

Econder |

International Academic Journal

[Econder], 2020, 4 (1): 72/93

Batık Maliyet Etkisi: Geçmiş Kararların Mahkûmu Olmak

&

Sunk Cost Effect: Being a Prisoner of Past Decisions

Gökben BAYRAMOĞLU

Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

e-posta: gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr

Orchid ID: orcid.org/0000-0002-6880-6903

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 07.01.2020
Kabul Tarihi / Accepted : 28.03.2020
Yayın Tarihi / Published : 30.06.2020
Yayın Sezonu : Haziran
Pub Date Season : June
Cilt / Volume: 4 Sayı – Issue: 1 Sayfa / Pages: 72-93

Atıf/Cite as: BAYRAMOĞLU, G . (2020). Sunk Cost Effect: Being a Prisoner of Past Decisions. Econder International Academic Journal, 4 (1) , 72-93 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/econder/issue/54189/671750>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

Copyright © Published by Hayrettin KESGİNGÖZ- Karabuk University, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

Batık Maliyet Etkisi: Geçmiş Kararların Mahkûmu Olmak¹

Öz

Şartlar değiştiyse kararı değiştirmek gelecekteki faydayı arttırabilir. Ancak insanlar genellikle önceki yaptıkları yatırımlarının, şu andaki kararlarını etkilemelerine izin vermektedir. Bu durum “*batık maliyet*” olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, “*batık maliyet*” etkisini açıklamaktır. Araştırma kapsamında, kamu/özel sektörde yönetici olan 294 kişiye kolayda örneklem yoluyla ulaşılmıştır. Katılımcılara, kullanım/karar gelişimine ilişkin varsayımsal 3 senaryo sorulmuştur. Analizlerde ki-kare ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Senaryo 1’de katılımcıların %64’ü rasyonel bir karar vererek daha çok eğleneceklerini düşündükleri Bodrum Tatilini tercih etmiştir. Senaryo 2 ve 3’te katılımcıların batık maliyet etkisinde kaldıkları gözlemlenmiştir. Yüksek yatırım düzeyinde, katılımcıların %91,8’i batık maliyet etkisi altında kalarak projeyi devam ettirirken; düşük yatırım düzeyinde katılımcıların %46’sı yatırımı durdurma kararı vermiştir. Ayrıca batık maliyet etkisinin ortaya çıkmasında “kaynakları israf etmiş olmamak” niyetinin çok etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Maliyet, Batık Maliyet, Karar, Karar Verme, Tercih

Sunk Cost Effect: Being a Prisoner of Past Decisions

Abstract

If the conditions have changed, changing the decision may increase future benefit. However, people allow the influence of current decisions from previous investments. This is described as sunk costs. The aim of this study is to explain the sunk cost effect. Two hundred ninety-four managers working in the public/private sectors were reached by easy sampling. Participants were asked about three hypothetical scenario. Chi-square and correlation analyze were used in the analyzes. In Scenario 1, 64% of the participants made a rational decision and chose the Bodrum Holiday. In Scenario 2 and 3, the participants were observed to be affected by the sunk-cost effect. In the case of a high level of investment, 91.8% of the participants decided to continue the project by sunk cost effect while in the case of low-level investment 46% of the

¹ Bu Çalışma, 08-10 Kasım 2018’de ISRC kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

participants decided to stop the investment. In addition, the intention to avoid wasting resources was found to be effective in the sunk cost effect.

Keywords: Cost, Sunk Cost, Decision, Decision Making, Choice

1- Giriş

Hatalı kararların kökleri, genellikle o kararın alınış tarzından kaynaklanmaktadır. Kararın hatalı olmasında; alternatiflerin net bir şekilde ortaya konmaması, fayda/maliyet analizinde yapılan hatalar ya da konuya ilişkin yeterli ve doğru enformasyonun toplanmaması gibi faktörler etkili olabilmektedir. Ancak bazen hata, süreçten değil kararı veren kişinin zihninden kaynaklanmaktadır. Beynin kendine has işleyiş tarzı, kararı sabote edebilir. Zihinsel tuzak olarak tanımlanan bu durumlardan birisi *batık maliyettir* (Hammond, Keeney, & Raiffa, 2006).

Ekonomik teoriye göre, bir kararın verilmesini belirleyen en önemli unsur gelecekte yapılması gereken harcamalar ve elde edilebilecek gelirlerdir. Normal koşullarda daha önce yapılan harcamaların, kararın verilmesinde hiçbir etkisinin olmaması gerekmektedir (Thaler, 1980, s. 47). Ancak nesnel olarak kararı etkilememesi gereken geçmiş yatırımlar, mevcut kararın devam ettirilmesinde etkili olabilmektedir. Bu duruma "*batık maliyet*" denilmektedir (Arkes & Blumer, 1985, s. 124). Dilek (2017, s. 69), iktisat literatüründe batık maliyeti "*piyasadan çıkmaya karar veren firmaların geri döndüremeyeceği yatırımlar*" olarak tanımlamaktadır.

İrrasyonel ekonomik bir davranış ve geri alınamayacak fırsat harcamaları olarak kabul edilen batık maliyet etkisi (Steinman & Jacobs, 2015, s. 25); kişilerin para, çaba ya da zaman harcadığı faaliyetleri devam ettirme eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır (Jarmolowicz vd., 2016). Bilişsel önyargı olarak kabul edilen bu etki, elde edilen kanıtları değerlendirmeye almadan bilişsel faktörlere dayalı olarak karar vererek sistematik hata yapma eğilimini tanımlamaktadır (Braverman & Blumenthal-Barby, 2012, s. 181). Drucker (2009), geçmişin etkisinde kalarak yeni fırsatların fark edilmesine engel olduğu için bu durumu "*yarımın fırsatlarını dünün sunağında kurban etmek*" olarak tanımlamaktadır.

Batık maliyet etkisi; "*kullanım kararlarında*" ya da "*ilerleme kararlarında*" etkili olabilmektedir. *Kullanım kararlarında* karar verici eşit derecede çekici iki alternatif arasında seçim yapmak durumunda kalırken; *ilerleme kararlarında* ise başlangıçta seçtiği bir karara ek kaynak tahsis edip etmeyeceğine karar vermektedir (Roth, Robbert, & Straus, 2015, s. 100).

Batık maliyet alandaki ilk çalışmalar, parasal yatırımların etkisini incelemiştir. Ancak daha sonra Navarro ve Fantiona (2009), harcanan zamanın da batık maliyet etkisi yaratabileceğini ortaya koymuştur. Herhangi bir davranışın, harcanan zaman açısından (kuyrukta beklenen süre, bir ilişkiyi sürdürme süresi, bir hobi için harcanan süre ya da bir şeye ne kadar süredir inandığın vb.) tanımlanabileceğini ifade eden

Navarro ve Fantiona, bazı davranışların başka geçerli bir neden olmaksızın zaman içerisinde yoğunlaştığını tespit etmiştir.

