



Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

İBD

İşletme Bilimi Dergisi  
Cilt:1 Sayı:1 2013

e-ISSN:2148-0737

JOBS

The Journal of Business Science  
Volume:1 Issue:1 2013

e-ISSN:2148-0737

*İmtiyaz Sahibi / Owner*

Prof.Dr. Gültekin YILDIZ  
Dekan / Dean

*Editör / Editor*

Prof.Dr. Kadir ARDIÇ

*Editör Yardımcısı / Assoc. Editor*

Doç.Dr. Mustafa Cahit ÜNĞAN  
Yrd.Doç.Dr. Mahmut AKBOLAT

İşletme Bilimi Dergisi  
Cilt:1 Sayı:1 2013

ii

*Danışma Kurulu / Advisory Board*

Prof.Dr. Gültekin YILDIZ  
Prof.Dr. Hilmi KIRLIOĞLU  
Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU  
Prof.Dr. Erman COŞKUN  
Prof.Dr. Remzi ALTUNIŞIK  
Prof.Dr. Kadir ARDIÇ  
Prof.Dr. Orhan BATMAN  
Prof.Dr. Erhan BİRGİLİ  
Prof.Dr. Recai COŞKUN  
Prof.Dr. Selahattin KARABINAR  
Prof.Dr. Rana KUTANİS  
Prof.Dr. Ahmet Vecdi CAN  
Prof.Dr. Türker BAŞ

*Yayın Kurulu / Editorial Board*

Prof.Dr. Kadir ARDIÇ  
Doç.Dr. Mustafa Cahit ÜNĞAN  
Yrd.Doç.Dr. Adem AKBİYİK  
Yrd.Doç.Dr. Mahmut AKBOLAT  
Yrd.Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU  
Yrd.Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR

*Sekreteryası / Secreteriat*

Araş.Gör. Ayşegül KARATAŞ  
Araş.Gör. Gülcan KAHRAMAN  
Araş.Gör. Mustafa ŞEKER  
Araş.Gör. Osman USLU

İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir.  
Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published  
articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi  
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanlığı  
Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

www.jobs.sakarya.edu.tr  
jobs@sakarya.edu.tr

Yayın Hayatına Başlarken,

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi olarak birinci sayısını yayınladığımız İşletme Bilimi Dergisi –Journal of Business Science- okurlarına hoş geldiniz diyoruz. Akademik hayatın vazgeçilmez uğraşlarından biri yayın faaliyetleridir. Akademik dergiler, akademisyenlerin kazandıkları birikimlerin dünyaya duyurulması ve özellikle bilim çevresi olmak üzere insanlığın istifadesine sunulmasına katkı sağlamaktadır.

Her bilimsel dergide olduğu gibi öncelikli hedefimiz, işletme bilimi alanında nitelikli akademik çalışmaları siz değerli okurlarımızla buluşturmak. Türkçe ve İngilizce özgün makalelerin yayınlanacağı dergimizi ileride uluslararası alanda kabul gören bir dergi haline getirmeyi hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda dergimizde, örgütsel davranış, stratejik yönetim, pazarlama, finans, üretim yönetimi, sayısal yöntemler, insan kaynakları yönetimi, turizm işletmeciliği, sağlık yönetimi, yönetim bilişim sistemleri ve uluslararası ticaret gibi farklı alanlarda özgün makaleler yayınlanacaktır.

Daha geniş kitlelere ulaşabilme, maliyet ve zamandan tasarruf gibi nedenler basın yayın hayatının giderek artan oranlarda elektronik ortamlarda yürütülmesine sebep olmaktadır. Bununla birlikte basılı yayınların verdiği hazzı elektronik yayınlardan almak çok da mümkün olmamaktadır. İşte bu nedenle dergimiz hem elektronik ortamda, hem de basılı olarak yayınlanacaktır.

İşletme Bilimi Dergisi'nin yayın hayatına başlaması vesilesiyle, öncelikle bizden desteklerini esirgemeyen başta Sakarya Üniversitesi Rektörü olmak üzere, bilimsel değerlendirme kurulunda görev yapmayı kabul ederek bize katkı sağlayan ve destek olan öğretim üyelerine, derginin yayına hazırlanması ve basımında emeği geçen çalışanlarımıza ve çalışmalarıyla dergimize katkıda bulunan değerli yazarlara teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Gültekin Yıldız  
Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi Dekanı

Değerli Okuyucular,

İşletme Bilimi Dergisi'nin ilk sayısını yayınlamaktan büyük mutluluk duymaktayız. İşletme alanındaki özgün çalışmaların yılda iki defa yayınlanacağı dergimizin işletme bilimine önemli katkılarda bulunacağına inancımız tamdır.

İlk sayımızda özgün araştırmaya dayanan 5 makale bulunmaktadır.

Bu makalelerin ilki Turizm işletmeciliği alanındadır. Çalışmada, Sakarya Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Orhan BATMAN, insan davranışlarını etkileyen sosyo-kültürel faktörlerden kültür ögesinin turistlerin tercihlerine olan etkisini incelemektedir.

Örgütsel davranış konularının incelendiği ikinci çalışmada Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI ve Hitit Üniversitesi öğretim elemanı Öğr. Gör. Fatih ÖZÇALIK, yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Ordu Üniversitesi İİBF öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Sema YİĞİT ve Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim üyesi Prof. Dr. Kadir ARDIÇ tarafından hazırlanan çalışma, belirli bir alanda birbiri ile ilişkili firmalar ve kurumların coğrafik konsantrasyonu olarak tanımlanabilecek kümelerin kendine has kaynakları olup olmadığının ve bu kaynakların neler olduğunun tespitine yöneliktir.

Dördüncü makale İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Doktora Öğrencisi Yunus DEMİREL, DHB Bank (Nederland) N.V.'den Nurzahit KESKİN, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyelerinden Prof.Dr. Türker Baş ve Prof.Dr. Gültekin YILDIZ tarafından kaleme alınmıştır. Çalışmada, işletme içi ortaklaşa rekabet uygulamasının inovasyon ve inovasyonun algılanan işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesinden; Doç. Dr. Bayram TOPAL, Yrd. Doç. Dr. Hakan TUNAHAN ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet Selçuk DİZKIRICI tarafından yazılan son makalede İMKB'de işlem gören seçilmiş firma gruplarının finansal rasyoları arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmaktadır.

Gelecek sayımızda işletmeciliğin farklı alanlarından güncel çalışmaları bilim dünyasının hizmetine sunmak için sizlerden katkı bekler, saygılar sunarım.

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör

## İÇİNDEKİLER

Kültürün Turist Tercihleri Üzerine Etkileri: Almanya'da Yaşayan Türkler Üzerine Bir Araştırma <i>Prof.Dr. Orhan BATMAN</i>	1-15
Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi <i>Sema POLATÇI &amp; Fatih ÖZÇALIK</i>	17-34
Kümelenme ve Kümeye Özgü Kaynakların Belirlenmesi <i>Yrd.Doç.Dr. Sema YİĞİT &amp; Prof.Dr Kadir ARDIÇ</i>	35-55
Analyzing The Working Capital Structure and Profitability of Supermarket Chains: An Evidence From Istanbul Stock Exchange Trade Index <i>Doç.Dr. Bayram TOPAL, Yrd.Doç.Dr. Hakan TUNAHAN &amp; Yrd.Doç.Dr. Ahmet Selçuk DİZKIRICI</i>	57-69
Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama <i>Yunus DEMİREL, Dr. Nurzahit KESKİN, Prof.Dr. Türker BAŞ &amp; Prof.Dr. Gültekin YILDIZ</i>	71-87

# Kültürün Turist Tercihleri Üzerine Etkileri: Almanya'da Yaşayan Türkler Üzerine Bir Araştırma

Kültürün Turist Tercihleri Üzerine Etkileri: Almanya'da Yaşayan Türkler Üzerine Bir Araştırma

1

**Prof. Dr. Orhan BATMAN**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
Turizm İşletmeciliği Bölümü - obatman@sakarya.edu.tr*

## Özet

Bu araştırma ile insan davranışlarını etkileyen sosyo-kültürel faktörler arasında yer verilen kültür ögesinin turist tercihlerine olan etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmış ve toplamda 171 anket analize dâhil edilmiştir.

Çalışmanın temel amacı Almanya'da yaşayan Türklerin tatil tercihlerinde kültürün bir alt bileşeni olan din ve inançların bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde katılımcıların demografik özellikleri ve katılımcıların kendilerini dini inanç konusunda tanımlama şekilleri ile tatil tercihlerine etkisi olan faktörler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi ise araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın sonucunda, Almanya'da yaşayan Türklerin tatil yeri ve işletme seçimlerinde etkili beş boyut belirlenmiştir. Bu beş boyut kültürel yakınlık, dini görüşler, tesisin uyguladığı politikalar, plan ve program ve son olarak yerel unsurların çekicilik unsuru olarak kullanılıp kullanılmadığı ifade edilebilir. Araştırmanın alt amaçları çerçevesinde yapılan farklılık analizleri neticesinde katılımcıların cinsiyeti, ortalama gelirleri ve katılımcıların kendilerini dini inanç konusunda tanımlama şekilleri ile tatil tercihlerine etkisi olan faktörler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Kültür, Din, Turist Tercihleri, Almanya, Türk Milleti.

THE EFFECTS OF CULTURE ON TOURIST PREFERENCES: A RESEARCH ON TURKS  
LIVING IN GERMANY

Kültürün Turist  
Tercihleri Üzerine  
Etkileri: Almanya'da  
Yaşayan Türkler  
Üzerine Bir  
Araştırma

2

**Abstract**

The main objective of the study is to determine whether there is an impact of religion and beliefs which are sub-components of culture on vacation preferences of Turkish citizens in Germany. It is examined that culture among socio-cultural factors affecting human behavior has effects on the preferences of tourists. Both the positivist and interpretive approaches are adopted in this study. Face to face survey technique was used to collect the data, and a total of 171 questionnaires were included in the analysis. As a result of this study, it was identified five dimensions that affect the vacation and businesses preferences of the Turkish citizens living in Germany. These five dimensions are cultural proximity, religious views, the facility implemented the policies, plans and programs, and finally, the charm of local elements. As a result of analysis, gender differences, the average income and the participants' religious belief have effects on vacation preferences.

**Keywords:** Tourism, Culture, Religion, Tourist Preferences, Germany, Turkish Nation.

**Giriş**

İşletmelerin coğrafik yoğunlaşma eğilimleri içinde oldukları uzun zaman önce tespit edilmiş olsa da kümelenme kavramına ilk defa Marshall'ın Principles of Economics (1890) adlı eserinde değinilmiştir. Sonrasında kümelenme kavramı çeşitli boyutları öne çıkarılarak farklı perspektiften bakan araştırmacılarca yeniden ele alınmıştır. Becattini (1979) kümelerin sosyal boyutunu, GREMI (1984) yenilikçi boyutunu öne çıkarırken yeni sanayi odakları yaklaşımına katkı yapanlar kümelenmenin işlem maliyetine etkisine vurgu yapmışlardır. Krugman (1991) Marshall'ın görüşlerinin devamı olarak kümelenmeyi iktisat merkezi çerçevesinde ele almıştır. Kümelenmenin stratejik yönetimle bütünleşmesini sağlayan araştırmacı ise Porter (1990) olmuştur.

Literatürde tüketici davranışlarını etkileyen psikolojik faktörler arasında; duyum ve algılama, öğrenme, güdülenme, kişilik, değerler, yaşam stili, benlik, tutumlar yer alırken sosyo-kültürel faktörler arasında danışma grupları ve sosyal etki, aile, sosyal sınıflar, alt kültür ve demografik özellikler ve kültür sayılmaktadır. Bu çalışmada tüketici kavramından yola çıkılarak turist davranışları ve turist davranışlarını etkileyen faktörlere yer verilmiş ve kültür konusu açıklanmaya çalışılmıştır.

Altunışık ve İslamoğlu tüketici kavramını; kişisel ya da ailesinin arzu, istek ve ihtiyaçları için pazarlama bileşenlerini satın alan ya da satın alma kapasitesinde olan gerçek bir kişi olarak tanımlamaktadırlar (2008:5). Tüketici davranışı ise; bireylerin mal ve hizmetleri elde etmeleri ve kullanmaları ile ilgili eylemleri ve bu eylemlerden önce gelen ve onları belirleyen süreçleri içerir (Oluç, 2006:738).

Tüketici davranışlarında olduğu gibi turistik tüketici davranışını etkileyen psikolojik faktörler, güdülenme, algılama, öğrenme, tutum ve kişilik ekinde; demografik faktörler, yaş, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim durumu ve aile büyüklüğü şeklinde; sosyo-kültürel faktörler ise temel olarak, aile, danışma grubu, sosyal sınıf ve kültür olmak üzere dört gruba ayrılabilir (Hacıoğlu, 2008:20).

Bu çalışmada kültür ve onun en güçlü kaynağı olan din olgusunun tatil tercihlerindeki etkileri sorgulanacaktır. Türk Dil Kurumu'na göre kültür "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü"(TDK,2013) şeklinde tanımlanmaktadır. Kültür; varsayımlardan, değerlerden, normlardan ve örgüt üyelerinin gözle görünür davranışlarından oluşur (Tozkoparan ve Susmuş, 2001:204). Özgür'e göre, Milletlerarası öncü kültürel farklılıklarda belirleyici öneme sahip olması olası unsurlar arasındaki ekonomik hayat, dil, din, değer sistemleri ve eğitim bulunmaktadır. Aynı dili konuşan insanların aynı geçmişe sahip oldukları, aynı kültürü paylaştıkları, aynı alışkanlık ve değerlere sahip oldukları bilinmektedir (Özgür,2007:9-13).

Kaplan (1996) Eliot'a atıfta bulunarak din olgusunun kültürü aşan ve onu besleyen bir kaynak olduğundan bahsetmiş ve bu konudaki düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır (s.15-24); "Kültür aslında herhangi bir toplumun dininin vücut bulmuş bir şeklidir. Din basit olarak inançlar ve ibadetler olarak tarif edilebilir. Bir millete mensup olan her bir kişi, o milletin kültürünü, dilini, dinini, zevkini, inançlarını, örf ve adetlerini beraberinde taşır. Kültür bireyleri aşan onlara şekil, yön ve şahsiyet veren bir varlıktır. Büyük Alman filozofu Hegel buna "objektif geist=maddeleşmiş ruh" adını vermiş Hegel'den sonra gelen düşünürler ise buna "kültür" adını vermişlerdir. Hegel'in objektif geist=maddeleşmiş ruh demesinin sebebi kültür sahasına giren her şeyde insan ruhuna has, manevi bir değer duyu veya düşüncenin maddi bir hale gelmesidir. Örneğin, bir camii dıştan bakınca şekil almış bir madde yığındır ve objektiftir. Fakat cami sadece maddeden ibaret değildir. O, ortak bir inancın ifadesidir. O, bir inancın madde şekline girmesidir".

Din insanlarda ortak duyu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. Din, toplumsal yaşamı çok yakından ve temel noktalarda etkileyen bir olgudur (Özgür, 2007:10).

Almanya'da yaşayan Türkler Müslüman kültür ile yaşamaktadırlar. Dünyada Türk milleti denildiğinde İslamiyet, İslamiyet denildiğinde Türklüğün çağrışım yaptığı söylenebilir. Hatta bu konuda Avrupalılar İslam dinini yıllar boyunca Türk dini olarak nitelendirildiği bilinmektedir. Bu konuda Nursi (2012) Türk milliyetinin İslamiyet ile imtizaç ettiğini ve birbirinden ayrılmasının mümkün olmadığını şu satırlarla ifade ediyor (s.454).

"Türk milleti anâsır-ı İslâmiye içinde en kesretli olduğu halde, dünyanın her tarafında olan Türkler ise Müslümandır. Sair unsurlar gibi müslim ve gayr-ı müslim olarak iki kısma inkısam etmemiştir. Nerede Türk taifesi varsa Müslümandır.



Müslümanlıktan çıkan veya Müslüman olmayan Türkler, Türklükten dahi çıkmışlardır (Macarlar gibi). Ey Türk kardeş! Bilhassa sen dikkat et. Senin milliyetin İslâmiyet'le imtizaç etmiş; ondan kabil-i tefrik değil."

Tüketicilerin davranışlarını etkileyen birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Bunlardan bazıları, sosyal sınıfın etkisi, kültürün etkisi, alt kültür gruplarının etkisi, referans gruplarının etkisi ve pazarlamanın etkisidir (Torlak ve diğ.2007:25). Oluç'a göre, bu gün bile davranışlarımızı etkileyen bazı inanış ve tutumlarımızda toplumumuzun İslam'ı kabulünden önce önemseydiği Şamanizm ve Budizm'in izlerini bulmak mümkündür. Domuz etine tiksinti İslamiyetçin, tavşan etine tiksinti Aleviliğin, ama aslında Şamanizm'in bilinçaltımızdaki etkisinden kaynaklanır (Oluç, 2006:740).

### **I. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma ile turistik tüketici olarak adlandırılan, turistik mal ve hizmetleri kullanan kişilerin tatil kararları üzerinde dil unsurundan, dine, sanattan, mimariye kadar pek çok öğeyi bünyesinde barındıran kültürün söz konusu kararlardaki etkilerinin neler olduğunun ortaya konularak bu etkinin sonucunda tercihlerin nasıl şekil aldığı belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı kültürün tatil tercihlerine etkilerini belirlemeye yönelik olmakla birlikte buna ek olarak demografik değişkenler ve katılımcıların kendilerini dini inanç konusundaki değerlendirmeleri ile tatil tercihlerini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da sorgulanmaktadır.

### **II. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın evrenini Almanya'da yaşayan Türkler oluşturmakta, örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü 171 kişiden oluşmaktadır.

Evrenin özellikleriyle ilgili kısaca şunlar söylenebilir. Almanya'da yaşayan hem Alman hem de Türk vatandaşı olan Türkler Müslüman kimlikle yaşamaktadırlar. Alman Göç Ve Uyum Dairesince yapılan araştırmaya göre (Yılmaz,2010:188) Almanya'da yaklaşık 4,3 milyon müslümanın yaşadığı ve bunun 2,5 milyonunu Türklerin oluşturduğu tahmin edilmektedir. Bunların %80'inden fazlası kendilerini inançlı olarak tanımlamaktadırlar. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre yaklaşık 700 bin Türkün Alman vatandaşlığına geçtiği ifade edilmektedir.

Almanya'da yaşayan 7 farklı aile üzerinde gözlemler yapılmış, bu 7 aileye mensup 21 kişiyle derinlemesine mülakatlar yapılmış ve bir ölçek oluşturulmuştur. Oluşturulan Anket formu tatil tercihlerini sorgulayan 43 adet beşli Likert tipi ve 10 adet kapalı uçlu sorulardan ve sosyo-demografik özelliklerini sorgulayan 10 adet kapalı uçlu ve bir adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

### III. Bulgular

Çalışmanın evrenini Almanya'da yaşayan Türkler oluşturmakta, örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü 171 kişiden oluşmaktadır. Evrenin özellikleriyle ilgili kısaca şunlar söylenebilir. Almanya'da yaşayan hem Alman hem de Türk vatandaşı olan Türkler Müslüman kimlikle yaşamaktadırlar. Alman Göç Ve Uyum Dairesince yapılan araştırmaya göre (Yılmaz,2010:188) Almanya'da yaklaşık 4,3 milyon müslümanın yaşadığı ve bunun 2,5 milyonunu Türklerin oluşturduğu tahmin edilmektedir. Bunların %80'inden fazlası kendilerini inançlı olarak tanımlamaktadırlar. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre yaklaşık 700 bin Türkün Alman vatandaşlığına geçtiği ifade edilmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	n	%	Meslek	n	%
Kadın	38	22.2	Beden İşçisi	55	32.2
Erkek	123	71.9	Hizmet Sektörü İşçisi	66	38.6
Boş Veri	10	5.8	İşyeri Sahibi	14	8.2
Toplam	171	100.0	Diğer	13	7.6
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Boş Veri	23	13.5
Evli	112	65.5	Toplam	171	100.0
Bekâr	35	20.5	<b>Özür Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Boş Veri	24	14.0	Evet- %100	1	0.6
Toplam	171	100.0	Evet-%75	5	2.9
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Evet-%50	12	7.0
18'den küçük	5	2.9	Evet- %25	6	3.5
18-30	52	30.4	Hayır	145	84.8
31-45	70	40.9	Boş Veri	2	1.2
46-65	37	21.6	Toplam	171	100.0
65 ve üzeri	4	2.3	<b>Almanya'ya Gelme Tarihi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Boş Veri	3	1.8	1960'lı yıllar	2	1.2
Toplam	171	100.0	1970'li yıllar	54	31.6
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	1980'li yıllar	45	26.3
İlköğrenim	38	22.2	1990'lı yıllar	53	31.0
Lise	91	53.2	Boş veri	17	9.9
Üniversite	32	18.7	Toplam	171	100.0
Lisansüstü	7	4.1	<b>Kesin Dönüş Fikri</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Boş Veri	3	1.8	Evet ilk fırsatta	46	26.9
Toplam	171	100.0	Evet zamanı gelince	61	35.7
<b>Ortalama Aylık Gelir</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Kararsızım	29	17.0
Sosyal Yardım	4	2.3	Hayır Düşünmüyorum	35	20.5
500 €'dan az	20	11.7	Toplam	171	100.0
501-1000 €	28	16.4	<b>Almanya'ya Gelme Sebebi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1000-2000€	81	47.4	Almanya'da Doğdum	58	33.9
2000 €'dan fazla	29	17.0	İşçi olarak geldim	36	21.1
Boş Veri	9	5.3	Siğınmacı olarak geldim	1	0.6
Toplam	171	100.0	Öğrenci olarak geldim	12	7.0
<b>Milliyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Aile birleşimi (gelin-damat)	59	34.5
Türk Vatandaşı	120	70.2	Boş Veri	5	2.9
Çifte Vatandaş	17	9.9	Toplam	171	100.0
Sadece Alman Vatandaşı	33	19.3			
Boş Veri	1	0.6			
Toplam	171	100.0			

Almanya'da yaşayan 7 farklı aile üzerinde gözlemler yapılmış, bu 7 aileye mensup 21 kişiyle derinlemesine mülakatlar yapılmış ve bir ölçek oluşturulmuştur. Oluşturulan Anket formu tatil tercihlerini sorgulayan 43 adet beşli Likert tipi ve 10 adet kapalı uçlu sorulardan ve sosyo-demografik özelliklerini sorgulayan 10 adet kapalı uçlu ve bir adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %70.2'si Türk Vatandaşıdır. Katılımcıların mesleklerine ilişkin dağılıma bakıldığında ise katılımcıların %32.2'si beden işçisi, %38.6'sı ise hizmet sektörü işçisidir. Katılımcılara herhangi bir özürlerinin olup olmadığı ve varsa eğer bu özürlerinin derecesi sorulmuş ve alınan yanıtlara göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun herhangi bir özrü bulunmamaktadır. Katılımcıların %31.6'sı Almanya'ya 1970'li yıllarda, %26.3'ü ise 1980'li yıllarda gelmişlerdir. Katılımcıların Almanya'ya gelme sebepleri ise aile birleşimi (%34.5) ile Almanya'da doğma (%33.9) sebepleri başta gelmektedir. Katılımcılara Türkiye'ye kesin dönüş yapmayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuş ve katılımcıların sadece %20'si geri dönmeyi düşünmediğini, geri kalan %80 gibi büyük oranda Türkiye'ye geri dönmeyi arzuladıklarını ifade etmiştir.

Tablo 2'de katılımcıların tatillerine ilişkin bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu Türkiye'de turistik amaçlı ücretli bir tatil yapma imkanı olmadığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde sadece Türkiye'de değil Almanya'da da katılımcıların ücretli bir tatil yapmaya imkânları olmadığı söylenebilir. Katılımcıların bir yıl içinde tatile çıkma sıklığına bakıldığında katılımcıların %64.3'ü yıl içinde yalnızca bir kez tatile çıktıklarını belirtmiştir. Katılımcıların tatil için tercih ettikleri sezon ise yaz ayları ve okulların tatil olduğu zamanlar olduğu söylenebilir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Tatillerine İlişkin Bilgiler

<b>Türkiye'de Turistik amaçlı ücretli tatil yapma</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet 1 kez	30	17.5
Evet 2 kez	26	15.2
Evet 3'den fazla	12	7.0
Hayır İmkanım olmadı	101	59.0
Boş veri	2	1.2
Toplam	171	100.0
<b>Almanya'da Turistik amaçlı ücretli tatil yapma</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet 1 kez	33	19.3
Evet 2 kez	14	8.2
Evet 3'den fazla	8	4.7
Hayır İmkanım olmadı	114	66.7
Boş veri	2	1.2
Toplam	171	100.0
<b>Bir Yıl içinde tatile çıkma sıklığı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 kez	110	64.3
2 kez	43	25.1
3 kez	9	5.3
4 ve fazlası	3	1.8
Hiç çıkmam	4	2.3
Boş Veri	2	1.2
Toplam	171	100.0

**Tablo 2 Devamı:** Katılımcıların Tatillerine İlişkin Bilgiler

Tatil için Tercih Edilen Sezon	n	%
Yaz ayları	99	57.9
Sezon dışı	17	9.9
Okul tatili	40	23.4
Firmanın izin politikasına göre	12	7.0
Boş veri	3	1.8
Toplam	171	100.0

Katılımcılara konaklama işletmesi seçiminde önem verdikleri kriterler sorulmuş ve alınan yanıtların frekans ve yüzde dağılımları tablo 3'de gösterilmiştir. Tablo 3'e göre katılımcıların %58.5'i yüzme havuzu isterken, %55.6'sı ise bayanlara özel yüzme havuzu aradıklarını ifade etmektedirler. Bu oranları sırası ile Türk Hamamı ve Mescit kriteri almaktadır. Tablo incelendiğinde katılımcıların tesis seçiminde katılımcıların inançlarının önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Konaklama İşletmesi Seçiminde Önemli Kriterler

Konaklama İşletmesi Seçiminde Önemli Kriterler	n	%
Casino	7	4.1
Türk Hamamı	87	50.9
Sauna	56	32.7
Bayanlara Özel Yüzme Havuzu	95	55.6
Yüzme Havuzu	100	58.5
Gece Kulübü	15	8.8
Disko	22	12.9
Mescit	86	50.3
Özürllülere Yönelik Düzenlemeler	44	25.7

Katılımcılara otele kayıt yaptırırken evlilik cüzdanının sorulmasına nasıl baktıklarına ilişkin bir ifade yöneltilmiş ve alınan cevaplara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 4'de verilmiştir. Tablo 4'e göre katılımcıların yarısından fazlası tesisin bu bilgiyi almasının gerekli olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 4.** Otele Girişte Evlilik Cüzdanının Sorulmasına Bakış Açısı

Otele Girişte Evlilik Cüzdanının Sorulmasına Bakış Açısı	n	%
Hoşuma gitmez	25	14.6
Tesisini ilgilendirmez	46	26.9
Tesisin bu bilgiyi alması gerekli	95	55.6
Boş veri	5	2.9
Toplam	171	100.0

Katılımcılara "kendinizi dini inanç konusunda nasıl tanımlarsınız?" şeklinde bir soru yöneltilmiş ve alınan cevaplara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Otele Girişte Evlilik Cüzdanının Sorulmasına Bakış Açısı

<b>Katılımcıların Dini Tanımlamaları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Dindar biriyim namazımı aksatmadan kılarım	49	28.7
Dindar biriyim ama namazlarımı bazen aksatıyorum	67	39.2
Sadece ramazanda ve mübarek gecelerde dini yaşayabiliyorum	40	23.4
Dini çok fazla yaşayamıyorum ama saygılıyım	13	7.6
Din ben çok fazla ilgilendirmiyor	-	-
Boş veri	2	1.2
Toplam	171	100.0

Tablo 5'e göre katılımcıların hiçbiri dinin kendilerini fazla ilgilendirmediği cevabını işaretlememiştir. Bununla birlikte dine, dini inançlara saygı duyan fakat dini çok fazla yaşayamadığını ifade edenlerin oranı ise oldukça düşüktür. Tablo 5'e göre araştırmaya katılanların %91.3'ü kendilerini dindar birisi olarak tanımlamakta fakat dini pratikleri uygulama düzenleri birbirinden farklıdır denilebilir. Katılımcılara yaşam tarzını belirleyen faktörler ile ilgili yöneltilen soruya ilişkin alınan cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'a göre katılımcıların yaşam tarzı üzerinde en belirleyici faktörün dini inançları olduğu söylenebilirken, ailenin ve çevrenin etkisiyle örf ve adetlerin etkisi de azımsanamayacak derecede olduğu söylenebilir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Yaşam Tarzını Belirleyen Faktörler

