

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ İLE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
ÖĞRENMENİN ARACILIK ETKİSİ: SEYAHAT ACENTELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Ramazan KAYA

Düzce

Eylül, 2017

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ İLE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
ÖĞRENMENİN ARACILIK ETKİSİ: SEYAHAT ACENTELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Ramazan KAYA

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Eş Danışman: Doç. Dr. Muammer MESCİ

Bu tez çalışması Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Başkanlığı tarafından desteklenmiştir.

Düzce

Eylül, 2017

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Ramazan KAYA'ya ait "Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma" isimli bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Komisyon Başkanı : Prof. Dr. Orhan BATMAN

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Üye (Eş Danışmanı) : Doç. Dr. Muammer MESCİ

Üye : Prof. Dr. Kahraman ÇATI

Üye : Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

Üye : Doç. Dr. Şevki ULAMA

Üye : Doç. Dr. Zafer AKBAŞ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

15.09.2017

Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uydüğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım kısımlarda bilimsel yazım kurallarına uygun olarak ilgili esere atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığımı beyan ederim.

Ramazan KAYA

ÖZET

MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACILIK ETKİSİ: SEYAHAT ACENTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KAYA, Ramazan

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Eş Danışman: Doç. Dr. Muammer MESCİ

Eylül 2017, 270 Sayfa

Küreselleşme ve hızlı değişen çevre koşullarından dolayı günümüz işletmeleri her zamankinden daha yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu koşullar altında işletmelerin rekabet avantajı kazanması için uygulayacakları rekabet stratejilerinin yanında bu avantajı uzun dönemde sürdürebilecek örgütsel yetenekler de oldukça önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışma teori ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci aşamasında, araştırmanın temel değişkenleri olan maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı kavramları detaylı bir biçimde incelenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise, bağımsız ve ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek için saha araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acentelerinin orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, veriler yüz yüze ve e-posta yoluyla anket tekniği ile elde edilmiştir. Değerlendirmeye alınan ve verilerin analizinde kullanılan toplam anket sayısı 351'dir. Elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi ve AMOS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, maliyet liderliği

stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle yöneticilere ve araştırmacılara yönelik bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Maliyet Liderliği Stratejisi, Örgütsel Öğrenme, Firma Performansı, Seyahat Acenteleri.



ABSTRACT**MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN
RELATIONSHIP BETWEEN COST LEADERSHIP STRATEGY AND FIRM
PERFORMANCE: A STUDY ON TRAVEL AGENCIES****KAYA, Ramazan****Doctorate Thesis, Business Administration Division****Supervisors: Assoc. Prof. Mehmet Akif ÖNCÜ****Co-Supervisor: Assoc. Prof. Muammer MESCİ****September 2017, 270 Pages**

Due to globalization and rapidly changing environmental conditions, today's businesses are faced with more intense competition than ever. In this context, besides competitive strategies that enterprises will implement to gain competitive advantage, organizational skills that can sustain this advantage in the long term are also very important. The main aim of this research is to examine the mediating role of organizational learning in the relationship between cost leadership strategy and firm performance. The research consists of two stages, theory and practice. In the first stage of the research, the concepts of cost leadership strategy, organizational learning and firm performance, which are the fundamental variables of the research, have been examined in detail. In the second stage of the research, a field study was conducted to determine the effect of independent and mediator variables on the dependent variable.

The universe of the research is composed of middle and senior managers of IATA member travel agencies operating throughout Turkey. Quantitative research method was conducted and the data were obtained by face-to-face and email survey technique. Total number of questionnaires, taken into consideration and used in the

data analysis, is 351. The gathered data were analyzed by Structural Equation Modeling and AMOS package program. As a result of the research, it was determined that there is a positive relationship between cost leadership strategy, organizational learning and firm performance. In addition, it was determined that the relationship between cost leadership strategy and firm performance is mediated by organizational learning. According to these results, a number of suggestions have been made for practitioners and researchers.

Keywords: Cost Leadership Strategy, Organizational Learning, Firm Performance, Travel Agencies.



TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde fikir ve önerileriyle ufkumu açan, çalışmanın her aşamasında rehberlik vazifesini hakkıyla yerine getiren ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli danışman hocalarım Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ ve Doç. Dr. Muammer MESCİ'ye çok teşekkür ederim.

Tez çalışmama yapmış oldukları yapıcı eleştirilerle önemli katkılar sağlayan tez izleme jürisinde bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Kahraman ÇATI ve Doç. Dr. Zafer AKBAŞ'a teşekkür ederim. Bununla birlikte doktora eğitimim süresince akademik gelişimime katkı yapan çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ'a, Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN'a, Prof. Dr. İzzet KILINÇ'a, Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ'a ve Yrd. Doç. Dr. Yıldırım YILDIRIM'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tez çalışması sürecinde beni sürekli motive eden, değerli çalışma arkadaşlarım Öğr. Gör. Emrah ÖZTÜRK'e, Araş. Gör. Dr. Önder KETHÜDA'ya, Araş. Gör. Ali ÇETİNKAYA'ya, Araş. Gör. Fırat ATBAŞ'a ve tez çalışmamda katkısı olan diğer arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, bu süreçte bana sürekli destek olan kendimi yorulmuş ve yıpranmış hissettiğim zamanlarda bana çalışma azmi veren ve kendilerine gerekli ilgiyi gösteremediğim, zaman ayıramadığım durumlarda beni anlayışla karşılayan, mutluluklarımı ve üzüntülerimi kendilerininmiş gibi yaşayan çok kıymetli aileme teşekkür ederim.

İTHAF

Okumam için beni sürekli motive eden ve her türlü desteği benden esirgemeyen
kıymetli babam Hasan KAYA'ya... Mekânın cennet olsun...

İÇİNDEKİLER TABLOSU

YEMİN METNİ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR METNİ.....	vi
İTHAF.....	vii
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLOLAR LİSTESİ.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	6
2. LİTERATÜR.....	7
2.1. SEYAHAT ACENTELERİ.....	7
2.1.1. Seyahat Acentelerinin Turizm Endüstrisi İçindeki Yeri.....	8
2.1.2. Turizm Endüstrisinin İçinde Yer Alan Turizm İşletmeleri.....	11
2.1.3. Seyahat Acentelerinin Tanımı ve Önemi.....	12

2.1.4. Seyahat Acentelerinin Sunduğu Hizmetler.....	14
2.1.5. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması	15
2.1.5.1. Sunulan Hizmet Türüne Göre Sınıflandırma	15
2.1.5.2. Yapısal Sınıflandırma.....	16
2.1.5.3. İşlevsel Sınıflandırma.....	16
2.1.5.4. Yasal Sınıflandırma.....	17
2.1.6. Seyahat Acenteleri İle İlgili Örgütler.....	18
2.1.6.1. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB).....	18
2.1.6.2. Dünya Seyahat Acentaları Birliği Federasyonu (UFTAA-United Federation of Travel Agents' Associations)	19
2.1.6.3. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- The International Air Transport Association)	19
2.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı.....	20
2.2.1.1. Rekabet, Rekabetin Unsurları ve Rekabet Gücü.....	22
2.2.1.2. Rekabet Gücünü Oluşturan Faktörler.....	23
2.2.1.3. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli	24
2.2.1.4. Değer Zinciri	25
2.2.2. Rekabet Stratejisi Kavramı	27
2.2.2.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri	28
2.2.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	30
2.2.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi	36
2.2.2.1.3. Odaklanma Stratejisi	39
2.2.3. Maliyet Taşıyıcılar	42

2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	43
2.3.1. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Düzeyleri	43
2.3.1.1. Öğrenme Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi	43
2.3.1.2. Öğrenme Düzeyleri	45
2.3.1.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme.....	46
2.3.1.2.2. Takım Düzeyinde Öğrenme	46
2.3.1.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme.....	47
2.3.1.3. Örgütsel Öğrenme Türleri	48
2.3.1.3.1. Tek Döngülü Öğrenme	49
2.3.1.3.2. Çift Döngülü Öğrenme	50
2.3.1.3.3. İkincil Öğrenme.....	52
2.3.2. Öğrenen Örgütler	54
2.3.2.1. Öğrenen Örgüt Kavramının Tanımı	54
2.3.2.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	55
2.3.2.3. Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşları.....	56
2.3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	58
2.3.4. Öğrenen Örgütlerin Disiplinleri.....	61
2.3.4.1. Sistem Düşüncesi	62
2.3.4.2. Kişisel Ustalık	65
2.3.4.3. Zihni (Zihinsel) Modeller.....	67
2.3.4.4. Paylaşılan Vizyon.....	69
2.3.4.5. Takım Halinde Öğrenme.....	70

2.4. FİRMA PERFORMANSI	72
2.4.1. Performans Kavramı	72
2.4.2. Performans Ölçümü	73
2.4.3. Performans Ölçüm Modelleri	75
2.4.3.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri	76
2.4.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri	78
2.4.3.2.1. Performans Piramidi Modeli (Performance Pyramid).....	79
2.4.3.2.2. Paydaş Temelli Model (The Stakeholder Scorecard).....	81
2.4.3.2.3. Performans Prizması (Performance Prism)	82
2.4.3.2.4. Balanced Scorecard (BSC)	84
2.4.3.2.4.1. Balanced Scorecard Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	89
2.4.3.2.4.2. BSC'nin Boyutları	92
2.4.3.2.4.2.1. Finansal Boyut	94
2.4.3.2.4.2.2. Müşteri Boyutu	95
2.4.3.2.4.2.3. İçsel Süreçler Boyutu	97
2.4.3.2.4.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	99
2.4.3.2.4.3. Balanced Scorecard'ın Kullanım Yaygınlığı	101
2.4.3.2.4.4. Balanced Scorecard'a Yapılan Eleştiriler	105
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	110
3.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	110
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	110
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	115

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	116
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	118
3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	118
3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ TEKNİKLERİ.....	120
3.6.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri.....	120
3.6.2. Faktör Analizi.....	123
3.6.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM).....	125
3.6.4. Korelasyon Analizi.....	128
4. BULGULAR VE YORUM.....	129
4.1. KATILIMCILARA VE SEYAHAT ACENTELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	129
4.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular.....	129
4.1.2. Seyahat Acentelerine İlişkin Özellikler.....	132
4.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	133
4.2.1. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	133
4.2.2. Faktör Analizi.....	134
4.2.2.1. Maliyet Liderliği Faktör Analizi.....	134
4.2.2.2. Örgütsel Öğrenme Faktör Analizleri.....	136
4.2.2.3. Firma Performansı Faktör Analizleri.....	138
4.2.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	141
4.2.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM). 143	
4.2.4.1. Maliyet Liderliğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	143

4.2.4.2. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	146
4.2.4.2.1. Sistem Düşüncesi Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	146
4.2.4.2.2. Kişisel Uсталık Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ...	148
4.2.4.2.3. Zihni Modeller Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi...	150
4.2.4.2.4. Paylaşılan Vizyon Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	151
4.2.4.2.5. Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	153
4.2.4.3. Firma Performansa İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	155
4.2.4.3.1. Finansal Boyuta İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	155
4.2.4.3.2. Müşteri Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	157
4.2.4.3.3. Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler (ÖGİS) Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	159
4.2.5. Path (Yol) Analizleri İle İlgili Bulgular.....	161
4.2.6. Hipotez Testlerinin Sonuçları	197
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	198
5.1. SONUÇLAR	198
5.2. ÖNERİLER	206
5.2.1. Sektöre Yönelik Öneriler	206
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	208
KAYNAKÇA	210
EKLER.....	245
EK 1: ANKET FORMU	245

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması	15
Şekil 2.2: Rekabeti Etkileyen 5 Faktör (Güç)	25
Şekil 2.3: Değer Zinciri Analizi	26
Şekil 2.4: Balanced Scorecard.....	93
Şekil 3.1: Araştırmanın Genel Modeli	111
Şekil 3.2: Araştırmanın Detaylı Modeli	111
Şekil 4.1: Maliyet Liderliği (ML) Ölçüm Modeli	145
Şekil 4.2: Sistem Düşüncesi (SD) Ölçüm Modeli.....	147
Şekil 4.3: Kişisel Ustalık (KU) Ölçüm Modeli	148
Şekil 4.4: Zihni Modeller (ZM) Ölçüm Modeli	150
Şekil 4.5: Paylaşılan Vizyon (PV) Ölçüm Modeli	152
Şekil 4.6: Takım Halinde Öğrenme (THÖ) Ölçüm Modeli	153
Şekil 4.7: Finansal Boyut Ölçüm Modeli.....	155
Şekil 4.8: Müşteri Ölçüm Modeli	157
Şekil 4.9: Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler (ÖGİS) Ölçüm Modeli.....	159
Şekil 4.10: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli.....	162
Şekil 4.11: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli.....	165
Şekil 4.12: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli.....	167

Şekil 4.13: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli	169
Şekil 4.14: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeği	171
Şekil 4.15: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli	173
Şekil 4.16: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli	176
Şekil 4.17: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli	178
Şekil 4.18: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeği	180
Şekil 4.19: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli	182
Şekil 4.20: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	185
Şekil 4.21: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Eşitlik Modeli	187
Şekil 4.22: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli.....	190
Şekil 4.23: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli.....	192

Şekil 4.24: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli..... 194



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Geleneksel (Finansal) ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması	76
Tablo 2.2: Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri	82
Tablo 2.3: Balanced Scorecard İle İlgili Önemli Gelişmeler.....	92
Tablo 3.1: Şehirler ve IATA Üyesi Seyahat Acenteleri Sayıları	116
Tablo 3.2: Maliyet Liderliği Normallik Testi	122
Tablo 3.3: Örgütsel Öğrenme Normallik Testi	122
Tablo 3.4: Firma Performansı Normallik Testi.....	123
Tablo 3.5: KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler	125
Tablo 3.6: YEM’de Uyum İndeksleri ve Değer Aralıkları	127
Tablo 4.1: Katılımcılara İlişkin Özellikler	130
Tablo 4.2: Seyahat Acentelerine İlişkin Özellikler	132
Tablo 4.3: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	134
Tablo 4.4: Maliyet Liderliği Faktör Analizi ve Açıklanan Varyans Sonuç Tablosu	134
Tablo 4.5: Maliyet Liderliği Faktör Analiz Sonuçları	135
Tablo 4.6: Örgütsel Öğrenme Faktör Analizi ve Açıklanan Varyans Sonuç Tablosu	136
Tablo 4.7: Örgütsel Öğrenme Faktör Analiz Sonuçları	136
Tablo 4.8: Firma Performansı Faktör Analizi ve Açıklanan Varyans Sonuç Tablosu	138
Tablo 4.9: Firma Performansı Faktör Analizi Sonuç Tablosu	139
Tablo 4.10: Maliyet Liderliği, Örgütsel Öğrenme ve Performans İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları.....	141

Tablo 4.11: Örgütsel Öğrenme ve Firma Performans Değişkenlerinin Alt Boyutları İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları	142
Tablo 4.12: Maliyet Liderliği Ölçeği Uyum Değerleri	145
Tablo 4.13: Maliyet Liderliği (ML) Regresyon Katsayıları.....	146
Tablo 4.14: Sistem Düşüncesi Ölçeği Uyum Değerleri	147
Tablo 4.15: Sistem Düşüncesi (SD) Regresyon Katsayıları	148
Tablo 4.16: Kişisel Ustalık Ölçeği Uyum Değerleri.....	149
Tablo 4.17: Kişisel Ustalık (KU) Regresyon Katsayıları.....	149
Tablo 4.18: Zihni Modeller Ölçeği Uyum Değerleri	150
Tablo 4.19: Zihni Modeller (ZM) Regresyon Katsayıları.....	151
Tablo 4.20: Paylaşılan Vizyon Ölçeği Uyum Değerleri	152
Tablo 4.21: Paylaşılan Vizyon (PV) Regresyon Katsayıları.....	153
Tablo 4.22: Takım Halinde Öğrenme Ölçeği Uyum Değerleri.....	154
Tablo 4.23: Takım Halinde Öğrenme (THÖ) Regresyon Katsayıları.....	155
Tablo 4.24: Finansal Ölçeği Uyum Değerleri	156
Tablo 4.25: Finansal Regresyon Katsayıları	157
Tablo 4.26: Müşteri Ölçeği Uyum Değerleri	158
Tablo 4.27: Müşteri Regresyon Katsayıları	158
Tablo 4.28: Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler (ÖGİS) Ölçeği Uyum Değerleri	160
Tablo 4.29: Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Regresyon Katsayıları	160
Tablo 4.30: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	163

Tablo 4.31: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları	164
Tablo 4.32: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	166
Tablo 4.33: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları	166
Tablo 4.34: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	168
Tablo 4.35: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları	168
Tablo 4.36: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	170
Tablo 4.37: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları	170
Tablo 4.38: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	172
Tablo 4.39: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları.....	172
Tablo 4.40: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	174
Tablo 4.41: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları	174
Tablo 4.42: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	177

Tablo 4.43: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları.....	177
Tablo 4.44: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	179
Tablo 4.45: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları....	179
Tablo 4.46: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	181
Tablo 4.47: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları.....	181
Tablo 4.48: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	183
Tablo 4.49: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları.....	184
Tablo 4.50: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	186
Tablo 4.51: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları....	186
Tablo 4.52: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri.....	188
Tablo 4.53: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları.....	188
Tablo 4.54: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	191

Tablo 4.55: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları	191
Tablo 4.56: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri	193
Tablo 4.57: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları	193
Tablo 4.58: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri	195
Tablo 4.59: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları.....	196
Tablo 4.60: Hipotezlerin Sonuçları	197

1. GİRİŞ

Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini incelemeyi konu alan bu çalışma, toplamda beş ayrı bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümü bu çalışmanın birinci bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, sayıltıları ve sınırlılıklarına ilişkin bilgiler verildikten sonra çalışmanın temel kavramlarının tanımlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın uygulama alanı olan seyahat acenteleri hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra stratejik yönetim, rekabet stratejisi kavramı, Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejileri, öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme türleri, öğrenen örgüt, öğrenen örgüt disiplinleri, performans kavramı, performans ölçüm modelleri ile araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü, araştırmanın uygulamaya ilişkin yönteminin açıklandığı bölümdür. Bu bölümde araştırma modeli ve hipotezi, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler ve araştırmada kullanılan analiz teknikleri yer almaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümü, araştırma verilerinin analizi neticesinde ulaşılan bulgular ve bulguların yorumlandığı bölümdür. Çalışmanın son bölümünde ise, sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak araştırmada ulaşılan sonuçlar konu ile ilgili literatürle birlikte değerlendirilmiş, daha sonra sonuçlara bağlı olarak araştırmacılara ve sektöre yönelik öneriler sunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet ve çevre koşullarının dinamik hale gelmesi günümüz işletmelerini önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bilgiye erişimin kolay hale gelmesi ile işletmeler çok sık değişen müşteri beklentilerini erken fark ederek bunu fırsata çevirebilmektedir. Bunun yanında pazara giriş engellerinin ortadan kalkması, işletmelere ürettikleri ürünleri uluslararası pazarlarda rahatlıkla satma imkânı vermiştir. Diğer taraftan işletmeler bugün çok sık değişen çevresel şartlara uyum sağlamanın yanında küresel rakiplerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu koşullar altında işletmelerin karşılaştığı en

önemli sorunlardan biri, rakipleri karşısında nasıl rekabet avantajı kazanacağı ve uzun dönemde sürdüreceği konusudur.

Porter (1985), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları çalışmanın bir sonraki bölümünde detaylı açıklanan jenerik stratejilerden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) sadece bir tanesinin başarı ile uygulanmasıyla mümkün olacağını ifade etmiştir. Bu stratejilerden biri olan maliyet liderliği, işletmenin sektördeki diğer tüm rakiplerine göre en düşük maliyet ile üretim gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1980). Rekabetin çok şiddetli olduğu piyasa koşullarında, işletmelerin sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak müşterilerinin memnun etmeleri ve performansının artırılmasında öğrenme çok önemli bir rol oynamaktadır (Huber, 1991). Dahası turizm sektöründe talep esnekliği diğer sektörlerle göre daha yüksektir (Bozkurt vd., 2015: 446). Dolayısıyla müşterilerin değişen isteklerine zamanında fark etmek ve beklentilere uygun ürün sunmak daha çok önemlidir.

Özetle yoğun rekabet ortamında işletmelerin hedeflerine ulaşmasında seçtiği rekabet stratejisi ve bunu başarılı bir şekilde uygulamasının önemi daha da artmıştır. Bunun yanında değişen şartlara uygun kendini yenileyebilme ve müşteri beklentilerine uygun ürün sunma yeteneği işletmelerin varlıklarını uzun sürdürme şanslarını artırmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın problemini “Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu temel amacın yanında örgütsel öğrenme ile maliyet liderliği arasında ilişkinin olup olmadığını test etmek araştırmanın alt amacıdır. Ayrıca, maliyet liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyma araştırmanın diğer alt amacıdır. Araştırmada son olarak da örgütsel öğrenme ile firma performansı arasındaki ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelediğinde Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin performanslarının artacağını ortaya koyan çalışmalar oldukça fazladır (Dess ve Davis, 1984; Power ve Hahn, 2004; Allen ve Helms 2006). Maliyet liderliği stratejisinin amacı işletmenin kaliteden taviz vermeden ürettiği mal ve hizmetleri rakiplerden daha düşük maliyet ile sahip olmak ve böylece verimliliği arttırmaktır. Maliyetlerin düşürülmesi sadece üretim maliyetleri ile sınırlı olmayıp işletmenin pazarlama ve dağıtım maliyetlerini de kapsamaktadır. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde verimliliği sağlayarak yüksek performans hedeflerine ulaşmasında öğrenme en önemli örgütsel yeteneklerden biri olarak görülmektedir (Bavarsad vd., 2014: 201).

Türkiye 1980 yılından sonra turizm sektöründe ciddi atılımlar gerçekleştirmiştir. Yapılan yatırımlar meyvesini vermiş ve turizm gelirinde önemli bir artış olmuştur. 1980 yılında turizm gelirinin GSMH içindeki payı %06 iken, 2015 yılında bu rakam %6,2'ye ulaşmıştır (TÜRSAB, 2017). Bunun yanında, sektör sağladığı döviz girdisi ile cari açığın düşürülmesinde ve işsizliğin azaltılmasına çok önemli bir görev icra etmektedir. Buna karşılık Türk turizminin sahip olduğu potansiyel oranında gelişemesinin önündeki en önemli engellerden biri Türkiye menşeli uluslararası bir tur operatörünün olmamasıdır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007: 59). Kendi turizm potansiyelini yeterince pazarlayamayan Türkiye, Avrupa'nın büyük tur operatörlerinin düşük fiyatlarla rezervasyon taleplerine boyun eğmekte ve bu şartlarda turizmde hizmet kalitesinin istenen düzeye ulaşması güçleşmektedir. Bu durum turizmden daha fazla gelir sağlanmasını engellemektedir. Bugüne kadar, seyahat acenteleri üzerine yapılan çalışmaların nispeten az olduğu görülmektedir. Bu çalışmada uygulama alanının seyahat acenteleri seçilmesi bu çalışmanın önemini göstermektedir.

Bunun yanında literatürde yapılmış olan çalışmalara bakıldığında rekabet stratejileri ile örgütsel öğrenme, rekabet stratejileri ile firma performansı, örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Buna karşın maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkilerin tamamı bütüncül bir şekilde irdeleyen sadece birkaç yabancı çalışmaya rastlanılmış ancak yerli literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışma literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın literatüre yapacağı katkının yanında, araştırma sonuçlarının maliyet liderliği stratejisi ile firma performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin katkısı ortaya konacaktır. Ayrıca seyahat acentelerinin sahip olduğu çeşitli özellikler (faaliyet süresi, sahiplik türü ve şubesinin olması) bağlamında maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve performans düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi de sektöre yönelik önemli bir katkı sağlayabilecektir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Bu araştırmada üç temel varsayım bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, araştırmanın değişkenlerine ilişkin olandır. Bu varsayıma göre maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasında ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci varsayımı, araştırma süreci ile ilişkilidir. Araştırma sürecine ilişkin varsayım, veri toplama sürecinde seyahat acenteleri yöneticilerinin araştırmanın değişkenleri hakkında bilgi sahibi oldukları ve araştırma sorularını cevaplama aşamasında doğru yanıtları vermede azami hassasiyeti gösterecekleridir. Araştırmanın üçüncü varsayımı ise araştırmanın yöntemi ile ilişkilidir. Bu araştırmada seyahat acenteleri işletmelerinin maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve performans ilişkilerinin nicel araştırma yöntemi ile değerlendirilebileceği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimlerle ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda kesin olmayan sonuçlar üzerinden tartışmalar ve araştırma sonuçları yayınlanmaktadır (Nwachukwu, 1993: 226). Dolayısıyla sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda sınırlılıkların olması ihtimali oldukça yüksektir. Araştırmalarda karşılaşılan sınırlılıklar bazen

araştırmacının kontrol ve etkisi dışındaki sebeplerden, bazen de fayda-maliyet boyutundan dolayı araştırmacının yaptığı tercihlerden ortaya çıkmaktadır (Karasar, 2014: 73).

Araştırmada maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiler IATA (International Air Transport Association) üyesi seyahat acenteleri bağlamında irdelenmektedir. Araştırma verileri bu seyahat acentesi yöneticilerinin kişisel algılamalarına dayanmalarından dolayı birtakım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlıdır. Araştırma sonuçları hizmet dışında kalan sektörler için genellenemez. Hatta araştırma verilerinin IATA seyahat acenteleri ile sınırlı olması (üye sayısı 569), araştırma sonuçlarının tüm seyahat acentelerine (toplam sayı 9162) genellemesini zorlaştırmaktadır.
- Araştırmanın her bir işletmede yalnızca bir yönetici ile gerçekleşmesi ve verilen yanıtların o yöneticilerin kişisel algılarına dayanmaktadır. Bunun yanında, yöneticiler bazen gerçek bilgiler vermekten ziyade olması gerekeni yanıtlarında söyleyebilmektedir.
- Araştırmanın belli zaman diliminde (Kasım 2016 – Nisan 2017) gerçekleştirilmiştir. Yoğun dönemlerde (özellikle umre ve yılbaşı organizasyonları zamanlarında yöneticilerin bir kısmının soruları yanıtlamada gereken hassasiyeti göstermeme ihtimalleri oldukça yüksektir.
- Araştırma değişkenlerinden olan örgütsel öğrenme kavramı çok geniş kapsamlı ve farklı yaklaşımları içermesine karşın araştırmanın soruları Peter Senge tarafından yapılan örgütsel öğrenme boyutlarıyla sınırlandırılmıştır. Aynı şekilde diğer bir değişken olan firma performansının ölçümünde ise Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen balanced scorecard yaklaşımı esas alınmıştır.
- Öte yandan, araştırmada yöneticilerin demografik özellikleri ile seyahat acentelerine ilişkin özelliklerden sadece bir kısmının (yaş cinsiyet,

pozisyon, işletmede çalıştığı süre, acentenin faaliyet süresi, sahiplik türü vb.) dikkate alınarak değerlendirilmesi araştırma ile ilgili diğer bir sınırlılıktır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni maliyet liderliği stratejisi, bağımlı değişkeni firma performansı, aracı değişkeni ise örgütsel öğrenmedir. Bu bağlamda araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

Rekabet stratejisi, bir işletmenin içinde yer aldığı sektör ya da sanayi dalını rekabet açısından çözümlenmesi; ardından sektördeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve böylelikle işletme hedeflerine ulaşmak için yapmak istedikleri ya da yaptıklarıdır (Porter, 1980). Maliyet liderliği stratejisi; bir işletmenin üretim için gerekli olan hammadde ve işgücünü rakiplerinden daha düşük fiyat ile temin etmesi, daha verimli bir şekilde üretim gerçekleştirilmesi ve dağıtım maliyetlerinde avantaj sağlanması olarak ifade edilebilir (Johnson vd., 2005: 253-254).

Örgütsel öğrenme; örgütsel rutinlerin değiştirilmesi, örgüt için yararlı olan bilgiye ulaşılması, yeni üretim için örgütsel kapasitesinin artırılması, yorumlama ve vizyon oluşturma, eylem-çıktı ilişkisi ile ilgili olarak bilgi geliştirme, hataların bulunması ve düzeltilmesi şeklindedir (Edmonson ve Moingeon, 1996: 18).

Performans, genel anlamda belli bir hedef ve plan doğrultusunda gerçekleşen faaliyetlerin çıktılarının nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle hedeflenen amaçlara ne oranda ulaşıldığının sayısal veya sayısal olmayan birtakım yöntemlerle analiz edilmesidir (Li-An Ho, 2008: 1238).

2. LİTERATÜR

Bu bölümünde araştırmanın modelinde yer alan kavramlar ile ilgili tanımlamalar yapılacak ve bu kavramların önemi üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda öncelikli olarak araştırma verilerinin toplandığı seyahat acentelerinin tanımı, önemi, sundukları hizmetler ve seyahat acenteleri ile ilgili örgütler anlatılacaktır. Sonra strateji, stratejik yönetim, rekabet, rekabetin unsurları, rekabet gücü, rekabet stratejisi, Porter'ın beş rekabetçi güç modeli ve değer zinciri kavramlarına kısaca değinilecektir. Bunun yanında Porter'ın jenerik rekabet stratejileri detaylı bir şekilde anlatılacaktır. Daha sonra, araştırmada aracılık etkisi incelenen örgütsel öğrenme kavramı detaylıca incelenecektir. Bu başlık altında öğrenme kavramı ve önemi, öğrenme düzeyleri ve türleri, öğrenen örgüt, öğrenen örgütün özellikleri üzerinde durulacaktır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin boyutları detaylı incelenecek ve işletmeler için önemi açıklanacaktır. Son olarak ise performans kavramı, performans ölçüm modelleri ile geleneksel ve çok boyutlu performans ölçüm modelleri arasındaki farklar açıklanacaktır. Ayrıca performans ölçüm modellerinden balanced scorecard detaylı anlatılacak ve dünyada ve Türkiye'de kullanım yaygınlığı ile ilgili örnekler sunulacaktır. Araştırma konusunu oluşturan maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı ilişkilerini konu alan yerli ve yabancı çalışmalar üzerinde durulacak ve bu bölüm sonlandırılacaktır.

2.1. SEYAHAT ACENTELERİ

İnsanlar tarih boyunca hep seyahatlere çıkmışlardır. Seyahatin geçmişi çok eskilere dayanmasına karşılık turizm için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Çünkü eski zamanlar seyahat, günlük rutin işlerin stresinden kurtulmak veya eğlenmek amacıyla değil, daha çok ticari veya dini sebeplerle yapılmaktaydı. Turizmin başlangıcı ise insanlar tarafından iş ile tatil arasındaki farkın anlaşılmasıyla başlamıştır (Rao ve Swamy, 2011).

İnsanlar genel olarak her zamankinden daha fazla seyahat etmektedir. Bunda etkili olan faktörlerin başında küreselleşme gelmektedir. Küreselleşme ile ülkeler

arası sınırlar adeta kalkmış, bir ülkeden diğerine geçiş oldukça kolaylaşmıştır. Diğer taraftan bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler sayesinde her şeyden haberdar olan insanlar bu meraklarını gidermek için seyahat etmektedir. Bunların yanında insanların geçmişe göre ekonomik refah seviyesinin çok gelişmesi onları sürekli yeni şeyler keşfetmeye ve tecrübe etmeye yöneltmektedir.

Turistik seyahatlerin artması, sürekli yeni isteklerin ortaya çıkmasına ve bu istekleri karşılayacak yapıların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler turizm endüstrisini birçok alt unsuru da içinde barındıran oldukça kapsamlı bir sektör haline getirmiştir (Aziri ve Nedelea, 2013). Turizm sektöründe yaşanan bu gelişmeler, insanların seyahat ile ilgili ihtiyaçlarını düzenli ve devamlı karşılayacak olan seyahat acentelerinin gelişmesine neden olmuştur.

2.1.1. Seyahat Acentelerinin Turizm Endüstrisi İçindeki Yeri

Seyahat acenteleri hakkında kapsamlı bilgiler verilmeden önce; turizm, turizm endüstrisinin (sektörü) tanımı, turizm endüstrisinin özellikleri, turizm işletmeleri ve tur operatörü kavramlarının tanımlarına yer verilerek konunun bir bütün olarak anlaşılması sağlanacaktır.

Dünya Turizm Örgütü'nün (World Tourism Organization–WTO) tanımına göre turizm; bireylerin, dinlenme, iş veya diğer nedenlerle, sürekli yaşadıkları yerlerin dışına bir yılı aşmamak kaydıyla yaptıkları seyahatler ve bu seyahatler boyunca yararlandıkları aktiviteler bütünüdür (Medlik, 2003: vii; Syratt ve Archer, 2003: 1). Günümüzde bireylerin gelirlerindeki artış ve başka yerleri görme isteğinden dolayı turizm endüstrisi her geçen gün daha da büyüyüp gelişmektedir. Bu bağlamda turizm endüstrisi, genel bir ifade ile turistik hizmet veren ekonomik faaliyetlerde ortak çıkarları bulunanların bir bütünü olarak tanımlanabilir (Demirkol, 2004: 30; Aktaran: Bilgiçli ve Altınkaynak, 2016: 562). Turizm endüstrisinin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Olalı ve Korzay, 1989; Aktaran Öztürk, 2010: 4):

- Turizm endüstrisi, iktisadi bir faaliyet olarak yabancıların ziyaretlerinden doğan faydaya yönelir. Turizm endüstrisi hava, dağ, iklim gibi şimdiye kadar yararlanılamayan unsurları, ekonomik değere dönüştürmektedir.

Endüstride ürününden yaralanmak için tüketicinin o ürününün üretim yerine gitmesi gerekmektedir.

- Turizm endüstrisi, ürün oluşturmak için tarım, sanayi gibi diğer endüstrilerden girdi temin etmekte ve karşılığında ise bu endüstrilere finans sağlamaktadır.
- Turizm endüstrisi, gelişmekte olan ülke ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi olmuştur.
- Turizm endüstrisi, sağladığı doğrudan ve dolaylı iş alanları ile istihdama en çok katkı sunan endüstrilerden biri olmuştur.
- Turizm endüstrisi, ülkeler ve bölgeler arası ekonomik gelişmişlik farkını azaltan ve kültürel değişime aracılık yapan bir endüstrisidir.
- Turizm endüstrisi, kullanılmayan kaynakları kullanır hale getiren, koruyan bir özelliğe sahiptir, ancak doğru kullanılmadığında bu kaynaklara zarar veren bir özelliğe sahiptir.
- Turizm endüstrisi birçok ekonomik etkinliği içerir. Her geçen gün turizm endüstrisinin boyutları genişlemekte ve çeşitlenmektedir. Turizm girişimcisi, turizm endüstrisindeki değişim ve gelişmeleri takip etmeli, stratejik yönetim süreçlerine hakim olmalıdır.

Turizm, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomileri için döviz girdisi sağlayarak bu ülkelerin ekonomik kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Turizm sektörünün ülke ekonomilerine sağladığı bu katkı ülkelerin turizme olan ilgisini artırmış ve sektöre yapılan yatırımların da artmasını sağlamıştır (Yıldız, 2011: 54). Uluslararası ticarete hizmet alanı olarak turizm dünyanın en büyük ticaret kategorilerinden bir haline gelmiştir (Bilgiçli ve Altınkaynak, 2016: 564).

Bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler her sektörü olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemiştir. Tüketici tercihleri çok sık değişmektedir. Tüketici beklentilerine uygun, doğru ve güncel bilgi turistlerin tatmini için çok önemlidir (Yüksek, 2013). Tüketici tercihlerindeki bu değişimi takip etmek ve bu değişime yön vermek için tüketiciler hakkında zengin veri tabanlarına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda

dünyadaki turistik destinasyonlar ve tüketiciler (turistler) hakkında görsel olarak çekici ve içerik olarak zengin bilgilere sahip olan seyahat acenteleri (Sanchez-Franco ve Rondan-Cataluna, 2010) üretici ile tüketicilerin buluşmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Seyahat acenteleri bilgi teknolojisinin beraberinde getirdiği büyük değişimlerden etkilenmiştir. Bu alanda faaliyet gösteren işletmeler için varlıklarını sürdürebilmelerinin ve rekabet avantajını koruyabilmenin yolu pazardaki değişimleri doğru bir şekilde takip etmek ve analiz etmekten geçmektedir (Davies ve Cahill, 2000). Günümüzde seyahat planlamalarının genellikle internet yoluyla yapıldığının farkında olan birçok seyahat acentesi “online seyahat acenteciliği” adı altında tüketicilere online olarak hizmet vermeye başlamıştır (Gretzel ve Yoo, 2008: 35).

Seyahat acenteleri önemli kılan nedenlerden biri de; turizm ürünlerinin stoklanamaması ve üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu nedeniyle, otel işletmelerini müşteriler ile bir araya getirmeleridir. Turizm ürününün bu özelliklerinden dolayı otelin kendi ürününü müşteriye doğrudan satması zordur. Bu durum otel işletmelerinin, turizm dağıtım sistemi içerisinde aracılık yapan seyahat acentelerine olan ihtiyacı arttırmaktadır (İçöz, 2000: 31).

Müşterilerin dağıtım kanallarını tercih etme durumlarını amaçlayan ve European Travel Monitor tarafından 2002 yılında yapılan bir araştırma, Avrupa’daki seyahat eden ailelerin % 41’inin seyahatlerini seyahat acentesi ve tur operatörleri aracılığı ile gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur (Emir, 2010: 1246). Yukarıda bahsedildiği üzere seyahat acentelerinin değişime uyum sağlayarak internet teknolojisinin imkânlarını kullanması öneminin devam etmesinin sağlamıştır. Seyahat acentelerinin bu derece tercih edilmesi seyahat acentelerinin ve çalışanlarının yaptığı öneriler ve güven duygusunu turistlere sunmasından kaynaklanmaktadır (Pearce ve Schott 2005). Seyahat acenteleri otel işletmeleri ve müşteriler için önemli bir bilgi kaynağına sahipler (Dönmez, 2008: 82). Bundan dolayı hem otel işletmeleri seyahat acenteleri aracılığı ile müşterilerine ulaşma

yolunu tercih etmekte, hem de müşteriler otel işletmelerine ulaşma konusunda seyahat acentelerini sıklıkla başvurmaktadır (Emir, 2010: 1249).

Kısaca belirli destinasyonlara olan uluslararası turizm hareketini yönlendiren tur operatörleri ile beraber seyahat acenteleri dünyada turizmin geleceğini belirlemede çok önemli bir rol oynamaktadır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007: 50).

2.1.2. Turizm Endüstrisinin İçinde Yer Alan Turizm İşletmeleri

Turizm endüstrisinde yer alan turizm işletmeleri konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve eğlence işletmeleri şeklinde sınıflandırılabilir (Ünüvar ve Bardakoğlu, 2015: 37).

a) Konaklama İşletmeleri: Konaklama işletmeleri, turizm endüstrisinin temel bileşenlerinden biridir. Konaklama işletmeleri, insanların sürekli yaşadıkları yer dışında farklı nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten ticari nitelikli işletmelerdir (Süklüm, 2006: 42). Konaklama işletmeleri kendi içerisinde temel ve yardımcı işletmeler olmak üzere ikiye ayrılır. Konaklama işletmeleri otel, motel, tatil köyü, pansiyon, apart, vb. şeklinde sıralanabilir (Çolak, 2012).

b) Seyahat İşletmeleri: Seyahat işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acenteleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tur operatörleri; turizm işletmeleriyle anlaşma yapmak suretiyle seyahat ile ilgili tüm hizmetlerin bir araya getirildiği organize turları seyahat dağıtım sistemi aracılığı ile pazarlayan, tatil süresince yararlanılabilecek olası hizmetlerin toplamından turistik ürün oluşturan ve bu ürünü belirli bir fiyat karşılığında doğrudan veya seyahat acenteleri aracılığıyla tüketicilerin kullanımına sunan işletmelerdir (Alaeddinoğlu ve Can, 2007: 53). Seyahat acenteleri ile ilgili daha sonra detaylı bilgi verileceğinden burada değinilmemiştir.

c) Ulaştırma İşletmeleri: Turizm yer değiştirme ile ilgili olduğundan ulaştırma olmadan turizm endüstrisinden bahsetmek mümkün değildir. Hava, kara, deniz ve demir yolu araçlarının gelişimi turistlerin hem dünyanın birçok yerine seyahat etmesine imkân vermiş, hem de gitmek istedikleri yere daha kısa sürede

ulaşmalarını sağlamıştır. Bu sayede turizm endüstrisi çok hızlı gelişerek yaygınlaşmıştır (Gürkan, 2002: 37).

d) Yiyecek-İçecek İşletmeleri: Turizm endüstrisinin temel bileşenlerinden bir diğeri de yiyecek-içecek işletmeleridir. Yiyecek ve içecek işletmeleri, insanların sürekli yaşadıkları yer dışında farklı sebeplerle yaptıkları seyahatlerde veya geçici konaklamalarda yeme-ieme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten ticari ve kurumsal işletmelerdir (Sökmen, 2006: 1). Yiyecek ve içecek işletmeleri de kendi içerisinde kar amacı güden ile kar amacı gütmeyen yiyecek-içecek işletmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Türksoy, 2015).

e) Eğlene İşletmeleri: Bu işletmeler turistlerin tatilleri boyunca eğlenmesine ve dinlenmesine yönelik her türlü ihtiyacı karşılayan işletmelerdir (Akat, 2008). Sanayileşme ve kentleşmenin etkisiyle insanların boş zamanının artması (Akova ve Bayhan, 2015: 791) ve insanların boş vakitlerini değerlendirme isteği eğlene hizmeti sağlayan işletmelere olan ihtiyacın da artmasına neden olmuştur (Goeldner ve Rithcie, 2009: 2013).

2.1.3. Seyahat Acentelerinin Tanımı ve Önemi

Turizm sektörünün gelişmesine paralel olarak alan üzerine yapılan akademik çalışmaların sayısında da artış olmuştur. Buna karşılık alan ile ilgili literatür incelediğinde birbirinden farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Burada sadece birkaç tanesinden bahsedilecektir.

“Seyahat acenteleri, turizm sektöründeki tedarikçiler ile müşteriler (turistler) arasında aracılık faaliyetleri gerçekleştirerek potansiyel seyahat edecelere paketlenmiş turlar ve tatil pazarlayan ticari işletmelerdir” (Goldblatt ve Nelson, 2001).

Turizm alanında uluslararası lider bir organizasyon olan Dünya Turizm Örgütü (WTO) ise seyahat acentelerini şöyle tanımlamıştır: “Müşterilere seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini kendilerine bildirilen fiyatlarla nihai

tüketicilere satışının gerçekleşmesi için aracılık yapan işletmelerdir” (Hacıoğlu, 2013: 39).

Diğer taraftan, seyahat acenteleri ile ilgili yasal tanım ise 05 Ekim 2007 tarihli ve 26664 sayılı resmi gazetede yayımlanan Seyahat Acenteleri Yönetmeliği'nin 4. Maddesinde şu şekilde ifade edilmektedir: “Seyahat acentesi, kâr amacı ile turistlere turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence sağlayan hizmetleri görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acenteleri vasıtasıyla pazarlayabilen ticarî kuruluşu ifade eder” (TURSAB, 2012).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında ortak noktalarından hareketle seyahat acentelerini; seyahatin gerçekleşmesinde aktif rol oynayarak müşterileri bilgilendiren, hizmet üreticileri ile tüketicilerini (turistleri) bir araya getiren, müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı tatil seçeneklerini bünyesinde bulunduran, tüm bu hizmetleri belli bir komisyon karşılığında yapan aracı ticari işletmeler şeklinde tanımlamak mümkündür.

Günümüzde bilişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler turistlerin turizm hizmeti sağlayan işletmelere direk ulaşma imkanı vermektedir. Ancak buna rağmen turizm ürünü üreticileri ve tüketicileri arasında aracı rolü üstlenen seyahat acentelerine olan ihtiyaç azalmamış, aksine onları değişime zorlayarak yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Lowengart ve Reichel, 1998: 58).

Seyahat acenteleri, zengin veri tabanları sayesinde seyahat edeceklere her türlü bilgiyi sağlayarak onlara mümkün olan en iyi konaklama, ulaşım, araba kiralama vb. işletmeleri tercih etmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında seyahat acenteleri, gidilecek ülkenin görülmeye değer yerleri, hava durumu, yerel mevzuatı ve gümrük ile ilgili detaylı bilgileri turistlere vermektedir. Ayrıca çeşitli basılı ve bilgisayar tabanlı kaynaklar kullanarak kalkış ve varış saatleri, ücretler, otel konaklama kalitesi ve grup indirimleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Öte yandan aracı hizmet sunan seyahat acentelerinin turistler tarafından tercih edilmesinde

acentelerin turizm olayından doğabilecek olası riskleri minimize etmelerinin payının büyük olduğu ileri sürülmektedir (Mancini, 2005).

Yukarıda sayılanların yanında seyahat acenteleri, müşterilerin istekleri doğrultusunda yeni ürünler pazara sunabilmekte ve onları etkileyerek yönlendirebilmektedir. Tüm bunlar seyahat acentelerini değerli kılarak turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden olmasını sağlamaktadır.

2.1.4. Seyahat Acentelerinin Sunduğu Hizmetler

Seyahat acentelerinin hangi tür hizmetler sunabilecekleri Seyahat Acenteleri Yönetmeliği'nin 5. maddesinde belirtilmiştir. Bu hizmetleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

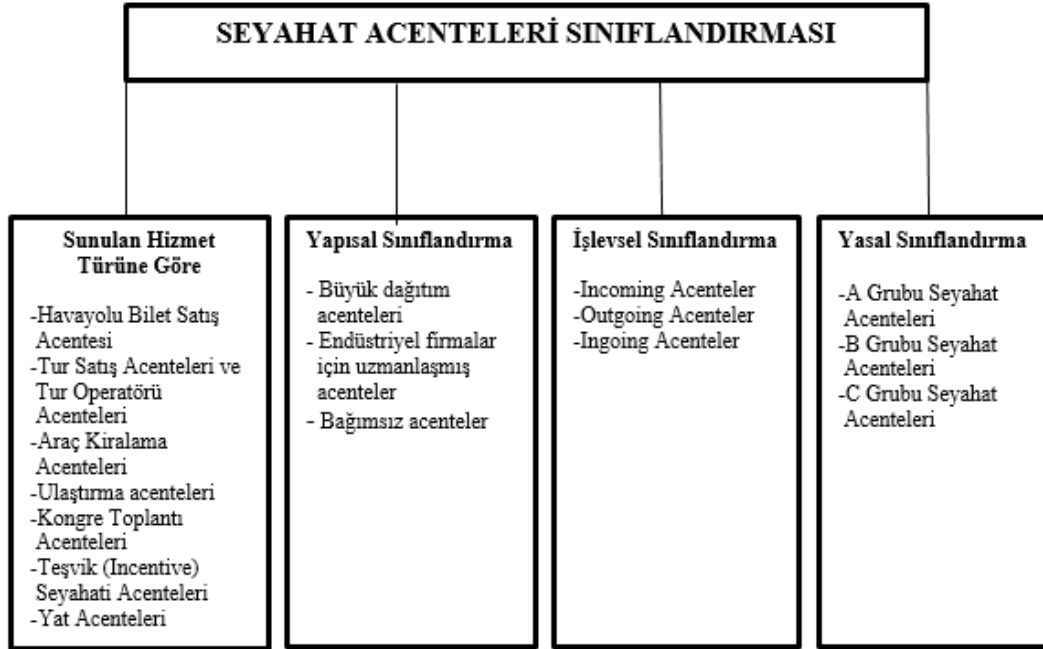
- Tur düzenlemek,
- Transfer,
- Rezervasyon,
- Enformasyon (döviz, vize ve gümrük hizmetleri),
- Turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satmak,
- Kongre ve konferans organizasyonu,
- Ulaştırma araçları biletleri satmak,
- Seyahat acentesi ürünü satmak,
- Araba kiralamak.

Bu hizmetler arasında dikkat çeken nokta, Türkiye'de seyahat acentelerine tur düzenleme yetkisinin verilmiş olmasıdır. Oysa yurt dışında tur düzenleme yetkisi yalnızca tur operatörlerine verilmiştir.

2.1.5. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması

Turizm sektörünün ülkelerin ekonomik kalkınmalarına ve tanıtımına olan ciddi katkısından dolayı dünyanın birçok ülkesinde seyahat acenteleri ile ilgili çeşitli kanun ve yönetmelikler çıkarılmak suretiyle düzenlemeler getirilmiştir. Özellikle ABD, Almanya ve İsviçre’de bu alanda ciddi mesafeler kaydedilmiştir (Hacıoğlu, 2000). Bu düzenlemelerin olduğu ülkelerin çoğunda seyahat acenteleri ikiye ayrılmıştır. Bu ayrıma göre seyahat acenteleri üretici (tur operatörü) ve perakendeci (seyahat acenteleri) şeklindedir (Alpar, 2005: 12).

Şekil 2.1: Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Deniz, 2014: 25

Seyahat acenteleri genellikle; sunulan hizmet türüne göre, yapısal, işlevsel ve yasal olmak üzere dört değişik açıdan sınıflandırılmaktadır (İçöz 2011, 87; Aktaran: Deniz, 2014: 25).

2.1.5.1. Sunulan Hizmet Türüne Göre Sınıflandırma

Seyahat acenteleri hem toptancı hem de perakendeci olarak çok sayıda birbirinden farklı hizmetler sunmaktadır. Seyahat acenteleri sundukları hizmetlere ve

bunları müşterilerine ulaştırma biçimlerine göre farklı acente türleri ortaya çıkmaktadır. Burada bunların sadece isimlerinden bahsedilecektir.

- Havayolu bilet satış acenteleri
- Tur satış acenteleri ve tur operatörü acenteleri
- Araç kiralama acenteleri
- Ulaştırma acenteleri
- Kongre - toplantı acenteleri
- Teşvik (incentive) seyahati acenteleri
- Yat acenteleri

2.1.5.2. Yapısal Sınıflandırma

Yapısal açıdan seyahat acenteleri kendi aralarında üçe ayrılmaktadır (İçöz, 2013: 91; Aktaran: Deniz, 2014: 38):

- **Büyük dağıtım acenteleri:** Bu acenteler, tur operatörü olarak adlandırılan toptancıların ürünlerinin kendisinden küçük olan perakendeci seyahat acentelerine satılmasına aracılık ederler.

- **Endüstriyel firmalar için uzmanlaşmış acenteler:** Bu tür acenteler, büyük olan işletmelerin çalışanlarının her türlü tatil ve seyahat ihtiyaçlarına yönelik tüm işlemleri gerçekleştirirler.

- **Bağımsız acenteler:** Bu tür acenteler kimseye bağlı olmayıp, seyahate ilişkin tüm işlemleri kendi adına yaparlar.

2.1.5.3. İşlevsel Sınıflandırma

Seyahat acentelerinin hizmetlerini; yurt dışına turist gönderme, yurt dışından turist alma ve hizmetlerinin sadece yurt içi ile ilgili olmasına bağlı olarak üçe ayrılmaktadır.

- **Karşılıyıcı (incoming) acenteler:** Genellikle yurtdışındaki bir tur operatörüne bağlı çalışanlar ve onun gönderdiği turistlerin ülke içindeki her türlü turistik faaliyetlere ilişkin hizmetleri karşılarlar.

- **Gönderici (outgoing) acenteler:** Faaliyette buldukları ülkedeki insanların yurtdışına yönelik seyahatlerine ilişkin hizmetleri sunarlar.

- **Yurtiçi (ingoing) acenteler:** Faaliyette buldukları ülkedeki insanların ülke sınırları içindeki seyahatlerine ilişkin hizmetleri sunarlar.

2.1.5.4. Yasal Sınıflandırma

Türkiye’de seyahat acentelerinin yasal açıdan ayrımı 1972 yılında yürürlüğe giren 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu’na göre yapılmaktadır. Buna göre seyahat acenteleri A, B ve C grupları altında olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Seyahat Acenteleri Yönetmeliği, 2007).

- **A grubu seyahat acenteleri:** Kanunda belirtilen ve seyahat acenteciliği olan tüm hizmetleri yerine getiren acentelerdir. Yurtdışında tur operatörlerinin sunduğu hizmetler de Türkiye’de bunlar tarafından yerine getirilmektedir.

- **B grubu seyahat acenteleri:** Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentelerinin düzenledikleri turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapan acentelerdir.

- **C grubu seyahat acenteleri:** Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satan acentelerdir.

Ayrıca B ve C grubu seyahat acenteleri, kendilerine A grubu seyahat acenteleri tarafından verilen hizmeti yerine getirir ve bu acentelerin ürünlerini tanıtır, pazarlar veya satar (Seyahat Acenteleri Yönetmeliği, 2007).

2.1.6. Seyahat Acenteleri İle İlgili Örgütler

20. yüzyılda turizm sektöründe yaşanan olumlu gelişmeler seyahat endüstrisini oluşturan işletmeleri de etkilemişlerdir. Bu işletmeler daha fazla insanı turizme çekmek ve karını artırmak amacıyla beraber hareket etmeye ihtiyaç duymuşlardır. Bundan dolayı seyahat acenteleri, konaklama işletmeleri, ulaşım işletmeleri, sivil havacılık örgütleri kendi aralarında örgütlenme yoluna gitmişlerdir (Yeşildağ, 2016: 58). Aşağıda bu örgütler hakkında kısaca bilgi verilecektir.

2.1.6.1. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB)

Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB), 28 Eylül 1972 tarihinde yürürlüğe giren 1618 sayılı "Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu" uyarınca kurulmuş olan bir meslek birliğidir. Kurumun temel amacı, seyahat acenteciliği mesleğinin ve faaliyet alanı açısından çok önemlilik arz eden turizm sektörünün gelişimine katkıda bulunmaktır (Mısırlı, 2006: 75).

TÜRSAB'ın hizmetleri arasında seyahat acenteciliği meslek disiplinini sağlama, mesleği geliştirme, seyahat acentelerinin sorunlarına çözüm bulma ile ilgili çalışmalar yer almaktadır. Ayrıca genel anlamda turizm sektöründe yaşanan sorunlar hakkında yetkililer ile birlikte çözüm bulmaya çalışmak ve konu hakkında kamuoyunu bilgilendirmek de TÜRSAB'ın temel amaçları arasında yer almaktadır (İçöz 2011, 104; Mısırlı 2006, 76).

Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için kamu ve özel sektör turizm kurumlarıyla ortaklaşa çalışmalar yapan TÜRSAB, turizm politikalarının geliştirilmesinde de önemli görevler üstlenir. TÜRSAB; çevresel, tarihi ve insani değerlerin korunması ve geliştirilmesi gibi turizmi yakından ilgilendiren konularda, bir sivil birlik olarak yol gösterici ve baskı grubu olma özelliği de taşımaktadır. Ayrıca Türkiye'de faaliyet yürüten seyahat acenteleri TÜRSAB'a üye olmak zorundadır. TÜRSAB'ın çalışmaları arasında uluslararası ilişkiler ve görev kapsamı içinde yürütülen tanıtım faaliyetleri önemli bir yer almaktadır. TÜRSAB, Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), Uluslararası Seyahat Acentaları Birlikleri Federasyonu

(UFTAA), Avrupa Birliği içindeki Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri Birlikleri Grubu (ECTAA), gibi uluslararası önemli kuruluşların üyesidir (TÜRSAB, 2017).

2.1.6.2. Dünya Seyahat Acentaları Birliği Federasyonu (UFTAA-United Federation of Travel Agents' Associations)

Uluslararası Seyahat Acenteleri Birliği Federasyonu (UFTAA), Fédération internationale des agences de voyages (FIAV) ve Universal Organization of Travel Agents' Associations (UOTAA)'ın birleşmesiyle 22 Eylül 1966'da Roma'da kurulmuştur. Küresel çapta tanınan bir kuruluş olan UFTAA, dünyanın önde gelen seyahat ve turizm örgütlerinin yanı sıra birçok uluslararası örgüt ile (IATA, IH&RA, IRU, WHO, UNISEF, UNWTO) ile yakın işbirliği olup ortak eğitim programları düzenlemektedir. UFTAA bölgesine ve büyüklüklerine bakmaksızın tüm seyahat acentelerinin ortak menfaatleri için çalışmalar yapmakta ve aktif bir şekilde temsilciliğini yapmaktadır (UFTAA, 2017).

Merkezi Monako'da bulunan UFTAA'nın temel amaçları ise, insanları seyahat etmeye teşvik etmek ve dünyanın tamamında seyahat özgürlüğünü desteklemektir. Bu amaçla dünya çapında bürokratik engelleri azaltmaya veya kaldırmaya çalışmaktadır www.travellaw.com, 2017.

2.1.6.3. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- The International Air Transport Association)

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), 1945 yılında Küba'nın Havana şehrinde kurulmuştur. IATA, 1919'da Lahey'de kurulan ve dünyada ilk uluslararası tarifeli seferi gerçekleştiren Uluslararası Hava Trafik Birliği (International Air Traffic Association)'nin devamıdır. Birlik, dünyadaki hava yolu müşterilerinin yararına; güvenilir, emniyetli ve ekonomik hava hizmetleri sağlamak için havayolları arasında işbirliğinin geliştirmeye çalışmaktadır. Kurulduğu dönemde çoğunluğu Avrupa ve Kuzey Amerika'daki 31 ülkeden 57 üyesi bulunan IATA'nın bugün dünyada 117 ülkeden yaklaşık 265 üyesi bulunmaktadır (IATA, 2017).

IATA'nın başlıca hedefleri şunlardır (Hammarskjöld, 1980:3-4):

- Dünyadaki insanların menfaati için güvenli, düzenli ve ekonomik hava ulaşımını teşvik etmek, hava ticaretini teşvik etmek ve bunlarla bağlantılı sorunları incelemek,
- Uluslararası hava taşımacılığı hizmetlerinde doğrudan veya dolaylı olarak hava taşımacılığı yapan kuruluşlar arasında işbirliği için aracılık yapmak,
- Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü ve diğer uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak,
- Seyahat acenteleri / tur operatörleri için ortak bir platform sağlamak,
- Uluslararası turizmi teşvik etmek ve geliştirmektir.

Merkezi Montreal'de bulunan IATA, bugün 265 havayolu ile toplam hava trafiğinin% 83'ünü temsil eden dünya havayollarının ticaret birliğidir. Seyahat acenteleri, havayolu biletlerinin satışı için gerekli izni IATA'dan almaktadır. Bunun yanında uluslararası tarifeli uçak seferi yapan tüm havayolu işletmesi IATA'ya üye olmak zorundadır (Gerede 2015, 73; Aktaran: Yeşildağ, 2016: 64).

2.2. REKABET STRATEJİSİ

2.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

İşletmeler, buldukları pazarlarda rekabet edebilmek için rekabet stratejileri geliştirirler. Askeri alanda yüzyıllardır kullanılan strateji kavramı, savaş ile iş dünyası arasındaki birtakım benzerliklerden dolayı işletmelerin yönetiminde de yardımcı olabileceği düşünülmüş ve 20. yüzyılın ortalarından beri işletme literatüründe de kullanılmaya başlanmıştır (James, 2000). Michael Porter'ın 1980'den itibaren bu alanda yaptığı çalışmalarla birlikte işletmelerin stratejiye olan ilgisi daha da artmıştır.

Strateji kavramının, çevresel koşulların işletmeler üzerindeki etkisinin günümüzdeki kadar yoğun olmadığı zamanlarda bile herkesçe kabul gören ortak bir

tanımı olmamıştır. Tanım üzerinde fikir birliğinin sağlanamamasında, bugüne kadar yapılan çalışmalarda strateji kavramının çok boyutlu düşünülmesinin de payı çok büyüktür. Böylece strateji kavramı, çeşitli bilim adamları tarafından araştırılmış ve farklı şekillerde ele alınmıştır (Eren vd., 2013).

Strateji, firmanın uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaçlar için gerekli kaynak ve davranışların planlanması ve adaptasyonu olarak tanımlanabilir (Grosse ve Kujawa, 1995: 312). Chandler (1962) stratejiyi, “Bir işletmenin ulaşmak istediği temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile bunların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisinin yapılması” olarak tanımlamaktadır. Thompson ve Strickland (1996) ise stratejiyi, “İşletmelerin örgütsel hedeflerine ulaşması ve misyonunu gerçekleştirme için uyguladıkları örgütsel yönetim yaklaşımları” şeklinde tanımlamıştır. Bu anlamda strateji, işletmenin gelecekle ilgili kararları olup uzun dönemde hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan araçlardır (David, 2009).

Diğer taraftan rekabet stratejileri alanında yaptığı çalışmaları oldukça ses getiren ve günümüzde bu alanda çalışmaları hala en çok tartışılan yazarlardan olan Michael Porter ise stratejiyi, konumlandırma ve rekabet avantajı olarak ele almaktadır. Porter, “Bir şirketin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirme veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanmasının, stratejik konumlandırmanın anahtarı olacağını” ifade etmektedir (Gribson, 1997: 45). Stratejiye bir konum olarak bakmak, işletmeleri rekabetçi bir çevre içerisinde düşünmeye yöneltmekte ve işletmelerin rekabetle başa çıkmak, ondan kaçınmak veya onu engellemek için konum bulacakları ve bu konumu nasıl koruyacaklarıyla ilgilidir (Mintzberg, 1997).

Küreselleşmeye bağlı olarak sürekli değişen çevresel şartlar günümüz işletmelerini önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum da işletmelerde stratejik yönetim kavramının öneminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresini (rakipler, pazar, ürünler, müşteriler, araçlar, tedarikçiler) analiz eder ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar (amaç belirleme) alır (Eren vd., 2013). Buna göre stratejik yönetim, işletmenin

çevresi ile ilişkilerini de göz önünde bulundurarak amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi şeklinde tanımlanabilir.

Başka bir tanıma göre stratejik yönetim, bir işletmenin hedef ve amaçlarını belirleyerek bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 11). Kısaca stratejik yönetim; işletmelerin ne yaptıklarını ve gelecekte ulaşmak istedikleri hedeflerini ortaya koyan ve bu konudaki tüm çabaları bütünleştiren stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesini de içine alan bir yönetim tekniğidir.

2.2.1.1. Rekabet, Rekabetin Unsurları ve Rekabet Gücü

Rekabet kavramı çok sık kullanılmasına karşın araştırmacıların bu konuya çok yönlü yaklaşımları ve farklı açılardan ele almalarından dolayı literatürde farklı anlamlar yüklenmiştir.

Begg (1999)'e göre rekabet işletmelerin doğru mal ve hizmetleri kaliteli, zamanında ve uygun fiyattan üretme yeteneğidir. Yani müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha etkili ve verimli bir şekilde karşılamaktır. Bir diğer tanıma göre rekabet, “Aynı üstünlükleri, aynı başarıları elde etmek isteyen ve aynı amacı güden kişi veya kurumlar arasındaki çekişme, yarışma, mücadele” olarak tanımlamaktadır (Köseoğlu ve Bektaş, 2007: 75). Buna göre genel anlamda rekabet, insanların veya işletmelerin hedeflerine ulaşmak için yarışmasıdır.

Küreselleşme, rekabetin artması, çevre koşullarının dinamik hale gelmesi ve müşteri taleplerinin sıklıkla değişmesi gibi faktörler nedeniyle günümüz işletmeleri iş yapış biçimlerinde değişime gitmek zorundadırlar (Eren, vd., 2013). Bu yoğun rekabet ve değişimin olduğu ortamda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için sahip olması gereken bazı rekabet unsurları bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan rekabet unsurları işletmelerin hedefledikleri performanslara ulaşabilmeleri için uygulayacakları rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarımıyabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Tanyeri ve Fırat, 2005).

- Yenilik,
- Teknoloji,
- Stratejik etkinlik,
- Ortaklaşa rekabet,
- Maliyet azaltma,
- Süreklilik ve istikrar,
- Kalite,
- Marka.

Rekabet gücü ise herhangi bir firmanın ulusal ya da uluslararası piyasalardaki rakiplerine kıyasla düşük maliyetle üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma (fiyat dışı rekabet gücü) ve düşük maliyette yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir (Aktan ve Vural, 2004a: 14).

2.2.1.2. Rekabet Gücünü Oluşturan Faktörler

Küreselleşmenin bir sonucu olarak bugün işletmelerin hem iç hem de dış pazarlarda mücadele etmek zorunda oldukları rekabet koşulları giderek ağırlaşmaktadır. Bu koşullarda varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, rakipleri karşısında avantaj elde etmek zorundadırlar. Rekabet gücü olarak da adlandırılacak bu avantajların elde edilmesini aşağıdaki faktörler belirlemektedir (İpekgil vd., 2003).

- Maliyetler
- Yatırım yapabilme gücü
- Sipariş teslim süresi
- Kapasite esnekliği
- Kalite ve standartlara uygunluk
- Teknoloji ve AR-GE
- Güvenilirlik
- Nitelikli işgücü
- Firma imajı

- Pazar payı
- Envanter yönetimi uygulamaları
- İstikrar
- Satış sonrası hizmetler

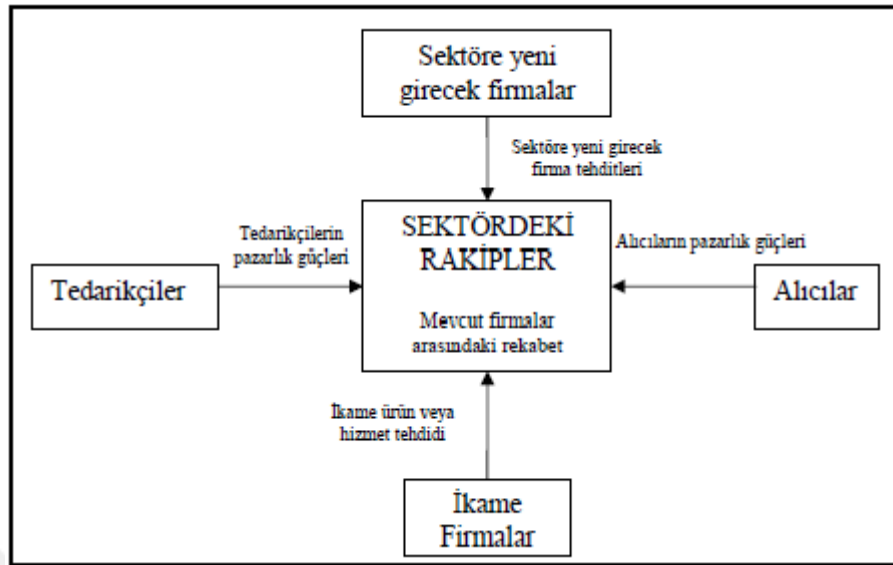
Günümüzde rekabet süreci, çevresel koşullardaki değişimin etkisiyle işletmeleri yeniden örgütlenmeye ve yapılanmaya zorlamaktadır. Bazı sektörlerde rekabet koşulları tamamen değişirken, bazı sektörlerde ise bu koşullarda değişimler yaşanmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme ile artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşma, küresel pazarlarda birçok işletmeyi yeniden oluşturdukları veya uyguladıkları stratejiler üzerinde düşünmeye itmektedir (Papatya, 2003: 15). Dolayısıyla işletmeler rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yukarıda sayılan avantajlardan hepsini olmasa bile birkaçını elde etme yoluna gitmektedirler.

2.2.1.3. Porter’ın Beş Rekabetçi Güç Modeli

Porter (2000)’a göre rekabet üstünlüğü anlayışının konusu, bir işletmenin bir endüstride rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturup sürdürebileceği ve genel stratejileri nasıl uygulamaya koyabileceği üzerinedir. Porter, takip edilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olduğunu ileri sürdüğü endüstri yapısına ilişkin geliştirdiği “beş güç modeli” ile rekabet üstünlüğüyle ilgili literatür çok değerli bir yönetsel araç önerisi sunmaktadır. Buna göre bir sanayi dalında rekabeti belirleyen beş faktör vardır (Porter, 1998: 5). Bunlar:

- Endüstriye yeni girecek firmalar ve oluşturdukları tehditler
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- İkame ürün tehdidi
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Mevcut firmalar arasındaki rekabet

Şekil 2.2: Rekabeti Etkileyen 5 Faktör (Güç)



Kaynak: Porter, 1991: 7.

Bu sıralanan beş unsurun kolektif gücü, maliyetleri, fiyatları ve gereken yatırım miktarını belirlediğinden sektörün kârlılığını dolayısıyla firmanın o sektörde ne kadar kazanacağını belirlemektedir (Porter,1985: 5).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması için ilk başta buldukları sektörde rekabeti belirleyen unsurları analiz etmesi gerekir. Daha sonra rekabet üstünlüğü sağlayacak faaliyetlerin neler olduğu ve bu faaliyetleri rakiplerinden daha iyi uygulayacak bir sistemi geliştirmesi gerekmektedir.

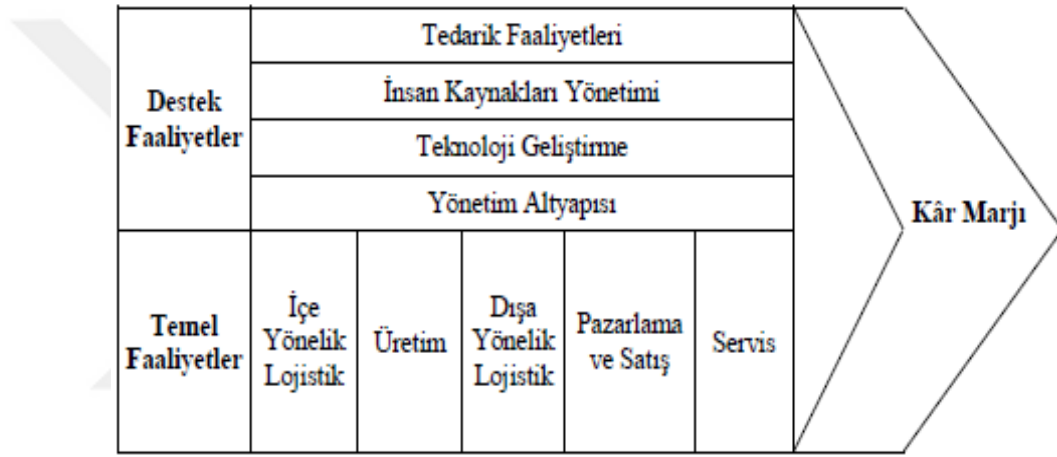
2.2.1.4. Değer Zinciri

Maliyet avantajının nedenlerini ortaya koymak için, işletmenin yaptığı faaliyetler ve bu faaliyetlerin birbiriyle olan ilişkilerinin sistemli bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bunu yapmak için değer zinciri yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Porter (1985: 33-34) değer zincirini, bir firmanın rekabet üstünlüğü kazanmada anahtar etken olarak gördüğü entegrasyon sürecinde gerçekleştirdiği tüm operasyonları sistematik olarak incelemenin en temel aracı olarak tanımlamaktadır.