Bu çalışmada, yönetsel karar verme sürecinde batık maliyet etkisi incelenmiş ve girişimcilerin/yöneticilerin karar verirken geçmişteki yatırım düzeylerinden ne kadar etkilenebildikleri gösterilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma ile insan zihninin işleyiş tarzının, karar verme sürecinde başlı başına bir tuzak yaratabileceğine dair yapılan çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

2- Batık Maliyet Etkisine Neden Olan Faktörler

Bu davranış; riskten kaçınma ve savurgan görünmeme arzusu gibi psikolojik süreçlerle ilişkilendirilmektedir (Jarmolowicz vd., 2016). Karar vericiler projeyi sonlandırmayı, kesin bir başarısızlık ve kayıp olarak algılarken; projeye devam etmeyi ise bir fırsat yakalayarak kayıpları azaltma şansı olarak görmektedirler (Whyte, 1993, s. 433). Örneğin, Senatör Denton “1.1 milyar dolar yatırım yapılan bir projenin feshedilmesinin, vergi mükelleflerinin dolarlarının talihsiz bir şekilde yanlış harcılandığını göstermektedir” diyerek paranın boşa harcanmasının yaratacağı imajın, batık maliyet etkisini tetiklediğini ifade etmektedir (Arkes & Blumer, 1985, s. 124). Benzer şekilde eğer zafer kazanılmamışsa, ölen askerler boş yere feda edilmiş olarak algılanacağından savaşa birlik sürmeye devam etmek de bu etkiden kaynaklanmaktadır (Strough, Schlosnagle, Karns, Lemaster, & Pichatathin, 2014).

Bazı araştırmacılar konuyu sorumluluk düzeyi açısından değerlendirmiş ve özellikle karar vericinin, olumsuz sonuçlardan bizzat sorumlu olduğu durumlarda, kendi kendini meşrulaştırma ve kaynakları israf etmiş olmaktan kaçınma gayretinin daha etkili olduğunu ortaya koymuştur (Whyte, 1993; Navarro ve Fantiona, 2009). Borstein ve Chapman (1995, s. 251) a) kaynakları israf etmekten kaçınma b) daha iyi karar verme c) hatalı kararın neden olabileceği cezalandırmadan kaçınma d) tutarlı bir kişi olarak görünme isteklerinin kişilerin batık maliyetlerinin etkisinde kalmalarında etkili olduğunu ifade etmektedir.

Heath (1995, s. 38) konuyu zihinsel muhasebe açısından ele almış ve insanların bir proje için zihinsel bir bütçe oluşturduklarını ve bu bütçeyi aşan durumlarda projeden vazgeçme eğilimlerinin arttığını ifade etmiştir. Batık maliyet etkisinin sadece bu tür bir bütçeleme yapılmadığında ya da harcamaların tespitinin zor olduğu durumlarda ortaya çıktığını belirtmektedir. Benzer şekilde Thames’da (1996), yapılan yatırımın büyüklüğü ve zihinsel muhasebe arasındaki ilişkiyi incelemiş ve batık maliyet etkisinin anlaşılmasında zihinsel muhasebenin bağlamsal bir analiz sunduğunu ileri sürmüştür.

Cunha ve Caldieraro (2009), batık maliyet etkisini “çabayı meşrulaştırma” gereksinimiyle açıklamışlardır. Yani aynı sonuçlar, bu sonucu elde etmek için çok çalışan kişiler için çok çaba göstermeyenlere oranla daha arzulanır olarak algılanmaktadır.

McAfee, Mialon ve Mialon (2010), bireylerin bilişsel içerik, itibar endişeleri ya da zaman/finansal kısıtlardan dolayı batık maliyet etkisinde kaldıklarını ifade etmişlerdir. Finansal kaynaklar azaldıkça ya da projeyi tamamlama süresi yaklaştıkça, bireyler yeni projeleri denemek için daha az fırsata sahip olmakta ve bu nedenle mevcut projeyi terk etme olasılıkları azalmaktadır. Ayrıca grup çalışmasında bireyler, diğerleri yatırıma devam etme arzusunda olduklarında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak amacıyla benzer bir karar verebilmektedir.

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁= Karar vericinin bir karar için harcadığı zaman, emek ve para düzeyi arttıkça o karardan vazgeçme olasılığı düşmektedir.

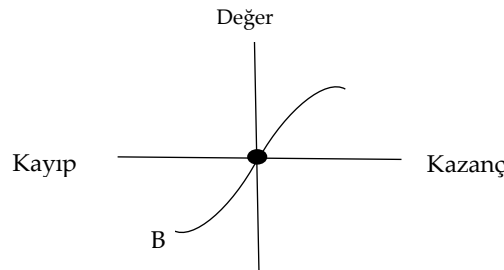
3- Batık Maliyetin Modellenmesi

Thaler (1980, s. 48) batık maliyet etkisinin “*beklenti teorisi*” yardımıyla açıklanabileceğini ifade etmektedir. Bu teori, üç temel bilişsel özellik üzerine kuruludur (Kahneman, 2011, s. 325):

- **Değerleme (uyarlanma düzeyi):** Elini önce soğuk suya sokan kişinin ılık suyu, elini önce sıcak suya sokan kişiden daha sıcak olarak değerlendirdiği deneyde olduğu gibi, mali sonuçlar için referans noktası *mevcut durumdur*. Ancak bazı durumlarda kişinin beklediği/hak ettiğini düşündüğü sonuçlar da olabilir (hak ettiğini düşündüğü terfi ya da ikramiye gibi). Referans noktasından daha iyi olan sonuçlar *kazanç*; referans noktasının altında kalan sonuçlar ise *kayıp* olarak nitelendirilir.
- **Azalan duyarlılık ilkesi:** Hem duygusal açıdan hem de varlık değerlendirmelerinde etkilidir. Paranın 900 liradan 1000 liraya çıkması arasındaki öznel değer; 100 liradan 200 liraya çıkmasının yaratacağı öznel değerden farklıdır. Artış ikisinde de 100 liradır ancak toplamda yaratacağı etki birbirinden farklıdır.
- **Riskten kaçınma:** Birbirleriyle kıyaslandıklarında kayıplar, kazançlardan daha etkilidir. Evrimsel açıdan beyin öncelikle tehlikelere odaklanarak, hızlı bir şekilde kaçmaya ve hayatta kalmaya çalışır. Seçimlerde de etkili olan bu durum, bireye yazı gelirse 100 lira kaybedeceksiniz; tura gelirse 150 lira kazanacaksınız diye bir teklif sunulduğunda kumara girmeme eğilimine neden olmaktadır. Çünkü birçok insan için 100 lira kaybetme korkusu, 150 lira kazanma umudundan daha baskındır. Böyle bir durumda birey riskten kaçınma eğilimine girecektir. Kayıp miktarı arttıkça, riskten kaçınma eğilimi daha da artmaktadır.

Beklenti teorisine göre sonuçların değerini kontrol eden bu üç ilke Şekil-1’de gösterilmektedir (Thaler, 1980, s. 43):

Şekil 1: Beklenti Teorisi



A

Kazançlar ve kayıplar, beklenti teorisinde “**değer taşıyıcılarıdır.**” Grafikte referans noktasının sağında kazançlar; solunda ise kayıplar yer almaktadır. “S” şeklinde olması, hem kazançlar için hem de kayıplar için “**azalan duyarlılığı**” temsil etmektedir. Son olarak “S” iki eğrisi simetrik değildir. Fonksiyonun eğimi referans noktasından itibaren değişmektedir (Kahneman, 2011, s. 327). Kazanç alanında içbükey olan eğri; kayıp alanında ise dış bükey olup kazanç alanına göre daha diktir (Duxbury, 2012, s. 146). Bu durum kayıplara karşı verilen tepkilerin, kazançlara karşı verilen tepkiden daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle **kayıptan kaçınma** etkisinden kaynaklanmaktadır (Kahneman, 2011, s. 327).