<b>Katılımcıların Yaşam Tarzını Belirleyen Faktörler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Aile ve çevre	88	51.5
Örf ve Adet	78	45.6
Dini inançlar	111	64.9
Deneyimler	38	22.2

#### **Turistlerin Tatil Tercihleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Olarak Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

Katılımcıların tatil tercihleri üzerinde etkili olan faktörleri belirleyebilmek amacıyla 43 Likert türünde hazırlanmış bir soru formu kullanılmıştır. İlgili ifadelerin güvenilirlik analizi sonucunda alfa katsayısının 0,885 olduğu tespit edilmiş olup bu oranın güvenilirlik düzeyi için kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 7: Faktör Analizi Sonuçları (n=171)

Faktörler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenilirlik Katsayısı
<b>Boyut 1: Kültürel Yakınlık</b>		30.211	30.211	,900
Kültürüm tatil için tercih edeceğim ülkeyi belirler	,820			
Konuştüğüm dil tatil için tercih edeceğim ülkeyi belirler	,784			
Din ve inançlarım tatil için tercih edeceğim ülkeyi belirler	,747			
Gelenek ve göreneklerim tatil için tercih edeceğim ülkeyi belirler	,744			
Tatil için tercih edeceğim ülkenin/bölgenin anadili, seçimlerimde belirleyicidir.	,689			
Benim kültürüme benzeyen ülkelere seyahat etmeyi tercih ederim.	,689			
Tatil için tercih edeceğim ülkenin/bölgenin dini, seçimlerimde belirleyicidir.	,683			
Tatil için tercih edeceğim ülkenin/bölgenin gelenek ve görenekleri, seçimlerimde belirleyicidir.	,677			
Türklerin çoğunlukla gittiği yerlere seyahat etmeyi tercih ederim	,628			
Tatil için tercih edeceğim ülkenin/bölgenin yaşama tarzı, seçimlerimde belirleyicidir.	,524			
<b>Boyut 2: Dini Görüşler</b>		12.595	42.806	,893
Konakladığım otelde erkek ve kadın plajlarının ayrı olup olmaması otel tercihim etkiler.	,858			
Konakladığım bayanlara ayrı havuz olup olmaması otel tercihim etkiler.	,851			
Konakladığım otelde mescit olup olmaması otel tercihim etkiler.	,790			
Konakladığım otelde alkollü içki servisi yapıp yapılmaması otel tercihim etkiler.	,790			
Yemek yediğim otelde alkollü içki sunumu otel ve restoran seçimlerimde etkili olur.	,688			
Yemek yediğim restoranın kullandığı et ürünleri (helal et) otel ve restoran seçimlerimde etkilidir.	,511			
<b>Boyut 3: Tesisin Politikası</b>		8.314	51.121	,733
Konaklama tesisinde kullanılan menü otel tercihim etkiler	,834			
Konaklama tesisinin misafir ağırlama politikası otel tercihim etkiler	,705			
Yemek yediğim restoranın uyguladığı menü otel ve restoran seçimlerimde belirleyicidir.	,664			
konaklama tesisinde konaklayan müşteri profili otel tercihim etkiler	,654			
<b>Boyut 4: Plan ve Program</b>		6.883	58.004	,770
Yabancı bir ülkede seyahat ettiğim zaman rehberli bir turu tercih ederim.	,858			
Yabancı bir ülkede seyahat edeceğim zaman planlanmış bir geziyi tercih ederim.	,797			
Yabancı bir ülkeye ziyaretimde temel planlarımı seyahat acentası aracılığıyla yaparım.	,780			
<b>Boyut 5: Yerel Unsurlar</b>		4.833	62.837	,748
Gideceğim turistik destinasyona ait kültür öğeleri dikkatimi çeker.	,819			
Gideceğim ülkede yere kültür öğelerinin turistik ürün olarak kullanılması ilgimi çeker.	,797			

Faktörler üzerinde 0,40 yükleme değeri ölçüt alınarak 25 ifade değerlendirmeye alınmış ve 5 faktör bulunmuştur. Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile yapılmış ve KMO değeri sig. (p)= 0.000 anlamlılık düzeyinde 0.847 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0,5-1,0 arası değer aralığında kabul edilebilir. 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını ifade etmektedir (Altunışık ve diğ., 2012: 272). Bu ifadeye göre turistlerin tatil tercihleri üzerinde etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan veri seti faktör analizi için uygundur denilebilir.

Alpha (Cronbach) değeri 0,883 olarak tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyans ise %62.837'dir. Birinci boyut toplam varyansın %30.211'ini, ikinci boyut %12.595'ini, üçüncü boyut %8.314'ünü, dördüncü boyut %6.883'ünü, beşinci boyut %4.883'ünü açıklamaktadır. Birinci boyut, 6., 2., 4., 1., 8., 15., 13., 7., 14. ve 12. ifadelerden, ikinci boyut 34., 33., 32., 31., 29. ve 28. ifadelerden, üçüncü boyut 23., 21., 27. ve 22. ifadelerden, dördüncü boyut 19.,18. ve 20. ifadelerden, beşinci boyut 38. ve 39. ifadelerden oluşmaktadır. Birinci boyut altında 10 ifade, ikinci boyut altında 6 ifade, üçüncü boyut altında 4 ifade, dördüncü boyut altında 3 ifade, beşinci boyut altında 2 ifade yer almaktadır.

Boyutların güvenilirlik analizine bakıldığında birinci boyutun alfa katsayısı 0.900, ikinci boyutun alfa katsayısı 0.893, üçüncü boyutun alfa katsayısı 0.733, dördüncü boyutun alfa katsayısı 0.770, beşinci boyutun alfa katsayısı 0,748'dir.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre Almanya'da yaşayan Türk vatandaşlarının tatil tercihleri üzerine öncelikle kültürel yakınlık, sonrasında ise dini görüşler, konaklama tesisi ve restoranların uyguladığı politikalar, plan ve programlı çalışma ve son olarak da yerel unsurların etkili olduğu ifade edilebilir.

Bu sonuçtan yola çıkarak kültürün tatil tercihleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Kişinin kültürünü oluşturan din ve inançları, gelenek ve görenekleri, dili ve dini, yaşama tarzı tatil için gidecekleri ülkenin/şehrin/bölgenin seçiminde önemli bir unsurdur. Yine kültürün bir parçası olan dini değer ve yargılar ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmış, fakat bu boyutta kişilerin dini inançlarına göre konaklayacakları otelde kadın ve erkekler için ayrı plajlar ve havuzlar, mescit olup olmaması, alkollü içki servisi yapılıp yapılmadığı konaklama tesisi seçiminde etkili iken ve yemek için restoran tercihlerinde alkollü içki servisi yapılıp yapılmadığı ve helal et kullanıp kullanmadığı önemli bir unsurdur. Kişilerin Konaklama tesisi ve yiyecek-içecek işletmesinde aradığı bu kriterler dini inançların etkisiyle şekillenmektedir.

Yapılan faktör analizi sonrasında katılımcıların verdikleri yanıtlar ile tatil tercihleri üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin ifadelere verdikleri yanıtlar ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Öncelikle katılımcıların cinsiyeti ile tatil tercihleri üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin ifadelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Cinsiyeti İle Tatil Tercihlerinin Bağımsız Örneklem t-Testi ile Analizi

Tatil Tercihlerini Etkileyen Faktörler		n	Ortalama	Std.Sapma	t değeri	Sig.
Kültürel Yakınlık	Kadın	38	2.7632	,91339	-2,031	,044
	Erkek	123	3.1220	,96313		
Dini Görüşler	Kadın	38	3.8158	1,00956	,733	,465
	Erkek	123	3.6748	1,04408		
Tesis Politikası	Kadın	38	3.8158	,72987	1,063	,289
	Erkek	123	3.6504	,86823		
Plan ve Program	Kadın	38	3.8947	,79829	3,384	,001
	Erkek	123	3.3577	1,01731		
Yerel Ürünler	Kadın	38	3.9211	,67310	1,175	,3243
	Erkek	123	3.7561	,97797		

Tablo 8'e göre  $p < 0,05$  olduğundan kültürel yakınlık ve plan program konusunda kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıklar vardır denilebilir. Kültürel yakınlık boyutunda kadın ve erkeklerin bu ifadelerine verdikleri yanıt ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların kültürel yakınlığa ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlar ne katılıyorum ne de katılmıyorum doğrultusunda olmakla birlikte kadın katılımcıların yanıtlarının kültürel yakınlık ifadelerine daha olumsuz yaklaştıkları ifade edilebilir. Plan ve program boyutunda ise kadın katılımcıların da erkek katılımcıların da ne katılıyorum, ne katılmıyorum yönünde cevaplar verdikleri ifade edilebilir. Fakat kadın katılımcılar plan ve programlı seyahatlere erkek katılımcılara oranla daha ılımlı yaklaşmaktadırlar.

Katılımcıların medeni durumları ile tatil tercihleri üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiş ve anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır. Katılımcıların yaşı ve eğitim durumları ile tatil tercihleri üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş ve anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır.

Katılımcıların ortalama gelirleri ile tatil tercihlerini etkileyen faktörlere ilişkin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları tablo 9'da verilmiştir. Tablo 9'a göre katılımcıların ortalama gelirlerine göre katılımcıların tatil tercihlerini etkileyen tesis politikası faktörüne ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlar arasında  $p < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık vardır denilebilir. Anlamlı farklılığın hangi gelir grubundan kaynaklandığının tespiti için yapılan Tukey testine göre gruplar arasındaki anlamlı farklılığın sosyal yardımla geçiniyorum diyen katılımcılardan kaynaklandığı ifade edilebilir. Sosyal yardımla geçiniyorum diyen katılımcılar diğer katılımcılara göre tesisin politikasına ilişkin kendilerine yöneltilen ifadelerine katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Diğer katılımcılar ise ne katılıyorum ne katılmıyorum ile katılıyorum arasında yanıtlar vermişlerdir.



**Tablo 9:** Katılımcıların Ortalama Gelirleri ile Tatil Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tek Yönlü Varyans Analizi ile Test Edilmesi

Tatil Tercihlerini Etkileyen Faktörler	Ortalama Gelir	f	Ortalama	Std.Sapma	F	Sig.
Kültürel Yakınlık	Sosyal Yardım	4	3,7500	1,89297	,887	,473
	500 €'dan az	20	3,2000	,76777		
	500-1000 €	28	3,1071	1,10014		
	1000-2000 €	81	2,9630	1,00554		
	2000 €'dan fazla	29	2,9310	,79871		
Dini Görüşler	Sosyal Yardım	4	3,5000	1,00000	,369	,830
	500 €'dan az	20	3,9000	,78807		
	500-1000 €	28	3,5714	,99735		
	1000-2000 €	81	3,6914	1,06820		
	2000 €'dan fazla	29	3,7586	1,02313		
Tesis Politikası	Sosyal Yardım	4	4,7500	,50000	3,379	,011
	500 €'dan az	20	3,3500	,67082		
	500-1000 €	28	3,5000	,88192		
	1000-2000 €	81	3,7531	,84455		
	2000 €'dan fazla	29	3,7931	,61987		
Plan ve Program	Sosyal Yardım	4	3,2500	1,50000	,515	,725
	500 €'dan az	20	3,6000	,82078		
	500-1000 €	28	3,5357	1,10494		
	1000-2000 €	81	3,3951	,99598		
	2000 €'dan fazla	29	3,6552	,93640		
Yerel Ürünler	Sosyal Yardım	4	4,7500	,50000	1,213	,307
	500 €'dan az	20	3,7500	,91047		
	500-1000 €	28	3,7857	,87590		
	1000-2000 €	81	3,7284	,93558		
	2000 €'dan fazla	29	3,8276	,92848		

Katılımcıların mesleği ile tatil tercihleri üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş ve istatistikî açıdan anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Demografik değişkenlere ilişkin analizler yapıldıktan sonra katılımcıların milliyeti, kendilerini dini inanç konusunda tanımlamaları ile tatil tercihleri üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların milliyeti tatil tercihleri üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş ve istatistikî açıdan anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır.

**Tablo 10.** Katılımcıların Kendilerini Dini İnanç Konusundaki Tanımlamaları ile Tatil Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tek Yönlü Varyans Analizi ile Test Edilmesi

Tatil Tercihlerini Etkileyen Faktörler		f	Ortalama	Std.Sapma	F	Sig.
Kültürel Yakınlık	A	49	3,2245	,82324	1,434	,235
	B	67	2,9104	1,01102		
	C	40	3,1250	,96576		
	D	13	2,7692	1,23517		
	E	-				
Dini Görüşler	A	49	4,1633	,94311	7,572	,000
	B	67	3,7164	1,04165		
	C	40	3,3250	,79703		
	D	13	3,0769	1,11516		
	E	-				
Tesis Politikası	A	49	3,7143	,76376	1,147	,332
	B	67	3,5373	,94273		
	C	40	3,8000	,72324		
	D	13	3,8462	,68874		
	E	-				
Plan ve Program	A	49	3,3673	,92857	,725	,538
	B	67	3,6269	1,01258		
	C	40	3,5000	,93370		
	D	13	3,3846	1,19293		
	E	-				
Yerel Ürünler	A	49	3,7755	,91891	,134	,940
	B	67	3,7761	1,01236		
	C	40	3,8000	,68687		
	D	13	3,6154	1,19293		
	E	-				

A: Dindar biriyim, namazımı aksatmadan kılarım, B: Dindar biriyim, ama namazlarımı bazen aksatıyorum, C: Sadece Ramazan ayında ve mübarek gecelerde dini yaşayabiliyorum, D: Dini çok fazla yaşamıyorum, ama saygılıyım, E: Din beni çok fazla ilgilendirmiyor.

Katılımcıların kendilerini dini inanç konusunda sınıflandırmaları ile tatil tercihlerini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş ve analiz sonuçları tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'a göre katılımcıların tatil tercihlerinde etkili olan dini görüşler faktörü ile katılımcıların kendilerini dini inanç konusunda yaptıkları tanımlamalar arasında  $p < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık vardır denilebilir. Anlamlı farklılığın tespitine ilişkin yapılan tukey testi sonuçlarına göre dini çok fazla yaşamıyorum ama dine saygılıyım diyen katılımcılar ile sadece Ramazan ayında ve mübarek gecelerde dini yaşayabiliyorum diyen katılımcıların tatil tercihleri üzerinde dini görüşlerin etkisine yönelik ifadelerle verdikleri yanıtlar ne katılıyorum ne katılmıyorum doğrultusunda ortada bir noktadadır. Bununla birlikte dindar biriyim ama namazlarımı bazen aksatıyorum diyen katılımcılar tatil tercihleri üzerindeki etkili olan dini görüşlere ilişkin ifadelerle daha ılımlı yaklaşmaktadırlar. Dindar biriyim, namazımı aksatmadan kılarım diyen katılımcılar ise tatil tercihleri üzerinde dini görüşlerin etkisi yönündeki ifadelerle katılıyorum yanıtını

vermişlerdir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların dini inanç konusunda kendilerine ilişkin yaptıkları tanımlamalarla tatil tercihleri üzerinde dini görüşlerin etkisinin şaşırtıcı olmadığı ifade edilebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Kültür insanların tercihlerinde en etkili unsurlardan birisidir. Kültürün yansımalarını yaşamın her alanında görmek mümkündür. Tüketici tercihlerini belirleyen dış faktörlerden birisi olan kültür, toplumların geçmişten günümüze sahip olduğu manevi unsurlardandır. Kültürel değişkenler bireylerin demografik özellikleri ve yaşama biçimlerinden oluşmaktadır. Kültür bilgiyi, sanatı, dini, ahlaki, örf ve adetleri, alışkanlıkları içine alan bir unsurdur. Bireylerin sahip olduğu, duygular, yaşama tarzı onun manevi kültürünü oluşturur ve nereye seyahat edileceği konusunda da kültür belirleyici bir unsurdur denilebilir.

Almanya'da yaşayan Türklerin tatil tercihleri üzerinde kültürün ve dinin etkilerine yönelik yapılan çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların tatil tercihlerinde öncelikle kültürel yakınlık ve dini görüşlerin, sonrasında ise tesisin politikası, plan ve programlar ile yerel ürünlerin bir çekicilik unsuru olarak kullanılıp kullanılmadığı etkili faktörlerdendir.

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti, ortalama gelir düzeyleri ve dini tanımlamaları ile tatil tercihlerini belirleyen faktörlere verdikleri yanıtlar arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

İnsanlar tatil için belirleyecekleri seyahat acentasından, tatili geçirecekleri konaklama tesisinin seçimine, yemek yiyecekleri restoran seçimine kadar kültürel bir etki altındadırlar. Söz konusu kültürel etkide iki yönlü bir süreçten bahsedilebilir. Bunlardan birincisi kişinin kendi kültürü, ikincisi ise gideceği ülkenin/bölgenin kültürüdür. Bazı insanlar farklı kültürleri tanıma motivasyonu ile hareket eder ve tatil için kendilerine tamamen yabancı bir kültürün hâkim olduğu ülke/bölgeyi tercih ederler. Bazıları ise kendi kültürlerine benzer bir kültürün hâkim olduğu mekânları tatil için tercih etmektedir. Almanya'da yaşayan Türkler üzerine yapılan bu çalışmada görüşülen kişilerin ikinci gruba girdikleri ve tatil yeri seçiminde kendi kültürlerine benzeyen destinasyonları tatil için tercih ettikleri ifade edilebilir.

Almanya'da yaşayan Müslümanların yarısından fazlasını oluşturan Türklerin tatil tercihlerindeki kültürel ve dini hassasiyetlerin Alman devletince dikkate alınması Türklerin Almanya dahilinde iç turizm hareketlerine katılımlarını olumlu etkileyecektir. Aynı şekilde Türkiye'nin de Almanyalı Türklerin tatil tercihlerindeki hassasiyetleri dikkate alması dış aktif turizm gelirlerine olumlu katkılar sağlayacaktır.

İşletme sahipleri işletmelerini yapılandırırken hitap ettikleri kitlenin kültürünü de göz önünde bulundurmalıdır. Özellikle kültürün vazgeçilmez unsurlarından birisi olan din unsuruna ilişkin gerekli düzenlemelerin işletme bünyesinde yer alıp almadığı işletmenin tercih edilirliğinde önemli bir etkidir.

Yapılan/yapılacak tanıtım çalışmalarında, kendilerini rahat hissedecekleri, aradıklarını bulabilecekleri mekân düzenlemelerinin yapılmış olduğuna ilişkin vurgu yapılarak destinasyonun ve destinasyonda var olan işletmelerin seçicilikleri artırılabilir.

#### Kaynaklar

Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım, (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Geliştirilmiş 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Altunışık, R. ve İslamoğlu, H. (2008). Tüketici Davranışları. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Hacıoğlu, N. (2008). Turizm Pazarlaması. Nobel Yayın, Ankara.

Kaplan, M. (1996). Kültür ve Dil. Dergâh Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.

Nursi, B. S. (2012). Mektubat, Envar Yayını, İstanbul.

Türk Dil Kurumu (2013), Kültür.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51628cb4ac60e6.28514208](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51628cb4ac60e6.28514208), (Erişim Tarihi, 08.04.2013).

Torlak, Ö., Altunışık, R. ve Özdemir, Ş. (2007). Postmodern Dünya'da Tüketimi Yeniden Anlamlandırarak Yeni Müşteri. Hayat Yayınları, İstanbul.

Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış. 1/1: 202-223.

Oluç, M. (2006). Temel Pazarlama Kavramları. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Özgür, T. (2007). Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilimdalı.

Yılmaz, Ö. (2010), "Avrupa'da Uyum Bağlamında İslam ve Müslümanların Dünü ve Bugünü" Journal Of Islamic Research ,Vol 3, No 2, December 2010.

**Teşekkür:** Bu araştırmanın veri toplama safhası 2011 yılında Üniversiteat Osnabrück'de Misafir Araştırmacı sıfatıyla yürütülmüştür. Zentrum für Interkulturelle Islamstudien (ZIIS) direktörü Prof. Dr. Bülent Uçar ve ekibine misafirperverliklerinden dolayı özellikle teşekkür ederim. Araştırmada veri toplamamda yardımcı olan Osnabrück, Bremen, Melle, Bielefeld, Herford, Hannover, Frankfurt, Karlsruhe-Waghäusel, Mannheim Türk-İslam Cemiyetleri Üyelerine, MISAWA editörü sosyolog Dr.Cemil Şahinöz ve ekibine, Landesverband der Muslime Niedersachsen e.V. başkanı Avni Atiner ve ekibine, Bildungs-und Begegnungsforum Frankfurt am Main e.V. vakfından Arif Ağur ve Cem Kahraman'a, gözlem ve derinlemesine mülakat yapmamda evlerini ve gönüllerini açan Ceylan, Balcın, Kumaş, Batman, Koç, Aşlı ve Öztürk ailelerin fertlerine ve nihayet çalışmanın yükünü çeken asistanım Dr. Semra Aktaş Polat ve Serkan Polat'a canu gönülden şükranlarımı arz ediyorum.

# Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi

Yapısal ve Psikolojik  
Güçlendirmenin  
İşyeri Nezaketsizliği  
ve Tükenmişliğe  
Etkisi

17

**Sema POLATCI**

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü, sema.polatci@gop.edu.tr*

**Fatih ÖZÇALIK**

*Hitit Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu,  
İşletme Bölümü, fatihozcalik@hitit.edu.tr*

## Özet

Belirli bir alanda birbiri ile ilişkili firmalar ve kurumların coğrafik konsantrasyonu olarak tanımlanabilecek kümeler, içindeki işletmelerin rekabet gücünü artırırken bir bölgesel kalkınma aracı olarak da ülke politikalarında git gide daha çok yer bulmaktadır. Oldukça önem atfedilen kümelerin kendine has kaynakları olup olmadığını ve bu kaynakların neler olduğunu belirlemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma, Kayseri Mobilya İş Kümesinde yapılmış olup, 250 işletmenin katılımı sağlanmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS ve SPSS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde küme kaynaklarının 28 madde içeren ve kurumsal kaynaklar, özelleşmiş kaynaklar, ilişkisel kaynaklar ve finansal kaynaklar olarak isimlendirilen dört gruptan oluştukları görülmüştür.

Bu çalışma, güçlendirmenin iki türü olan yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilmiş olan araştırma modeli ile hem değişkenler arasındaki ilişki ve etkiler; hem de işyeri nezaketsizliğinin, güçlendirme türlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma modelini test etmek amacıyla, Çorum'daki bankalarda görev yapan 171 çalışandan elde edilen verilere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği negatif, yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini negatif ve işyeri nezaketsizliğinin tükenmişliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yapısal güçlendirmenin tükenmişliğe etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü üstlendiği de belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Güçlendirme, İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik

Yapısal ve Psikolojik  
Güçlendirmenin  
İşyeri Nezaketsizliği  
ve Tükenmişliğe  
Etkisi

## THE EFFECTS OF STRUCTURAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON WORKPLACE INCIVILITY AND BURNOUT

### Abstract

This study was designed to determine the correlations and effects between two dimensions of empowerment, workplace incivility and burnout. According to the research model, mediation effect of workplace incivility on the relationship between dimensions of empowerment and burnout was analyzed. Hierarchical regression analysis was used to test the research model. Data were gathered from 171 bank employees in Çorum. Results showed that structural and psychological empowerment affect burnout negatively, structural empowerment affects workplace incivility negatively, and workplace incivility affects burnout positively. Furthermore, workplace incivility plays a mediator role on the relationship between structural empowerment and burnout.

**Keywords:** Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Empowerment, Workplace Incivility, Burnout

### Giriş

Küreselleşme ve rekabetin iş dünyasında ortaya çıkardığı kavramlardan birisi de güçlendirmedir. Güçlendirme sayesinde, işgörenlerin nasıl inisiyatif alacakları ve işteki zorluklara nasıl tepki verecekleri konusunda deneyim kazanmaları sağlanır (Laschinger, vd., 2004). Yapılan araştırmalarda, güçlendirme kavramının tek bir boyut ile tarif edilmesinin güçlüğü fark edilmiş ve güçlendirme konusundaki yaklaşımlar ikiye ayrılmıştır. Bunlardan birisi Kanter tarafından geliştirilmiş olan "Yapısal Güçlendirme" yaklaşımı, diğeri ise Spreitzer'in geliştirdiği "Psikolojik Güçlendirme" yaklaşımıdır. Menon (2001) bu iki yaklaşımın birbirinden tamamen ayrı ya da bağımsız olmayıp, ikisinin birbirini tamamlar nitelikte olduğunu öne sürmüştür.

Nezaket kavramı Anderson ve Pearson (1999) tarafından ahlaki bir standart ve bir erdem olarak değerlendirilmiştir. Nezaket "bireylerin bir arada yaşayabilmek için nasıl davranmaları gerektiğini kültürel ve toplumsal farklılıkları esas alarak belirten yollar ve normlar" olarak tanımlanabilir (Hartman, 1996). Nezaketin kelime anlamı ise "başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, naziklik"tir (www.tdk.gov.tr). Araştırmacılar, bireyler arasındaki ilişkilerin sıklığı ve karmaşıklığı arttıkça, nezakete duyulan ihtiyacın da arttığını savunmaktadırlar (Erickson, 1962; Chen ve Eastman, 1997). Günümüz iş dünyasında teknoloji, küreselleşme ve bunlardan dolayı artan rekabet bireyler arasındaki ilişkileri eskisinden çok daha karmaşık hale getirmiştir. Bu da daha fazla nezaket ihtiyacını doğurmuştur. Ancak her ne kadar nezaket ihtiyacı artmış

olsa da, 1990'ların sonlarında yapılmış olan bir araştırmada (Marks, 1996) göre, katılımcıların %90'ı nezaketsizliğin son yılların en büyük sorunu olduğundan bahsetmektedir.

İşgörenlerin algıladıkları güçlendirme düzeyinin, onları olumlu yönde motive ettiği ve performanslarını artırdığı yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Çöl, 2008). Ayrıca kendilerini güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin, diğerlerine göre daha az tükenmişlik yaşadıkları da belirlenmiştir (Laschinger ve Finegan, 2005; O'Brien, 2010). Bu çalışmada güçlendirmenin iki boyutu olan yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde, işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü araştırılmıştır. Ayrıca işyeri nezaketsizliğine güçlendirmenin iki boyutunun nasıl bir etki yaptığı da incelenmiştir.

## Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme

### I. Yapısal Güçlendirme

Kanter (1993) güçlendirmeyi, "bir bireyin amaçlara ulaşmak için mevcut olan kaynaklardan yararlanma ve bağımsız bir şekilde karar alma yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Kanter örgütsel başarının sağlanabilmesi için, öncelikle işgörenlerin başarılı olmalarına fırsat verecek bir yapının var olması gerektiğini vurgulamıştır. Buradan hareketle Kanter (1993) örgütlerin, işgörenlerini güçlendirmeleri gerektiğini, bunu yaparken de iki temel güçlendirme yapısına sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Bu yapılar fırsat yapısı ve güç yapısıdır (Vacharakiat, 2008: 19; O'Brien, 2010: 14). Fırsat yapısı, örgüt içerisinde işgörenlerin ilerlemelerine, bilgi ve becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayan iş koşullarını ifade etmektedir (Laschinger, vd., 2010). Güç yapısı ise işgörenlerin gerekli bilgi, destek ve kaynağa ulaşarak kaynakları harekete geçirmelerini sağlayan örgütsel özelliklerdir (Laschinger, vd., 2010; O'Brien, 2010). Kanter'in yaklaşımı pek çok kez sınanmış ve ciddi ölçüde desteklenmiştir (Laschinger, 1996).

Yapısal güçlendirmenin boyutları bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç olarak sıralanmaktadır. Buradan hareketle yapısal güçlendirmeyi, işgörenlerin bilgiye ulaşmaları, desteklenmeleri, işlerini yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmaları ve son olarak öğrenme ve gelişme fırsatlarına sahip olmaları şeklinde tanımlamak mümkündür (Kanter, 1979). Diğer bir deyişle yapısal güçlendirme "bir örgütün, işgörenlerine bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği" dir (O'Brien, 2010).

