turizm eğitimi genel olarak; Otelcilik, Gastronomi, Seyahat ve Ulaştırma, Banket ve Salon branşlarına ayrılarak yapılmaktadır. Bundan başka bir branşlaşma ise, zaman zaman açılan kurslar vasıtasıyla (ki bunlar esasen bizdeki TUREM ve benzeri kurumlar şeklinde bir örgüt yapısına sahiptir) halen mesleğini icra eden kişilerin belirli istikametlerde uzmanlaşmalarına, ya da mesleğinde yükselmek isteyen, örneğin bir şef garsonun “yiyecek içecek müdürlüğü” pozisyonu için kendisini hazırlamasına yöneliktir. Bu tür branşlaşmalarda hatta bazen örneğin; halen otel müdürlüğü görevinde bulunan birinin, salt “kuruluş ve işletmeye açılış” aşamasında, veya bir muhasebecinin salt “konaklama muhasebesi” alanında uzmanlaşmasına bile rastlanmaktadır.

*Avrupa Birliği ülkelerinde Akademik Turizm Eğitimi* boyutuyla görülen; 3 ya da 4 yıl boyunca yapılan esasen klasik işletmecilik bazen de iktisat eğitimidir. Turizm eğitimi, ancak belli bir aşamadan sonra “ek eğilim” ya da “uzmanlık eğitimi” olarak verilmektedir. Öğrenci kabul etme koşullarının arasında belli bir süre pratik tecrübe ve deneyim de bulunmaktadır. Bu okul mezunlarının mesleğin servis, önbüro, kat hizmetleri ya da mutfak gibi bölümlerinde değil de genellikle yönetici asistanlığı, muhasebe ve hesap işleri ama özellikle satış ve pazarlama gibi görevlerde istihdam edildiği görülmektedir(Ağaoğlu,1992: 30).

Uygulamada sık rastlanan bir durum ise; bazı büyük otellerin (Örneğin, Holiday Inn) veya gastronomi (Örneğin Mc Donald's) zincirlerinin kendilerine ait yüksekokulları vasıtasıyla yetenekli

elamanlarını eğitmeleri ve böylelikle istihdam edilecek elamanları kendilerinin temin etmeleri bu konuyla ilgili somut örneklerdir.

Avrupa Birliğinde genel politika olarak; turizm sektöründe çalışma tecrübe ve deneyime dayandığı için esasen yüksekokul mezuniyeti önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Uygulamada en çok görülen, meslekte belli bir süre çalışmış, bu deney üzerinde bir turizm uzmanlık eğitimi veren bir okula giderek bilgisini artırmış olmak keyfiyettir. Bu bağlamda Avrupa Birliği'ne üye bazı önde gelen ülkelerde turizm eğitim sistemi paralelinde izlenen metotlara değinmek bu konu ile ilgili olarak ülkemizdeki durumla bir karşılaştırma yapma olanağını kolaylaştıracaktır. Buna göre İtalya, Fransa, Almanya ve İngiltere'deki uygulamalar şu şekildedir(Sezgin,2001: 139).

## **İTALYA**

İtalya'da halkı turizm açısından eğitmek ve kaliteli turizm personeli yetiştirmek için Çalışma Bakanlığına bağlı E.N.A.N.L.C. (Ente Nazionale Addestramento Lavatory Comercio) Ticaret İşçileri Yetiştirme Milli teşkilatı ile Devlet Otelcilik Personeli Mesleki Enstitüsü görev olarak üstlenmiş bulunmaktadır. Söz konusu bu kuruluşların: Erkekler için; “otel yönetimi ve sekreterliği” 3 yıl, “otel önbüro yönetimi” bir yıl, otel mutfak hizmetleri” 3 yıl, “bar ve restoran hizmetleri” 1 yıl süreli, Bayanlar için; “salon hizmetleri” 1 yıl, “kat hizmetleri” 1 yıl, “sekreterlik” 1 yıl, süreli çeşitli bölümleri içeren kurslar düzenlenmektedir.

ENALC'nin kurslarını bitirenler, İtalya'dan başka, İngiltere, İsviçre, Fransa, Lüksemburg ve Almanya gibi ülkelerde 6 ay süre ile ücretli staj yapmaktadır. Bu ülkeler ile ENALC arasında işbirliği anlaşmaları mevcut bulunmaktadır. Bu kurslara katılmak için en az ortaokul mezunu olunması gerekmektedir. ENALC, tüzel kişiliğe sahip eğitim ve öğretim yönünden özerk bir kuruluştur. Yönetimi; Eğitim Bakanlığında iki, Turizm Bakanlığında 1, Merkezi Turizm teşkilatından (ENIT) 1, Turizm ve Seyahat Acentaları Derneğinden 1, Bölge Turizm Teşkilatından 1, İl yönetim teşkilatından 1, Tarım-sanayi-Ticaret Odasından bir temsilciden oluşan sekiz kişilik bir kurul tarafından yürütülmektedir.

## **FRANSA**

Fransa'da turizm eğitimi ve öğretimi Eğitim Bakanlığında bağlı okul ve kurslarda, ayrıca özel kuruluşlara ait kurslarda yapılmaktadır. Eğitim Bakanlığında ait kuruluşlarda turizm teknisyeni olabilmek için ortaokul diploması, yüksek turizm teknisyeni olabilmek için lise diploması gerekmektedir.

Özel okullarda, hosteslerin eğitimi, yardımcı rehberler ve turizm memurları yetiştiren gece kursları, halkın turizme hazırlanması, idarecilerin eğitimi, gibi eğitim ve öğretim yapılmaktadır. Grenoble Üniversitesi'nin Teknik Bilimler Enstitüsünde, turizm bölümü vardır. Ayrıca, bu üniversitede bir dökümantasyon ve araştırma, turizm hukuku merkezi açılmış bulunmaktadır. Turizm okullarının çoğu da

yabancılara açıktır. Turizm Merkezleri geliştirme Enstitüsünde mektupla öğretim ve yaz kursları düzenlenmektedir. Fransa'da Milletlerarası turizm belgesi verilmesi, bir çeşit mesleki belge alınması yolunda adımlar atılmıştır. Ayrıca Fransa'da 110 adet ortaokul seviyesinde otelcilik okulu, 10 otelcilik ve turizm meslek lisesi, 3 adet üniversite seviyesinde otelcilik ve turizm yüksekokulu bulunmaktadır

## **ALMANYA**

Almanya'da turizm eğitimi ve öğretimi resmi turizm teşkilatı ile özel kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Otelcilik kurslarını bitirenler turizm ve otelcilik konusunda daha iyi iş bulabilmektedir. Turizm işverenleri eğitilmiş personeli istihdamda titizlik göstermektedir. Bu nedenle mesleklerinde ilerlemek isteyen turizm personeli bu kurslara büyük ilgi göstermektedir. Resmi turizm teşkilatınca düzenlenen kurslara isteyen herkes katılabilmektedir. Ancak, kursa katılanların turizmle ilgili bir branşta çalışması şartı aranmaktadır. Özel otelcilik okullarının düzenlediği kurslara 16 yaşını ve ortaokulu bitirmiş olanlar katılabilmektedir.

Turizm okulları ve açılan kurslar, seminerler ve benzeri eğitim düzenlemeleri, seçkin turizm personeli yetiştirilmesi açısından yarar sağlamaktadır. Piyasanın ihtiyacına uygun nitelik ve nicelikte yetişen personel turistler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Otel ve lokantalar, ilan ve reklamlarında eğitilmiş personel kullandıklarını belirtmektedirler.

Almanya'da 7 yıllık ilkokulu bitirenlere, bir turizm kuruluşunda 3 yıl süre ile çıraklık eğitimi görenlere bir meslek okuluna devam hakkı tanınmaktadır. Çıraklık devresinde haftada 9 saat ders görülmektedir. Çıraklık devresinden sonra sınava girilmektedir. Daha sonra aşçı, garson, otel ve lokanta personeli yardımcısı ünvanı alınmaktadır. Almanya'da 6 adet Otelcilik Meslek Okulu, Münih Üniversitesinde bir Turizm Fakültesi, muhtelif ustalık kursları bulunmaktadır.

## **İNGİLTERE**

İngiltere'de, otel ve lokantalar ihtiyaç duyduğu personelini genellikle kendi iş yerinde, iş başı eğitimle yetiştirmeye gayret göstermektedir. Turizm personelinin büyük bir kısmı ise okul ve kurslarda yetiştirilmektedir.

İngiltere'de Dorset kentinde turizm konusunda uygulamalı eğitim yapan "Dorset Yüksek Öğrenim Enstitüsü" her yıl yüzlerce öğrenciyi turizm konusunda eğitmektedir. Bu enstitüye bağlı Yönetim Bilimleri Fakültesi'nin çeşitli turizm bölümleri bulunmaktadır. Otel yönetimi ile Restoran İşletmeciliği bölümünde dünyanın pek çok ülkesinden gelen öğrenciler öğrenim görmektedir. Enstitü Müdürlüğü iş bulma konusunda öğrencilere yardımcı olmaktadır. Bunlardan başka İngiltere'de 280 adet lise düzeyinde, 10 adet 4 yıllık lisans düzeyinde turizm eğitimi veren okul bulunmaktadır.

### III. AVRUPA BİRLİĞİNE UYUM SÜRECİNDE TÜRK TURİZM EĞİTİM YAPISININ AVRUPA BİRLİĞİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Ülkemizde turizm alanında meslek eğitimi veren okulların genel misyonlarının tam olarak ne oldukları açıklığa kavuşturulamamış sorunların arasındadır. Genel hatları ile yukarıda verilmeye çalışılan bu misyonlar uygulamada yetersiz kalmaktadır. Modern anlamda bu eğitim kurumlarının taşıması gereken misyonlar ile özellikle ülkemizde bu konu ile ilgili olarak en fazla açıkta kalan lisans düzeyinde turizm eğitimi programlarının yapısıdır. Bu durumu geliştirmeye yönelik olarak yapılacak çalışmalar kapsamında mevcut halin Amerika ve Avrupa'daki uygulamaları ile karşılaştırılmaları yerinde olacaktır.

Günümüzde yüksekokul düzeyinde turizm eğitimi programları incelendiğinde iki çeşit yaklaşımla karşılaşılmaktadır. Bunlar; *uygulama yönelimli yaklaşımlar* ve *yönetim yönelimli yaklaşımlardır*.

Amerika'daki turizm işletmeciliği eğitimi veren okulların çoğu yönetim yönelimli yaklaşımı uygularken, İngiltere'deki okullar uygulama yönelimli yaklaşımı daha ağırlıklı olarak uygulamaktadırlar(Eser,2001: 4).

Nitekim Avrupa Birliği'nin önde gelen ülkelerinden olan Fransa ve İtalya'da da uygulama yönelimli eğitimin ağır bastığı bu alanda eğitim veren okul türü dağılımlarından anlaşılmaktadır. Turizm alanında Fransa'da 110 adet ortaokul düzeyinde, 10 adet lise düzeyinde, 3 adet 4 yıllık lisans eğitimi düzeyinde okul bulunmakta iken; İngiltere'de 280 adet lise düzeyinde, 10 adet ise 4 yıllık lisans düzeyinde turizm eğitimi veren okul bulunmaktadır(Sezgin,2001: 140).

Bunlara ilave olarak turizmle ilgili kamu ve özel kuruluşların kurslarının yoğunluğu Avrupa Birliği ülkelerinde dikkati çeken bir noktadır. Oysaki ülkemizdeki dağılım göz önüne alındığında turizm eğitimi piramidi tersine dönmüştür. Bunun yanında bir dağınıklık da söz konusudur. İhtiyacın ne olduğu, buna yönelik hangi vasıflarda elamana ihtiyaç duyulduğunun tespiti ve bu sorunun çözümü için 20 ekim 1998 tarihinde Ankara'da yapılan I. Turizm Şurası'nda YÖK, MEB, TÜRSAB, TUROB, TYD ile mesleki örgütlerin birer temsilcisinden oluşan ve sekreteryaya hizmetlerinin Turizm bakanlığı Turizm Eğitimi genel Müdürlüğü tarafından yürütülmesi kararlaştırılan bir "Turizm Eğitimi Yüksek Koordinasyon Kurulu'nun" kurulması kararlaştırılmıştır(Turizm Bakanlığı,1998:163). Yine bu konu ile ilgili olarak kamu ve özel sektör kuruluşlarının işbirliğini sağlamak amacıyla MEB, TURİZM BAKANLIĞI, TURSAB, TUROB arasında 23 Ekim 2001 tarihinde "Turizm Eğitimi İşbirliği Protokolü" imzalanmıştır(Türsab,2001: 24). Yine 12-14 Nisan 2002 tarihinde Ankara'da yapılan II. Turizm Şurası'nda turizm eğitimine ilişkin bazı önemli kararlar alınmıştır. Şurada eğitim ve istihdamla ilgili alınan önemli kararlar şunlardır: YÖK'e bağlı ön lisans turizm eğitimi kurumları turizmin yoğun olduğu, turizm tesislerinin bulunduğu yerlerde açılmalıdır, rehberlik eğitiminin üniversitelerin lisans programları kapsamına alınması için gerekli yasal düzenlemeler yapılmalı, rehberlikle uzmanlaşmaya geçilmeli ve rehberlik eğitimi programları güncelleştirilerek ekoturizm ile ilgili

dersler verilmelidir, İlköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretimdeki eğitim programlarına zorunlu turizm dersleri eklenmelidir. Yükseköğretimde turizm bölümlerine ekoturizm dersleri konulmalıdır(Turizm Bakanlığı, 2002). Tüm bu çalışmalara sektörün geleceği adına umut vericidir. Buradaki asıl amaç uygulamada bunun gerçekleştirilmesi için bu alanda faaliyet gösteren başta eğitim kurumları olmak üzere tüm kurum ve kuruluşların samimi davranışlar sergilemesidir.

Turizm eğitim kurumlarının misyonlarına göre gelecekteki vizyonlarını şekillendirilmesine ilişkin bir öneri olarak idealde turizm işletmeciliği eğitimi veren okulların müfredatlarında öğrencilere aşağıdaki konuları içeren bilgiler vermelidirler(Eser,2001: 5).

- Yönetmelik açıdan teknik konular,
- İletişim ve kişiler arası ilişkileri vurgulayan liberal çalışmalar,
- Turizm işletmeciliği konularına uygulanabilen işletme dersler.

Gerek uygulama yönelimli gerekse yönetim yönelimli turizm eğitimi yaklaşımı olsun her ikisinin de avantaj ve dezavantajları vardır. Güçlü bir uygulama yönelimli yaklaşım öğrencileri mezun oldukları zaman fonksiyonel alanların yöneticisi için hazırlanmakta fakat daha sonra terfileri söz konusu olduğunda kendilerinin işletmecilik, iletişim kurabilme, ve kişiler arası ilişkilerde başarılı olabilme konularında yetersiz oldukları göze çarpmaktadır. Turizm endüstrisi gelecekteki yönetici pozisyonlarını dolduracak elamanlarını iyi bir yöneticilik eğitimi veren, düşünen, yönlendiren ve problem çözen bireyleri yetiştiren okullardan seçmeyi tercih etmektedir.

Uygulama yönelimli programlar turizm endüstrisine şef ve alt düzey yöneticiler sağlayabilir. Aynı mantıkla işletmecilik eğitimi veren okullar da öğrencileri üst düzey finans ve bilgi sistemleri pozisyonlarına hazırlayabilir. Fakat lisans düzeyinde turizm işletmeciliği eğitimi veren okullar öğrencilere çok iyi dengelenmiş, mesleki, genel işletmecilik ve liberal çalışmalardan eşit düzeyde oluşturulan ders programları önermelidir. Turizm işletmeciliği eğitimi veren okulların programlarının çoğu diğer programları araştırarak, verilen dersleri sayarak ve en çok alınması zorunlu olan dersleri göz önünde bulundurarak geliştirilmektedir. Verilen bu derslerin içeriğinde, sektörün ihtiyacına cevap verebilecek mesleki uygulamalara da önem verilmelidir.

Müfredat açısından bakıldığında; “turizm programları analitik olarak düşünebilen ya da kavramları bir disiplinden diğer bir disipline transfer edebilen turizm işletmeleri yöneticilerini oluşturacak bir nesil yetiştirebiliyor mu?” gibi bir soru sormak mümkündür. Gelecekteki yöneticiler düşünüldüğünde, bu yöneticilerin kavramsal düşünce sürecini somutlaştırabileceği ya da somutlaştırılamayacağı konusu düşünülmeli gereken bir konudur. İstenmeyen sonuçları önlemek için turizm işletmeciliği eğitim programları müfredatlarını genişletmeli ve müfredatlarını sadece turizm endüstrisinin belli alanları üzerinde

sınırlanamalıdır. Turizm işletmeleri eğitimcileri mevcut müfredatlarının uygun olup olmadığını değerlendirirken objektif olmalıdırlar.

Ülkemizde gerek turizm işletmeciliği eğitimcileri gerekse turizm endüstrisinde işverenler üzerinde turizm işletmeciliği eğitimi ve müfredatları üzerinde detaylı araştırmaların yetersiz olduğu söylenebilir. Turizm işletmeciliği eğitimcileri teoriler üzerinde çalışmakta diğer yanda işverenler ispatlanmış uygulamalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bundan dolayı, iyi bir turizm işletmeciliği eğitimi programı teori ile uygulamayı bir arada kapsamalıdır.

Burada dikkat çekilmek istenen diğer bir konuda yukarıda bahsedilen önerilerin genelde turizm alanında üst düzeyde bir eğitimin verilmesi misyonunu içeriyor. Orta kademedeki kalifiye personel sorununun çözümü için ise ön lisans ve Anadolu Turizm ve Otelcilik Liselerinin genel misyonları tekrar gözden geçirilip bu istikamette müfredatlarının oluşturulması sektörün kalifiye orta düzey yöneticisi ile kalifiye ara elaman ihtiyacını gidermesi bakımından sayıları artırılma yoluna gidilmelidir.