Yatırım açısından değerlendirildiğinde yatırımcı, A noktasında iken başarısız bir yatırımdan sonra B noktasına gelir. B noktasında daha fazla kayıp, değerinde büyük düşümlere neden olmaz. Ancak karşılaştırılabilir kazançlar, değerinde büyük artışa neden olur. Bu nedenle B noktasındaki bir yatırımcı, büyük bir kazanç elde etme olasılığı söz konusu olduğunda risk almaya daha meyilli olacaktır. B noktası, kişinin batık maliyet etkisinde kalabileceği bir nokta olup, A noktasındaki kişiye kıyasla daha riskli bir yatırım yapması ve batık maliyetine para aktarmaya devam etmesi daha olasıdır (Thaler, 1980, s. 43).

Kısaca ifade etmek gerekirse yatırımcı, her ikisi de olumsuz olan seçenekle (projeji sonlandırmak ya da para yatırmaya devam etmek) karşı karşıya kaldığında risk alma yoluna gidecek ve bu şekilde kaybı önleyebilecek bir fırsat elde edebilme ümidiyle yatırıma devam edecektir. Yani batık maliyet etkisi, aslında kişinin hatalı kararından duyduğu pişmanlık duygusundan kurtulmak için başarısızlık ihtimalini muhteşem bir başarıya dönüştüren bir kahraman olmaya çalışmasını ifade etmektedir. Buradan hareketle **hipotez 2 ve hipotez 3** şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂=İki olumsuz seçenek (kaynakları israf etmek/beklenen gelir düzeyine ulaşamamak) arasında kalan kişilerin risk alma eğilimleri yüksektir.

H₃=Risk almayı tercih eden kişiler, başarılı olacakları konusunda kendilerine güvenirlir.

4- Batık Maliyet Kavramına İlişkin Literatür Taraması

Batık maliyet etkisi birçok alanda incelenmiştir. Bunlar arasında *kişisel ya da sosyal davranış* (Thaler, 1980; Arkes ve Blumer, 1985), *linik karar verme ve sinir bilim* (Braverman & Blumenthal-Barby, 2012; Zeng vd., 2013; Haller & Schwabe, 2014; Fujino, ve diğerleri, 2016 (2016)) *tüketici davranışları* (Steinman & Jacobs, 2015),

finans/yatırım/proje kararları (Parayre, 1995; Garland & Conlon, 1998), *bilişsel uyumsuzluk/kapasite* (Staw, 1976 (Staw, 1976); Emich & Pyone, 2018; Haita-Falah, 2017; Chung & Cheng, 2018); *sosyal/ikili ilişkiler* (Rego, Arantes, & Magalhaes, 2018) sayılabilmektedir.

Tablo-1’de batık maliyet etkisinin araştırıldığı ampirik çalışmalara ve elde edilen bulgulara ilişkin örnekler verilmiştir.

Tablo 1: Batık Maliyet Etkisini İnceleyen Ampirik Araştırmalar

Çalışmanın Yılı	Araştırmacılar	Bulgular
2010	Coleman	Öfke ve korku duygularının, batık maliyet üzerindeki etkilerini incelemiştir. Korku ya da öfke hissetmeye teşvik edilen katılımcılar, bir kursa yazılmak için üç düzeyden birinde (düşük, orta ya da yüksek bütçe) yatırım yapmışlardır. Daha sonra alternatif bir kursa katılma şansı tanınan katılımcıların, batık maliyet etkisinde kaldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, öfke duygusunun batık maliyet etkisini arttırdığı da ortaya konulmuştur
2012	Duxbury	Katılımcılara biri negatif gelir akışı ve diğeri pozitif gelir akışı sağlamakla birlikte yine de riskli olan iki farklı proje örneği sunmuştur. Katılımcılar, negatif gelir akışı sağlayan yatırım değerlendirmesinde kısmen batık maliyet etkisinin altında kalmakla birlikte rasyonel seçimler yapmışlardır. Ancak ikinci durumda daha az rasyonel karar verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca Duxbury, karar riski algısının, risk alma davranışında etkili olduğu ve dolayısıyla algılan risk ne kadar düşükse risk alma eğiliminin daha da arttığını tespit etmiştir.
2012	Braverman ve Blumenthal-Barby	Sağlık sektöründe yaptıkları araştırmada 4 alternatif senaryoda doktorların büyük bir çoğunluğunun tedavinin durdurulmasını öneren normatif cevaba yöneldiklerini ve “batık maliyet etkisinde” kalmadıklarını tespit etmişlerdir.
2013	Zeng vd.	Konuyu nöropsikoloji açısından ele alarak fonksiyonel MR görüntüleme aracılığıyla batık maliyet etkisinin insan beyninde hangi bölgelerinde etkili olduğu araştırmışlardır. Geçmiş yatırımların yüksek olduğu durumlarda, beynin çoğunlukla risk almada etkili olan lateral, frontal ve paryetal kortekslerin aktivasyonu artarken; düşük düzeyli yatırımlarda ise beynin striatum ve medial prefrontal korteksin aktivesinin arttığı tespit edilmiş ve “kendini meşrulaştırma” ve

		"azalan duyarlılık" etkilerini destekleyen kanıtlar bulunmuştur.
2014	Haller ve Schwabe	Batık maliyet etkisinde etkili olan nöral mekanizmaları tanımlamak için ilk önce, yatırımların bir fonksiyonu olarak karar verme sürecinde önemli ölçüde azalmış ya da artmış aktivasyon gösteren beyin bölgelerini incelemişlerdir. Araştırmacılar geçmişteki yatırımların, mevcut karar verme sürecinde ventromedial prefrontal korteksin (vmPFC) (beynin bir seçeneğin çeşitli boyutlarını entegre ettiği ve beklenen değeri hesapladığı düşünülen bölgesi) katkısını azalttığını ve bir karar alternatifinin beklenen değerine bakılmaksızın bireylerin yatırım yapmaya eğilimli olmasına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, bu çalışmada batık maliyet etkisinin ortaya çıkmasında, "savurgan görünmeme" isteğinin etkili olduğuna dair kanıtlar da bulunmuştur.
2015	Sofis vd.	Katılımcıların %54'ünün batık maliyet etkisinde kaldıklarını tespit edilmiştir. Katılımcıların 5-20-50-80-95 \$'lık her hangi bir yatırım düzeyleri başlayabildikleri deneyde, 5-20-50 \$'lık yatırım düzeyi ile başlayan katılımcılarda batık maliyet etkisi görülmezken; 80-95 \$'lık yatırım yaptıkları durumlarda batık maliyet etkisinin arttığı tespit edilmiştir.
2016	Fujino vd.	Fonksiyonel MRI görüntüleme ve insan kişiliğinin temel özelliklerini kombine ettikleri çalışmalarında batık maliyetin, "kaynakları israf etmeme" düşüncesi ile ilişki olması nedeniyle yüksek düzeyde vicdanlı olan ve sosyal norm/değerlere bağlı insanların batık maliyet etkisine daha duyarlı olduklarına dair kanıtlar bulmuşlardır.
2017	Haita-Falah	Deneysel çalışmada bilişsel kapasitenin, batık maliyet etkisinde kalmayı etkilemediği sonucuna ulaşmıştır
2018	Emich ve Seok	Pozitif etkinin (olumlu deneyimler yaşayan ya da kendini mutlu hisseden bireylerin daha yaratıcı çalışmalar ortaya koyması), bilişsel esnekliği arttıracağını ve insanların daha önceki yatırımları dışında kararlar ilgili faktörleri göz önünde bulundurmasını kolaylaştırarak batık maliyet etkisinin azaltılabildiği sonucuna ulaşmışlardır
2018	Rego vd.	Mutsuz bir ilişki içerisinde olan kişilerin, "ilişkiyi bitirmek" ya da "ilişkiye devam etme seçeneği" arasında seçim kararlarını incelemişlerdir. Araştırmacılar, kişilerin zaman ve emek harcadıkları