Yapısal güçlendirme yaklaşımına göre örgüt yönetimi, çalışma koşullarının etkinliğini sağlayacak uygun koşulların yaratılmasından sorumludur. Yönetim işgörenlerine bilgi, kaynak, destek, fırsat gibi "güç araçlarını" sağlamalı, böylece işgörenlerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmelerine imkan tanıması olmalıdır (Laschinger, vd., 2010).

Yapısal güçlendirmeye ilişkin literatür incelendiğinde, özellikle Kanter'in yaklaşımını temel alarak Laschinger ve arkadaşlarının geliştirdikleri ölçeğin kullanıldığı çok sayıda çalışma bulmak mümkündür. Yapılan araştırmalar kavramın hem bireysel hem de

örgütsel düzeyde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Örneğin yapısal güçlendirmenin örgütsel açıdan olumlu çıktılarına bakıldığında, kararlara katılımı (Kutzcher, 1994), iş tatminini (Boonyarit, vd., 2010; Ullum, 2011; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012), yönetime duyulan güveni (Laschinger, vd., 2001), mesleki sağlığı (Laschinger ve Havens, 1997) ve örgütsel bağlılığı (Boonyarit, vd., 2010; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012) artırdığı görülmektedir. Diğer yandan stres (Laschinger, vd., 2001; Kluska, vd., 2004), tükenmişlik (Hatcher ve Laschinger, 1996; O'Brien, 2010; Çavuş ve Demir, 2010), iş gerginliği (Laschinger, vd., 2001) ve işten ayrılma niyeti (Laschinger, vd., 2009a) gibi olumsuz örgütsel çıktılar üzerinde ise azaltıcı etkisi ispatlanmıştır.

Yapısal güçlendirme kavramı, genel olarak işyerindeki çalışma koşullarını tanımlamakta, işgörenlerin bu koşullara verdikleri tepkilerle ilgilenmemektedir (Laschinger, vd., 2001). Bu tepkiler ise daha çok güçlendirmenin diğer bir boyutu olan psikolojik güçlendirmenin konusunu oluşturmaktadır.

## II. Psikolojik Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988)'nin güçlendirme süreci ile ilgili yaptıkları çalışmadaki güçlendirme tanımından yola çıkan Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin bilişsel öğeleri üzerinde durmuşlardır. Bu öğelerden hareketle Spreitzer, işgörenlerin iş ortamındaki güçlendirme ile ilgili konulara verdikleri tepkileri incelemiş ve 1995 yılında "Psikolojik Güçlendirme" kavramını geliştirmiştir. Laschinger ve arkadaşlarına (2004) göre, psikolojik güçlendirme, işgörenlerin yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ifade etmektedir.

En sade haliyle psikolojik güçlendirme, işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algıdır (Thomas ve Velthouse, 1990). Güçlendirmenin psikolojik boyutu olarak da tanımlanabilen psikolojik güçlendirme, çoğu zaman yönetsel uygulamalara tam olarak bağımlı değildir. Bu güçlendirme türü daha çok işgörenlerin yönetsel uygulamaları algılamaları ve onlara karşı geliştirdikleri tutumlarla ilişkilidir.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımının öncülerinden olan Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etkidir. Daha sonra bu boyutlar Spreitzer (1995) tarafından anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmış ve bu boyutları içeren bir psikolojik güçlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Psikolojik güçlendirmeyi oluşturan bu boyutların kısa tanımları aşağıdaki gibidir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Laschinger, vd., 2004; O'Brien, 2010):

**Anlam:** Üstlenilen işin gerektirdiği rol ile işgörenin kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işi önemseme ve işlerinin önemli olduğunu düşünme düzeyleri ile ilişkili bir boyuttur.

**Yeterlilik:** İşgörenin işini en iyi şekilde yapabileceğine dair kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir deyişle işgörenin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır.



**Özerklik:** İşlerin nasıl yapılacağı konusunda karar verme özgürlüğüne ve yapılan işler üzerindeki kontrole sahip olma durumunu ifade etmektedir. Yeterlilik boyutu, davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken; özerklik boyutu bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir.

**Etki:** İşgörenin örgüt içerisindeki sonuçları etkileyebilmesi ve yaptığı işle o örgüte bir fark ve değer kattığına inanmasıdır.

Bu dört boyut bir araya gelerek psikolojik güçlendirmeyi oluşturmaktadır. Diğer yandan, bu boyutlardan herhangi birindeki eksiklik, güçlendirilmişlik duygusunu tamamen yok etmemekte, ancak duygunun derecesinin azalmasına neden olmaktadır (Spreitzer, 1995).

Literatürde işgörenlerin psikolojik olarak güçlendirildiklerinde oluşacak olumlu sonuçlar ile ilgili birçok kanıt bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin iş tatminini (Laschinger vd., 2001; Boonyarit vd., 2010; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012), örgütsel bağlılığı (Spreitzer, 1995; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012) ve algılanan örgütsel adaleti (Yürür ve Demir, 2011) arttırdığı, iş gerginliğini (Laschinger vd., 2001) ve tükenmişliği (Laschinger vd., 2003; Çavuş ve Demir, 2010) azalttığı görülmektedir.

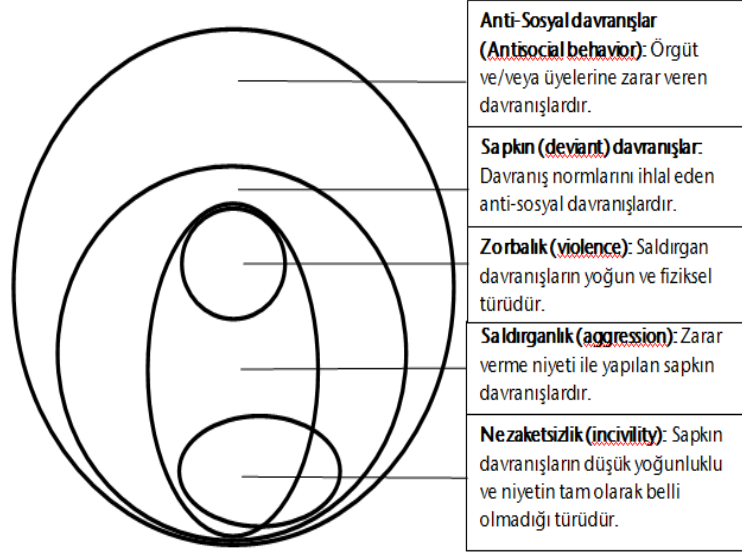
Araştırmacılar, psikolojik güçlendirmenin yapısal güçlendirme sonucu olarak ortaya çıktığı konusunda hemfikirdir (Laschinger, vd., 2001; Boonyarit vd., 2010). Yapısal güçlendirmenin yanı sıra lider-üye etkileşimi (Laschinger vd., 2009a), güven (Chiang ve Jang, 2008), öz saygı (Spreitzer, 1995), kontrol alanı (Spreitzer, 1996), örgüt iklimi (Spreitzer, 1996) ve örgüt kültürü (Chiang ve Jang, 2008) gibi faktörlerin de psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

### III. İşyeri Nezaketsizliği

Sosyal bir iş stresörü olan işyeri nezaketsizliği Anderson ve Pearson (1999) tarafından "işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış" şeklinde tanımlanmıştır. Nezaketsiz davranışlar, bireyin çevresindekilerden algıladığı kaba ve saygısızca davranışlar olarak karakterize edilmektedir. Nazik davranışlar ise bireyin çevresindekilerden beklediği davranışlardır ve çoğu zaman davranış nazik olduğunda çok göze çarpmamaktadır. Ancak nezaketsiz bir davranış sergilendiğinde karşı taraf bunu çoğu zaman kolayca görebilmektedir.

İş ortamlarında pek çok zarar verici davranış türünden bahsedilmektedir. Bu davranışlar farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış, modellenmiş ve farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Örgüt içerisinde ortaya çıkabilen zarar verici davranışlardan bazıları saldırganlık (aggression) (Baron ve Neuman, 1996), zorbalık (violence) (Kinney, 1995), taciz (harassing) (Marks ve Nelson, 1993), fiziksel istismar (physically abuse) (Perlow ve Latham, 1993) ve anti-sosyal davranışlar (antisocial behavior) (Giacalone ve Greenberg, 1997) olarak sıralanabilir. Tüm bu olumsuz davranışlarda zarar verme niyeti vardır, fakat bu niyet bazılarında daha gözle görülür iken, bazılarında gizli kalmaktadır. Diğer yandan verilen zararın miktarı bazı davranış türlerinde fazla iken, bazılarında azdır. Bu noktada işyeri nezaketsizliğinin

diğer kavramlardan benzer ve farklı noktalarını belirtmek amacıyla Anderson ve Pearson (1999) örgüt içerisindeki tüm zarar verici davranışları içeren bir şekil çizmişlerdir.



Şekil I. Örgütlerde Nezaketsizlik ve Diğer Zarar Verici Davranış Türleri

Şekil I'de de görüldüğü üzere örgüte veya onun herhangi bir üyesine zarar veren davranışlar olarak tanımlanan anti-sosyal davranışlar, diğer tüm olumsuz davranışları içerisine almaktadır. Sapkın davranış (Arbak, vd., 2004) işyerindeki davranış normlarının ihlal edilmesine yönelik bir tür anti-sosyal davranıştır. Sapkın davranışın içerisinde saldırganlık ve nezaketsizlik yer almaktadır. Saldırganlık davranışı ise, zorbalık ile nezaketsizlik olarak kabul edilen davranışların bazılarını içermektedir. Nezaketsizliğin ayrıca saldırganlık davranışı olarak kabul edilmeyen bir türü de bulunmaktadır. O halde nezaketsiz davranışlar olarak tanımlanan davranışları iki grupta incelemek mümkündür. İlki saldırgan davranışların içerisinde yer alan zarar verme niyeti ile yapılan davranışlardır. İkincisi ise zarar verme niyeti ile yapılmayan ve sapkın davranışlar arasında yer alan nezaketsiz davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak bilgi veya dikkat eksikliğinden kaynaklanan nezaketsiz davranışlar verilebilir (Anderson ve Pearson, 1999).

İsimleri ve içerikleri birbirinden farklı olsa da, tüm saldırgan davranışlar temelde karşı tarafa fiziksel veya psikolojik olarak zarar verme niyeti içermektedirler. Nezaketsizliğin diğerlerinden en önemli farkı, kişiyi nezaketsizliğe yönelten niyetin dışarıdan tam olarak belli olmamasıdır. Bu durumda nezaketsizlik davranışı sergileyen

bireyin davranışında zarar verme niyetinin olup olmadığını, net bir şekilde söylemek mümkün değildir. Örneğin nezaketsiz davranışları sergileyen kişi karşısındakine zarar verme niyetindedir, ancak karşısındaki bunu fark etmeyebilir. Diğer yandan nezaketsiz davranışlar sergileyen birey, bunu bilinçli olarak yaptığını sonradan inkâr edebilir. Bu nedenle nezaketsizlikte niyet tam olarak açık değildir ve farklı şekillerde yorumlanabilir (Anderson ve Pearson, 1999).

Porath ve Pearson (2009) işyeri nezaketsizliği konusunda yaptıkları geniş çaplı araştırmalar sonucunda, nezaketsizliğin örgüte olan etkilerinin yöneticilerin tahmin ettiğinden çok daha olumsuz olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre binlerce yönetici ve işgören ile yapılan görüşmeler sonucunda örgüt içerisindeki nezaketsizlik nedeniyle, yönetici ve işgörenlerin %66'sı iş performanslarının düştüğünü, %80'i olabilecek olumsuz durumları düşünmekten işine daha az zaman ayırabildiğini, %47'si işyerinde geçirdiği zamanın azaldığını, %38'i iş kalitesinin düştüğünü, %78'i örgüte olan bağlılığının azaldığını belirtmiştir.

İşyeri nezaketsizliğinin iş tatminini (Cortina vd., 2001; Penney ve Spector, 2005), algılanan örgütsel desteği (Dion, 2006), verimliliği (Hutton ve Gates, 2008), örgütsel bağlılığı (Smith, Andrusyszyn ve Laschinger, 2010), iş performansını (Cortina vd., 2001) azalttığı; işgörenlerin sağlığına zarar verdiği (Lim vd., 2008); üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (Penney ve Spector, 2005), iş stresini (Cortina vd., 2001; Dion, 2006), işten ayrılma niyetini (Dion, 2006) ve personel devir hızını (Lim vd., 2008) artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği baş ağrısı, yeme bozukluğu, depresyon, intihar gibi istenmeyen sonuçlara da neden olabilmektedir (MacIntosh, 2005). Son olarak işyeri nezaketsizliğinin aile hayatına yansımaları incelenmiş ve işyerinde nezaketsizliği yoğun olarak yaşayan bireylerin hem kendilerinin hem de eşlerinin evlilik tatminlerinin bu durumdan etkilendiği tespit edilmiştir (Ferguson, 2012).

#### IV. Tükenmişlik

Tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamak mümkündür (Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Tanımından da anlaşılacağı gibi, üç boyutlu psikolojik bir sendrom olan tükenmişlik, yoğun iş hayatı içerisinde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu nedenle günümüzde araştırmacılar konu ile ilgili pek çok araştırmalar yapmakta, bu sendromun azaltılmasına yönelik öneriler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, baskın görüş tükenmişliğin “bireysel özellikler kaynaklı” bir sorun olduğu yönünde idi. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır. Günümüzde yaygın olan görüşe göre tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen “örgütsel faktörler kaynaklı” bir sorundur (Çam, 1992; Maslach ve Leiter, 1997).

## V. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Yapılan araştırmalarda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği azaltıcı etki yaptığı birçok kez ispatlanmıştır (Hatcher ve Laschinger, 1996; O'Brien, 1997; Laschinger vd., 2003; Laschinger, 2004; Laschinger ve Finegan 2005; Laschinger vd., 2006; O'Brien, 2010; Gilbert, Laschinger ve Leiter, 2010; Çavuş ve Demir, 2010). Bunun nedeni güçlendirilmiş işgörenlerin kendilerini güçlü, mutlu ve yetkin hissetmeleri ve hem örgüt içerisinde hem de işten geriye kalan zamanlarında güçlendirilmemişlerden psikolojik anlamda daha iyi durumda olmalarıdır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Yapısal güçlendirme, çalışanların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H2: Psikolojik güçlendirme, çalışanların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

Nezaketsizlik bireysel bir davranışken sonuçları iş ortamını ve iş performansını, nezaketsiz davranışın hedefinin ve diğerlerinin verimliliklerini ve psikolojilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Düşük yoğunlukta başlayan nezaketsizlik, zaman içerisinde yoğunlaşmakta ve çok ciddi bireylerarası sonuçlara neden olabilmektedir (Pearson, Andersson ve Porath, 2000).

Literatürde nezaketsizliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, iş ortamındaki yüksek nezaketsizlik algısının bireylerin tükenmişlik düzeylerini artırması beklenmektedir.

H3: İşyeri nezaketsizliği, çalışanların tükenmişliği üzerindeki anlamlı ve pozitif yönde etkilidir.

Laschinger ve arkadaşları (2009b) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğin etkilerini bir arada incelemişlerdir. Sonuçlara bakıldığında bu üç kavramın iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık ve yüksek personel devir oranı üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Bahsi geçen çalışmada, bu araştırmaya konu olan değişkenlerinin tamamı bir arada incelenmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında, yapılan literatür taramasında güçlendirme türlerinin nezaketsizliğe etkisine veya güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak yukarıda verilen tanımlar ve kavramların kapsamı dolayısıyla, bu ilişkilerin anlamlı çıkması beklenmektedir.

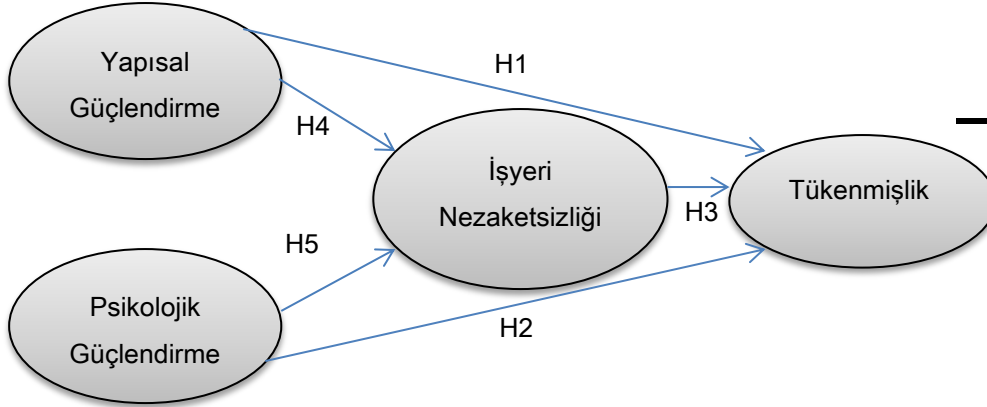
H4: Yapısal güçlendirme, çalışanların nezaketsizliği üzerindeki anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H5: Psikolojik güçlendirme, çalışanların nezaketsizliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H6: Yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliği aracılık rolü oynamaktadır.

H7: Psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliği aracılık rolü oynamaktadır.

Kuram ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



## VI. Araştırmanın Yöntemi

Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu etkide işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada, ilk olarak örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra örneklemde elde edilen verilerle, geliştirilmiş olan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının tespit edilmesinin ardından, hiyerarşik regresyon analizi ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### A. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Çorum il merkezindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Banka yetkililerinden aldığımız bilgilere göre il merkezindeki banka çalışanlarının tahmini sayısı 283'tür. 283 kişilik evrenden %95 güven aralığında %5'lik bir hata payı dikkate alınarak, ana kütleli niceliksel olarak temsil etme yeteneğine sahip örneklem büyüklüğü 169 olarak hesaplanmıştır (Altunışık, vd., 2004: 125). Tamamen gönüllük esasına dayalı olarak toplam 220 banka çalışanına dağıtılan anketlerin 183 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 12 tanesi yanlış, eksik veya hatalı doldurulmuş olduğundan değerlendirmeye alınmamış, analizler 171 anket üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma örnekleminin %53.2'si (N=91) kadın, %46.8'i (N=80) erkektir. Çalışanların yaş ortalamaları 32.81 (SS=6.287) olup, yaşları 24 ile 53 arasında

değişmektedir. Bankadaki kıdemlerine bakıldığında, örneklemin %55.5'i (N=95) 5 yıl veya daha az süredir, %27.5'i (N=47) 6-10 yıldır, %7'si (N=12) 11-15 yıldır, %7'si (N=12) 16-20 yıldır ve %3'ü (N=5) 21 yıl veya daha fazla süredir bankada çalışmaktadır.

## B. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan soru formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işyeri nezaketsizliği, yapısal ve psikolojik güçlendirme ve tükenmişlik değişkenlerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler, ikinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır.

**İşyeri nezaketsizliği ölçeği:** Çalışanların işyerinde algıladıkları, amirleri ve/veya iş arkadaşları tarafından yapılan nezaketsiz davranışları ölçmek amacıyla Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilmiş olan 7 ifadeli işyeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak tespit edilmiştir.

**Yapısal güçlendirme ölçeği:** Örneklemin algıladığı yapısal güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiş olan 18 ifadeli yapısal güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .62 olarak bulunmuştur.

**Psikolojik güçlendirme ölçeği:** Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan 12 ifadeli psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .68 olarak tespit edilmiştir.

**Tükenmişlik ölçeği:** Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 22 ifadeli Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

## VII. Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 1:** Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar ile Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS.	1	2	3
1.İşyeri nezaketsizliği	2.24	.72			
2.Yapısal güçlendirme	3.77	.62	-,255**		
3.Psikolojik güçlendirme	4.13	.73	-,062	,552**	
4.Tükenmişlik	2.51	.61	,318**	-,568**	-,407**

Değişkenlere ilişkin ortalamalara bakıldığında özellikle psikolojik güçlendirme değişkeninin ortalamasının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik ortalamaları ise ortalamanın altında birer değer almışlardır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında psikolojik güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki dışındaki tüm ilişkilerin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Ayrıca modelde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını belirlemek amacıyla tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bu değerler bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını (Tolerans > .2; VIF < 10) göstermiştir.

İşyeri nezaketsizliğinin, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için öncelikle bağımsız değişken (yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasında bir sebep sonuç ilişkisinin var olması gerekmektedir. Daha sonra yine bağımsız değişkenin aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişkeni (işyeri nezaketsizliği) anlamlı bir şekilde etkiliyor olması gerekmektedir. Son olarak da, bağımsız değişken kontrol altında tutulurken, aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir. Bu analizler sonucunda bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Bu etkinin azalması durumunda "kısmi aracılık", etkinin tamamen ortadan kalkması durumunda ise "tam aracılık" etkisinden söz edilebilir. Ancak aracı değişkenin bu arada, bağımlı değişken ile arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Araştırmada bu doğrultuda işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla incelenmiş ve Sobel testleri (Baron ve Kenny, 1986) yapılmıştır.

Aracılık testi amacıyla ilk olarak yapısal güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır, elde edilen bulgular Tablo 2'de özetlenmiştir. Bu aşamada yapısal güçlendirmenin tükenmişliği ( $\beta = -.576$ ,  $p < .001$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Daha sonra yapısal güçlendirmenin, aracı değişken olarak kabul edilen işyeri nezaketsizliği ile olan ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini ( $\beta = -.254$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşyeri nezaketsizliği tükenmişliği ise ( $\beta = .326$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak yapısal güçlendirme ile işyeri nezaketsizliği bir arada analize dahil edilmiş ve ikisinin tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiş ancak analize işyeri nezaketsizliğinin girmesiyle birlikte azalmış ( $\beta = -.528$ ;  $p < .001$ ), diğer yandan işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .192$ ;  $p < .01$ ). Elde edilen bu sonuçların ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve anlamlı bulunmuştur ( $z = -2.70$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgular doğrultusunda işyeri nezaketsizliği değişkeninin yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisini azaltması dolayısıyla, bu ilişkide işyeri nezaketsizliğinin kısmi aracılık rolünden bahsetmek mümkündür. Yapısal güçlendirme ile ilgili regresyon analizleri sonucunda H1, H3, H4 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 2:** Yapısal Güçlendirme-İşyeri Nezaketsizliği -Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Aracılık Testi Sonuçları

	$\beta$	
	İşyeri Nezaketsizliği	Tükenmişlik
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>Test 1</b>	
	Yaş	-.046
	Çalışma süresi	.114
	<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>-.576***</b>
	R <sup>2</sup>	.330
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.318
		(F=27.369***)
	<b>Test 2</b>	
		<b>İş. Nez. -Tük.</b>
	Yaş	.177
Çalışma süresi	-.135	
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>-.254***</b>	
R <sup>2</sup>	.078	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.062	
	(F=4.729**)	
	(F=6.602***)	
<b>Test 3</b>		
Yaş	-.080	
Çalışma süresi	.140	
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>-.528***</b>	
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	<b>.192**</b>	
R <sup>2</sup>	.363	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.348	
	(F=23.695***)	
Sobel Test (z)	<b>-2.70**</b>	

**Tablo 3:** Psikolojik Güçlendirme-İşyeri Nezaketsizliği-Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Aracılık Testi Sonuçları

	$\beta$	
	İşyeri Nezaketsizliği	Tükenmişlik
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>Test 1</b>	
	Yaş	.012
	Çalışma süresi	.063
	<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>-.417***</b>
	R <sup>2</sup>	.171
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.156
		(F=11.476***)
	<b>Test 2</b>	
		<b>İş. Nez. -Tük.</b>
	Yaş	.188
Çalışma süresi	-.161	
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>-.070</b>	
R <sup>2</sup>	.019	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.002	
	(F=1.088)	
	(F=6.602***)	
<b>Test 3</b>		
Yaş	-.044	
Çalışma süresi	.111	
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>-.396***</b>	
<b>İşyeri Nezaketsizliği</b>	<b>.299**</b>	
R <sup>2</sup>	.258	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.241	
	(F=14.463***)	
Sobel Test (z)	<b>-.87</b>	

Yapısal ve Psikolojik  
Güçlendirmenin  
İşyeri Nezaketsizliği  
ve Tükenmişliğe  
Etkisi  
**28**



Aracılık testinin ikinci aşamasında araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır, elde edilen bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ( $\beta = -.417$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve negatif yönde; işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ise ( $\beta = .326$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik güçlendirmenin, aracı değişken olarak kabul edilen işyeri nezaketsizliğine etkisi ( $\beta = -.070$ ;  $p > .05$ ) anlamsız çıkmıştır. Son olarak psikolojik güçlendirme ile işyeri nezaketsizliği analize dahil edilmiş ve ikisinin bir arada tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiş ancak analize işyeri nezaketsizliğinin girmesiyle birlikte azalmış ( $\beta = -.396$ ;  $p < .001$ ), diğer yandan işyeri nezaketsizliğinin de tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .299$ ;  $p < .001$ ). Her ne kadar psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi işyeri nezaketsizliği değişkeninin analize dahil edilmesi ile birlikte azalmış olsa da, psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinin anlamsız olması nedeniyle, işyeri nezaketsizliği değişkeninin psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisine aracılık ettiğinden bahsetmek mümkün değildir. Zaten Sobel testi sonucunun anlamsız çıkması da, bunun göstergesidir. Bu durumda psikolojik güçlendirme ile ilgili regresyon analizleri sonucunda H2 hipotezleri kabul edilmiş, H5 ve H7 hipotezleri reddedilmiştir.

### VIII. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenlerinin arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Çorum'da görev yapan banka çalışanlarından konu ile ilgili veriler toplanmış ve bu veriler sayesinde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan model test edilmiştir. Bu model işyeri nezaketsizliğinin, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolünü incelemektedir. Örneklemde elde edilen veriler ve model kapsamında yapılan analizler sonucunda, bankacılık sektöründe araştırmanın değişkenlerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, hem yapısal hem de psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların tükenmişliklerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki benzer araştırmalarla paralellik göstermektedir (Hatcher ve Laschinger, 1996; O'Brien, 1997; Laschinger vd., 2003; Laschinger, 2004, Laschinger ve Finegan 2005, Laschinger vd., 2006; O'Brien, 2010; Gilbert, Laschinger ve Leiter, 2010; Çavuş ve Demir, 2010). Diğer yandan işyeri nezaketsizliği algısının tükenmişliği artırdığı ve kendilerini yapısal olarak güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin, iş ortamında daha nazik davrandıkları elde edilen sonuçlar arasındadır.

Analizler yapısal güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasında güçlü bir etkileşimin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak aynı etkileşim, psikolojik güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasında gözlenmemiştir. Diğer bir deyişle araştırma sonucunda elde

edilen bulgulara göre psikolojik güçlendirme algısı, işgörenlerin iş ortamındaki nezaketsiz davranışları üzerinde etkili değildir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından birisi, işyeri nezaketsizliğinin güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisindeki aracılık rolü ile ilgilidir. İşyeri nezaketsizliğinin güçlendirme türlerinin tükenmişlik üzerine etkisindeki aracılık rolünün incelendiği analizlerin birinci kısmında yapısal güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri bir arada incelenmiştir. Bu aşamada işyeri nezaketsizliğinin, yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerine etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. İkinci aşamada ise psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü incelenmiştir. Ancak psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilememesi nedeniyle, bu değişkenler arasında işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünden bahsetmek mümkün olmamıştır. Diğer bir deyişle psikolojik güçlendirme işyeri nezaketsizliği üzerinden değil, direkt olarak tükenmişliği azaltıcı etki yapmaktadır.