Bu noktada Avrupa Birliğinde olduğu gibi özellikle kalifiye ara elaman sorununu turizm eğitimi veren okul türlerini bu aşamada üniversite bünyesinde değil de lise düzeyinde daha da yoğunlaştırarak çözümlenmesi olasıdır. Tabii burada bir sorun daha karşımıza çıkmaktadır ki o da staj sorunu; staj sorununa özellikle ön lisans turizm programları ile Anadolu Turizm ve Otelcilik Liselerinde önem verilmelidir. Turizm işletmelerinin Yine Avrupa'da olduğu gibi her stajyer öğrenci kabul eden işletme en azından 1 tane monitör denilen usta eğitici istihdam etmesi için politikalar gözden geçirilmelidir.

## SONUÇ

Çalışmada ayrıntıları ile açıklandığı üzere ülkemizde turizm eğitimi değişik kademelerde ve değişik şekillerde verilmektedir. Fakat bahsedilen bu eğitimin Avrupa ülkelerindeki dağılımıyla ülkemizdeki dağılımı karşılaştırıldığında önemli ölçüde bir farklılık göze çarpmaktadır. Nitekim Avrupa'da turizm eğitimi veren okul düzeyleri genelde orta öğretimde yoğunlaşma gösterirken ülkemizdeki ağırlık tamamı ile yükseköğrenime kaymıştır. Buda yapılan çeşitli araştırmalarla ispatlandığı üzere üniversite düzeyinde bir eğitime sahip kişilerin sektöre bakış açılarına olumsuz yansımaktadır. Bu olumsuzluk genelde öğrencilerin sektörde işe başladıklarında üst kademelerde işe başlama isteğinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Doğal olarak ta turizm işletme sahibi, işletmesinde yönetici olarak çalışacak kişide bir tecrübe isteyecektir. Bu durum tamamı ile sektör ve ilgili eğitim kurumlarını planlayan, kuran, ve müfredat hazırlayan kişi ve kurumlarla turizm işletmeleri arasındaki koordinasyonsuzluktan doğmaktadır denebilir. Oysa ki ihtiyacın ilgili kurumlar tarafından sektör görüşleri alınarak belirlenip ona göre okul açılması ve bu paralelde öğrenci yetiştirilmesi, ve yetiştirilen bu öğrencilerin kalite açısından günün gereklerine uygun pratik ve teorik bilgilerle donatılması turizm sektöründe kaliteli bir hizmet için vazgeçilemeyecek bir zorunluluktur.

Kurslar düzeyinde gerek Turizm Bakanlığına bağlı turizm eğitim merkezleri gerekse Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak turizm eğitimi veren Anadolu Turizm Otelcilik liselerinin sayısı çalışmada da ortaya konduğu üzere yüksekokul düzeyindeki turizm eğitimi programlarının sayısından karşılaştırlamayacak kadar azdır.

Bu noktada Avrupa Birliğinde olduğu gibi özellikle kalifiye ara elaman sorununu turizm eğitimi veren okul türlerini bu aşamada niversite bünyesinde değil de lise düzeyinde daha da yoğunlaştırarak zmlenmek gerekir. Tabi burada bir sorun daha karşımıza çıkmaktadır ki o da staj sorunu ve staj kabul etme şartlarıyla ilgilidir. Staj sorununa özellikle ön lisans turizm programları ile Anadolu Turizm ve Otelcilik Liselerinde önem verilmelidir.

Türkiye’de gerek örgün gerekse yaygın düzeyde turizm eğitimi veren kurumlarının sayısı gün geçtikçe artış göstermektedir. Tüm bu faaliyetlerde hizmeti ve eğitimi daha kaliteli hale getirebilmek için gerek yaygın eğitim gerekse örgün eğitim düzeyinde neler yapılmalıdır? sorusuna verilecek anlamlı bir cevap turizmde gerek mesleki açıdan kariyer yapmak isteyen öğrencilere gerekse sektörün hizmet kalitesinin artırılmasına büyük katkı sağlayacaktır. Söz konusu bu soruya değişik şekillerde yanıt verebilmek mümkün olmakla birlikte genel olarak şu nerileri getirmek yerinde olacaktır.

## **ÖNERİLER**

-Eğitim kurumları ve sektör, yakın ve organik bir işbirliği yapmalıdır. Sektör yöneticileri eğitim kurumlarında görev alırken, eğitimciler de sektöre hizmet vermelidir.

-Staj her iki taraf için angarya olmaktan kurtarılmalıdır. Eğitim kurumları staj yapılacak tesisi özenle seçmelidir. Staj sonu performans değerlendirmelerine azami değer verilmelidir. Eğitim kurumları stajyer verdikleri işletmeleri ziyaret etmeli, öğrencilerin performanslarını yerinde değerlendirmelidirler. Staj programları, sektör ve eğitim kurumlarınca müşterek tespit edilmelidir.

-Turizm eğitim kurumlarının, eğitim süreleri 1 Kasım – 1 Nisan arasında yoğunlaştırılmalıdır. Stajyerlerin iş yerlerine geç başlaması ve erken bitirmesi olumsuzluklar yaratmaktadır.

- Turizm Sektörünün beklentisi, üretime dönük bireylerin yetişmesidir. Teori kadar pratiğe de hakim olan elamanların sektördeki başarı şansları yüksektir. Yaptığı işin önemini bilen, hizmet sektörünün ve bizzat birey olarak kendi geleceğine inanan; kendine güvenen bireylerin sektöre ve ülkeye katacakları çok şeyin olacağı muhakkaktır.

-Sektöre atılan ilk adımlarda karşılaşılan ilk sorun, adayların beklentilerinin ykseklidir. Adaylar; neyi hangi pozisyonda yapacaklarıyla ilgilenmekte; neyi nasıl yapacakları konusuna yeterince eğilmemektedir. Bu durum, yaşanan dş kırıklıklarının sayısını artırmaktan öteye bir katkı sağlamamaktadır.

-Görev başı eğitimi bütün konaklama sektörünün uygulaması gereken bir eğitim türü haline getirilmelidir ki Avrupa Birliği bu konudaki uygulamalara büyük önem vermektedir. Departman yöneticileri, belli program çerçevesinde günlük ve haftalık olarak bilgi ve ustalık geliştiren eğitimlerini yapmalıdır. Bu eğitim araçları tüm otelin uygulama alanıdır.

-Yabancı işletmeci ile çalışan tesislerin, bu işletmelerin yurt dışındaki tesislerinde çalıştırılmak ve eğitilmek üzere elaman göndermek imkanı yaratması çok faydalı olacaktır.

-Avrupa Birliğinde olduğu gibi özellikle kalifiye ara elaman sorununu turizm eğitimi veren okul türlerini bu aşamada üniversite bünyesinde değil de lise düzeyinde daha da yoğunlaştırarak çözmek olasıdır. Staj sorununa özellikle ön lisans turizm programları ile Anadolu Turizm ve Otelcilik Liselerinde önem verilmelidir. Turizm işletmelerinin Yine Avrupa’da olduğu gibi her stajyer öğrenci kabul eden işletme en azından 1 tane monitör denilen usta eğitici istihdam etmesi için politikalar gözden geçirilmelidir.

-Turizm eğitimi, Avusturya’da yükseköğretim ve enstitüler dışında özel kuruluşlar tarafından sekiz aylık kurslar veya iki yıllık programlar şeklinde verilmektedir. Yine İtalya’da turizm eğitimi, yükseköğrenimin yanı sıra kurslar seviyesinde örgün ve yaygın eğitim yoluyla yapılmaktadır. Dünya Turizm Örgütü’nün turizm eğitimine yönelik çizdiği çerçeveye Türkiye’deki turizm eğitim kurgusu arasında önemli ölçüde benzerlikler bulunmasına rağmen, uygulamada karşılaşılan problemlerin çözümünde gelişmiş bazı ülkelerdeki modeller incelendiğinde Türk Turizm Eğitim sisteminin bundan yoksun olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim İtalya’da Devlet Otelcilik Personeli Mesleki Eğitim Enstitüsü ve İngiltere’deki “The Hotel and Catering Institute gibi turizmle ilgili, kişi ve kuruluşlar tarafından oluşturulan komisyonlara benzer oluşumlara Türkiye’de de hayatiyet kazandırılmalıdır.

- Turizm İşletmelerinin Avrupa Birliği Ülkelerinde olduğu gibi turizm eğitimine ilişkin bizzat katkısı sağlanmalı yine sektörün turizm eğitimi veren kurumlara da mali yönden destek verici faaliyetlerde bulunmasına ilişkin politikaların bir an önce işlerliğe kavuşturulması gerekmektedir. Bu konu ile ilgili olarak da, bu sektörde çalışan işletmelerden yasayla belirlenecek bir payın turizm eğitimi için harcanmasına olanak sağlanan bir yapı oluşturulmalıdır. Nitekim ABD’de her turizm ve otel işletmeciliği yükseköğretim bulduğu bölgedeki turizm işletmeleriyle işbirliği içinde çalışırken, eğitimde kendini kanıtlamış Huston, Northern Arizona, Florida International gibi yükseköğretim kurumlarına Hilton, Ramada, Marriot gibi şirketler tarafından önemli finansal destekler verilmektedir.

-VII. Beş Yıllık Kalkınma Planında öngörülen; “sektörde hizmet kalitesinin yükseltilmesi için sertifikasyon sistemine geçilmesi” ilkesine yasal düzenlemeyle bir an önce işlerlik kazandırılması, turizm eğitimi alan öğrencilerin kariyerlerine olumlu yönde yansıtacaktır. Bu aynı zamanda sektörde kalifiye elaman sorununa da bir çözüm getirecektir.



-Yine VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında öngörülen; “turizm eğitimi ve kalitesinde standardizasyonu, verimlilik ve iş kalitesinin gelişmesini ve istihdam için gerekli beceri düzeylerinin belirlenmesini sağlayacak belgelendirme sistemine geçilmesi” ilkesine de işlerlik kazandırılmasıdır. Turizm sektöründeki iş ve görev tanımlarının evrensel standardizasyonda yapılmasına ve turizm işletmecilerinin işletmelerinde belirli sayılarda turizm eğitimi almış personel istihdam etmelerini bir zorunluluk haline getirmekle birlikte bu hizmet kalitesi ve müşteri tatminine olumlu yönde yansıtacaktır.

-Turist rehberinin yetiştirilmesi görevinin tamamı ile üniversiteler verilmesi ve mezuniyet sonrası yapılacak bir yeterlilik (dil sınavı) sınavı ile bu öğrencilerin turist rehberi olma haklarına sahip olmaları bu alanda da gerek ülke tanıtımına gerekse kaliteli bir rehberlik hizmetinin verilmesine katkı sağlayacaktır. Nitekim II. Turizm Şurası’nda bu konuya ilişkin rehberlik eğitiminin üniversitelerin lisans bölümlerinde yürütülmesine yönelik yasal düzenlemelerin yapılmasına ilişkin bir karar alınmıştır. Bu kararın bir an önce yürürlüğe konulması rehberlik eğitime bilimsel bir boyut kazandırarak kalitenin artırılmasında katkı sağlayacaktır.

-Staj öğrenciler için bir zorunlu olarak yapılan bir faaliyet olmak anlayışından çıkarılmalıdır. Bunun için; turizm eğitim kurumları turizm işletmeleri ile staj anlaşmaları yapmalı ve staj yerinin seçimi konusunda öğrencilere seçenekler sunmalıdır. Öğrenciye staj anlaşması yapılan işletmeler içinden yüz yüze görüşme yaparak staj yerlerini seçme fırsatı tanınmalıdır. Yine insan kaynakları konusunda tutarlı politika ve stratejisi bulunan işletmelerle staj anlaşmaları yapılmalıdır. Staj anlaşması yapılacak işletmelerde uyumlaştırma, rotasyon, hizmetiçi eğitim, ücret düzeyi, çalışma saatleri kıstaslarına bakılmalı ve staj anlaşmasının içeriğinde bu kıstaslara yer verilmelidir. Yine okullardaki staj komisyonlarının etkinliği artırılmalı, komisyonun anlaşma ve staj denetimi işlevini yerine getirecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Bunun için de gerekirse okul ve işletme bütçelerinden ödenek ayrılma yoluna gidilmelidir.

- Oluşturulacak Turizm eğitimi ile ilgili bir eğitim politikaları paralelinde gerek ekonomik gerekse politik nedenlerle okul sayıları ters yönlü (yüksek öğretim düzeyinde) artırılmadan, mevcut okulların yetersizliklerini ve var olan sorunlarının çözümlenmesinin yolları aranmalıdır.

-Eğitim-istihdam etkileşiminden hareketle, eğitilmiş iş gücüne hangi alanlarda ihtiyaç duyulduğu gerçekçi şekilde saptanmalı, personel ihtiyacıyla kontenjanlar arasında denge kurulmalı, okullar ders programları ve içerikleri bu saptamalar ışığı altında oluşturmalıdır.

Turizm işletmeleri için eğitilmiş, kalifiye, motivasyonu yüksek, turizm sektöründe çalışmaya istekli insan kaynağı oluşturmanın gereği ihmal edilemeyecek derecede bir öneme sahiptir. Çünkü tamamıyla temeli insana dayalı bir sektör olma özelliğinde olan turizm sektöründe daha kaliteli hizmet verilebilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi kaliteli bir insan kaynağına sahip olması ile

mümkündür. Bu noktada bahsedilen bu kaliteli insan kaynağına sahip olmanın tek ve alternatifsiz yolu ise ilgili meslek dalında verilen eğitimden geçmektedir. Tabii burada verilen bu eğitimin asıl muhatabı olan sektör tarafından da kabul görmesi de bu yolda kat edilecek mesafeyi kısaltacaktır.

Sonuç olarak da denebilir ki; Avrupa Birliğine uyum sürecinde turizm ile ilgili olan kamu, özel sektör kuruluşları ile eğitim kurumları yıllardır mesleki turizm eğitiminin sorunlarını tartıştığına ve büyük oranda bildiğine göre yukarıda sayılan önerilere doğru ve planlı bir şekilde işlerlik kazandırılması için atılacak her adım gerek turizm eğitimi alanlara ve sektördeki işletmelere gerekse hizmeti alanlara hizmet kalitesi açısından son derece önemli ve olumlu bir gelişme olarak yansıtacaktır.

## KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, Osman Kemal.** (1992) ,*Turizm Eğitiminin Batı Avrupa Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Konumu Ve Türkiye Uygulamasında Yaşanulan Tıkanıklar*, **Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop**, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, 9-11 Aralık, Ankara.
- AKOĞLAN, Meryem ve KOZAK, Nazmi.** (1998), *Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Turizm Programlarında Eğitim Gören Öğrencilerin Profili ve Beklentileri*, I. Ulusal Turizm Sempozyumu, Eğirdir.
- DİNÇER, Füsun.** (1997), *Avrupa Birliğinde Turizm ve Uygulanan Politikalar*, Der Yayınları, İstanbul.
- ESER, Zeliha** (2001), “*Lisans Düzeyinde Turizm İletmeciliği Eğitim Müfredatının Hazırlanmasındaki Faktörler Ve Başkent Üniversitesi Modeli*” Turizm Akademik Dergisi, Ankara.
- HACIOĞLU, Necdet.** (1995), *Türkiye’de Turizm Eğitimi*, (Teksir; Ders Notları), Balıkesir.
- KOZAK, Meryem ve KOZAK, Nazmi.** (1999), *Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alan Elamanlarda Aradıkları Nitelikler*, Türkiye Seyahat acentaları Birliği (TÜRSAB), İstanbul.
- KÜLAHÇI, Mehmet.** (1992) ,*Turizm Sektöründe İşgücünün Mesleki Eğitimi*, **Turizm Eğitimi Konferansı- Workshop**, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, 9-11 Aralık, Ankara.
- ÖSYM.** (2001), **Yüksek Öğretim Programları ve Kontenjanları Klavuzu**, Yüksek Öğrenim Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, , Ankara.
- SEVGİ, Ahmet.** (1992), *Turizm Eğitimi*, **Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop**, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, 9-11 Aralık, Ankara .
- SEZGİN, Orhan Mesut.** (2001), **Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı**, Detay Yayıncılık, Ankara,.
- TİMUR, Alp.** (1992), *Türkiye’de TurizmEğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları*, **Turizm Eğitimi Konferansı -Workshop**, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara,.
- TUGEV.** (1999), *Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme*, **Turizmde Seçme Makaleler**, Sayı:31, İstanbul.
- .TURİZM BAKANLIĞI.** (1998), *İşgücü Piyasası, İstihdam ve Eğitim*, 1.Turizm Şurası, 20-22 Ekim, Ankara.
- TURİZM BAKANLIĞI.** (2002), II. Turizm Şurası Kararları, Turizm Bakanlığı, ,12-14 Nisan, Ankara.
- TÜRSAB.** (2001), *Turizm Eğitimi İçin Seferberlik*, **Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Aylık Yayın Organı**”, Sayı: 213, Kasım, İstanbul.
- WTO**, International Tourism; A Global Perspective, 1997.
- YAĞCI, Özcan.** (2001), *Türkiye’de Turizm Eğitimi ve İstihdamında Karşılaşılan Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Gazi Üniversitesi **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:4, Ankara,

## ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ORTAK VE YAN ÜRÜNLERİN MALİYETLERİNİN BELİRLENMESİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Veli ÖZTÜRK\*

### ÖZET

Üretim işletmelerinde ortaya çıkan ortak ürünlerin ve yan ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesi, maliyet muhasebesinin önemli konularındandır. Ortak ürünler, belli bir noktaya kadar birlikte üretilmektedir. Ayrılma noktasından sonra bu ürünler ya direkt olarak ya da ek giderler yapıldıktan sonra satışa sunulmaktadır. Ortak giderlerin ayrılma noktasına kadarki bölümünde ortaya çıkan maliyetlerinin belirlenmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Yine, yan ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesi için de çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin hangisinin uygulanması gerektiği, işletmelerin yapısına, ortaya çıkan ortak veya yan ürünün niteliğine, kullanılış amacına vb. kriterlere göre değişmektedir. Bu çalışmada, üretim işletmelerinde üretim sonucunda ortaya çıkan ortak ve yan ürünlerin tanıtılması, maliyetlerinin belirlenmesi ve muhasebeleştirilmesi üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ortak ürün, yan ürün, ortak giderler.