		ilişkilerde batık maliyet etkisinde kaldıklarını ve zaman harcadıkları ilişkiler için daha fazla zaman harcamaya istekli olduklarını ortaya koymuştur
--	--	---

Tablodan da görüleceği üzere batık maliyetin, karar verme sürecine ilişkin etkilerini ortaya koyan birçok araştırma bulunmaktadır.

Türkçe literatürdeyse Pehlivanoglu ve İnce (2018) tarafından yapılan “*Batık Maliyet, Potansiyel Rekabet ve Yarışabilirlik: Denizyolu Taşımacılığı Piyasası Örneği*” isimli çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma batık maliyet kavramını iktisat açısından inceleyerek, batık maliyetin söz konusu olmadığı yarışılabilir piyasaların tam rekabet piyasası özelliğine yakın özellikler göstermesine yardımcı olduğunu ifade etmektedir.

5- Yöntem

Karar verme sürecindeki önemli bilişsel hatalardan biri olan batık maliyet etkisi, çoğu karar vericinin farkında bile olmadığı bir durumdur. Bu çalışmada, batık maliyet etkisini ampirik bir incelemeye tabi tutarak konuya ilişkin farkındalığın geliştirilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Ayrıca konuya ilişkin Türkçe literatürde az sayıda çalışma bulunması nedeniyle incelenmeye değer bulunmuştur. Bu çalışmanın karar verme süreçlerindeki bilişsel hatalar hakkında yazılmış literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada Arkes ve Blumer (1985)'in “batık maliyetin psikolojisini” ortaya koymak için geliştirdikleri senaryo durumlarından yararlanılmıştır. Batık maliyet alanında yapılan çalışmalara öncülük eden söz konusu çalışma, 5 senaryo durumunu içermektedir. Senaryo 1’de katılımcılara bedelleri daha önce ödenmiş ve değiştirme olanağı olmayan Michigan (100\$) ve Wisconsin (50\$) şehirlerine yapılacak tatil seçenekleri arasında tercih yapmaları istenmiştir. Katılımcıların %54’ü daha çok para ödenen Michigan tatilini, daha çok eğleneceklerini düşündükleri Wisconsin tatiline tercih etmiştir. Senaryo 2’de katılımcıların bir kısmı 15 \$’lık normal fiyattan sezonluk tiyatro bileti satın almıştır. Daha sonra 2 \$ ve 7\$ indirimli olmak üzere iki alternatif daha sunulmuştur. İndirimsiz bilet alanların, indirimli bilet alanlara oranla daha çok oyunu izledikleri tespit edilmiştir. Senaryo 3 ise iki ihtimalli olarak düzenlenmiştir. Katılımcılara bir havayolu şirketinin başkanı olarak 10 milyon \$’lık bir projenin %90’ını tamamladığında rakip firmanın aynı ürünün daha hızlı ve daha ekonomik bir fiyatla piyasaya sürdüğünü öğrenmeleri durumunda kalan %10’luk yatırıma devam edip etmeyecekleri sorulmuştur. İkinci ihtimalde ise henüz projeye yatırım yapılmadan rakip ürünü piyasaya sürmesi halinde yatırımı gerçekleştir misiniz diye sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu birinci durumda yatırım yapmaya devam ederken ikinci durumda yatırım yapmanın kötü bir fikir olduğunu ifade etmişlerdir. Senaryo 4, üçüncü senaryo baz alınarak düzenlenmiştir. Katılımcılardan Senaryo 3A ve 3B’nin başarılı olma olasılığını 0’dan 100’e kadar değerlendirmeleri istenmiştir. Batık maliyet durumundaki katılımcıların, tamamlanan projenin başarılı olma olasılıklarıyla ilgili olarak şişirilmiş bir tahminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Senaryo 5’de ise 3B’deki senaryo baz alınmış sadece yatırım yapılan tutar

arttırılmıştır. Cevaplar 3B'le ile tutarlık göstermiştir. Bu nedenle 3A ve 3B arasındaki kritik farkın, 3A'da batık maliyet etkisinin ortaya çıkmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, Senaryo 2 hariç olmak üzere diğer senaryolardan uyarlanan 3 Senaryo kullanılmıştır. Yöneticilerin vaktinin kısıtlı olması ve sorulan sayıların artması halinde katılımcıların isteklerinin ciddi oranda azaldığı bilindiği için yukarıdaki senaryolar 2 başlık ve 3 Senaryo altında toplanmıştır

Söz konusu çalışmada Arkes ve Blumer (1985)'in "batık maliyetin psikolojisini" ortaya koymak için geliştirdikleri senaryo durumlarından uyarlanan 3 Senaryo kullanılmıştır. Senaryo 1, "tüketim kararı" olarak belirlenen iki çekici alternatif (Bodrum- Marmaris Tatili) arasından seçim yapılmasında batık maliyet etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Senaryo 2 ve Senaryo 3 ise "karar gelişimi" olarak ifade edilen bir karar ya da proje için harcanan kaynakların miktarının batık maliyet etkisinin ortaya çıkmasındaki etkilerini saptamaya yöneliktir. Araştırma örneklemini kolayda örneklem yoluyla ulaşılan kamu ve özel sektörde yönetici/işletme sahibi olarak görev yapan 294 kişiden oluşmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular demografik özellikler, senaryo analizleri ve demografik özelliklerin batık maliyet senaryoları arasındaki ilişkiler olmak üzere üç bölümde incelenecektir.