Araştırma sonucunda ulaşılan önemli sonuçlardan bir diğeri de işyeri nezaketsizliğinin öncülleri arasına yapısal güçlendirmenin dahil edilmiş olmasıdır. Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemiş olmasına rağmen, bu çalışmada güçlendirme boyutlarından yapısal güçlendirmenin, işgörenlerin işyerinde algıladıkları nezaketsiz davranışları azalttığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bankacılık sektöründeki çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında, yapısal ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin artırılmasının ve iş ortamlarındaki algılanan nezaketsizlik düzeylerinin azaltılmasının önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların güçlendirilmesi ve kişilerarası ilişkilerin saygı kuralları içerisinde gerçekleşmesi, hem bireysel hem de örgütsel çıktıları ciddi anlamda olumsuz etkilediği literatürdeki pek çok çalışma ile ispatlanmış olan tükenmişliği azaltacaktır. Dolayısıyla yönetici ve liderlerin bu konulara önem vermeleri, örgütsel başarıları açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin çalışanların algılarına dayalı olarak beyan ettikleri üzerinden ölçülmesi ve çalışanların sosyal beğenirlik doğrultusunda cevap vermiş olma olasılıkları araştırmanın bir sınırlılığıdır. Araştırmanın tek sektörde ve tek ilde yapılmış olması, yine bu araştırmanın sınırlılıklarındandır. Farklı sektörlerde ve farklı illerde yapılacak olan çalışmalardan daha farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca araştırmanın daha büyük banka çalışanları örneklemleri ile veya farklı meslek örneklemlerinde tekrarlanması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir. Son olarak da özellikle literatürde çok fazla çalışılmamış olması dolayısıyla işyeri nezaketsizliği kavramının farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırılmasının, konunun gelişimi ve diğer değişkenlerle olan neden sonuç ilişkilerinin ortaya konulması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Kitabevi.
- Anderson, L. M. ve Pearson C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Arbak, Y., Şanlı, A. Y. ve Çakar, U. (2004). İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-24.
- Baron, R. M. ve Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, R. A ve Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Boonyarit, I., Chomphupart S. ve Arin N. (2010). Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 155-160.
- Çavuş, M. F. ve Demir Y. (2010). The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals. *Canadian Social Science*, 6(4), 63-72.
- Chen, C. C., ve Eastman, W. (1997). Toward a Civic Culture for Multicultural Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 454-470.
- Chiang, C. F. ve Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32, 40-61.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Of Management Review*, 13, 471-482.
- Cortina, L. M., Magley V. J., Williams J. H. ve Langhout R. D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Dion, M. J. (2006). The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses. Doctoral Dissertation, University Of Connecticut.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Erickson, K. (1962). Notes on the Sociology of Deviance. *Social Problems*, 9, 307-314.
- Ferguson, M. (2012). You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility", *Journal of Organizational Behavior*, 33, 571-588.
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. ve Leiter, M. P. (2010). The Mediating Effect of Burnout on the Relationship Between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18, 339-348.
- Hartman, E. (1996). *Organizational Ethics*. England: Oxford University Press.
- Hatcher, S, Laschinger, H. K. (1996). Staff Nurses' Perceptions of Power and Opportunity and Level of Burnout: A Test of Kanter's Structural Theory of Organizational Behaviour. *Canadian Journal of Nursing Administration*. 9(2), 74-94.
- Hutton, S. ve Gates, D. (2008). Workplace Incivility and Productivity Losses among Direct Care Staff. *Journal of American Association of Occupational Health Nurses*, 56(4), 168-175.
- Kanter, R. M. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, (2nd Edition), New York, Basic Books.
- Kinney, J. A. (1995). *Violence at Work: How to Make Your Company Safer for Employees and Customers*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kluska, K. M., Laschinger, H. K. S. ve Kerr, M. S. (2004). Staff Nurse Empowerment and Effort-Reward Imbalance. *Nursing Leadership*, 17(1), 112-128.
- Kutzcher, L. (1994). Staff Nurses' Perceptions of Power and Degree of Participative Management: A Test of Kanter's Structural Theory of Power, Unpublished Master's Thesis, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice. *Journal of Nursing Administration*, 37 (7/8), 354-364.
- Laschinger, H. K. S. (1996). A Theoretical Approach to Studying Work Empowerment in Nursing: A Review of Studies Testing Kanter's Theory of Structural Power in Organizations. *Nursing Administrative Quarterly*. 20(2), 25-41.
- Laschinger, H. K. S. ve Finegan, J. (2005). Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings. *Nursing Economics*, 35(10), 439-449.
- Laschinger, H. K. S. ve Havens, D. (1997). The Effect of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Occupational Mental Health and Work Effectiveness: Testing Kanter's Model or Organizational Empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 27(6), 42-50.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. ve Wilk, P. (2009a). Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2003). Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Healthcare Settings. *Longwoods Review*, 1(3), 2-11.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., Gilin, D. (2009b). Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. ve Greco, P. (2006). The Impact of Staff Nurse Empowerment on Person-Job Fit and Work Engagement/Burnout. *Nursing Administration Quarterly*, 30(4), 358-367.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. ve Leslie, K. (2010). Towards a Comprehensive Theory of Nurse/Patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to Patient Care. *Journal Of Nursing Management*, 18, 4-13.
- MacIntosh, J. (2005). Experiences of Workplace Bullying in a Rural Area. *Issues in Mental Health Nursing*, 26 (9), 893-910.
- Marks, J. (1996). The American Uncivil Wars, U.S. News and World Report, April 22, 66-72.
- Marks, M. ve Nelson, E. (1993). Sexual Harassment on Campus: Effects of Professor Gender on Perception of Sexually Harassing Behaviors. *Sex Roles*, 28, 207-217.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*. 50 (1), 153-180.
- O'Brien L. (1997). The Relationship Between Registered Nurses' Perceptions of Job-Related Empowerment and Occupational Mental Health: A Test of Kanter's Theory of Organizational Behavior, Master's Thesis. London, Ontario: University Of Western Ontario.

- O'Brien, J. L. (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey, The State University of New Jersey.
- Pearson, C. M., Andersson L. M. ve Porath C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(3), 123-137.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job Stress Incivility and Counterproductive Work Behavior (Cwb): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-779.
- Perlow, R. ve Latham, L. L. (1993). Relationship of Client Abuse with Locus of Control and Gender: A Longitudinal Study in Mental Retardation Facilities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 831-834.
- Porath, C. ve Pearson, C. (2009). How Toxic Colleagues Corrode Performance, *Harvard Business Review*, 87(4), 24.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5, 27-52.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A. ve Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-Graduated Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 18, 1004-1015.
- Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Ullum, A. G. (2011). Understanding the Determinants of Job Satisfaction, Degree of Master of Science in Nursing, San Diego State University.
- Vacharakiat, M. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA. Degree of Doctor of Philosophy Nursing, George Mason University, Fairfax VA.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3) 311-335.

# Kümelenme ve Kümeye Özgü Kaynakların Belirlenmesi

Kümelenme ve  
Kümeye Özgü  
Kaynakların  
Belirlenmesi

35

**Yrd.Doç.Dr. Sema YİĞİT**

*Ordu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü - semayigit@yahoo.com*

**Prof.Dr. Kadir ARDIÇ**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü - kadirardic@sakarya.edu.tr*

## Özet

Belirli bir alanda birbiri ile ilişkili firmalar ve kurumların coğrafik konsantrasyonu olarak tanımlanabilecek kümeler, içindeki işletmelerin rekabet gücünü artırırken bir bölgesel kalkınma aracı olarak da ülke politikalarında git gide daha çok yer bulmaktadır. Oldukça önem atfedilen kümelerin kendine has kaynakları olup olmadığını ve bu kaynakların neler olduğunu belirlemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma, Kayseri Mobilya İş Kümesinde yapılmış olup, 250 işletmenin katılımı sağlanmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS ve SPSS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde küme kaynaklarının 28 madde içeren ve kurumsal kaynaklar, özelleşmiş kaynaklar, ilişkisel kaynaklar ve finansal kaynaklar olarak isimlendirilen dört gruptan oluştukları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Küme kaynakları, kümelenme

## CLUSTERING, AND DETERMINATION OF CLUSTER-SPECIFIC RESOURCES

## Abstract

Clusters as a geographic concentration of interconnected businesses, and associated institutions in a particular field both improves competitiveness of clustered firms and takes more place in national policies as a regional development tool. Objective of this study is to determine whether cluster, which is seen so important, has unique resources or not and then identify the resources. Research was conducted in furniture business cluster in Kayseri and provided 250 firms participation. Data was obtained through a questionnaire. Obtained data were analyzed by AMOS and SPSS statistical programs. As a result of the exploratory and confirmatory factor analyzes it has revealed that cluster resources were grouped under four groups named institutional

resources, specialized resources, relational resources and financial resources which consisted of 28 items.

**Keywords:** Cluster specific resources, clustering

### Giriş

İşletmelerin coğrafik yoğunlaşma eğilimleri içinde oldukları uzun zaman önce tespit edilmiş olsa da kümelenme kavramına ilk defa Marshall'ın Principles of Economics (1890) adlı eserinde değinilmiştir. Sonrasında kümelenme kavramı çeşitli boyutları öne çıkarılarak farklı perspektiften bakan araştırmacılarca yeniden ele alınmıştır. Becattini (1979) kümelerin sosyal boyutunu, GREMI (1984) yenilikçi boyutunu öne çıkarırken yeni sanayi odakları yaklaşımına katkı yapanlar kümelenmenin işlem maliyetine etkisine vurgu yapmışlardır. Krugman (1991) Marshall'ın görüşlerinin devamı olarak kümelenmeyi iktisat merkezi çerçevesinde ele almıştır. Kümelenmenin stratejik yönetimle bütünleşmesini sağlayan araştırmacı ise Porter (1990) olmuştur.

Stratejik yönetim literatürü bağlamında kaynak tabanlı görüşe göre firmaların kendine has kaynakları vardır ve performans farklılıkları da bu kaynaklar üzerinde inşa ettikleri yeteneklere dayanmaktadır. Burada analiz firma düzeyindedir. Ancak günümüzde rekabet sadece firmalar arasında değil bölgeler, kümeler veya stratejik iş birlikleri gibi oluşumlar arasında da var olmaktadır. Dolayısıyla benzer bir yaklaşımla analiz küme seviyesinde yapıldığında nelerle karşılaşılmaktadır? Bu çalışmanın amacı kümelerin kaynak tabanlı görüşle incelenmesine dair ilk basamağı oluşturmak olan küme kaynaklarını belirlemektir. İlgili literatürde bu konunun ele alındığı çalışmaların yakın geçmişe dayanan, yabancı ve az sayıda çalışmalar olduğu görülmektedir. Küme kaynaklarının neler olduklarına dair yapılan sınıflandırmalar ise büyük oranda örtüşmemektedir. Bunun sebeplerinden birinin kümelenme kavramının hala her yönüyle anlaşılmamış olması olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden bu çalışmada önce kümelenmenin birçok açıdan anlaşılmasına olanak tanıyan teorik bir altyapı verilmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise bu alt yapı üzerine küme kaynaklarının belirlenmesi aşamasına yer verilmiştir. Bu çabalarla kısıtlı olan literatüre bir katkı sağlanması beklenmektedir.

### I. Kümelenme Teorisi ve Küme Kavramı

Kümelenmenin esası coğrafik yığılmadır. Dolayısıyla kümelenme teorisinin coğrafik yığılmayı ele alan çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde bugünkü halini aldığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Bu yaklaşımlar/okullar kümelenme teorisinin her yönüyle anlaşılmasını sağlarken bölgesel inovasyon sistemleri ve öğrenen bölgeler coğrafik yığılma eksenindeki kümelenme teorisini bir adım daha öteye taşımıştır.

Bu yaklaşımların kümelenme teorisine yaptıkları katkıları kümelenme tanımları çerçevesinde incelemek mümkündür (Tablo 1).



**Tablo 1:** Kümelenme Teorisine Etki Eden Okullar/Yaklaşımlar

Teorik Okullar/Yaklaşımlar	Küme Tanımları
Geleneksel Konum ve Yığılma Teorileri	Firmalar ürettikleri nihai ürünün maddi değerinin, üründe kullanılan girdilerin maddi değerinden fazla olduğunda pazara yakın, girdi maliyetleri ürün maliyetinde büyük bir orana sahip olduğunda kaynaklara yakın yerleşme eğilimindedirler.
Endüstriyel Bölge Yaklaşımı	Kümeler belli coğrafik sınırlar içerisindeki aynı sektöre ait bir grup kuruluştur. Amaç ortak yerleşimin çeşitli faydalarından yararlanmaktır.
İtalyan Sanayi Bölgeleri	Kümeler firmalar arasındaki belirli sosyal ilişkilerin ve etkileşimlerin olduğu oluşumlardır. Bu ilişkiler ise hem iş birliğine hem de rekabete dayalıdır.
Yeni Sanayi Odakları	Kümeler bir nevi sosyal düzenleme işlevi de gören ağ yapıları içindeki esnek ve küçük işletmelerin işlem maliyetlerini düşürmek için coğrafi açıdan yoğunlaşmasıdır.
Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımı	Kümeler ölçeğin artan getirisi, düşük taşıma maliyeti, işletme bağları ve bilgi yayılımı gibi mevcut yığınlaşma ekonomilerinden doğan kendi kendini güçlendiren bir sürecin varlığı ile açıklanabilmektedir.
Küme Yaklaşımı	Kümeler belirli bir alanda birbiri ile ilişkili firmalar ve kurumların coğrafik konsantrasyonudur. Kümeler tedarikçiler ve müşteriler gibi değer zincirinin hem yukarıya hem aşağısındaki, iş birliği ve rekabet için önemli olan bir dizi birbirine bağlanmış endüstriyi ve aktörü içerir.
Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Öğrenen Bölgeler	Kümeler kurumsal, politik ve sosyal bağlamda inovasyonu oluşturacak, sosyal ilişkilerin oldukça önemli olduğu, coğrafik olarak yakın konumda olan işletmelerden oluşan yapılanmalardır.

**Kaynak:** Yazar tarafından yapılan derleme

Bu temel üzerinde küme kavramı tanımlarına bakıldığında küme kavramı üzerinde herkesçe fikir birliğine varılmış ortak bir tanımın olmadığı, farklı tanımların küme kavramının farklı yönlerini vurguladığı görülmektedir. Tablo 2 seçilmiş araştırmacıların küme kavramına dair tanımlamalarına yer vermektedir.

**Tablo 2:** Seçilmiş Araştırmacıların Küme Kavramı Tanımları

Endüstri kümesi, alıcı-tedarikçi veya tedarikçi-alıcı vasıtasıyla veya ortak teknolojiler, ortak üretim veya dağıtım kanallarıyla ya da ortak işçi sendikalarıyla bağlanmış çok sayıda öğeden oluşur (Porter, 1990).

Kümeler bir coğrafik alana yerleşmiş aynı sektörde yer alan firmalar grubudur (Swan ve Prevezer, 1996).

Küme, coğrafik yakınlık ve karşılıklı bağlılık vasıtasıyla sinerji etkisi oluşturabilen firmaların yoğunlaşmasıdır (Rosenfeld, 1997).

Kümeler, birbirlerine katma değer sağlayan bir üretim zincirinde, birbirlerine güçlü bir şekilde bağlı olan firmaların, bilgi üreten ajansların ve müşterilerin üretim ağıdır (OECD, 1999).

Coğrafik açıdan birbirine yakın olan yerel eğitim ve araştırma organlarıyla, devlet laboratuvarlarıyla, finansal kurumlarla ve işletme alt yapısı ile ilgili diğer öğelerle güçlü bağları olan inovasyon firmalarının bölgesel olarak gruplanmasıdır (Bekar ve Lipsey, 2001).

Kümelenme genel olarak, belli işlevsel bölgeler etrafında iş birliği içinde olan, ortak rekabetçiliklerini artırmak için yakın bağlar kuran ve birlikte çalışan firmalarla diğer aktörlerin yoğunlaşmış bir coğrafi alana yerleşme sürecidir (Andersson vd. 2004).

Bir küme işletmelerin tıpkı doğadaki organizmalar gibi çeşitli şekillerde karşılıklı ilişkide oldukları bir alandır (Perry, 2005).

Bir ülke veya bölge içindeki birbiri ile ilişkili işletmelerin, özelleşmiş tedarikçilerin, hizmet sağlayıcılarının ve ilgili kurumların belirli bir alandaki coğrafik yoğunluğudur (Kuchiki, 2007).

**Kaynak:** Yazar tarafından yapılan derleme

Tablodan da görüldüğü üzere hemen hemen tüm tanımlar küme kavramına ait üç özellik belirtmektedir.

- Bunlardan birincisi, kümelerin coğrafik bir yoğunlaşmayla oluşmasıdır. Coğrafik olarak ayrı yerlerde bulunan işletmeler birbiriyle ilgili ve ilişkili olsalar dahi küme oluşturamazlar.
- İkincisi, küme içinde bulunan aktörlerin (işletmeler, tedarikçiler, eğitim ve araştırma kurumları, kamu kuruluşları gibi) çeşitliliğidir. Coğrafik yığılma ancak tüm aktörlerin varlığıyla küme olabilir.
- Ortak olarak nitelendirilebilecek üçüncü özellik ise aktörler arasında yakın bir ilişki bulunmasıdır. Yani bir coğrafik yığılmanın küme olarak nitelendirilebilmesi için sadece aktörlerin varlığı yetmemekte aktörler arasındaki ilişki derecesi de önem arz etmektedir.

Buna göre kümenin tanımını şu şekilde yapmak mümkündür:

“Küme, mekânsal olarak yakın konumda olan dikey ve yatay olarak ilişkili sektörlerle ait işletmeler ve sektörle ilgili diğer kuruluşların (eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları gibi ) ilişki içinde oldukları coğrafi bir alandır.”

Literatürde küme kavramı yerine benzer kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Bu yüzden en çok karıştırılan iki kavramla küme kavramı arasındaki farkları açıklamak yerinde olacaktır. Bu iki kavram sanayi bölgeleri ve ağyapıdır.

Sanayi bölgeleri terimi bazen kümelenme tanımı yerine kullanılabilir. Ancak söz konusu iki kavram arasındaki çeşitli farklılıklar vardır. Porter ve Ketels (2009) sanayi bölgeleri ile kümelenme arasındaki farkları şu şekilde sıralamışlardır:

- Sanayi bölgeleri ekonomideki hafif imalat sektörlerinde faaliyet gösteren ortak konumlanmış küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşur. Kümeler ise işletmelerin ve kurumların muhtemel birçok farklı konfigürasyonunu içeren daha kapsamlı bir tanımdır. Kümelenme aynı zamanda sanayi bölgeleri kavramını da içine aldığından sanayi bölgeleri de bir tür küme olarak tanımlanabilir.
- Sanayi bölgeleri ekonomik etkinliklerini esas olarak buldukları konumun sosyal dokusunun avantajıyla yerel dış kaynak kullanımı ve üretim düzenlemelerinin esnekliği yolu ile sağlarlar. Kümeler ise etkinliklerini verimliliği ve inovasyonu etkileyen bağlar ve bilgi yayılımı gibi çok çeşitli ve kapsamlı yollar ile gerçekleştirirler (s.181).

**Ağyapılar** kavramı da tıpkı sanayi bölgesi gibi zaman zaman kümelenme yerine kullanılan bir tanımdır. Porter (1998) küme kavramını bir ağ yapılanması şekli olarak tanımlamıştır (Porter,1998b,s.226). Bunun yanı sıra iki kavram arasında başka farklılıklar da vardır. Tablo 3’de iki kavramın çeşitli parametreler açısından karşılaştırılması yer almaktadır.

**Tablo 3:** Ağyapıları ile Kümelenme Farklılıkları

Özellik	Ağyapılar	Kümeler
Üyelik	Sınırlı	Açık
İlişkiler	İşbirliği yoluyla rekabet	İşbirliğiyle beraber rekabet
Aktör birleşimi	Ortak iş hedefleri	Ortak vizyon
Etkileşim esası	Biçimsel ortaklıklar	Biçimsel olmayan etkileşim
Ölçek	Limitli, işletmeler arası	Geniş
Bilgi transferi	İlişkiler	Mekân/yakınlık

**Kaynak:** Forsman&Solitander,2003,s.6



**İşletmeler:** Küme faaliyetlerinde ve politikalarında merkezi bir rol oynarlar ve teknik, işletme ve pazar süreçlerine doğrudan dâhil olurlar. Andersson vd.'ne (2004) göre işletmeler kendi çıkarlarını gözetmelidirler. Kümeye katılımları kamuya yarar sağlamak için değil satışlarını ve karlılıklarını artırmak için olmalıdır.(s.89).

**Hükümetler/politika oluşturanlar:** Kümelerdeki kamu etkisini uluslararası, ulusal ve bölgesel/yerel olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür. Uluslararası seviyede bölgesel aktörlere fon sağlayan, alt yapıların modernleşmesi ve ülkeler arasındaki Ar-Ge iş birliği için destek veren Avrupa Birliği gibi aktörler vardır. Ülke hükümeti kapasiteyi değerlendiren ve koordine eden ancak yerel kümelenme süreçlerine yakın olmama eksikliği taşıyan bir aktör olarak görülmektedir. Yerel/bölgesel seviyedeki politika yapımcıları küme elemanlarının potansiyelini daha iyi anlama eğilimindedirler (s.94-95).

**Araştırma toplulukları:** Kümelenme faaliyetlerinde üniversiteler, devlet laboratuvarları, araştırma enstitüleri gibi derinlemesine bilgi ve analitik yeterlilikleri ile öne çıkan araştırma topluluklarının önemi büyüktür. Ancak birçok ülkede bu tür kuruluşların ticari sorumluluk almada çok az teşviki, girişimcilikte sınırlı bir tecrübeleri ve işletmelerle doğrudan iletişime geçmeleri için yetersiz imkânları vardır (s.97)

**Finansal aktörler:** Kendi amaçları, sınırları ve portföy tercihleri olan bankalar, sigorta şirketleri, kamu emeklilik fonları, yatırım fonları ve sermaye sahipleri gibi aktörlerdir (s.98).

**İşbirliği kuruluşları:** İşbirliği kuruluşları kümenin çıkarlarını gözeten resmi veya resmi olmayan ticaret birlikleri, sanayi odaları gibi kuruluşlardır (s.101).

## II. Küme Oluşumu ve Kümelerin Yaşam Döngüsü

Kümelerin nasıl oluştuğu, bu oluşumun kendiliğinden mi olması gerektiği yoksa dışarıdan müdahalelerin de etkisinin olup olamayacağı konusunda ilgili literatürde değişik görüşler vardır. Literatür incelendiğinde küme oluşumuna etki eden faktörleri Tablo 4'teki gibi sıralamak mümkün olabilmektedir.

**Tablo 4:** Küme Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Küme oluşumuna etki eden faktörler	Araştırmacılar
Faktör üstünlükleri	Porter,1990; Sölvell,2008
Tarihsel tesadüfler/Beklenmeyen olaylar	Porter ,1990; Sölvell,2008
Dışsal ekonomiler	Piore ve Sabel, 1984; Brusco, 1982
Lider firma	Wolfe ve Gertler, 2004
Kamu Yatırımları ve Faaliyetleri	Porter, 1998b; Owen-Smith ve Powell, 2004
Yerel Talep ve Pazar Yapısı	Porter,1998a

**Kaynak:** Yazar tarafından yapılan derleme

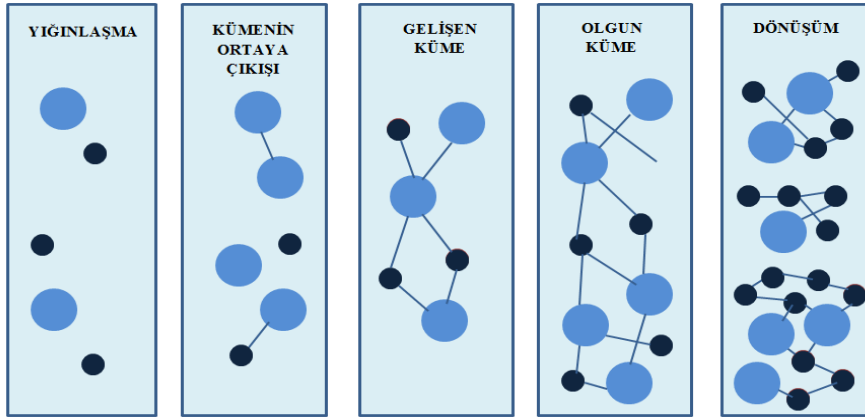
Tıpkı küme oluşumuna etki eden faktörlere dair farklı araştırmacıların farklı görüşleri olduğu gibi kümelerin yaşam döngüsüne dair de literatürde farklı sınıflandırmalar mevcuttur.

**Tablo 5:** Kümelerin Yaşam Döngüsü

Aşamalar	Araştırmacılar
Dört Aşama (embriyonik aşama, büyüme, olgunluk ve düşüş aşaması)	Rosenfeld, 2002
Dört Aşama (ortaya çıkma, büyüme, devamlılık ve düşüş aşaması)	Menzel ve Forhnal, 2007
Beş Aşama (yığılma, kümenin ortaya çıkışı, gelişme, olgunlaşma, dönüşüm aşaması)	Andersson vd., 2004
Üç aşama (doğum, gelişme ve düşüş)	Porter, 1998a

**Kaynak:** Yazar tarafından yapılan derleme

Bu sınıflandırmalardan diğerlerinden nispeten daha kapsamlı olarak görülebilecek Andersson vd.'nin kümelerin yaşam döngüsü aşamaları Şekil 3'te de görülebilir.



**Şekil 3:** Kümelerin Yaşam Döngüsü (Andersson vd. 2004, s.30)

Birinci aşama bir bölgede çok sayıda işletmenin ve diğer aktörlerin yer almasıyla oluşan yığılma aşamasıdır. Oluşma aşamasındaki kümedeki aktörler temel bir faaliyet etrafında iş birliği yapmaya ve aralarındaki bağlarla fırsatları yakalamaya başlarlar. Gelişen küme aşaması olan üçüncü aşamada aynı ya da benzer faaliyetlerde yer alan yeni işletmeler arasında yeni bağlar kurulur. Bu aşamayı olgun küme aşaması izler. Olgun bir küme aktörler açısından belirli bir kritik kütleye ulaşmıştır. Son aşama olan dönüşüm aşamasında zamanla değişen pazarlar, teknolojiler ve süreçler ön plandadır. Kümenin ayakta kalabilmesi için durgunluktan uzak durması ve değişimlere uyum

sağlaması gerekmektedir. Bu dönüşüm kümenin bir ya da bir kaç kümeye ayrılmasıyla veya daha basit olarak sunulan ürün veya hizmetlerdeki değişikliklerle olabilir (Andersson vd.,2004,s.29-30).

#### IV. Küme Kaynakları

Kümelerin de birer yapı olarak işletmeler gibi kendilerine has kaynakları var mıdır? Bu kaynaklar belirlenebilir mi? Aynı sektöre ait kümeler arasındaki performans farklılıklarının nedeni bu kaynaklar mıdır? İşletme kaynaklarına benzer olarak küme kaynakları da küme içindeki firmalara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlarsa stratejik olarak değerlendirilebilir mi? Bu ve benzeri sorulara cevap vermeyi amaçlayan çalışmaların geçmişi son on yıla dayanmaktadır.

Maskell ve Malmberg (1999) bölgesel yeteneklerin ortak öğrenme bağlamında işletmelerin rekabet gücüne etkisine değinmişlerdir. Bölgesel yeteneklerin, söz konusu bölgede zaman içinde oluşan beşeri ve fiziksel kaynakların bir kombinasyonu olarak görülebileceğini ifade etmişlerdir. Ancak çalışmalarında küme kaynaklarına doğrudan değinilmemiştir.

Viedma (2003) kümeler arasında karşılaştırma yapmak için sosyal sermaye kıyaslama sistemi adında bir model geliştirmiş Porter'ın elmas modelindeki değişkenler altında kümeleri karşılaştırmıştır. Viedma, küme kaynakları ve yeteneklerini, fiziksel kaynaklar (arazi, su, mineral, orman, balıkçılık alanları, enerji, iklim, yer), beşeri kaynaklar (miktar, beceri ve personel maliyeti), mali kaynaklar (farklı sermaye kaynaklarının miktarı ve maliyeti), bilgi kaynakları (üniversitelerdeki bilimsel ve teknik bilgi, araştırma enstitüleri, özel araştırma tesisleri, işletme ve bilimsel literatür) ve altyapı (ulaşım sistemi, lojistik, iletişim sistemi, telekomünikasyon sistemleri, sağlık hizmetleri ve kültürel kurumlar gibi mevcut altyapının türü, kalitesi ve kullanma maliyeti) gibi farklı kaynaklar açısından kümenin konumu olarak tanımlamıştır.