### DETERMINATION AND ACCOUNTING OF JOINT AND BY PRODUCT COSTS IN PRODUCTION ENTERPRISES

#### ABSTRACT

Determination of joint product costs and by product costs arising in production enterprises is one of the important subjects of cost account. Joint products are produced together up to certain point. After the separation point, these products are put up for sale either directly or after additional expenditures are made. Different kinds of methods have been developed for the determination of costs, which arise in the section of separation point of joint products. Similarly, various methods have been developed also for the determination of by products. The fact that which methods must be applied is dependent on enterprise structure, characteristic of joint or by product, objective of usage etc. In this study, presentation, determination and making account of cost of joint and by products coming from production have been pointed out.

Keywords: Joint product, by product, common expenditures.

### GİRİŞ

Üretim işletmelerinde, aynı direkt ilk madde ve malzemenin aynı işlemlerden geçirilmesi sonucu aynı anda farklı mamuller elde edilebilir. Üretime tek bir direkt ilk madde ve malzeme verilmesine karşın üretim

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Araştırma Görevlisi

işleminde sonra en az iki veya daha fazla mamül elde edilebilmektedir. Örneğin, tavukçuluk işletmelerinde kesimhaneye direkt ilk madde olarak, kesilecek hayvanlar gelmektedir. Bu hayvanlar kesildikten sonra, bütün piliç olarak satılabildikleri gibi, parçalanarak but, göğüs, sakadat, sosis, salam vb. şeklinde de satışa sunulmaktadır. Yine ham petrolün rafine edilmesi sırasında benzinden katrana kadar birçok mamul meydana gelmektedir.

Üretim işletmelerinde, üretimin sonucunda elde edilen farklı mamüllerden değeri yüksek olanlara ortak ürünler, değeri ve miktarı düşük olanlara ise yan ürünler adı verilmektedir. Yan ürünler, gerek miktar olarak, gerekse değer olarak düşük olsalar bile işletme için bir gelir kaynağı olmaktadır.

Çalışmamızda üretim işletmelerinde, üretim sonucunda ortaya çıkan ortak ve yan ürünler tanıtılmış ve maliyetlerinin belirlenmesi için uygulanacak yöntemler açıklanmıştır. Ayrıca, ortak ve yan ürünlerin muhasebeleştirilmesi üzerinde durulmuştur.

## **1. ORTAK ÜRÜNLER**

Ortak ürünlerin tanımı, özellikleri ve değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler aşağıda verilmiştir.

### **1.1. Ortak Ürünün Tanımı ve Özellikleri**

Aynı üretim döneminde, aynı üretim işlemi veya işlemleri sonucunda ortaya çıkan ve herbiri başlı başına bir ana ürün olabilecek çeşitli mamüllere ortak ürün denir (Akdoğan: 2000, 411). Ortak ürünler, bileşik ürünler olarak da adlandırılmaktadır.

Et üretiminde, petrol rafinerilerinde, bisküvi fabrikalarında vb. gibi işletmelerde ortak ürünler elde edilir.

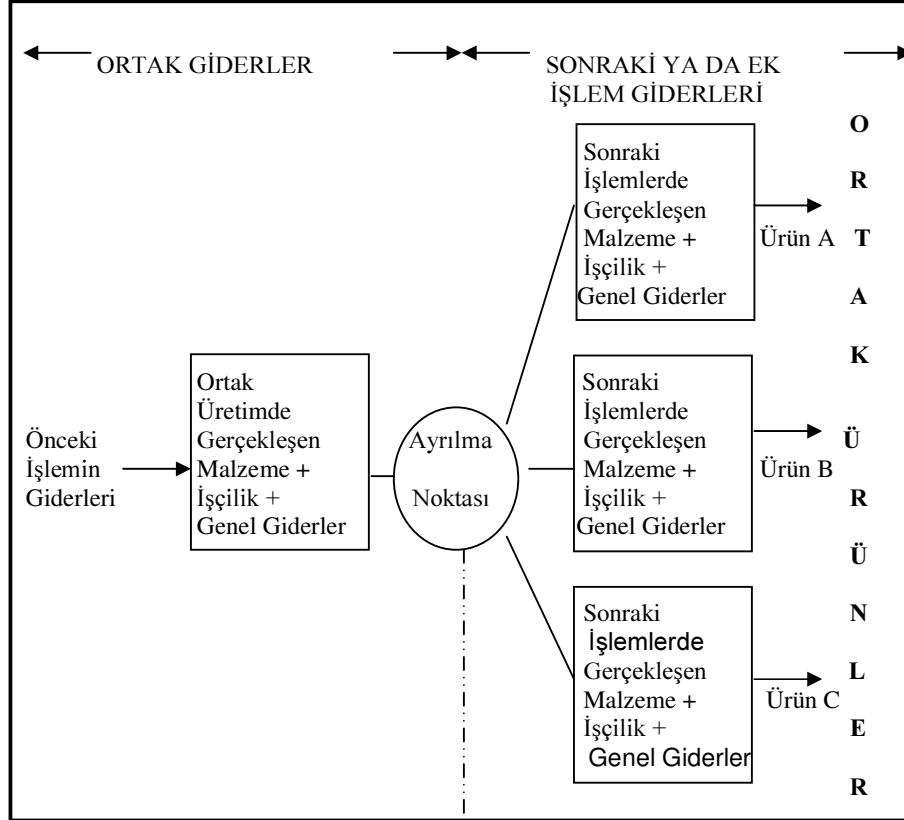
Ortak ürünlerin temel özellikleri şöyledir;

1. Ayırım noktasına kadar tek tek belirlenemezler.
2. İşletmenin temel amacı ortak mamülleri üretmektir.
3. Ayırım noktasındaki satış değerleri yan mamüllere göre daha yüksektir.
4. Belirli bir piyasa fiyatları vardır.

### **1.2. Ortak Ürünlerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler**

Ortak ürünler, üretim işlemi belli bir yere kadar birlikte üretilirler. Ortak ürünlerin üretimden ayrıldıkları bu noktaya, ayrılma noktası denmektedir. Ortak ürünler, bu ayrılma noktasından sonra ek giderlere tabi tutulmakta ve satışa hazır hale getirilmektedir (Lucey: 1992, 114).

Ortak ürünlerinin ayrılma noktası ve maliyetlerinin ortaya çıkışı, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Ortak Ürünlerin Maliyetleri  
Kaynak: LUCEY, Terry:1992:114.

Ortak ürünlerin, birbirlerinden ayrıldıkları noktaya kadar yapılan tüm üretim giderlerine bileşik giderler denmektedir. Bu bileşik giderlerin ortak ürünler arasında dağıtımında çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemin sonucunda ortak ürünlerin maliyetleri belirlense de en uygun yöntemin hangisi olduğunu söylemek zordur. Bu yöntemlerin her birinin diğerlerine göre üstün ve eksik yanları bulunmaktadır (Moriarity ve Allen: 1984, 484). Ortak ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesinde hangi yöntemin uygulanacağı, maliyet muhasebesinin en önemli konularından birisidir.

Bileşik giderlerin, ortak ürünler arasında dağıtımında ve ortak ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesinde aşağıdaki yöntemlerden yararlanılmaktadır (Akdoğan: 2000, 411):

1. Üretim Miktarı Yöntemi
2. Katsayı Yöntemi
3. Piyasa Değeri Yöntemi
4. Net Satış Hasılatı Yöntemi
5. Standart Verim Yöntemi

Bu yöntemlerin yardımıyla ortak ürünlerin nasıl belirlendiği aşağıda belirtilmiştir.

#### **1.2.1. Üretim Miktarı Yöntemi**

Bu yöntemde; ortak ürünlerin ayrılma noktasına kadarki birleşik giderleri, her bir ortak ürünün toplam üretimdeki hacimlerine, ağırlıklarına ya da üretim miktarına göre dağıtılır (Horngren ve Diğ.: 1997, 548). Bu yöntemin uygulanması kolay ve basittir.

Bu yöntemde, bileşik giderler toplam üretim miktarına bölünerek birim başına düşen bileşik gider bulunmaktadır. Bulunan bu değer, herbir ortak ürünün üretim miktarı ile çarpılmakta ve böylece her bir ortak ürünün bileşik giderlerden alacağı pay hesaplanmaktadır.

Üretim miktarı yönteminde, ortak ürünlerin hepsine birim başına aynı tutarda birleşik gider payı verilmektedir. Bu durum, ortak ürünlerin satış tutarları arasında önemli bir fark olmadığı zaman uygun olmaktadır. Fakat ortak ürünlerin satış tutarları arasında önemli farklar bulunduğunda bu yöntem uygun olmamaktadır. Çünkü bu yöntemde her bir ortak ürünün birim başına düşen bileşik gider payı aynı tutardadır. Bu yöntemin diğer bir sakıncası da, ortak ürünlerin farklı fiziki ölçülere sahip olması durumunda, ortak ürünler arasında eşdeğerlilik kurulması mümkün olamamaktadır. Ortak ürünlerin bazıları katı iken, bazıları sıvı olabilir, yine bazıları litre ile ölçülürken, bazıları ton ile ölçülebilir. Bu durumlarda üretim miktarı yönteminin uygulanması oldukça güç olmaktadır.

Üretim miktarı yöntemine göre bileşik giderlerin ortak ürünlere dağılımına aşağıdaki örnek verilmiştir.

**Örnek:** X Entegre Tavukçuluk A.Ş. piliç eti ticareti ile uğraşmaktadır. İşletmenin Aralık ayı içerisindeki faaliyetleri sonucunda elde ettiği ortak ürünlere ait bilgiler aşağıdadır;

Ortak Ürünün Adı	Üretim Miktarı (Kg)
Açık Parça Piliç	230.000
Tabaklı Parça Piliç	160.000
Kırıntı Piliç	200.000
Unlu Mamuller (Salam, sosis vb.)	25.000
Sakatat	10.000
<b>Toplam</b>	<b>625.000</b>

Aralık ayında maliyetlerle ilgili olarak aşağıdaki harcamalar (bileşik giderler) yapılmıştır;

Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri	265.000.000.000 TL.
Direkt İşçilik Giderleri	155.000.000.000 TL.
Genel Üretim Giderleri	<u>80.000.000.000 TL.</u>
<b>Toplam</b>	<b>500.000.000.000 TL.</b>

X Entegre Tavukçuluk A.Ş.'nin her bir ortak ürününün maliyetini, üretim miktarı yöntemine göre şu şekilde hesaplayabiliriz;

Giderler toplamı	: 500.000.000 TL.
Üretim miktarları toplamı	: 625.000 kg.
Ortalama birim maliyet	: 500.000.000.000 TL. / 625.000 kg.
	: 800.000 TL./kg.

Bileşik Giderlerin Ortak Ürünlere Dağılımı;

Açık Parça Piliç	230.000 kg. x 800.000 TL. =	184.000.000.000 TL.
Tabaklı Parça Piliç	160.000 kg. x 800.000 TL. =	128.000.000.000 TL.
Kırıntı Piliç	200.000 kg. x 800.000 TL. =	160.000.000.000 TL.
Unlu Mamuller	25.000 kg. x 800.000 TL. =	20.000.000.000 TL.
Sakatat	<u>10.000 kg. x 800.000 TL. =</u>	<u>8.000.000.000 TL.</u>
<b>Toplam</b>	<b>625.000 kg.</b>	<b>500.000.000.000 TL.</b>

### 1.2.2. Katsayı Yöntemi

Bu yöntemde, katsayılar ortak ürünlerin ağırlıklarına, büyüklüklerine, üretim işlemlerinin güçlüğüne, üretimde kullanılan zamana, hammadde miktarına vb. belirlenir. Her ürünün miktarı ile katsayısı çarpılarak eşdeğer ürün



miktarları bulunur ve maliyetler eşdeğer ürün miktarına göre ortak ürünler arasında paylaşılır.

Katsayı yönteminin en büyük sakıncası, katsayının belirlenmesinde karşılaşılan zorluktur. Ortak ürünlerin her birinin en uygun katsayısının belirlenmesi önemli bir husustur. Bu katsayının belirlenmesindeki yanlışlık, eşdeğer ürün miktarının gerekenden büyük veya küçük çıkmasına neden olabilmektedir.

Katsayı yöntemine göre birleşik maliyetlerin dağıtımını bir örnek üzerinde açıklanmıştır.

**Örnek:** Yukarıda, üretim miktarı yönteminde verilen örnekteki ortak ürünlerin, geçmiş oldukları işlem sürecine, üretiminde kullanılan zamana, üretilme zorluklarına vb. göre aşağıdaki katsayılara sahip oldukları kabul edilmiştir. Bu durumda bileşik giderlerin ortak ürünlere dağılımı aşağıdaki gibi olacaktır;

Ortak Ürünün Adı	K atsayı (a)	Üretim Miktarı (b)	Eşdeğer Ürün Miktarı (a x b)
Açık Parça Piliç	3	230.000	690.000
Tabaklı Parça Piliç	4	160.000	640.000
Kırıntı Piliç	1	200.000	200.000
Unlu Mamuller	5	25.000	125.000
Sakatat	2	10.000	20.000
<b>Toplam</b>		<b>625.000</b>	<b>1.675.000</b>

Toplam Bileşik Giderler 500.000.000.000 TL.

----- = ----- = 298.500 TL.  
Eşdeğer Ürün Miktarı 1.675.000

Birleşik Giderlerin Ortak Ürünlere Dağılımı;

Açık Parça Piliç	690.000 x 298.500 TL. =	205.970.000.000 TL.
Tabaklı Parça Piliç	640.000 x 298.500 TL. =	191.045.000.000 TL.
Kırıntı Piliç	200.000 x 298.500 TL. =	59.701.000.000 TL.
Unlu Mamuller	125.000 x 298.500 TL. =	37.314.000.000 TL.
Sakatat	20.000 x 298.500 TL. =	5.970.000.000 TL.
<b>Toplam</b>	<b>1.675.000</b>	<b>500.000.000.000 TL.</b>

### 1.2.3. Piyasa Değeri Yöntemi

Bu yöntemde, ürün maliyetleri ile piyasa fiyatı arasında bir ilişki olduğu varsayımından hareket edilir. Maliyetler ortak ürünlerin satış hasılatlarına göre dağıtılır.

Yöntemde, ortak ürünlerin her birinin piyasa satış fiyatları üretim miktarları ile çarpılarak, satış hasılatları bulunur. Daha sonra her ürünün toplam satış hasılatı içindeki satış hasılatı oranı hesaplanır ve maliyetler bu orana göre dağıtılır.

Piyasa değeri yönteminin uygulanabilmesi için, üretilen ortak ürünlerin her birinin piyasa fiyatının bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu yöntemin uygulanabilmesi için üretilen ortak ürünlerin piyasada satılıyor olması gerekmektedir. Yeni kurulan veya ilk kez bir ortak ürünü üreten bir işletmenin bu yöntemi uygulaması zordur. Çünkü üretmiş olduğu ortak ürünün veya ürünlerin piyasa fiyatları henüz oluşmamıştır.

Piyasa değeri yöntemine göre birleşik maliyetlerin dağıtımını bir örnek üzerinde gösterilmiştir.

**Örnek:** Yukarıda, üretim miktarı yönteminde verilen örnekteki ortak ürünlerin satış fiyatlarının aşağıdaki gibi oldukları kabul edilmiştir. Bu durumda bileşik giderlerin ortak ürünlere dağılımı aşağıdaki gibi olacaktır;

Ortak Ürünün Adı	Üretim Miktarı (a)	Satış Fiyatı (b)	Satış Hasılatı (a x b)	Yüzde Dağılımı
Açık Parça Piliç	230.000	1.500.000	345.000.000.000	47,8
Tabaklı Parça Piliç	160.000	1.600.000	256.000.000.000	35,5
Kırıntı Piliç	200.000	300.000	60.000.000.000	8,3
Unlu Mamuller	25.000	2.000.000	50.000.000.000	6,9
Sakatat	10.000	1.100.000	11.000.000.000	1,5
<b>Toplam</b>	<b>625.000</b>		<b>722.000.000.000</b>	<b>100,0</b>

Birleşik Giderlerin Ortak Ürünlere Dağılımı;

Açık Parça Piliç	500.000.000.000 x %47,8 =	239.000.000.000 TL.
Tabaklı Parça Piliç	500.000.000.000 x %35,5 =	177.500.000.000 TL.
Kırıntı Piliç	500.000.000.000 x % 8,3 =	41.500.000.000 TL.
Unlu Mamuller	500.000.000.000 x % 6,9 =	34.500.000.000 TL.
Sakatat	500.000.000.000 x % 1,5 =	<u>7.500.000.000 TL.</u>

Toplam 500.000.000.000 TL.

Bu yöntemde her ürüne taşıyabilecekleri kadar maliyet payı verilmekte ve her ürünün brüt satış kâr oranı birbirine eşit olmaktadır. Yukarıdaki örnekteki ortak ürünlerin, brüt satış kâr oranları aşağıda verilmiştir;

Ortak Ürünün Adı	Satış Hasılatı	Giderler	Brüt Satış Kârı	Brüt Satış Kâr Oranı
Açık Parça Piliç	345.000.000.000	239.000.000.000	106.000.000.000	%31
Tabaklı Parça Piliç	256.000.000.000	177.500.000.000	78.500.000.000	%31
Kırıntı Piliç	60.000.000.000	41.500.000.000	18.500.000.000	%31
Unlu Mamuller	50.000.000.000	34.500.000.000	15.500.000.000	%31
Sakatat	11.000.000.000	7.500.000.000	3.500.000.000	%31
<b>Toplam</b>	<b>722.000.000.000</b>	<b>500.000.000.000</b>	<b>222.000.000.000</b>	

Görüldüğü gibi, tüm ortak ürünlerin brüt satış kâr oranları birbirine eşit çıkmaktadır.

#### 1.2.4. Net Satış Hasılatı Yöntemi

Her bir ortak ürüne net satış değeri oranında, yani taşıma kapasitesine göre birleşik gider payı veren yöntemdir (Büyükmirza: 2000, 278).

Eğer, ortak ürünlerin ayrılma noktasındaki halleriyle satılma şansı yoksa, ek işlemlerden geçerek satılabilir nihai mamul haline dönüştükten sonraki satış değerlerinden geriye doğru gelinerek (tamamlayıcı ek giderler düşülerek) ayrılma noktasındaki yaklaşık satış değerleri hesaplanır ve birleşik giderler bu değerler oranında dağıtılır.