5.1. Demografik Özellikler

Çalışmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sıklık	Yüzde
Yaş	21-25	33	11,2
	26-30	37	12,6
	31-35	54	18,4
	36-40	62	21,2
	41-45	61	20,8
	46-50	36	12,2
	51 ve üzeri	11	3,7
Cinsiyet	Kadın	64	21,8
	Erkek	230	78,2
Eğitim	Ortaöğretim	37	12,6
	Lise ve dengi	95	32,3
	Üniversite	133	45,2
	Yüksek Lisans	29	9,9
Faaliyet	Kamu	42	14,3
	Hizmet	68	23,1

	Ticaret	122	41,5
	İmalat	62	21,2
Deneyim	1 yıldan az	21	7,1
	1-3 yıl	34	11,6
	4-6 yıl	28	9,5
	6-9 yıl	35	11,9
	10-15 yıl	55	18,7
	16-20 yıl	51	17,3
	21-25 yıl	26	8,8
	25 yıldan fazla	44	15
	Toplam	294	100,0

Tablo-2’de görüleceği üzere, katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkek ve lise/üniversite mezunu katılımcılardan oluşmaktadır. Yaş ve deneyim açısından gruplar arasında benzer bir dağılım olduğu gözlenmektedir.

5.2. Senaryo Analizleri

Karar vericilerin tercihlerinin, harcanan para miktarına bağlı olarak değişip değişmediğini araştırmak için katılımcılara 3 senaryo sunulmuştur. İlk senaryo tatil seçimi kararına ilişkin olup *“Tatilde bir ev rahatlığı sevdiğiniz için 10.000 lira verip Marmaris’te bir devre mülk aldınız. Bundan daha sonra eşiniz size sürpriz yapmak amacıyla indirimli bir kampanyadan yararlanarak 5000 liraya Bodrum’da tatil satın almış. Her ikisi de aynı tarihe rastlıyor. Her ikisini de iptal etme ya da tarihleri değiştirebilme şansınız yok. Bodrum’da daha canlı bir tatil geçireceğinizi düşünüyorsunuz. Hangi tatili tercih edersiniz?”*

- Daha çok eğleneceğimi düşündüğüm 5.000 TL’lik Bodrum tatili
- Daha çok para verdiğim Marmaris tatili.

Bu soruya katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Tatil Tercihlerine İlişkin Bulgular

	Sıklık	Yüzde
Daha çok eğleneceğimi düşündüğüm 5000 TL’lik Bodrum tatili	182	61,9
Daha çok para verdiğim Marmaris tatili	112	38,1
Toplam	294	100,0

Tablo-3’te görüleceği üzere katılımcıların çoğunluğu (%62) rasyonel bir karar vererek daha çok eğleneceklerini düşündükleri “Bodrum tatilini” seçmişlerdir. Bu açıdan katılımcıların, batık maliyet etkisinde kalmadıkları ifade edilebilmektedir.

İkinci ve üçüncü senaryolar ise karar gelişimine ilişkin olarak hazırlanmıştır. Senaryo 2 şu şekilde oluşturulmuştur: “20 milyon TL’lik yatırım gerektiren yeni bir ürün projesi için 14 milyon TL yatırım yaptıktan sonra rakibinizin sizden daha önce o ürünü piyasaya sürdüğünü ve sizin belirlediğiniz fiyatın çok daha altında bir fiyatla satmaya başladığını öğrendiniz. Projeye harcadığımız parayı geri alamayacağımızı biliyorsunuz. Projeye devam ederek kalan 6 milyon TL’lik yatırıma devam eder misiniz?”

- Projeyi sonlandırırım
- Projeyi tamamlar ve kendi belirlediğim fiyattan pazara sunarım

Ayrıca, katılımcılardan projeye devam etmeleri halinde, bu projenin başarı olasılığının % kaç olarak değerlendirdikleri sorulmuştur. Tablo-4 bu senaryoya ilişkin frekansları vermektedir.

Tablo 4: Senaryo-2

	Sıklık	Yüzde
Projeyi sonlandırırım	24	8,2
Projeyi tamamlar ve kendi belirlediğim fiyattan pazara sunarım	270	91,8
Toplam	294	100,0

Bu soruya verilen yanıtlarda “batık maliyet etkisi” rahatlıkla görülebilmektedir. Katılımcıların sadece %8,2’si projeyi sonlandırma kararı verirken büyük bir çoğunluğu (%91,8) projeye devam etmeyi tercih etmişlerdir. Anket çalışması gerçekleştirilirken yapılan sohbetlerde bu seçeneği tercih etme nedenleri arasında “kaynakları israf etmiş olmamak” düşüncesinin önemli ölçüde baskın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, projenin iptal edilmesini “14 milyon TL’nin boşa harcanması” olarak nitelendirmiş ve böyle bir kararı almalarının olanaklı olmadığını ifade etmişlerdir. Projenin başarı yüzdesine ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri Tablo-5’de verilmiştir.

Tablo 5: Senaryo 2’ye İlişkin Başarı Değerlendirmesi

	Sıklık	Yüzde
%0	14	4,8
%1-10	1	0,3
%11-30	12	4,1
%31-50	123	41,8
%51-70	68	23,1
%71-90	55	18,7
%91-100	21	7,1

Toplam	294	100,0
--------	-----	-------

Tablo-5 incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısı (%49) projeye devam etmeleri halinde başarılı olma olasılıklarını %50'nin üzerinde olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Hatta %100 başarılı olacaklarını düşünenlerin oranı, projenin başarılı olma olasılığının %30'un altında görenlerle neredeyse eşit olduğu görülmektedir. Burada ise literatür kısmında belirtilen "*kendini meşrulaştırma*" çabasının ön plana çıktığı ifade edilebilmektedir. Katılımcıların, başlangıçta aldıkları kararın doğruluğunu ispatlamaya çalıştıkları ve yatırıma devam etmeleri halinde başarılı olacaklarına dair yüksek bir özgüvene sahip oldukları ileri sürülebilmektedir.

Senaryo-3 ise benzer bir olay olarak tasarlanmış ancak projeye yapılan yatırımın daha az olduğu bir varyasyonu temsil etmektedir. Senaryo-3 ise şu şekilde oluşturulmuştur: "*15 milyon TL'lik yatırım gerektiren yeni bir ürün projesi için 3 milyon TL yatırım yaptıktan sonra rakibinizin sizden daha önce o ürünü piyasaya sürdüğünü ve sizin belirlediğiniz fiyatın çok daha altında bir fiyatla satmaya başladığını öğrendiniz. Projeye harcadığınız parayı geri alamayacağınızı biliyorsunuz. Projeye devam ederek kalan 12 milyon TL'lik yatırıma devam eder misiniz?*"

- Projeyi sonlandırırım
- Projeyi tamamlar ve kendi belirlediğim fiyatta pazara sunarım

Tablo 6: Senaryo 3

	Sıklık	Yüzde
Projeyi sonlandırırım	135	45,9
Projeyi tamamlar ve kendi belirlediğim fiyattan pazara sunarım	159	54,1
Toplam	294	100,0

Tablo-6'da projeyi durdurma kararı veren katılımcıların oranı, Senaryo 2'ye oranla oldukça yükseldiği ve yaklaşık % 46'ya ulaştığı görülmektedir. Katılımcıların, projenin önceden beklenen getiriyi sağlayamayacağını başlangıç aşamasında öğrenmeleri verecekleri kararın rasyonel olma olasılığını arttırdığı görülmektedir. Senaryo-3 için de katılımcılardan projenin başarılı olma olasılıklarını % olarak değerlendirmeleri istenmiştir (Tablo-7).