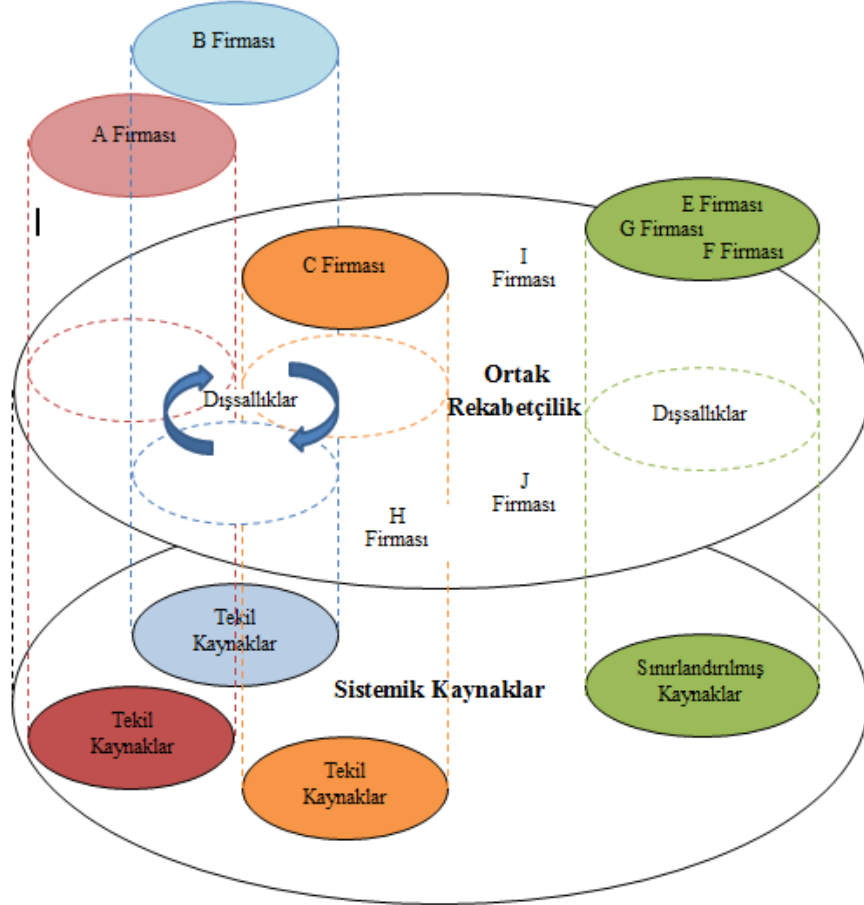
Küme kaynaklarına dair bir başka çalışma da Polonya'da (2010) yapılmış olup kümelerin çeşitli anahtar noktalar açısından kıyaslanmasını içermektedir. Bu çalışmada küme kaynakları beşeri kaynaklar ve teknik bilgi, finansal kaynaklar ve küme altyapısı şeklinde sınıflandırılmıştır (Deloitte Business Consulting,2010:212).

Wilk (2003) Güney Brezilya şarapçılık endüstrisinde yaptığı çalışmada küme kaynaklarını tekil kaynaklar, sistemik kaynaklar ve sınırlı erişim kaynakları olmak üzere 3'e ayırmıştır (Wilk,2003,s.7-8).

**Tekil kaynaklar**, işletmelerin sahip olduğu bireysel kaynaklardır. Bu kaynaklar firmanın teknolojik düzeyi, geçmişi, yapılan uzun dönemli anlaşmalar, bilgi asimetrisi ile stratejik olarak desteklenmektedir.

**Sistemik kaynaklar**, tekil olarak firmalara ait olmayan ancak kümedeki tüm firmaların paylaştığı kaynaklardır. Başka bir deyişle kümedeki firmalar arasındaki rekabeti etkilemezler. Daha çok firmaların kümeleri arasındaki etkinlik farkları ile pozitif ilişkilidirler. Bu kaynaklar kümedeki firmaların teknolojik faaliyetlerinin zaman içindeki değişimi, kümenin coğrafik ve sosyal özellikleri veya devlet desteğinin sonucu oluşabilir.

**Sınırlandırılmış kaynaklar**, her firmanın değil bir grup firmanın erişebildiği kaynaklardır. Firmaların bu kaynaklara erişme imkânı coğrafik konumlarına, kümedeki geçmişine veya stratejik ilişkilerine bağlı olabilir. Sınırlandırılmış kaynaklar bir endüstride yüksek performanslı firmalardan oluşan stratejik bir grup oluşumuna neden olur. Bu kaynakların sınıflandırılması Şekil 4'teki gibidir.



Şekil 4: Kaynak Sınıflandırması (Wilk, 2003, s.8)

Hervás-Oliver ve Albors-Garrigós (2007) hem kümelerin kaynak ve yeteneklerini belirlemeyi hem de kümelerin eşsiz kaynak ve yeteneklerden oluştuğu varsayımı altında söz konusu kaynak ve yeteneklerin kümelerin performanslarını etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Çalışma İspanya'da ve İtalya'da yer alan iki seramik karo kümesinde yapılmıştır. Küme kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi için yöneticiler ile mülakatlar yapılmıştır. Buna göre:



**Tablo 6:** Hervás-Oliver ve Albors-Garrigós'un Küme Kaynakları Sınıflandırması

Küme kaynakları	
Nitelikli iş gücü	Bölgedeki hem yarı kalifiye hem de yüksek nitelikli iş gücünün bulunabilirliği
Sosyal etkileşimler	Bağlantılar, etkileşimler ve bilgi. Bilgi alışverişini ve üretimi yapılamayan konulardaki iş birliğini kolaylaştıran resmi olmayan ilişkiler ve sosyal ilişkilerin kalitesi
Birinci dereceden bağlantılar	Tedarikçilerle olan etkileşim ve işbirliğinin kalitesi
Kümedeki firmaların iş bilgisi	Yıllık ortalama pazar fiyatı. Ulaşılan pazar segmenti derecesi (Satışların metrekareye düşen üretim miktarına bölünmesi ile elde edilen bir veri)
Dış bağlantılar veya ağ etkisi	Ortak marka oluşumu, uluslararası bilgi sağlayan bölgeyi destekleyici uluslararası tanıtım etkinlikleri
İkinci dereceden bağlantılar	Kümedeki kamu ve özel kuruluşların sağladığı üniversite kursları, eğitim programları, yaşam boyu öğrenme ve diğer eğitim kaynakları İlgili kümede bulunan Ar-Ge merkezleri tarafından sağlanan bilgi, standardizasyon, ürün test ve teknik destek hizmetleri ile ilgili araştırma ile yenilik destekleri

**Kaynak:** Hervás-Oliver&Albors-Garrigós ,2007 ,s.126-127

Fensterseifer ve Rastoin (2010) küme kaynaklarını kümelenmiş firmaların değer yaratma iç sürecini etkileyen ekonomik, sosyal, kültürel, kurumsal ve politik faktörler olarak tanımlamışlardır. Şarap sektöründe yaptıkları çalışmada küme özgü kaynakları ilgili literatürü de göz önüne alarak beş gruba ayırmışlardır (s.5-6).

**Kurumsal kaynaklar:** Kümenin yönetsel yapısı ve diğer küme kurumlarını (küme ile ilgili faaliyetleri koordine etmekle görevli yerel kamu veya özel kuruluşlar) içerir. Bu kümenin organizasyonel, politik ve teknolojik kabiliyetlerinin seviyesini yansıtır ki bu da gelişmiş kümeleri basit bir yapılmadan ayıran bir özelliktir.

**Özelleşmiş sermaye:** Marshall'ın dışsallıkları veya yığılaşma ekonomilerinde de yer alan özel girdileri temin etme imkânını kapsamaktadır. Firmalar endüstriye özel iş gücü, ekipman, hammadde, danışma, pazarlama, dağıtım, finansman, bilgi gibi girdilere etkin bir şekilde ulaşarak yarar sağlarlar. Kümenin gelişmesi ile endüstriye özel varlıklara daha çok yatırım yapılması gerekmektedir.

**Sosyal sermaye:** Kümedeki topluluk içindeki güvene, ortak değerlere ve ortak değer yaratan faaliyetleri kolaylaştıran ve oluşturan karşılıklı ilişkiye dayanan etkileşimi ifade eder.

**Ün sermayesi:** Bölgenin dışında kümenin imajının nasıl olduğunu, kümenin bir nevi etiketini ve çekiciliğini ifade eder.

**Doğal kaynaklar:** Kümeye has iklim, arazi gibi doğal kaynakları ifade eder.

**Tablo 7:** Fensterseifer ve Rastoin'in Küme Kaynakları Sınıflandırması

<b>Kurumsal Sermaye</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yerel ticaret ve profesyonel birlikler</li><li>• Şarap ile ilgili yerel kamu ve kamu-özel kurumlar</li><li>• Yerel eğitim sistemi ve mesleki eğitim merkezleri</li><li>• Yerel araştırma ve teknoloji merkezleri</li><li>• Üzüm yetiştiricileri ve şarap üreticileri için yerel teknik yardım merkezleri</li></ul>
<b>Özelleşmiş Sermaye</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nitelikli iş gücünün yerel olarak bulunabilirliği</li><li>• Üzüm yetiştiricilerin ihtiyaç duyduğu özel ekipman ve girdilerin yerel olarak bulunabilirliği</li><li>• Şarap üreticilerinin ihtiyaç duyduğu özel ekipman ve girdilerin yerel olarak bulunabilirliği</li><li>• Özel yerel danışma, pazarlama ve dağıtım hizmetleri</li><li>• Özel yerel finansal hizmetler (girişim sermayesi ve yatırım fonları)</li><li>• İşletme içinde üretilen bilginin ve teknolojik iş bilgisinin yayılması</li><li>• İşletme dışında ulaşılan bilginin ve teknolojik iş bilgisinin yayılması</li></ul>
<b>Sosyal sermaye</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yatay işbirliği etkileşimleri</li><li>• Dikey işbirliği etkileşimleri</li><li>• Kolektif eylem problemlerini (informal sosyal ağlar) çözmek için geçici şebekeler</li><li>• Girişimcilik</li></ul>
<b>Ün sermayesi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Şarap kalitesine ilişkin küme ünü</li><li>• Bölgenin köken olarak şöhreti</li><li>• Şarap turizmi açısından çekiciliği (şarap yolları ve şarap ile ilgili sanatsal ve kültürel olaylar)</li><li>• Üzüm yetiştirme ve şarap üretme uygulamaları ile ilgili küme ünü (müşterilerin küme ürünlerine olan güveni)</li><li>• Kümenin sürdürülebilir uygulamaları artırdığına ve sera etkisini azaltmaya yönelik çabalarına dair küme ünü</li></ul>
<b>Doğal kaynaklar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İklim ve toprak</li><li>• Su kaynakları</li><li>• Bağcılık görünümü (topografya, doğal güzellikleri ve doğal bitki örtüsü içerir)</li></ul>

**Kaynak:** Fensterseifer&Rastoin,2010,s.7

Wu vd.'ne (2010) göre kaynak tabanlı görüş işletmelerin değerli, nadir ve taklit edilmesi zor heterojen kaynaklara sahip oldukları ve bu kaynakların da rekabet üstünlüğünü doğrudan etkilediğini ileri sürmektedir. Küme bağlamında ise başka bir tür kaynak ortaya çıkmaktadır. Bunlar işletme dışında ama kümedeki işletmelerce paylaşılan küme özgü kaynaklardır. Bu kaynakları şu şekilde sınıflandırmışlardır (s.1393):

- Ortak ün
- Alışverişin yoğunluğu ve kaynakların kombinasyonu
- İşletmeler arasındaki yüksek güven
- Ortak öğrenme ve bilgi paylaşım ağı
- Yoğun rekabet etkileşimi
- Yerel kurumların katılımı

Zen vd. (2011) kümelerin kaynak ve yeteneklerin farklı kombinasyonunu içeren çeşitli şekillerde organize olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu farklılık işletme stratejileri, endüstriyel veya ekonomik politikalarından kaynaklanabilir. Sonuç olarak kümelerin eşsiz kaynakları aynı endüstrideki kümeler arasındaki performans farklıklarını açıklayabilir (Zen vd,2011,s.129-130). Güney Fransa'da ve Güney Brezilya'da yer alan iki şarap kümesinde yaptıkları çalışmada küme kaynaklarının kümedeki işletmelerin uluslararası olma sürecine etkisini araştırmışlardır. İnceledikleri kümede işletme ve küme kaynaklarını sınıflandırmışlardır.

**Tablo 8:** Şarap İşletmesi-Şarap Kümesi Kaynakları Sınıflandırması

Şarap işletmesi kaynakları	Şarap kümesi kaynakları
Şarapçılık tesisleri	Toprak ve iklimin özellikleri, bağcılık ve önolojik <sup>1</sup> uygulamalar
Üretim sürecinde kullanılan ekipmanlar ve makine	Teknolojik araştırma kurumlarının varlığı
Girdilere (gübre, şişe, mantar, etiket, vb) ve hammadde (üzüm) erişim	Üzüm yetiştirme ve şarapçılıkla ilgili profesyonel kuruluşlarının varlığı
Üretim yönetimi ve kalite kontrol	Üzüm yetiştirme ve şarapçılıkla ilgili kamu veya özel kurumlar
Yeni ürünler geliştirecek teknik yapı	Turizm ile ilgili altyapı
Bağcılıkla ilgili teknik bilgi	Lojistik altyapısı
Yatırım yapacak mali sermayenin olması	Teknik yardımlara (üzüm yetiştirme ve şarap yapımı için) ulaşma

<sup>1</sup> Şarap bilimine ilişkin

**Tablo 8: Şarap İşletmesi-Şarap Kümesi Kaynakları Sınıflandırması (Devamı)**

Şarap işletmesi kaynakları	Şarap kümesi kaynakları
Kredileri istemek ve almanın kolaylığı	Kredilere (özellikle üretici ve şarap imalathanelerine yönelik) erişim
Fikri mülkiyet (marka ve sanayi sırları için koruma)	Nitelikli insan kaynağına ulaşma (özel bilgisi ve eğitimi olan)
Anlaşmalar ve lisans alma (teknoloji ve markaların kullanılması veya pazarları keşfetmek için)	Bölgenin ünü
Hammadde tedarikçileri ile sözleşme	Bölgenin değeri (örneğin tescilli bölge gibi)
Müşteri veri tabanı	Bölgenin kültürü
Şirketin bilgi sistemi (tedarikçi ve müşterileri ile iç ve dış veri alışverişi)	Dış piyasa ile ilgili ekonomik bilgilere erişim
Örgüt kültürü (şirketin değerleri ve pazardaki çalışma şekli)	Dış piyasa ile ilgili yasal bilgilere erişim
İç piyasadaki şarap ünü	Bölgenin şarap tesisler arasında yatay işbirliği ilişkileri
Dış piyasalara ilişkin bilgiler	Bölgede dikey işbirliğine dayalı ilişkiler
Ticari yönetimi (satış yönetimi ve müşteri ilişkileri)	
Teknik alanda nitelikli insan kaynağı	
Ticari alanda nitelikli insan kaynağı	
Hipermarket ve süpermarketlerde dağıtım ağı	
Şarap dükkânlarına dağıtım ağı	
Restoran ve barlarda dağıtım ağı	
Farklı kurumlara ile işbirliğine dayalı ilişkiler (sektör dernekleri, öğretim ve araştırma kurumları, sendikalar, tedarikçiler, rakipler, müşteriler)	

**Kaynak:** Zen vd,2011,s.131

#### V. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları

Araştırmanın amacı küme kaynaklarını belirlemektir. Bu çalışmanın kümelenme ile ilgili yapılacak gelecek çalışmalara basamak oluşturması umulmakta olup bir ön çalışma niteliğinde olduğu düşünülmektedir. Çünkü küme kaynaklarına dair yerli yazında herhangi bir çalışmaya rastlanmazken yabancı yazında da geçmişi kısa ve az sayıda çalışmalar yer almaktadır.

Çalışma Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı dâhilinde belirlenen iş kümelerinden biri olan Kayseri Mobilya İş Kümesinde yapılmıştır. TOBB Sanayi Veri tabanına kayıtlı toplam 589 firma çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. 250 firma ile görüşülmüştür. Çalışma Ekim 2011-Haziran 2012 tarihleri arasında yürütülmüştür. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 ve AMOS 21 paket programlarından yararlanılmıştır.

Küme kaynaklarını belirleme aşamasında, Türkiye’de tam teşekküllü bir küme örneğine rastlamak zor olduğu için ve Kayseri Mobilya kümesi de küme özelliklerinden hepsini henüz taşımadığı için oldukça zorlanılmıştır. Kaynak sınıflandırılmasında yer alması istenilen bazı kaynak türlerinin (küme yönetimi, küme altyapısı gibi) dâhil edilememesi çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

## VI. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde hızlı bir şekilde çok sayıda veri elde etme olanağı sağladığı için oldukça yaygın olarak kullanılmakta olan anket yöntemi seçilmiştir. Anketlerin yüz yüze görüşülerek yapılması planlanmış ancak işletmelerin istenilen anlarda zaman ayıramayacak olmaları nedeniyle anketlerin bırakılıp işletmelerin talep ettikleri sürede geri alınması yönteminin kullanılması zorunluluğu doğmuştur.

Çalışma 2011 Ekim-2012 Haziran tarihleri arasında yürütülmüştür. Sürenin uzun olmasının en önemli nedeni anketi dolduracak kişilerin üst yönetimden olması gerekliliği neticesinde üst yönetimdeki kişilere ulaşmanın ve kendilerinin zaman ayırmalarının zor olmasıdır.

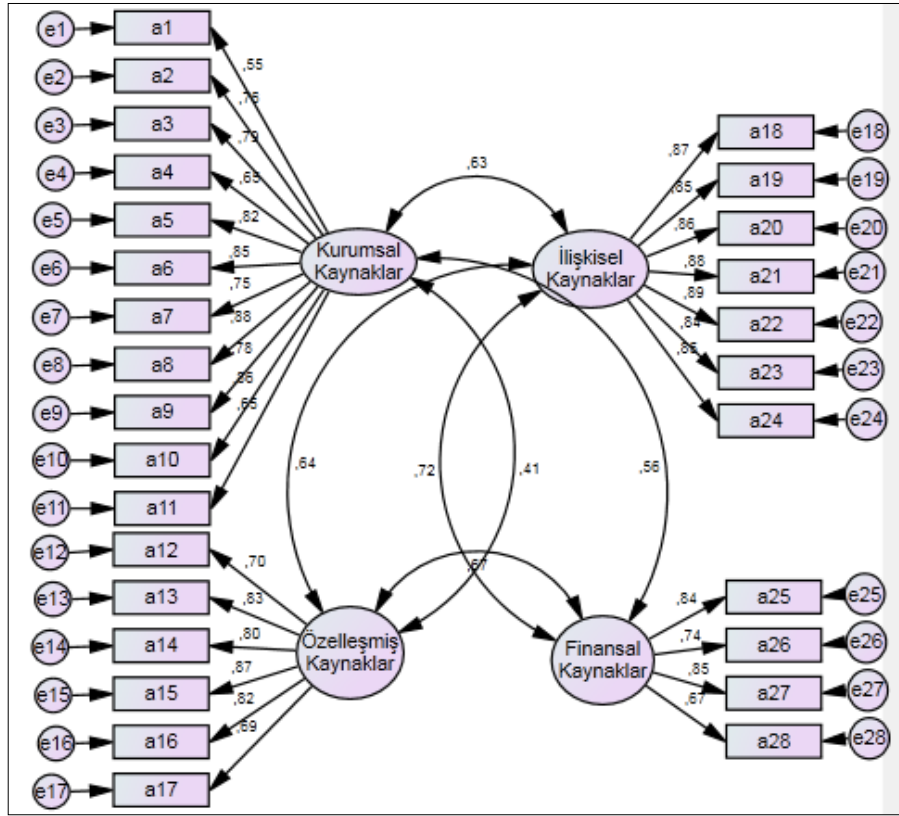
Amacı küme kaynaklarının neler olduğunu belirlemek olan bu çalışmada öncelikle ilgili literatürden, çeşitli küme çalışanlarının ve ilgili akademisyenlerin görüşlerinden yararlanılarak küme özgü kaynakların potansiyel listesi hazırlanmıştır. Sonrasında ilgili kümede 50 işletmeye pilot çalışma yapılmıştır ve ankete nihai şekli verilmiştir. Alınan 250 anketten 36 tanesinde yanıtlanmamış soruların olması nedeniyle çalışma 214 anketten sağlanan verilerle ilerletilmiştir.

## VII. Bulgular

Uygulanan ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla, faktör analizi uygulanmış ve varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.95 Barlett küresellik testi  $p=0.000$  olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach’ s Alpha değeri 0,955’tir.

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde küme özgü kaynakların dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin toplam varyans açıklama yüzdesi %69 olarak bulunmuştur. Faktörlerde yer alan maddeler incelendiğinde birinci faktör adına kurumsal kaynaklar, ikinci faktör adına özelleşmiş kaynaklar, üçüncü faktör adına ilişkisel kaynaklar, dördüncü faktör adına ise finansal kaynaklar denilmiştir. Çalışmaya faktör yükü 0,5’in altında olan faktörler dâhil edilmemiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır.



Şekil 5: Standardize edilmiş tahmin değerleri ile birinci düzey DFA

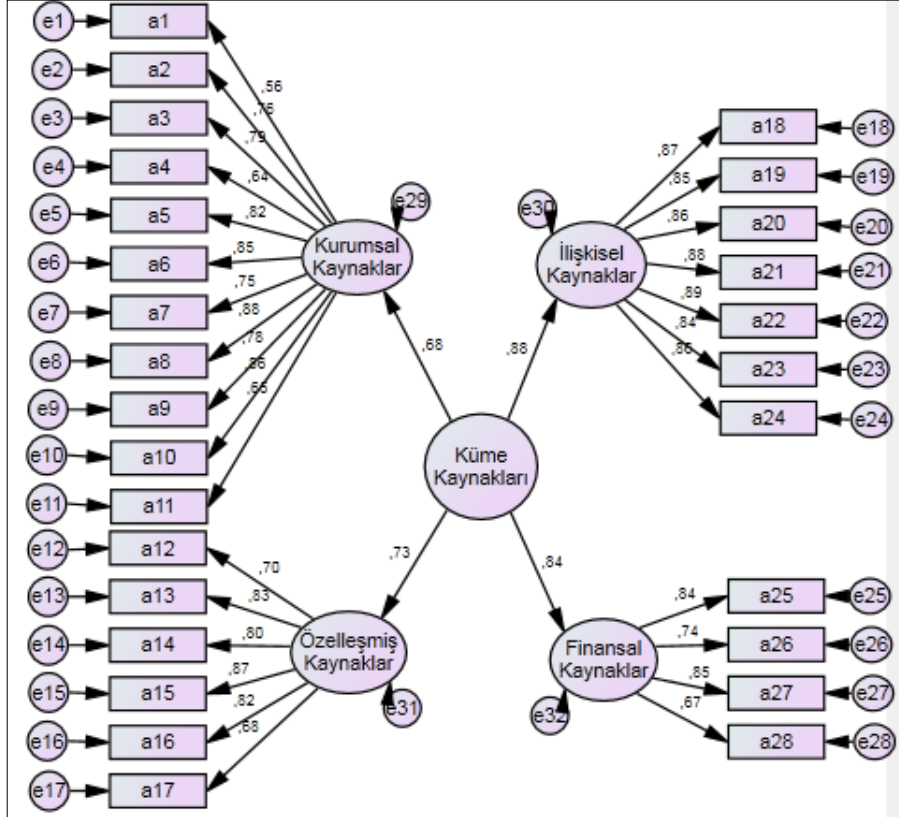
Uyum istatistiklerine bakıldığında modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. CMIN/DF=1,018; GFI=0,903; TLI=0,998; CFI=0,999; IFI=0,999; RMSEA=0,009 Ayrıca ilişkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlıdır. Çift yönlü oklar üzerinde gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerleri görülebilir.

Şekil incelendiğinde kurumsal kaynaklar olarak isimlendirilen faktörü en fazla etkileyen boyut 0,88'lik bir yükü küme ürünlerinin piyasadaki imajının olumlu olması ve en az etkileyen boyut ise 0,56'lık bir yükü kümede sektörlle ilgili ticaret ve profesyonel iş birliği kuruluşlarının (sivil toplum kuruluşları, odalar) sayısının yeterli olmasıdır.

Özelleşmiş kaynaklar olarak isimlendirilen faktörü en fazla etkileyen boyut 0,87'lik bir yükü ihtiyaç duyulan ara maddelerin büyük bir kısmının küme içinden sağlanabilmesi iken en az etkileyen boyut 0,68'lik bir yükü ihtiyaç duyulan yeni makinelerin büyük bir kısmının küme içinden sağlanabilmesidir.

İlişkisel kaynaklar olarak isimlendirilen faktörü en fazla etkileyen boyutlar incelendiğinde hemen hemen tüm ifadelerin etkisinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Finansal kaynaklar faktörünü en fazla etkileyen boyutun 0,85'lik bir yükü alan ihracat desteklerinin yeterli olması olduğu görülürken söz konusu faktörü en az etkileyen boyut 0,67'lik bir yükü alan yatırım desteklerinin yeterli olmasıdır.



Şekil 6: Standardize edilmiş tahmin değerleri ile ikinci düzey DFA

Küme kaynaklarını en iyi temsil eden kaynağın ilişkisel kaynaklar olduğu görülürken, temsil yeteneği en az olan kaynağın kurumsal kaynaklar olduğu görülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde belirlenmiş olan küme kaynakları Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9: Küme Kaynakları**

Kurumsal kaynaklar
Kümede sektörle ilgili ticaret ve profesyonel iş birliği kuruluşlarının (sivil toplum kuruluşları, odalar) sayısı
Kümedeki sektöre ilişkin araştırma ve teknoloji merkezlerinin sayısı
Kümede sektörle ilgili hizmet veren eğitim kurumlarının (üniversite, mesleki eğitim merkezleri) sayısı
Kümede işletmeye girdi sağlayacak işletmelerin (tedarikçi) sayısı
Kümeyle yönelik finansal destek veren kamu veya özel kuruluşların sayısı
Kümede girdi sağlanan işletmelerin sayısı
Kümede sektöre yönelik hizmet sağlayan kuruluşların (Tasarım, lojistik, makine bakımı vs.) sayısı
Küme ürünlerinin piyasadaki imajı
Küme liderinin/liderlerinin nitelikli iş gücünün bölgeye çekilmesindeki etkisi
Küme liderinin/liderlerinin sektörde küme imajının güçlenmesindeki etkisi
Küme liderinin/liderlerinin tedarikçilere desteği
Özelleşmiş Kaynaklar
İhtiyaç duyulan sayıda iş gücünü küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan nitelikte iş gücünü küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan hammaddenin önemli bir kısmını küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan ara maddelerin önemli bir kısmının küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan ikinci el makinelerin önemli bir kısmının küme içinden sağlanabilmesi
İhtiyaç duyulan yeni makinelerin önemli bir kısmını küme içinden sağlanabilmesi
İlişkisel Kaynaklar
Kümedeki rakiplerle yapılan işbirlikleri
Kümedeki tedarikçilerle yapılan işbirlikleri
Kümedeki eğitim kurumları ile yapılan işbirlikleri
Kümedeki sektörle ilgili ticaret ve profesyonel iş birliği kuruluşları (sivil toplum kuruluşları, odalar) ile yapılan işbirlikleri
Kümedeki araştırma ve teknoloji merkezleri ile yapılan işbirlikleri
Kümedeki finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlar ile yapılan işbirlikleri
Küme içerisinde girdi sağlanan işletmeler ile yapılan işbirlikleri
Finansal Kaynaklar
Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan alınan Ar-Ge desteği
Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan alınan eğitim desteği
Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan alınan ihracat desteği
Son 3 yılda kümeyle finansal destek veren kamu veya özel kuruluşlardan alınan yatırım desteği



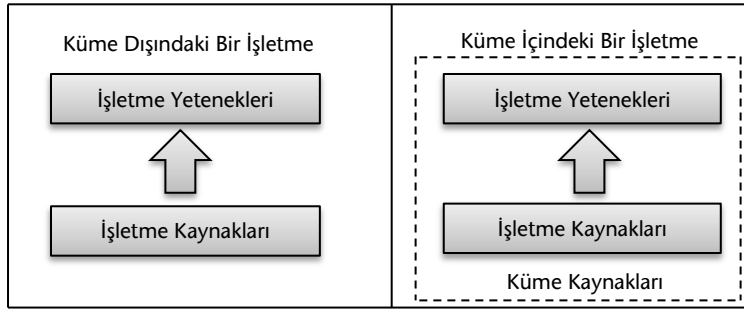
### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada küme kaynaklarının belirlenmesine çalışılmış bu çabada kaynakların sadece çalışma yapılan mobilya kümesine has değil de diğer sektör kümelerinde uygulanabilecek şekilde olmasına dikkat edilmiştir. Küme kaynaklarını en fazla etkileyen boyutun ilişkisel kaynaklar olmasının nedeninin geçmişten günümüze birçok araştırmacı tarafından da ortaya konulan kümelenmenin sosyal boyutunun önemli olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kümelenmeyi basit bir coğrafi yığılmadan ayıran belki de en önemli özellikler aktörler arasındaki ilişkidir. Keza kümelenmenin sağladığı faydalar olarak literatürde sıklıkla bahsedilen:

- Verimliliği artırması,
  - Uzmanlaşmış girdilere, çalışanlara ve bilgiye ulaşabilmenin kolay ve daha az maliyetli olması,
  - Tamamlayıcılık sağlaması,
- Kurumlara ve kamu hizmetlerine ulaşımı kolaylaştırması,
- Rekabet baskısını artırarak işletmeleri ilerlemeye sevk etmesi,
- Kıyaslama yapmayı kolaylaştırması (Porter,2000),

bu faydaların hemen hemen hepsi aktörler arasındaki ilişkiye son derece bağımlıdır.