Bir işletmenin maliyet liderliğine ulaşması ve böylece rekabet üstünlüğü elde etmesi, değer zincirinde yer alan önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklanmaktadır (Eraslan vd., 2008).

Değer zincir iki kısımdan oluşmaktadır: İçe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış ile hizmet faaliyetleri birincil faaliyetleri oluştururken destekleyici faaliyetler ise tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve firma alt yapısından oluşmaktadır (Porter, 1985: 33).

Şekil 2.3: Değer Zinciri Analizi



Kaynak: Porter, 1991: 9.

Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin tüm faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetlerle gerçekleştirerek kârlılık sağlamayı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı öngörmektedir. Böylelikle sektöründe düşük maliyet konumu hedefleyen işletmeler, değer zincirinin birincil ve destekleyici tüm operasyonlarını rakiplerden daha düşük bir maliyetle gerçekleştirmekte ve müşterileri için de bir değer meydana getirmektedir.

Maliyet avantajını elde etmenin ve sürdürmenin yolu, yalnızca firmanın kendi değer zincirini anlamaktan değil; firmanın, tedarikçilerin, kanalın ve müşterinin değer zincirini yani tümüyle değer sistemini anlamaktan geçmektedir (Porter, 1985: 34).

2.2.2. Rekabet Stratejisi Kavramı

Günümüzün yoğun rekabet şartlarında işletmelerin arzu ettikleri hedeflere ulaşabilmeleri için, uygulayacakları rekabet stratejileri büyük bir önem taşımaktadır. Literatürde rekabet stratejisi ile ilgili değişik tanımlar mevcuttur.

Rekabet stratejisi, bir işletmenin içinde yer aldığı sektör ya da sanayi dalını rekabet açısından çözümlemesi; ardından sektördeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve böylelikle işletme hedeflerine ulaşmak için yapmak istedikleri ya da yaptıklarıdır (Porter, 1980).

Ireland ve Hitt (1999)'e göre rekabet stratejisi, firmanın sahip olduğu temel yetenekler aracılığıyla müşteriler için değer oluşturan rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışları kapsamaktadır. Lee ve Carter (2005)'a göre ise rekabet stratejisi firmanın rakiplerine göre avantajlarını maksimize, dezavantajlarını minimize etmek amacıyla yürütmüş olduğu aktiviteleri içermektedir. Diğer taraftan, Coulter (2005: 206 -207) ise rekabet stratejisini, firmanın bulunduğu sektörde veya pazarda nasıl rekabet edeceğinin seçimi ile ilgili bir kavram olarak ifade etmektedir. Morschetta ve diğerleri (2006) ise rekabet stratejisini, bir işletmenin bulunduğu endüstride sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak amacıyla yürütmüş olduğu faaliyetlere ilişkin stratejik kararları içermesi şeklinde açıklamışlardır.

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında rekabet stratejileri, işletmelerin buldukları sektörde rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kendi kaynak ve yeteneklerini çevredeki değişimlere uyumlaştırmak için uyguladıkları stratejilerdir şeklinde ifade edilebilir.

Rekabet stratejileri ile ilgili bugüne kadar birçok yazar tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bununla beraber stratejik yönetim literatüründe, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik seçimleri ifade eden çalışmalar arasında en fazla benimsenen ve kabul gören modeller arasında Porter'ın (1980, 1985) jenerik rekabet stratejileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kamaşak, 2010).

2.2.2.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Küreselleşme ile beraber rekabet yoğunluğunun giderek daha çok hissedildiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını koruyup uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri her zamankinden daha zorlaşmıştır. Bu koşullar altında işletmelerin başarılı olmasının en temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlama ve buna uygun stratejiler geliştirmektir. Bir yandan piyasada rakip işletmelerin sayısı artarken diğer yandan ise, yükselen çevrecilik hareketleri, kısalan ürün yaşam eğrileri, kaliteli ürünlere makul fiyatlarla sahip olmak isteyen tüketici istekleri işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini gözden geçirmek zorunda bırakmaktadır. Böylece işletmeler, tüketici tatminini en iyi sağlayacak stratejiler geliştirmeye her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Aksoylu ve Dursun, 2001:358).

İşletmeler tüketici tatminini sağlayacak stratejiler geliştirirken kuşkusuz rakiplerinin stratejilerine de dikkat etmektedirler. Rekabet stratejileri, işletmenin pozisyonu ile rakipleri arasında bir farklılık oluşturma amacına dayanmaktadır. İşletme kendini konumlandırabilmek için, rakiplerine kıyasla hangi farklı faaliyetleri gerçekleştireceğine veya hangi faaliyetleri farklı olarak gerçekleştireceğine karar vermelidir (Hitt vd 2005: 111). Bu stratejiler, müşterilere değer sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmaktadır. Dolayısıyla rekabet stratejileri işletmenin rakiplerine göre nerede ve nasıl olduğuna ilişkin de bir görüş sağlamaktadır (Liao, 2005: 295).

Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejileri, muhtemelen genel stratejiler içerisinde en yaygın olarak bilinen, anlaşılması ve uygulanması en kolay, belki de bu kategorideki ilk sistematik çalışmalardır (Weber ve Polo, 2009). Michael Porter, pazarda benzer mal veya hizmetlerle aynı müşterilere veya müşteri grubuna satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri için iki yol önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 255-256):

- İşletme, mal veya hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Böylece rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.
- İşletme, mal veya hizmetlerini pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştırarak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır. Bu durumda rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.
- İşletme bu uygulamaları müşteriler arasında herhangi bir gruplama yapmadan tüm müşterileri yönelik yapabileceği gibi, belirli bir müşteri grubunu hedef seçerek de yapabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında rekabet stratejileri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

1. Maliyet Liderliği Stratejisi: Porter (1980), düşük maliyet liderliğini, işletmenin sektördeki diğer tüm rakiplerine göre en düşük maliyet ile üretim gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır.

2. Farklılaştırma Stratejisi: İşletmenin mal veya hizmetlerinin rakiplerin ürün veya hizmetlerinden farklı yapmaya yönelik bir stratejidir (Swayne vd., 2006).

3. Odaklanma Stratejisi: Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejileri müşteri gruplaması yapılarak pazardaki belli bir müşteri grubuna uygulanması halinde odaklanmış stratejilerden söz edilebilir (Sadler, 1993: 183).

Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejilerine yönelik farklı yazarlar tarafından hem olumlu hem de olumsuz eleştiriler yapılmıştır.

Tatikonda ve Tatikonda (1994)'ya göre geçmiş yıllarda bu stratejilerden herhangi birini uygulamak işletmelerin pazarda rekabet edebilmelerine imkân sağlarken; günümüzde rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri, farklılaştırma stratejisiyle birlikte maliyet liderliği stratejisine de bağlı hale gelmiştir.

Buna karşılık Porter (1985), işletmelerin uzun vadede rakiplerinden daha iyi bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları gerektiğini, bunun da yukarıda kısaca tanımlanan jenerik stratejilerden sadece bir tanesinin başarı ile uygulanmasıyla gerçekleşebileceğini iddia etmektedir (Kamaşak, 2010). Porter'a (1985) göre, aynı anda farklı stratejileri beraber uygulayan işletmeler bu stratejilerden hiçbirini tam olarak uygulayamayacak ve bunların durumlarını, stratejik seçimler arasına sıkışıp kalmak şeklinde nitelendirmektedir. Böyle bir durumda da işletmeler şüphesiz başarısız olacağını ifade etmiştir. Dess ve Davis, (1984: 472) gibi yazarlar bu bakış açısının kesinlikle doğru olduğunu savunurken Rogers ve Wright (1998) ise, bu görüşün aksini savunarak birden fazla stratejinin aynı anda başarılı bir şekilde uygulanabileceğini ve işletmelerin bundan çok ciddi kazanımlar elde edebileceğini iddia etmişlerdir.

Bu kısa bilgilerden sonra aşağıda jenerik rekabet stratejileri daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.2.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisinin ne olduğunu açıklamadan önce maliyet kavramı ve maliyet türleri hakkında bilgi verilmesinde yarar bulunmaktadır.

Maliyet, bir mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerine yapılan ödemeler ile bu mal ya da hizmetlerin satılması için yapılan masrafların toplamıdır. Maliyet çeşitlerinin fazlalığı ve bu maliyetlerin yönetimin ihtiyaçlarına göre sınıflandırılması, bu kavramın çok çeşitli şekillerde kullanılmasına neden olmaktadır. Bununla beraber maliyetler genel olarak; üretim maliyetleri, üretime bağlı olmayan maliyetler ve hareketlerine göre maliyetler şeklinde sınıflandırılabilir (Noreen vd., 2010: 36).

a) Üretim Maliyetleri: Üretim, beşeri ve maddi faktörlerin kullanılarak insan ihtiyaçlarının karşılayacak mal veya hizmetlerin elde edilmesidir. Gerçekten üretim faktörleri denilen çeşitli işletme kaynakları (insan emeği, makineler, hammaddeler vb.), girdi olarak katıldıkları üretim süreci ile çıktıya dönüşerek insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler haline gelmektedirler (Mucuk, 2003: 186).

Genel olarak bir ürünün maliyeti direkt malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri olmak üzere üç kalemden oluşmaktadır (Küçük, 2005: 2). Örneğin, kanepenin yapımında kullanılan kumaşın maliyeti direkt malzemeye bir örnek olarak verilebilir. Direkt işçilik maliyetlerine örnek ise kanepenin montajında çalışan ve kanepeni monte etmekle görevli diğer işçilerin maliyetleridir.

Üretim maliyetlerinin üçüncü bileşeni olan genel üretim giderleri ise direkt malzeme ve direkt işçilik dışında kalan tüm üretim maliyetleridir. Isıtma ve aydınlatma, bakım ve onarım giderleri, vergiler, sigorta ve fabrika binalarının amortismanı gibi giderler bu tür giderlerdendir (Noreen vd., 2010: 37)..

b) Üretime Bağlı Olmayan Maliyetler: İşletmelerin katlandıkları maliyetler üretim işleminin sonrasında da devam etmektedir. Bitmiş olan ürünleri müşteriye ulaştırma sürecinde ve bu sürecin yönetimiyle ilgili olarak da bir takım maliyetler ortaya çıkmaktadır. Bitmiş ürünlerin stok depolama maliyetleri, pazarlama ve satış maliyetleri, reklam, nakliye ve satış komisyonları bunların bir kısmını oluşturmaktadır (Noreen vd., 2010: 38).

Genellikle ne üretime ne de pazarlamaya dâhil edilemeyen tüm yönetsel giderler ise genel yönetim giderlerini oluşturmaktadır. Yöneticilere ödenen ücretler, sekreterlik giderleri ve genel muhasebe giderleri bunlara örnek olarak gösterilebilir.

c) Hareketlerine Göre Maliyetler: Hareketlerine göre maliyetler, sabit ve değişken maliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sabit maliyetler, belli bir dönemdeki üretim miktarı ve faaliyetinden bağımsız ortaya çıkan giderlerdir. Yani üretim miktarındaki artış ve azalışlara göre değişmeyen giderlerdir (Orhan ve Bozdemir, 2009: 59). Genel yönetim giderleri, vergiler, kira ve reklam giderleri sabit maliyetlerdendir. Değişken maliyetler ise üretim miktarına bağlı olarak artan veya azalan maliyetlerdir (Atamanalp vd., 2001: 31). İşletmede üretilen adet, çalışılan saat, gidilen yol, satılan miktar arttıkça bu maliyetler de yükselmekte, tersi durumda da düşmektedir. Maliyet kavramı bu şekilde açıklandıktan sonra aşağıda maliyet liderliği stratejisi hakkında detaylı bilgi verilmektedir.

Porter (1980)'a göre maliyet liderliği stratejisi, temelde verimli ölçekte faal tesislerin kurulması, deneyimler sayesinde maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü kapsamaktadır. Bununla beraber AR&GE, satış gücü, reklâmlar ve teknik servis gibi alanlarda kaliteden kesinlikle herhangi bir taviz verilmeden maliyetlerin en aza çekilmesi de gerekmektedir.

Maliyet liderliği, işletmenin rakiplerine göre düşük maliyetlerle pozisyonunu güçlendirmesi, böylelikle rekabet avantajını sağlaması olarak açıklanmaktadır. Maliyet lideri işletmeler, pazardaki tipik müşterilerin beklentilerine ve isteklerini karşılayacak standart ürün geliştirirler (Miller ve Dess, 1996: 154). Amaç maliyet pozisyonunu korumak olduğundan tüm pazar bölümlerinin farklı isteklerine cevap vermezler.

Porter maliyet liderini, endüstrideki düşük maliyetli üretici olarak tanımlamış ve bütün kaynakları için maliyet avantajı yakalamasının gerekliliğinden bahsetmiştir (Johnson, vd., 2009: 157). Maliyet liderliği stratejisinde işletme, sektördeki en düşük maliyetle üreten şirket olmayı kendine hedef seçmektedir. Böylece düşük maliyetlere sahip üretici, ürünlerini pazar ortalamasından veya pazar ortalamasına yakın fiyatlandırarak ortalamanın üzerinde kâr elde edebilir (Porter, 2004: 12).

Maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler tüm faaliyetlerinde maliyet kontrolünü temel almaktadır. Kullanılan sermaye, makineler, malzemeler, araçlar, binalar, araziler ve işgücü gibi faktörlerin maliyetinin rakiplerinkine göre daha düşük olmasına dikkat edilmelidir. Bunu yaparken firmanın ürün ya da hizmetlerinin kalitesi ve fiyatı pazardaki rakiplerle mukayese edilebilir bir düzeyde olmalıdır (Williams, 2009: 32). Maliyet liderliği stratejisi uygulayan bir işletme, rakiplerinin çoğuna ya da hepsine göre daha düşük maliyette ve aynı zamanda yeterli bir kalitede ürün veya hizmet sunmalıdır (Heracleous, 2003: 11).

Porter (1980), işletme maliyetlerini etkileyen büyük faktörleri şöyle sıralamıştır: Verimli ölçekte faal tesislerin kurulması, genel giderler kontrolü, özel müşteri isteklerinden kaçınma, AR&GE, servis, satış gücü, reklamlar, ölçek ekonomileri; deneyim ve öğrenme etkisi; kapasite kullanım oranı; bağlantılar;

pazarlama araştırmaları, kalite kontrol, satın alma politikaları; entegrasyon derecesi; zamanlama; üretim, ürün hattı, ürünün kendisi, kalite düzeyi, hizmet, özellik, kredi imkanı vb. konularda politika seçimleri; düşük dağıtım masrafları, hammadde ve enerji maliyetlerinde avantaj sağlaması nedeniyle coğrafi konumlanma ve çevresel ve sosyal maliyetlerle de ilgili hükümet düzenlemeleridir (Hax ve Majluf, 1984: 31).

Maliyet liderliği stratejisinin diğer jenerik rekabet stratejilerine iki önemli üstünlüğü vardır: İlki, diğer işletmelere göre maliyetler daha düşük tutulduğundan işletmeler ürünleri için rakiplerinden daha ucuz fiyat belirler ve böylece hem aynı kâr elde ederler hem de pazar payını artırırılar. İkincisi, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılmasıyla rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda, maliyetleri düşük olan işletmeler fiyatlarını da düşük tutarak rakiplerinin pazardan çekilmesini sağlayacaktır. Düşük maliyetli işletmeler, pazardan çekilmek zorunda kalan rakip işletmelerin pazar paylarını da alarak avantaj elde edecektir. Bu nedenle maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları, hem müşteri portföyleri, hem de pazar payları genişleyecektir (Önen, 2003: 45).

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin her aşamasında maliyetleri düşürmeyi gerektirir. Bu durum, firmanın mutlaka düşük bir fiyata ürünlerini satacağı anlamına gelmemekte aynı zamanda firmanın ortalama bir fiyatla ürünlerini satma yoluna gidebileceği ve kalıcı avantaj elde ederek ekstra kâr sağlayabileceği de göz önüne alınmalıdır (Hannagan, 2002: 31).

Maliyet avantajının sağlanması; rakiplerden daha düşük fiyata hammaddenin elde edilmesi, daha verimli bir şekilde üretim gerçekleştirilmesi, faaliyet gösterilen alandaki işgücü maliyetinin az olması ve dağıtım maliyetlerinde avantaj sağlanması olarak ifade edilebilir (Johnson vd., 2005: 253-254).

Maliyet avantajı sağlayan kaynaklar çok çeşitli ve içinde bulunulan sektörün yapısıyla ilişkilidir. Kullanılan özel teknoloji, hammadde kaynaklarına imtiyazlı erişme ve diğer faktörler buna örnek gösterilebilir (Porter, 1998: 12). Harrison ve John (2004)'a göre ise maliyet liderliği stratejisini izleyen firmaların, bu konumlarını koruyabilmeleri için yüksek kapasite kullanımına gitmeleri, ölçek ekonomileri

oluşturmaları, teknolojik gelişimlere uyum sağlamaları, öğrenme ve deneyimlerinden en iyi şekilde yararlanmaları gerekmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinin temel amacı sadece müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi değildir. Bu stratejide mal ve hizmet fiyatları ile beraber tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme maliyet avantajından dolayı ortalamanın üzerinde kâr elde ederek rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaktır. Bu üstünlüğün kalıcı olması kaliteden hiçbir şekilde taviz verilmemesine bağlıdır.

Maliyet liderliği stratejisinin Porter'ın beş rekabetçi gücü üzerindeki etkileri şöyledir:

- **Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler:** İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör veya pazarın çekiciliği şüphesiz o alana yeni işletmelerin girmesini de teşvik etmektedir. Yeni girenler, ya son zamanlarda bir endüstride faaliyet göstermeye başlamış olan ya da yakın gelecekte o endüstride faaliyete başlama tehdidinde bulunan işletmelerden oluşmaktadır (Barney, 2001: 79). Buldukları sektörde maliyet lideri olan işletmeler maliyet avantajları sayesinde sektöre yeni firmaların girmesine engel olurlar.
- **İkame Ürün Tehdidi:** Müşterilerin aynı gereksinimlerini karşılayan farklı ürünler için birbirinin ikamesi olarak kabul edilmektedir. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar (Porter, 2000: 28). Tüketiciler ikame ürünleri genellikle düşük fiyatlarından dolayı tercih ederler. Düşük maliyet konumuna sahip olan işletmeler fiyatlarını da düşük tutabileceklerinden ikame ürün tehdidini sektördeki diğer rakiplerine göre daha az hissederler.
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, konumları ve sektördeki şartlardan dolayı kendi ürünlerinin fiyatlarını yükseltebilme veya kalitesini düşürebilme yeteneklerine sahip olabilmekteler. Tedarikçiler; işletmeleri, yüksek fiyatları veya düşük

kaliteyi kabul etmeye zorlayarak işletmelerin kârlarının, dolayısıyla sektör kârlılığının düşmesine neden olabilirler (Porter, 2000: 35). Düşük maliyetli bir konuma sahip olan işletmeler genellikle yüklü miktarda ürünler aldıklarından ve rakiplerine göre girdi fiyatlarındaki artışa daha fazla dirençli olduklarından güçlü tedarikçilere karşı kendine savunabilmektedir.

- **Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Pazarlık gücü yüksek olan müşteriler; fiyatları düşürme, satın almaları azaltma veya daha kaliteli ürünler talep edebilmektedirler. Müşterilerin pazarlık gücü fiyata duyarlılık ve göreceli pazarlık gücü olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Porter, 1998: 6; Grant, 2002: 80). Sektöründe düşük maliyet konumuna sahip olan işletmeler hem standart ürünler sunmaları hem de gerektiğinde rakiplerine göre fiyatlarını biraz daha aşağı çekebilmelerinden dolayı rakiplerine göre müşteriler karşısında daha güçlü bir konumda olurlar.
- **Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet:** Küreselleşme sonucunda sınır engellerinin kalkması ve serbest piyasa ekonomisinin şartlarının giderek daha fazla pazarlarda egemen olması nedeniyle günümüzde rekabetin şiddeti her zamankinden daha fazladır. Bu rekabet genellikle; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir (Miller ve Dess, 1996: 60). Maliyetlerini düşük tutan işletmeler özellikle fiyat ile ilgili rekabette, fiyatı sektör ortalamasının altına indirebileceklerinden rakiplere göre daha avantajlıdır.

Sonuç olarak düşük maliyetli bir pozisyon elde eden işletmeler beş rekabet gücüne karşı rakiplerinden daha çok korunmaktadırlar. Çünkü pazarlık, kârları ancak bir sonraki en verimli rakibin kârları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam edebilmekte ve rekabet baskısı karşısında ilk önce rakipler zarar görmektedir (Porter, 1980: 45).

Maliyet liderliği, firmaya sunduğu avantajların yanı sıra bazı riskleri de beraberinde getirebilmektedir. Bunlar (Hitt vd., 1999: 141-142):

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler.

- Rakipler, maliyet lideri işletmeden daha ucuza mal etmenin yollarını bulabilirler.
- Maliyete odaklanma yüzünden, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerini görememe.
- Rakipler maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerini öğrenebilirler, üstün teknoloji kullanabilirler.
- Devamlı biçimde maliyet düşürmenin yollarını ararken sürekli değişen müşteri istekleri göz ardı edilebilir.
- Ağır sermaye yatırımına, saldırgan bir fiyatlamaya ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarına yol açabilir.
- Artık kullanılmayan varlıkların ıskartaya çıkarılmasına, ürün yelpazesini genişletmekten kaçınılmasına neden olabilir.

Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinin 1980'li yıllardan itibaren literatüre girmesiyle birlikte, bu stratejilerden biri olan maliyet liderliği stratejisi de hem teoride hem de uygulama alanında büyük bir önem kazanmıştır. Günümüzde bu stratejinin hemen hemen tüm sektörlerdeki işletmeler tarafından uygulandığı görülmektedir. Özellikle turizm endüstrisinde dünya geneline baktığımızda son yıllarda düşük maliyetli hizmet sunan ülkelerin büyük bir atılım gerçekleştirdiği görülmektedir. Örneğin; Türkiye, Hırvatistan, Mısır gibi ülkeler bunlardan sadece bazılarıdır. Yine turizm sektöründe havacılık alanında dünyada son yıllarda düşük maliyetli taşımacılık gerçekleştiren firmaların pazar paylarında dikkat çekici büyümenin olduğu görülmektedir. Örneğin; ABD'de Southwest Airlines, Avrupa'da Easy Jet ve Ryanair ile Türkiye'de Pegasus sadece bunlardan bazılarıdır.

2.2.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Günümüzde bir taraftan aynı pazara benzer mal ve hizmet sunan işletmelerin çoğalması, diğer taraftan da müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi ve giderek artması işletmeleri müşterilerin arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun farklı çözümler bulmak zorunda bırakmaktadır. Bu aslında pazarda rakiplere karşı rekabet edebilmenin diğer bir yoludur. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer sağlayan

tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 262).

Farklılaştırma stratejisinin amacı, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey ortaya çıkarmaktır (Porter, 1998: 47). Bu strateji ile işletme; kalite, ürün tasarımı, marka adı, teknolojik özellikler ve müşteri hizmetleri gibi alanlarda rakip firmalardan farklılaşarak rekabet gücü kazanmayı hedeflemektedir. Örneğin; çeşitli özellikler sunma (Microsoft Windows), üstün servis hizmeti (Fedex), geniş ürün yelpazesi ve seçim imkânı (Amazon.com), yedek parçaya kolay ulaşım (Caterpillar), mühendislik tasarımı ve performans (Mercedes, BMW), ürün güvenilirliği (Johnson & Johnson bebek ürünleri), üretim (Honda ve Toyota otomobilleri) gibi farklı işletme örneklerinde farklılaştırma stratejileri görülebilmektedir (Thompson, vd., 2007: 145).

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler, ürettiği ürüne müşterilerin gözünde onu değerli kılacak ilave özellikler ve artı değerler kattığından dolayı bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışmaktadırlar (Thompson ve Strickland, 1999: 126).

Farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisine göre işletmelerde daha maliyetli bir strateji olarak görülmektedir. Ancak bazı yazarlar tarafından (Örneğin, Karmani, 1984) başlangıçta fiyat noktasında oluşan bu dezavantajın zamanla ortadan kalkabileceği ileri sürülmektedir. Çünkü işletme farklılaştırma sonrası elde edilecek yüksek pazar payı sayesinde yüksek miktarda üretim ve bunun yanında tecrübe eğrisinin etkilerinin sonucunda maliyeti düşürebilecektir (Yamin vd., 1999: 510).

Farklılaştırma stratejisi sayesinde işletme müşterilerine benzersiz ürünler sunarak müşterilerin işletme ve onun ürünlerine olan bağımlılığını artırmakta ve sonunda sadık bir müşteri kitlesinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum bir taraftan satışlarda istikrarı temin etmekte, diğer taraftan da rakiplerin stratejik hamlelerinin işletmeye olan etkilerini azaltmaktadır (Porter, 1980).

Farklılaştırma stratejisi sektörde rekabete etki eden beş faktörün güç alanını ve şiddetini etkileyecektir. Bu etki aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 263).

- **Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler:** Farklılaştırma stratejisi ile işletme, savunulabilir bir konum elde etmekte ve müşterilerinin marka sadakati sayesinde pazara yeni giren ve henüz bir tecrübesi olmayan işletmelerin tehditlerinden fazla etkilenmez.
- **İkame Ürün Tehdidi:** Ürün ve hizmetlerde farklılık oluşturma sayesinde ikame edilmeyi zorlaştırmakta ve ikame ürünlerin tehdidini de minimuma indirir.
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Farklılaştırma sayesinde ürünlerini yüksek fiyata satabilen işletme tedarikçiler pazarlık gücünü kullanarak ürünlerin fiyatlarını yükseltse dahi işletmeyi pazardaki rakip işletmeler kadar etkilemez.
- **Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Farklılaştırma sayesinde müşterilerine farklı ürün sunan işletme müşterilerine karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun bırakmaktadır.
- **Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet:** Rakip işletmeler yeterli derecede farklılaştırmayı sağlayamadığı sürece farklılaştırmayı uygulayan işletmenin müşterilerini çekemezler ve yüksek fiyat uygulayamazlar.

Bununla birlikte farklılaştırma stratejisinin bazı sakıncaları da söz konusudur (Porter, 1980):

- Maliyet liderliği stratejisini uygulayan rakip işletmelerin ürünleriyle, farklılaşmayı tercih eden firmanın ürünleri arasındaki fiyat farkı markaya bağlılığın önüne geçecek kadar artarsa müşteriler farklılığı algılayamayabilir veya sağlanan farklılık için uygulanan fiyatı yüksek bulabilirler.
- Farklılıklar da rakip işletmeler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda farklılaştırma stratejinin etkisi yitirilir.

- Bir zamanlar müşteri tarafından değerli görülen farklılık daha sonraları müşteri ihtiyaçlarındaki değişime bağlı olarak önemini yitirebilir.
- Farklılaştırma stratejisi işletmelerdeki bazı faaliyetlerin maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Artan bu maliyetlerin ürün değer artışı, dolayısıyla uygulanan yüksek fiyatı geçmemesi gerekir. İşletmelerin maliyet artışı ile değer artışı arasındaki ilişkiyi kontrol etmesi çok önemlidir.

2.2.2.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, belirli bir amaca yönelerek mevcut bütün stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesidir (Barca ve Esen, 2012). Diğer taraftan Zuckerman (2002)'a göre odaklanma stratejisi ise firmanın dar bir pazar bölümünü seçerek ürün veya hizmetlerini geliştirmesi ve bu bölümün ihtiyaçlarını karşılamak için satış ve pazarlama faaliyetlerini şekillendirmesidir.

İşletmelerin farklı ihtiyaçlara sahip dar bir müşteri grubu, belirli bir ürün kategorisi veya küçük bir coğrafi alan gibi nispeten küçük kitleler üzerine yoğunlaşarak rekabet avantajı sağlama çabalarını odaklanma olarak tanımlayan Porter (1996), odaklanma stratejisinin ancak dar hedef kitleler üzerinde hem maliyet avantajı hem de ürün farklılaştırması ile etkili olabileceğini ifade etmektedir.

Odaklanma stratejisi uygulayan bir işletme, endüstri içinde bir bölümü veya bir müşteri grubunu hedef seçmekte ve stratejisini bu alana hizmet ederek rekabet avantajı elde etmek olarak belirlemektedir (Porter, 1985: 15; Yamin vd., 1997: 162). Odaklanma stratejilerini tercih eden işletmeler, dar bir pazar bölümünde faaliyette bulduklarından sahip olduğu kaynakları bu alanda rakiplerinden çok daha etkili kullanırlar. Böylece bunu yapan firmalar seçilen bu dar pazar bölümü veya müşteri grubunun ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve giderilmesi üzerine yoğunlaşarak uzmanlaşmaya da katkı sağlanmaktadır.

Eren (2006)'e göre bir işletmenin odaklanma stratejisini uygulayabilmesi için aşağıda belirtilen şartlarda faaliyette bulunması gerekmektedir:

- Ürünleri birbirinden farklı şekilde isteyen ve kullanan, değişik ihtiyaca sahip müşteri gruplarının ya da bölgelerin varlığı,
- Rakiplerin belli bir pazar bölümü veya müşteri grubu üzerinde uzmanlaşmayı değil, tüm pazara hizmet etmeyi tercih etmeleri,
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların sadece belli bir pazar bölümünde etkin olabilecek kadar olması gerekir.

Odaklanma stratejisi, odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejisi olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisinde işletme, hedef seçtiği bir pazar bölümü veya müşteri grubu için maliyet avantajı elde etmeye çalışırken, odaklanmış farklılaştırma stratejisinde ise işletme, bu pazar bölümü veya müşteri grubu için farklılaştırmayı yakalamaya çalışmaktadır.

Odaklanma stratejisinin amacı, işletmenin tüm enerjisini ve kaynaklarını belli ürün veya pazarlarla sınırlandırarak o ürün veya pazarlarda en iyisi olmaya çalışmaktır. Bu strateji ile işletme sınırlı sayıda ürün veya pazarlarda uzmanlaşarak müşterilerin beklentilerini en yüksek düzeyde karşılamayı hedeflemektedir. Örneğin; birbirine benzeyen markalarını tek çatı altında toplaması (Unilever, diğer alanlardan çekilerek sadece domates ürünlerine yönelme (Manisa Gıda Sanayi), belli uçuş noktaları arasında sefer düzenleme (Onur Air).

Odaklanma stratejisinin Porter'ın beş rekabetçi gücü üzerindeki etkileri aşağıda görülmektedir:

- **Endüstriye Yeni Girecek Firmalar ve Oluşturdukları Tehditler:** Odaklanma stratejisinin dar pazar alanlarında uygulanması, pazara yeni girecekler için çekiciliği azaltmaktadır.
- **İkame Ürün Tehdidi:** Bu stratejiyi uygulayanlar, belli bir pazar bölümü veya müşteri grubu üzerine uzmanlaştıklarından beklenti ve arzulara en uygun ürün sunmaktalar. Bu durum ikame ürün sunmak isteyenlerin işini zorlamaktadır.

- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Daraltılmış alanların cazip olmamasından dolayı piyasada fazla sayıda alıcı bulunmamakta, bu durum tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatmaktadır.
- **Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Aynı şekilde daraltılmış alanların cazip olmaması nedeniyle aynı ürünleri satan fazla sayıda satıcı firmaların bulunmaması da müşterilerin pazarlık gücünü zayıflatmaktadır.
- **Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet:** Daraltılmış alanların cazip olmamasından dolayı rakipler böyle bir pazara girmeyi tercih etmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 268). Bu durum odaklanma stratejisini uygulayan firmalara avantaj sağlamaktadır.

Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler pazarda elde ettikleri avantajların yanında kuşkusuz bazı sakınca ve risklerle de karşı karşıya kalabilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 266).

- Odaklanma stratejileri maliyet liderliği ve farklılaştırma ana stratejileri ile uygulandığında bu stratejilerin taşıdığı riskleri taşımaktadır.
- Geniş ürün yelpazesi olan rakiple odaklanmış işletmeler arasında maliyet farklılıkları oluşturacaktır.
- Daraltılmış pazar nedeniyle büyümenin gerçekleşmesi zorlaşmaktadır.
- Daraltılmış pazar ve farklı müşteri grubunun cazibesi ve sunduğu fırsatların belirli bir seviyeyi aşması durumunda ana pazardaki rakiplerinde odaklanmış alana yönelik strateji uygulaması mümkündür.
- Odaklanılan alanda tüketici tercihlerinin değişmesi ve teknolojik gelişmeler odaklanma stratejisinin önemini kaybetmesine neden olabilmektedir.
- Farklılaştırma stratejisi izleyen büyük işletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere daha ucuza da sunabilecekleri için pazara girmeyi düşündüklerinde odaklanan işletmelere göre avantaj elde edebilmektedir.

2.2.3. Maliyet Taşıyıcılar

İşletmenin maliyet pozisyonu, yerine getirdiği değer faaliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan maliyet hareketlerini belirlemektedir. Bu maliyet hareketleri, maliyet taşıyıcılar olarak adlandırılan ve maliyetleri etkileyen yapısal faktörlere bağlıdır. Aşağıda değer faaliyetlerinin maliyet hareketlerini belirleyen önemli maliyet taşıyıcıları sunulmaktadır (Porter, 1985: 70-83):

- **Ölçek ekonomisi:** Büyük miktarda mal ve hizmet üreten işletmeler rakiplerine göre daha düşük bir maliyetle bunu gerçekleştirebilmektedir. Zira üretim miktarı arttıkça birim başına maliyet de düşmektedir.
- **Öğrenme:** Bir işletmedeki yüksek bilgi birikimi üretimi kolaylaştırmakta ve üretim sürecinde yararlanılan işçi ile malzemenin verimliliği artırmaktadır. Verimliliğin artması maliyetleri düşürmektedir.
- **Kapasiteden yararlanma:** Bir işletmenin maliyetlerinin önemli bir kısmını sabit maliyetlerden oluşmaktadır. Kapasite kullanım oranı arttıkça birim maliyetler düşmekte ve işletme maliyet avantajı sağlamaktadır.
- **Bağlantılar:** Bir işletmede meydana getirilen aktiviteler arasında eşgüdümün olması o işletmenin maliyetlerini düşürecektir.
- **Ara ilişkiler:** Firma içindeki iş birimleri arasındaki ilişkiler maliyetleri etkiler. Eğer paylaşılan faaliyet, ölçek ekonomisine ya da öğrenmeye duyarlı ise ve kapasitenin doldurulmasına yardımcı oluyorsa paylaşım birim maliyetleri düşürür.
- **Bütünleşme:** Birçok maliyetleri etkiler. Tedarik ve taşıma maliyetleri gibi pazarı kullanmadan doğan maliyetlerden ve önemli pazarlık gücüne sahip satıcı ve alıcılardan kaçınılmasını sağlar.
- **Zamanlama:** Bir değer faaliyetinin maliyeti genellikle zamanlamayı yansıtır. Bazen firma eylemi yapanlar arasında ilk olmanın avantajlarını elde edebilir. Çünkü rakip işletmelerden sonra meydana getirilen bir faaliyet işletmenin hedeflediği katma değeri sağlayamayabilir.
- **Lokasyon:** Hüküm süren işgücü, yönetim, bilimsel personel, hammadde, enerji ve diğer faktör maliyetleri açısından farklılık gösterir. İşletmenin söz

konusu bu faktörlere ulaşma mesafesinin kısa olması ve kolaylığı maliyetleri düşürecektir.