Tablo 7: Senaryo 3'e İlişkin Başarı Değerlendirmesi

	Sıklık	Yüzde
%0	70	23,8
%0-10	23	7,8
%11-30	38	12,9
%31-50	73	24,8
%51-70	48	16,3

%71-90	27	9,2
%91-100	15	5,1
Toplam	294	100,0

Tablo-7 incelendiğinde katılımcıların başarı değerlendirmelerinin, Senaryo 2'ye oranla çok değiştiği görülmektedir. Katılımcıların %44,5'si, bu senaryoda projenin başarı olasılığını %30'un altında değerlendirerek projeyi sonlandırma kararı almışlardır. Aslında her iki durumda projenin başarı olasılığında bir farklılık olmamasına rağmen, Senaryo 2'de katılımcılar daha önce harcanmış paranın muhakemelerini etkilemesine engel olamamış ve batık maliyet etkisinde kalmışlardır. Ancak Senaryo 3'te, yeni bilgi henüz projenin başında elde edildiği için batık maliyet etkisinin altında kalmadan rasyonel karar verme olasılıkları artmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler açısından gözlemlenebilen bu durumun istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek için iki proje çapraz tablo ile karşılaştırılmış ve Ki-kare testi uygulanmıştır. Tablo-8 Senaryo 2 ve 3'e ilişkin çapraz tablosunu vermektedir.

Tablo 8: Senaryo2 ve Senaryo 3'e İlişkin Çapraz Tablo

		Senaryo 3	
		Projeyi sonlandırırım	Projeyi tamamlar ve kendi belirlediğim fiyattan pazara sunarım
Senaryo 2	Projeyi sonlandırırım	20	4
	Projeyi tamamlar ve kendi belirlediğim fiyattan pazara sunarım	115	155

Tablo-8'de görüleceği üzere 20 kişi (%6,8) her iki durumda da projeyi sonlandırarak batık maliyet etkisinde kalmamayı başarabilmiştir. 155 kişi (%52,7) ise her iki durumda da projeyi devam ettirme kararı almıştır. 115 kişi (%39,1) ise projenin başında elde ettikleri yeni bilgi doğrultusunda projeyi sonlandırma kararı almışlardır. Tablo-9 ise her iki durum arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ki-kare testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 9: Senaryo 2 ve 3'e ilişkin Ki-kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-Sided)	Sig. (2-Exact sided)	Sig. (1-Sided)
Pearson Chi-Square	14,732a	1	,000		
Continuity Correction ^b	13,137	1	,000		
Likelihood Ratio	15,631	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000

Linear-by-Linear Association	14,681	1	,000
N of Valid Cases	294		

- a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,02.
b. Computed only for a 2x2 table

Tablo-9'da görüleceği üzere her iki senaryo arasındaki katılımcıların verdiği cevaplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş (sig=,000) ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. H₂ (İki olumsuz seçenek arasında kalan kişilerin risk alma eğilimleri yüksektir) ve H₃ hipotezini (Risk almayı tercih eden kişiler, başarılı olacakları konusunda kendilerine güvenirlere) test etmek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo-10'da verilmiştir.

Tablo 10: Korelasyon Analizi

		Senaryo2	Başarı2	Senaryo3	Başarı3
Senaryo2	Pearson Correlation	1	,530**	,224**	,185**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001
	N	294	294	294	294
Başarı2	Pearson Correlation	,530**	1	,226**	,436**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	294	294	294	294
Senaryo3	Pearson Correlation	,224**	,226**	1	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	294	294	294	294
Başarı3	Pearson Correlation	,185**	,436**	,815**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
	N	294	294	294	294

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo-10'dan da görüleceği üzere Senaryo 2 ve bu senaryoya ilişkin başarı değerlemesi arasında %53 oranında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki varken; Senaryo 3 ve başarı değerlemesi arasında %81.5 oranında yüksek bir korelasyon bulunmaktadır. Tablo-11 Senaryo 3 ve bu senaryoya ilişkin başarı değerlemesi arasındaki bu ilişkiyi daha detaylı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 11: Senaryo 3 ve Başarı Olasılık Değerlendirmelerine İlişkin Çapraz Tablo

	Senaryo 3	
	Projeyi sonlandırırım	Projeyi tamamlar ve kendi belirlediğim fiyattan pazara sunarım
%0	69	1

%1-10	22	1
%11-30	32	6
%31-50	10	63
%51-70	2	46
%71-90	0	27
%91-100	0	15
Toplam	135	159

Tablo-11'den de görüleceği üzere projeyi sonlandırma tercihi yapanlar arasında sadece 2 kişi başarı olasılığını %50'nin üstünde değerlendirirken; projeye devam etme kararı verenlerin %94'ü, başarı olasılığını %50'nin üzerinde tahmin ettikleri görülmektedir.

Senaryo-3 ve başarı değerlemesi arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını analiz etmek için Ki-kare testi yapılmış ve sonuçlar Tablo-12'de verilmiştir.

Tablo 12: Senaryo 3 ve Başarı Değerlendirmesine İlişkin Ki-Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	223,363a	6	,000
Likelihood Ratio	278,803	6	,000
Linear-by-Linear Association	187,138	1	,000
N of Valid Cases	294		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,89.

Tablo 11'den görüleceği üzere Ki-kare testi istatistiki olarak anlamlıdır (sig=,000) ve H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

5.3. Demografik Özellikler ve Batık Maliyet Etkisinde Kalma

Araştırmanın temel amacı olmamakla birlikte, bireysel özelliklerin karar verme süreçlerinde etkili olmasından dolayı demografik özellikler (eğitim, cinsiyet, yaş, deneyim ve faaliyet gösterilen sektör) ve "batık maliyet etkisinde" kalma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konulmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda Anova ve Bağımsız Örneklem T Testleri yapılmıştır.

Yaş değişkeni açısından her 3 senaryo ve başarı olasılıkları açısından gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Cinsiyet bakımından da kadın ve erkekler arasında 3. Senaryoya verilen cevaplar bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (sig=,017). Senaryo 3'te kadın katılımcıların %15'i projeyi sonlandırma kararı alırken; erkek katılımcıların %27'si projeyi sonlandırma kararı almıştır.

Deneyim değişkeni açısından 2. Senaryo açısından 4-6 yıl kıdeme sahip olan katılımcıları ile 25 yıldan fazla deneyime sahip katılımcılar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (sig=0,042).

Eğitim değişkeni açısından da 2. senaryoya ilişkin başarı değerlendirmesi ve 3. Senaryo ve bu senaryoya ilişkin başarı değerlemesi açısından gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo-13 eğitim değişkenine ilişkin olarak yapılan Anova testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 13: Eğitim Değişkeni Açısından Batık Maliyet Etkisinde Kalma

		Sum Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
Tatil	Gruplar arasında	,990	3	,330	1,400	,243
	Grup içerisinde	68,343	290	,236		
	Toplam	69,333	293			
Senaryo2	Gruplar arasında	,234	3	,078	1,039	,375
	Grup içerisinde	21,806	290	,075		
	Toplam	22,041	293			
Başarı2	Gruplar arasında	9829,775	3	3276,592	6,827	,000
	Grup içerisinde	139186,960	290	479,955		
	Toplam	149016,735	293			
Senaryo3	Gruplar arasında	2,142	3	,714	2,921	,034
	Grup içerisinde	70,869	290	,244		
	Toplam	73,010	293			
Başarı3	Gruplar arasında	9465,616	3	3155,205	3,351	,019
	Grup içerisinde	273082,238	290	941,663		
	Toplam	282547,854	293			

Tablo-13’de görüleceği üzere Senaryo 2’ye ilişkin başarı değerlendirmesi (sig=,000), Senaryo 3 (sig=,034) ve Senaryo 3’e ilişkin başarı değerlendirmesi (sig=,019) açısından katılımcıların eğitim düzeyleri açısından gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Farklılık ortaöğretim ve lise ve dengi eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar ile lisans/yüksek lisans yapan bireylerden kaynaklanmaktadır.