Ortak ürünlerin ancak, tamamlayıcı ek işlemlerden sonra satış değeri kazanması halinde, ayrılma noktasındaki yaklaşık satış değeri, nihai satış değerinden tamamlayıcı ek giderler düşülerek hesaplanmaktadır. Bu hesaplama şekli, tamamlayıcı ek giderlerin sadece kendileri kadar bir satış değeri oluşturduğu varsayımına dayanır. Bir başka deyişle, brüt satış kârının tamamı, birleşik giderlerden sağlanmaktadır. Birleşik giderler artı brüt satış kârı, ayrılma noktasındaki satış değerini vermekte; bunun üzerine tamamlayıcı giderler eklendiğinde, son noktadaki satış değerine ulaşılmaktadır.

Net satış hasılatı yönteminde, brüt satış kârının bütünüyle birleşik giderler tarafından oluşturulması, tamamlayıcı ek giderlerin ise brüt kâra hiçbir katkısının olmaması eleştiri konusu olmaktadır.

Net satış hasılatı yöntemine göre birleşik maliyetlerin dağıtımını bir örnek üzerinde gösterilmiştir.

**Örnek:** Yukarıdaki örnekteki ortak ürünlere, ayrılma noktasından sonra aşağıdaki tutarlarda ek giderler yapıldığı varsayılmıştır. Bu durumda bileşik giderlerin ortak ürünlere dağılımı aşağıdaki gibi olacaktır;

<u>Ortak Ürünün Adı</u>	<u>Ek Giderler</u>
Açık Parça Piliç	35.000.000.000 TL.
Tabaklı Parça Piliç	25.000.000.000 TL.
Kırıntı Piliç	5.000.000.000 TL.
Unlu Mamuller	8.000.000.000 TL.
Sakatat	3.000.000.000 TL.

Buna göre;

Ürünün Adı	Üretim Miktarı	Satış Fiyatı	Satış Hasılatı (Bin TL.)	Ek Giderler (Bin TL.)	Net Satış Hasılatı (Bin TL.)	Yüzde Dağılımı
Açık Parça Piliç	230.000	1.500.000	345.000.000	35.000.000	310.000.000	48,0
Tabaklı Parça Piliç	160.000	1.600.000	256.000.000	25.000.000	231.000.000	35,8
Kırıntı Piliç	200.000	300.000	60.000.000	5.000.000	55.000.000	8,5
Unlu Mamuller	25.000	2.000.000	50.000.000	8.000.000	42.000.000	6,5
Sakatat	10.000	1.100.000	11.000.000	3.000.000	8.000.000	1,2
<b>Toplam</b>	<b>625.000</b>		<b>722.000.000</b>	<b>76.000.000</b>	<b>646.000.000</b>	<b>100,0</b>

Birleşik Giderlerin Ortak Ürünlere Dağılımı;

Açık Parça Piliç	$500.000.000.000 \times \%48,0 =$	240.000.000.000 TL.
Tabaklı Parça Piliç	$500.000.000.000 \times \%35,8 =$	179.000.000.000 TL.
Kırıntı Piliç	$500.000.000.000 \times \% 8,5 =$	42.500.000.000 TL.
Unlu Mamuller	$500.000.000.000 \times \% 6,5 =$	32.500.000.000 TL.
Sakatat	$500.000.000.000 \times \% 1,2 =$	<u>6.000.000.000 TL.</u>
<b>Toplam</b>		<b>500.000.000.000 TL.</b>

### 1.2.5. Standart Verim Yöntemi

Bu yöntem, birleşik giderlerin, ortak ürünler arasında standart verim esasına göre paylaşılması esasına dayanır.

Yöntemde önce bir birim maddenin ayrıştırılmasından standart ölçüler içinde elde edilmesi gerekli ürünler belirlenir. Standart veriler ortak ürünlerin piyasa satış tutarları ile çarpılarak, her bir ortak ürünün satış hasılatları bulunur. Sonra, her bir ortak ürün toplam satış hasılatı içindeki yüzde oranları hesaplanır. Bulunan oranlar yardımı ile her bir ortak ürünün bileşik giderlerden alacağı pay bulunur.

Standart verim yöntemine göre ortak ürünlerin maliyetlerinin hesaplanabilmesi için, standart ölçülerin olması gerekmektedir. Bu nedenle bu yöntemin, her ürün için kullanılması oldukça güçtür. Sadece her üretim işleminin sonucunda standart ürünler veren ürünlerde kullanılması kolaydır. Bu nedenle yöntemin, uygulamada daha çok rafinerilerde ham petrolden elde edilen ortak ürünlerin, birleşik giderlerinin dağıtımında uygulandığı görülmektedir.

Standart verim yöntemine göre birleşik maliyetlerin dağıtımını bir örnek üzerinde açıklamaya çalışalım.

**Örnek:** Yukarıda, üretim miktarı yönteminde verilen örnekteki ortak ürünlerin standart üretim miktarları ve satış fiyatlarının aşağıdaki gibi oldukları kabul edilmiştir. Bu durumda bileşik giderlerin ortak ürünlere dağılımı aşağıdaki gibi olacaktır;

625.000 kg. tavuk etinden elde edilen standart üretim miktarları;

225.000 kg.	Açık Parça Piliç
165.000 kg.	Tabaklı Parça Piliç
185.000 kg.	Kırıntı Piliç
35.000 kg.	Unlu Mamuller
10.000 kg.	Sakatat
5.000 kg.	Fire

Toplam **625.000 kg.**

Buna göre;

Ürünün Adı	Standart Olarak Elde Edilen Ürün (a)	Piyasa Fiyatları (b)	Satış Hasılatı (a x b)	Yüzde Dağılımı
Açık Parça Piliç	225.000	1.500.000	337.500.000.000	45,7
Tabaklı Parça Piliç	165.000	1.600.000	264.000.000.000	35,8
Kırıntı Piliç	185.000	300.000	55.500.000.000	7,5
Unlu Mamuller	35.000	2.000.000	70.000.000.000	9,5
Sakatat	10.000	1.100.000	11.000.000.000	1,5
Fire	5.000	-		
<b>Toplam</b>	<b>625.000</b>		<b>738.000.000.000</b>	<b>100,0</b>

Birleşik Giderlerin Ortak Ürünlere Dağılımı;

Açık Parça Piliç	500.000.000.000 x %45,7 =	228.500.000.000 TL.
Tabaklı Parça Piliç	500.000.000.000 x %35,8 =	179.000.000.000 TL.
Kırıntı Piliç	500.000.000.000 x % 7,5 =	37.500.000.000 TL.
Unlu Mamuller	500.000.000.000 x % 9,5 =	47.500.000.000 TL.
Sakatat	500.000.000.000 x % 1,5 =	<u>7.500.000.000 TL.</u>
Toplam		500.000.000.000 TL.

**1.3. Ortak Ürünlerin Muhasebeleştirilmesi**

Ortak ürünlerin muhasebeleştirilmesinde, ayrıcalıklı bir husus bulunmamaktadır. Tek bir ürünün muhasebeleştirilmesiyle aynı süreç izlenmektedir. Ortak ürünler üretildiklerinde 152 Mamüller Hesabında takip edilmekte, satıldıklarında maliyetler 620 Satılan Mamüller Maliyeti Hesabında, satış bedelleri ise 600 Yurtiçi Satışlar Hesabında gösterilmektedir.

**2. YAN ÜRÜNLER**

Yan ürünlerin tanımı, özellikleri, değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ve muhasebeleştirilmesi aşağıda verilmiştir.

**2.1. Yan Ürünün Tanımı ve Özellikleri**

Üretim yapan işletmelerde esas mamuller üretilirken, onlarla birlikte kendiliğinden başka ürünler de elde edilmektedir. Yan ürün olarak adlandırılan bu ürünler, işletmenin esas faaliyet konusu dışında üretilen, miktar ve değer olarak az olan ürünlerdir (Çetiner: 1995, 197-198). Örneğin; demir ve çelik endüstrisinde asıl mamul olan demir üretilirken, yüksek fırında ısıtıcı gazların elde edilmesinde kullanılan maden kömürü kok haline dönüşmekte ve bir yan ürün elde edilmektedir. Kok üretiminde temel amaç kok üretimi ise, kok fırınından elde edilen amonyak, hafif yağ, ham katran, fırın gazı yan üründür. Et kombinalarında elde edilen kemik bir yan üründür.

O halde yan ürün, işletmenin temel faaliyet konusu dışında, üretimde ortaya çıkan ve ana ürün ya da ürünlerden hem miktar hem de değer olarak daha az olan ürünlerdir(Crowningshield: 1974, 253).

Bir ürünün, yan ürün olarak kabul edilebilmesi için, söz konusu ürünün diğer ürünlere göre gerek miktar gerekse değer olarak daha düşük olması gerekir. Genelde, yan ürünün değeri, diğer ürünlerin toplam değerinden %10 veya daha aşağı olur. Bir ürünün, yan ürün veya bileşik ürün olarak niteliğinin belirlenmesinde en önemli kriterlerden birisi budur.

Yan ürünlerin bazıları, işletmeler için o kadar önemli bir değer taşımazlar. Bazıları satıldıklarında işletme için bir ek gelir kaynağıdır. Bazıları ise ek bir işlem ve gider yapıldıktan sonra değerlendirilebilmekte ve satılabilmektedirler.

Üretim işletmelerinde, esas mamuller üretilirken bir takım döküntü ve artık maddeler de ortaya çıkar. Örneğin; demir ve çelik fabrikaları dökümhanelerinde cüruf, mobilya fabrikalarında rende ve hazır artıkları, tahta parçaları, dokuma fabrikalarında iplik atıkları gibi. İşte, üretim esnasında kullanılan ilk madde ve malzeme, işçilik ve genel üretim giderleri, sadece esas mamule değil, yan ürünlere, döküntü ve artık maddelere de harcanmış olduğundan esas mamulün maliyetini hesap ederken bunları da göz önünde tutmak gerekir. Yan ürünle; hurda, artık deşe arasında en önemli fark; deşenin hurdanın, artığın, bir değeri varsa doğrudan doğruya satılabilmesidir. Oysa yan ürünlerde genelde, ayrışım noktasından sonra hammadde artıkları bir takım işlemlere tabi tutulmakta ve söz konusu maddelere ek giderler yapılmaktadır.

## 2.2. Yan Ürünlerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Yan ürünlerin değerlendirilmesi ve muhasebeye hangi değerlerle aktarılacağı işletmeler ve yöneticiler için daima sorun olmuştur. Bu sorun yan ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Ortaya çıkan ana üründen sonraki ürünlerin yan ürün mü yoksa döküntü, deşe, artık mı olduğu konusundaki ayırmadan kaynaklanmaktadır.

Yan ürünlerle, piyasa değeri düşük olan hurda, döküntü ve deşelerin muhasebeleştirilmesinde aynı esaslardan hareket edilir. Yan ürünlerin maliyetlerinin hesaplanmasında değişik yöntemler uygulanabilir. Bu yöntemleri iki grupta toplayabiliriz.

1. Yan ürünlere maliyetten pay verilmesini esas alan yöntemler,
2. Yan ürünlere, maliyetten pay vermeyerek, yan ürün net satış gelirinin doğrudan sonuç hesaplarına yansıtılmasını esas alan yöntemler.

Yan ürünlere maliyetten pay verilmesini esas alan yöntemler şunlardır (Akdoğan: 2000, 418);

1. Brüt Satış Hasılatı Yöntemi
2. Net Satış Hasılatı Yöntemi
3. Satış Fiyatından Geriye Doğru Hesaplama Yöntemi
4. Tedarik Değerinin Esas Alınması Yöntemi

Bu yöntemlere göre yan ürünlerin maliyetinin nasıl hesaplanacağı aşağıda verilmiştir.

### 2.2.1. Brüt Satış Hasılatı Yöntemi

Bu yöntem, yan ürün maliyetleri ile satış fiyatı arasında bir ilişki olduğu görüşünden hareket etmektedir. Yöntemde, yan ürünler beklenen satış değeri üzerinden değerlendirilir ve üretim maliyetlerinden satış değeri kadar pay alır. Dolayısıyla üretimde bulunan ana ürünlere yüklenen maliyet yan ürünlerin satış değeri kadar az olur.

Yöntemde, yan ürünlerin beklenen satış değeri hesaplanarak, bu değer toplam üretim giderlerinden düşülür. Kalan tutar üzerinden ana ürünlerin ve ortak ürünlerin maliyetleri, yukarıda bahsettiğimiz yöntemlerle hesaplanır.

Brüt satış hasılatı yöntemine göre yan ürünlerin değerinin hesaplanmasını bir örnek üzerinde açıklamaya çalışalım.

**Örnek:** Yukarıda ortak ürünlerin maliyetlerini hesapladığımız X Entegre Tavukçuluk A.Ş.'nin kesimhane bölümünde kesim işleminin sonucunda yan ürünler elde edilmiştir. (kemik, ayak vb.) Bu ürünlerin Aralık ayı tahmini satış fiyatı toplamı 25.000.000.000 TL'dir.

Toplam Üretim Maliyeti	=	500.000.000.000 TL.
Yan Ürünün Tahmini Satış Hasılatı	=	<u>25.000.000.000 TL.</u>
Ana Ürünlere Yüklenecek Üretim Maliyeti	=	475.000.000.000 TL.

Ana ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesi, yukarıda ortak ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesi konusunda anlatıldığı için örnek devam ettirilmemiştir.

### 2.2.2. Net Satış Hasılatı Yöntemi

Bu yöntemde, yan ürünlerin değerlendirilmesinde, yan ürüne ayrılma noktasından sonra yapılan pazarlama, ambalaj, taşıma giderleri gibi ek giderler de dikkate alınmakta ve ek giderler doğrudan yan ürünün maliyetine verilmektedir. Yan ürünün değeri, brüt satış tutarından ek giderlerin çıkarılması suretiyle bulunmaktadır.

Yöntemde, yan ürünlerin hesaplanan brüt satış değerinden yan ürünler için yapılan ek giderler çıkartılır ve net satış tutarı bulunur. Bulunan değerden toplam üretim giderleri düşülür. Kalan tutar üzerinden ana ürünlerin ve yan ürünlerin maliyetleri, yukarıda bahsettiğimiz yöntemlerle hesaplanır.

Net satış hasılatı yöntemine göre yan ürünlerin değerinin hesaplanmasını bir örnek üzerinde gösterirsek;

**Örnek:** Yukarıda, brüt satış hasılatı yönteminde verilen yan ürünlere, kesimhaneden çıktıktan sonra satışa sunulması için 5.000.000.000 TL. ek gider



yapıldığı kabul edildiğinde yan ürünle ilgili hesaplamalarımız şu şekilde olacaktır;

$$\begin{aligned} \text{Yan Ürünün Net Satış Hasılatı} &= \text{Brüt Satış Tutarı} - \text{Ek Giderler} \\ &= 25.000.000.000 - 5.000.000.000 \\ &= 20.000.000.000 \text{ TL.} \end{aligned}$$

$$\text{Toplam Üretim Maliyeti} = 500.000.000.000 \text{ TL.}$$

$$\text{Yan Ürünün Tahmini Net Satış Hasılatı} = \underline{20.000.000.000 \text{ TL.}}$$

$$\text{Ana Ürünlere Yüklenecek Üretim Maliyeti} = 480.000.000.000 \text{ TL.}$$

### 2.2.3. Satış Fiyatlarından Geriye Doğru Hesaplama Yöntemi

Bu yöntemde, yan ürünün satış değerinden, yan ürünün satışa hazır hale getirilmesi için yapılması gerekli giderler ile satış giderleri ve normal kâr tutarı düşüldükten sonra bulunan değer, yan ürünün maliyeti olarak kabul edilir ve bu değerle ortak giderlerden pay verilir.

Yöntemde, önce yan ürünlerin tahmini satış tutarlarından, yan ürünler için belirlenen kâr oranına göre, kâr tutarı belirlenir ve bu tutar tahmini satış tutarından indirilir. Bulunan maliyet bedelinden, yan ürünler için yapılmış nakliye, ambalaj gibi ek giderler varsa, bunların bedelleri de düşülerek yan ürünlerin maliyeti bulunur. Bu tutar, toplam üretim giderlerinden düşülerek ana ürünlere dağıtılacak maliyet tutarı bulunmuş olur.

Satış fiyatlarından geriye doğru hesaplama yöntemine göre yan ürünlerin değerinin hesaplanmasını bir örnek üzerinde gösterirsek;

**Örnek:** Yukarıda, net satış hasılatı yönteminde verilen yan ürünlerin, kâr marjının %25 olduğu kabul edildiğinde;

$$\begin{aligned} \text{Yan ürünlerin satış tutarları} &: 25.000.000.000 \text{ TL.} \\ \text{Kâr tutarı} &: \underline{5.000.000.000 \text{ TL.}} \\ \text{Maliyet} &: 20.000.000.000 \text{ TL.} \\ \text{Ek giderler} &: \underline{5.000.000.000 \text{ TL.}} \\ \text{Maliyetten alacağı pay} &: 15.000.000.000 \text{ TL.} \end{aligned}$$

$$\text{Toplam Üretim Maliyeti} = 500.000.000.000 \text{ TL.}$$

$$\text{Yan Ürünün Maliyeti} = \underline{15.000.000.000 \text{ TL.}}$$

$$\text{Ana Ürünlere Yüklenecek Üretim Maliyeti} = 485.000.000.000 \text{ TL.}$$

### 2.2.4. Tedarik Değerinin Esas Alınması Yöntemi

Bu yöntemde, yan ürünler dışarıdan satın alındığı zaman işletmeye kaç mal olacaklar ise, o değerle üretim hesabından çıkarılarak stoklara alınır. Bu

yöntem özellikle yan ürünün bir başka esas üretim gider yerinde girdi olarak kullanılması durumunda, uygulama alanı bulur.

Yöntemde, önce yan ürünlerin piyasadan alınması halinde ne kadara alınacakları bulunur. Bu tutar toplam üretim maliyetinden düşülerek esas ürünlere yüklenecek toplam maliyet hesaplanır.