- **İsteğe bağlı politikalar:** İşletme maliyet lideri olmak istiyorsa ürün geliştirmeden, sunulacak hizmet düzeyine ya da insan kaynakları politikalarına kadar olan her şey, bu stratejiyi başarmak için kullanılmalıdır.
- **Kurum kültürü:** Devlet düzenlemeleri, tatiller ve diğer finansal teşvikler, gümrük vergileri gibi kurumsal faktörler uygunsa maliyetleri düşürür, değilse de yükseltir.
- **Kurumsal faktörler:** İşletme on maliyet taşıyıcısını rakiplerinden daha iyi kontrol ederse maliyet açısından avantajlı hale gelir. Bu taşıyıcıların sadece bir kısmını kontrol etmesi işletmeye rakipleri karşısında maliyet avantajı sağlamayabilir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenmenin ne olduğu, örgütlerin gelişimine olan katkıları, günümüzde araştırmacıların ve uygulayıcıların üzerinde önemle durdukları konulardan biridir. Konun bu derece önemsenmesinin en temel nedeni, örgütsel öğrenmenin değişen çevresel şartlara uyum sağlama noktasında örgütlere sağladığı yarardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda Braham (1998), değişimin her zamankinden daha hızlı olduğu günümüz iş dünyasında çevreye ayak uydurabilmenin en etkin yolunun öğrenme olduğunu belirtmektedir. Buna göre başarılı olmak isteyen birey ve örgütlerin rakiplerinden daha hızlı değişimlere uyum sağlamasında öğrenme hayati bir öneme sahiptir.

2.3.1. Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Düzeyleri

2.3.1.1. Öğrenme Kavramı, Kapsamı, Tanımı ve Önemi

Canlı varlıkların birçoğunun sahip olduğu öğrenme yeteneği, onları diğer canlı varlıklardan ayıran temel bir özelliktir. Bununla beraber insanoğlu gerek sahip olduğu öğrenme yetisi, gerekse de öğrendiği bilgileri yaşamını değiştirmek için

kullanış biçimi bakımından diğerk tüm canlılardan ayrılmaktadır. Öğrenme yeteneği sayesinde insanoğlu kendi geleceği ile ilgili plan yaparken geğmişteki tecrübelerini dikkate alarak aynı hatalara dűřmekten sakınmaktadır. Bundan hareketle birey sürekli daha iyisini gerđekleřtirme adına değişim ve gelişim iđin çaba sarf edebilmektedir.

Öğrenme, insanların günlük hayatta sergilediği davranışların en temel kaynaklarından biridir. Bireyin öğrendikleri onun hem günlük yaşamındaki hem de çalışma hayatındaki davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Türkay, 2009). Rakiplerinden daha iyi bir performans göstermek isteyen örgütler, çalışanlarına iyi bir öğrenme ortamı sağlayarak onlardan daha yüksek oranda bir verim alabilmekteler. Bu bağlamda öğrenme örgüt çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi noktasında temel bir belirleyicidir.

Öğrenme ile ilgili literatür detaylı olarak incelendiğinde öğrenme konusu ile ilgili çalışmaların çok eskilere dayandığı ve öğrenmenin daha çok birey açısından ele alınan bir konu olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle konunun yönetim bilimcilerinden önce psikologlar tarafından detaylı şekilde araştırıldığı göze çarpmaktadır (Rebelo ve Gomes, 2008: 298). Daha sonraları ise ekonomistler, eğitimciler ve yönetimciler gibi farklı bilim dallarından araştırmacılar tarafından konu ile ilgili olarak çok sayıda çalışma yapılmış ve birbirinden farklı tezler ortaya atılmıştır. Bu tezlerin ortak noktası, “öğrenmenin bir davranış değişikliği meydana getirdiği” şeklinededir. Buna karşılık farklı bilim dallarından araştırmacıların konuyu kendi bakış ağılarından değerlendirmelerinden dolayı farklı öğrenme tanımları ortaya çıkmıştır. Aşağıda öğrenme ile ilgili farklı tanımlar sunulmuştu.

Certo (2000)'ya göre öğrenme; eğitim, uygulama, gözlem ve deneyimlerden elde edilen bilgiler sonucunda davranışlarda meydana gelen ve nispeten sürekli olan değişikliklerdir. Yani öğrenme, bir şeyin öğrenilmesi ve bilgilerin zihne kaydedilmesi ile sınırlı kalmayıp öğrenenin davranışlarda bir değişimi meydana getirmesi gerektirmektedir. Buna benzer görüş belirten Senge (1990) ise öğrenmeyi bireyin yeni bilgiler elde ettiği, yeni anlayışlar kazandığı ve davranışlarında değişiklikler oluşturulduğu süreç olarak ifade etmektedir. Buna karşılık Weick

(1991) ise öğrenme tanımına performans kavramını da eklemekte ve motivasyon gibi herhangi bir uyarıcıda bir değişim olmadan performansta bir artış gerçekleşmesi durumunda öğrenmeden bahsedilebileceğini belirtmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle öğrenme fiilinin gerçekleşmesi için aşağıda sıralanan şartlardan bir veya bir kaçının gerçekleşmesi gereğinden bahsedilebilir (Öğütveren, 2000: 649):

- Kişinin daha önceden bilmediği bir düşünce veya kavramı bilmesi ya da anlaması,
- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,
- Kişinin önceden sahip olduğu değişik bilgi, kabiliyet, kavram ve davranışları yeni bir bakış açısıyla birleştirmesi,
- Kişinin yeni bilgi, beceri, kavram ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesi

Organizasyon teorisinde ise sistem yaklaşımı ile beraber örgütler de birer canlı varlık şeklinde düşünülerek örgütlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına kaydetmek suretiyle kullanabilecekleri sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için öğrenme bir zorunluluktur. Bazı örgütler arzuladıkları hedeflere ulaşmak için bilinçli olarak öğrenmeyi teşvik etmekte ve örgütte öğrenmeyi kolaylaştıracak şartları sağlamaya çalışmaktadır. Buna karşın bilinçli olarak bu öğrenme ortamını oluşturulamayan örgütlerde ise öğrenme, deneyimler sonucunda elde edilen alışkanlıklar sayesinde gerçekleşmektedir (Kim, 1993: 38).

2.3.1.2. Öğrenme Düzeyleri

Watkins ve Marsick (2003) örgütsel öğrenmenin üç düzeyde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Birincisi, bireysel düzeyde öğrenmenin iki boyutu vardır. Bunlar devamlı öğrenme ile diyalog ve sorgulamadır. İkincisi, takım halinde öğrenme ve işbirliğini ifade eden takım veya grup düzeyinde öğrenmedir. Üçüncüsü ise örgütsel

düzye de öğrenme olup dört boyutu vardır. Bunlar: gömülü sistemler, sistem bağlantıları, güçlendirme ve öğrenme için liderlik sağlanması şeklindedir.

2.3.1.2.1. Bireysel Düzye de Öğrenme

Örgütsel öğrenmenin başlangıç aşaması şüphesiz bireysel öğrenmedir. Çünkü örgütlerde bilgiyi ortaya çıkaran, onu kullanmak üzere saklayan ve gerekli olduğunda kullananlar bireylerdir. Dolayısıyla bireysel öğrenme olmadan ne örgütsel öğrenmeden ne de öğrenen organizasyonlardan bahsedilebilir. Mumford (1992), öğrenen bir örgütün oluşturulabilmesinin; ancak o örgütteki bireylerin becerilerine, yaklaşımlarına ve kendi öğrenmelerine dair verdikleri söze bağlı olduğunu vurgulayarak bireysel öğrenmenin öneminden bahsetmektedir.

Geçmişte örgüt yapıları çok karışık değildi, sadece liderin karar verici olması ve geriye kalan herkesin onun emirlerini takip etmesi yeterli idi. Oysa bugün örgütlerin başarılı olması için piyasada birbirini etkileyen çok sayıda değişkenin varlığı ve bu değişkenlerin olası etkilerini tahmin etme konusunda bireysel öğrenme kapasitesi, sınırlı ve yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı günümüzde örgütün tüm seviyelerindeki çalışanlarının tamamının öğrenme kapasitelerinden ve isteklerinden faydalanabilen örgütler, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayacaktır (Senge, 1990: 22).

Bireysel öğrenme; bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin, kişisel çalışma ve deneyler sunucu değişimidir (Yazıcı, 2001: 79). Örgütlerde bireysel öğrenmenin temel amacı, çalışanın ve örgütün ihtiyaç duyduğu şeyleri vaktinde ve etkin bir şekilde karşılamaktır. Özetle organizasyonlar yalnızca öğrenen bireyler vasıtasıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeği garanti etmemekle birlikte, bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme meydana gelmez (Senge, 1990).

2.3.1.2.2. Takım Düzyesinde Öğrenme

Bu günün iş ortamında bireysel öğrenme ve başarı ne kadar yüksek olursa olsun örgütlerin amaçlarına ulaşması için yeterli değildir. Örgütün içinde bireyin

öğrenme kapasitesi sınırlı olmakta ve bu bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenmeye gerçekleşemez. Birçok araştırmacı tarafından temel bir zorunluluk olarak görülen takım halinde öğrenme; bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bağlantı kurarak bireysel öğrenmenin örgüte aktarılmasında dönüştürücü bir süreç olarak hizmet vermektedir (Altman ve Iles, 1998). Bu konuya öğrenen örgüt disiplinleri başlığı altında daha ayrıntılı değinildiği için burada kısa tutulmuştur.

2.3.1.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Örgütsel öğrenme, öğrenme düzeylerinin bireysel ve takım düzeyinde öğrenmeden sonra gelen aşamasıdır. Örgütsel öğrenme, örgütleri tıpkı bireyler gibi canlı birer varlık olarak varsaymakta ve insanlar gibi örgütlerin de öğrenebilecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Buna göre örgütler de bireyler gibi bilgi biriktirirler ve bu bilgileri gerekli olduğu zaman kullanılmak üzere sakladıkları örgütsel bir belleğe sahiptirler. Bu nedenden dolayı örgütsel öğrenmeği açıklamaya yönelik yapılan çalışmalar genellikle bireysel öğrenme ile ilgili model ve kavramlara dayandırılmaktadır (Akpınar, 2007: 30).

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan tanımlar, genellikle araştırmacıların bakış açlarına ve bağlı oldukları disiplinlere göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel öğrenme ile ilgili literatür incelendiğinde genellikle tanımların şu noktalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir: Örgütsel rutinlerin değiştirilmesi, örgüt için yararlı olan bilgiye ulaşılması, yeni üretim için örgütsel kapasitesinin artırılması, yorumlama ve vizyon oluşturma, eylem-çıktı ilişkisi ile ilgili olarak bilgi geliştirme, hataların bulunması ve düzeltilmesi şeklindedir (Edmonson ve Moingeon, 1996: 18).

Bununla beraber örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlamaların çoğu; bilginin elde edilmesi, iyileştirilmesi ve aktarılmasının önemine; bireysel öğrenmenin kolaylaştırılarak kullanışlı hale getirilmesine ve öğrenmeyi yansıtmak için davranış değiştirmeye odaklıdır (Reynolds ve Ablett, 1998).

Örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz kendiliğinden unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreçtir

(Robey vd., 2000: 130). Yani öğrenme sayesinde örgütler kendilerini daha iyi performans sağlayacak davranış değişikliklerini gerçekleştirebilirler.

Örgütsel öğrenme, bu çalışmanın ilerleyen sayfalarında detaylı bir şekilde ele alındığından dolayı burada bu kısa bilgi ile açıklanmıştır.

2.3.1.3. Örgütsel Öğrenme Türleri

İnsanoğlu yaşamı boyunca sırasıyla çevresini tanıma, ona uyum sağlama ve kontrol ederek yararlanmak için sürekli bilinçli ve/ya bilinçsiz bir şeyler öğrenmektedir. Örgütler de öğrenen çalışanları sayesinde devamlı yeni bir şeyler öğrenmektedirler. Dolayısıyla örgütler de bireyler gibi sahip olduğu bilgi, kabiliyet ve hedeflere göre çevreye uyum sağlama, değiştirme ve amaçları doğrultusunda yeniden dönüştürmek için farklı türde öğrenmeler gerçekleştirirler.

Günümüzde bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler sayesinde bir taraftan öğrenmek için imkânlar artarken diğer taraftan da öğrenmeye olan ihtiyaç artmaktadır. Öğrenme ihtiyacının artmasının sebebi örgütlerin geleceğini etkileyen sayısız çevresel faktörlerin ortaya çıkması ve sürekli değişmesidir. Örgütlerin çevresel değişimler karşısında duyarlı olmaları geleceği için gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Değişimin bu denli yoğun olduğu şartlarda örgütsel öğrenme, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Brockmand ve Morgan, 2003: 385).

Öğrenme iki koşul altında gerçekleşmektedir: Birincisi, bir örgüt hedeflediği amaçlara ulaştığı zaman öğrenme gerçekleşir. Yani eylem planı ve çıktılar arasında uyum söz konusudur. İkincisi ise amaçlarla çıktılar arasında uyumsuzluk ortaya çıktığında öğrenme gerçekleşir. Yani uyumsuzluk eşleştirmeye (uyuma) çevrilir (Argyris, 1999: 67). Buradan anlaşıldığı üzere örgütler hem ortaya koydukları hedeflere ulaştıklarında hem de bu hedeflere ulaşamadıklarında, ulaşamamanın nedenlerini tahlil edip gerekli düzeltici önlemleri almak suretiyle öğrenmektedirler. Yani örgütler başarısız olduklarında dahi öğrenmektedirler.

Örgütsel öğrenme türleri ile ilgili çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaları yapanlar ise Argyris ve Schön (1978), Fiol ve Lyles (1985), Senge (1990), McGill, Slocum ve Lei, (1992), Slater ve Narver (1995), Murray ve Chapman (2003), Yang (2004) şeklindedir (Aktaran: Ayazlar, G. (2012: 85). Bunlar arasında diğer araştırmacılar tarafından da sıkça kabul gören çalışma Argyris ve Schön (1978)'ün yaptıkları çalışmalarıdır. Argyris ve Schön (1978) çalışmalarında örgütsel öğrenme ile ilgili genel anlamda üç ana öğrenme türünden bahsetmiştir. Bunlar: tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme şeklindedir.

2.3.1.3.1. Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenme beklenen sonuçlara ulaşıldığında veya beklentilere uygun olmayan sonuçlar ortaya çıktığında eylemleri değiştirmek suretiyle doğru sonuçlara ulaşıldığında gerçekleşmektedir (Argyris, 1999: 68). Burada süreç beklentilere uygun sonuçlara ulaşmak için öncelikle hataların tespit edilmesi ve daha sonra da düzeltilmesi yoluna gidilmesi şeklindedir.

Fiol ve Lyles (1985: 807) tek döngülü öğrenmeyi düşük düzey öğrenmesi olarak da adlandırmaktadır. Düşük düzey öğrenmesi, belirli bir örgütsel yapı ve belirli bir kurallar seti içerisinde meydana gelir. Yani tek döngülü öğrenme örgütün mevcut politika ve değerlerinde bir değişime gidilmeden gerçekleşmektedir. Bu öğrenme türünde meydana gelecek davranış değişiklikleri kısa süreli olmakta ve sadece öğrenmenin yapıldığı konu ile ilgilidir.

Tek döngülü öğrenme, daha çok rutinler ve tekrarlanan konular için uygun olduğu için günlük işlerin yapılmasını kolaylaştırır (Argris, 1999: 69). Diğer bir ifade ile hem günlük işlerin hızlı bir şekilde yapılması, hem de günlük sorunların hızlı bir biçimde çözülmesini sağlar. Tek döngülü öğrenmede örgüt üyeleri belli bir konuda soru sormakta ve aldıkları yanıtlar da sadece o konuyla sınırlı kalmaktadır. Dolayısıyla gerçekleşen değişim de çok sınırlı olmaktadır. Tek döngülü öğrenmede örgütün, çevresinde meydana gelen değişikliklerden dolayı ortaya çıkan sorunları çözmek için uygun stratejileri belirlenmesi ve uygulanması kritik öneme sahiptir. Bu,

örgütün karşılaştığı sorunlar karşısında davranışını değiştirerek yeni bir tutum geliştirmesi ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla tek döngülü öğrenme, örgütün çevresinde olanlara karşı verdiği tepkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kingir ve Mesci, 2007: 75).

Uyarlamacı öğrenme diye de anılan tek döngülü öğrenme, derece derece öğrenmeyi yani örgütlerin geçmişte verdikleri kararların çıktılarının iyileştirmesini ifade etmektedir (Murray, 2002: 239). Uyarlamacı öğrenmeyi benimseyen örgütlerler sahip oldukları mal, hizmet ya da teknolojide küçük hamleler yapmak suretiyle iyileştirmeler yapmaya çalışmaktadır. Uyarlamacı ya da tek döngülü öğrenmeye aşırı derecede bağlı örgütler geçmiş başarılarına dayanan rutin davranışlar geliştirmekte, bu da onların risk almalarını, fikir çeşitliliği oluşturmalarını ve deneme-yanılma ile meşgul olmalarını engeller nitelikte bir durum ortaya çıkmaktadır (McGill vd., 1992: 6).

Gerçekten de sadece geçmişteki doğru hamleler referans alınarak sonradan karşılaşılan her sorunu aynı şekilde çözmeye çalışmak örgütlerin sorunlarına çare olmayabilir. Çünkü her sorunun kaynağı farklı olabilmekte, dolayısıyla her sorunun çözümü için de farklı eylemler gerekli olabilmektedir. Bunun yanında örgütlerin, sorunla karşılaştıktan sonra sahip oldukları tecrübe ile çare bulmaları sadece geçici bir çözüm olmaktadır. Asıl çözüm ise örgütlerin sorunun ortaya çıkmasını engelleyecek eylemler geliştirmeleri olacaktır. Bunu yapmak ise örgütleri sahip oldukları rutinler, izledikleri süreçleri ve iş yapma biçimlerini değiştirmeyi; yani çift döngülü öğrenmeyi gerektirir (Argiris, 2002).

2.3.1.3.2. Çift Döngülü Öğrenme

Yukarıda da bahsedildiği gibi tek döngülü öğrenme, örgütlerin hedefleri ile çıktıları arasında bir uyumsuzluk meydana geldiğinde bu uyumsuzluğu giderilmesi ile gerçekleşmektedir. Ancak çift döngülü öğrenme ise, henüz uyumsuzluk meydana gelmeden önce gerekli önlemleri alarak örgütlerin hedefleri ile çıktıları arasında ortaya çıkabilecek olası uyumsuzlukları önleme sürecidir. Çift döngülü öğrenme tek döngülü öğrenmeden farklı olarak belirlenmiş hedeflere ulaşmak için örgütün temel

normlarını, politikalarını ve amaçlarını sorgulamayı, gereksinim duyulduğunda değiştirmeyi de kapsamaktadır (Cartwright, 2002). Yani, çift döngülü öğrenme aslında bu sorgulama ve değişim sürecinde ortaya çıkmaktadır.

Literatüre bakıldığında bu alana yaptığı katkılarıyla bilinen Fiol ve Lyles (1985: 808) çift döngülü öğrenmeyi, yüksek düzeyli öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme, örgütün belli faaliyetlerini veya davranışlarını değil, örgütte var olan bütün kuralları ve normları sorgulayıp yeniden düzenlemeyi amaçlar. Yüksek düzeyli öğrenmenin sonuçları örgütlerin yaşamlarında uzun süreli etkiler bırakmaktadır. Bu öğrenme biçimi keşifsellik, beceri gelişimi ve yeni kavrayış uygulamaları sonucunda ortaya çıktığından tek döngülü öğrenmeye göre daha bilişsel bir süreçtir. Benzer şekilde Kantamara ve Ractham (2014) de çift döngülü öğrenme için, örgüt içinde yenilik yapmaya ve yeni uygulamalara yol açan öğrenmedir şeklinde ifade etmiştir. Senge (1990: 7) tarafından keşifsel öğrenme diye de adlandırılan çift döngülü öğrenme aslında dünyaya yeni gözlerle bakma anlamına gelmektedir Dünyayı görmede yeni bir bakış açısı geliştirmek ise sistemleri, ana meseleleri ve olayları birbirine bağlayan ilişkilerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır (Slater ve Narver, 1995: 64).

Argyris (1999) tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi daha iyi anlaşılması için bir termostat örneği üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. Odada bir termostat kuruludur ve ideal oda sıcaklığı 22 derece olup termostat buna göre ayarlanmıştır. Oda sıcaklığı 22 derecenin altına düştüğünde termostat otomatik olarak devreye girerek oda sıcaklığını 22 dereceye getirene kadar çalışmaya devam eder. Aynı işlemi oda sıcaklığı 22 dereceden daha yüksek olduğunda kapanmak suretiyle 22 dereceye düşürene kadar kapalı vaziyette durur. Bu örnekten hareketle tek döngülü öğrenme bir termostatın yaptığı işe benzetilebilir. Çünkü termostat oda ısısı ayarlanan derecenin altına düştüğünde veya üstüne çıktığında, yani problem ortaya çıktığında gerekli düzeltici önlemi almaktadır. Ancak, aynı termostat neden 22 derece ısıya ayarlandığını, ideal oda sıcaklığının 22 dereceden farklı olup olmayacağını sorgulayabilirse ki bu durumda kendi işleyiş programını, politika ve hedeflerini de sorgulamış olmakta ve belki de değiştirilmesine neden olacaktır. Çift

döngülü öğrenmeyi de burada sorgulama ve değişim işlevlerini yerine getiren termostatın yaptığı işe benzetilebilir.

Çift döngülü öğrenme, örgütlerin daha çok stratejik hedeflere ulaşmasında kritik bir öneme sahiptir. Diğer bir ifade ile örgütleri uzun vadede başarıya ulaştıracak yenilikçi ve kalıcı çözümler için gereklidir. Bu öğrenme türü, örgütlerin rutin faaliyetlerini izlemekle yetinmeyip örgüt kültürünün, varsayımlarının, normlarının, politika ve amaçların hatta örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi ile sonuçlanabilir (Ayden ve Düşükcan, 2004: 125). Çift döngülü öğrenmede mutlak surette bir davranış değişikliği söz konusu değildir. Örgütün karar verme süreci üzerinde etkili olan temel değer, yaklaşım ve varsayımlar noktasında ortaya çıkan bilişsel anlamda yeni bir bakış açısı yeterlidir.

Sonuçta tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeye bütün örgütler gereksinim duymaktadır. Bir sosyal yapılar olarak örgütlerin özelliklerinden biri, tek döngülü sorunları çift döngülü sorunlardan ayırtmak zorunda olmalarıdır. Çünkü bu sorunlar o zaman daha kolay programlanabilir ve yönetilebilir. Tek döngülü öğrenme, yinelenen sorunlar ve rutin (çalışma yöntemi) için uygundur. Bu yüzden söz konusu öğrenme, işi her gün daha iyi yapmaya yardım eder. Çift döngülü öğrenme ise programlanamayan karmaşık konular için daha uygundur ve bu konularla daha çok ilgilidir. Söz konusu öğrenme, örgütün geleceğinde farklı bir günün olacağını temin eder (Argyris, 1999: 69). Kısaca, çift döngülü öğrenme olası değişimler ve zorlu süreçler karşısında hazır olmak için önemli bir işlev üstlenmektedir.

2.3.1.3.3. İkincil Öğrenme

Tek ve çift döngülü öğrenmenin türlerinin yanında geniş kabul gören üçüncü bir öğrenme türü bazı araştırmacılar tarafından üç döngülü öğrenme (Flood ve Romm (1996); Snell ve Chak (1998), diğer bir kısım tarafından ise ikincil öğrenme (Bateson, 1973) olarak adlandırılmaktadır (Romme ve Witteloostuijn, 1999). Bu çalışmada ikincil öğrenme olarak adlandırılacak olan bu öğrenme türü, tek ve çift döngülü öğrenmeye göre daha derin anlamlar taşımaktadır. İkincil öğrenmenin

amacı, karşılaşılan farklı sorunlar ve ikilemler karşısında bütün öğrenme birimlerini birbirine bağlayarak derin bir öğrenme altyapısı oluşturmanın yanı sıra yetkinlikler ve becerileri geliştirmek suretiyle bu alt yapının kullanılmasını sağlamaktır (Flood ve Romm, 1996).

Argyris ve Schön (1978) en üst seviyedeki öğrenme şekli olan ikincil öğrenmeyi, öğrenmenin öğrenilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Argyris ve Schön (1978)'e göre ikincil öğrenme, örgütler tarafından tek ve çift döngülü öğrenme uygulamaları öğrenildiğinde gerçekleşmektedir. Dikmen (1999: 57)'in Argyris ve Schön (1980)'den aktardığına göre bir örgüt ikincil öğrenmeyi uygulamaya koyduğundan itibaren üyeler öğrenmenin önceki genel durumunu araştırırlar. Bir önceki dönemde öğrenmelerini kolaylaştıracak veya zorlaştıracak neler yaptıklarını ve yeni öğrenme stratejilerini bulurlar, bu stratejileri üretirler ve ürettiklerini değerlendirip genelleştirirler. Dolayısıyla çift döngülü öğrenme gibi ikincil öğrenme de örgütlerin neden ve nasıl değişeceği ile ilgilidir.

İkincil öğrenmede başarılı olmak isteyen örgütlerin, tüm birimlerinde öğrenmeyi sağlayabilecek kapsamlı bir plana sahip olmaları gerekmektedir (Kululanga vd. 1999). Bundan önceki iki öğrenme türü uygulamaya yönelik olaylarla ilişkililikten ikincil öğrenme ise öğrenmeyi kendi özündeki bir olay olarak kavramsallaştırır ve öğrenme sürecini de kendi kendine devam eden sürekli bir süreç olarak kabul eder (Francis, 1997).

Garvin, (1993: 78-91) öğrenme türleri içinde en zor ve karmaşık olan ikincil öğrenmeyi, “öğrenmeyi öğrenmek” şeklinde ifade etmektedir. İkincil öğrenme, öğrenme kapasitelerini en yüksek düzeye çıkarmak isteyen öğrenen örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Bu tür örgütlerde gelişme ve değişimin devamlılığı için örgütsel bir kapasiteye sahip olma yönetimlerin temel sorumluluğu olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütler, her şeyden önce öğrenmek için öğrenmelidirler. Bu tip öğrenme, veri ve bilgi toplamadan ziyade yeni görüş açlarına açık olmayı, mevcut olayları sorgulamayı, meydana gelen durumları değerlendirmeyi, daha önce ihmal edilen modelleri ve yaklaşımları ortaya çıkarmayı gerektirir (Argyris, 1999: 117).

2.3.2. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt kavramının tarihçesine bakıldığında bu alanda yapılan ilk akademik çalışmaların 1950'lere dayandığı görülmektedir. Öğrenen örgüt kavramına ilk kez Argyris ve Schön'ün çalışmalarında rastlanmaktadır. Daha sonra Peter Senge tarafından şekillendirilen öğrenen organizasyon anlayışı, Senge'nin Beşinci Disiplin adlı eserinde kullanılmıştır (Kıngır ve Mesci, 2007: 64).

1950'li yıllarda "Sistem Teorisi"nin ortaya konması ile öğrenen örgüt kavramının temeli atılmıştır. Daha sonra sistem düşüncesinin gelişmesi, beraberinde örgütlerin yaşayan organizmalar olarak düşünülmesini sağlamıştır. Senge'nin, sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki etkileri, öğrenen organizasyon disiplininin iş dünyasında popüler hale gelmesini sağlamıştır (Özgener, 2000: 42). Zamanla bilginin değerinin daha da artarak bir üretim faktörü şekline dönüşmesi sonucunda öğrenen örgüt konusu daha büyük önem kazanmıştır.

2.3.2.1. Öğrenen Örgüt Kavramının Tanımı

Günümüzde içinde bulunulan yoğun rekabet şartları örgütlerin öğrenen örgüt olarak tasarlanmasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Örgütlerin karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmesinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde öğrenen örgüt kavramı evrensel bir çözüm olarak önerilmektedir (Ellinger vd., 2000). Çevresel gelişmelerin bu denli örgütleri etkilediği günümüzde örgütler kurumsal düzeyde bir şeyler öğrenmeden kendilerini geliştiremezler.

Öğrenen örgütler kavramı, son zamanlarda üzerine çok sayıda çalışma yapılan ve sürekli geliştirilen bir konudur. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde birçok konuda olduğu gibi öğrenen örgüt kavramı konusunda yapılan tanımlamalarda da farklılıklar görmek mümkündür.

Örneğin; Garvin, (1993: 80), öğrenen örgütleri; bilginin oluşturulması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütler şeklinde ifade etmiştir. Öğrenen

örgütler konusundaki yaptığı çalışmalarla adından en çok söz ettiren araştırmacılardan biri olan Peter Senge ise görüşlerinde “Sistem yaklaşım”ını esas almış ve öğrenen örgütleri şu şekilde açıklamıştır (Senge, 2013: 11): “Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkunun düşünme tarzları beslenir, kolektif özelemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler.”

Özetle öğrenen örgüt, çevresel değişimleri anında fark ederek eğitim ile öğrenme sonucu kendini devamlı geliştiren, tecrübelerden ders çıkaran, sorun çözme kapasitesini geliştiren ve böylelikle yeni gelişmelere kısa sürede adapte olan, aynı zamanda tüm bu faaliyetlerini kurumsallaştıran örgüttür.

2.3.2.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Öğrenen örgütler geleneksel örgütlerden farklı bir takım özelliklere sahipler. Öğrenen örgütlerin en belirgin özelliği bilgi ve bilgiye dayalı öğrenme ile sürekli kendilerini geliştirmeleridir. Bu örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlere sadece ayak uyduran örgütler olmayıp değişimleri önceden tahmin eden ve kendini ona göre hazırlayan örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özgen ve Türk, 1996: 74):

- Öğrenen örgütler, takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenmektedir,
- Bu örgütler, ne öğrendiğini değerlendireceği gibi nasıl öğrendiğini de değerlendirmektedir,
- Sektörün öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar,
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar,
- Verileri doğru yerde ve doğru zamanda hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler,

- Her tecrübe, gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur. Faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır,
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin, başarılı ya da hatalı yönlerin neler olduğunu öğretirler,
- Belli düzeyde risk alırlar. Ancak organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmazlar,
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar,
- Yeni projeleri, öğrenmeye istekli takımları ve çalışanlarını desteklerler,
- Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı, bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler.

Öğrenen örgütlerin yukarıda sıralan özellikleri onları diğer örgütlerden ayırmaktadır.

2.3.2.3. Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşları

Öğrenen örgütler, sürekli yeni bilgiler elde eden ve elde ettikleri bu bilgileri faaliyetlerinde uygulamak suretiyle davranışlarını değiştirme becerisi kazanmış örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin yapı taşları olarak bilinen ve bu örgütlerin temel konularda uzmanlaşmasını sağlayan birtakım özgün yetenekleri bulunmaktadır. Bu yetenekler şunlardır (Garvin, 1999):

a) Problem Çözme: Öğrenen örgütlerin ilk yeteneği olan sistematik problem çözme, kalite felsefesi üzerine bina edilmiştir. Problemin teşhisinde ve çözümü konusunda karar verilirken tahmin veya varsayımlarla değil bilimsel verilerle hareket edilir. Verilerin toplanmasında ve değerlendirilmesinde istatistiksel yöntemler kullanılır. Problemlerin sistematik olarak teşhis edilip çözülebilmesi için personel bilinçlendirilmeli ve düşünce yapıları disipline edilmelidir. Bunun yanında çalışan her birey problemin nedenleri arkasında yatan gerçekleri de araştırmalıdır (Çam, 2002: 112).

b) Yeni Yaklaşımların Denenmesi: Öğrenen örgütlerde öğrenmenin gerçekleşmesi için çalışanların yetenekli olmaları tek başına yeterli olmayıp aynı

zamanda meraklı olmaları gerekmektedir. Bu yetenek yeni bilginin sistematik olarak toplanması ve test edilmesini içerir. Sistematik problem çözme ile birtakım benzerlikler taşımakla beraber farklı olarak deneyim için güncel bir problemle karşılaşmadan değişen ve gelişen koşullar ve bakış açılarıyla ilişkili oluşudur (Garvin, 1999).

c) Geçmiş Deneyimlerden Ders Alma: Bu yetenek, örgütlerin geçmişinde yaşadıkları başarılı ve başarısız tüm deneyimlerini sistemli bir şekilde analiz etmesini ve çıkarılacak dersleri sonraki faaliyetlerde kullanılmak üzere örgüt çalışanlarıyla paylaşmayı içerir. Geçmişte yaptığı hataların nedenlerini inceleyip gerekli önlemleri almayan örgütler, benzer durumlarla karşılaşarsa aynı hataları tekrar yapma olasılıkları çok yüksektir. Buna karşılık hatalarından gerekli dersleri çıkararak örgütler hataları tekrarlamayacak başarılı olma olasılıkları da yüksek olacaktır (Naktiyok, 2012: 33).

d) Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması: Örgütler sadece geçmişlerindeki deneyimleri analiz etmek suretiyle öğrenme gerçekleştiremezler. Başkalarının uygulamaları da analiz edilmeli hatta bazen taklit edilmeli ki öğrenme gerçekleşebilsin (Çam, 2002: 114). Örgütlerin bu yeteneği, kıyaslama (benchmarking) tekniği ile ilgilidir. Bundan dolayı, örgütlerin sektörde en iyi olanları devamlı kendisiyle karşılaştırarak gerekli öğrenmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Kıyaslama, sadece diğer örgütlerle yapılmamakta bazen de örgütlerin bünyelerinde bulunan farklı departmanları arasında da yapılabilmektedir (Garvin, 1993: 86).

e) Bilgi Aktarımı: Bu yetenek, örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar tarafından üretilen bilginin ilgililer tarafından paylaşılmasını gerektirir. Çevresel değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüzde örgütlerin eldeki bilgileri etkin ve verimli bir şekilde kullanarak maksimum fayda sağlayabilirler. Bunun için üretilen bilginin örgütün tümüne hızlı ve etkili bir biçimde yayılarak kurumsal bilgi haline gelmesi gerekir (Yang, 2007: 84). Örgütlerde bilginin aktarımını ve kullanımını sağlamak için personel rotasyonu, raporlar, bilgilendirme toplantıları, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi birçok yöntemden yararlanılabilmektedir (Avcı, 2005: 89).