Küme kaynaklarının belirlenmesi ile aynı sektöre ait kümeler arasında karşılaştırma yapmak mümkün olabilecektir. Ancak kümenin en önemli kaynağının işletmeler olduğu kabulü ile asıl önemli olanın küme kaynakları ile işletme kaynakları arasındaki ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkinin her yönüyle ele alınması gerekmekte bu alanda daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü kaynak tabanlı görüş varsayımları altında herhangi bir kümede yer almayan işletmenin yetenekleri kaynaklarına dayanmaktadır. Her işletmenin nihai hedefi olan rekabet gücünü artırmak ise inovasyon yapabilmek gibi eşsiz yeteneklere dayanmaktadır. Peki, bir kümede yer alan işletmenin yetenekleri sadece kendi kaynaklarına mı yoksa kümenin kaynaklarına da mı bağlı olacaktır? Bu merakı aşağıdaki şekil yardımıyla görmek mümkündür.



**Şekil 7:** Gelecek Çalışmalar İçin Öneri

Benzer çalışmaların gelecekte de yapılıp önemli olduğu düşünülen bu ilişkiye açıklık getirmeleri umulmaktadır.

## Kaynaklar

- Andersson, T., Serger, S. S., Sörvik, J., & Hansson, E. W. (2004). The cluster policies whitebook. [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/916\\_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/916_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf) (Erişim:10.12.2011)
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. F. Pyke, G. Becattini, & W. S. (eds) içinde, *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy* (s. 37-51). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Bekar, C., & Lipsey, R. G. (2001). Clusters and economic policy. *Canadian Journal of Policy Research*, 3(1):62-70.
- Brusco, S. (1982). The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6 (2): 167-184
- Deloitte Business Consulting. (2010). Cluster Benchmarking in Poland . WARSAW: Deloitte Business Consulting S.A.
- [http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/11/02/Clusters\\_benchmarking\\_in\\_Poland\\_-\\_2010\\_-\\_English\\_summary.pdf](http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/11/02/Clusters_benchmarking_in_Poland_-_2010_-_English_summary.pdf) (Erişim:25.03.2011).
- DTM. (2009, Şubat). *KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi*. <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=45> (Erişim:30.06.2012).
- Fenstersefer, J. E. & Rastoin J-L. (2010). Wine cluster resources, firm value creation and competitive advantage. 5th International Academy of Wine Business Research Conference, (s.1-9).Auckland.
- Forsman, M., & Solitander, N. (2003). Knowledge Transfer in Clusters And Networks-An interdisciplinary conceptual analysis. *JIBS Literature Review*, 1-23.
- Hervás-Oliver, J. L., & Albers-Garrigós, J. (2007). Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2):113-136.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.
- Kuchiki, A. (2007). A Flowchart Approach to Malaysia's Automobile Industry Cluster Policy. *IDE-JETRO Discussion Paper No.120*, 1-30.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Maskell, P. & Malmberg, A. (1999), Localised learning and industrial competitiveness *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 167-185.
- Menzel, M. P., & Fornahl, D. (2007). Cluster Life Cycles - Dimensions and Rationales of Cluster Development. *Jena Economic Research Papers 2007-076*, 1-45.
- OECD (1999). *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. [http://www.clusterbg.net/content/library/EN/Boosting\\_Inovations\\_Cluster\\_Approach.pdf](http://www.clusterbg.net/content/library/EN/Boosting_Inovations_Cluster_Approach.pdf), (Erişim:15.12.2011).

- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Formal Structure in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science*, 15(1): 5-21.
- Perry, M. (2005). Clustering Small Enterprise: Lessons From Policy Experience in New Zealand. *Environment and Planning*, 23(6):833-850.
- Piore, M., & Sabel, C. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998a). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Porter, M. E. (1998b). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 15-34.
- Porter, M. E., & Ketels, C. (2009). Clusters and Industrial Districts Common Roots Different Perspectives. G. Becattini, M. Bellandi, & L. D. Propris içinde, *A Handbook of Industrial Districts* (s. 172-186). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, 5(1): 3-23.
- Rosenfeld, S. A. (2002). Creating Smart Systems: A guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions. *European Union-Regional Innovation Strategies*, 1-35.
- Sövell, Ö. (2008). *Clusters Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Stockholm: Ivory Tower Publishing.
- Swann, P., & Prevezer, M. (1996). A Comparison of the Dynamics of Industrial Clustering in Computing and Biotechnology. *Research Policy*, 25: 139-157.
- Terstriep J. (2008, Haziran 17). *Cluster Mapping*. Ocak 05, 2012 tarihinde [http://www.iat.eu/files/wp6-cluster\\_mapping\\_v1\\_5.pdf](http://www.iat.eu/files/wp6-cluster_mapping_v1_5.pdf) adresinden alındı
- Viedma, J. M. (2003). SCBS Social Capital Benchmarking System Profiting From Social Capital When Building. *Journal of Universal Computer Science*, 9(6):501-509.
- Wilk, E. O. (2003). Resource-Based View, Industrial Clusters and Collective Competitive Capabilities: A Case Study in South Brazilian Wineries. [http://www.lfama.org/conference/2003conference/papers/wilkb\\_resource.pdf](http://www.lfama.org/conference/2003conference/papers/wilkb_resource.pdf), (Erişim:20.10.2011).
- Wolfe, D. A., & Gertler, M. S. (2004). Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages. *Urban Studies*, (41):1071-1093.
- Zen, A. C., Fensterseifer, J. E., & Prévot, F. (2011). Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France. *Latin American Business Review*, 12(2):123-141.

# Analyzing The Working Capital Structure and Profitability of Supermarket Chains: An Evidence From Istanbul Stock Exchange Trade Index

**Doç. Dr. Bayram TOPAL**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İşletme Bölümü - btopal@sakarya.edu.tr*

**Yrd. Doç. Dr. Hakan TUNAHAN**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
Uluslar Arası Ticaret Bölümü - htunahan@sakarya.edu.tr*

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet Selçuk DİZKIRICI**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
Uluslar Arası Ticaret Bölümü - asdizkirici@sakarya.edu.tr*

Analyzing The Working Capital Structure And Profitability Of Supermarket Chains: An Evidence From Istanbul Stock Exchange Trade Index

57

## Abstract

This study aims to find out if any relationship exists between the selected financial ratios of the firm groups traded in Istanbul Stock Exchange Trade Index (BIST XTCRT) by regression and t-test analyses.

Regression analysis shows that Return on Equity (ROE) and Return on Assets (ROA) have relationships with both Current Ratio and Inventory Turnover Ratio. Additionally; a relation is observed between Return on Sales (ROS) and Inventory Turnover Ratio besides another relation exists between Gross Margin Return on Inventory (GMROI) and Inventory Turnover Ratio for the group of companies of supermarket chains. T-test analysis indicates that Current Ratios, Inventory Turnover Ratios, Receivables Turnover Ratios and GMROI differ from supermarket chains and other trade firms groups listed in BIST XTCRT significantly.

## SÜPERMARKET ZİNCİRLERİNİN ÇALIŞMA SERMAYESİ YAPILARI VE KARLILIKLARININ ANALİZİ: BORSA İSTANBUL TİCARET ENDEKSİ ÖRNEĞİ

### Özet

Bu çalışma Borsa İstanbul Ticaret Endeksi'ne (BIST XTCRT) kote firma gruplarının seçilmiş finansal oranlarının arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını regresyon ve t-testi analizleri vasıtasıyla bulmayı amaçlamaktadır. Regresyon analizine göre Özkaynak Karlılığı ile Toplam Varlık Karlılığının hem Cari Oran hem de Stok Devir Hızı ile ilişkisi mevcuttur. Buna ilaveten süpermarket zinciri işletmeler grubu için Satış Karlılığı ile Stok Devir Hızı arasında ayrıca Brüt Stok Karlılığı ile Stok Devir Hızı arasında

ilişki bulunmuştur. T-testi analizine göre Borsa İstanbul Ticaret Endeksi'ne kote süpermarket zinciri ve diğer firma grupları için Cari Oran, Stok Devir Hızı, Alacak Devir Hızı ve Brüt Stok Karlılığı oranları anlamlı oranda farklılık arz etmektedir.

## Introduction

Retailing includes all activities related to the sale of products or services directly to final consumers for personal use and not commercial. A retailer or a retail store is any business enterprise whose revenue comes primarily from the sale of small lots at retail (Kotler, 2000: 105). Retail sector is being effective in figuring the consumer choices, changing the consumption forms, raising the awareness of and informing the consumers, coloring the social events and life, thus on the consumer behavior (Altunışık and Mert, 2001: 145).

The total size of the retail sector (organized and unorganized) in Turkey is estimated to have reached US\$300 billion in 2012 and is expected to grow with a CAGR (Compound Annual Growth Rate) of 10% between 2013 and 2017. According to The Interbank Card Center, the total value of credit / debit card transactions in supermarkets and shopping centers grew with a CAGR of 12% in the last six years and reached US\$28 billion in 2012 (Deloitte, 2013: 4).

The significance of retail sector has risen more due to the change in demand and supply conditions in 1970's in developed countries and 1990's in developing countries, by the booming of modern channel that contains big retailers basically acting in the form of chain stores and named as organized retail. It can be observed that organized retailing has quite increased its emphasis also in our country in the last two decades parallel to the trend in developed countries. (Turkish Competition Authority, 2012: 1).

The food retailing market that is the subject of this study is a derivative of Fast-Moving Consumer Goods retail sector. The food retailing market in Turkey is composed of multi-format retailers, regional supermarkets, discount retailers and convenience stores. As a consequence of the high degree of disorganization, the market is very fragmented and the total market share of the four largest players does not exceed one fifth of the total revenues. The largest players in the multi-format segment are MİGROS (919 stores, 6 formats), CARREFOUR (243 stores, 3 formats) and TESCO KİPA (187 stores, 5 formats). As of 2012, MİGROS stands as the largest multi-format retailer in Turkey with a revenue of TL 6,5 billion. The discount retailing market in Turkey is composed of hard and soft discount retailers which are distinguished from each other with respect to the number of stock keeping units (SKUs) they carry, the share of private label products in their total revenues and whether they have shelf layouts or not. As a hard discount retailer, BİM generated 66% of its revenue through private label products whereas its nearest competitor A101 remains at 35% (Deloitte, 2013: 4).

This study, motivated by the fast development of the retail sector in Turkey as mentioned above, aims to find out if any relationship exists between the selected

financial ratios of the firm groups traded in Istanbul Stock Exchange Retail Trade Index (BIST XTCRT) by regression analysis and t-test.

## I. Literature Review

Before searching the literature on the relations between financial ratios related with working capital and profitability of retail sector, it will be useful to see how this relation is available in all sectors. Literature findings are as follows:

Goddarda, Tavakolib and Wilson (2005) investigated the determinants of profitability for manufacturing and service sector firms in Belgium, France, Italy and the UK for the period 1993–2001, find out that firms with higher liquidity tend to be more profitable.

The study of Karacaer and Kapusuzoğlu (2008) observes by using the Discriminant Analysis that each ratio (variable) has a significant effect on the financial positions of businesses with differing amounts and that along with the liquidity ratios in the first place, profitability ratios also play an important role in the financial positions of the firms.

According to Albayrak and Akbulut (2008) liquidity ratios (only for operating profit margin), capital structure, size of firm and inventory turnover are among the most important indicators to define the profitability structures of the companies operating in industry and service sectors listed in Istanbul Stock Exchange.

Ekşi and Akçi (2009) finds out significant differences between food, textile and stone industry via ratio analysis by using Anova and Tukey tests for 158 firms in manufacturing sub-sectors of Istanbul Stock Exchange.

Kiracı (2009) aiming to reveal the relationship between inventory management and profitability ratios of the businesses from manufacturing industry traded in Istanbul Stock Exchange in 2002-2006 period via regression and correlation analyses; his findings shows that inventory turnover rate has a negative relationship with gross profit ratio while a positive relationship exists with net profitability ratios.

Gill, Biger and Mathur (2010) determines statistically significant relationship between the cash conversion cycle and profitability on the data of 88 American firms listed on New York Stock Exchange for a period of 3 years from 2005 to 2007.

Coşkun and Kök (2011) observe that cash conversion cycle, accounts receivable period and inventory period denotes a negative relationship with profitability besides a positive relationship between profitability and accounts payable period has been determined.

Charitou, Lois and Santoso (2012) finds out that the cash conversion cycle and net trade cycle are positively associated with the firm's profitability.

Ashraf (2012) examines the relationship between working capital efficiency and profitability of 16 firms from Bombay Stock Exchange in 2006-2011 period by using descriptive and regression analyses. The results display that there is a strong negative relationship between variables of the working capital management and profitability of

the firm except the sales. Besides; a positive relationship between size of the firm and its profitability is found while a significant negative relationship exists between debt used by the firm and its profitability.

Quayyum (2012) finds out a significant level of relationship in various levels between working capital management and profitability of manufacturing corporations listed in Dhaka Stock Exchange.

Delen, Kuzey and Uyar (2013) used financial ratios to determine firm performance via a two-step analysis methodology. Exploratory factor analysis, predictive modeling methods and decision tree algorithms are benefited to investigate the impact of financial ratios on firm performance. Finally; earnings before tax-to-equity ratio and net profit margin indicated to be two most important variables.

When the retail companies and production companies are compared, a quite big difference can be seen in their market structure and financial characteristics. These differences can be handled in the frame work of (1) the form of trading the goods/services that are being marketed, (2) uncertainty of demand, (3) pricing and (4) cost structure (Külter and Demirgüneş, 2007: 447).

When the retail companies are taken in to the account from the finance perspective, it is obvious that they tend to have much higher turnover ratios, much lower profitability on sales and much shorter operating cycles than primary manufacturing companies. Their asset structures also differ considerably, with retail firms having proportionately more current assets and proportionately less fixed assets than manufacturing firms. So, retail firms and manufacturing firms can therefore be thought of as being at opposite ends of the spectrum of these financial characteristics (Gombola and Ketz, 1983: 46).

Also, the small retailers are considerably more liquid, moderately leveraged and more profitable, earning its owners a substantially bigger return on equity capital, that is commonly observed by financial researchers and writers (Droms, Miller and Lacerte, 1979: 44). Actually, Phillips (2008) finds out that size, as measured by total sales, is a critical factor in the behavior of the financial performance of small, privately-held service and retail companies. Specifically, the largest and smallest firms exhibit significant differences in their respective liquidity, activity, leverage, and profitability ratios for firms in the retail sector.

Cronin's study (1985) concludes that increase in market share, capital-to-labor ratios, and the average inventory level are keys to evaluating and selecting retail marketing strategies which promise high profitability.

Chen and Sternquist (1995) observe no significant differences in sales productivity, profitability and growth ratios between those Japanese stores who expanded overseas and those who did not.

Matsumoto, Shivaswamy and Hoban (1995) finds out in their study used a survey to gain insights into which financial ratios security analysts perceive as important for retailers that inventory turnover ratios and receivables turnover ratios rank ahead of cash flow ratios and dividend ratios.

Külter and Demirgüneş (2007) observe as the result of “pooled regression” analysis by using the data regarding Istanbul Stock Exchange (ISE) listed retailing firms in the period of 1997-2006, and conclude that profitability of the retailing firms has decreased due to firm size and borrowing and has increased due to working capital investments and market share.

According to Koliyas, Dimelis and Filios (2011) inventory turnover ratio is negatively correlated with gross margin in retail sector. Choudhary and Tripathi (2012) in a study including Indian organized retail industry claim that There are large differences in the inventory positions of companies and an inverse relationship between inventory days and the financial performance ratios.

Abdou et al. (2012) claim that net profitability and the depreciation-to-sales ratio are key determinants of capital structure in retail sector in the study based on General Regression Neural Network (GRNNs), while two more variables are added in the multiple regressions, namely size and quick ratio.

## II. Data and Methodology

The analysis of the companies from the view of liquidity, financial structure, activity and profitability is essential to show a firm’s financial performance and the process is defined as ratio analysis. The ratios such as Current, Cash, Inventory Turnover, Receivables Turnover, Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), Return on Sales (ROS) and Gross Margin Return on Inventory (GMROI) are some of the most commonly used ones and benefited for the analyses in the literature. Owing to the fact that Current, Cash, Inventory Turnover and Receivables Turnover ratios are included in the working capital structure concept; this study aims to investigate whether or not any relationship exists between the mentioned ratios and selected profitability rates via regression and t-test analysis.

There are 18 firms listed on Istanbul Stock Exchange Retail Trade Index (BIST XTCRT) and 8 of them are the supermarket chains as ADESE, BİM, BİZİM, CARREFOUR, KİLER, MİGROS, TESCO KİPA and UYUM. The rest are the trading companies such as BİMEX, BOYNER, DOĞUŞ OTO, INTEMA, MİLPA, SANKO, SELÇUK ECZA, VAKKO, TEKNOSA and TGS.

The essential data to calculate the ratios mentioned above are acquired from the balance sheets and income statements belonged to the firms listed on Istanbul Stock Exchange Retail Trade Index for the period of 2009-2012 from the web page of Public Disclosure Platform denoted as [www.kap.gov.tr](http://www.kap.gov.tr) and the companies’ web sites. Afterwards; the gathered data are used for the analyze in SPSS 18 software program

To this end; it is asked whether or not any relationship exists between the profitability rates and the other financial ratios of supermarket chains. Hence; ROE, ROA, ROS and GMROI are analyzed together with Current, Cash, Inventory Turnover and Receivables Turnover ratios, respectively. Finally; all of the financial ratios belonged to supermarket chains and other firms groups traded in Istanbul Stock Exchange Retail Trade Index (BIST XTCRT) are tested via t-test to indicate the differences between the two groups.



**Existence of Relationships between the Profitability Rates and Other Ratios of Supermarket Chains**

First of all; the correlation between the ratios of supermarket chains are shown in Table 1.

**Table 1:** Correlation between the Ratios of Supermarket Chains

		ROE	ROA	ROS	GMROI
Current	Pearson Correlation	,117	,090	,139	-,312*
	Sig. (2-tailed)	,523	,625	,449	,082
Cash	Pearson Correlation	,012	,007	,114	,222
	Sig. (2-tailed)	,947	,971	,534	,222
Inventory Turnover	Pearson Correlation	,721**	,722**	,395*	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,025	,000
Receivables Turnover	Pearson Correlation	-,425*	-,355*	-,205	-,229
	Sig. (2-tailed)	,015	,046	,261	,208

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

\*\*: Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*: Correlation is significant at the 010 level (2-tailed)

Probable relationships between Return on Equity (ROE) and other financial ratios for supermarket chains are searched and it is found that ROE has relationship with Inventory Turnover Ratio and Current Ratio as it is indicated in the Table 2 below.

**Table 2:** Coefficients and Significance Levels for ROE

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	F (Sig)	Durbin-Watson	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t					Sig.
	B	Std. Error	Beta						
(Constant)	-,485	,130		-3,739	,001				
Current Ratio*	,211	,107	,241	1,968	,059	,15251	,547	2,453	
Inventory Turnover Ratio***	,031	,005	,760	6,207	,000		,000 <sup>b</sup>		

<sup>a</sup> Dependent Variable: Return on Equity (ROE)

<sup>b</sup> Predictors: (Constant), Inventory Turnover Ratio, Current Ratio

\*: 10% significance level, \*\*: 5% significance level, \*\*\*: 1% significance level

As it is seen by Table 2; ROE has a relationship with Inventory Turnover Ratio in 1% significance level while significance level of the relationship between ROE and Current Ratio is weaker. Multiple regression model formed for ROE via current ratio and inventory turnover ratio variables is significant due to F (19,736), Probability (0,000) and explanatory power of the model (%54,7) values. Coefficients display that 1 unit-increase in current ratio causes 0,211 unit increase and 1 unit-increase in Inventory Turnover Ratio causes 0,031 unit increase in ROE.

Similarly; ROA has relationship with Inventory Turnover Ratio and Current Ratio, too.

**Table 3: Coefficients and Significance Levels for ROA**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	F (Sig)	Durbin-Watson	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t					Sig.
	B	Std. Error	Beta						
(Constant)	-,155	,044		-3,480	,002				
Current Ratio*	,063	,037	,213	1,714	,097	18,818			
Inventory Turnover Ratio***	,011	,002	,756	6,091	,000	,000 <sup>b</sup>	2,511		

<sup>a</sup> Dependent Variable: Return on Assets (ROA)

<sup>b</sup> Predictors: (Constant), Inventory Turnover Ratio, Current Ratio

\*: 10% significance level, \*\*: 5% significance level, \*\*\*: 1% significance level

Table 3 shows that the relationship between ROA and Inventory Turnover Ratio having 1% significance level besides significance of the other relationship between ROA and Current Ratio is in 10 % level.

Multiple regression model formed for ROA via current ratio and inventory turnover ratio variables is significant due to F (18,818), Probability (0,000) and explanatory power of the model (%53,5) values. Coefficients display that 1 unit-increase in current ratio causes 0,063 unit increase and 1 unit-increase in Inventory Turnover Ratio causes 0,011 unit increase in ROA.

Table 4 indicates the characteristics of the relationship between ROS and Inventory Turnover Ratio having a 5 % significance level for supermarket chains.

**Table 4: Coefficients and Significance Levels for ROS**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	F (Sig)	Durbin-Watson	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t					Sig.
	B	Std. Error	Beta						
(Constant)	-,028	,013		-2,163	,039	,0318338	,128	5,557	2,137
Inventory Turnover Ratio**	,002	,001	,395	2,357	,025			,025 <sup>b</sup>	

<sup>a</sup>. Dependent Variable: Return on Sales (ROS)

<sup>b</sup>. Predictors: (Constant), Inventory Turnover Ratio

\*: 10% significance level, \*\*: 5% significance level, \*\*\*: 1% significance level

Multiple regression model formed for ROS via inventory turnover ratio displays that F value is 5,557, Probability is 0,025 and explanatory power of the model is %12,8. Coefficients display that 1 unit-increase in Inventory Turnover Ratio cause 0,002 unit increase in ROA. Finally; it is indicated below that GMROI has a relationship with Inventory Turnover Ratio in 1% significance level:

**Table 5: Coefficients and Significance Levels for GMROI**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	F (Sig)	Durbin-Watson	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t					Sig.
	B	Std. Error	Beta						
(Constant)	,767	,259		2,957	,006	,6396279	,554	39,539	2,458
Inventory Turnover Ratio***	,132	,021	,754	6,288	,000			,000 <sup>b</sup>	

<sup>a</sup>. Dependent Variable: Gross Margin Return on Inventory (GMROI)

<sup>b</sup>. Predictors: (Constant), Inventory Turnover Ratio,

\*: 10% significance level, \*\*: 5% significance level, \*\*\*: 1% significance level

Multiple regression model formed for GMROI via inventory turnover ratio variable is significant due to F (39,539), Probability (0,000) and explanatory power of the model (%55,4) values. Coefficients display that 1 unit-increase in Inventory Turnover Ratio causes 0,132 unit increase in GMROI.

Finally; it is seen that ROE and ROA have relationships with Current and Inventory Turnover Ratios in 10% and 1% significance levels, respectively. Besides; ROS has a relationship only with Inventory Turnover Ratio in 5% significance level and GMROI has the same relationship in 1% significance level. So; any relationship does not exist between the Profitability rates and Cash & Receivables Turnover ratios. Because of the fact that mentioned firms run as trading companies; Inventory Turnover Ratio's

existence in the process for supermarket chains is quite reasonable as well as expressive.

**Testing Financial Ratios of Supermarket Chains and Other Firms Traded in Istanbul Stock Exchange Retail Trade Index (BIST XTCRT) via t-test**

All of the financial ratios belonged to the groups as supermarket chains and other firms traded in Istanbul Stock Exchange Retail Trade Index (BIST XTCRT) are tested via t-test to indicate the differences between the two groups and the results are shown in Table 6, below:

**Table 6:** Comparing the Ratios of Supermarket Chains with Other Firms' Rates via t-test

	Firms (mean)		t-test for Equality of Means				
	Supermarket Chains	Other Firms	Mean Difference	Std. Error Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
Current Ratio*	,978900	1,998110	-1,0192093	,5164246	-1,97	39,617	,055
Cash Ratio	,258061	,217120	,0409414	,0517615	,791	70	,432
Inventory Turnover Ratio*	11,149845	33,282863	-22,133017	12,6294537	-1,75	39,463	,087
Receivables Turnover Ratio***	78,768175	16,317725	62,4504505	13,5533593	4,608	38,749	,000
Return on Equity (ROE)	,071270	,106320	-,0350501	,0661849	-,530	70	,598
Return on Assets (ROA)	,024581	,011355	,0132257	,0168788	,784	70	,436
Return on Sales (ROS)	-,000533	-,158709	,1581764	,1394734	1,134	39,146	,264
Gross Margin Return on Inventory (GMROI)	2,234196	2,115369	,1188268	,4101817	,290	53,816	,773

\*: 10% significance level, \*\*: 5% significance level, \*\*\*: 1% significance level

As it is understood from Table 6; Current, Inventory Turnover and Receivables Turnover Ratios differ from the other group. Hence; supermarket chains and other firms are defined to have not similar current, inventory and receivables turnover ratios. Current and inventory turnover ratios of supermarket chains are calculated as fewer besides receivables turnover ratio of supermarket chains is more than the other firms.

Herein; it is surprising to find out that inventory turnover ratio of the supermarkets chain group is fewer than the others' by contrast with the retail sales concept.

Therefore; the same transactions are made by excluding the firms abbreviated as INTEMA and SANKO due to their tremendous effects on Inventory Turnover Ratios and Gross Margin Returns on Inventory (GMROI); hence, the new results are shown below in Table 7.

**Table 7:** Comparing the Ratios of Supermarket Chains with Other Firms' Rates (excluding INTEMA and SANKO) via t-test

	Firms (mean)		t-test for Equality of Means				
	Supermarket Chains	Other Firms	Mean Difference	Std. Error Difference	t	df	Sig. (2-tailed)
Current Ratio*	,978900	2,124833	-1,1459321	,6421532	-1,78	31,317	,084
Cash Ratio	,258061	,258061	,0397850	,0558337	,713	62	,479
Inventory Turnover Ratio***	11,149845	5,118181	6,0316639	1,1631345	5,186	53,743	,000
Receivables Turnover Ratio***	78,768175	19,415409	59,3527668	13,9219917	4,263	42,200	,000
Return on Equity (ROE)	,071270	,136207	-,0649379	,0727294	-,893	62	,375
Return on Assets (ROA)	,024581	,011980	,0126005	,0187882	,671	62	,505
Return on Sales (ROS)	-,000533	-,200004	,1994712	,1740520	1,146	31,074	,261
Gross Margin Return on Inventory (GMROI)***	2,234196	1,117552	1,1166444	,2196429	5,084	62	,000

\*: 10% significance level, \*\*: 5% significance level, \*\*\*: 1% significance level

At the end of the same process excluding the mentioned 2 firms; inventory turnover ratio decreases to 5,11 from 33,28 besides GMROI diminishes to 1,11 from 2,11 as the most remarkable ratios. Additionally; t-test results prove that inventory and receivable turnover ratios of supermarket chains are determined to be very high comparing to the other firms' rates as it is estimated before. Thus; Current, Inventory Turnover, Receivables Turnover Ratios and GMROI differ from the other group with higher significance levels comparing to the first process.