Tedarik değerinin esas alınması yöntemine göre yan ürünlerin değerinin hesaplanmasını bir örnek üzerinde belirtirsek;

**Örnek:** Yukarıdaki örnekte kesimhaneden elde edilen yan ürünlerin, arıtma tesislerinde işlenerek tavuk unu ve rendering yağı olarak, tavuklara yem olarak verildiği kabul edildiğinde, bu yan ürünlerin piyasa satış fiyatlarının tahminen 27.000.000.000 TL. olduğu kabul edilmiştir. Bu duruma göre yan ürünlerin maliyetleri şu şekilde hesaplanacaktır;

Toplam Üretim Maliyeti	=	500.000.000.000 TL.
Yan Ürünün Maliyeti	=	<u>27.000.000.000 TL.</u>
Ana Ürünlere Yüklenecek Üretim Maliyeti	=	473.000.000.000 TL.

### 2.3. Yan Ürünlerin Muhasebeleştirilmesi

Yan ürünlerin muhasebeleştirilmesinde, satış değeri üzerinden stoka alınıp alınmaması durumu, yan ürünün satış koşullarına göre değişir. Yan ürünün satışı zamana bağlı ise, stoka satış fiyatı üzerinden alınır ve satıldıkça satış gelirleri arasında yan ürün satış gelirleri olarak gösterilir.

Diğer taraftan satış değerlerine göre değerlendirilen yan ürünlerin, hemen satılması söz konusu ise, ambara hiç alınmadan söz konusu satış değerinin doğrudan doğruya üretim maliyetlerinden düşülmesi yoluna gidilir. Her iki durumda da, üretilen ana ürünlerin toplam maliyeti yan ürünlerin satış değeri kadar az olur.

Yan ürünlerin muhasebeleştirilmesinde kullanılacak yöntemler ve bu yöntemlerin mali tablolara etkileri aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.3.1. Yan Ürünlerin Stoklara Alınarak Muhasebeleştirilmesi

Bu yöntemde yan ürünler, 15 nolu stok hesaplarına alınmaktadır. 15 nolu Stoklar grubunda hangi hesaba alınacakları uygulamada farklılıklar göstermektedir. Bazı uygulamalarda yan ürünler, 157 Diğer Stoklar Hesabında izlenirken, bazı uygulamalarda ise 152 Mamuller Hesabında izlenmektedir.

Yan ürünlerin 152 Mamüller Hesabında değil de, 157 Diğer Stoklar Hesabında izlenmesi kanaatimizce daha uygundur. Böylece bilançoda 15 Stoklar grubunda; 152 Mamüller Hesabında ana ürünler ve

ortak ürünler, 157 Diğer Stoklar Hesabında da yan ürünler gösterilmiş olacaktır. Bu durum muhasebenin temel kavramlarından “Tam Açıklama Kavramı”na da uygun olacaktır.

Yan ürünlerin satılmasında ise, satış tutarı ya 600 Yurtiçi Satışlar Hesabında izlenmekte, ya da maliyetini biriktirdiğimiz 15 nolu grupta yer alan hesap alacaklandırılmaktadır.

Yan ürünlerin satılmasında satış tutarının 600 Yurtiçi Satışlar Hesabında izlenmesi kanaatimizce daha uygundur. Böylece, gelir tablosunda, işletmenin mal ve hizmet satışlarının gösterildiği 60 Brüt Satışlar grubuna, yan ürünlerin satışlarından elde edilen gelirler de eklenmiş olacaktır.

Esas ürünlerin ve yan ürünlerin maliyetinin devri ve yan ürünlerin satışı ile ilgili muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi yapılabilir. Kayıtlarda, rakamlar kullanılacak yönetime göre değişeceğinden belirtilmemiştir.

----- / -----		
152 MAMULLER HESABI	xxxxxxx	
152.05 Ortak Ürünler		
152.05.01 Açık Parça Piliç		
152.05.02 Tabaklı Parça Piliç		
152.05.03 Kırıntı Piliç		
152.05.04 Unlu Mamuller		
152.05.05 Sakatat		
157 DİĞER STOKLAR HESABI	xxxxxxx	
157.01 Yan Ürünler		
157.01.01 Kesimhane Artıkları		
151 YARI MAMULLER HES.		500.000.000.000
Üretim maliyetinin ilgili hesaplara devri		
----- / -----		



Yan ürünlerin satılmasından elde edilecek gelir, yukarıda belirtilen üç hesaptan herhangi birine kaydedilebilir. Elde edilen geliri hangi hesaba yazarsak yazalım, gelir tablosunda ve bilançoda yer alan Dönem Net Karı veya Zararı tutarı değişmeyecektir. Seçilecek hesaba göre, sadece gelir tablosunun grup toplamları değişecektir.

### SONUÇ

Üretim işletmelerinde, ortak ve yan ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesi maliyet muhasebesinin önemli konularından birisidir. Ortak ve yan ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesinde, yukarıda belirtilen yöntemler ayrı ayrı uygulandığında, her yöntemden değişik sonuçlar alındığı görülecektir. Bu durum, ortak ve yan ürünlerin maliyetlerinin tam olarak belirlenmesinin çok zor olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin, ortak ürünlerin ve yan ürünlerin maliyetlerinin belirlenmesinde kullanacakları yöntemi çok iyi seçmeleri gerekmektedir. Yöntemler seçilirken, bazen ortak ürünlerin ve yan ürünlerin doğası gereği birden fazla yöntem de kullanılabilir. Örneğin; tavukçuluk işiyle uğraşan entegre bir işletme kesimhanede ortaya çıkan yan ürünleri tekrar işlemlerden geçirerek tavuk unu yaptığı için tedarik değerinin esas alınması yöntemini kullanırken, kuluçkahanede kuluçkalık yumurta yanında, ortaya çıkan sofralık ve kırık yumurta yan ürünlerinin maliyetlerini belirlemede brüt satış hasılatı yöntemini kullanmaktadır.

Uygulamada en çok karıştırılan bir husus da, yan ürünlerin artık, deşe, hurda ile karıştırılmasıdır. Yan ürünle, artık, deşe, hurda arasındaki en önemli fark; yan ürünler genellikle ayrışım noktasından sonra hemen satılamamakta, bir takım ek işlemlere tabi tutularak ek giderler yapılmaktadır. Artık, deşe ve hurdalar ise doğrudan doğruya satılabilmektedirler. Yan ürünlerle, piyasa değeri düşük olan hurda, döküntü ve deşelerin muhasebeleştirilmesinde ise aynı esaslardan hareket edilmektedir.

### KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Nalan (2000). Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BÜYÜKMİRZA, Kamil (2000). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı, Barış Yayınevi, 8. Baskı, Ankara.
- CROWNINGSHIELD Gerald R. and GORMAN Kenneth A. (1974) Cost Accounting, Principles and Managerial Applications, Third Edition, Boston.

ÇETİNER, Ertuğrul (1995). Maliyet Muhasebesi, Teori ve Uygulama, Tutubay Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George and DATAR Srikant M. (1997) Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Ninth Edition, New Jersey.

LUCEY, Terry (1992). Cost and Management Accounting, DP Publications Ltd, London.

MORIARITY, Shane and ALLEN, Carl P. (1984) Cost Accounting, Harper&Row Publishers, New York.

# **SINIR BİRİM İŞGÖRENLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE BAKIŞI: ANKARA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

\* Yasin BOYLU

\*\* Alptekin SÖKMEN

## **ÖZET**

İşletmeler performans geliştirme ve değerlendirme yöntemlerini eksiksiz olarak uygulayarak daralan pazarlarda tüketici tatmini sağlayabilir ve rekabet şartlarında avantaj elde edebilirler. İşgören performansının geliştirilmesi ve artırılması diğer işletmeler gibi otel işletmeleri açısından da son derece önemlidir.

Bu çalışmada, yöneticilerin gerçekleştirdiği performans değerlendirme çalışmalarına otel sınır birim işgörenlerinin (servis ve önbüro departmanlarında çalışanlar) bakışı ampirik olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikli olarak performans ve performans yönetimi kavramları verilecek ve ilgili literatüre göre otel işletmelerinde kullanılan performans değerlendirme kriterleri üzerinde durulacaktır. İlerleyen bölümlerde ise, Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen ampirik araştırma üzerinde durulacak ve elde edilen bulgular tartışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Yönetimi, Otel İşletmeleri

## **VIEWPOINTS OF BOUNDARY-SPANNING-ROLE EMPLOYEES UPON THE PERFORMANCE EVALUATION: A RESEARCH ON HOTELS IN ANKARA**

### **ABSTRACT**

Firms may achieve customer satisfaction and gain competitive advantages in markets through the complete implementation of performance development and appraisal methods. The development and enhancement of employee performance is also of great importance to hotels as is the case with other organizations.

---

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Arş.Gör.)

\*\* Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu (Öğr. Gör.)

In this study, the intention was to evaluate the viewpoints of hotel boundary-spanning-role employees on the performance evaluations of management on an empirical basis. First, the study starts with the literature on performance and the concepts of performance management, and highlights the criteria for performance evaluation in hotels. The next section consists of the results of the empirical research in five-star hotels in the Ankara region, and concludes with discussion of the results.

**Key Words:** Performance, Performance Management, Lodging Operations

## **Giriş**

İşletmeler için performans, işgörenin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Performans değerlendirme ise, işgörenin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Canman, 2000; Yüksel, 1997). Performans denetiminin amacı, kısaca işgören hakkında değerlendirme yapmak ve bir görüş ortaya koymaktır. Ortaya konacak bu görüşün inandırıcı, güvenilir ve saygın olabilmesi için mümkün olduğu kadar açık, belirgin ve hepsinden önemlisi objektif olması gerekir.

Otel işletmelerinde, sınır birim işgörenlerinin performansının konuk tatmini ve konunun oteli tekrar seçmesi açısından son derece belirleyici olduğu bilinmektedir. Sınır birim işgörenleri, konuklarla doğrudan ve yüz yüze iletişim kuran bölüm ve/veya departmanlarda çalışan işgörenlerdir (Kasavana ve Brooks, 2001:23-24). Bu bölüm veya departmanlara örnek olarak servis, bar ve önbüro verilebilir (Kappa, Nitschke ve Schappert, 1997:33-34).

## **1. Performans, Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirilmesi**

İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de işgören performansının artırılmasıdır. Bunu yöneticinin iş gücünü mümkün olabilecek en etkin



şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade edebilmek mümkündür (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 37).

İşgören performansının ne anlama geldiğini inceleyecek olursak, bu konuda çok ve çeşitli tanımlarla karşı karşıya kalmaktayız. Genel bir tanıma göre performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş ve Tartar, 1991: 13). Başarı veya başarımlar terimleri ile de ifade edilebilen performans, işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan, 1991: 154).

Performans planlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içine alan *Performans Yönetimi* süreci günümüzün çağdaş yönetim anlayışına uygun dinamik bir süreci ifade etmektedir. Performans yönetimi ile, işgörenlerin bireysel performanslarının sağlıklı, adil standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994:140-143).

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Canman, 2000: 135). Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan bir performans yönetimi geliştirmektedirler. Belirli aralıklarla ve formel şekilde performansın gözden geçirilmesinin yanı sıra, sürekli gözlem, değerlendirme, belgelendirme ve yönlendirme de bu sürecin içinde yer almaktadır.

Performansın, yukarıdaki tanımlara uygun olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri de taşıması gereklidir. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf ediyor olmaları; işgörenin, kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması; örgütün, işgörelere bireysel destek

sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olması gerekir. Bunların yanı sıra, işgörenlerin talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmaları da gerekmektedir (Seymen, 1995: 17).

## **2. Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Çabaları ve Kriterleri**

Otel işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1993: 16). Daha geniş bir tanımla otel işletmelerini, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterisiyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler olarak ifade etmek mümkündür (Çakıcı ve başk., 2002:2).

Konaklama işletmelerinde, toplam harcamaların yaklaşık %30'unun iş gücüne ödenen ücretler ve buna ilişkin giderlerden oluştuğu bilinmektedir (Olalı ve Korzay, 1993: 137). Bütün satış gelirlerinin yaklaşık üçte birinin işgören ücretlerinin ödenmesinde kullanılması, işgören performansının optimum düzeyde olmasının gereğini en çarpıcı biçimde gözler önüne sermektedir.

Performans değerlendirilmesinde zaman kuralı genellikle olmamaktadır. Zaman genelde işin doğasına ve organizasyonun yapısına göre değişir. Özellikle otel işletmelerinde sürekli bir performans değerlendirme süreci oluşturma zorunluluğu vardır (Drummond, 1990:118-119). Bilindiği gibi performans değerlendirme yöntemleri iki grupta incelenebilir (Canman 2000; Yüksel 1997); bireysel değerlendirme teknikleri ve karşılaştırmalı değerlendirme teknikleri. Bu teknikler, kendi içlerinde de çeşitli alt başlıklara ayrılmaktadır. Bu çalışmada otel işletmelerinde kullanılan tekniklerden ziyade kullanılan değerlendirme kriterleri üzerinde durulmuştur. Otel işletmelerinde kullanılan değerlendirme kriterleri üç grupta incelenebilir; kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirme, iş sırasındaki davranışlara dayalı performans değerlendirme ve sonuçlara dayalı performans değerlendirme.

Kişisel özelliklere dayalı performans değerlendirme de işgörenlerin kişisel özellikleri incelenir. Bu değerlendirmeler; işletmeye bağlılık, iletişim kurma yeteneği, yöneticilere karşı geliştirilen tutum, ekip içinde çalışma becerisi ve karar verme yeteneği gibi tutum ve özellikleri incelemek amacıyla yapılır. Emek yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe özellikle sınır birim işgörenlerinin kişisel özellikleri ve konuklara verdikleri izlenim son derece önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinde kullanılan önemli değerlendirme kriterlerinden birisi de iş sırasındaki davranışlardır. Örneğin, işgörenlerin konuklara gösterdikleri yakınlık, yardımseverlik, kendi işletmelerini seçtikleri için onlara minnettarlıklarını ifade etmeleri gibi. Özellikle otel işletmelerinde, bilgi ve becerinin yanı sıra, işgörenlerin konuklara ve iş arkadaşlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışlarda özen beklenmektedir (Woods, 1992:88-89). Dolayısıyla, işgörenlerin insanlarla yüz yüze çalıştıkları işletmelerde en yaygın kullanılan değerlendirmelerin davranış kökenli olduğu söylenebilir (Jones ve Lockwood, 1990:210-212).

Davranışlara dayalı değerlendirmeler, bir önceki gruba oranla yargısal açıdan savunulabilir nitelik taşımaktadır. Çünkü, davranışlar daha göz önünde olacağından sonuçların savunulması daha kolay olacaktır. Bununla birlikte bazı yöneticilere göre bu sistemde, çoğu davranışların bir kişiden diğerine tümüyle değişik algılanabilmesinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilir (Drummond, 1990:119). Farklı hizmet düzeylerinde (service level) olan otel işletmelerinin, farklı davranışlara kabul edilebilir nitelik kazandırması da rastlanan bir durumdur (Kasavana ve Brooks, 2001:68-69).

Örnek vermek gerekirse; giriş kaydı yapan bir önbüro görevlisi, aynı alanda çalıştığı diğer görevlilere oranla aynı sürede daha çok kişiye hizmet edebilmekte ve sürekli kendisinden hizmet bekleyen bir grup yaratabilmektedir. Ancak bu resepsiyon görevlisinin iş sırasındaki davranışları otel yönetiminin belirlediği normlara uymuyorsa; örneğin, istenen ölçüde ciddi tavırla çalışmıyor, tam tersine konuklarla gereğinden fazla diyaloga giriyorsa, layıkıyla yapılacak bir performans değerlendirmesi sonucunda bu iş gören düşük bir puan alabilecektir (Kavanaugh ve Ninemeier, 1991:218-219).

Bazı durumlarda davranışlar ve kişisel özellikler yerine bunların getirdiği sonuçlar daha fazla önemli kabul edilebilir. Bu durumda sonuçlara dayalı performans

değerlendirmesi uygulanabilir. Örneğin; yukarıda verilen örnekteki işgöreni sonuçlara dayalı bir değerlendirmeye tabi tutacak olursak, yüksek performanslı çıkacağı açıktır. Ancak, otel işletmelerinde bu durumda da bazı sorunların ve çelişkilerin yaşanması olasıdır (Angelo ve Vladimir, 1998:326).

Örneğin, servis elemanlarının değerlendirildiği bir sistemin, belli bir zaman sürecinde bir işgörenin kaç masa ile ilgilenbildiğini ele aldığını düşünelim. Eğer kullanılan yöntem yalnızca sonuçları dikkate alıyorsa, bu süre zarfında daha fazla masa ile ilgilenenin, diğer bir servis elemanına oranla daha yüksek puan alabileceği açıktır. Öte yandan, çok fazla sayıda masayla ilgilenen işgören, restorandaki konuklar üzerinde iyi bir etki bırakmayabilir ve otel imajını olumsuz olarak etkileyebilir. Objektif olma açısından, sonuçlara dayalı değerlendirme daha faydalı görünse de, bazı işler için tek başına bu yaklaşımın kullanılması sakıncalar doğurabilecektir.

Otel işletmelerinde görev yapan sınır birim işgörenleri açısından bu üç yaklaşımın birlikte kullanılması gerekmektedir. Bölüm veya departmanlara göre bu kriterlerin değerlemeye katılım oranları farklılaştırılabilir. Gerek işgörenler, gerekse yönetim açısından birçok getirisi olan performans değerlendirmesinin aynı departman veya bölümdeki tüm işgörelere aynı standartlarla uygulanması önem taşımaktadır.

Performans değerlendirmesinin önemine ve objektifliğine inanan sınır birim işgörenlerinin daha yüksek performans göstermesi beklenebilir. Bu sayede daha fazla konuk tatmini, daha fazla doluluk oranı ve bunlara bağlı olarak da daha yüksek gelir elde edilebilecektir. Aşağıdaki araştırma bölümünde, zincir otel niteliğindeki üç işletmede, sınır birim işgörenlerinin işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntem ve kriterlerine bakışı incelenmeye çalışılmıştır.