Faaliyet alanı değişkeni açısından 3 senaryo ve başarı değerlendirmeleri açısından gruplar arasında istatistiki anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada karar verme sürecinde bilişsel bir hata olarak ortaya çıkan “batık maliyet etkisi” incelenmiştir. Geçmişte yapılan yatırımların, şuanda verilecek kararları etkilemesi olarak kabul edilen batık maliyet etkisi, “kullanım kararları” ve “karar gelişimi kararları” olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Araştırma

kapsamında katılımcılara her iki durumu da içeren senaryolar sorulmuş ve tercihleri incelenmiştir.

Tatil seçiminde diğer bir deyişle kullanım kararında katılımcıların çoğunluğun (%63,5) rasyonel bir karar vermiş ve daha çok eğleneceklerini düşündükleri “Bodrum tatilini” tercih etmişlerdir.

Karar gelişimi durumunda ise katılımcıların batık maliyet etkisinde kaldıkları görülmüştür. Özellikle 2. Senaryoda (yüksek batık maliyet durumunda) katılımcıların %91,4’ü projeye devam etme kararı almıştır. Katılımcılar bu kararlarını, “kaynakları israf edemeyecekleri” gerekçesiyle aldıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bu sonuç, literatür bilgisi ile tam bir uyum göstermektedir (Arkes & Blumer, 1985; Kahneman, 2011). Ayrıca bu durumun ortaya çıkmasında projenin ilk başladığı aşamada belirlenen geliri elde etme olasılığı ortadan kalksa bile hala pozitif bir getiri olanağının olduğu düşüncesinin de etkili olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların birçoğu, “ben projeyi tamamlayım ve bir şekilde kâr elde ederim” diyerek bu düşüncüyü destekleyen ifadeler kullanmıştır.

Literatürde ifade edilen bir diğer durum ise insanların iki olumsuz seçenekle karşı karşıya kaldıklarında (kaynakları boşa israf etmiş olmak/ beklenen geliri elde edememek) genellikle riske girmeyi tercih ettikleridir (Kahneman, 2011). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular da bu sonucu destekler niteliktedir. Katılımcıların yarısından fazlası (%51,4), projeye devam etmeleri halinde başarılı olma olasılıklarını %50’nin üzerinde görmektedir.

Senaryo 3’te (düşük batık maliyet) ise katılımcıların %47,7’si yatırımı durdurma kararı almıştır. Burada kayda değer bir sonuç ise başarı olasılıklarının değerlendirilmesinde görülmüştür. Projeyi sonlandırma kararı alanlar, projenin başarılı olma olasılığını çok düşük olarak tahmin ederken; projeye devam etme kararı alanlar (%57) projenin başarılı olma olasılıkları Senaryo 2’de olduğu gibi, %50’nin üzerinde tahmin etmişlerdir.

Literatürde batık maliyet etkisinin belirli bir yatırım düzeyinden sonra etkili olduğu ve “vazgeçmek için artık çok geç” şeklinde bir duyguya neden olduğuna dair ampirik kanıtlar bulunmuştur (Sofis vd.2015). Bu çalışma sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Aslında Senaryo 2 ve Senaryo 3 arasında kârlılık ve getiri durumu açısından herhangi bir farklılık yoktur. Her iki durumda da proje başladıktan sonra, rakibin hızlı bir atağı nedeniyle başlangıçta belirlenen gelir düzeyine ulaşmanın olanaklı olmadığı öğrenilmiştir. Farklılık, bu bilginin öğrenildiği zamandan kaynaklanmaktadır. Senaryo 2’de yeni bilgi elde edildiğinde yatırımların %70’i (14/20 milyon) hâlihazırda yapılmışken; Senaryo 3’te henüz yatırımların %20’si tamamlanmış durumdadır. Katılımcılar, yeni bilgiyi projenin başlangıcında elde ettiklerinde rasyonel karar verme olasılıkları artmakta ve projeyi durdurma kararı alabilmektedir. Senaryo 2’de projeyi durdurma kararı alanların oranı sadece %8,6’sı iken Senaryo 3’te %47,7’e ulaşması, bu görüşü destekler niteliktedir. Bu durum, Sofis

vd. (2015) araştırmalarında elde ettiği, batık maliyet etkisinin 80-95 \$'lık yatırım düzeylerinden sonra başladığını tespit ettiği sonuçlarla uyumludur.

Cinsiyet değişkeni açısından 3. senaryo açısından kadın ve erkekler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ($\text{sig}=,015$) tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından her 3 senaryo ve başarı olasılıkları açısından gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Literatürde, gençlerle kıyaslandığında yaşlıların kayıptan kaçınma arzularını dengeleyerek batık maliyet hatasına daha az düştükleri ve normatif olarak doğru kararlar alma olasılıklarının daha yüksek olduğuna dair bulgular yer almaktadır (Strough, Mehta, McFall, & Schuller, 2008; Strough, Schlosnagle, & DiDonato, 2011). Ancak bu çalışmada elde edilen sonuçlar, literatür bulgularını destekler nitelikte değildir. Farklılığın, söz konusu çalışmaların karar verici konumdaki kişilerden ziyade üniversite öğrencileri ve yaşlı yetişkinler arasındaki farkların incelenmesine yönelik olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir. Ayrıca Türk toplumunun Akdeniz insanı olması ve duygusal anlamda daha tepkisel olması da yaş grupları açısından farklılık tespit edilmemesinde etkili olabilir.

Deneyim değişkeni açısından 2. Senaryo açısından 4-6 yıl kıdeme sahip olan katılımcıları ile 25 yıldan fazla deneyime sahip katılımcılar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\text{sig}=0,042$). Eğitim değişkeni açısından da 2. senaryoya ilişkin başarı değerlendirmesi ve 3. Senaryo ve bu senaryoya ilişkin başarı değerlemesi açısından gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine bağlı olarak, katılımcılar kararın olası getirilerini ve maliyetlerini farklı açılarıyla değerlendirebilmekte ve bunun sonucunda batık maliyet etkisinde kalmama olasılıkları artabilmektedir. Bu durum, bilişsel hataların etkisinde kalmamayı başarabilmenin, yaş ve deneyimden daha ziyade farkındalık düzeyi ile ilişkili olduğu sonucunu düşöndürmektedir. Kişi, konuya ilişkin alternatifleri detaylı bir şekilde incelemediğinde ya da potansiyel bilişsel tuzakların farkında olmadığında hata yapma olasılığı artabilecektir.