## Results and Conclusion

Ratio Analysis within Liquidity, Financial Structure, Activity and Profitability Rates indicate firms' financial statement. Current Ratio, Cash Ratio, Inventory Turnover Ratio, Receivables Turnover Ratio, Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), Return on Sales (ROS) and Gross Margin Return on Inventory (GMROI) are the most common rates for ratio analyses. As working capital structure concept contain Current, Cash, Inventory Turnover and Receivables Turnover; the mentioned 7 ratios are used at the beginning of the study while working capital structure of supermarket chains is analyzed via regression analysis.

Thus; it is asked whether or not any relationship exists between the profitability rates (ROE, ROA, ROS and GMROI) and the other financial ratios (Current, Cash, Inventory Turnover and Receivables Turnover ratios) of supermarket chains. According to the multiple regression model generated; it is found that ROE and ROA has relationships with both Current Ratio and Inventory Turnover Ratio. Additionally; a relation is observed between ROS and Inventory Turnover Ratio besides another relation exists between GMROI and Inventory Turnover Ratio.

Furthermore; all of the financial ratios belonged to supermarket chains and other firms groups traded in Istanbul Stock Exchange Retail Trade Index (BIST XTCRT) are tested via t-test to find out the differences between the two groups. The analysis shows that Current Ratios, Inventory Turnover Ratios and Receivables Turnover Ratios differ from one another, significantly. But while the same analysis is performed by excluding INTEMA and SANKO as they have tremendous effects on Inventory Turnover Ratios and Gross Margin Returns on Inventory (GMROI); then, it is found out that both Inventory Turnover Ratio and GMROI of the other firms decrease and Current Ratios, Inventory Turnover Ratios, Receivables Turnover Ratios and GMROI differ in stronger significance levels.

Since the results obtained within Current Ratios, Inventory Turnover Ratios, Receivables Turnover Ratios and GMROI also t-test prove that inventory and receivable turnover ratios of supermarket chains are determined to be very high comparing to the other firms' rates as it is estimated before; results obtained are concluded to be normative due to the structure of retail working supermarket chains.

## References

- Abdou, H.A., Kuzmic, A., Pointon, J., Lister R.J., (2012). " *Determinants of Capital Structure in the UK Retail Industry: A Comparison of Multiple Regression and Generalized Regression Neural Network*", Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management, 19, pp.151-169.
- Albayrak A.S., Akbulut R., (2008). " *Karlılığı Etkileyen Faktörler: İMKB Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir İnceleme*", Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı 7, pp. 55-83.

Altunışık, R., Mert, K., (2001). "Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?", 6. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, pp. 145-152, Erzurum.

Ashraf, C.K., (2012). "The Relationship Between Working Capital Efficiency and Profitability", *Advances In Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 60-74.

Charitou, M., Lois, P., Santoso, H.B., (2012). "The Relationship Between Working Capital Management And Firm's Profitability: An Empirical Investigation For An Emerging Asian Country", *International Business and Economics Research Journal*, Vol. 11, No. 8, pp. 839-847.

Chaudhary, H., Tripathi, G., (2012). "An Analysis of Inventory Turnover and Its Impact on Financial Performance in Indian Organized Retail Industry", *Journal of Services Research*, Volume 12, Number 1.

Chen, Y.-F., Sternquist, B., (1995). "Differences Between International and Domestic Japanese Retailers", *The Service Industries Journal*, Volume 15, Issue 4, pp. 118-133.

Coşkun, E., Kök, D., (2011). "Çalışma Sermayesi Politikalarının Karlılık Üzerine Etkisi: Dinamik Panel Uygulaması", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Özel Sayı, pp. 75-85.

Cronin Jr., J.J., (1985). "Determinants of Retail Profit Performance: A Consideration of Retail Marketing Strategies". *Journal of the Academy of Marketing Science.*, Vol. 13 Issue 4, pp. 40-53.

Delen, D., Kuzey, C., Uyar, A., (2013). "Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach", *Expert Systems with Applications*, Issue 40, pp. 3970-3983.

Deloitte, (2013). *Retail Sector Update*, June.

Droms, W.G., Miller, C.W., Lacerte, G.A., (1979). "A Financial Profile Of Small Retailing Firms", *American Journal of Small Business*, Volume III, Number 4, pp. 42-58.

Ekşi, İ.H., Akçi, Y., (2009) "Sektör Farklılıklarının Finansal Oranlar Üzerindeki Etkileri: İMKB İmalat Sanayi Firmalarında Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, pp. 115-126.

Gill, A., Biger, N., Mathur, N., (2010). "The Relationship Between Working Capital Management And Profitability: Evidence From The United States", *Business and Economics Journal*, pp. 1-9.

Goddarda, J., Tavakolib, M., Wilson, J.O.S., (2005). "Determinants of Profitability in European Manufacturing and Services: Evidence from a Dynamic Panel Model", *Applied Financial Economics*, Issue 15, pp. 1269-1282.

Gombola M.J., Ketz J.E., (1983). "Financial Ratio Patterns in Retail and Manufacturing Organizations", *Financial Management*, pp. 45-56.

Karacaer, S., Kapusuzoğlu, A., (2008). "An Analysis of the Effect of Financial Ratios on Financial Situation of Turkish Enterprises Resulting from their Annual Operations", *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 19, pp. 139-150.

- Kıracı, M., (2009). "Stok Yönetimi ve Karlılık İlişkisinin Finansal Oranlar aracılığıyla İncelenmesi: İMKB İmalat Sektöründe Bir Arastırma", ODTÜ Gelisme Dergisi, Sayı: 36, pp. 161-195.
- Kolias, G.D., Dimelis, S.B., Filios, V.P., (2011). "An Empirical Analysis of Inventory Turnover Behaviour In Greek Retail Sector: 2000–2005", International Journal of Production Economics, Volume 133, Issue 1, pp. 143–153.
- Kotler. P. (2000). "Marketing Management: Editing the New Millennium". 10th. Edition, New York: Prentice Hall.
- Külter, B., Demirgüneş, K., (2007). "Perakendeci Firmalarda Karlılığı Etkileyen Değişkenler: Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Perakendeci Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Çalışma", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, pp. 445-460.
- Matsumoto, K., Shivaswamy, M., Hoban, J.P.Jr., (1995). "Security Analysts' Views of the Financial Ratios of Manufacturers and Retailers", Financial Practice and Education, pp. 44-55.
- Phillips, M.D., Volker, J.X., Anderson, S.J., (2008). "A Behavioral Comparison of Financial Ratios for Different Size Privately-Held Retail and Service Businesses", Journal of Behavioral Studies in Business, Vol.1, No.1, pp. 5-12.
- Quayyum, S.T., (2012). "Relationship Between Working Capital Management and Profitability in Context of Manufacturing Industries in Bangladesh", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1, pp. 58-69.
- Turkish Competition Authority, (2012). Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu.



# Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama

Ortaklaşa  
Rekabetin  
İnovasyona ve  
İnovasyonun  
Algılanan İşletme  
Performansına Etkisi

71

**Yunus DEMİREL**

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
y.demirel.gd@hotmail.com*

**Dr. Nurzahit KESKİN**

*DHB Bank (Nederland) N.V.  
n.keskin@dhbbank.com*

**Prof. Dr. Türker BAŞ**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
turkerbas@sakarya.edu.tr*

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
yildizg@sakarya.edu.tr*

## Özet

Türk bankacılık sektörü, ülkemizin en rekabetçi sektörlerinin başında gelmektedir. 2001 yılında yaşanan finansal kriz sonrasında birçok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmiş ve krizin ülke ekonomisine faturası yaklaşık 50 milyar dolar olmuştur. Kriz sonrası yapılan regülasyonlar ve ekonomik iyileşme neticesinde faiz oranlarındaki düşüş, bankalar arasındaki rekabeti artırmış ve bankalar müşterilerine en iyi ürün ve hizmetleri sunmak konusunda çeşitli çözümler üretmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla inovasyon, bankaların son dönemde finansal performanslarını artıran önemli unsurlardan birisi haline gelmiştir.

Bu çalışmada işletme içi ortaklaşa rekabet uygulamasının inovasyon ve inovasyonun da algılanan işletme performansı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre, bankaların bölümleri arasında bilgi paylaşımı ve ortak değerleri geliştirmeyi amaçlayan bir işbirliğine ek olarak belli bir seviyede rekabet de uygulanabilirse, bir başka deyişle ortaklaşa rekabet stratejisi hayata geçirilebilirse, bankada inovasyonun ve algılanan finansal performansının artacağını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaklaşa rekabet, işletme performansı, inovasyon, yapısal eşitlik modeli

THE EFFECT OF CROSS FUNCTIONAL JOINT COMPETITIVE STRATEGY ON  
INNOVATION, AND THE EFFECT OF INNOVATIONS PERCEPTION ON BUSINESS  
PERFORMANCE: A STUDY IN A PUBLIC BANK

**Abstract**

Turkish banking sector is the leading competitive sector in our country. Many banks have been transferred to the Savings Deposit Insurance Fund (SDIF) after the financial crisis in 2001 and the cost of the crisis for Turkish economy has been amounted about 50 billion USD. The legal regulations after the crisis and decline in interest rates due to the economic recovery have been increased competition among banks and the banks have been tried to produce various solutions to provide best products and services for their costumers. Thus, in the recent years innovation has become one of the important elements that improve the performance of banks.

The effect of intra-firm coepetition on innovation and the effect of innovation on the perceived financial performance are measured in this study. The results of the research showed that innovation and the financial performance of the banks are increased if the banks can apply coepetition which is the simultaneous competition between departments and cooperation which aims knowledge sharing and improving the common values.

**Keywords:** Coepetition, organizational performance, innovation, structural equity model

**Giriş**

Türk bankacılık sektörü ülkemizde rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. 2012 üçüncü çeyrek verileri esas alındığında neredeyse Türkiye'nin gayri safi milli hasılası kadar bir aktif büyüklüğe sahip olan bankacılık sektörü ilk olarak 2001 krizinden, sonrasında ise 2008 yılında şiddetlenmeye başlayan ve halen etkileri devam eden küresel finansal krizden önemli ölçüde etkilenmiş ve adeta bir dönüşüm (özellikle 2001 krizinden sonra) geçirmiştir. Bu değişim hem bankaların faaliyet gösterdikleri alanlarda hem de iş yapış şekillerinde farklılaşmaya ve çeşitlenmeye neden olmuştur.

Her geçen gün sektörde rekabet artmakta, kâr marjları düşmekte ve dolayısıyla da maliyetler geçmişe kıyasla daha önemli hale gelmektedir. Bu ortamda müşteri memnuniyetini artıracak ürün ve hizmetleri geliştirmek bankaların rekabet üstünlüğü elde etmeleri, dolayısıyla da finansal performanslarını artırmaları için son derece kritik bir öneme sahiptir.

2001 krizi öncesinde Türk bankaları topladıkları mevduatları yüksek faizli kamu borç senetlerine yatırmakta ve aradaki faiz farkı kadar kâr elde etmekteydiler. Bu anlamda bankalar aslında asli görevleri olan kredilere daha az odaklanmakta ve yüksek enflasyon ortamında kamu borç senetleri sayesinde kolay kazanç elde etmekteydiler. Ancak, bankaların bu dönemde, yine de risksiz faaliyet gösterdiklerini söylemek doğru olmayacaktır. Yüksek riskli açık döviz pozisyonları bankaların bu dönemdeki en önemli sorunlarının başında gelmekteydi. 2000 Kasım ve 2001 Şubat aylarında yaşanan döviz fiyatlarındaki aşırı yükselme neticesinde gerçekleşen finansal kriz, birçok bankanın iflas

edip Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmesine neden olmuştur. Bankalarda yaşanan sorunların ekonomi genelinde yayılmasıyla birlikte bankacılık kaynaklı bir ekonomik kriz yaşanmıştır. Yaşanan ekonomik kriz sonrasında uygulanan ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler neticesinde faiz oranlarında önemli bir düşüş yaşanmış ve bankaların mevduat toplayıp yüksek faizli kamu borç senetleri alması ile elde ettikleri yüksek kazanç olanakları kalmamıştır. Dolayısıyla bankalar asli fonksiyonları olan kredilere odaklanmışlar ve geçmişe kıyasla oldukça düşük bir kâr marjı ile faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmışlardır. Bu da bankaların yeni ürün ve hizmetler geliştirerek kaliteli müşteri portföyleri oluşturmalarını zorunlu kılmıştır. Bir başka deyişle, bankalar arasında inovatif ürünler konusunda esaslı bir rekabet yaşanmaya başlamıştır.

Türk bankacılık sektöründeki rekabeti giderek artıran ikinci önemli etmen ise, 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) konut sektöründe başlayan ve hızla dünya genelinde etkili olan finansal krizdir. Son çeyrek yüzyılda finansal ürünlerde ve teknolojinin de etkisiyle finansal hesaplamalarda yaşanan hızlı gelişme neticesinde finansal piyasalar hem çok daha karmaşık hem de entegre hale gelmiştir. Entegre hale gelen piyasalardaki herhangi bir olumsuzluk da anında sistemin geneline yayılmaktadır. İşte böyle bir ortamda, ABD'de konut kredilerindeki temerrütler subprime mortgage kredilerine (düşük ödeme gücü olan kişilere verilen konut kredilerine bağlı türev ürünler) yansımış, ilk olarak ABD, sonrasında da Avrupa ve dünyanın önde gelen diğer ekonomileri olumsuz etkilenmişlerdir. Türk bankacılık sektörü de küresel krizden hem kendi finansmanı (özellikle sendikasyon kredilerindeki düşüş) ve hem de reel sektörün yaşadığı sorunlar nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. Bankalar hem kaynak sıkıntısı çekmişler ve hem de verdikleri kredilerin temerrüt oranlarındaki artışlar nedeniyle ciddi zararlar yazmışlardır. İşte böylesi bir ortamda bankalar için rekabet çok daha zor, maliyetler ve kâr marjı yüksek pazarlar çok daha önemli hale gelmiştir (BDDK, 2008).

Sonuç olarak Türk bankacılık sektöründeki artan rekabet, pazar paylarını artırmak için bankaların yeni ürün ve hizmet geliştirmelerine neden olmuştur. Aynı anda rekabet ve işbirliğinin gözlenmesi anlamına gelen ve bankalar tarafından son dönemde sıkça uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi de, bankaların yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine, dolayısıyla da finansal performanslarını artırmalarına imkan vermektedir. Bir başka deyişle, bir bankanın şubeleri arasında işbirliğine ek olarak pazarlama konusunda yürütülen rekabet, yani ortaklaşa rekabet, bankanın daha fazla yeni ürün ve hizmet geliştirmesini ve algılanan finansal performansını artırmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada, banka şubeleri arasında mevcut işbirliğine ek olarak özellikle kredi pazarlama konusunda belli bir seviyede rekabet olan bir kamu bakasındaki ortaklaşa rekabetin inovasyon ve bankanın finansal performansı üzerindeki etkisi ile, inovasyonun finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmış olup, araştırma sonuçları, ortaklaşa rekabet stratejisinin inovasyonu ve finansal performansı pozitif etkilediğini ve inovasyon ile finansal performans arasında da pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Türkçe yazında, özellikle departmanlar arasındaki ortaklaşa rekabet ile inovasyon

arasındaki etkileşime ilişkin yeteri kadar çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmayla Türkçe yazındaki bu eksikliğe dikkat çekmek amaçlanmakta ve elde edilen bulguların sonraki çalışmalara kaynak teşkil edeceği öngörülmektedir.

Çalışmada, bir işletmenin departmanları arasındaki ortaklaşa rekabetin inovasyon ve işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmek amaçlandığı için bir bankanın mevcut işbirliğine ilaveten belli seviyede rekabetin gözlendiği şubeleri ve bu şubelerde mevcut işbirliği, rekabet ve yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi konularına vakıf personeli üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda şubeler, literatürde işletmenin departmanları arasındaki ortaklaşa rekabetin ölçüleceği departmanları temsil etmektedirler. Çalışmada literatüre uygunluk açısından departman ifadesi, finansal sektördeki, bankacılıktaki kullanıma uygunluk açısından ise şube ifadesi kullanılmıştır.

## I. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeline ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konacak olup, araştırmanın değişkenleri ve değişkenler aralarındaki ilişkiler açıklanacaktır. Bu bağlamda öncelikle ortaklaşa rekabet ve inovasyon kavramları açıklanacak, sonrasında ise bu kavramlar ile finansal performans arasındaki ilişkiden yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli sunulacaktır.

### I.A. Ortaklaşa Rekabet

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için uyguladıkları rekabet stratejilerini iki ana gruba ayırmak mümkündür. “Kırmızı okyanus stratejileri” olarak adlandırılan ilk grup rekabet stratejilerinde esas olan rekabettir ve bir tarafın kazanması aynı oranda diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kırmızı okyanus stratejilerinde ancak diğerlerinin aleyhine olmak şartıyla kazanmak mümkündür. Bu tür stratejilerde saf rekabet gözlenmektedir ve oyun teorisi açısından değerlendirilecek olursa doğal olarak oyunun toplamı sıfırdır.

İkinci tür stratejiler “mavi okyanus stratejileri” olarak adlandırılan strateji grubudur ki bu tür stratejilerde esas olan tarafların değer yaratmak suretiyle yeni pazarlar geliştirmeleri ve bu pazardan olabildiğince büyük bir pay almaya çalışmalarıdır. Dolayısıyla kırmızı okyanus stratejilerinde olduğu gibi diğerinin aleyhine kazanma, yani saf rekabet ötesinde bir uygulama yürütülmektedir.

Mavi okyanus stratejilerinde, faaliyet gösterilen pazarın mevcut yapısının değiştirilmesi, pazarın değer yaratmak suretiyle geliştirilmesi nedeniyle kırmızı okyanus stratejisindeki sıfır toplamı oyundan farklı bir durum gözlenmektedir. Değer yaratılması stratejinin toplam kazanımının sıfırın üzerinde olmasına ve hatta tüm tarafların aynı anda kazanabilmesine olanak tanımaktadır. Böylelikle taraflardan birinin, diğerinin zararına çalıştığı saf rekabetten işbirlikçi bir rekabete doğru yönelim, pazarın değerinin ve tüm tarafların kazanımının artmasına olanak sağlamaktadır. Mavi okyanus stratejilerinden biri de ortaklaşa rekabettir. Ortaklaşa rekabet iki ya da daha fazla işletme veya bir işletmenin departmanları arasında aynı

anda rekabet ve işbirliğinin gözlenmesi olarak ifade edilmektedir (Demirel et al, 2011; Chan, Chin ve Lam, 2007; Chin, Chan ve Lam, 2008).

İş dünyasında aynı anda rekabet ve işbirliği yapılmasına ilişkin uygulamaları tanımlamak için ağ yazılım şirketi Novell'in kurucusu Ray Noorda tarafından, işbirliği (corparation) ve rekabet (competition) kelimelerinin birleştirilmesi suretiyle ortaklaşa rekabet (coopetition) kavramı geliştirilmiştir (Ganguli, 2007; Gee, 2001). Bu bağlamda ortaklaşa rekabet ilk olarak belli alanlarda rakip kalmak isteyen, ancak diğer alanlarda ortak çalışmaya karar veren teknoloji şirketlerince uygulanmıştır (LeTourneau, 2004). Ortaklaşa rekabet stratejisi yukarıda tanımlanan mavi okyanus stratejilerinin güncel bir örneğini teşkil etmektedir (Chan, Chin ve Lam, 2007).

Rakipler arasındaki işbirliği ilişkilerini araştırmaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, ortaklaşa rekabet stratejisinin tam olarak teorik çerçevesi çizilebilmiş değildir (Galvagno ve Garraffo, 2010). Ortaklaşa rekabet ile ilgili kavramsal ilk ciddi çalışma Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff (1998) isimli iki akademisyen tarafından yapılmış olup, Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet isimli kitapta bu kavram detaylı bir şekilde ve oyun teorisi bağlamında incelenmiştir. Bu çalışmada ortaklaşa rekabet, farklı oyuncuların, piyasa pastasını büyütme için değer yaratmak yönünde uygulamalara gittiği, sonrasına ise bu pastadan olabildiğince büyük bir pay almak için rekabet ettikleri bir strateji olarak tanımlanmıştır. Yani amaç piyasadaki pastayı daha büyük ve daha değerli hale getirmek ve bu pastadan olabildiğince büyük bir pay almaktır. Dolayısıyla yöntem rekabet üstünlüğü elde etmek için rakiplerle işbirliğine gitmektir. Aynı yıllarda Maria Bengtsson ve Sören Kock (2000) işbirliği ve rekabeti içeren ve ağ yapılarında işbirliği ve rekabetin aynı anda gerçekleştiği uygulamaları ortaklaşa rekabet olarak adlandırmışlardır (Sun ve Xu, 2004). Görüldüğü üzere, esasen birbirlerinin rakibi olan taraflar, pazarı daha değerli hale getirmek için önce işbirliğine gitmekte, sonrasında ise pazardan en büyük payı almak için rekabet etmektedirler. Böylelikle rakipler arasında hem işbirliği hem de rekabet gözlenmektedir.

Luo'ya (2007) göre bir uygulamanın ortaklaşa rekabet olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki üç şartın sağlanması gerekmektedir;

1. İşbirliği ve rekabetin işletmeler arasında aynı anda gözlenmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, bir işletme bir başka işletme ile aynı anda hem rekabet ediyor hem de işbirliği yapıyorsa bu uygulama ortaklaşa rekabet olarak adlandırılabilir. Diğer bir ifadeyle rekabet ve işbirliği farklı zamanlarda değil analiz konusu dönemde eş zamanlı olarak uygulanmalıdır.
2. İşletmeler arasındaki rekabet ve işbirliğinin net olarak belirlenmiş/ayrılmış alanlarda yürütülmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle hangi alanlarda işbirliği, hangi alanlarda rekabetin olduğunun net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. İki işletme ya da bir işletmenin iki departmanı arasında belli bir konuda ya işbirliği yapıyordur ya da rekabet edilmektedir.
3. Ortaklaşa rekabet, yani işbirliği ve rekabetin eş anlı gözlenmesi durumu işletme ya da departman seviyesinde gerçekleştirilmelidir. Bir başka deyişle

işletmeler ya da bir işletmenin departmanları arasında işbirliği ve rekabetin gözlenmesi gerekmektedir.

Görüldüğü üzere ortaklaşa rekabet stratejisinin var olabilmesi için en önemli koşul işbirliğinin ve rekabetin aynı anda uygulanmasıdır. Eğer bir işletme ile başka bir işletme ya da bir işletmenin kendi departmanları arasında aynı anda rekabet ve işbirliği var ise ve bu faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar net olarak belirlenmiş ise, böyle bir stratejinin ortaklaşa rekabet olarak adlandırılması mümkündür.

Ortaklaşa rekabetin şekli, işletmelerin veya departmanların stratejiden ortak beklentileri neticesinde şekillenmektedir (Brandenburger ve Nalebuff, 2009). Örneğin sadece maliyet avantajı elde etmek amacıyla aynı sektörde faaliyet gösteren iki rakip arasında yapılan bir ortaklaşa rekabet uygulamasında rekabet yoğunluğu, işbirliğinin getireceği sinerji ve entegrasyondan faydalanmayı amaçlayan ve esasen yoğunlukla farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren iki rakip arasındaki ortaklaşa rekabet stratejisindeki rekabet yoğunluğundan daha fazla olacaktır. Çünkü ilk durumda iki rakip aynı sektör ve coğrafyada yoğun şekilde rekabet halindeyken, ikinci durumda farklı coğrafyalarda yoğunlukla faaliyet gösterilmesinden ötürü rekabet daha az hissedilmektedir. Bu bağlamda taraflar arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğu esas alındığında ortaklaşa rekabet stratejilerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.



Şekil 1: Küresel rakipler arasındaki ortaklaşa rekabet şiddeti (Luo, 2007)

Rakipler arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğuna göre ortaklaşa rekabet uygulamalarını Luo (2007) küresel rakipler üzerinde yaptığı çalışmada dörde ayırmıştır. Buna göre yatay eksen işbirliği, dikey eksen ise rekabet yoğunluğu zayıf ve güçlü olarak iki bölüme ayrılmıştır.

İlk durumda, yani rekabet ve işbirliğinin zayıf olduğu uygulamada, rakipler faaliyet alanlarında uzmanlaşmak, ölçek genişletmek ya da dikey entegrasyon sağlamak amacıyla bu stratejiyi uygulamaktadırlar ve bu uygulamaya "soyutlama

durumu” adı verilmektedir. Taraflar arasında zayıf rekabetin oluşu, tarafların esasen farklı coğrafyalarda, farklı ürün segmentlerinde ya da farklı hedef pazarlarda faaliyet göstermelerinden ileri gelebilmektedir. Örneğin yoğunluklu olarak farklı ülke ya da kıtalarda çalışan iki şirketin maliyetlerini azaltmak amacıyla belli alanlarda düşük miktarda işbirliğine gitmeleri bu tür uygulamalara örnek olarak verilebilir. Böylelikle, coğrafi farklılık nedeniyle rekabetin yoğun şekilde yaşanması mümkün değildir. Öte yandan yürütülen işbirliği de sadece belli alanlarda gerçekleştirilmektedir.

Soyutlama durumu, daha ziyade farklı alanlarda yoğunlaşmış ve esas faaliyet alanında uzmanlaşmak isteyen işletmelerin tercih ettiği bir uygulamadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin hem rekabet hem de işbirliği yapacakları alanlar temel yetenekleri dışındadır. Bu bağlamda zayıf rekabete ek olarak, çeşitli amaçlarla düşük seviyede işbirliğine gidilmektedir.

İkinci durum, ortaklaşa rekabetin iş dünyasında en çok gözlenen türüdür. “Rekabet durumu” olarak adlandırılan bu strateji, düşük seviyede işbirliğine karşın yüksek seviyede rekabetin uygulandığı ortaklaşa rekabet şeklidir. Aslında birbirlerinin önemli rakipleri olan işletmeler, özel bazı amaçları için düşük seviyede işbirliğini gerekli görmektedirler. Dolayısıyla temel unsur rekabettir ve işbirliği hedeflenen spesifik amaçları gerçekleştirmek için kullanılan bir araç niteliği taşımaktadır.

Soyutlama durumunun aksine rekabet durumundaki işletmeler benzer coğrafyalarda ve benzer ürün gruplarında faaliyet göstermektedirler. Bu, işletmeler arasındaki güçlü rekabetin en önemli nedenidir. Bu işletmeler çok yüksek olan ve kâr marjlarını önemli derecede tehdit eden maliyetlerini azaltmak, tek başına girmenin oldukça maliyetli ya da riskli olduğu yeni bir pazara girmek veya rakiplerinin stratejilerini öğrenmek ve bu suretle de pazardaki yerlerini korumak amacıyla işbirliğine gidebilmektedirler. Türk bankacılık sektöründe, bankaların kredi kartları konusunda uyguladıkları ortaklaşa rekabet bu durumun örneklerinden biridir. Buna göre, yoğun şekilde birbirleri ile rekabet eden bankalar, kredi kartı markası yaratmanın ve geniş bir POS ağına sahip olmanın maliyetlerine katlanmadan, kredi kartları pazarındaki pazar paylarını artırmak amacıyla, diğerleri ile rekabet etmektedirler. Bu uygulamalarda güçlü kredi kartı markası ve geniş bir POS ağı olan banka, kendi kredi kartı markasını ve POS ağını, kredi kartları pazarında büyümeyi hedefleyen, ancak güçlü bir kredi kartı markası yaratacak ve geniş bir POS ağı kurabilecek durumda olmayan bankaya çeşitli sabit ve değişken ücretler karşılığında kullanılmaktadır. Böylelikle diğer tüm alanlarda yoğun şekilde rekabete devam eden bankalar, sadece kredi kartları pazarında ve kredi kartı markasının ve POS ağının kullanımı konusunda işbirliğine gitmektedirler (Demirel et al, 2010).