2.3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Bireylerin yaşamlarında olduğu organizasyon teorisi yaklaşımına göre birer canlı varlık olarak kabul edilen örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu süreç, bireysel düzeyden grup düzeyine oradan da örgütsel düzeye geçmekte ve yeniden başa dönmektedir (Avcı, 2009: 123).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel öğrenmenin anlaşılabilirliği için bu kavramı bir süreç bakış açısı ile değerlendirmenin gerekliliği genel kabul görmektedir. Bununla beraber sürecin aşamaları konusunda konunun uzmanları arasında farklı biçimlerde ele alınmıştır.

Örneğin; Huber'e (1991) göre öğrenme sürecini; bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel bellek olmak üzere dört aşamadan meydana gelmektedir (Huber, 1991). Dixon (1992), örgütsel öğrenme sürecini bilgi yönetimi ile bağlantılı olarak bilginin oluşturulması, bilginin yayılması, bilginin içselleştirilmesi ve bilginin kullanımı olarak sıralamaktadır. Crossan vd. (1999) de örgütsel öğrenmeyi dört aşamadan oluşan bir süreç olarak modellemektedir. Bu modele göre örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları; sezinleme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olmak üzere dört aşamada ele alınmaktadır.

Farklı araştırmacılar tarafından değişik aşamalara göre incelenen örgütsel öğrenme sürecinin iyi bir şekilde anlaşılabilirliği için bu çalışmada Huber'ın (1991) dört aşamalı modeline bağlı kalınarak ele alınacaktır.

a) Bilgi Elde Etme: Bilgi elde etme, örgütsel öğrenme sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamasında örgüt kendisi için gerekli olan bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir (Kalkan, 2006: 25). Bilgi edinimi, hem örgütün içinde yeni fikir ve bilgilerin üretilmesi şeklinde hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanmasını kapsamaktadır. Geçmiş deneyimler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler, başkalarından ya da örgütsel hafızadan edinilen deneyim, yeni bilgi edinme biçimleridir (Huber, 1991: 91; Garavan, 1997: 25).

Farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmektedir. Her koşulda işletme için avantaj sağlayabilecek standart bir bilgi edinim türü söz konusu değildir (Huber, 1991).

b) Bilginin Dağıtımı: Öğrenmenin temel koşulu, kuşkusuz bilgi elde etmektir. Bilgi dağıtımını ise farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişiminin ve paylaşımının gerçekleştiği süreçtir. Öğrenmenin etkilerini artırmak, dolayısıyla öğrenmeyi birey veya birim düzeyinden örgütün geneline etkili bir şekilde yayabilmek için bilginin dağıtımını şarttır (Gorman, 2002).

Bilginin her bir parçası; onu kullanan veya ondan etkilenen ve gönderene yeni anlayışlar sağlayan sorular, güçlendirmeler veya değiştirmeler konusunda geri beslemelerde bulunabilen tüm örgütsel çalışanlar tarafından daha geniş bağlamda anlaşıldığı zaman, etkin yayılım veya paylaşma bilginin değerini artırır (Slater vd., 1995: 63-74). Çünkü bu sayede örgüt bünyesinde çalışan herkesin haberdar olabileceği bu bilgiden yeni bilgiler elde edebilecek ve bu bilgiler örgütsel faaliyetlerde kullanılarak örgütün etkinliği ve verimliliği artırılacaktır.

c) Bilginin Yorumlanması: Bu aşama; bilginin kişi, takım ve örgüt düzeylerinde paylaşılırken anlamlandırıldığı ve bilgiye yeni ve farklı anlamların yüklendiği süreçtir. Örgüt içinde farklı yorumlamaların ortaya çıkması, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Huber, 1991: 91).

Örgütlerde bilginin etkili bir biçimde dağıtımını ve ortaklaşa yorumlanabilmesinde önemli bir unsur da diyalog kavramıdır. Dixon (1999: 110) bu kavramı, bireyler arasında her bireyin kendi anlam yapısını açığa vurduğu konuşma şeklinde ifade etmiştir. Bu tarz görüşmeler sayesinde bireyler bildiklerinin birbirine aktararak karşılıklı yeni şeyler öğrenebilmektedir. Ancak sözü edilen türde bir diyalogun aşağıdaki unsurlara sahip olması gerektiği de göz ardı edilmemelidir (Starkey, 1998: 540):

- Diğer bireylere konu ile ilgili tam ve doğru bilgiyi sağlama,
- Diğer bireylerin fikirleri onaylanmasa da yetkinliklerini onaylama,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerini açığa vurmalarına, yani ne tür verilerden hareketle ne tür sonuçlara ulaştıklarını açıklamalarına izin verme,
- Diğer bireylerin bakış açılarını açıklamalarına izin verme,
- İkna edici veriler ve akılcı çözümler önerildiğinde bunları kabullenebilme,
- Bireylerin kendi iddiaları ile diğerlerinin iddialarını, test edilebilecek birer hipotez gibi görebilmeleri,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerine ve görüşlerini dayandırdıkları verilere meydan okuyabilme.

d) Bilginin Depolanması ve Örgütsel Bellek: Bireylerde olduğu gibi örgütlerin de kendileri için gerekli olan bilgileri sakladıkları ve lazım olduğunda kullanabildikleri örgütsel bellekleri vardır. Huber (1991)'e göre örgütsel bellek örgütsel öğrenme sürecinin tüm aşamalarında kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü daha önce çeşitli şekillerde elde edilip örgütsel bellekte yüklü olan bilgiler yeni bilgi elde etme, dağıtma, yorumlama ve kullanma dâhil tüm süreci etkiler. Örgütsel bellekte depolanan bilgi bunun yanında örgütün gelecekteki algılayış biçimleri ve karar verme süreçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bunun yanında örgütün bilgi deposu olarak işlev gören örgütsel hafızanın gelişimi de örgütsel öğrenme ile mümkündür (Huber, 1991: 91). Örgütsel bellek, hem örgütsel öğrenme sürecini etkilemekte hem de örgütsel öğrenmeden etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütlerin başarısı için örgütsel hafızanın sürekli yeni bilgi ile desteklenen bir yapıda olması gerekmektedir.

Örgütsel bellek; ebilginin yönetimi, işlerin koordinasyonu, çevresel değişimlere uyum ve örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi ile ilgili çalışmaları destekleyerek örgütsel etkinliği artırabilir (Nevo ve Wand, 2005:549). Buna göre örgütsel bellek, örgütsel öğrenme sürecini tamamlayan bir unsur olarak örgütsel öğrenme sürecinde iki önemli rol oynar. Bunlar, öğrenme sürecinde gerekli olan tüm unsurları sağlaması ile ihtiyaç duyulan bilginin türü üzerinde etkin olmasıdır.

e) Bilginin Kullanımı – Örgütsel Eylem: Örgütsel öğrenme sürecinin tamamlanabilmesi, örgütsel hafızada depolanan bilginin kullanılması yani davranışsal değişimin sağlanması ile mümkündür. Bilgilerin etkili bir şekilde kullanılabilmesi iki unsurun varlığına bağlıdır: Birincisi, örgütlerde örgüt hafızasındaki bilginin kullanımını mümkün kılacak teknoloji altyapısıdır. İkincisi ise çalışanlarında bilginin paylaşılması ve kullanılmasına kolaylaştıracak uygun bir kurumsal kültürün varlığıdır (Ballıoğlu, 2012).

Tüm maddi varlıkların aksine bilgi kullanıldıkça artar. Çünkü kullanılan bilgi yeni bilgilerin, düşüncelerin ve yaklaşım tarzlarının ortaya çıkmasını sağlar. Bilgiyi paylaşmanın bilgisinde bir şey eksilmezken kendisine bilgi verilenin dünyasında yeni ufuklar açılır ve bilgi düzeyinde de artış meydana gelir. Örgütlerde çalışanlara düşünme, öğrenme ve bildiklerini birbirleriyle paylaşma için ne kadar çok fırsat verilirse o düzeyde yeni fikirler, düşünceler ve yeni yaklaşım tarzları ortaya çıkar. Yani örgütlerin sahip oldukları örgütler hafızadan yeni öğrenmeler gerçekleştirmenin bir sınırı yoktur (Davenport ve Poursak, 2000).

2.3.4. Öğrenen Örgütlerin Disiplinleri

Günümüz örgütlerinin üzerinde en çok yoğunlaştığı konulardan biri onlar için çok önemli bir kaynak olan çalışanlarıdır. Örgütler öğrenmeyi destekleyen bir çevrede rekabet avantajı sağlamak için personele yatırım yapmayı çok önemsemektedirler. Bu nedenle öğrenen örgütler insan kaynaklarını geliştirme açısından önemli bir rol oynamaktalar.

Öğrenen örgütler, geleneksel örgütlerden farklı bir anlayışa sahip olduklarından öğrenen örgütlerin yapmış oldukları tüm faaliyetler de farklı disiplinlere göre şekillenir. Öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden farklı kılan unsur da belli başlı disiplinlere sahip olmalarıdır. Bu durum öğrenen örgütlerin disiplinlerini önemli kılmaktadır (Senge, 1990). “Beşinci Disiplin” adlı kitabı ile öğrenen örgüt kavramının gelişmesinde önemli bir rol oynayan Peter Senge, bir örgütün çevresel değişimlere ayak uydurarak öğrenen örgüte dönüşebilmesi için sahip olması gereken 5 temel disiplinden bahsetmektedir. Bunlar:

1. Sistem düşüncesi
2. Kişisel ustalık
3. Zihini modeller
4. Ortak vizyon
5. Takım halinde öğrenme

2.3.4.1. Sistem Düşüncesi

Günümüzde dünya ekonomisi, her zamankinden daha çok sayıda farklı değişkenlerin etkilenen bir hale gelmiştir. Bu değişkenlerin bir kısmı yerel kaynaklı olsa da çoğu küresel kaynaklıdır. Bu durum işletmeleri yerel rakiplerin yanında belki de daha fazla küresel rakiplere karşı rekabet etmek zorunda bırakmıştır. Özellikle küresel boyutta iş yapan işletmeler aşırı bir maliyet ve performans baskısı altında kalmaktadır. Buna karşılık işletmeler için öğrenme ihtiyacı ve öğrenme fırsatları da her zamankinden daha fazla artmıştır (Senge, 2013: 14). İşletmelerin bu acımasız ortamda sayısız yerel ve küresel değişkenlere karşı doğru pozisyon alabilmek ve rekabet avantajı sağlamada öğrenme zorunlu olmaktadır. Öğrenme ihtiyacı ve fırsatları artmakla beraber birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. İşletmeler, her şeyin hızlı değiştiği günümüzde bu değişimi fark etmek, uyum sağlamak ve bu değişimlerden yeni fırsatlar sağlamak zorundadır. İşte işletmelerin kendilerini etkileyen bu değişkenlerin bir sistemin alt bileşenleri olduğunu anlamaları ve bu değişkenlere karşı nasıl hareket etmeleri gerektiğini de bir sistem anlayışı çerçevesinde değerlendirmeleri gerekmektedir (Senge, 2013: 389).

İş dünyası ve tüm diğer insan çabaları da birer sistemdirler. Onlar da görünmeyen, birbiriyle ilişkili eylemler dokusuyla birbirine bağlıdır. Sistem düşüncesinde, birbirlerinden bağımsız ve ayrı görülen eylemler, aynı olay örgüsü içerisinde neden-sonuç ilişkisiyle birbirine bağlıdırlar ve her birinin ötekiler üzerinde az ya da çok etkisi vardır. Bu eylemlerin birbiri üzerinde etkisi hemen görülmez, ancak yıllar sonra da olsa bu etki görülür. Sistem düşüncesi olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirileceğinin anlaşılmasına yardımcı olur (Şenaras ve Sezen, 2017: 44). Bu bağlamda sistem

düşüncesinde örgütün tüm bileşenleriyle eksiksiz, uyumlu ve beraber çalışan bir bütün olduğu anlayışı ortaya çıkmaktadır. Yani Sistem düşüncesi Peter Senge'nin diğer dört disiplininin merkezidir ve Senge tarafından "Beşinci Disiplin" olarak adlandırılır.

Bugün gerek bireyler gerekse de örgütler karşılaştıkları sorunları yüzeysel değerlendirme yoluna giderek suçu başkalarına yüklemeyi tercih etmektedirler. Örneğin; örgütler karşılaştıkları sorunların kaynağını, rakipler, tedarikçiler, basın, medya, ekonomideki gidişat gibi dış etkenlere bağlarlar. Oysaki bu sorunlara bu şekilde yüzeysel bir yaklaşımla çözmek mümkün değildir. Sistem anlayışına göre "dış etkenler" diye bir şey yoktur. Eğer bir sorun varsa sorunla karşılaşan örgüt ve sorunun nedeni tek bir sistemin parçasıdır (Senge, 2013: 92). Dünyada yaşanan sorunların karmaşıklığı ve birbirleriyle olan bağımlılığı her zamankinden daha fazladır. Bu durum sistem düşüncesine olan ihtiyacı her zamankinden daha önemli kılmaktadır. Çünkü sistem düşüncesi, karmaşık durumların temelindeki "yapıları" görmek için bir disiplindir (Senge, 2013: 94). Sistem düşüncesi hem insanların hem de örgütlerin kendilerini doğru bir şekilde tanımlarını sağlar. Böylelikle karşılaşılan problemlerin kaynağı konusunda dışarıyı göstermek yerine, kendi yaptıklarının veya yapmadıklarının bir sonucu olduğunun farkına varır. Ayrıca, kişilere tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceği konusunda yardımcı olur (Tecim, 2004: 79). Bu disiplinle karmaşık sorunlar karşısında sistemin tüm unsurlar göz önünde bulundurularak en sağlıklı değerlendirmeler yapılmaktadır.

Sistem düşüncesinin en temel özelliği, birbirlerinden ayrı fonksiyonları olan çok sayıda eylemi bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirmektir. Bununla birlikte Senge (2013) sistem düşüncesinde her etkinin aynı zamanda hem sebep hem de sonuç olacağından hareketle hiçbir şeyin hiçbir zaman tek yönde etkilenmediğini vurgulamaktadır. Bu düşüncesini açıklamak için bir doğa olayı üzerinden şu örneği vermektedir (Senge, 2013: 25): *"Bir bulut toplaşır, gökyüzü kararır, yapraklar yukarıya döner ve biz yağmur yağacağını biliriz. Yağmurdan sonra yağışın kilometrelerce ötede yeraltı suyunu besleyeceğini ve havanın ertesi güne kadar açacağını da biliriz. Bütün bu olaylar zaman ve yer olarak birbirinden uzakta yer*

alır ama yine de hepsi aynı olay örgüsü içinde birbirine bağlıdır”. Bu örnekten de anlaşıldığı üzere doğadaki herhangi bir olay bazı unsurlardan etkilenecek ortaya çıkmakta ve kendisinden sonraki birtakım olayların da meydana gelmesine doğrudan veya dolaylı sebep olmaktadır. Örgütler de bir sistem olarak ele alındığında örgüt yaşamında meydana gelen değişimler birçok alt sistemin birbirine etkilemesinden ortaya çıkmaktadır. Sistem düşüncesi ile ilgili benzer yaklaşımlar başka araştırmacılar tarafından da dile getirilmektedir. Nevis vd. (1995)’ne göre sistem düşüncesi, bir taraftan örgüt değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini göstermekte, diğer taraftan da değişkenlerin birbirlerini etkilemesini sağlamaktadır.

Senge (2013: 94) sistem düşüncesini beşinci disiplin olarak adlandırmakta ve bunun beş öğrenme disiplininin tümünün altında yer alan kavramsal temel taş olduğunu ifade etmektedir. Tüm bu disiplinler; parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten kendi gerçekliklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten yarını oluşturmaya doğru bir zihniyet değişimiyle ilgilidir. Sistem düşüncesi olmadan uygulanmalarına geçildiğinde bu öğrenme disiplinlerini birbiriyle bütünleştirmenin ne özendiricisi ne de aracısı olur. Beşinci disiplin olarak sistem düşüncesi, öğrenen örgütlerin kendi dünyaları hakkında neleri nasıl düşündüklerinin temel taşıdır. Sistemsiz düşüncede parçalara odaklanma anlayışı, yerini sistemli düşüncede bütünü görme anlayışına bırakmıştır. Bunun yanında olayları doğru bir şekilde anlamak ve geleceği şekillendirmek için var olan duruma tepki vermektan çok uzun vadeli bakış açısıyla geleceği hesaplayan bir yaklaşım sistemli düşüncede önemlidir (Senge, 2013: 393).

Senge (2013: 93) sistem düşüncesini bütünü görme şeklinde ifade etmektedir. Nesnelere çok karşılıklı ilişkileri, statik “enstantane”lerden çok değişim düzenlerini görmek için bir çerçevedir. Bir genel ilkeler kümesidir. Sistem düşüncesi bir duyarlılıktır. Yaşayan sistemlere benzersiz karakterlerini veren karmaşık ve incelikli bağlantıları açıklar. Sistem düşüncesi disiplininin özü, bir zihniyet değişikliğinde yatar. Bunlar (Senge, 2013: 98):

- Doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok, karşılıklı ilişkileri kavramak,
- Anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini anlamaktır.

Sistem düşüncesi pratiği “geri bildirim” diye adlandırılan ve eylemlerin nasıl birbirini güçlendirebileceğini veya birinin diğerinin etkisini nasıl yok edeceğini (dengeleyeceğini) gösteren basit bir kavramı anlamakla başlar. İki ayrı geri besleme süreci vardır. Bunlar pekiştirici (genişletici) ve dengeleyici (istikrar yaratıcı) geri besleme sürecidir. Pekiştirici geri besleme süreçleri büyümenin motorudur. Ne zaman işlerin büyümekte olduğu bir durum varsa pekiştirici geri bildirim önemli bir rolü olduğuna emin olunabilir. Bu süreçte küçük ve olumlu bir gelişme yaşanması durumunda bu gelişme katlanarak büyür ve yeni pozitif gelişmelerin olmasına da sebep olur. Pekiştirici geri bildirim, ivme kazanan bir düşüşe de yol açabilir. Bu tür düşme düzeninde küçük sorunlar zamanla daha büyük sorunlara dönüşebilir (Senge, 2013: 107).

Dengeleyici geri bildirim, ortada amaca yönelik bir davranış olduğunda işlev yapar. Eğer amaç hareket etmemekse dengeleyici geri bildirim bir arabadaki frenlerin çalıştığı türden işlev yapacaktır. Dengeleyici bir sistemin içinde olmak, istikrar arayana bir sistemin içinde olmak demektir. Sistemin amacı bireyin hoşuna giden bir amaç ise memnun olur. Eğer değilse, işleri değiştirmek için bütün çabaların boşa gittiği görülür (Senge, 2013: 105-110).

Son olarak sistem düşüncesinde uzmanlaşmak için diğer tamamlayıcı öğrenme disiplinleri de gereklidir. Bu disiplinlerin her biri; bireyleri, takımları ve örgütleri dünyayı lineer bir perspektiften görmekten kurtarıp sistemik bir şekilde görmesine ve öyle hareket etmesine imkân tanıyacak önemli ilkeler ve araçlar sunar (Senge, 2013: 156).

2.3.4.2. Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık öğrenen bir organizasyon oluşturmak için gerekli olan beş disiplinden ikincisidir. Senge (2013), bu kavramı, kişisel görme ufkumuza devamlı olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimiz üzerinde odaklaşma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif bir şekilde görme disiplini olarak tanımlar. Örgütler kendi öğrenen çalışanlarından öğrendiklerinden, bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi kendi çalışanlarından daha büyük olamaz (Senge, 2002: 16).

Bu disiplin, bir örgütte bilgiye gereksinim duyan, bunu hissettiren ve bilginin değerini ve önemini bilen insanları ön plana çıkarmaktadır. Kişisel ustalık sahip olunan bir şey değil sürecin kendisidir. Kişisel ustalık, bireylerin örgüt içinde öğrenme kapasitelerini geliştirmeyi ve yeni öğrenmeler için sorumluluk almaları gerektiğini vurgular. Kişisel ustalığı olan bireyler bilgi düzeylerindeki eksiklerini bilir, yetersizliklerinin farkında olup sürekli yeni şeyler öğrenerek kendilerini geliştirmeye çalışırlar (Bordeianu vd., 2014: 609). Bu anlamda kişisel ustalık aslında kişinin kendisini tanıması ve bilmesi olarak ifade edilebilir.

Kişisel ustalıkta en önemli faktör bireyin devamlı bir biçimde kendisini geliştirebilmesidir. Bunu gerçekleştirmenin yolu da bireyin sürekli kendisini sorgulamasıdır. Birey yaptıklarını sorgulamaya devam ettiği müddetçe sahip olduğu zihni modeli değiştirip geliştirmek için çaba sarf edecektir. Kişisel ustalık aslında bir kişinin kendisi için bir vizyon belirlemesi, o vizyonuna göre bulunduğu yeri, yani mevcut durumunu doğru bir şekilde tespit etmesi ve hedeflediği vizyona ulaşmak için sahip olması gereken beceriler için yaptığı tüm çalışmalarıdır. Kişisel ustalık, bireyin sadece kendisinin farkında olmasını değil, bunun yanında diğer kişileri de dikkate alarak varlıklarını kabul etmesini gerektirmektedir. Çünkü bireyin hedeflediği vizyona ulaşabilmesi için kendi ortaya koyduğu çabaların yanında diğer bireylerden gelebilecek fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Boyacı, 2007: 14).

Birey kendisi dışındakilerin farklı görüş ve bakış açıları sayesinde, sahip olduğu bilgi ve varsayımları da eleştirel ve nesnel bir şekilde değerlendirme imkânına sahip olabilmektedir. Yine bu sayede bireyin işine olan bağlılığı daha fazla olabilmekte ve ait olduğu örgütlerde daha fazla inisiyatif ve sorumluluk alabilmektedir. Diğer bireylere bakarak eksiklerinin farkında olan ve bu eksiklerini tamamlamak için sürekli uğraş içinde olduklarından öğrenmeleri daha hızlı gerçekleşmektedir. Tüm bunlar bireyin kendi kişisel gelişimi konusunda çok istekli olmasına neden olmaktadır. Böyle durumlarda bireyler kendi örgütleri tarafından da desteklenirler. Bu desteğin temelinde örgütteki bireylerin kişisel olarak gelişimlerinin örgütü de daha güçlü hale getireceğine olan inançtır (Senge, 2002: 160).

Bireyler hiçbir şekilde kişisel ustalıklarını geliştirmeleri doğrultusunda zorlanamaz. Ancak kendi kendilerini geliştirmeleri noktasında teşvik edilebilirler. Kişisel ustalık, paylaşılan zihni modeller ve vizyon ile birleşirse daha iyi sonuçlar meydana getirir (Kagan, 2003: 6).

2.3.4.3. Zihni (Zihinsel) Modeller

Bireylerin sahip oldukları değerler, yaşam biçimi ve kültür onların tutumlarını etkiler. Tutumlar da bireylerin zihinlerinde belirgin izler bırakarak onlarda bazı temel varsayımlar, genellemeler, resimler ve hatta bazen önyargıların oluşmasına neden olur. Tüm bunlar bireylerin dünyayı algılayış biçimlerini ve nihayet davranışlarını etkiler. Zihni modeller disiplininin çalışması, aynayı içe doğru çevirerek iç dünyamızdaki resimleri gün yüzüne çıkarma, titizlikle inceleme, sorgulama ve öğrenmeye çalışmakla başlar (Kagan, 2003:6). Dolayısıyla bu disiplin örgütsel iklimin değişimi ile çok ilgilidir.

Argyris ve Schön (1996), iş süreçlerindeki bilişsel çıktılarının ve yeni paylaşılan zihni modellerin örgütteki herkes tarafından fark edilmesi durumunda öğrenmenin örgütsel öğrenme şekline dönüşeceğini ifade etmektedirler. Bununla beraber örgütlerde öğrenme kültürünün oluşması için bireylerin beraber çalışması, geliştirmesi ve uzun vadeli bir bilgi sistemi oluşturması gerekir (Wang, vd., 2007).

Günümüzde geleceğe dönük yapılan planların birçoğunun gerçekleşmemesinin temel nedeni zihini modellerden kaynaklanmaktadır. Çünkü insanların planlarının hedefe ulaşması sağlayacak faktörlerle yine insanın bilinçaltında yatan imgelerle sürekli bir çatışma halindedir. İnsanın sahip olduğu bu imgeler onu bildiği düşünce ve davranış tarzından ayrılmamaya zorlar. Zihni modelleri yönetme disiplini - dünyanın nasıl işlediği üzerine iç imgelerimizi su yüzüne çıkartma, sınama ve düzeltme - öğrenen organizasyonların inşasında önemli bir atılım olma vaadi taşımasının nedeni budur (Senge, 2013: 197).

Zihni modeller, insanları dünyada gerçekleşen olayları anlamlandırması noktasında etkilemekle kalmaz, aynı zamanda onların olaylara verdikleri tepkileri yani davranışları da etkilemektedir. Örgütsel öğrenme ile ilgili çok sayıda çalışması

olan Argris (1999), bu durumu şöyle izah etmektedir: “İnsanlar daima savundukları kuramlarla, yani söyledikleriyle uyumlu şekilde davranmasalar da sahip oldukları zihni modellerle uyumlu şekilde davranırlar.

Senge (2013: 198) de zihni modellerin insanların yaptıkları üzerinde çok etkili olmasının sebebini, zihni modellerin insanların gördükleri şeyleri etkilemesine bağlamaktadır. Yazara göre aynı olayı gözlemleyen iki kişinin farklı zihni modellere sahip olmaları durumunda, olayı farklı şekillerde betimleyebileceğini, bunun sebebini de o kişilerin farklı ayrıntılara bakmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir.

İnsanların sahip olduğu önyargılar, varsayımlar, imgeler onların olayları anlamlandırırken gerekli analizleri yapmasını engelleyebilir ve dolayısıyla doğruları öğrenmesini engelleyebilir. Argris (1999), takımların ve örgütlerin bazen çalışanların kendi zihinsel modellerini incelemelerine engel olduğunu ifade etmektedir. Bunun nedeninin de örgütlerin sahip olduğu savunma psikolojisinden kaynaklandığı ifade etmektedir. Buradan örgütlerin sahip oldukları kalıplaşmış alışkanlıkların sorgulamaya ve değişime engel olabileceği anlaşılabilir. Öğrenmenin verimli olabilmesi için, bu engeller ortadan kaldırılmalı ve gerekli durumlarda çalışanların kendilerini ve başkalarını sorgulamaları için imkân sağlamalıdır. Sağlıklı şirketler, insanları olabilecek herhangi bir duruma tavır almak için mümkün olan en iyi zihni modelleri geliştirmek için bir araya getirme yollarını sistemleştirebilen örgütler olacaktır (Senge, 2013: 206)

Örgütlerin her durumda uygulanması gereken kutsal bir zihinsel modeli yoktur, ancak bir zihinsel modelleme felsefesinin olması gerekmektedir. Zihinsel modeli olmayan bir sistem düşüncesi tam olmaz. Boeing 247'nin mühendislerinin kanatçıkları olmadığı için motorun boyunu küçültmek zorunda kalmaları gibi zihinsel modeller disiplininden yoksun bir sistem gücünün çoğunu yitirir (Senge, 2013: 225). Çünkü bu iki disiplinden biri gizli varsayımları ortaya çıkarma üzerine yoğunlaşırken diğeri önemli problemlerin sebeplerini bulmak için varsayımları nasıl tekrardan yapılandırılmalı noktasında yoğunlaşmaktadır.

2.3.4.4. Paylaşılan Vizyon

Senge'ye (2013) göre bir örgütün öğrenen örgüte dönüşmesi için sahip olması gereken disiplinden biri de paylaşılan vizyondur. Vizyon, örgütün gelecekte ulaşmak istediği yeri ifade eder. Bir örgütün öğrenen örgüt olmasında hayati önemi olan paylaşılan vizyon, lider tarafından oluşturup örgütte herkese kabul ettirilen bir vizyon olmayıp örgüt üyelerinin tamamının katkısıyla oluşturulan ortak bir kimlik ve kader birliğidir (Bordeianu vd., 2014: 609). Bu şekilde oluşturulan vizyon, örgüt çalışanlarında aidiyet duygusunu geliştirerek örgüte olan bağlılığı artırırken diğer taraftan da çalışanlara irade gücü, özgüven ve sorumluluk bilinci aşılamaktadır.

Paylaşılan vizyon, örgüt çalışanlarının kendi kişisel vizyonlarını yansıttığı için çalışanların gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. Bu şekilde oluşturulan vizyon çalışanların örgüte karşı olan tutumunu da değiştirmektedir. Bireysel amaçlar, hiçbir zaman örgütsel amaçların önüne geçmez. Çalışanlar, çalıştıkları örgütü başkalarının örgütü şeklinde değil, bizim örgütümüz olarak algırlarlar (Güleş, 2007). Paylaşılan bir vizyon örgüt çalışanları arasında daha önceden çeşitli sebeplerle oluşmuş olan güvensizlik durumunu ortadan kaldırarak ortak hedefe yönelmiş bir takım ruhunun oluşmasını sağlar. Bu sayede tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenen ve içselleştirilen bir değerler sistemi ortaya çıkar.

Paylaşılan vizyon bir fikir değildir. O daha ziyade insanların kalplerinde bir güçtür ve apaçık ortadadır. En basit düzeyde paylaşılan vizyon, "Ne ye ulaşmak istiyoruz sorusunun?" cevabıdır. Kişisel vizyonlar kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu oluşturur. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyonlar için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlar (Senge, 2013: 229).

Bir örgütün ortak bir vizyonu olmaksızın örgüt olması mümkün değildir. İnsanoğlu, gerçekten bir gayesi, vizyonu olmazsa hep yerinde sayar ve hayatına yeni şeyler de katamaz. İnsanın hedefleri ne kadar yüksek olursa o hedeflere ulaşmak için

gerekli olan yeni düşünce ve stratejileri gerçekleştirme noktasında motive olur. Bunun yanında paylaşılan vizyon, birey veya örgüt baskı altında dahi olsa öğrenmenin sekteye uğramaksızın istikrarlı bir şekilde devam etmesini sağlar. Paylaşılan vizyon ile düşünce tarzlarının sergilenmesi saplantılardan vazgeçilmesi ile kişisel ve örgütsel eksiklerin farkına varılmasını kolaylaştırmaktadır. Robert Fritz'in ifade ettiği gibi "Büüklüğün varlığında, küçüklük yok olur". Büyük hayallerin yokluğunda küçüklük üstün gelir (Senge, 2013: 233). Gerçekten de büyük hedeflere ulaşmak isteyen kişi veya örgütlerin kendileri ile anlamlı hedeflerinin, vizyonlarının olması gerekmektedir.

2.3.4.5. Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme disiplini, örgüt üyelerinin bireysel varsayımlarını bir kenara bırakarak aralarında geliştirdikleri diyalog sayesinde beraber düşünmeyi gerçekleştirebilmeleridir (Senge, 2013). Diyalog sayesinde takımın üyeleri karmaşık sorunlarının çözümü için özgür bir şekilde kendi fikirlerini birbirilerine anlatırlar. Bu sayede farklı düşünceler analiz edilir ve mevcut problemler için en iyi çözüm konusunda bir anlayış geliştirilebilir.

Grup ya da takım, örgüt içinde resmi veya gayri resmi meydana gelen, ortak ilgi alanına sahip ve ortak iletişim içinde olan kişilerden meydana gelmektedir (Mulaolland, 2001: 338). Takım halinde öğrenme, takımı oluşturan bireylere birlik duygusunu aşılama ve onları amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayacak olan birlikte çalışma becerilerini içermektedir. Takım halinde öğrenme; takımların inisiyatife sahip olması, kendi performanslarından sorumlu olmaları, takım içi etkin iletişim, beraber kazanılan başarıların ödüllendirilmesi ve takımların söz hakkına sahip olmaları üzerine kurulmuştur (Özarallı, 2005: 108). Bunlardan dolayı takım halinde öğrenmede motivasyon daha yüksek olmakta ve bireysel öğrenmeye göre çok daha etkili bir öğrenme gerçekleşmektedir.

Bireyler alanlarında ne kadar uzman olurlarsa olsunlar günümüzün sürekli değişen ve gelişen şartlarında yenilikçi çözümler bulma ve doğru kararlar alma gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgüt üyelerinin bir araya gelerek aralarındaki

farklılıkları minimize etmeleri sonucu uyum içinde çalışmaları ve ortak doğrular bulmaları günümüzün modern örgütleri için hayati önem taşımaktadır. Örgütlerde takım oyununu becermeye duyulan gereksinme, hiçbir zaman bugünkü kadar büyük olmamıştır. Bugün yönetim, Ar-Ge, pazarlama veya diğer departmanlarda çalışan takımların olsun, tüm alanlarda eylem için birbirine ihtiyaç duyan kişiler örgütlerde kilit öğrenme birimi haline gelmektedir (Senge 2013: 258). Gerçekten de günümüzde örgütler için alınan hayati kararların çok büyük bir kısmı takım içinde alınmaktadır. Bu kararların alınmasında takımlar ya direk sorumluluk almakta ya da bireysel kararların eyleme geçirilmesi sırasında sorumluluk almak şeklinde olmaktadır. Böyle olunca da takım halinde öğrenme, öğrenen örgüt olma sürecinde kritik bir aşama olmaktadır. Çünkü takım düzeyinde öğrenme gerçekleşirse öğrenilenlerin örgütteki diğer birey ve takımlara aktarımı kolay olmakta, hatta örgüt düzeyinde birlikte öğrenme standardı belirlenebilmektedir (Kasl vd., 1997: 229).

Senge (1990) takım halinde öğrenmenin kritik bir önem taşıdığını vurgulamakta ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde temel görevin bireylerin değil takımların olduğunu vurgulamaktadır. Bu düşüncesinin gerekçesini ise örgütsel öğrenmeyi, ancak takımların örgüt içerisinde öğrenerek gerçekleştirebileceğini, tersi durumda örgütün öğrenemeyeceğini ve dolayısıyla da takım düzeyinde öğrenmenin örgütsel öğrenme için zorunlu olduğu biçiminde açıklamaktadırlar.

Takım halinde öğrenme hayati bir öneme sahip olsa da günümüzde tam anlaşılmiş bir konu değildir. Bu konunun tam ve doğru bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Takımlar öğrenirken neler olduğu üzerine bir teorimiz yoksa bireylerin uyum içinde grup baskılarına boyun eğdiği “grup düşüncesinden” grup zekâsını ayırt etme imkânımız olmayacaktır. “Birlikte öğrenebilecek takımlar oluşturmak için güvenilir yöntemler bulunmadığı sürece, böyle bir şeyin meydana gelmesi tesadüfe kalacaktır. Bu nedenle takım halinde öğrenme ustalığını edinmek öğrenen örgütler inşa etmekte önemli, kritik bir adım olacaktır” (Senge 2013: 261).