### **3. Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Çalışmalarına Bakışı ile İlgili Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerine yönelik olarak uygulanan bir anket formundan elde edilen bulgu ve sonuçlarla ilgili

bilgiler verilecektir. Anket formunda yer alan ifadeler; sınır birim işgörenlerinin, işletmelerindeki performans değerlendirme çalışmalarını değerlendirmelerine yöneliktir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi**

Otel işletmelerinde konukların tekrar aynı işletmeyi seçmeleri konusunda sınır birim işgörenleri son derece kritik bir rol oynamaktadır. Tüketicilerle aynı alanı paylaşımları ve tüketicilerle gerek sözel gerekse fiziksel (servis departmanında olduğu gibi) temas sağlamaları, konuk tatmini ve memnuniyetinde önemli bir rol oynamalarına neden olmaktadır.

Bu araştırma ile, otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin (front line employees) işletmelerindeki performans değerlendirme çalışmaları hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Bu yönüyle araştırmanın, farklı akademik çalışmalarla desteklenerek sektörel anlamda yararlı sonuçlar ortaya koyabilmesi beklenmektedir.

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren, üç adet beş yıldızlı zincir otel işletmesinin sınır birim işgörenleri oluşturmaktadır. Bu işgörenlerin toplam sayısı 230'dur. Çalışmanın örneklemini ise, evrenden oransız kademeli tesadüfi örneklem ölçütüne göre çıkarılan toplam 101 sınır birim işgöreni oluşturmaktadır. Seçilen bu örneklemin güvenilirlik derecesi hesaplandığında, örneklemin ortalama 0,90 güvenilirlik düzeyinde, değişkenlerin değerlerini (+,-) 0,12 (W) hata ile tahmin edebilecek durumda olduğu bulunmuştur.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Performans yönetimi ve değerlendirmesi kavramları çerçevesinde farklı araştırmalarda kullanılan soru kağıtları ve ifadeler gözönünde bulundurularak, konaklama işletmelerine uyum sağlayabilecek toplam 12 ifade geliştirilmiş ve bu doğrultuda bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada, anket formuna cevap veren işgörenlerin bu ifadelere ne derece katıldığını gösteren 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Toplanan anket formları, daha sonra SPSS 8.0 paket programında istatistik açıdan analiz edilerek ilgili tablolar oluşturulmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Uygulanması ve Sınırlılıkları

Araştırma 2002 yılı, Nisan ve Mayıs aylarında ilgili üç otel işletmesine birkaç kez gidilerek gerçekleştirilmiştir. Uygulamada kolaylık sağlaması açısından, her departmanda özellikle iş yükünün hafif olduğu saatlerde ilgili yöneticilerden alınan izinler çerçevesinde, işgörelere anket formları dağıtılarak tek başlarına doldurmaları sağlanmıştır. Anket uygulamaları, doğrudan araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Anlamli farklılıkları ortaya koyabilmek amacıyla işgörelerin, cinsiyetleri ve yaşları gibi demografik veriler ile çalıştıkları departmanların da anket formlarına yazılması sağlanmıştır. Yapılan araştırmanın sınırlılıklarıyla ilgili verilmesi gereken önemli bir bilgi ise, sosyal beğenilirlik etkisinin bulunma ihtimalidir. Araştırma sırasında yüzeysel geçerliliğe ilişkin önemli bir sıkıntıyla karşılaşılmanmıştır. Bununla birlikte kimi işgörelere, demografik verilerin alınmasını kuşkuyla karşılamışlardır. Bu da, çalışmada sosyal beğenilirlik etkisinin bulunabileceğini işaret etmektedir.

### 3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan sınır birim işgörelere çalıştıkları departmanlara göre dağılımı Tablo 1'de görülmektedir. Tablo 1'e göre araştırmaya katılan sınır birim işgörelere % 61.4'ü önbüro departmanında, % 38.6'sı ise servis departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörelere çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı**

Departman	Frekans	Yüzde (%)	Yüzelik Değer (%)
Önbüro	62	61.4	61.4
Servis	39	38.6	38.6
Toplam	101	100.0	100.0

Araştırmaya katılan sınır birim işgörelere cinsiyete göre dağılımı Tablo 2'de görülmektedir. Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan sınır birim işgörelere % 48.5'lik bölümünü erkek işgörelere, % 51.5'ini ise bayan işgörelere oluşturmaktadır.

**Tablo 2: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Yüzelik Değer (%)
Bay	49	48.5	48.5
Bayan	52	51.5	52.5
Toplam	101	100.0	100.0

Araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerinin yaşları 18 ve 37 arasında değişim göstermiştir. Bu doğrultuda yaş değişkeninin medyanının hesaplanması yoluna gidilmiş ve elde edilen medyan değeri 23 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlar, yaş değişkenine göre; yaşı 23 ve altı olanlar birinci grup, yaşı 23'ten fazla olanlar ikinci grup olarak iki gruba ayrılmıştır.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)	Yüzelik Değer (%)
23 yaş ve altı	55	54.5	54.5
23 yaş üzeri	46	45.5	45.5
Toplam	101	100.0	100.0

Araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerinin yaş gruplarına göre dağılımı ise Tablo 3'de görülmektedir. Tablo 3'e göre araştırmaya katılan sınır birim işgörenlerin % 54.5'lik bölümünü 23 yaş ve altı oluşturmaktadır. % 45.5'lik bölümü ise 23 yaş üzerindedir.

Performans değerlendirmeye ilişkin sorulara verilen cevapların toplu dağılımı Tablo 4'de gösterilmiştir. Tablo 4'e göre sınır birim işgörenlerinin; çalıştıkları işletmede performans değerlendirmesinin sürekli yapıldığı, yöneticilerinin performans değerlendirmesi konusunda bilgili olduğu, performanslarının değerlendirilmesinde özel hayatlarının dikkate alınmadığı, performanslarını artırabilmeleri için sürekli destek ve eğitim aldıkları ve performans değerlendirme sonuçlarının kendilerine en kısa sürede bildirildiği görüşünde oldukları görülmüştür.

Tablo 4'te de görüleceği üzere sınır birim işgörenleri; performanslarının değerlendirilmesinde cinsiyet ayrımının yapıldığı ifadesine katılmamışlardır.

Tablo 4’te dikkat çekici bir diğer nokta ise, sınır birim işgörenlerinin; performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilme, aynı pozisyonda çalıştığı arkadaşlarıyla eşit ücret alma, çalıştıkları işletmede performans değerlendirmelerinin adil yapılıyor olması, kademe ilerlemeleri, boş pozisyonlara atamalar ve ücret artışlarında performansa bakılması ve yapmak istemedikleri işlerin yöneticiler tarafından kendilerine zorla yaptırılması ifadeleri karşısında kararsız kalmış olmalarıdır.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirmeye İlişkin İfadeler Hakkındaki Düşüncelerinin Toplu Dağılımı**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	N	Ortalama	St. sapma	Sonuç
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	101	4,6535	0,53732	Tamamen Katılıyorum
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	101	3,5743	1,35902	Katılıyorum
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	101	2,6733	1,45677	Kararsızım
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	101	3,1287	0,90181	Kararsızım
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	101	2,8218	1,36672	Kararsızım
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	101	2,5743	1,57065	Katılmıyorum
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	101	3,0693	1,17692	Kararsızım
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	101	3,2178	1,08263	Kararsızım
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez.	101	3,5743	1,63919	Katılıyorum
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	101	3,6238	1,27162	Katılıyorum
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	101	2,604	1,47023	Kararsızım
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir	101	3,7723	1,41337	Katılıyorum

Araştırmanın yapıldığı otellerde çalışan sınır birim işgörenlerinin performans değerlendirilmesine ilişkin düşüncelerinin çalışılan departman açısından dağılımı ve bu dağılıma ait t Testi değerleri Tablo 5’de görülmektedir. Tablo 5’e göre:

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile ön büro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.



- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “işletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “performansımı artırmam için bana sürekli eğitim ve destek verilmektedir” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Servis departmanında çalışan sınır birim işgörenleri ile önbüro departmanında çalışan sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz yapmak istemediğimiz işleri bize zorla yaptırır” ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

**Tablo 5: Performans Değerlendirmeye İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Çalışılan Departmanlara Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	Departman Ortalamaları		t	$\alpha$	Anlamlı Farklılık
	<i>Servis</i>	<i>Onburo</i>			
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	4,7097	4,5641	1,331	0,186	Yok
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	3,1452	4,2564	-4,344	0,000	Var
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	2,2581	3,3333	-3,854	0,000	Var
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	3,3548	2,7692	3,334	0,001	Var
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	2,4677	3,3846	-3,458	0,001	Var
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	2,7258	2,3333	1,226	0,223	Yok
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	2,7419	3,5897	-3,747	0,000	Var
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	3,2903	3,1026	0,847	0,399	Yok
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemmez.	3,0000	4,4872	-4,929	0,000	Var
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	3,2581	4,2051	-3,894	0,000	Var
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	3,0645	1,8718	4,303	0,000	Var
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir.	3,7742	3,7692	0,017	0,986	Yok

**Tablo 6: Performans Değerlendirmeye İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	Cinsiyet Ortalamaları		t	$\alpha$	Anlamlı Farklılık
	<i>Erkek</i>	<i>Bayan</i>			
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	4,5714	4,7308	-1,499	0,137	Yok
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	3,7347	3,4231	1,154	0,251	Yok
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	2,102	3,2115	-4,120	0,000	Var
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	3,0204	3,2308	-1,174	0,243	Yok
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	2,8163	2,8269	-0,039	0,969	Yok
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	1,8776	3,2308	-4,766	0,000	Var
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	3,5714	2,5962	4,555	0,000	Var
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	3,0612	3,3654	-1,418	0,159	Yok
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemmez.	4,2653	2,9231	4,489	0,000	Var
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	3,5306	3,7115	-0,713	0,478	Yok
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	2,3878	2,8077	-1,442	0,152	Yok
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir.	3,5714	3,9615	-1,393	0,167	Yok

Araştırmanın yapıldığı otellerde çalışan sınır birim işgörenlerinin performans değerlendirilmesine ilişkin düşüncelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı ve bu dağılıma ait t Testi değerleri Tablo 6'da görülmektedir. Tablo 6'ya göre:

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, "performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim" ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, "performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır" ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, "kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır" ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- Erkek sınır birim işgörenleri ile bayan sınır birim işgörenleri, "yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez" ifadesini  $\alpha < 0,01$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

Tablo 7'de araştırmanın yapıldığı otellerde çalışan sınır birim işgörenlerinin performans değerlendirilmesine ilişkin düşüncelerinin yaş gruplarına ait dağılımı ve bu dağılıma ilişkin t Testi değerleri görülmektedir. Tablo 7'ye göre:

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, "performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim" ifadesini  $\alpha < 0,10$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, "performans değerlendirilmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır" ifadesini  $\alpha < 0,10$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan Sınır Birim İşgörenlerinin İşletmelerindeki Performans Değerlendirme Çalışmaları ile İlgili Düşüncelerinin Yaş Grubuna Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları**

<i>Performans Değerlendirmesine İlişkin İfadeler</i>	Yaş Grubu Ort.		t	$\alpha$	Anlamlı Farklılık
	23 ve altı yaş grp	23 üzeri yaş grp			
Çalıştığım işletmede performans değerlendirmesi sürekli yapılmaktadır.	4,6727	4,6304	0,392	0,696	Yok
Yöneticilerimiz performans değerlendirmesi konusunda bilgilidir.	3,5455	3,6087	-0,232	0,817	Yok
Performans değerlendirme yöntemleri konusunda bilgilendirilirim.	2,9091	2,3913	1,799	0,075	Var
Aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim.	3,1273	3,1304	-0,017	0,986	Yok
İşletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanıyorum.	2,7455	2,913	-0,612	0,542	Yok
Performans değerlendirmesinde cinsiyet ayrımı yapılmaktadır.	2,8182	2,2826	1,723	0,088	Var
Kademe ilerlemeleri ve boş pozisyonlara atamalarda performansımıza bakılır.	2,9818	3,1739	-0,816	0,417	Yok
Ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır.	3,4182	2,9783	2,067	0,041	Var
Yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez.	3,2182	4,0000	-2,446	0,016	Var
Performansımı artırmam için bana sürekli destek ve eğitim verilmektedir.	3,6182	3,6304	-0,048	0,962	Yok
Yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır.	2,6	2,6087	-0,029	0,977	Yok
Performans değerlendirme sonuçlarımız bize en kısa sürede bildirilir.	3,7273	3,8261	-0,348	0,728	Yok

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, “ücret artışlarında performans değerlendirmemizin etkisi bulunmaktadır” ifadesini  $\alpha < 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

- 23 yaş ve altı grubundaki sınır birim işgörenleri ile 23 yaş üzerindeki sınır birim işgörenleri, “yöneticilerimiz performansımızı değerlendirirken özel hayatlarımızı önemsemez” ifadesini  $\alpha < 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklı değerlendirmişlerdir.

## **Sonuç**

Otel işletmelerinde uygulanan performans yönetimi çalışmalarının işgörenler tarafından olumlu karşılanmasının işletmeye sağlayacağı getiriler oldukça fazladır. İşgöreni yüksek performans gösteren işletmenin pazarda rakip işletmelere oranla avantaj sağlayacağı düşünülebilir. Bunu sağlamanın en temel yolu ise, işgörenin gerçekleştirilen performans yönetimi ve değerlendirme çalışmalarının objektif olduğuna inanmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Elde

edilen bu farklılıklar, bulgular bölümünde verilmiştir. Bununla birlikte birtakım önerilerde bulunabilmek amacıyla önemli görülen farklılıklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Departmanlar karşılaştırıldığında, servis departmanında çalışan işgörenlerin, önbüro departmanında çalışan işgörelere oranla yöneticilerinin, performans değerlendirme konusunda daha az bilgili olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Servis departmanında çalışan işgörelenler, yapılan performans değerlendirmelerinin adil olmadığını, önbüro çalışanları ise, kademe ilerlemelerinde performansın gözönünde bulundurulmadığını düşünmektedirler.

Çalışmadan elde edilen diğer önemli bir bulgu ise, bayan işgörelenlerin cinsiyet ayrımının yapıldığını düşünmeleridir. Aynı şekilde bayan işgörelenler, performans değerlendirmelerinde özel hayatlarının önemsendiğini belirtmektedirler. İlgili otel yöneticilerinin, bayan işgörelenlerin bu izlenimlerini yok etmek amacıyla birtakım uygulamalara gitmeleri gerekmektedir. Bu uygulamalara örnek olarak; düzenlenecek iş toplantılarında, özel hayatın iş yaşamından ayrı olduğunun vurgulanması gösterilebilir.

Yaş grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde de bazı anlamlı farklılıklar görülmüştür. 23 yaş üstü grup, ücret artışlarında performans değerlendirmesinin etkisinin bulunmadığını düşünmektedirler. Daha genç yaşta olanlar ise, daha yüksek performans göstererek daha yüksek ücret alabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, 23 yaş altı grubun daha yüksek performansla çalıştığı izlenimi vermektedir. 23 yaş altı grup, performans değerlendirmelerinde özel hayatlarının önemsendiğini düşünürken, 23 yaş üzeri grupta önemsenmediği düşüncesi hakimdir. Genç işgörelenlerin bu kuşkularını gidermek amacıyla birtakım çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde farklı departmanlarda çalışan işgörelenlerin farklı sosyal çevrelerden gelmiş olmaları ve farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları gibi özellikler, departmanlar arasındaki kimi farklılıkların daha rahat anlaşılmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte özellikle cinsiyet ile ilgili farklılıklarda, yaş ve departman gibi unsurların etkili olmadığı gözükmektedir.

Sonuç olarak, sınır birim işgörelenlerinin işletme için bilgi temin edici ve işletmeyi tüketicilere ve dış çevreye karşı temsil edici roller üstlendikleri gerçeğinden hareketle,

yöneticilerin performans yönetimi kapsamında çok titiz ve objektif davranmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın, otel işletmelerinde gerçekleştirilecek benzer nitelikteki çalışmalarla desteklenmesi, elde edilen bulguların güvenilirliği açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

## **KAYNAKÇA**

ANGELO, Rocco M. ve Andrew N. VLADIMIR (1998), *An Introduction to Hospitality Today*, 3<sup>rd</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

BAŞ, M. ve A. TARTAR (1991), "İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Değerleme Modelleri," *Verimlilik Dergisi*, 435: 12-18.

CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

ÇAKICI, Celil ve başk. (2002), *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.

DRUMMOND, Karen E. (1990), *Human Resources Management For The Hospitality Industry*, New York: Van Nostrand Reinhold.

ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans.

JONES, Peter ve A. LOCKWOOD (1990), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassel Education Ltd.

KAPPA, Margaret M., Aleta NITSCHKE ve Patricia B. SCHAPPERT (1997), *Housekeeping Management*, 2<sup>nd</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

KASAVANA, Micheal L. ve Richard M. BROOKS (2001), *Managing Front Office Operations*, 6<sup>th</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHLA.

KAVANAUGH, Raphael R. ve Jack D. NINEMEIER (1991), *Supervision In The Hospitality Industry*, 2<sup>nd</sup>. Ed., Michigan: Educational Institute of AHMA.

OLALI, Hasan ve Meral KORZAY (1993), *Otel işletmeciliği*, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

SEYMEN, Oya (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansı Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Tarafından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi," *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, SBE.

TOPALOĞLU, Melih ve Alptekin SÖKMEN (2001), "Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12 (Bahar): 34-44.

UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti.

WOODS, Robert H. (1992), *Managing Hospitality Human Resources*, Michigan: Educational Institute of AHMA.

YÜKSEL, Öznur (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Volkan Matbaacılık.