Batık maliyet etkisinden kurtulmak için konuyla ilgisi olmayan ve bu nedenle batık maliyet etkisinde kalmayacak güvenilir bir kişinin görüşünü almak tercih edilebilir. Ancak bundan daha önemlisi, karar vericinin, en başarılı ve deneyimli yöneticilerin bile eninde sonunda yanlış bir karar verebileceklerini hatırında tutması ve hatalı kararda ısrar etmemesi gerektiğinin bilincinde olması gerekmektedir. Kuşkusuz bu sadece bireysel bir farkındalıkla çözümlenemeyecek bir durum da olabilir. Özellikle hata yapma toleransının çok az olduğu örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda, insanlar isteseler bile üstlerinin tepkisinden korktukları için geri adım atamayabilirler. Bu ise girişimci ruhu yüksek ve açık iletişime önem veren örgüt kültürünün gerekliliğini bir kez daha vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın devamında özellikle fMRI sonuçları ile kombine edilerek batık maliyet etkisi disiplinler arası araştırılması, konuya ilişkin teorik altyapının gelişmesine katkılar sağlayacağı düşünölmektedir. Ayrıca kişisel sorumluk düzeyi ve harcanan

zaman değişkenleri ve batık maliyet etkisinde kalma arasındaki ilişkiler de araştırılabilir.

Kaynakça

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The Psychology of Sunk Cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 124-140.
- Bornstein, B. H., & Chapman, G. B. (1995). Learning Lessons from Sunk Costs. *Learning of Experimental Psychology*, 1(4), s. 251-269.
- Braverman, J. A., & Blumenthal-Barby, J. (2012). Assessment of the Sunk-Cost Effect in Clinical Decision-Making. *Social Science & Medicine*, 75, s. 186-192. doi:10.1016/j.socscimed.2012.03.006
- Coleman, M. D. (2010). Sunk Cost, Emotion, and Commitment to Education. *Curr Psychol*, 29, s. 346-356. doi:10.1007/s12144-010-9094-6
- Cunha Jr., M., & Caldieraro, F. (2009). Sunk-Cost Effects on Purely Behavioral Investments. *Cognitive Science*, 33, s. 105-113. doi:10.1111/j.1551-6709.2008.01005.x
- Dilek, S. (2017). *Oyun Teorisi Eşliğinde Sanayi Ekonomisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2009). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Duxbury, D. (2012). *The British Accounting Review*, 44, s. 144-156. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2012.07.004
- Emich, K. J., & Pyone, J. S. (2018). Let It Go: Positive Affect Attenuates Sunk Cost Bias by Enhancing Cognitive Flexibility. *Journal of Consumer Psychology*, 28(4), s. 578-596. doi:10.1002/jcpy.1030
- Fujino, J., Fujimoto, S., Kodaka, F., Camerer, C. F., Kawada, R., Tsurumi, K., . . . Takahashi, H. (2016). Neural Mechanisms and Personality Correlates of the Sunk Cost Effect. *Scientific Reports*. doi:0.1038/srep33171
- Garland, H., & Conlon, D. E. (1998). Too Close to Quit: The Role of Project Completion in Maintaining Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(22), s. 2025-2048.
- Haita-Falah, C. (2017). Sunk-Cost Fallacy and Cognitive Ability in Individual Decision Making. *Journal of Economic Psychology*, 58, s. 44-59. http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2016.12.001 adresinden alındı
- Haller, A., & Schwabe, L. (2014). Sunk Costs in the Human Brain. *NeuroImage*, 97, s. 127-133. http://dx.doi.org/10.1016/j.neuroimage.2014.04.036 adresinden alındı
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2006, January). *The Hidden Traps in Decision Making*. 11 01, 2018 tarihinde Harvard Business Review: https://hbr.org/2006/01/the-hidden-traps-in-decision-making adresinden alındı

- Heath, C. (1995). Escalation and De-escalation of Commitment in Response to Sunk Cost: The Role of Budgeting in Mental Accounting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), s. 38-54.
- Jarmolowicz, D. P., Bickel, W. K., Sofis, M. J., Hatz, L. E., & Mueller, E. T. (2016, October). Sunk Costs, Psychological Symptomatology, and Help Seeking. *Springerplus*, 5(1). doi:10.1186/s40064-016-3402-z
- Kahneman, D. (2011). *Hızlı ve Yavaş Düşünme* (4. Baskı b.). (O. Ç. Deniztekin, & F. N. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınlar.
- McAfee, R. P., Mialon, H. M., & Mialon, S. H. (2010, April). Do Sunk Costs Matter? *Economic Inquiry*, 48(2), s. 323-336.
- Navarro, A. D., & Fantiona, E. (2009). The Sunk-Time Effect. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22, s. 252-270. doi:10.1002/bdm.624
- Parayre, R. (1995). The Strategic Implications of Sunk Cost: A Behavioral Perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, s. 417-442.
- Pehlivanoğlu, F., & İnce, M. R. (2018, Aralık). Batık Maliyet, Potansiyel Rekabet ve Yarışabilirlik: Denizyolu Taşımacılığı Piyasası Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3). doi:10.30798/makuiibf.425245
- Rego, S., Arantes, J., & Magalhaes, P. (2018). Is There a Sunk Cost Effect in Committed Relationships. *Curr Psychol*, 37, s. 508-519. doi:10.1007/s12144-016-9529-9
- Roth, S., Robbert, T., & Straus, L. (2015). On the Sunk Effect in Economic Decision-Making: A Meta-Analytic. *Business Research*, 9, s. 99-138.
- Sofis, M. J., Jarmolowicz, D. P., Hudnall, J. L., & Reed, D. D. (2015). On Sunk Cost and Escalation. *Psychol Rec*, 65, s. 487-494. doi:10.1007/s40732-015-0124-5
- Staw, B. M. (1976). Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, s. 27-44.
- Steinman, R. B., & Jacobs, E. (2015). Sunk Cost Effects on Consumer Choice. *Business Management Dynamics*, 4(11), 25-30.
- Strough, J., Mehta, C. M., McFall, J. P., & Schuller, K. L. (2008). Are Older Adults Less Subject to the Sunk-Cost Fallacy Than Younger Adults? *Psychological Science*, 19(7), s. 650-654.
- Strough, J., Schlosnagle, L., & DiDonato, L. (2011). Understanding Decisions About Sunk Costs From Older and Younger Adults' Perspectives. *The Journal of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6), s. 681-686. doi:10.1093/geronb/gbr057
- Strough, J., Schlosnagle, L., Karns, T., Lemaster, P., & Pichatathin, N. (2014). No Time to Waste: Restricting Life-Span Temporal Horizons Decreases the Sunk-Cost Fallacy. *Journal of Behavioral Decision Making*, 27, s. 78-94.

- Thaler, R. (1980). Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 39-60.
- Thames, E. A. (1996). The Sunk-Cost Effect: The Importance of Context. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(4), s. 817-826.
- Whyte, G. (1993). Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, s. 430-455.
- Zeng, J., Zhang, Q., Chen, C., Yu, R., & Gong, Q. (2013). An fMRI Study on Sunk Cost Effect. *Brain Research*(1519), s. 63-70. doi:dx.doi.org/10.1016/j.brainres.2013.05.001