2.4. FİRMA PERFORMANSI

Kâr amacı olsun veya olmasın tüm örgütler bir takım hedefler gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Örgütlerin hedeflerine ulaşması, hedefleri doğrultusunda yapmış oldukları tüm faaliyetlerin bir bütün olarak başarılı olması ile ilgilidir. Rekabetin şiddetinin giderek attığı günümüz piyasa şartlarında örgütlerin başarılı olabilmesi, yeni şartlara uyum sağlamalarına ve kendilerini sürekli geliştirmelerine bağlıdır. Örgütlerin kendilerini geliştirebilmeleri için, mevcut durumlarını, yani performanslarını devamlı kontrol etmeleri ve gerekli düzeltici tedbirleri almaları gerekmektedir.

Bu bölüm altında performans ve firma performansı kavramları, performans ölçümü, performans ölçüm modelleri, finansal performans ölçüm modelleri ve finansal olmayan performans ölçüm modelleri konuları üzerinde durulmuştur.

2.4.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, sadece işletme bilimi ile sınırlı olmayıp farklı disiplinler tarafından da ele alınan, kullanımı yaygın bir kavramdır. Konu ile çok sayıda çalışma yapılmış ancak çalışma yapanlar ilgili oldukları disiplinlerin bakış açısıyla değerlendirme yaptıklarından birbirinden farklı tanım ve yorumlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle performans ile ilgili literatür incelendiğinde tanımı üzerinde bir uzlaşmaya varılmadığı görülmektedir (Rogers ve Wright, 1998: 6). Aşağıda çeşitli yazarlar tarafından yapılan bazı tanımlara yer verilmiştir.

Performans, genel anlamda belli bir hedef ve plan doğrultusunda gerçekleşen faaliyetlerin çıktılarının nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle hedeflenen amaçlara ne oranda ulaşıldığının sayısal veya sayısal olmayan bir takım yöntemlerle analiz edilmesidir (Li-An Ho, 2008: 1238). Helvacı (2002: 156) ise performans kavramını önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde vazifenin yerine getirilmesi ve hedefe ulaşmak için ortaya konan mal, hizmet veya düşünce şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre performans, herhangi bir konuda yapılması gerekenlerin nasıl ve ne oranda yerine getirildiği veya özel bir

hedefin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen çıktılarının etkinlik düzeyidir (Pitt ve Tucker, 2008: 243).

İşletme açısından performans ise temel stratejik hedeflere ulaşmanın yanında, pazar payı ve satışlardaki artış ve kârlılıkla ilişkili örgütsel amaçların ne oranda gerçekleştirildiği şeklinde ifade edilir (Hult vd., 2004).

Performans ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavramın sadece hedeflere ne oranda ulaştığı ile sınırlı olmayıp bunun yanında hedefe ulaşma adına yapılan tüm çalışmaların etkinlik ve verimlilik düzeyini de içerdiği anlaşılmaktadır (Erdoğan, 2013: 4). Diğer bir ifadeyle performans, amaçlara ulaşmak için kullanılan kaynakların optimum kullanılma düzeyi, iş yapma biçiminin ne kadar etkili olduğu ve tüm çalışmalar sonucunda ulaşılan çıktıların bir bütün olarak bizi nihai hedeflerimize ne oranda yaklaştırdığı gibi tüm hususlarla ilgilidir.

2.4.2. Performans Ölçümü

İşletmelerin performans ölçümünün gereği ile ilgili günümüzde hem akademik alanda hem de iş dünyasında fikir birliği söz konusudur. Buna karşın performans ölçümünün tanımı ve ideal performans ölçütlerinin hangileri olması gerektiği konusunda farklı görüşler mevcuttur.

Bunun temel nedeni konunun farklı disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmesi ve işletme paydaşlarının, hatta işletme içindeki birimlerin birbirinden farklı hedef ve beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin işletmedeki üretim yönetici için performans üretim miktarı iken, pazarlama yönetici açısından pazar payı rakamları olabilmektedir. Ancak tüm bunlara karşın performans ölçümünde temelde iki soruya cevap aranmaya çalışılır. Bunlar: işletme performansının belirleyen kriterlerin neler olduğu ve performansı nasıl ölçüleceği şeklindedir (Neely, 1999: 221).

Aşağıda performans ölçümüne ilişkin literatürde geçen farklı tanımlardan bazılarına yer verilmektedir.

Performans ölçümü, örgütlerin ne kadar iyi yönetildiği ve müşterileri ile diğer menfaat sahipleri için sağladıkları faydaların değerlendirilmesi şeklindedir (Moullin, 2002: 188). Diğer bir tanıma göre performans ölçümü, birey ya da işletmelerden başarılı olanların amaçlarını ve stratejilerini nasıl gerçekleştirdiklerinin ortaya çıkarıldığı sürecin adıdır (Kagioglou vd., 2001: 85). Yasin ve Gomes, (2010) ise performans ölçümünü, işletmenin amaçlarına ne ölçüde ulaştığını belirlemek, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek ve ulaşılan bu bilgilerin işletmenin gelecekle ilgili hedeflerinin ortaya koymasına yardımcı olacak şekilde analiz edilmesi ve raporlanması ile ilgili süreç olarak tanımlamaktadır.

Performans ölçümü, rekabet yoğunluğunun yaşandığı günümüzde faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği önemseyen işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır (Zairi, 1994: 14). Braam ve Nijsen (2004)'e göre bir işletmelerin devamlı kendisini geliştirebilmenin anahtarı ancak temel süreçlerinin performansını sistematik ve devamlı bir şekilde ölçebilme yeteneğine bağlıdır (Fernandes vd., 2006: 623).

Küreselleşmenin etkisiyle günümüz işletmelerin yapılarının sürekli değişmesi onları süreç performanslarını izlemelerini zorunlu kılmaktadır. Performans ölçümünün her zamankinden daha önemli hale gelmesini bazı değişimlere bağlanmıştır. Bunlar: işlerde meydana gelen yapısal dönüşüm, artan rekabet, işletmelerin belli alanlarda gelişme girişimleri, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, örgütsel rollerin değişmesi, değişen dış talepler ve bilgi teknolojisinin ulaştığı güç düzeyi şeklindedir (Neely, 1999: 210).

Buradan hareketle performans ölçümünü temel amacı daha önceden belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesi, eksik kalan yönlerin zamanında ortaya konması ve gerekiyorsa revize edilmesi ile rakiplere göre eksi ve artı yönlerin saptanması şeklinde ifade edilebilir (Short ve Palmer, 2003). Düzenli ve doğru kriterlerle performans ölçümü yapan işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirme şansları daha yüksek olacaktır.

Performans ölçümünün işletmelere sağladığı yararları aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Yüreğir ve Nakıpoğlu, 2007: 546):

- Program yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek, bu sayede hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini geliştirmek,
- İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, süreçteki sorunların belirlenmesin ve süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Süreç yönetiminde nesnel ve sayısal karar verme tekniklerinin kullanılmasını sağlayarak daha kaliteli karar verme ortamını sağlamak,
- İşletmenin stratejik planlarını ve amaçlarını desteklemek,
- Nesnel bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak hesap verme sorumluluğu sağlamak ve iş göreni motive etmek,
- Plan yapılması ve bütçe hazırlanma süreçlerine daha etkili yardımcı olmak,
- Hizmetlerin paylaşılması ve onlara ulaşılabilirliğine yardımcı olmak,
- İşletmelerin rakipleri ile kıyaslamasını sağlamak ve işletme başarısını ölçmek,
- Çok ciddi hatalara neden olabilecek durumlarda erken uyarı sistemi gibi çalışmak.

2.4.3. Performans Ölçüm Modelleri

Performans ile ilgili literatür incelendiğinde performans ölçümünün iki tarihsel evreden incelenebileceği görülmektedir. İlki 1880'lerin sonlarından başlayıp 1980'li yıllara kadar devam eden ve işletme performansını geleneksel ölçütlerle ortaya koyan evredir. Bu dönemde kâr, verimlilik ve yatırım geri dönüş oranı gibi işletmenin geçmişi ile ilgili olan finansal sonuçlara odaklanılmıştır. İkinci evre ise dünya pazarlarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak 1980'lerin sonlarında başlamıştır (Ghalayini ve Noble, 1996: 63). Bu dönemde performansı tek boyutlu ölçen finansal performans ölçütlerinin performans ölçümünde yetersiz kalacağı vurgulanmış ve 1990'lı yıllarla birlikte çok boyutlu performans ölçüm modelleri geliştirilmiştir (Bourne vd., 2000: 754). Bu yeni modeller işletmenin geçmişine ait

olan finansal veriler yerine finansal olmayan, işletme dışı ve geleceğe dönük performans ölçümlerine yoğunlaşmaktadır. Tablo 2.1’de finansal ve çok boyutlu performans ölçüm modellerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 2.1: Geleneksel (Finansal) ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri	Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri
Tek boyut (finansal ölçüt) üzerine odaklanmıştır.	Çok boyutludur.
Maliyet temellidir.	Değer temellidir.
Kısa vadeli yönelim söz konusudur.	Uzun vadeli yönelim söz konusudur.
Performans izole edilmiş bölgelerde ölçülür.	Performans birbirine bağlı olan alanlarda ölçülür
Bireysel performans üzerinde durulur.	Takım performansı üzerinde durulur.
Fonksiyonel ölçümler geçerlidir.	Süreç ölçümleri geçerlidir.
Amaç, denetimi sağlamaktır.	Amaç, yetkilendirme, değerlendirme, öğrenme ve geliştirmedir.
İncelediği olay ve örgütte belirleyici görüştür.	Belirsizliğin kabulü ve sürekli revizyon için ihtiyaç duyulur.

Kaynak: Kanji ve Moura, 2007: 51.

2.4.3.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri

Performans ölçümünün tarih içindeki gelişimine bakıldığında öncelikli olarak geleneksel performans ölçüm modelleri kullanılmış olup bu modellerin temeli yönetim muhasebesi sistemine dayanmaktadır. Tek boyutlu olan bu modellerde ağırlıklı olarak finansal göstergeler üzerinde odaklanılmaktadır. Bu durum yatırımın geri dönüş oranı, satışların getirisi, fiyat değişimleri, çalışan başına satış miktarı, departman başına verimlilik ve kârlılık gibi finansal verilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu performans ölçülerinde verimlilik temel performans göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ghalayini ve Noble, 1996: 64).

Geleneksel performans ölçüm modellerinde, işletmelerin performansını ölçmek için “kârlılık ve büyüme gibi nicel (finansal) göstergeler temel ölçüt olarak ele alınmaktadır. Bir önceki döneme göre işletmenin satış miktarında ve kârlılık düzeyinde yükselme var ise performans artmış ve içeride çoğu zaman pek sorun görülmez. Ancak finansal ölçütlerin, günümüzde rekabetin yoğun olduğu pazarlarda

faaliyet gösteren ve sürekli yenilikçi adımlarla başarılı olmaya çalışan işletmelerin performansını değerlendirmede yeterli olmadığı ifade edilmektedir (Walker, 1996: 24). Çünkü finansal ölçütler, firmanın önceki dönemlerdeki faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan verilerden oluşmaktadır.

Yalnız kâr ve/veya geçmiş dönemlere ait verilerden yararlanarak işletme performansını değerlendirme William Edwards Deming tarafından “*kâra bakarak bir işletmeyi yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ama nereye gittiğinizi göstermez*” sözleriyle ifade edilmektedir (Yılmaz ve Gudil, 2016: 483). Çevre koşullarının dinamik olduğu günümüzde performans ölçümü sadece firmanın bulunduğu zaman ile ilgili bilgi vermesi yeterli değildir. Gerçek bir performans ölçümü bir firmanın bugünü hakkında bilgi vermenin yanında firmanın yarını hakkında da öngörülerde bulunma fırsatı vermelidir (Yasin ve Gomes, 2010)

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri, yukarıda da belirtildiği üzere tek boyutlu olmakta ve finansal göstergeleri ağırlıklı olarak dikkate almaktadır. Bu tarz performans ölçüm yöntemi bugünün aşırı değişken çevre koşullarında yetersiz kalmaktadır (Biçkes, 2011: 148). Yalnızca geçmişe ait finansal verilere yoğunlaşan ve sınırlı bir bakış açısına sahip olan bu sistem; kalite, esneklik, stratejik odaklanma, bireysel ve fonksiyonel konsantrasyon, süreç ve denetim bakımından bir takım eksiklikler taşımaktadır (Kanji ve Moura, 2007: 50).

Bunun yanında geleneksel performans ölçüm sisteminde sadece işletmeye ait veriler kullanılmakta ve işletme dışında kalan paydaşlar (müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler, rakipler) görmezden gelinmektedir. Geleneksel performans ölçüm yöntemine getirilen eleştiriler bunlarla sınırlı değildir. İşletme performansının ölçülmesinde sadece finansal göstergelerin dikkate alınması, üst düzey yöneticileri yenilikler, pazar payına yatırım yapma veya rekabet avantajı kaynaklarını geliştirmede ve uygunluğu teşvik etme konularında proaktif rol almalarına engel olmaktadır (Dent, 1990).

Tüm bu eleştirileri bütünsel bir yaklaşımla aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür (DeBusk vd., 2003: 217).

- Geçmiş odaklı olma,
- Öngörebilme yeteneğine sahip olmama,
- Kısa vadeli ya da yanlış davranışları ödüllendirme,
- Sorgulanabilir olmama,
- Değişiklikleri çabuk algılayamama,
- Yönetim eylemlerine rehberlik yapabilmek için çok fazla özetlenmiş olma,
- Fonksiyonlar arası karşılıklı ilişki yerine aşırı derecede bölümlere ayırmaya yönelme,
- Soyut varlıkların değerini etkin bir biçimde yansıtamama.

Yukarıda sıralan geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin eksiklerinin yanında, artan rekabet baskısı ve Toplam Kalite Yönetimi gibi finansal olmayan ölçümlerin kullanılmasını isteyen programların geliştirilmesi gibi nedenlerden dolayı alternatif performans ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar başlamıştır. Bu çalışmalar aşağıda sıralanan çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinin gelişimine ortam hazırlamıştır (Ittner ve Lacler, 1998: 217).

2.4.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri

Yukarıda geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin tek boyutlu olduğu ve ağırlıklı olarak işletmelerin geçmişine ait finansal göstergelere yoğunlaştığı ifade edilmişti. Bu yöntemlerin günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimlerden etkilenen işletmelerin performanslarını ölçmede yetersiz kaldığı görülmektedir. Birçok yazara göre özellikle 1970'ler ve 1980'lerde ABD şirketlerinin rekabet gücünde yaşanan düşüş, finansal performans ölçütleri dikkate alınarak verilen stratejik kararlardan kaynaklanmaktadır. Çünkü o dönemde finansal ölçütlere olan aşırı yoğunlaşan ABD şirketlerinin teknoloji alanında yaşanan değişikliklere ve hızla artan uluslararası rekabete uyum sağlayamamasından dolayı uzun dönemli stratejik pozisyonlarını olumsuz etkilemiştir (Çetenak, 2012: 27).

Buradan hareketle çoğu araştırmacı günümüzün değişen iş ortamında müşteri memnuniyeti, iç iş süreçlerinin verimliliği, yenilikçilik ve çalışan memnuniyeti gibi işletmelerin uzun vadeli başarıları üzerine odaklanan finansal olmayan yöntemlerin işletmelerin örgütsel performanslarını artırabileceğini düşünmektedir (Hoque, 2005: 472). Burada ifade edildiği gibi performans kavramı günümüzde çok boyutlu olduğundan bazı araştırmacılar işletme performansının çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu çok boyutlu performans ölçüm modellerinden yaygın olarak kullanılanları ise aşağıdaki gibidir (Elitaş ve Ağca 2006: 350):

- Lynch ve Cross tarafından geliştirilen “performans piramidi” (Performance Pyramid) modeli,
- Atkinson vd. (1997) tarafından firmadaki paydaşları temel alan “Sorumluluk Temelli Model” (Accountability Scorecard) veya (A Stakeholder Approach) olarak ifade edilen model,
- Neely vd. (2001) tarafından geliştirilen ve firmadaki paydaşların tatmini ve firmaya yapacakları katkıları temel alan “Performans Prizması” (Performance Prism) modeli ve
- Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği” veya “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) olarak ifade edilen modeldir.

Bu ölçüm modellerinin açıklamaları geliştirildikleri tarih sırası göz ardı edilerek Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği bu tezin esas konusunu teşkil ettiğinden geniş bir şekilde en son sırada anlatılacaktır.

2.4.3.2.1. Performans Piramidi Modeli (Performance Pyramid)

Performans piramidi modelinin ilk temelleri, Judson (1990) tarafından atılmış ve daha sonra da Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilmiştir (Purbey vd., 2007: 243). Bu modelde, açık bir şekilde işletme süreci görüşüyle işletme performans ölçümünün hiyerarşik görüşünü birlikte ele alınmaktadır. Bunun yanında hedeflerin alt birimlere nasıl iletildiğini ve ölçümlerin örgütteki çeşitli seviyelerde nasıl toplanabileceğini tanımlamak için de yararlanılmaktadır (Purbey vd., 2007: 243).

Performans piramidi modeli; firma stratejisi, işletme operasyon sistemleri, departmanlar ve iş birimleri ve operasyonlar arasındaki bağlantıları gösteren dört aşamalı hiyerarşik yapıdan oluşan bir piramittir (Biçkes, 2011: 152). Modelin tepesinde işletme departmanlarının hedeflerine yön veren firmanın kurumsal stratejisi yer almaktadır. Piramidin yukardan aşağıya ikinci basamağında işletme birimi düzeyinde hedefler kısa vadeli finansal performans hedefleri, uzun vadeli pazar konumu ve büyüme hedefleri bulunur. Üçüncü basamakta, işletme birimleri hedeflerini destekleyen müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik gibi daha somut operasyonel amaçlar yer alır. En alt basamakta ise firmanın stratejisini başarılı bir şekilde uygulamasına yardımcı olan kalite, teslimat süresi, iş döngü zamanı ve kayıplar gibi spesifik operasyon kriterlerine dönüştürülmüş amaçlar bulunur (Khan ve Shah, 2011: 13414).

Bu sistem, farklı organizasyon düzeylerinde performansı izler. Dış müşterileri öncelikli ilgilendiren ölçümler (müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat) ve işletme ile öncelikli ilgili olan ölçümler (ürün, devir süresi ve israf) arasındaki net bir farkı ortaya koymaktadır (Purbey vd., 2007: 243). Performans piramidi dış etkililik ve iç etkinlik boyutlarının kesin ayrımı sayesinde birden çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Performans piramidi, performansın sistemik özelliklerini kuruluşun içinden veya dışından değerlendirme ortaklarıyla iletişim kurmak için kolay bir araç sunar. Bunun yanında, ihtiyaç olan değerlendirmelerin tüm aşamalarıyla ilgili performans sisteminin her bir temel bileşeninin ele alınmasını sağlayan değerli bir çerçeve sunması açısından önemlidir (Ghalayini, 1997).

Diğer taraftan Hudson vd. (2001), bu yaklaşımının en önemli eksikliğini şu şekilde özetlemişler: Söz konusu yazarlar bu yaklaşımın performans ölçütlerinin oluşturulması veya onların geliştirilmesi süreci ile ilgili ayrıntıları belirlemede başarısız olduğunu ifade etmişlerdir (Purbey vd., 2007: 243).

2.4.3.2.2. Paydaş Temelli Model (The Stakeholder Scorecard)

Günümüz modern işletmeleri, işletme ve onun paydaşları ile sahip olduğu ilişkiler ağı sonucunda ortaya çıkan kompleks bir yapı olarak ele alınmaktadır. İşletmeler farklı paydaş gruplarına sahip olabilirler. Bununla beraber işletmeler genellikle müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum olmak üzere beş önemli paydaş grubuna sahiptir. Bu paydaşlar kendi arasında iki gruba ayrılmaktadır. Müşteriler, ortaklar ve toplum çevresel paydaşlar; çalışanlar ve tedarikçiler ise süreç paydaşları olarak adlandırılmaktadır (Atkinson vd., 1997: 27). Söz konusu bu paydaş grupları işletmenin amaçlarının başarılmasını etkileyen ya da örgütün amaçlarının başarılmasından etkilenen birey ya da gruplardır. O halde bir işletmenin varlığı ile onun paydaşlarının başarısı arasında organik bir bağ söz konusudur (Gossy, 2008: 6). Bu paydaşlardan her birinin memnuniyet düzeyi işletme performansının bir boyutunu oluşturmaktadır (Atkinson vd., 1997: 27). Bu açıdan işletmenin performansı, paydaşlarının performansının bir toplamı olarak ele alınmaktadır.

Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu (Accountability Scorecard) şeklinde de ifade edilen bu model, örgütsel performansı işletmenin paydaşları temelinde ölçmeye odaklanan bir modeldir. Diğer bir ifade ile bu model, bir işletmenin paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanır. Bu model sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, bunun yanında firmayla onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 551). Bu durum paydaş temelli yaklaşımın çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirmesine örnek gösterilebilir. Bu modele göre bir işletmenin uzun vadedeki başarısı, paydaşlar arasında birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir (Biçkes, 2011: 161).

Yukarıda da ifade edildiği gibi işletmelerin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesi, paydaşları ile karşılıklı olarak beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. İşletmenin paydaşlardan beklentileri birincil amaçları oluştururken paydaşların işletmeden beklentileri ikincil amaçları oluşturmaktadır. Paydaşların

işletmeden beklentilerini yansıtan ikincil amaçların gerçekleştirilmesi birincil amaçların başarılmasında rol oynamaktadır. Örneğin müşteri tatmininin artırılması işletmenin kârlılığına olumlu katkı sunacaktır veya çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve kararlar alma sürecinde fikirlerinin değerlendirilmesi onların çalışma isteğini artıracak, bu da işletmenin üretim hattında olumlu olarak yansiyacaktır (Atkinson vd., 1997: 28). Tablo 2.2’de işletmelerdeki paydaş gruplarına ait birincil ve ikincil performans göstergeleri yer almaktadır.

Tablo 2.2: Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları	Birincil Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	<ul style="list-style-type: none"> Yatırımların geri dönüş hızı 	<ul style="list-style-type: none"> Gelir artışı Giderdeki büyüme Verimlilik Sermaye oranları Likidite oranları Aktif kalitesi oranları
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri Tatmini Hizmet Kalitesi 	<ul style="list-style-type: none"> Farklı pazar ve ürün istekleri için tüketici araştırmaları
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> Çalışan bağlılığı Çalışan yetkinliği Çalışan verimliliği 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışan düşüncesinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi Tüketici hizmet indekslerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi Çalışan maliyetleri ve gelir arasındaki finansal oranlar
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> Kamuoyu (Halkın izlenimi) 	<ul style="list-style-type: none"> Çeşitli dışsal göstergeler

Kaynak: Atkinson vd., 1997: 28.

2.4.3.2.3. Performans Prizması (Performance Prism)

Neely ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen bu performans prizması, ikinci nesil performans yönetim sistemi olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşım, o güne kadar geliştirilmiş diğer performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerinin olduğunu ve performans yönetiminde yeni bir modele/yaklaşım ihtiyacı duyulmasının üç önemli nedeni olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar:

- Örgütlerin artık yalnızca bir veya iki paydaş grubunun ihtiyaçları üzerinde odaklanmaları kabul edilebilir ve hatta mümkün değildir. Çoğu performans ölçüm modeli işletmenin sahiplerinin ve muhtemelen müşterilerinin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Çalışanlar ve tedarikçiler gibi diğer paydaşların beklentileri önemsenmemektedir.
- Çoğu performans ölçüm modeli, paydaşların ihtiyaçlarını karşılaması için örgütün stratejilerinde, süreçlerinde ve yeteneklerinde yapılması gerekli olan değişimler yapılmamaktadır.
- Paydaşlar örgüte katlı sunmak zorundadırlar. Paydaşların örgütten/işletmeden beklentileri olduğu gibi örgütün/işletmenin de paydaşlardan beklentileri söz konusudur. Performans ölçümü, bu paydaşların işletmenin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını göz önünde bulundurmalıdır.

Bunların yanında bu model, birçok performans değerlendirme modelinin aksine günümüzde işletmelerde performans değerlemeye stratejiden değil paydaşlardan başlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Performans prizması günümüzde hâkim anlayış olan performans göstergelerini stratejiden çıkarma eğiliminin performans değerlendirme ile ilgili yapılan önemli bir hata olduğunu ifade etmektedir. Bundan dolayı bu model, performans değerlendirme sürecinin ilk adımı olarak paydaşların kimler olduğu ve ne istediklerini dikkate almaktadır (Biçkes, 2001: 163) .

Nelly ve diğerleri (2002), kâr amacı olsun ya da olmasın tüm örgütlerin hayatta kalmaları ve uzun vadede başarılı olabilmelerinin en iyi yolunun, tüm paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını düşünmek ve her birine uygun bir değer sunmak için çaba göstereceğini savunmaktadır. Bugünün değişken iş ortamında, kritik öneme sahip paydaşların kimler olduğu ve ne istediklerini konusunda net bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (Yiğiter, 2009: 29).

Performans prizması modeli, birbiriyle ilişkili olan beş yüzeyden oluşan oluşmaktadır. Prizmanın en tepesinde paydaşların tatmini, tabanda ise paydaşların katkıları yer almaktadır. Arada kalan üç yüzeyde ise stratejiler, süreçler ve yetenekler bulunmaktadır (Manzoni ve Islam, 2009: 213)

Performans prizmasına göre, performans göstergelerinin oluşturulması için anahtar konumdaki beş sorunun sorulması ve cevaplanması gerekmektedir (Neely, 2007: 155):

- Paydaş memnuniyeti; İşletmenin önemli paydaşları kimlerdir? Ne istemektedirler ve ihtiyaçları nelerdir?
- Stratejiler; önemli paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için hangi stratejiler uygulanmalıdır?
- Süreçler; bu stratejileri uygulamak ve geliştirmek için hangi önemli süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır?
- Yetenekler; Bu süreçleri uygulamak ve geliştirmek için hangi yeteneklere gereksinim duyulmaktadır?
- Paydaşların katkısı; Bu yetenekleri devam ettirmek ve geliştirmek için paydaşlardan hangi katkılar beklenmektedir?

Bu sorulara cevap vererek örgütler kendine özgü bir performans değerlendirme sistemi oluşturabilecektir. Bu beş bakış açısı, örgütsel performansın yönetilmesi için kapsamlı ve entegre bir yapının ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

2.4.3.2.4. Balanced Scorecard (BSC)

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde işletmeler, her zamankinden daha şiddetli rekabet ve hızlı değişen çevresel şartların etkisinde kalarak faaliyet sürdürmektedirler. Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler işletmelerin örgüt yapıları ile yönetim modellerini etkilemekte ve bilgiye olan ihtilaçlarını da artırmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 8; Niven 2002: 4). Günümüzde işletmelerin iki temel sorun ile yüzleştikleri ileri sürmektedir. Bunlardan ilki işletmelerin stratejik uygulamalarda yaşadıkları başarısızlık, diğeri ise performans değerlendirmede bugünün şartlarında yetersiz kalan geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanılmasıdır (Güner, 2008). Dolayısıyla bugün işletmelerin sürekli değişen rekabet ve çevre şartlarına uyum sağlaması noktasında güncel ve doğru performans ölçüm ve yönetim sistemleri kullanmaları hayati önem taşımaktadır.

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin anlatıldığı bölümde, bu modellerin sadece geçmiş döneme ait performansı ölçtüğü ve kısa dönemli sonuçlara odaklandığından bahsedilmiştir. Yine bunların geleceğe ilişkin stratejik kararların alınmasında ve değişken olan çevre şartlarına uyum sağlama açısından yetersiz kaldığı ve işletmelerin uzun vadede başarılı olması için gerekli olan bilgileri sağlayamadığının anlaşıldığı ifade edilmiştir.

Bu eksikleri giderme iddiasıyla ortaya çıkan Balanced Scorecard, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton 1996a: 2). İşletmenin doğru bir şekilde yönetilerek geleceğe hazırlanması, işletme içi süreçlerin ve işletme performansının en iyi şekilde ölçülerek analiz edilmesine bağlıdır.

Balanced Scorecard kavramının Türkçe literatürde oldukça farklı isimlerle kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları: Dengeli Puan Kartı, Dengeli Sonuç Kartı, Denge Kontrol Paneli, Dengeli Skor Kartı, Dengeli Değerlendirme Kartı, Dengeli Performans Tablosu, Dengeli Ölçüm Kartı, Dengeli Performans Değerleme Tablosu, Dengeli Puan Cetveli, Kurumsal Karne, Başarı Karnesi, Toplam Başarı Göstergesi, Verimlilik ve Başarı Karnesi, Strateji Karnesi, Bütünsel Performans Yönetimi, Performans Karnesi, İşletme Karnesi, Puankartı şeklindedir. Bunun yanında birçok çalışmada Balanced Scorecard kavramının tercüme edilmeden aynen kullanıldığı da görülmektedir (Bekmezci, 2010: 207). Türkçe literatürde fikir birliği sağlanamaması ve orijinal adının kullanımının da yaygınlığı nedeniyle bu çalışmada orijinal adı olan Balanced Scorecard (BSC) kavramı aynen kullanılacaktır.

BSC ile ilgili literatür incelendiğinde değişik tanımların olduğu görülmektedir. Bunlardan bir kaçısı aşağıdaki gibidir.

Geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları eksikleri ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkan BSC, yöneticilere örgütler için çeşitli perspektiflerden hayati önem taşıyan dengeli bilgi seti sunarken aynı zamanda

bireysel ölçümlerin sayısını azaltarak aşırı bilgi yüklenme potansiyelini en aza indiren bir performans ölçüm yöntemidir (Brown ve McDonnell, 1995: 7).

Bose (2004: 460) ise BSC'yi "İşletmenin misyonuna bağlı stratejik amaçları ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için performansını izlemek ve faaliyet sonuçlarını sayılabilir hale getirmek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir". şeklinde ifade etmiştir. Burada BSC'nin bir strateji belirleme aracı olmadığı, tersine belirlenen stratejiyi örgüte yerleştirme ve uygulama mekanizması olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile BSC'nin bir örgütte uygulanabilmesi için her şeyden önce örgütün üzerinde fikir birliğine vardığı bir stratejisinin olması gerekmektedir.

Daha genel bir tanım ile BSC; işletmelerin geçmişine dair finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir. BSC'nin bu açıdan performans yönetimine çok farklı bir perspektif getirdiği söylenebilir (Örnek, 2000).

Kaplan ve Norton (1993) BSC'yi diğer performans ölçüm sistemlerinden ayıran dört özelliğın olduğunu ifade etmektedir:

- *İşletmenin misyon ve stratejisinin yukarıdan aşağıya yansımasıdır.* BSC'de, birçok işletmenin aşağıdan yukarıya olan ve genellikle işletmenin stratejisi ile ilişkisi olmayan yerel faaliyetlerden türetilen yaklaşımlardan farklı bir durum söz konusudur.
- *İleriye donuk bir yaklaşımdır.* BSC, bugünün ve geleceğın başarısı ile ilgili bilgiler sunmaktadır. Geleneksel finansal ölçüler, işletmenin geçmişte nasıl

bir performans gösterdiği konusunda bilgi verirken gelecekte yöneticilerin nasıl bir performans göstereceği konusunda bilgi vermemektedir.

- *İçsel ve dışsal ölçümleri birbiri ile bütünleştirir.* BSC; yöneticilere, geçmişin performans ölçüleri ile geleceğin başarılarını sağlayan ölçümler arasında hangilerinden tasarruf etmeleri konusunda yardımcı olmaktadır.
- *Odaklanmayı sağlar.* Birçok işletme kullanabileceğinden çok daha fazla ölçüte sahiptir. BSC, yöneticilerin işletmenin stratejisinin başarılması konusunda çok sayıdaki ölçütlerden sadece fikir birliği sağlanmış olan en kritik olanlara odaklanmayı gerektirir. BSC için genellikle 15 ile 20 ölçüt yeterli olmaktadır.

BSC'nin kendi içindeki unsurlar arasında "denge" kurması onu ayrıcalıklı kılmaktadır. BSC'nin denge sağladığı bu dört alan şöyle açıklamaktadır Nair (2004: 14-19):

- Finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge sağlanmalıdır. BSC'nin ortaya çıkış sebebi olan bu ilkenin varlığı, BSC'nin kâr amacı gütmeyen kurumlarda ve kamu kuruluşların da kullanılmasına temel oluşturmuştur.
- Örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar arasında denge sağlanmalıdır. Örgüt çalışanları ve iç süreçler örgüt içi unsurları oluştururken; müşteriler ve hissedarlar örgüt dışı unsurlardır. BSC stratejinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bu iki unsurun iyi tanınması, ihtiyaçlarının giderilmesi ve iki grubun dengede tutulması gerektiğini vurgulamıştır (Niven, 2003: 23).
- Ardıl (lagging indicators) ve öncül (leading indicators) göstergeler arasında denge sağlanmalıdır. Ardıl göstergeler, genellikle müşteri memnuniyeti, kâr oranları gibi geçmiş dönem performansını temsil ederler. Öncül göstergeler ise sonuçların başarısını etkileyen performans ölçütleridir. BSC'de öncül göstergelerin etkili bir şekilde kullanılması ardıl göstergelerin başarısını artırabilir. Örneğin; zamanında yapılan teslimat,

çalışanların memnuniyeti ve eğitimi ardıl gösterge olan müşteri tatminini için öncül bir gösterge olabilir.

- Birimler ve örgütün geneli arasında denge sağlanmalıdır. BSC, bu noktada örgütün stratejisinin uygulanmasını kolaylaştırırken birimler ve örgütün geneli arasında ortak bir yönetimin anlayışının geliştirilmesini ve hangi birimlere stratejik öncelik verilmesi gerektiğini belirler.

Barbak (2015: 63)'a göre BSC içindeki bu denge arayışının temel nedeni geleneksel performans ölçüm sistemlerinde görülen eksikliklerin giderilme çabasıdır. Tüm boyutlar arasında dengenin sağlanması risklerin de dengelenmesini sağlayarak olası krizlerden en az kayıpla çıkılmasını sağlayacaktır. Yatırımların, tasarrufların ve önceliklerin dengeli bir şekilde dağıtılması stratejinin örgüt içinde dengeli dağılmasına ve vizyona ulaşılmasına olanak verecektir.