## **GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER İÇİN ALTERNATİF TURİZM FAALİYETLERİ ÜZERİNE TEORİK BİR ÇALIŞMA**

Yüksel ÖZTÜRK\*  
İrfan YAZICIOĞLU\*\*

### **ÖZET**

Turizm sektörünün ulusal ekonomiye olan önemli katkıları bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler turizm faaliyetlerine artan bir şekilde önem vermeye beraber bir takım ciddi problemlerle de karşı karşıyadırlar. Bu problemlerin giderilmesinde etkili olan yollardan biri hiç kuşkusuz turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesidir. Turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesinden kasıt mümkün olan alternatif turizm çeşitlerinin geliştirmeye çalışılmasıdır. Bu araştırmada gelişmekte olan ülkeler için bir gelişme stratejisi olarak turizmin bazı çeşitleri ele alınarak incelenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Alternatif turizm, Gelişmekte olan ülke, Türkiye

### **A THEORETICAL STUDY ON ALTERNATIVE TOURISM ACTIVITIES FOR DEVELOPING COUNTRIES**

#### **ABSTRACT**

It is a known reality that tourism impacts positively national economics. Therefore, developed and developing countries increasingly take tourism into consideration. But, they faced certain problems. There is no doubt that one of the solutions of these problems are to be diversified tourism activities. The means of diversifying tourism activities is to be tried to developed alternative tourism activities. In this study, the sort of certain alternative tourism activities explained for developing countries.

Key Words: Alternative tourism, Developing country, Turkey.

---

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr)

\*\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Dr.)



## GİRİŞ

İkinci dünya savaşından sonra kitle turizmi hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Uluslar arası turizmin büyük bir bölümü genel olarak Avrupa ülkeleri arasında olurken, daha sonraları sahip oldukları iklim, kültürel zenginlikler, tarihi değerler ve doğal güzellikler nedeni ile Akdeniz çanağında yer alan ülkelere kaymıştır. Zamanla da diğer bölgelere ve ülkelere yayılmıştır. 1970’li yıllarda jumbo jetlerin icadı ile turistler yeni kıtaları görme imkanına kavuşmuşlar ve turizm hareketleri kıtalar arası bir kimliğe kavuşmuştur. Uluslararası turizmde meydana gelen değişiklikler gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülkenin dikkatini çekmiştir (Jenkins, 1995:269-277).

Turizm sektörünün ulusal ekonomiye olan önemli katkıları bilinen bir gerçektir. Bunlar; ödemeler dengesine, istihdama ve bölgesel kalkınmaya olan katkılarıdır. Turizm hareketleri, bu ülkelere sadece güzel doğayı kullanma imkanı vermekle kalmaz aynı zamanda atıl veya kullanılmayacak değerlerin kullanılması ile istihdam sağlamaya ve gelirin eşit dağılımına sebep olur. Peters’in (1969) ifade ettiği gibi “turizm sektörü özelliği nedeni ile gelişmeyi endüstriyel merkezlerden kırsal merkezlere taşımaktadır”. Turizm sektörünün gelişmesi sonucunda, turizme açılan kırsal bölgeler kalkınacaktır. Zira, turizmin gelişmesi için gerekli olan alt ve üst yapıdan, polis, itfaiye, sağlık hizmetleri gibi çeşitli hizmetlerden bu bölgelerin halkları da faydalanacaktır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkeler sahip oldukları güzel çevre, iklim, deniz, dağlar, doğal yaşam, kültür ve benzeri değerlere, bu değerlere yeterince sahip olmayan gelişmiş ülkelerin vatandaşlarını çekerek, ekonomilerini iyi bir konuma getirmeyi istemektedirler (Lea, 1988).

Fakat yukarıda turizm faaliyetlerinin açıklanan olumlu etkilerine karşın, gelişmekte olan ülkelerin turizm pazarından aldıkları payı artırmaları güç olmaktadır. Çünkü çok sayıda ülke yukarıda ifade edilen değerlerin bir kısmına veya bütününe sahiptir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerin turizm pazarından aldıkları payı artırmaları ancak sundukları turizm hizmetlerini ve ürünlerini çeşitlendirmeleri ile mümkün olmaktadır. Turizm hizmet ve ürünlerinin çeşitlendirilmesinden kasıt alternatif turizm faaliyetlerinin geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Alternatif turizm faaliyetlerini geliştiren ülkeler rakipleri karşısında güçlü olabilmektedir. Alternatif turizm faaliyetleri şunlardır;

- Kognre Turizmi
- Golf Turizmi
- Spor Turizmi
- Macera Turizmi
- Kültür Turizmi
- Eko Turizm
- Termal Turizm

- Gençlik Turizmi

### 1. KONGRE TURİZMI

Simon (1986) Kongre turizmini, havada uçan lider bir politikacının bir şehre inerek para dağıtmasına benzetmektedir. Bu abartılı bir tanım dahi olsa yerel yöneticiler kendi şehirlerinde kongre ve toplantı merkezlerinin oluşturulması ve bunlar için gerekli düzenlemelerin yapılması için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Kongre turizmi gelecek vaat eden bir sektördür. 1995 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin konferans ve toplantı sektöründen ekonomiye doğrudan sağladığı katkı 200 milyar dolar civarındadır (Krieg, 1996:14-17).

Literatüre incelendiğinde bu sektörün bir çok yönü ile ayrıntılı olarak ele alındığı görülmektedir. Bailey (1991) Toplantı ve konferansların genellikle yeni bir şeyi ilan etmek, var olan bilgilerin ilgili çevreler arasında alışverişini sağlamak, eğitim ve deneyim kazanmak ve son teknolojik yenilikleri ve gelişmeleri ortaya koymak amacı ile yapıldığını ifade etmektedir.

Uluslararası nitelikteki büyük toplantıların yapılması toplantının yapılacağı ülkeler açısından büyük bir önem arz etmektedir. Zira gelen delegelerin yerel ekonomiye olan katkıları azımsanmayacak niteliktedir. Örnek vermek gerekirse; 1995 yılında New York, bu sektörden doğrudan veya dolaylı olarak yaklaşık 1.48 milyar dolar elde etmiştir (Fainstein ve Stokes, 1998:150-166). Yine bu bağlamda, bazı turistik merkezlere olan hızlı talep kongre turizmi sayesinde. Balaz ve Mitsutake (1998) Çekoslovakya, Slovakya, Macaristan ve Polonya'ya olan turistik akımının giderek artmasının nedenini bu ülkelere olan iş ve kongre turizmi ile kültürel amaçlı seyahatler olduğunu ifade etmektedirler.

Konferans ve toplantılar turizm sektöründe önemli bir yere sahiptir. Çünkü turizmin önemli bir problemi olan sezonluk dalgalanmalardan etkilenmez. Bir başka ifade ile, toplantıların yılın her ayında yapılabilmesi nedeni ile ülkeye önemli katkılar sağlamaktadır. Öte yandan, bu tür turizm faaliyetlerinde konaklama süresi diğer turizm faaliyetlerine göre daha uzun olduğundan getirisi daha fazla olmaktadır (Bailey,1991:64-66). Bundan dolayı, dünya üzerindeki gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülke bu tür turizm aktivitelerini artırmaya çalışmaktadırlar.

Bir şehrin konferans merkezi seçilmesinde bir çok kritere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu kriterlerden en önemlileri konaklama imkanlarının yeterli olup olmadığı, fiyatların genel seviyesi, şehrin ulaşım imkanları, turistler için gerekli olan diğer yardımcı hizmetleri rahatlıkla alabilmelerine imkan verip vermediği, güvenliğin yeterli düzeyde olup olmadığı ve yerel halkın turistlere

olan tutumlarıdır. Bununla beraber, büyük çaptaki bir konferansta devletin de üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekmektedir(Go ve Wei,1997:42-50).

Geniş çaplı bir toplantı turizminde başarılı olunmak isteniyorsa, sadece özel sektörün değil toplumun tüm kesiminin bu konuda beraber çalışması ve bunlar arasında koordinasyonun iyi sağlanması gerekmektedir. Bunun için toplantı planlayıcıları ile katılımcılar ve diğer hizmetleri sunanlar arasında diyalogun sağlanması gerekir. Konferansa katılanların karşılaşılabilecekleri formalitelerin (visa, konferansa kayıt) en basite indirilmesi gerekir. Sonrasında ise, verilen hizmetlerin yeterli olup olmadığının ve eksik yönlerin neler olduğunun ortaya konulabilmesi amacı ile geri bildirim sağlayacak sistemin de oluşturulması gerekmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse; kongre turizminin geliştirilmesinde özel sektörün yanında devletin büyük oranda desteğine ve yol göstericiliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Zira, bir çok alt yapıyı devletin hazırlaması gerekmektedir (Fainstein ve Stokes, 1998:150-166). Öte yandan, kongre ve toplantı merkezlerinin yönetimi stratejik bir öneme sahiptir. Peterson'un (1989) ifadesi ile toplantı ve kongre merkezlerine sahip olmak yeterli değildir, bunların yönetimi daha büyük bir öneme sahiptir. Başarılı bir kongre merkezi olmak için eğer var ise, bölgenin sahip olduğu kötü imajın ortadan kaldırılması gerekmektedir.

## 2. GOLF TURİZMİ

Golf sporunun dünyada katılımcıları hızla artmaktadır. Bunun neticesinde de, golf turizmine olan ilgi giderek artmaktadır. Bugün dünya üzerinde yaklaşık 60 milyon insanın golf oynadığı varsayılmakta ve bu pazarda yılda 12 milyon pountluk bir harcama yaptıkları hesaplanmaktadır. Avrupa'da yaklaşık 5.000, Dünya genelinde ise 30.000 adet golf sahası bulunmaktadır (Malta Planing Authority, 1997). Buna karşılık Turizm Bakanlığı Türkiye'de, golf turizmine yönelik olarak üzere turizm alan ve merkezlerinde sadece 11 adet golf alanı planlanmıştır.

Golf turizminin getirilerini dikkate alan bazı ülkeler (Malta, Kıbrıs Rum Kesimi, Sicilya, İspanya, Portekiz, Yunanistan) golf turizmini paket tur programı içerisinde turistlere sunmaktadırlar. Golf turizmi; turizm sezonunu tüm yıla yaymaya çalışan ülkelere bu konuda büyük olanak sağlar. Aynı zamanda ülkelere yeni bir imaj oluşturmada yardımcı olabilir. Bunun yanında sağladığı istihdam olanakları ile işsizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynar.

Golf turizminin ülkelerin turizmine ve ekonomilerine getirdiği olumlu katkıların yanı sıra bir takım olumsuz etkilerini de unutmamak gerekir (Niitsuma ve Onishi,1992:197-206). Yapılan bir başka araştırmaya göre; Dünyada her yıl 350 golf merkezi açılmaktadır. Bunun sonucunda büyük oranda su, kimyasal gübre, ilaçlar kullanılmakta ve bu nedenle o bölgede yaşayan insanların yaşam

kalitesi düşmektedir. Golf merkezlerinin getirdiği bir başka olumsuzluk ise; tarım arazilerinin golf merkezi inşasında kullanılmasıdır. Dolayısıyla golf turizminin avantaj ve dezavantajlarının iyi hesaplanarak bu tür turizm faaliyetlerinin gelişimi sağlanmalıdır.

### 3. SPOR TURİZMİ

Son yıllarda spor turizmine olan ilgi giderek artmaktadır. Bu alanda yapılan akademik çalışmalar 1998 yılından sonra önemli bir boyut kazanmıştır. Spor turizmi kişilerin eğlenmek amacıyla sürekli yaşadıkları yerden ayrılarak spor aktivitelerini seyretmek veya bunlara katılmak seyahat etmeleridir (Gibson,1998:46). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere spor turizminde üç faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlar; oyunlara aktif olarak katılmak, faaliyetlere katılanları desteklemek ve bu aktivitelerin gerçekleştirildiği mekanları ziyaret etmektir. Buna göre; spor turizmine yönelik faaliyetler de üç şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, aktif olarak faaliyetlere katılacak olanlara yönelik turizm faaliyetleri, ikincisi, doğrudan faaliyetlere katılmayıp seyirci olarak katılacak olanlara yönelik turizm faaliyetleri, üçüncüsü ise aktif sporcu olmayıp, sportif faaliyetlerde bulunmak isteyenlere yönelik turizm faaliyetleridir.

Glyptis ve Jackson (1993) yaptığı bir araştırmada; tur operatörleri ile yerel sportif faaliyetleri organize edenler arasında yeterli bir koordinasyon bulunmadığı ortaya konmuştur. Başka bir araştırmada Gibson ve Yiannakis (1992) erkek ve kadınların yaşları ile sportif faaliyetlere katılmaları arasında negatif bir ilişkinin bulunmasına rağmen yaşlıların azımsanmayacak bir ölçüde bu tip turizm faaliyetlerine katıldıklarını tespit etmişlerdir. Buna göre, turizm ve sporun birlikte değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Nogowa ve Diğ., (1996) yaptıkları bir çalışmada; aktif spor faaliyetleri ile ilgilenen kişiler genellikle bir spor aktivitesi üzerinde yoğunlaştıkları ve bu spor faaliyetlerini sağlıklı bir yaşam ve sporu sevdikleri için bu yaptıkları ortaya koymuşlardır.

Olimpiyat oyunlarına katılma sportif amaçlı seyahatlerin bir başka türünü oluşturmaktadır. Delpy (1997) yaptığı çalışmada olimpiyat oyunlarına ilişkin turizm faaliyetlerine katılmada en önemli motivasyon aracının orada bulunma düşüncesi olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla turizm planlamacıları ve politikacıları bu motivasyon aracından yararlanabilmek için büyük çaba sarf etmişlerdir.

Ülkelerin spor turizminden elde ettikleri getiriler inkar edilemez. Ancak bunun yanında çeşitli olumsuzlukları da bulunmaktadır. Bazı spor turizm çeşitlerinde (golf, kayak gibi) iyi bir planlama faaliyeti yapılmadığında, ekolojik yapıda olumsuzluklara ve diğer sektörlerin gelişiminin engellenmesine neden olmaktadır.

Spor turizminin diğerk bir türü ise nostalji spor turizmidir. Nostalji spor turizmi; geçmiş yıllarda olimpiyatların düzenlendiğı şehir ve merkezleri ziyaret etmek veya spor müzelerini gezmek olarak tanımlanabilir.

Sonuç olarak spor turizmi bir alternatif turizm modeli olarak hızla gelişmektedir. Günümüzde spor organizasyonları milyonlarca insanı bir araya toplayabilmektedir. Bu nedenle turizm faaliyetlerinden daha fazla pay almak isteyen, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir turizm potansiyelini oluşturmaktadır.

#### **4. MACERA TURİZMİ**

Macera turizmi, değışiklik arayan tehlikeden ve yüksek riskten hoşlananların katıldıkları bir turizm türüdür. Bu turizm faaliyetleri insanları içinde buldukları stresli ortamdan uzaklaştırdıkları ve onlara yeni şeyler öğrenme ve görme olanağı sağladıklarından giderek yaygınlaşmaktadırlar (Ewert ve Diğ., 2001:26-34).

Bu tür turizm faaliyetlerine örnek olarak dağcılık, rafting, vahşi doğa gezileri, mağaracılık ve yamaç paraşütçülüğü örnek verilebilir. Dünyanın bazı bölgelerinde ki coğrafi yapılar bu tür turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse; Nepaldeki Himalaya dağları, Türkiye’de Ağrı dağı ve Çoruh nehri gibi.

Bu konuda Mishra (1973), Garratt (1981), Karan ve Mather (1985), Byers (1987) yaptıkları çalışmalarda bu tür turizm faaliyetlerinin gerçekleştirildikleri ülkelerde çiftçilerin daha fazla ürün üretmeye başladıklarını ve inşaat sektörünün giderek hızlandığını ortaya koymuşlardır. Bu durum macera turizmi faaliyetlerinin ülke ekonomilerine doğrudan veya dolaylı olarak büyük katkılar sağladığını göstermektedir. Fakat, macera turizminin bu olumlu etkilerin yanısıra, orman alanlarının tahrip edilmesi nedeni ile ekolojik dengenin bozulması ve çöp atıkları gibi bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir.

Günümüzün değışen turizm trendini göz önüne alındığında, macera turizmine olan talep hızla devam edecektir. Bu nedenle bu alanda hizmet sağlayanlar ve ülkelerin turizmden sorumlu organizasyonları geleceğı görerek gerekli yatırımları çevreye zarar vermeden yapmaları gerekmektedir.

#### **5. KÜLTÜR TURİZMİ**

Kültür turizmini Richards (1996a); bireylerin kültürel ihtiyaçlarını gidermek amacı ile sürekli oturdukları yerlerden, yeni bilgiler ve deneyimler kazanarak kültürel ihtiyaçlarını gidermek amacı ile diğerk yerlere seyahat etmeleri olarak tanımlarken, Richards’a (1996b) göre kültür turizmi kültür ile ilgili ürünleri kullanmaktır. Mehrhoff (1991) ise kültür turizmini geniş anlamı

ile ele almış ve kültür turizmini; ziyaretçilerin gittikleri yerlerdeki tarihi ve bir ulusa ait değerleri görmesi ve tatması olarak tanımlamıştır. Delbaere'e (1994) göre ise kültür turizmine katılmak için bazı bilgilere, görgü ve deneyime sahip olunması gerekmektedir.

Yukarıda verilen tanımları dikkate alındığında, Jafari'nin (1992) belirttiği gibi kültür turizminin kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Ama turizm araştırmacılarının ortak olarak kabul ettikleri bir nokta kültür turizminin büyümekte olduğu ve gerek ülke ve gerekse de bölge ekonomisine olan getirisinin de bu büyümeye paralel olarak arttığıdır (Walle,1995:874-890).. Kültür turizminin gelişmesine etki eden faktörleri üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; çevre ve ekolojik denge konusunda yapılan tartışmalar, doğal güzellikler ve kaynaklardan yoksun olmak ve bireylerin tarihi değerler hakkında bilinçlenmeye başlamasıdır.

Toplumlar için yeni bir imkan olarak karşımıza çıkan kültür turizmi gelir sağlayıcı etkisinin yanında kültürel değerlerin korunması açısından da üzerinde durulan bir turizm şeklidir (Doggett,1993:8-11). Kültür turizmi bölgesel açıdan, turistik konaklama işletmelerinin doluluk oranını artırdığı gibi yeni istihdam alanlarının oluşmasına sebep olmaktadır. Geri kalmış bölgeleri turizm yolu ile geliştirmeye çalışan turizm planlamacılarının bölgede yaşayan insanların kültürel değerlerinin ve çevrelerinin bozulmaması için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Zira, yerel halkın çevresel değişikliklere verdikleri tepki büyük olmaktadır (Lindberg ve Johnson,1997:402-424).