Güçlü işbirliği ve güçlü rekabetin olduğu ortaklaşa rekabet türüne “uyum durumu” adı verilmektedir. Bu tür uygulamalarda işletmeler diğerlerinin kaynaklarına yüksek seviyede bağlı durumdadırlar. Diğer bir ifadeyle işletmelerin sahip oldukları kaynaklar, diğerlerinin faaliyetleri için kritik öneme sahiptir ve bu da yüksek seviyede işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Böylelikle her işletme, diğerinin varlığı için bir tehdit olduğu kadar bir gereklilik niteliği de taşımaktadır.

Uyum durumu yüksek maliyetli sektörlerde gözlenen ortaklaşa rekabet uygulamalarındandır. Örneğin önemli altyapı maliyeti ve lisans ücretlerinin zorunlu olduğu telekomünikasyon endüstrisinde faaliyet gösteren GSM şirketleri, yeni ve riskli bir pazara girerken işbirliği yapmak suretiyle yüksek maliyetlerin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadırlar.

Son ortaklaşa rekabet türü, işletmeler arasında yüksek seviyede işbirliği ve düşük seviyede rekabetin gözlemlendiği "ortak olma durumu" adı verilen stratejidir. Bu tür stratejiler genellikle ortaklık yapıları ya da yönetim yapıları aynı kişi ya da gruplara ait olan şirketler tarafından hayata geçirilmektedir. Dolayısıyla yönetim ve şirket sahipliğinin aynı kişilerde olması işletmeler arasında sinerji yaratılmasını kolaylaştırmakta ve işbirliğinin, diğer ortaklaşa rekabet türlerine göre daha rahat tesisine imkan tanımaktadır. Bu da işbirliğinden en az maliyetle en fazla çıktının alınabilmesini sağlamaktadır.

Rakip işletmelerin aynı anda hem rekabet hem de işbirliği yapmaları şeklinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabetin, maliyetleri azaltmak, riski dağıtmak, inovasyonu artırmak ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmek gibi çok ciddi faydaları mevcuttur (Luo, 2007; Ganguli, 2007; Chien ve Peng, 2005; Galvagno ve Garraffo, 2010). Ortaklaşa rekabetin özellikle işbirliği boyutu, stratejinin taraflarının yeni ürün ve hizmetleri çok daha kısa sürede ve daha az maliyetle geliştirmelerine imkan tanımakta ve bu anlamda tarafların daha inovatif ürün ve hizmetlere sahip olmalarına imkan tanımaktadır. Diğer bir ifadeyle rakiplerle yapılan işbirliği, taraflar açısından inovasyonu pazar payını koruyacak ve artıracak önemli bir araç haline getirmektedir.

Ortaklaşa rekabetin işbirliği ve rekabet yoğunluğuna göre sınıflandırıldığı yukarıdaki dört türü açıklanırken ifade edildiği üzere, genellikle yeni bir pazara girmek ya da düşük maliyetle pazar payını artırmak amacıyla ortaklaşa rekabet stratejisi hayata geçirilmektedir. Bu bağlamda, işbirliği yapılan pazarda güçlü konumdaki bir ortak, diğerinin makul maliyetlerle pazar payını artırmasına ve riski minimize etmesine yardımcı olmaktadır. Öte yandan, güçlü ortağın da işbirliğinden elde ettiği farklı getiriler söz konusudur ve böylelikle ortaklaşa rekabet mavi okyanus stratejilerinin ruhuna uygun olarak her iki tarafın da kazandığı bir strateji haline gelmektedir.

Ortaklaşa rekabet uygulaması işletmeler arası ilişkiler açısından olduğu kadar, bir işletmenin departmanları, örneğin bir bankanın şubeleri arasındaki uygulamalar açısından da incelenebilir. Bu bağlamda bölümlerin işletme hedeflerini gerçekleştirmek için işbirliği, kendi hedeflerini gerçekleştirmek için de diğerleriyle rekabet halinde olduğu söylenebilir (Tsai, 2002). Ortaklaşa rekabetin bu türü, işbirliği ve rekabetin yoğunluğu bağlamında incelendiğinde, ortak olma durumuna örnek teşkil etmektedir. Çünkü ilgili işletmenin departmanları/şubeleri, hemen her konuda işbirliğine gitmekte, sadece belirli alanlarda işletme performansını artırmak için diğerleri ile rekabet halinde olmaktadır. Bu bağlamda güçlü bir işbirliği ve zayıf bir rekabet yoğunluğu olduğunu söylemek mümkündür.



## I.B. İnovasyon

Ortaklaşa rekabetin işletmeler açısından önemli kazanımlarından birisi de işletmede inovasyonun artmasıdır. Bir başka deyişle, inovasyon ortaklaşa rekabet stratejisinden olumlu yönde etkilenmektedir. Çünkü bir işletmenin departmanları arasında mevcut işbirliği, inovatif uygulamaların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi bağlamında son derece önemli bir işleve sahiptir. Öte yandan departmanlar arası rekabet de süreçlerin iyileştirilmesi ve işletmenin finansal performansının artırılması bağlamında pozitif bir etkiye sahiptir. Diğer bölüm veya departmanlardan daha iyi sonuçlar elde edebilmek için hem onlarla işbirliği yapmak hem de onların önüne geçmeye çalışmak, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli bir tetikleyici unsur görevi görmektedir.

İnovasyon, tasarımda, üretimde ve ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek ve bu suretle de rekabet avantajı sağlamak olarak tanımlanabilir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011). Dolayısıyla amaç rekabet üstünlüğü elde etmek olup, bunun sağlanması için işletmeye katma değer sağlayacak yeni yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmaktadır.

İnovasyonun genellikle AR&GE bütçeleri yüksek olan işletmelerden ya da ülkelerden diğerlerine doğru bir seyir izlediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yüksek AR&GE bütçelerine sahip işletmeler yeni ürün ve hizmetler geliştirmekte ve rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Geliştirilen ürün ve hizmetlerin pazarda tutulmasıyla birlikte, diğerleri onları taklit etmeye başlamakta ve böylelikle yeni ürün ve hizmet tüm pazara yayılmaktadır. Bu anlamda inovasyon, mevcut ürün ve hizmetlerden artık daha az memnun olan müşterilerin kaybedilmemesi amacıyla bunlara dönük olarak ürün ve hizmetlerde yapılan iyileştirmelerdir. Özellikle çok uluslu şirketlerin, inovasyonu, bu yönüyle öncelikle gelişmiş ülkelerdeki müşteriler için kullandıkları, daha sonra da daha az gelişmiş diğer pazarlara ürün ve hizmetlere kaydırıklarını söylemek mümkündür. Ancak son dönemde bu sürecin tersine işlediği ve daha az gelişmiş ülke pazarları için geliştirilen inovatif ürün ve hizmetlerin gelişmiş ülkelere daha sonra taşındığı görülmektedir (Govindarajan ve Trimble, 2012).

Finansal sektörde küreselleşmenin ve serbestleşmenin artmasıyla piyasaya yerli ve yabancı yeni bankaların gelişi sektördeki rekabeti artıran önemli nedenler arasındadır. Bu bağlamda mevcut pazar payını korumak ve artırmak geçmişe kıyasla çok daha zor hale gelmiştir. Pazar payını korumanın ve artırmanın ön koşulu ise bankaların müşterilerine en iyi hizmeti, en hızlı ve en düşük maliyetle sunmalarıdır. Aynı zamanda bankalar gelişen ekonomik ortamda yeni ihtiyaçları tespit etmek ve bunlara en hızlı şekilde cevap verebilmek zorundadırlar. Bu bağlamda bankacılık sektöründe inovasyon, ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilmek ve bunu olabildiğince maliyetleri düşürerek yapmak anlamında son derece kritik bir unsurdur (Yağcılar, 2011).

Frame ve White (2002) finansal sektör açısından inovasyonu, maliyetleri ve riski düşüren ya da katılımcıların taleplerini daha iyi karşılayan daha gelişmiş ürün, hizmet

veya araçları sağlayan her şey olarak tanımlamaktadır. Ürün ve hizmet yenileşmesi, yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesini ya da pazar ve müşteri hedeflerini bankanın lehine değiştirmeyi içermektedir. Bernanke'ye (2009) göre finansal sektördeki inovasyon, finansal yenileşme, finansal sistemi daha etkin ve daha kapsamlı hale getiren araçlar bütünüdür (Yağcılar, 2011). Bu çalışmada, bankaların, müşterilerin taleplerine daha hızlı ve etkili çözümler üretebilmeleri ve böylelikle pazar paylarını, kaliteli müşteri portföylerini artırmalarını sağlayacak olan yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklanılmış, üretim süreçlerini yenileşmesi anlamında operasyonel inovasyona ya da yeni örgüt biçimleri şeklinde gözlenen iş ve girişim modellerine yer verilmemiştir.

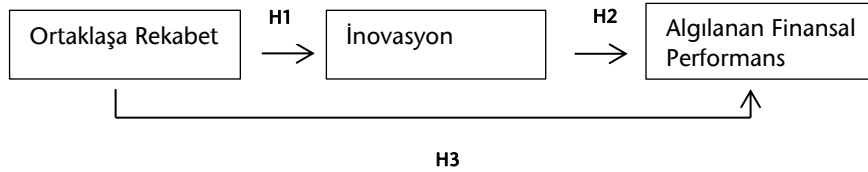
Hem bir süreç hem de bu süreç sonunda elde edilen bir sonucu ifade eden inovasyonun temel girdisi yenilik yapılmasında kullanılan bilgidir (Mercan, Gökteş ve Gömleksiz, 2011). Bilgi hem ürün ve hizmet geliştirilmesinde kullanılacak teknolojiyi hem de ürün ve hizmetlerin pazarlanacağı piyasaya ilişkin detayları içermektedir. Dolayısıyla ortaklaşa rekabetin işbirliği boyutu, bilgi paylaşımı ve öğrenmenin geliştirilmesi inovasyonu artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle rakiplerle yürütülen işbirliği uygulamalarından elde edilen bilgiler inovasyonda kullanılan kritik unsurlardır. Bu bağlamda ortaklaşa rekabet inovasyonu artıran bir nitelik kazanmaktadır. Öte yandan inovasyon da işletme performansını olumlu şekilde etkilemektedir (López - Nicolás ve Meroño - Cerdán, 2011).

Bu çalışma ile inovasyonun ortaklaşa rekabetin iki kritik bileşeni olan işbirliği ve rekabetten ne yönde etkilendiği ve inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmış olup, araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almakta ve araştırma modeli de Şekil 2'de gösterilmektedir.

**H1:** Ortaklaşa rekabet ile inovasyon arasında pozitif ilişki mevcuttur.

**H2:** İnovasyon ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki vardır. İnovasyon arttıkça algılanan finansal performans da artacaktır.

**H3:** Ortaklaşa rekabet ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki mevcuttur. Ortaklaşa rekabet algılanan finansal performansı artırır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

## II. Yöntem

### II.A. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modeli ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli gözlenen ve gözlenmeyen

değişkenler arasındaki ilişkileri test eden bir yöntem olup, daha çok psikoloji, sosyoloji, pazarlama gibi alanlarda kullanılmaktadır (Yücelnur et al, 2011).

Yapısal Eşitlik Modeli ile faktörler arasındaki nedensellik ilişkileri bir model yardımıyla betimlenmekte ve önerilen araştırma modelinin istatistiksel olarak uyumu çeşitli uyum ölçütlerine dayanarak test edilmektedir (Kurtpınar, Sezgin ve Mert, 2010). Araştırmanın yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları bulgular kısmında sunulmuştur.

## II.B. Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini Türk bankacılık sektöründe bölümleri / şubeleri arasında hem rekabet hem de doğal olarak işbirliğinin gözlenebildiği, bir başka deyişle, departman boyutunda ortaklaşa rekabetin gözlenebildiği bankalar oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ise, şubeleri/bölümleri arasında belli seviyede rekabet ve işbirliğinin mevcut olduğu bir kamu bankasıdır. İlgili banka kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacıların hızlı ve kolay iletişim kurabilecekleri bankalar arasından seçilmiştir. Çalışmanın analiz birimi bu bağlamda ilgili bankada görevli çalışanlardır.

Araştırma modelinin test edileceği veriler, şube/departmanları arasında aynı anda işbirliği ve rekabetin söz konusu olduğu bir kamu bankasında bu yönde anket uygulanması suretiyle toplanmıştır. İlgili banka ve personeller seçilirken, banka şubeleri ve departmanları arasında hem işbirliğinin hem de rekabetin olmasına, yani banka genelinde bir ortaklaşa rekabet uygulamasının var olmasına dikkat edilmiştir. Seçilen bankada, kurumsal krediler açısından banka şubeleri bölge koordinatörlüklerine bağlı olup, her şube sadece bağlı olduğu koordinatörlüğün bölgesinde kurumsal kredi pazarlayabilmektedir. Ancak, herhangi bir bölge koordinatörlüğüne bağlı olmayan, doğrudan genel müdürlüğe bağlı olan 35 ticari şube (özellikle kurumsal krediler konusunda yoğunlaşmış şube) kurulu buldukları bölgede yer alan bölge koordinatörlüğüne bağlı diğer şubelerle, bu bölgedeki kurumsal müşteriler için pazarlama rekabeti içerisindedirler. Bir başka deyişle bu bölgedeki müşteriler hem normal şubelerin hem de ticari şubelerin potansiyel müşterileridir ve normal şubelerle ticari şubeler bu müşterileri kazanabilmek için birbirleriyle pazarlama konusunda rekabet halindedirler. Öte yandan tüm şubeler aynı bankanın şubeleri olduğu için özellikle piyasa istihbaratı ve müşteri kredibilitesi gibi konularda ortak sistemler üzerinden çalışılmakta ve bu sistemler üzerinden bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Bir başka deyişle bankanın şubelerinin yoğun işbirliğine ek olarak özellikle kurumsal krediler konusunda rekabet içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Anket uygulanan şubeler, yukarıda detaylı şekilde tanımlandığı üzere, aynı bankanın ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla banka sistemleri üzerinden özellikle bilgi paylaşımı suretiyle diğer şubelerle işbirliği yaparken, kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek açısından diğer şubelerle kredi pazarlama anlamında rekabet halinde olan şubelerden oluşmaktadır. Bu bağlamda şubeler, literatürde departmanlar arası ortaklaşa rekabetin ölçüldüğü, aynı işletmenin ortak amaçlarını

gerçekleştirirken işbirliği, kendi hedeflerini gerçekleştirirken de rekabet halinde olan departmanlara tekabül etmektedir.

Anket uygulanacak çalışanlar seçilirken özellikle, çalışanların, kredileri müşterilere pazarlayan ve dolayısıyla müşterilere yeni ürün ve hizmetler sunan ya da genel müdürlük bölümleri/birimleri tarafından hazırlanan yeni çözümleri (kredi veya diğer finansal ürün paketlerini) müşterilere tanıtan ve satan pazarlama personeli olmasına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda örneklem, doğrudan veya dolaylı olarak yeni ürün ve hizmet geliştirilmesine katkı sağlayan pazarlama kadrosundan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle hazırlanmış ürün ve hizmetlerle ilgili rutin evrak işlemlerini yürüten banka personeli analiz dışında tutulmuştur. Böylelikle örneklemin, inovasyon, diğer şubelerle (departmanlarla) rekabet ve işbirliğini değerlendirebilecek yeterlilikte olması temin edilmiştir.

### II.C. Kullanılan Ölçekler

Yapılan çalışmada, rekabet ve işbirliği tutumu ile ilgili olarak Tjosvold, Hui ve Yu (2003), tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. İnovasyon ile ilgili olarak Göztepe (2009) tarafından uygulanan ölçek kullanılmıştır. İşletme performansı ile ilgili olarak López - Nicolás ve Meroño - Cerdán (2011) tarafından hazırlanan anket formu kullanılmış ve ölçek Türkçe'ye araştırmacılar tarafından çevrilmiştir.

Çalışmada tüm değişkenleri ölçmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup değişkenler arasındaki ilişki Lisrel 8.8 yazılımı vasıtasıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir.

### III. Bulgular

Tablo 1: Demografik Özellikler

		<i>N = 202</i> Kişi Sayısı	
Cinsiyet	Erkek	93	46 %
	Kadın	109	54 %
Yaş	18-27	31	15 %
	28-37	87	43 %
	38-47	72	36 %
	48 ve üstü	12	6 %
Eğitim	Lise	7	4 %
	Lisans	172	85 %
	Yüksek Lisans	21	10 %
	Doktora	2	1 %
Deneyim	1 -5 Yıl	56	29 %
	6 - 10 Yıl	39	19 %
	11 - 15 Yıl	31	15 %
	16 - 20 Yıl	43	21 %
	21 - 25 Yıl	26	13 %
	>26 Yıl	7	4 %

Araştırma kapsamında ilgili kamu bankasında çalışan 202 kişi ile anket yapılmış olup, örnekleme ait demografik özellikler Tablo 1’de olduğu gibidir.

Örnekleme ilişkin tanımsal istatistik değerleri ise Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Örnekleme İlişkin Tanımsal İstatistik Değerleri**

Değişken	Soru No	Maksimu		Ortalama	Varyans	Standart Sapma
		Minimum	m			
İşbirliği	1	1	5	2.51	1.26	1.12
	2	1	5	2.30	1.13	1.06
	3	1	5	2.51	1.20	1.09
Rekabet	1	1	5	3.23	1.57	1.25
	2	1	5	3.29	1.31	1.15
	3	1	5	2.82	1.27	1.13
İnovasyon	1	1	5	2.42	1.13	1.06
	2	1	5	2.98	1.02	1.01
	3	1	5	2.01	0.98	0.99
	4	1	5	2.78	0.78	0.88
	5	1	5	2.76	1.12	1.06
	6	1	5	2.75	0.99	0.99
	7	1	5	2.51	0.82	0.90
	8	1	5	3.04	0.81	0.90
Algılanan Finansal Performans	1	1	5	1.79	0.74	0.86
	2	2	5	1.99	0.81	0.90
	3	1	5	2.96	0.65	0.80

N = 202

Yapısal Eşitlik Modeli ile model testi iki aşamalı olarak yapılmıştır. İlk aşamada Doğrulayıcı Faktör Analizi ile modelin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Toplanan verilerin araştırılan modeldeki ilişkileri ne derecede ölçme gücüne sahip olduğu araştırılmıştır. İkinci adımda ise modelde hazırlanan yol etkisi ve hipotezlerin anlamlılığı ölçülmüştür. Böylelikle önerilen modeldeki ilişkilerin toplanan veri seti içerisinde mevcut olup olmadığı, toplanan verinin ilgili modeli destekleyip desteklemediği araştırılmaktadır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Lisrel paket programı kullanılarak yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerleri ise SPSS paket programı vasıtasıyla hesaplanmıştır. Buna göre, işbirliği için 0.90, rekabet için 0.73, inovasyon için 0.89, algılanan finansal performans için 0.70 Cronbach’s Alpha değeri hesaplanmıştır.

Lisrel yazılımı ile elde edilen uyum endeksleri Tablo 3'te yer almaktadır. Buna göre iyilik uyum endeksi (Goodness of fit index – GFI), normleştirilmiş uyum endeksi (Normed fit index – NFI), karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative fit index – CFI), artmalı uyum endeksi (Incremental fit index – IFI) anlamlı sonuç sınır değeri olan 0,90 değerinin üzerinde hesaplanmıştır. Öte yandan artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual – RMR) 0,066 ve hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA) 0,05 olarak elde edilmiştir. Bu değerlerin 0,08'in altında olmaları iyi bir uyum değerine işaret etmektedir. Özetle ki-kare ve diğer uyum indeksi değerleri kabul edilebilir ve iyi bir model sonucuna tekabül etmektedirler.

**Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

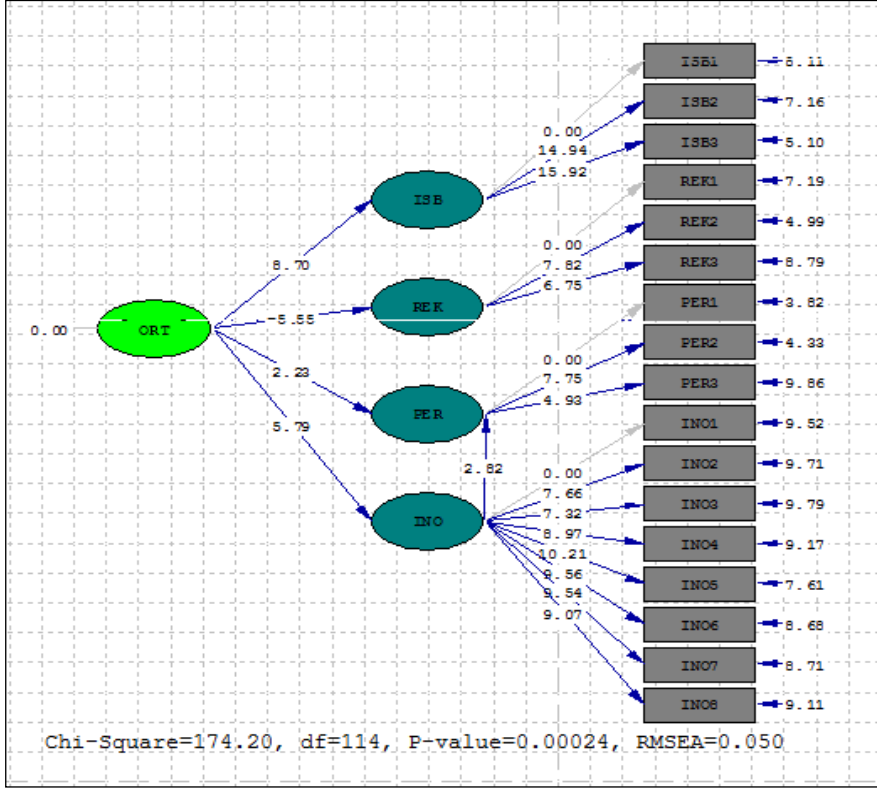
Ki Kare ( $\chi^2$ ) Değeri	174.20
Serbestlik Derecesi (df)	114
Ki Kare ( $\chi^2$ ) / df	1.53
p değeri	0.00024
İyilik uyum endeksi (Goodness of fit index - GFI)	0.91
Artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual - RMR)	0.066
Normleştirilmiş uyum endeksi (Normed fit index - NFI)	0.90
Artmalı uyum endeksi (Incremental fit index - IFI)	0.96
Karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative fit index - CFI)	0.96
Hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA)	0.050

Doğrulayıcı Faktör Analizi yapıldıktan sonra, Lisrel paket programı kullanılarak modeldeki ilişkiler test edilmiş ve hipotezlerin doğru olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4'te ilgili hipotezlerin standartlaştırılmış parametre değerleri ile t değerleri verilmiştir. Buna göre tüm hipotezler doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle, ortaklaşa rekabet ile inovasyon, inovasyon ile işletmenin finansal performansı ve ortaklaşa rekabet ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Parametre Tahminleri ve Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Standartlaştırılmış Parametre Değerleri	t değerleri	Sonuç
H1	0.56 **	5.79	Doğrulandı
H2	0.29 **	2.82	Doğrulandı
H3	0.22 **	2.33	Doğrulandı

\*\* p < 0.001



Şekil 3: Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları (t Değerleri)

#### IV. Sonuç

Türkiye’de rekabetin en şiddetli şekilde hissedildiği sektörlerin başında gelen bankacılık sektöründe, bankaların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için müşterilerine en kaliteli ürün ve hizmetleri sunmaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda banka şubelerinin müşteri kazanmak ve müşterileri ile verimli bir iş ilişkisi sürdürebilmek için hem ürün ve hizmetlerinde hem de iş süreçlerinde iyileştirmeler yapması, yani inovasyondan faydalanmaları kaçınılmazdır.

Bir bankanın şubeleri arasındaki mevcut işbirliği, inovatif ürünlerin yaratılması ve uygulamaya alınması bağlamında son derece önemli bir faktördür. Diğer bir ifadeyle geliştirilen yeni ürün ve hizmetler ve elde edilen müşteri kredibilitesine ilişkin bilgilerin diğer şubeler ile banka sistemleri aracılığıyla paylaşılması, tüm şubelerin hem ürün ve hizmetlerini hem de iş süreçlerini geliştirmeleri için önemli bir fırsat sunmaktadır. Öte yandan aynı bankanın farklı şubelerinin belli bir yerdeki potansiyel müşterileri kazanmak için birbirleri ile rekabet etmesi, şubelerin müşterilerine daha iyi ürün ve hizmet sunmak için çaba sarf etmelerine, süreçlerini, ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine ve doğal olarak da finansal performanslarının yükselmesine neden

olmaktadır. Bir başka deyişle, bir bankanın şubeleri arasındaki mevcut işbirliğine ek olarak belli seviyede rekabet etmeleri ile gözlenebilen ortaklaşa rekabet, bankanın inovasyon ve finansal performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İnovasyonun artması da şüphesiz algılanan finansal performansı olumlu yönde etkilemekte ve banka finansal anlamda daha başarılı hale gelmektedir.

Bu çalışmada, toplanan verilerin yapısal eşitlik modeli kullanılarak analizi ile banka içi ortaklaşa rekabet uygulamalarının inovasyon ile algılanan finansal performans ve inovasyonun algılanan finansal performans üzerindeki etki araştırılmış olup, banka içinde farklı şube ve bölümler arasında aynı anda rekabet ve işbirliğinin olmasının inovasyonu ve algılanan finansal performansı artıracacağı, inovasyonun da algılanan finansal performans ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Kaynaklar

- Bengtsson, M. ve Kock, S. (2000), "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 411 – 426.
- Bernanke, B. S. (2009), "Financial Innovation and Consumer Protection", Amerikan Merkez Bankası Kamu İşleri Araştırma Konferansı 6. Bienal Konuşması.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1998), *Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*, İstanbul, Scala Yayıncılık
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (2009), *Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Boston, Harvard Business Press
- Chan, L., Chin, K. S. ve Lam, P. K. (2007), *Coopetition Strategy in the Hong Kong Industry*, *IMECS 2007*, 2223 - 2228
- Chien, T. ve Peng, T. (2005), *Competition and Cooperation Intensity in a Network – A Case Study in Taiwan Simulator Industry*, *The Journal of American Academy of Business*, 7 (2), 150 - 155
- Chin, K., Chan, B. L. ve Lam, P. (2008), *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4), 437 – 454
- Demirel, Y., Keskin, N. ve Ülgen, H. (2010), *Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 431 - 439
- Doğan, K. (2010), *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Frame, W.S. ve White, L. J., (2002). "Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?", *FRB Atlanta Working Papers*, 2002 - 12
- Ganguli, S. (2007). *Coopetition Models in the Context of Modern Business*, *The Icfai Journal of Marketing Management*, 6 (4), 6 – 16



Gee, E. P. (2000), Co-opetition: The New Market Milieu, *Journal of Healthcare Management*, 45 (6), 359 – 363.

Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2000), *Ters İnovasyon*, Boston: Harvard Business Review Press.

Kurtpınar, M., Sezgin, O. ve Mert, İ. S. (2010), Sorumluluk ve Duygusal İstikrar İle Lider – Üye Etkileşiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Rolü: Finans Sektöründe Bir Model Araştırması, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 737 - 746

LeTourneau, B. (2004), Co-opetition: An Alternative to Competition, *Journal of Healthcare Management*, 49 (2), 81 – 83.

Lin, C., Wang, Y., Tsai, Y. ve Hsu, Y. (2010), Perceived Job Effectiveness in Coopetition: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations, *Computer in Human Behaviour*, 26 (2010), 1598 – 1606

López - Nicolás, C. ve Meroño - Cerdán, A. L. (2011), Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance, *International Journal of Information Management*, 31, 502 – 509.

Luo, Y. (2007), A Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*, 42, 129 – 144.

Mercan, B., Göktaş, D. ve Gömlüksiz, M. (2011), AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama, *PARADOKS Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2011 (7), 27 – 44.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011), KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58 – 73.

Peng, T. A. ve Bourne, M. (2009), The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks, *British Academy of Management*, 20, 377 – 400.

Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in china, *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141–163

Tsai, W. (2002), Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13 (2), 179 – 190.

Yağcılar, G. G. (2011). Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi, Ankara: BDDK Kitapları No: 10

Yücelnur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011), Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 156–168