BSC farklı boyutları içinde barındıran karmaşık bir yapı gibi görünse de aslında belli başlı bir takım rolleri yerine getirmektedir. Niven (2003: 15) farklı örgütlerde yaptığı araştırmalar sonucunda BSC'nin üç farklı rolü olduğunu ifade etmektedir. Bunlar:

- BSC, bir performans ölçüm sistemidir ve bir örgütün vizyon ve stratejisini yeni bir çerçeve içerisinde hedeflere ve ölçütlere dönüştürülmesine izin verir. BSC, finansal ölçümlere dayalı geçmiş göstergelerin yanında müşteri, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarındaki geleceğe yönelik göstergeleri de beraber kullanarak uzun vadeli kararların alınmasında etkili olan bir ölçüm aracıdır.
- BSC'nin diğer bir işlevi, stratejiyi açıklığa kavuşturan ve eyleme dönüştüren bir stratejik yönetim sistemi olmasıdır (Braam ve Nijssen, 2004). BSC'nin, finansal ve finansal olmayan ölçümleri dengede tutmanın yanında kısa dönemli eylemleri uzun dönemli stratejilerle ilişkilendirmesi ve stratejinin uygulanmasının önündeki engelleri ortadan kaldırması onun stratejik yönetim sistemi olması rolü ile ilgilidir.
- BSC'nin örgüt içi iletişimi sağlayarak stratejinin yukarıdan aşağı doğru tüm birimler ile kişilere iletilmesini ve sonuçların aşağıdan yukarıya

raporlanmasını sağlayan çift yönlü bir iletişim aracı olması üçüncü rol olarak belirtilmiştir (Niven, 2003: 22). BSC; üst yönetimin ihtiyaç duyduğu, örgütün önceliği olan ve sürekli olarak kontrol edilmesi gereken performans ölçütlerini çalışanların da katılımını sağlayarak açık bir şekilde örgütün bütününe benimsetmekte aktif bir rol oynamaktadır. Böylece hedeflerde netlik ve odaklanma sağlanarak işletmenin misyonunu gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır.

Elbette bu roller tüm örgütler için standart değildir. BSC; uygulanan örgüte, yönetim yapısına, zamana, kabullenme düzeyi ve yöneticilerine bağlı olarak bu roller hepsini ya da bazılarını yerine getirir.

2.4.3.2.4.1. Balanced Scorecard Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Balanced Scorecard, 1992’de Kaplan ve Norton’un, “The balanced scorecard – measures that drive performance (Balanced scorecard – performansa yön veren ölçütler)”, adlı makalesinin Harvard Business Review’de (HBR) yayınlanması ile yeni bir yöntem olarak işletme literatürüne girmiştir (Kaplan ve Norton, 1992). Yazarlar HBR dergisinde seri halinde yayınlanan BSC makalelerinin ilki olan bu çalışmada, BSC yönteminin 12 işletmede sürdürülen bir yıllık bir çalışma sonucunda oluşturulduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada, BSC’nin işletmenin stratejik hedeflerini bir performans ölçütleri seti haline dönüştürerek işletmenin tepe yöneticilerinin işletmenin performansını hızlı ama kapsamlı bir şekilde görmesini sağladığı anlatılmaktadır. Çalışmada BSC’nin bir performans ölçüm aracından çok bir stratejik performans yönetim aracı olduğu ve BSC’nin dört boyutu açıklanmaktadır. Her bir boyut ile ilgili muhtemel ölçütler sunulmakta ve bu ölçütlerin standart olmayıp işletmeden işletmeye değişebileceği ifade edilmektedir.

BSC’nin temellerinin, Kaplan ve Norton’un HBR dergisinde 1992’de yayınlanan makalelerinin çok daha öncesinde atıldığı ifade edilmektedir. Kaplan’ın 1971, 1983, 1984, 1985, 1988 ve 1989 yıllarında çeşitli dergilerde yazdığı makalelerde ve 1987’de Johnson ile birlikte yazdığı kitapta finansal performans

ölçülerinin yetersizlikleri ve finansal olmayan performans ölçülerinin önemi ile ilgili çalışmaları buna örnek olarak gösterilmektedir (Coşkun, 2005: 78).

Kaplan ve Norton, 1992’de BSC ile ilgili yayınladıkları ilk makalelerinin ardından 1993 yılında yine aynı dergide “Putting the Balanced Scorecard to Work” (Balanced Scorecard’ı Uygulamak) adlı makaleyi yayınlamışlardır. Bu çalışmalarında Kaplan ve Norton, BSC’yi birçok örnek işletmedeki uygulamalarla açıklayarak daha kapsamlı ve anlaşılabilir bir çerçeve çizmişlerdir. Kaplan ve Norton, bu makalede her işletmenin BSC uygulamasında özgün bir metod geliştirmeleri gerektiği belirtilerek BSC’nin bir işletmede nasıl kurulacağına ilişkin örnek bir olay çalışması da sunmuştur (Kaplan ve Norton, 1993: 134-142).

Yaptıkları çalışmalarla BSC’yi daha da geliştiren Kaplan ve Norton’un 1996 yılında HBR dergisinde bu konudaki üçüncü makaleleri olan “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System” (Balanced Scorecard’ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması) yayınlamıştır. Bu makalede BSC’nin işletmenin stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerektiği vurgulanarak stratejik hedeflerin etkili bir şekilde somut amaç ve ölçülere dönüştürülebilmesi için birbiri ile ilişkili dört yönetim sürecini belirtmişlerdir. Bunlar: vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması, stratejik hedefler ve ölçüler hakkında iletişim ve bağlantı kurulması, planlama ve hedef belirleme, stratejik geri bildirim ve öğrenme şeklindedir (Kaplan ve Norton, 1996). Yazarlar aynı yıl içinde “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action” (Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek) adlı ilk BSC kitaplarını da yazmışlardır.

Kaplan ve Norton, BSC’ye yöneltilen eleştiriler sonucunda 2000 yılında BSC’de birtakım düzenlemeler yapmışlardır. BSC uygulamalarında karşılaşılan sorunların aşılması için (maddi olmayan varlıkların nasıl maddi çıktılara dönüştürüleceği ile ilgili) “Strateji Haritaları”nın kullanılmasını önermişler ve BSC boyutlarının neden-sonuç ilişkisi içinde birbiri ile bağlanması ile bu sorunların ortadan kalkacağını ifade etmişlerdir (Kaplan ve Norton, 2000: 167-176).

Balanced Scorecard üzerine çalışmalarına devam eden Kaplan ve Norton'un 2001 yılında "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management (Balanced scorecard'ı performans ölçüm sisteminden stratejik yönetim aracına dönüştürülmesi)" adlı iki bölümden oluşan makaleleri Accounting Horizons dergisinde yayınlanmıştır (Kaplan ve Norton, 2001: 87-104; 147-160). Bu makalelerinde, BSC'nin performans ölçüm aracından çok stratejik bir yönetim aracı olduğu vurgulanmış ve BSC'nin bu anlamda yöneticilere sunduğu hizmet açıklamıştır. Bunun yanında makalelerde BSC'ye yöneltilen eleştirilere cevaplar verilmiş ve BSC ile ilgili yapılan bazı yenilikler açıklanmıştır.

Kaplan ve Norton'un BSC üzerine ikinci kitabı "The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment (Strateji odaklı organizasyonlar: BSC kullanan işletmeler yeni iş ortamında nasıl başarılı oluyor)" 2001 yılında, üçüncü kitabı olan "Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes (Strateji haritaları: Maddi olmayan varlıkları maddi çıktılara dönüştürmek)" ise 2004 yılında yayınlanmıştır. 1980'li yılların ikinci yarısında temelleri atılan BSC'nin tarihsel gelişimine katkı sağlayan önemli olaylar, Tablo 2.3'de özetlenmiştir.

Tablo 2.3: Balanced Scorecard İle İlgili Önemli Gelişmeler

Yıl	Önemli Gelişmeler
1987	Johnson ve Kaplan'ın "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting" kitabını yayınlamaları.
1992	Kaplan ve Norton'un, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
1993	Kaplan ve Norton'un, "Putting the Balanced Scorecard to Work" adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
1996	Kaplan ve Norton'un, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
1996	Kaplan ve Norton'un, "Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard" adlı kitabı yayınlamaları.
1997	Performans karnesinin Harvard Business Review dergisi tarafından son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak görülmesi.
1998	Frijo ve Krumwiede'nin yaptıkları araştırmada ABD'deki işletmelerin % 40'ının performans karnesi kullandığını belirlemesi.
1999	Bain & Company tarafından yapılan bir araştırmada ABD'deki büyük işletmelerin %44'ünün performans karnesi kullandığını belirlemesi.
2000	Kaplan ve Norton'un, "Having trouble with your strategy? Then map it", adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
2001	Kaplan ve Norton'un, "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" adlı kitabı yayınlaması.
2001	Kaplan ve Norton'un, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management" adlı iki bölümlük makalelerinin Accounting Horizons dergisinde yayınlanması
2004	Kaplan ve Norton'un, "Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes" adlı kitaplarının yayınlanması.

Kaynak: Coşkun, 2005: 82.

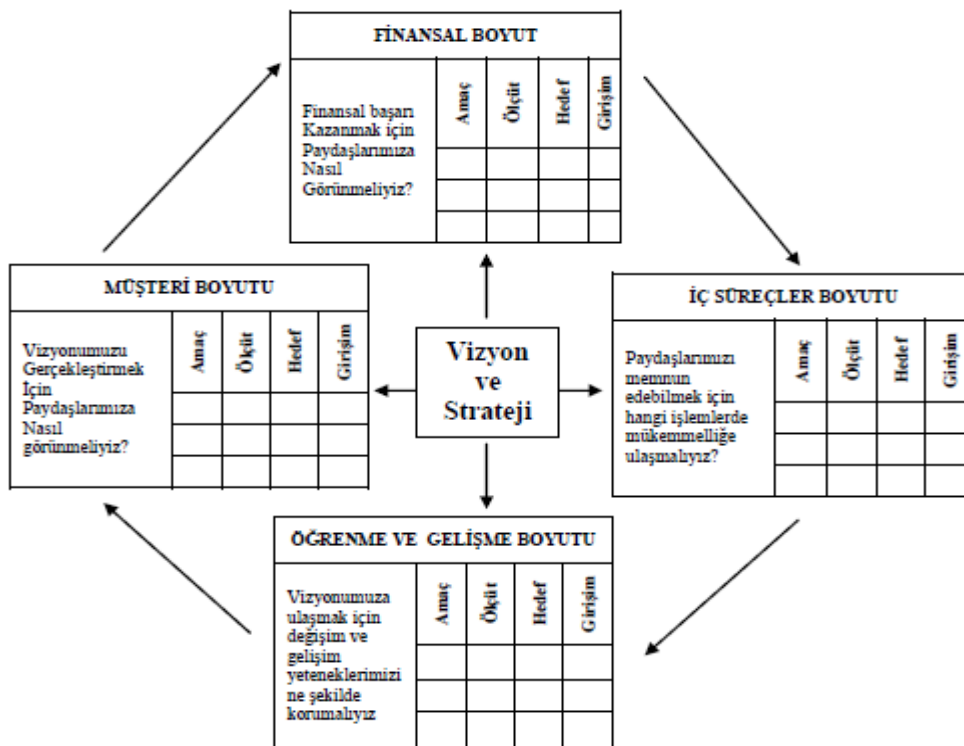
2.4.3.2.4.2. BSC'nin Boyutları

BSC, sadece performans ölçüm sistemi olmayıp işletme stratejisini eyleme dönüştüren stratejik yönetim sistemi ve bunun yanında örgüt içi çift taraflı iletişime imkân veren bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım yöneticilere işletmenin stratejik kararlarının değerlendirilmede birden fazla boyuttan bakan geniş ve kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu boyutlar, işletmenin geçmiş dönemlerde gerçekleşen ekonomik faaliyetlerin sonucunu gösteren finansal ölçütler ve gelecekteki finansal ölçütlerin itici gücü olan müşteri memnuniyeti, işletme içi süreçler ile öğrenme ve gelişme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 71). BSC örgütün tepe yöneticilerine dört farklı perspektiften bilgi verirken ölçüt sayısını da minimum düzeyde tutarak aşırı bilgi yükünün önüne geçmektedir. Bu dört boyut genel bir

çerçeve çizmekte olup tüm işletmelerde dördünün uygulanma zorunluluğu yoktur. İşletmenin içinde bulunduğu sektör, yapısal özellikleri veya çevresel koşullara bağlı olarak bu boyutlar artırılabilir veya azaltılabilir (Kaplan ve Norton, 1996: 44). BSC'yi uygulayan her bir işletmenin kendine özgü şartları olduğundan amaçlarına uygun boyutlardan oluşan bir BSC uygulama imkânına sahip olmaları doğal bir durumdur.

Özetle BSC'nin bünyesinde bulundurduğu dört boyut ile işletmeler maddi ve maddi olmayan varlıklarını stratejik hedefler doğrultusunda kullanılarak operasyonel iyileştirmelere ve dolayısıyla kâr miktarlarında artış sağlayabilmektedirler. Bunlardan finansal boyut ile maddi varlıkların miktarını arttırarak işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Diğer taraftan BSC'nin finansal olmayan boyutları olarak ifade edilen işletmelerin maddi olmayan varlıklar ya da entelektüel sermaye oluşturma kabiliyetleri de onların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kritik bir faktörü olarak ifade edilmektedir (Sim ve Koh, 2001: 19).

Şekil 2.4: Balanced Scorecard



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 9.

2.4.3.2.4.2.1. Finansal Boyut

Finansal ölçümler, geçmişte verilen kararların ekonomik sonuçlarını özetlemede yararlı bilgiler sunmaktadır. Bundan dolayı diğer performans ölçüm yöntemlerinde kullanılan finansal boyut BSC’de de aynı şekilde muhafaza edilmektedir. Finansal performans ölçümleri, bir işletmenin stratejisi ile bu stratejiye ilişkin yürütme ve uygulamaların işletmenin gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 25).

BSC uygulaması işletmenin tüm birimlerindeki finansal hedeflerin işletme stratejisine uyumlu olmasını teşvik etmelidir. BSC’nin diğer boyutlarının amaç ve ölçümleri finansal boyuttaki amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olmalıdır. Seçilen her ölçünün, finansal performansın artmasına katkı sağlayacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 47). Finansal boyut, işletmenin finansal olarak başarılı olabilmesi için hissedarlarına ve yatırımcılarına ne şekilde görünmesi gerektiği üzerine yoğunlaşır

BSC’de strateji, arzulanan uzun vadeli ekonomik performansı sağlamak için öncelikle uzun vadeli finansal hedefler belirler, daha sonra bunları finansal süreçler, müşteriler, iç süreçler ve nihai kullanıcı ile sistemler gibi bir dizi eylemlerle ilişkilendirmektedir.

BSC’nin finans boyutu, genel olarak işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaca hizmet eder. Bunlar: gelir artışı ve bileşimi, maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik artışı, varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi ve yatırım stratejisi şeklindedir (Erbaşı, 2011: 41). *Gelir artışı ve gelir bileşimi*; ürün ve hizmetlerin çeşitlerini artırmak, işletmeye yeni müşteri ve pazarlar kazandırmak, ürün ve hizmetlerin katma değerinin yükseltmek ile ilgilidir. *Maliyetin düşürülmesi ve verimlilik artışı* amacı; ürün ve hizmetlerin doğrudan ve dolaylı maliyetlerini düşürmek ve ortak kaynakların optimum kullanımını içermektedir. *Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi ve yatırım stratejisi amacı* ise yöneticilerin eldeki sermayeyi yatırıma dönüştürerek yöneliktir. Bu çalışmaların tümü işletmenin finansal

ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kâr oranını artırmaya yöneliktir (Kaplan ve Norton, 2007: 65-66; Erbaşı, 201: 41).

İşletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısı, rekabet çevresi ve işletme stratejisi gibi faktörlere bağlı olarak farklı finansal amaç ve göstergeler ortaya çıkmaktadır. Finansal boyut, genel anlamda işletmelere gelir ve üretim artışı, maliyetlerinin azaltılması, varlıklarından optimum fayda sağlamak ile risk yönetimi gibi alanlara yönelik finansal hedefler belirlemelerine katkı sağlayacak bir çerçeve sunmaktadır (Kaplan ve Norton; 1996: 78). İşletmelerin kullanacakları finansal amaçlar ve ölçüler işletmenin yaşam sürecine bağlı olarak da değişmektedir. Büyüme, sürdürme (koruma) ve hasat (sonuçlandırma) dönemlerinde olan işletmelerin finansal boyuttaki amaçları da farklılık göstermektedir (Hornsby ve Baxendale, 2001: 5). Henüz büyüme döneminde olan bir işletme için satış, müşteri kesitlerinde, pazar oranında hedeflenen yüzdesel artış önemli iken; sürdürme döneminde muhasebe gelirleri, yatırımın kârlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçütler önemli olabilmektedir. Hasat dönemindeki bir işletme için ise nakit akışını en yüksek düzeye çıkaracak ölçüler daha önemli olabilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 62-64).

BSC uygulayan kurumun kâr amaçlı olup olmamasına bağlı olarak finansal boyut farklılık gösterir. Kâr amaçlı kurumlarda yapılan tüm faaliyetlerde finansal açıdan nihai hedef kârlılığı maksimize etmek iken; kamu kurumlarında ise öncelikli hedef hizmet sunulan hedef kitlenin (toplumun) ihtiyaçlarını etkili ve verimli bir şekilde karşılamaktır (Hopf vd., 2005: 7).

2.4.3.2.4.2.2. Müşteri Boyutu

BSC'nin müşteri boyutu, işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar bölümlerini ve bu hedef bölümlerde işletmenin göstereceği performansın hedeflerini ve ölçülerini tanımlamaktadır. Bu bakış açısı tipik olarak iyi oluşturulmuş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların birkaç ana veya genel ölçütünü içerir. Bu temel ölçüler; hedef pazardaki müşteri tatmini, elde tutulan müşteri, yeni müşteri kazanma, müşteri kârlılığı ve pazar payını içermektedir

(Kaplan ve Norton, 1996: 26). Bu ölçülerin çıktıları işletmelerin pazarlama, operasyon, lojistik ile ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinin hedeflerini temsil etmektedir.

Bunların yanında müşteri yaklaşımı hedef pazardaki müşterilere değer sunacak kritik öneme sahip özgün ölçüleri de içermelidir. Müşterilere özgü olan bu değerler müşterilerin işletmeleri seçme veya onlara sadık kalmaları noktasında kritik önem taşımaktadır. Bunlara örnek olarak siparişlerin zamanında teslimi, önceden ortaya çıkabilecek müşteri ihtiyaçlarının tahmin etme ile sürekli yeni ürün ve hizmet sunma verilebilir (Kaplan ve Norton, 1996: 26).

Müşteri boyutunun nihai hedefi finansal hedefleri gerçekleştirmek olduğundan bu boyuttaki hedefler ve performans ölçülerinin finansal boyuttaki hedef ve ölçüleri destekleyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu boyut işletmenin vizyonuna ulaşabilmesi için “müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği” üzerine yoğunlaşmaktadır (Erbaşı, 2011: 43). Diğer bir ifade ile müşteri boyutu, finansal hedefleri gerçekleştirmek için müşterilerimize ne tür değerler sunabiliriz sorusuna cevap bulmaya çalışmalıdır. BSC'nin boyutları arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu gibi müşteri boyutunun temel ölçüleri arasında da ilişki vardır. Örneğin; beklentileri karşılanan müşteriler mutlu olur, bu devamlı sağlanırsa müşteri o işletmenin ürünlerini devamlı tercih eder ve zamanla sadık müşteri haline gelir. Sadık müşteriler hem işletmeye yeni müşteriler kazandırır hem de fiyat hassasiyetleri nispeten daha az olduklarından işletme bunlardan daha fazla kar elde eder. Hem mevcut hem de yeni müşterilere yapılan satışlar sonucu işletmenin pazar payının artmasını sağlar. Tüm bunlar finansal hedeflerin gerçekleşmesine olumlu katkı sağlar.

Günümüzde her alanda olduğu gibi işletme alanında büyük yapısal değişiklik meydana gelmiştir. 20. yüzyılın başlarında üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç açık bir şekilde müşteri lehine dönmüştür. Bunun farkında olan birçok işletme bünyelerinde müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri kurarak rakiplere karşı stratejik üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Müşteriler ile kurulan uzun dönemli ilişkiler sayesinde onların değişen beklenti ve istekleri önceden tahmin edilerek en doğru şekilde karşılanabilmektedir. Aslında bu çağın işletmeleri, yerine getirdikleri tüm iş

süreçlerinde müşteri perspektifinden bakmalı ve diğer bir ifade ile müşteri odaklı stratejiler geliştirmek zorundadır (Dauphinais vd., 2003: 40).

Müşterilerle anlamlı ilişkiler geliştirebilen işletmeler, değişen müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetler geliştirerek müşterilerini memnun edebilecektir. Müşterilerle kurulan ilişkiler ile sunulan ürün ve hizmetler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerden sağlanan sonuçlar sayesinde işletmeler, rakiplerinden farklı olarak hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu görebilmekteler (Erdoğan, 2013: 32). Kalite, yenilik, hız, uygun fiyat ve satış sonrası hizmetler gibi konularda müşterilerini memnun eden işletmelerin müşteri boyutundaki ölçüm sonuçları pozitif olacaktır. Bu pozitif sonuçlar müşteri boyutunun nihai hedefi olan finansal performans hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

2.4.3.2.4.2.3. İçsel Süreçler Boyutu

BSC'nin içsel süreçler boyutu, hissedarların ve müşterilerin beklentilerinin karşılanması için işletme içinde yapılması gereken işlemlerin neler olduğunu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile bu boyut, daha önce finansal performans ve müşteri boyutlarında belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesini sağlayacak etkin ve verimli işletme içi süreçler üzerine yoğunlaşmayı ifade etmektedir. Bu süreçler, mevcut süreçlerin iyileştirilmesini veya tamamen yeni süreçlerin gelişmesini içerebilmektedir (Bean ve Jarnagin, 2002: 56). Bu boyutun temel hedefi, hissedarları yüksek kâr hedefine ulaştıracak müşteri memnuniyetini sağlayacak faaliyetlerin iyileştirilmesi üzerine yoğunlaşmaktır.

Esas olarak bu boyutta yöneticiler işletmenin hangi anahtar yöntemleri geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu yöntemler işletmenin hem hedef pazar bölümlerindeki müşterileri kazanıp muhafaza etmesinde hem de hissedarların finansal beklentilerinin karşılanması açısından kritik öneme sahiptir (Kaplan ve Norton, 1999: 34). Bundan dolayı içsel süreçler boyutunda yer alan verimlilik, süreç zamanı, kalite, maliyet, yeni ürün sunumu gibi ölçüler müşteri

tatmini ve işletmenin finansal performans hedeflerine ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş süreçlerine odaklanmaktadır (Güner, 2006: 44).

BSC ile geleneksel performans ölçüm sistemleri arasındaki temel iki farklı içsel süreçler boyutunda görmek mümkündür. Bunlardan ilki geleneksel yöntemler, sadece mevcut iş süreçlerinin maliyet, kalite ve zamana dayalı ölçümlerinin izlenmesi ve geliştirilmesine üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık BSC işletmenin müşteri tatmini ve finansal hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmesi için genellikle tamamen yeni yöntemlere başvurulmasını ifade etmektedir. Örneğin, BSC’de bir işletme müşteri beklentilerini karşılamak için yeni bir işlem geliştirebilir veya hedef müşterilerine artı değer sağlamak için tamamen yeni bir hizmet türü geliştirebilir. İkinci fark ise BSC işletme içi süreçlere yeniliği dâhil eder. Geleneksel performans ölçüm sistemleri mevcut müşterilerin bugünkü ürün ve hizmetleri en etkin şekilde ulaştırma üzerine odaklanmaktadır. BSC iç süreçler boyutunun hedefleri arasında ise işletmeyi stratejik hedeflere ulaştıracak hem mevcut hem de gelecek müşterilerin ileride ortaya çıkabilecek potansiyel ihtiyaçları karşılayacak tamamen yeni ürün ve hizmetler geliştirmek önemli bir yer tutmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 27). Kısaca geleneksel performans ölçüm sistemleri, müşterilere kısa vadede değer sağlayacak mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirmesi üzerine odaklanırken, BSC’nin içsel süreçler boyutu ise işletmeyi uzun vadede finansal hedeflere ulaştıracak müşterilerin mevcut ve potansiyel beklentilerini karşılayacak genellikle yeni ürün ve hizmetler geliştirme üzerine odaklanmaktadır.

Yenilik olarak adlandırılan sürecin içsel süreçler boyutuna dâhil edilmesi hayati önem taşımaktadır. Yenilik süreci, öncelikle işletmenin gelecekteki ürün ve hizmetleri ile karşılamak istediği pazar kesimlerinin karakteristiklerini tanımlamanın önemini vurgulamakta, daha sonra bu hedef kesimlerin beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetler tasarlamakta ve geliştirmektedir. Bu yaklaşım işletmenin yeni ürün, hizmet ve pazarlar elde etmesini sağlayan araştırma, tasarım ve geliştirme süreçlerine önem vermesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 115). İçsel süreçler boyutunda mevcut veya potansiyel müşterileri memnun edecek yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmenin yanında işletmenin mevcut iş yapış biçimlerini getirilmesinin önemi de devam etmektedir. Diğer bir ifade ile işletme, hem mevcut

müşterilere değer katacak faaliyetleri mükemmelleştirmek hem de mevcut müşterilerin potansiyel ihtiyaçları ile potansiyel müşterilerin isteklerini karşılayacak tamamen yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi önemsemektedir.

BSC'nin içsel süreçler boyutu, işletmenin mevcut veya potansiyel müşterilerine üstün ürün ve hizmetleri sunacak maliyet, kalite, zaman ve performans özelliklerini ortaya koyması ile başlar. Daha sonra işletmenin bu özelliklere uygun ürün ve hizmetleri müşterilere ulaştırılması ile ilgili faaliyetler ile devam eder. Sürecin son adımını ise müşterilerin satın almış oldukları ürün ve hizmetlere artı değer katacak satış sonrası hizmetler ile ilgili aşamadır Kaplan ve Norton (1996: 116). Bu sürecin tamamını genel değer zinciri olarak adlandırmaktadır.

2.4.3.2.4.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

BSC'nin son boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin diğer üç boyutta ortaya koyduğu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak örgütsel öğrenme ve gelişme için gerekli olan alt yapının sağlanması ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile bu boyut işletmelerin temel hedefi olan kurumsal vizyona ulaşmak için gerekli olan kurumsal öğrenme ve gelişme yeteneklerini geliştirme üzerine odaklanır. Küresel rekabetin şiddetli olduğu, işletmelerin neredeyse birbirlerinin aynısı ürün piyasaya sunduğu günümüz iş ortamında, işletmelerin müşteri ve hissedarlarına artı değer sağlayacak yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1996). Bu yetenekler, işletmelerin uzun vadeli amaçlarını ulaşmasını sağlayacak devamlı yeni ve farklı ürünler ortaya koyabilme kapasitesini geliştirmeleri açısından oldukça önemlidir.

BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak bu yetenekleri geliştirmenin üç ana kaynaktan oluşan bir alt yapının varlığına bağlanmaktadır. Bunlar, insan sermayesi (çalışanların yetenekleri, eğitimleri ve bilgi düzeyleri), bilgi sermayesi (bilgi sistemleri, veri tabanları ve bilgisayar ağları) ve örgütsel sermayedir (kurum kültürü, liderlik, çalışan uyumlaştırması ve takım çalışması). BSC'yi kullanan ve uzun vadede üstün performans hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler; insan, bilgi ve örgütsel

sermayeden oluşan alt yapının hedef ve ölçülerine önem vermek zorundadır (Kaplan ve Norton, 1996: 146).

Öğrenme ve gelişme boyutu, stratejik açıdan maddi olmayan en önemli varlıkları tanımlayarak bunları işletme stratejisi ile uyumlaştırmanın gereğini vurgulamaktadır. Bu boyutun hedefleri; hangi işin (insan sermayesi), hangi sistemin (bilgi sermayesi) ve nasıl bir ortamın (örgütsel sermayenin) değer oluşturan iç süreçleri desteklemesi için gerekli olduğunu belirlemektir. Bu maddi olmayan varlıklar, kritik iç süreçlerle bütünleştirilmeli ve bunları desteklemelidir (Kaplan ve Norton, 2004: 23; Bekmezci, 2008: 80).

Öğrenme ve gelişme boyutu, sürekli değişen müşteri beklenti ve arzularının yanı sıra gelecekte ortaya çıkabilecek müşterileri isteklerine ayak uydurmak zorundadır (Kaygusuz, 2005: 96). Diğer bir ifade ile bu boyut, müşterilere değer sunacak işletme içi süreçleri geliştirecek yeteneklerin de zamana bağlı olarak değişmesi gereğine dikkat çekmektedir. Uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek isteyen işletmeler, iş görenlerinin yeteneklerini artıracak eğitime, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesine ve örgütsel süreç ile işlemlerin uyumlaştırılmasına sürekli yatırım yapmak zorundadır (Kaplan ve Norton, 1996: 127). Bu boyut değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmelere geleceğe hazır olmaları için yardımcı olmaya çalışmaktadır.

Öğrenme ve gelişme boyutu BSC'nin anlaşılmasını kolaylaştırmakta ve BSC'nin diğer boyutlarının başarısının da temelini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 126). BSC boyutları arasında sıkı bir ilişki olduğundan bu boyutun başarısı diğer boyutları da etkilemektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin içsel süreçlerin etkin olmasını sağlayacak yetenekler için gerekli olan alt yapıyı (insan, sistem ve örgütsel sermaye) sunmaktadır. İçsel süreçler boyutu, müşteri memnuniyetini sağlayacak yeni ürün ve yöntemler geliştirmektedir. Müşteri boyutu ise müşterilere artı değer sunacak hizmetleri ortaya koyarak finansal hedefleri gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Nihayet finansal boyutun temel hedefi olan düşük maliyet, kar ve verimlilik rakamlarını gösteren sayısal veriler de hissedarları beklentilerini karşılayacak ve onları mutlu olmasını sağlayacaktır (Uygur, 2009:

152). Diğer bir ifade ile finansal olmayan üç boyuttaki hedeflerin gerçekleşmesi uzun vadede işletmenin finansal hedeflerine ulaşmasını ve hissedarlarının kazançlarında artış sağlayacaktır.

BSC'nin boyutları arasındaki sıkı ilişki işletmenin hedeflerine etkin ulaşabilmesi için enerjisini dört boyut arasında dengeli bir şekilde harcamasını gerekli kılmaktadır. Çünkü her bir boyutun ölçülerinin sonuçları diğer bir boyutu direk olarak etkilemektedir. Bununla beraber öğrenme ve gelişme boyutundaki hedeflerin gerçekleşmesi diğer boyutlardaki amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin öncelikli olarak öğrenme ve gelişme boyutunun hedeflere ulaşmayı sağlayacak yeteneklerin geliştirmesi için insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgüt sermayesinden oluşan alt yapıyı oluşturmaları gerekmektedir (Niven, 2005: 160).

2.4.3.2.4.3. Balanced Scorecard'ın Kullanım Yaygınlığı

BSC ile ilgili yapılan olumsuz eleştirilere rağmen bir işletmenin vizyon ve stratejisini, somut hedeflere ve ölçülere dönüştürme yeterliliğine sahip olması, performans ölçüleri konusunda bütüncül bir yaklaşım sunması, kullanım kolaylığı ve esnekliğinden dolayı her örgüte uygulanabilmesi gibi özelliklerinden dolayı dünya üzerinde farklı sektörlerden birçok büyük işletme tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Kaplan ve Norton tarafından ilk olarak 1990 yılında 12 işletmede bir yıl boyunca sürdürülen bir çalışma sonucunda oluşturulan BSC, bugüne kadar Amerika'dan Avrupa'ya, Afrika'dan Asya'ya birçok sanayi, ticaret ve hizmet işletmelerinde uygulanmıştır. Ancak burada bu tezin konusu kapsamında sadece turizm alanında yapılan çalışmalarından bazı örneklere yer verilecektir.

ABD'de 1985 yılında bir otel ile başlayan White Lodging Services şirketi BSC'yi 1997'den beri uygulamaktadır. Yönetim, hem otel hissedarlarının hem de otel yöneticilerinin bakış açılarıyla işletmenin operasyonlarının etkinliğini ölçmek için BSC'nin kendi versiyonunu geliştirmiştir. İki yıllık uygulama sonunda işletmenin performansında önemli bir düzeyde gelişme sağlayarak rakiplerinden

daha iyi finansal sonuçlara ulaşan White Lodging Services, işletme içi süreçlerini de geliştirmiştir. Bununla birlikte bu iki yıllık dönemde müşteri memnuniyeti ölçümlerinden hedeflenen iyileşme düzeylerine ulaşamamıştır. Bu istenen sonuç olmamasına rağmen işletmenin finansal performansını etkilemesinden çok önce işletme sahiplerinin ve yönetiminin bu konuda gerekli önlemleri almasını sağlamıştır (Denton ve White, 2000: 94). BSC'nin başarılı uygulamaları ile vizyonuna bağlı kalarak stratejik hedeflerine daha fazla bir uyum sağlayan işletme Amerika'nın en büyük ve en hızlı büyüyen konaklama gruplarından biri olmuştur. Bugün itibariyle White Lodging, 120'den fazla otel ile ülke çapında 19 eyalette 26 marka ve 19 restoranın bulunduğu 30'dan fazla lüks markalı otel için yönetim hizmeti sunan bir portföye ulaşmıştır (www.whitelodging.com, 2017).

BSC sisteminin otel işletmeleri üzerine uygulamasına ilişkin Kılınç ve diğerleri (2008) tarafından da “Konaklama İşletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı Üzerine Bir Araştırma” isimli bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak Antalya'nın Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller ele alınmıştır. Çalışmada performans yönetim sürecinde bu otellerin kullandıkları farklı performans değerlendirme yaklaşımlarını belirlemek ve bu yaklaşımların BSC ile uyumlu olup olmadıklarını tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonunda ulaşılan sonuçlardan konaklama sektörünün BSC uygulamalarına için uygun olduğunu ve gerekli yönlendirmeler yapılması durumunda bu sektörde başarılı uygulama örneklerinin görülebileceği belirlenmiştir (Keser, 2011: 135).

Otel işletmeleri tarafından kullanılmak üzere BSC geliştirmek için pilot bir çalışma, İngiliz bir otel grubuna bağlı olarak faaliyet sürdüren 131 odalı, orta büyüklükteki beş yıldızlı bir otelde uygulanmıştır. Pilot çalışma, otelin genel müdürü ile yapılan mülakat yoluyla gerçekleştirilmiştir. Kaplan ve Norton tarafından BSC geliştirilmesi için özetlenen süreci takiben, görüşme üç ana başlık altında yapılandırılmıştır. Birinci aşamada, otelin vizyonu ve buna uygun olarak hedefleri belirlenmiştir. İkinci aşamada, otelin bu hedefler ile ilgili kritik başarı faktörleri belirlenmiştir. Üçüncü aşamada ise kritik başarı faktörlerini desteklemek için dengeli performans ölçüleri geliştirilmiştir. Çalışma sonunda bir otel grubu için geliştirilen BSC'nin, bireysel otelinkinden farklı olacağı ve departmanların her biri için ayrıntılı

bir BSC hazırlamanın faydalı olacağını belirtilmiştir. Buna ek olarak BSC bileşenlerinin gözden geçirilmesine ve ihtiyaç duyulduğunda düzenli olarak güncellenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Brown ve McDonnell, 1995: 11).