Öte yandan da, kültürel değerlerin aşırı bir şekilde ticari hayatın bir parçası haline getirilmesi de kültür turizminin uzun dönemde karşılaşılabileceği tehlike olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu kez turizm planlamaları tarihi ve kültürel değerler dikkate alınmadan yapılmakta ve bunun sonucunda tarihi ve doğal değerlerin korunmasında problemlerle karşı karşıya gelinmektedir. Bu konuda en güzel örneği, Malta'da bulunan küçük bir balıkçı kasabası olan Marsaxlokk'ta görmemiz mümkündür. Kültür turizminin burada gelişmesi ile beraber çevre kirliliği, trafik artmış ve uygun olmayan alışveriş merkezlerinin açılması nedeni ile gürültü kirliliği meydana gelmiştir (Markwich,1999:227-248). Ayrıca turizm hareketlerinin kültürler arası kaynaşmaya ve dünya barışına büyük katkılar getirdiği ifade edilmesine rağmen, bazı durumlarda turistik hareketlerin kültürler arasında bir anlaşmazlık oluşturduğu da ortaya konmuştur (Robinson,1999:22).

Kültür turizminin olumlu ve olumsuz yönlerini ele aldıktan sonra, bu türdeki turizmin yerel kültürel değerlere olan katkısını ölçmek gerçekten zordur. Zira, bir çok çalışmada kültür turizminin ekonomik ve sosyal yapı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bununla beraber, kültür turizminin de iyi bir şekilde planlanması ve yürütülmesi gerekir. Yerel kültürün ve doğal yapının korunması

geniş çapta grupların beraber hareket etmesini gerektirir. Bir başka ifade ile, bu korumayı sadece devlet yapamaz Bu nedenle, turizmden gelir elde eden tüm grupların beraber hareket etmesini gerektirmektedir. Kültür turizmini geliştirebilmek için her şeyden önce turistlerin istek ve ihtiyaçlarını bilmek faydalı olacaktır. Bu durum aynı zamanda turizmin bölgeye ve bölge insanı üzerine olacak olumsuz etkilerini gidermede de büyük fayad sağlayacaktır.

## 6. EKO-TURİZM

Eko-turizm nispeten yeni bir kavramdır. Politik nedenler veya bireysel yaklaşımlarla turizm hareketlerine katılırken çevreyi, kültürü korumayı esas alan bir reaksiyon olarak ilk defa Avustralya da, Yeni Zelanda da ve Amerika Birleşik Devletlerinde 1970’li yıllarda geniş olarak ortaya atılmıştır (Mercer, 1996). Eadington ve Smith (1992) eko turizmi; yerel değerlere saygılı olarak ve onları koruyarak kaynakları turistlerin hizmetine sunmak olarak değerlendirmektedirler. Başka bir ifade ile, eko turizm yerel değer ve normları dikkate alan, küçük ölçekli, yavaş bir gelişme trendi gösteren ve yerel emek ve sermayeyi iyi bir şekilde kullanmaktır.

Dengeli turizm geliştirme kavramı olarak ta ele alınabilecek olan eko-turizm; kitle turizminin getirmiş olduğu olumsuz yönleri oradan kaldırmaya yönelik olarak çıkmıştır. Dengeli turizm geliştirme kavramında çevrenin ve kültürün korunması birincil önem arz etmektedir. Öyle ki, Dünya Çevre Koruma ve Geliştirme Komisyonunun Brundtland raporunda da bu konuya önem verilerek turistlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve gelecek kuşaklara aktarılacak kültürel ve çevresel değerlere zarar verilmemesi gerektiği ortaya konmuştur.

Diğer turizm çeşitlerinde olduğu gibi eko turizminde de olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Eko- turizmin görülecek doğası olan yerlerde ekonomik katkılarının yanında doğanın korunmasına yönelik bilinçlenmenin oluşmasında da katkıları olmaktadır. Fakat bu sağladığı yararların yanısıra zamanla kitle turizmine yönelme olması durumunda o bölgelerin taşıma kapasitesinin aşılması durumu söz konusu olabilmektedir. Bu durum çevre kirliliğinden, gürültü kirliliğine, trafik sıkışıklığından fiyatların artması ve güvenlik problemlerinin ortaya çıkmasına kadar turizmin bildik olumsuzluklarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacı ile Bhutan ve Cook Adasında uygulandığı şekilde yılda sınırlı sayıda ziyaretçi kabul edilmesi veya Bali, Phuket (Tayland) gibi diğer tatil beldelerinin olduğu gibi ‘açık kapı’ politikası uygulamaları yapılabilir.

Eko turizmin gelecekte daha da artacağını söylemek yanlış olmaz. Zira, bu türdeki turizm faaliyetlerinde turizmin oluşturabileceği olumsuzluklar minimum düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. Mason ve Mowforth’un (1995) ifade ettiği

gibi turizmin getirdiği olumsuzlukları gidermek amacı ile bir takım etik kuralların hem turistler hem de turizm faaliyetleri ile ilgilenen kuruluşlar için oluşturulması gerekmektedir. Bununla beraber, oluşturulacak katı kuralların uygulanmasının ne kadar etkili olacağı ayrı bir tartışma konusudur. Dikkatle üzerinde durulması gereken bir noktada gelecekte bu kuralların gerek turizm politikacıları ve gerekse de kanunlar tarafından kullanılmasıdır gerekliliğidir.

### **7. TERMAL TURİZMİ**

İnsanları turizme yönelten sebeplerden biriside hiç kuşku yok ki, sağlıktır. Bu faktör, bazen kaybolan sağlığı tekrar kazanmak amacıyla ortaya çıktığı gibi, bazen de sağlığı uzun süreler koruyabilmek için ortaya çıkmaktadır.

Sağlık amaçlı turizm kapsamında değerlendirilen termal turizm; doğal şekilde belirli sıcaklığa sahip olarak yer üstüne çıkan ve faydalı mineralleri içeren şifalı suların ve şifalı çamur ve buharların bulunduğu yörelerde, yöreye özgü iklim şartları içerisinde gerçekleşen turizm türüdür. Günümüzde, tıp bilimi çok gelişmiş teknik ve araçlara sahip olmasına rağmen, tıp otoriteleri genelde doğal yöntemleri ve şifalı suları hastalarına önerebilmektedirler (Tutar, 1991:222-234).

Günümüzde, gerek gelişmiş ve gerekse de gelişme yolunda olan ülkelerde sanayileşme ve büyük kent yaşamının ortaya çıkardığı çevre sorunları, insanların büyük bir bölümünün sağlıksız konutlarda barınmak durumunda olmaları ve günlük yaşamın getirdiği problemler, onlarda günden güne tatillerini doğaya yakın, bol güneşli ve çeşitli eğlence, spor, kültür aktiviteleri içeren bir ortamda geçirme arzusu meydana getirmektedir. Bu durum önemli bir turizm talebi oluşmasına yol açmıştır, belli bir yaş ve gelir düzeyine eriştiklerinde ise, sağlıklarının korunması ve rahatsızlıklarının giderilmesi amacıyla, termal turizm talebine önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Aslan, 1993:38-50).

### **8. GENÇLİK TURİZMİ**

Gençlik turizmine yönelik olarak yapılan tüm tanımlar genel olarak benzer kavramları kapsamaktadır. Toskay (1989) gençlik turizmini “ 15-24 yaş arasında olan anne, baba veya kendilerinin meydana getirdiği aile fertleri olmaksızın seyahat edenlerin yarattığı turizm” olarak, Oral ise (1992) “ 15-25 yaş arasında bulunan gençlerin kamu ve özel organizasyonların sağladığı destek ve teşviklerden yararlanarak bireysel veya grup halinde ülke içinde yada dışında kültür ve dinlenme motifleri ile yaptıkları seyahat ve konaklamalardan oluşan ekonomi, sosyal ve kültürel motifli bir olay” olarak tanımlamaktadır. Buna göre gençlik turizminde belirleyici unsur yaş olmaktadır.

Gençlerin seyahat amaçlarında, merak ve değişikleri arama isteği, eğlenme ve hayatın zevklerinden yararlanma isteği, içerisinde yaşadıkları



topluma yabancılaşmaları ile eğitim ve spor faaliyetlerine katılma isteği gibi faktörler ağırlıkta olmaktadır. Bu nedenle, gençlerle diğer yaş grupları arasında seyahatlerde ve seyahat beklentilerinde farklılıklar bulunmaktadır ve bu farklılıklar onların turistik davranışlarını etkilemektedir (Doğan,1986:78).

Gençlik turizmi turizmin gelişmesi, yeni turistik alanların ve pazarların açılması konusunda cesaretlendirici bir unsurdur. Gençlik turizmi daha az bir alt yapı yatırımını gerektirir. Gençlik turizminde harcamaların günlük olarak az olmasına rağmen, uzun süre konaklamaya yönelik ve sezonluk olmamasından dolayı yerel ekonomiye büyük bir girdi sağlarlar (Garrido,1992:17-21). Ayrıca gençlik turizmine yönelik faaliyetler, alt yapıların etkin ve rantabil kullanımını sağlayarak, yerel ekonomilerin turizm faaliyetlerinden daha fazla pay almasına yardımcı olur (Özdemir, 1992:125-134).

### **SONUÇ**

Günümüzde yaşam standartlarının, gelirin, sosyal hakların artması, kentleşmenin ve iş yaşamının getirmiş olduğu sıkıntı ve stres nedeni ile insanların turizm faaliyetlerinden beklenti, istek ve tercihleri değişmektedir. Ülkeler turizm pazarından aldıkları payı artırma için bu beklenti, istek ve tercihleri karşılayacak turizm türlerini planlamak ve geliştirmek zorundadırlar. Daha öncede ifade edildiği gibi turistlerin beklentileri, istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri araştırmaya yönelik çalışmalar; turistlerin artık deniz, kum, güneş gibi unsurları kapsayan turizm faaliyetleri yerine daha değişik turizm faaliyetlerini tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre turistler ağırlıklı olarak kültür ve doğa turizmi faaliyetlerine yönelmektedirler.

Yukarıda ifade edilen durum turizm pazarından daha çok pay almak isteyen gelişmekte olan ülkeler için önemli bir fırsattır. Bu ülkeler, sahip oldukları turizm kaynaklarına uygun alternatif turizm faaliyetlerini geliştirerek, farklı istek ve ihtiyaçlara sahip turistleri kendilerine çekerek turizm pazarından aldıkları payı artırabilirler. Böylece ulusal ekonomilerinin gelişimine önemli bir katkı sağlayabilirler. Fakat bu noktada bu alternatif turizm faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonu önem kazanmaktadır. Çünkü eğer alternatif turizm faaliyetleri iyi bir şekilde planlanmaz ve organize edilmezlerse getirilerinden götürdükleri fazla olabilir. Buna dayalı olarak gelişmekte olan ülkeler alternatif turizm faaliyetlerine ilişkin alt yapı ve üst yapıyı oluşturmalı ve bunların geliştirilmesi ve kullanımına ilişkin denetimleri etkin olarak yerine getirmelidirler.

### **KAYNAKÇA**

- Aslan, Z. (1993). 'Türkiye'de termal turizmi arz ve talebi', *Turizm Yıllığı 1993*, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Sayfa: 38-50, Ankara.
- Bailey, M. (1991). 'Of MICE and money: Asia's conference-related industry is young, but growing fast', *Asian Business*, May: 64-66.
- Balaz, V. ve Mitsutake, M. (1998). 'Japanese tourists in transition countries of Central Europe: present behaviour and future trends' *Tourism Management*, 19:433-443.
- Brain, M. (2001) 'Canada', *Golf Magazine*, 43(6): 152-163.
- Byers, A. (1987). 'An assessment of landscape change in the Khumbu region of Nepal using repeat photography', *Mountain Research and Development*, 7(1):77-80.
- Delbaere, R. (1994). Le tourisme culturel et recreotouristique, leurs approches methodologiques et leurs potentialites. Paper presented at the International Leisure Studies Conference, Universite du Quebec.
- Delpy, L. (1997). 'A profile of the 1996 summer Olympic Games spectator' Paper presented at North American Society for Sport Management Conference, San Antonio, Texas, May 28-31.
- Devlet İstatistik Enstitüsü. (1997). Genel Nüfus Sayımı. D.I.E. Yayınları, Ankara
- Doggett, L. (1993). 'Multi-cultural tourism development offers a new dimension in travel.' *Business America*, 114(18):8-11.
- Doğan, H.Z. (1986). "Gençlik ve Turizm". *Turizm Yıllığı 1986*, Türkiye Turizm Bankası Yayını, Sayfa: 71-79, Ankara.
- Eadington, W.R. ve Smith, V.L. (1992). 'Introduction: the emergence of alternative forms of tourism', In V.L. Smith ve W.R. Eadington (ed.) *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism* (Sayfa:1-12). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

- Ewert, A., Galloway, S. ve Estes, C. A. (2001). 'Adventure recreation: what's new for resource managers, public policy analysts, and recreation providers', *Parks & Recreation*, 36(2):26-34.
- Fainstein, S.S ve Stokes, R.J. (1998). 'Spaces for play: The impacts of entertainment development on New York City', *Economic Development Quarterly*, 12(2):150-166.
- Garratt, K. (1981). *Sagarmatha National Park management plan*, Wellington, N.Z.: Department of Lands and Survey.
- Garrido, J.(1992).“ Hostels And The International Youth Hostel Federation”. *Turizm Bakanlığı Gençlik Turizmi Konferans – Workshop* 14-16 Mayıs 1992 sayfa 17 - 21 Ankara
- Gibson, H. (1998). 'Sport tourism: A critical analysis of research', *Sport Management Review*, 1: 45-76.
- Gibson, H., ve A. Yiannakis. (1992). 'Some correlates of the Sport Lover (Tourist): A life course perspective', Presented at the North American Society for the Sociology of Sport Conference, Toledo, Ohio, November 4-7.
- Glyptis, S., ve Jackson, G. (1993). 'Sport and tourism - Mutual benefits and future prospects', Paper presented at Leisure in Different Worlds, the Third International Conference of the Leisure Studies Association, Loughborough University, UK, July 14-18.
- Go, F. ve Wei, Z. (1997). 'Applying importance-performance analysis to Beijing as an international meeting destination' *Journal of Travel Research*, 35(4):42-50.
- Jafari, J.(1992). 'Cultural tourism and regional development', *Annals of Tourism Research*, 19 (3), 576-577.
- Jafari, J.(1991). "The Significance of Youth Tourism, *Social – Cultural Dimensions*" *International Conference On Youth Tourism*, New Delhi, India, World Tourism Organization, s 4, 18-21 November 1991
- Jeffries, B.E. (1982). 'Sagarmatha national park: The impact of tourism in the Himalayas', *Ambio* 11(5): 274-281.

- Jenkins, C. L., (1995). 'Tourism Policies in Developing Countries', in Medlik, S. (ed.) *Managing Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., sayfa: 269-277.
- Karan, P. ve Mather, C. (1985). 'Tourism and environment in the Mount Everest Region', *Geographical Review*, 75:93-95.
- Krieg, R. M. (1996). Warding off the convention center blues. *Planning*, 62, 14-17.
- Lea, J., (1988). *Tourism and Development in the Third World*, London: Routledge.
- Lindberg, K., ve Johnson, R. L. (1997). 'Modeling resident attitudes toward tourism', *Annals of Tourism Research*, 24/2 : 402-424.
- Malta Planning Authority, (1997). Golf course development in Malta: A Policy Paper. *Malta Planning Authority*, Floriana.
- Markwick, M. (1999). 'Malta's tourism industry since 1985: Diversification, cultural tourism and sustainability', *Scottish Geographical Journal*, 115(3):227-248.
- Mason, P. ve Mowforth, M. (1995). 'Codes of conduct in tourism', *Occasional Papers - in Geography*, No. 1, Plymouth: University of Plymouth, Department of Geographical Sciences.
- Mehrhoff, W.A. (1991). 'The new frontier: A case study of cultural tourism', *Canadian Review of American Studies*, 22(2):251-262.
- Mercer, D. (1996). 'Ekotourism' *Geodate*, 9(1):1-4.
- Mishra, H.R. (1973). *Conservation in Khumbu: the proposed Mt. Everest National Park: a preliminary report*, Kathmandu: Department of National Parks and Wildlife Conservation.
- Niitsuma, K., ve Onishi, S. (1992). 'Regulation of pesticides used on golf courses – water quality preservation', *Water Supply*, 10(2), 197-206.

- Nogowa, H.; Yamguchi, Y. ve Hagi, Y. (1996). 'An empirical research study on Japanese sport tourism in Sport-for-All Events: Case studies of a single-night event and a multiple-night event', *Journal of Travel Research*, 35: 46-54.
- Oral, S.(1992). " Türkiye'de Gençlik Turizmi ve Geliştirilmesi". *Turizm Bakanlığı Gençlik Turizmi Konferans – Workshop* 14-16 Mayıs 1992 sayfa 125-134 Ankara
- Özdemir, M. (1992) " Turizmin Türkiye'nin Sosyo – Ekonomik Yapısına Etkileri" *Turizm Bakanlığı Gençlik Turizmi Konferans – Workshop* 14-16 Mayıs 1992 sayfa 125-134. Ankara
- Peters, M., (1969). *International Tourism: The Economics and Development of the International Tourist Trade*, London: Hutchinson.
- Peterson, D. (1989). *Convention centers, sports stadiums and arena*. Washington, DC: Urban Land Institute.
- Richards, G. (1996b). The Scope and Significance of Cultural Tourism, in *Cultural Tourism in Europe*, G. Richards (ed.) sayfa: 19-45, Oxon: CAB International.
- Richards, G. (1996a). *Cultural Tourism in Europe*, Wallingford, Oxford.
- Robinson, M. (1999). 'Is cultural tourism on the right track?' *UNESCO Courier*, 52(7):22-24.
- Toskay, T.(1989). Turizm Olayına Genel Bir yaklaşım. İstanbul:İstanbul Dergi Yayınlar
- Tutar, E. (1991). 'Afyonkarahisar'da termal turizm potansiyeli', *Turizm Yıllığı 1991*, Türkiye Kalkınma Bankası Yayını, Sayfa: 222-234, Ankara.
- Walle, A.H., (1995). 'Habits of thought and cultural tourism', *Annals of Tourism Research*, 23 (4), 874-890.