Hilton Otelleri, 1990'lı yılların başında yaşanan "Körfez Savaşı" sonucu ortaya çıkan ekonomik durgunluk ve devam eden çok sayıda inşaat nedeniyle konaklama sektörünün yaşadığı sıkıntılardan etkilenmiştir. Bu zorlu süreçten kurtulmak için faaliyetlerinde değer oluşturma esasına dayalı yeni ve kapsamlı bir performans yönetim yaklaşımı olan BSC'yi uygulamaya başlamıştır. BSC uygulamasının amacı, şirketin stratejik vizyonunun günlük faaliyetlere yansıtılmasını sağlayarak verimliliği artırmaktır. Hilton Otelleri, BSC'de kendisi için değer kattığı düşünülen "gelirlerin maksimizasyonu", "faaliyet etkinliği", "değer sunumu" ve "marka yönetimi" boyutlarını sekiz performans ölçüsünü kullanarak ölçmektedir. Uygulamanın sonunda BSC'nin otel grubunun stratejik vizyonunu günlük operasyonlara dönüştürmek için birincil araç haline geldiği, bunun yanında grubun finansal ve finansal olmayan performansında da önemli gelişmeler olduğu ortaya çıkmıştır (Huckestein ve Duboff, 1999: 30-35).

Turizm alanında diğer bir çalışma da Yunanistan'da bir turizm şirketinde vaka analizi yöntemi kullanılarak BSC kavramının analizi ve performans ölçümü üzerine yapılmıştır. Çalışmada, stratejik BSC'nin teorik ve pratik yaklaşımları, avantajları, dezavantajları, uygulanabilir alanlar ve bir endüstride uygulanan hiyerarşik düzende izlenen prosedürlere göre analiz edilmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulardan BSC yaklaşımının bir performans ölçüm aracı olarak Yunanistan'da turizm alanında uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Kartalis vd. 2013: 413).

BSC'nin konaklama işletmeleri üzerine bir çalışma da Mbugi (2015) tarafından Kenya'nın başkenti Nairobi'de bulunan beş yıldızlı oteller üzerine yapılmıştır. Bu çalışmada, BSC yaklaşımı kullanarak Nairobi'deki beş yıldızlı otellerdeki performansı ölçmeye çalışılmıştır. Algılanan performansa göre Nairobi'deki beş yıldızlı otellerdeki seçilmiş göstergeleri karşılaştırılması; cinsiyet, mesleki yeterlilik ve yöneticilerin deneyimi gibi seçilmiş değişkenler birlikte BSC

kullanan otellerin performansı arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın bulguları, katılımcıların 20'sinin (% 36) performansı ölçmek için BSC'yi kullandıklarını ortaya koymuştur. Bunun yanında, BSC kullanan beş yıldızlı otellerdeki müşteri/konuk profillerinin kalitesinde ve çalışan başına uygulanan eğitimlerde de önemli oranda artış yaşanmıştır. Analiz sonuçlarından finansal, müşteri, işletme içi süreç ile öğrenme ve gelişme göstergelerinin ortalama performansında önemli farklılıklar olduğunu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonunda, departman yöneticilerine performans ölçümünde özellikle BSC yaklaşımı kullanımının önemi konusunda çalışanların bilgilendirilmesi önerilmiştir (Mbugi 2015: 85).

Aktürk ve Özgür (2011) “Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği” isimli bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada Türkiye’de farklı sektörlerde birçok işletme tarafından son yıllarda uygulanmaya başlanan BSC yaklaşımının otel işletmelerinde bir performans yönetimi aracı olarak uygulanması durumunda başarısını etkileyebilecek unsurların neler olabileceği araştırılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulardan, BSC yönteminin otel işletmelerinde uygulanması durumunda işletmelerin kendilerini finansal, müşteri, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarında sürekli iyileştirme imkânı bulacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında uygulamanın işletmelerin hem kısa vadede hem de uzun vadede başarısına ve kurumsallaşma sürecine de ciddi katkı sağlayacağı vurgulanmıştır (Aktürk ve Özgür, 2011: 31).

Diğer taraftan Evans (2005) tarafından “Oteller İçin Bir Yönetim Aracı Olarak BSC'nin Değerlendirilmesi” adlı bir çalışma İngiltere'nin kuzey doğusundaki oteller üzerine yapılmıştır. Söz konusu çalışma, BSC'nin stratejiye yaklaşımını ve uluslararası otel endüstrisi için kullanılabilirliğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgulardan performans ölçümünde çok çeşitli ölçülerin kullanılmakta olduğu ve birçok otel işletmecisinin, Kaplan ve Norton tarafından tanımlanan dört boyutunun hepsinden alınan ölçüleri kullandığını ortaya çıkmıştır. Yazar, bazı sınırlamalarına rağmen BSC yaklaşımının otel yöneticileri için yararlı bir yönetimsel araç olduğu sonucuna varmaktadır (Evans, 2005: 387).

Sainaghi vd. (2013) ise yaptıkları kapsamlı bir çalışmada 1992'den 2011'e, BSC objektifiyle yedi lider otelcilik ve turizm dergisinde yayınlanan otel performans araştırmalarını inceleyerek üç soruyu cevaplamayı amaçlamaktadır. Bu dergilerde yayınlanan otel performans araştırmalarına BSC'nin hangi perspektifleri dahil edilmiştir? Gelecekteki otel performansı araştırması için eğilimler ve sonuçlar nelerdir? Yayın çıktılarının başlıca coğrafi alanları nelerdir? Otel, BSC ve performansın anahtar kelime seçim kriterleri tam olarak uyan 138 makalelik bir veri tabanı kullanılarak 11 hipotez test edilmiştir. Sonuçlar, otelcilik performansının konaklama üzerine çalışma yapan bilim adamlarının ilgisini çektiğini, ancak önemli boşlukların kaldığını göstermektedir. Araştırmacılar, finansal ve finansal olmayan göstergelerin yararlarını fark etmekle birlikte, otel organizasyonlarına performanslarının yönetimine daha iyi yaklaşımlar sunmak için bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir (Sainaghi vd. 2013: 150).

2.4.3.2.4.4. Balanced Scorecard'a Yapılan Eleştiriler

BSC, dünya çapında değişik sektörlerde birçok işletmede tarafından başarılı bir şekilde uygulanan popüler bir performans ölçme ve değerlendirme sistemidir. Dünya ölçeğinde çok sayıda araştırmaya konu olan BSC ile ilgili olumlu değerlendirmelerin yanında birtakım eleştiriler de söz konusudur. Daha çok akademik çevreler tarafından getirilen bu eleştirilerin bir kısmı BSC'nin kavramsal yapısı ile ilgili iken diğer bir kısmı ise uygulama ile teori arasındaki farklılıklarla ilgilidir (Pessanha ve Prochnik, 2006).

BSC'nin ortaya çıkmasının üzerinden 20 yıldan daha uzun süre geçmesine karşın henüz teorik anlamda istenilen düzeyde olgunlaşmadığı gibi BSC'nin uygulamasında da çeşitli problemlerle karşılaşmaktadır. Yapılan çeşitli eleştiriler sonucunda Kaplan ve Norton BSC'yi üç kez revize etmiş ancak buna rağmen hem teorik yapısına hem de uygulamasına yönelik önemli oranda eleştiriler devam etmektedir (Awadallah ve Allam, 2015: 95). Çalışmanın bu bölümünde BSC üzerine bugüne kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara dayanarak bu sistemin eleştirildiği temel noktalara yer verilmiştir

BSC'nin öne sürdüğü en önemli yönlerden biri farklı boyutları arasındaki güçlü nedensel ilişkilerdir. Buna karşın bazı bilim adamları, BSC'de önerilen bir kısım ölçüm alanları arasında neden-sonuç ilişkisinin basit ve sınırlı olarak açıklandığını belirtmektedir (Norreklit, 2003; Mohobbot, 2004; Henk ve Kim 2002). Norreklit (2003: 592) bu sınırlamaların bir örneğini müşteri sadakati ve finansal performans arasındaki ilişkiye dayandırarak açıklamıştır. Müşteri sadakati ile finansal performans arasında önemli bir ilişki olduğunu, ancak artan müşteri sadakatının uzun vadede finansal performansın nedeni olduğu şeklinde genelleştirilemeyeceğini ifade etmiştir. İşletmelerin beklentileri çok yüksek olan ve az miktarda ürün satın alan sadık müşterilerinin memnun etmenin finansal açıdan kârlı olmayacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla müşteri sadakati ile finansal performans arasında her zaman pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmenin mantıksal bir yanılgı olacağını ve bireysel şirketlerin hatalı olan performans göstergelerini öngörmesine neden olacağını ifade edilmektedir (Salem vd. 2012: 6).

BSC ile ilgili bir çalışmada, BSC'nin zaman unsurunu ihmal etmesinden dolayı boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin problemlili olduğuna yöneliktir (Gomes ve Romão, 2014: 5). BSC'nin bir boyutunun, diğer bir boyutu neden-sonuç ilişkisi içinde etkileyebilmesi için bazen belirli bir zamanın geçmesini gerekmektedir. BSC boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisi aynı zamanda ölçülmektedir. İşletmelerin yaptıkları bazı işlemler müşterilerin daha verimli olmasını sağlayabilir. Ancak yapılan çalışmalar bazen hemen etkisini gösterirken, bazen de bir inovasyonun birkaç yıla kadar finansal sonuçları ancak etkileyebilmektedir (Norreklit, 2000: 71). Bundan dolayı boyutlar arasında neden-sonuç ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde ölçümü için bazı işlemlerin neticelerinin zamanla ortaya çıkacağı dikkate alınarak farklı zaman aralıklarında ölçümlerin yapılması gerekmektedir.

BSC ile ilgili bir tartışma ise BSC yapısının iç boyutlara odaklanmayı teşvik ettiği ve hissedarlar ile müşteriler dışındaki paydaşları dikkate almadığına yöneliktir. Bu durumda yönetim dış koşullardaki önemli değişikliklerin BSC'nin uygulanmasını nasıl etkilediğini değerlendirememektedir. Buna ek olarak Henk ve Kim (2002), BSC'nin çalışanların ve tedarikçilerin katkılarının vurgulanan genişletilmiş değer

zincirini dikkate almadığına dikkat çekmektedir. Norreklit (2003), bazı firmalar için önemli olabilecek tedarikçiler ve kamu otoriteleri gibi BSC'ye dâhil olmayan bazı menfaat sahiplerinin bulunduğunu belirtmektedir (Saleem vd., 2012: 7).

Başka bir çalışmada ise, BSC'nin yapısının statik olduğu ve dinamik bir çevrede faaliyet sürdüren işletmelerin stratejilerini uygulamalarında önemli bir sınırlama getireceği belirtilmektedir (Molleman, 2007). Bu bulgu, Madsen ve Stenheim (2014) tarafından BSC'nin esnekliği ile ilgili ileri sürülen gözlemiyle çelişir; zira söz konusu yazarlar BSC'nin işletmelere amaçlarına ve ihtiyaçlarına göre uygulamaları için yorumlayıcı bir alan sunduğunu savunmaktalar. Diğer taraftan Kaplan ve Norton (1996), BSC'nin dinamik bir iş ortamında yöneticilere stratejilerinde sık sık değişimler yapmaları ya da stratejilerini tamamen değiştirmeleri konusunda yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Ancak işletme stratejilerinde değişimin sık olması, belirlenen temel göstergelerin yararlılığı konusundaki belirsizliğin artmasına neden olacaktır. Bunun yanında stratejilerinde değişikliğe giden işletmeler performans ölçülerini de buna bağlı olarak yeniden oluşturmak zorunda kalacaktır. Bu da işletmeler için hem zor hem de maliyetli olmaktadır (Awadallah ve Allam, 2015: 97).

BSC'ye getirilen eleştirilerinden birinde ise yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir şekilde yapılandırılması nedeniyle BSC'nin metodolojisinin ideal olmadığı ileri sürülmüştür (Rillo, 2004: 158). Kanji (2002), her şeyden önce, stratejik hedefleri hiyerarşik bir düzen içinde işletme çalışanlarının ihtiyaçlarından ziyade sadece sonuç odaklı bir merkezi programa göre belirlemenin doğru olmayacağını ifade etmektedir. Diğer taraftan, bir işletmede çok sayıda departman arasında bir süreç sonunda meydana gelen işlerde hem hedeflerin hem de ölçülerin hiyerarşik bir şekilde belirlenmesi potansiyel bir tehdit olabilmektedir. Bu şekilde yukarıdan aşağıya hiyerarşik yapılanma bireysel departmanlar için ideal olabilir ancak tüm işletme için uygun olmayabilir. BSC'nin daha gerçekçi hale gelerek uygulanabilmesi için kontrol yöntemlerini ihtiyaca göre ayarlamalı ve kontrol sürecinin daha dinamik olması gerekmektedir (Norreklit, 2000: 81). Diğer bir eleştiri; BSC yüksek düşüncelerle tasarlanmış, kuruluş sürecinin zor olan idealist bir model olmasına ilişkindir. BSC çok iyi yapıya sahip olmasına karşın uygulamada neyin nasıl yapılacağına ilişkin

belirsizlikler barındırdığından başarılı olması için belli bir deneyime ihtiyaç vardır (Braam ve Nijsen, 2004: 336). Bundan dolayı BSC'nin uygulamada sadece büyük projeleri uygulayacak miktarda yeterli insan kaynağının bulunduğu büyük şirketler için ideal olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında BSC modelinin istikrarlı gelişen örgütlere uygun olduğu ve uygulamada örgütlerin yeniden yapılandırılmaya ihtiyaç duyduğu durumlarda BSC geleneksel yaklaşımının olumlu sonuç vermediği kanıtlanmıştır (Rillo, 2004: 159).

BSC'ye yönelik öne sürülen bir tartışma konusu ise uygulamanın karmaşıklığı ve kaynak yoğunluğuna ilişkindir. Antonsen'e (2010) göre, BSC'yi uygulamak bir örgütün bazı departmanlar için aşırı iş yüküne neden olacak yeni veriler toplamasını gerektirebilir. Artan bilginin mevcut güç dengelerini bozma potansiyelinden dolayı hem çalışan hem de yönetim direncine yol açabilir. Artan iş yüklerine ek olarak BSC'nin süreci açıkça tanımlamadığı için BSC'yi uygulayan şirketlerin yarısından fazlası, başarı göstergeleri ve kilit performans göstergelerinin nasıl geliştirileceği ile neden-sonuç ilişkileri hakkında hiçbir fikri yoktur (Awadallah ve Allam, 2015: 97).

Kaplan ve Norton, herhangi bir örgütün BSC'nin kurulmasında çift döngülü öğrenme sürecini kullanması gerektiğini tartışmıştır. Ancak çok hızlı değişen dış çevre göz önüne alındığında bu öğrenme şekli kesinlikle yeterli değildir. Günümüz koşullarında işletmelerin dış çevreyi çok sık gözlemleyerek mümkün olan en fazla bilgiyi en kısa sürede öğrenmesi değişime ayak uydurabilmesi açısından hayati bir önem taşımaktadır (Rillo, 2004: 157).

BSC'yi uygulayan bazı işletmelerde performans ölçüleri belirlenirken gerçekten odaklanılması gereken hedefler yerine, stratejik hedeflerle ilgisi olmayan, daha çok ölçülmesi kolay olan ölçüler tercih edilmektedir. Bunun yanında bazı işletmelerde, BSC'nin tüm işletme birimlerine ulaştırılmasında ve orada çalışanlarca anlaşılmasında ciddi sorunlar yaşanmaktadır (Phillips, 1999: 175). BSC performans ölçümünde kullandığı ölçülerin sayısını doğru seçmemesi durumunda geçerliliğini yitirecektir. Hondson vd. (2001), BSC'nin performans boyutlarını kapsamlı olmasına

rağmen tanımlanan ölçülerin önemini korumak için bir mekanizma olmadığını belirtmişlerdir (Salem vd., 2012: 6).

Yukarıda sayılan tüm olumsuz eleştirilere karşın; bir işletmenin vizyon ve stratejisini somut hedeflere ve ölçütlere dönüştürmesi, performans ölçütleri konusunda bütüncül bir yaklaşım sergilemesi, aşırı bilgi yüklemesinden kaçınarak önemli ölçütlere odaklanması, kullanım kolaylığı, esnekliğinden dolayı her örgüte uygulanabilmesi gibi birtakım özellikler de BSC'nin güçlü yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bekmezci, 2008: 70). BSC taşıdığı bu önemli avantajlardan dolayı günümüzde ABD, Avrupa ve Japonya başta olmak üzere dünyanın birçok yerindeki işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. BSC, işletmelerin geçmişine dair finansal göstergelerinin yanında geleceğe yönelik finansal olmayan göstergeleri de dikkate alarak denge sağlayan, veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm veya yönetim tekniği olduğu için bu çalışmada esas alınmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve araştırmada kullanılan ölçekler ile araştırmada kullanılan analiz tekniklerine yer verilmiştir.

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu temel amacın yanında çalışmanın alt amaçları;

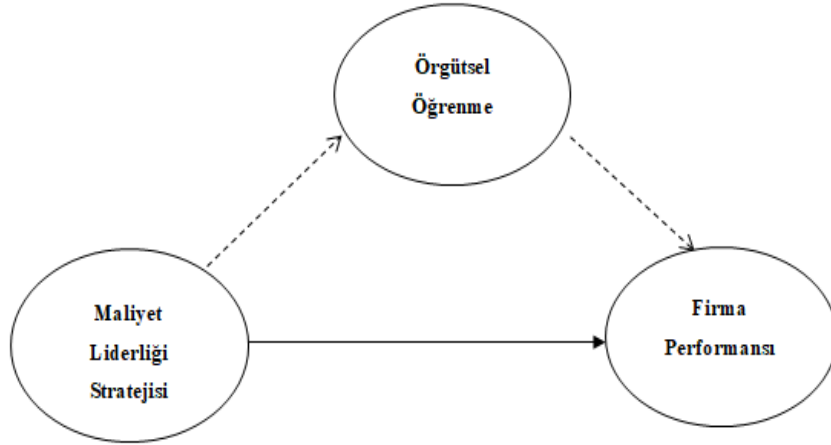
- Örgütsel öğrenme ile maliyet liderliği arasında ilişki olup olmadığını,
- Maliyet liderliği ile firma performansı arasında ilişki olup olmadığını,
- Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Şekil 3.1’de bulunan model test edilecektir. Bu bağlamda modelde ilk önce maliyet liderliği stratejisi bağımsız değişken, örgütsel öğrenme aracı değişken ve firma performansı bağımlı değişken olarak alınmıştır maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha sonra maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı değişken etkisi test edilmiştir.

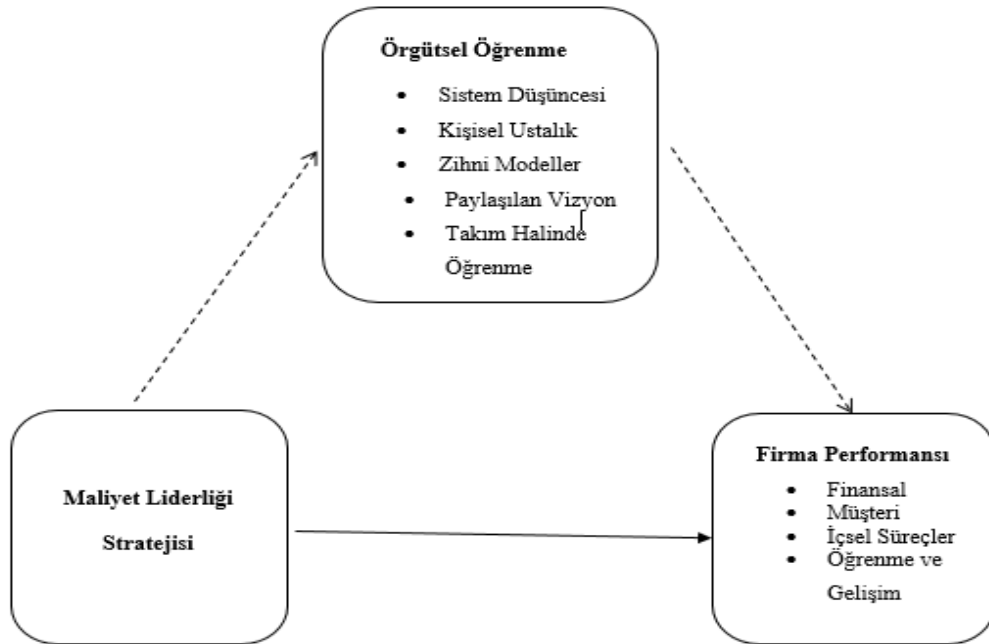
Aşağıda şekil 3.1’de araştırmanın genel modeli görülmektedir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Genel Modeli



Araştırmanın genel modeli, maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelemektedir. Modelde yer alan kavramların daha derinlemesine irdelenebilmesi için bu değişkenleri oluşturan alt boyutların detaylı olarak incelenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmanın ayrıntılı modeli şekil 3.2'deki gibi geliştirilmiş ve hipotezler bu model esas alınarak oluşturulmuştur.

Şekil 3.2: Araştırmanın Detaylı Modeli



Araştırmanın genel modelinde 1 bağımsız, 1 bağımlı ve 1 ara değişken olmak üzere toplamda 3 ana değişken (örgütsel öğrenme, hem bağımlı hem bağımsız hem de ara değişken özelliği taşıyor) bulunmaktadır. Ayrıntılı modelde ise, toplamda 10 değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden 1 tanesi bağımsız değişken (maliyet liderliği), 4 tanesi bağımlı değişken (finansal, müşteri, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişme) ve 5 tanesi ise hem bağımlı hem bağımsız hem de ara değişken (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme) şeklindedir.

Hipotezler

Maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel öğrenmenin ara değişkenlik etkisini incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

1. Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı İlişkisinde Sistem Düşüncesi Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide sistem düşüncesi boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H1a: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H1b: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H1c: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H1d: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

2. Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı İlişkinde Kişisel Ustalık Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler, maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide kişisel ustalık boyutu aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H2a: Kişisel ustalık, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H2b: Kişisel ustalık, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H2c: Kişisel ustalık, maliyet liderliği stratejisi ile içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H2d: Kişisel ustalık, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

3. Grup Hipotezler: Maliyet Liderliği Stratejisi ile Performans İlişkinde Zihni Modeller Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide zihni modeller boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H3a: Zihni modeller, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H3b: Zihni modeller, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H3c: Zihni modeller, maliyet liderliği stratejisi ile içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H3d: Zihni modeller, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

4. Grup Hipotezler: Maliyet Liderliği Stratejisi ile Performans İlişkisinde Paylaşılan Vizyon Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide paylaşılan vizyon boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir

H4a: Paylaşılan vizyon, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H4b: Paylaşılan vizyon, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H4c: Paylaşılan vizyon, maliyet liderliği stratejisi ile içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H4d: Paylaşılan vizyon, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

5. Grup Hipotezler: Maliyet Liderliği Stratejisi ile Performans İlişkisinde Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler rekabet stratejileri ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide takım halinde öğrenme boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H5a: Takım halinde öğrenme, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H5b: Takım halinde öğrenme, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H5c: Takım halinde öğrenme, maliyet liderliği stratejisi ile içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H5d: Takım halinde öğrenme, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Seyahat acenteleri işletmelerinin her birini temsil eden orta ve üst düzeylerde görev yapan bir yöneticiden veriler elde edilmiştir. Araştırmanın evreninde bulunan seyahat acentelerini belirlemek için TÜRSAB'ın resmi internet sayfası kullanılmıştır. TÜRSAB'ın Ekim 2016 tarihli verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acentelerinin sayısı 569'dur. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini toplam 569 IATA üyesi seyahat acentesi işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni ulaşılabilir büyüklükte olduğu için verilerin toplanmasında tam sayım yöntemi tercih edilmiş ve evrenin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. Araştırma sonunda veri seti 351 adet anket çalışmasından oluşmuştur.

Araştırma evrenini oluşturan IATA üyesi seyahat acentelerinin seçilme sebebi bu acentelerinin daha kurumsal bir yönetim anlayışı ile yönetilmeleri ve hizmet etikleri alanlarının çok geniş olmasıdır. Araştırma evrenini oluşturan IATA üyesi seyahat acenteleri Türkiye'nin yedi bölgesinde toplam 51 iline dağılmıştır. Bununla beraber İstanbul'daki seyahat acentelerin toplam acenteler içindeki oranı %43'tür. İstanbul'un yanı sıra bu acentelerin yoğun olarak bulunduğu diğer şehirler ise sırasıyla Ankara, Antalya, Konya, Kayseri, İzmir, Bursa Mersin, Kocaeli ve Adana gibi büyük şehirlerdir. Aşağıda Tablo 3.1'de söz konusu bu acentelerin bulunduğu şehirler ve acente sayıları verilmiştir.

Tablo 3.1: Şehirler ve IATA Üyesi Seyahat Acenteleri Sayıları

ŞEHİRLER	IATA ÜYESİ SEYAHAT ACENTESİ SAYISI	ŞEHİRLER	IATA ÜYESİ SEYAHAT ACENTESİ SAYISI
1. ADANA	8	26. ISPARTA	1
2. ADIYAMAN	2	27. İSTANBUL	248
3. AFYON	1	28. İZMİR	17
4. AKSARAY	2	29. MARAŞ	5
5. ANKARA	75	30. KAYSERİ	19
6. ANTALYA	24	31. KIRIKKALE	1
7. ARTVİN	1	32. KOCAELİ	9
8. AYDIN	7	33. KONYA	19
9. BALIKESİR	4	34. KÜTAHYA	2
10. BARTIN	1	35. MALATYA	2
11. BATMAN	1	36. MERSİN	11
12. BOLU	3	37. MUĞLA	7
13. BURSA	14	38. ORDU	1
14. ÇANKIRI	1	39. RİZE	3
15. ÇORUM	1	40. SAKARYA	3
16. DENİZLİ	7	41. SAMSUN	3
17. DİYARBAKIR	3	42. SİİRT	1
18. ELAZIĞ	2	43. SİVAS	3
19. ERZİNCAN	2	44. ŞANLIURFA	6
20. ERZURUM	4	45. TEKİRDAĞ	2
21. ESKİŞEHİR	5	46. TOKAT	1
22. GAZİANTEP	5	47. TRABZON	8
23. GİRESUN	1	48. UŞAK	1
24. HATAY	6	49. VAN	1
25. İGDIR	1	50. YALOVA	3
		51. YOZGAT	1
TOPLAM			569

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak bilimsel araştırmalarda en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, cevaplandırıcının daha önceden belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara yanıt vermesiyle verilerin elde edilmesi tekniğine denir (Altunışık vd., 2012). Bu çalışmada anket tekniğinin tercih edilmesinin nedenleri; geniş katılımcı kesimlerinden çok sayıda verinin kısa sürede kolay ve düşük bir maliyetle toplanmasına, yanıtların sayısallaştırılabilmesine, sonuçların aynı konuda daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırılabilmesine ve genelleme yapılabilmesine imkan sağlaması şeklinde sıralanabilir (Karasar, 2014: 182).

Çalışmada kullanılan anket hazırlanmadan önce araştırma konusu ile ilgili literatürden çok sayıda inceleme yapılmıştır. Bu incelemeler sonucu elde edilen bilgiler ışığında, bu çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin daha önceden geliştirilmiş örnek çalışmalar seçilmiş ve bu çalışmanın evrenini oluşturan seyahat acentelerine uygun hale getirilmiştir.

Bu çalışmada aralarındaki ilişki incelenen değişkenlere ilişkin literatürden elde edilen örnek çalışmalar seyahat acenteciliği, stratejik yönetim, örgütsel öğrenme ve performans konularında uzmanlaşmış dört akademisyenden de yardım alınarak araştırma konusu için en uygun ölçüm modelleri belirlenmiştir. Daha sonra, Yalova, Bursa ve Sakarya’da toplam 20 seyahat acentesinin yöneticileriyle anketteki ifadelerin anlaşılabilirliğini test etmek için görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda anket formundaki ifadelerden birinin tam anlaşılmadığı ortaya çıkmıştır ve gelen eleştiriler doğrultusunda anlaşılabilir şekilde değiştirilmiştir. Bu şekilde oluşturulan anket formunun güvenilirliğini test etmek için 40 seyahat acentesi üzerinde pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama elde edilen verilerin analiz edilmesi ile hesaplanan Cronbach Alfa değerinin 0,71 (oldukça güvenilir) olduğu görülmüştür.

Anket formunda yer alan ifadeler kapalı uçlu sorular şeklinde hazırlanarak anket formlarının yanıtlayıcılar tarafından doldurulmasının kolaylaştırılması hedeflenmiştir. Anket formunun başında, anketin amacı, katılımcıların cevaplarının gizli kalacağı ve anketin nasıl doldurulacağına ilişkin bilgiler belirtilmiştir.

Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, 10 ifadeden oluşan maliyet liderliği stratejisine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde, 25 ifadeden oluşan örgütsel öğrenme boyutları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde, 20 ifadeden oluşan işletme performansını ölçmeye yönelik kullanılan yaklaşımlardan Balanced Scorecard (BSC) boyutları ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise, katılımcılara ilişkin bir takım demografik özellikler ile seyahat acentesine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Anket formunda yer alan değişkenlere ilişkinlerin değerlendirilmesinde 5 aşamalı likert ölçeği kullanılmıştır. Seyahat acenteleri yöneticilerinden, kendilerine sunulan anket formunda yer alan ifadelere göre seyahat acentelerini 1'den 5'e kadar oluşan puanlardan (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) birini seçerek katılma veya katılmama derecelerini belirtmeleri istenmiştir.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Kasım 2016'da başlayan anket uygulama süreci 6 aylık bir çalışma sonunda 2017 yılı Nisan ayında tamamlanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan IATA üyesi seyahat acentelerinin iletişim bilgilerine TÜRSAB'ın resmi internet sayfasından ulaşılmıştır. Araştırma sürecinde zaman, maliyet ve doğru veriler elde etmenin önemi gibi unsurlar dikkate alınarak verilerin toplanmasında profesyonel bir araştırma şirketinden hizmet satın alınmıştır.

Araştırmanın verileri Türkiye'de faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acentesi yöneticilerinden yüz yüze ve e-posta yoluyla anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde faaliyet gösteren 569 seyahat acentesinin tamamına ulaşılmıştır. Araştırma evreninde yer alan 450 seyahat acentesi ziyaret edilerek yüz yüze anket formları doldurulmaya çalışılmıştır. Ancak bunlardan 150 tanesi çeşitli gerekçelerle anketi doldurmayı reddetmiştir, 300 tanesinden ise olumlu geri dönüş sağlanmıştır. Öte yandan, uzak veya az sayıda seyahat acentesinin bulunduğu şehirlerdeki toplam 119 seyahat acentesine ise anketler e-posta yoluyla gönderilmiş ve telefonla aranarak anket formlarının doldurulması istenmiştir. Bunlardan ise 100 tanesi geri dönüş sağlarken 19 tanesi ise hiçbir şekilde geri dönüş yapmamıştır. E-posta yoluyla dönüş yapan 100 taneden 49 tanesi içsel tutarlılık açısından sağlıklı olmadığı için çalışmadan çıkarılmıştır. Bu bağlamda yüz yüze ve e-posta yoluyla toplanan anketlerden toplam 351 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma konusunu oluşturan maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkileri irdelemek için literatür taraması yapılmıştır. Bu

incelemeler sonucunda araştırma konusuna benzer çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalarda kullanılan ve geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak araştırmanın ölçeği oluşturulmuştur. Yabancı kaynaklardan elde edilen ölçekler hem dil alanında, hem de turizm alanında uzman üç akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra aynı ölçek tekrar yabancı dile çevrilerek ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır.

Anket formu oluşturma sürecinde yukarıda bahsedilen araştırma konusu ile benzerlik taşıyan çalışmaların hem ortaya konulduğu dönemlerdeki ilk hallerine ulaşılmış, hem de bugüne kadar uğradıkları değişimleri gösteren çalışmalar göz önünde bulundurulmuştur. Bunun yanında söz konusu ölçekler aynen olduğu gibi alınmamış, bunun için turizm alanında uzman akademisyenlerden görüş alınarak bu ifadeler seyahat acentelerine uyarlanmıştır.

Araştırma konusunun ilk değişkeni olan maliyet liderliği stratejisini ölçmek için Porter (1980, 1985), Dess ve Davis (1984), Panayides (2003), Yamin vd. (1999) gibi çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunun ilk bölümü maliyet liderliği stratejisini ölçmeye yönelik on ifadeden oluşmaktadır. Bu bölümün ölçeğini oluşturulmasında kullanılan ifadeler ve yararlanılan kaynaklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Araştırma konusunun ikinci değişkeni olan örgütsel öğrenme ile ilgili ölçeği oluşturmak için Diebella, (2001); Marsick ve Watkins, (2003); Sinkula ve Baker, (1999); Chan vd., (2003); Goh ve Richards (1997); Hult, 1998 ve Chan vd., (2003); Senge (2013) çalışmalarından yararlanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği kişisel ustalık (5 ifade), zihni modeller (5 ifade), paylaşılan vizyon (5 ifade), takım halinde öğrenme (5 ifade) ve sistem düşüncesi (5 ifade) olmak üzere beş boyut ve 25 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma konusunun son değişkeni olan firma performansı düzeyini ölçmek için Kaplan ve Norton, (1992, 1993, 1996); Brown ve McDonnell, (1995); Rose (2004); Sim ve Koh, (2001) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu bölümün ölçeği de finansal performans (5 ifade), müşteri (5 ifade), içsel süreçler (5

ifade) ve öğrenme ve gelişme (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda firma performansı ölçeğine ilişkin kullanılan ifadeler ve yararlanılan kaynaklar belirtilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ TEKNİKLERİ

3.6.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

İyi bir ölçme ve ölçmeyi gerçekleştiren ölçme aracında aranan temel niteliklerden en önemli ikisi geçerlik ve güvenilirliktir (Karasar, 2014: 147). Geçerlilik, ölçülmek istenen şeyin başka herhangi bir özellikle karıştırılmadan ne derece doğru ölçüldüğünü ifade eden kavramdır (Büyüköztürk, 2016: 179). Başka bir ifade ile geçerlilik, bir ölçek veya ölçüt setinin araştırılmak isteneni ne ölçüde doğru temsil ettiğini ifade etmektedir (Hair vd., 2010: 125). Doğru bir ölçüm ile elde edilen veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliliğine katkıda bulunur. Literatürde geçerlilik ölçütleri ile ilgili değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan yaygın olanı (Karasar, 2014: 151) ise; içerik-muhteva geçerliği, uygulama geçerliği ve yapı geçerliğidir.

Araştırmanın ölçeği daha önce yöntem bölümünde de ifade edildiği gibi önceki çalışmalardan geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. İlgili çalışmaların ölçekleri aynen olduğu gibi alınmamış, bunun yerine turizm alanında uzman dört akademisyenlerden yardım alınarak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmak suretiyle seyahat acentelerine uyarlanmıştır. Daha sonra, 40 seyahat acentesinin yöneticileriyle hazırlama aşamasında olan anket formundaki ifadelerin içeriği, anlaşılabilirliğine ilişkin görüş alış verişinde bulunularak anket formunun geçerliği sınanmaya çalışılmıştır.

Diğer taraftan, ölçeğin taşınması gereken diğer bir önemli özelliklerden biri de güvenilirliktir. Güvenilirlik, bir değişkenin çoklu ölçümleri arasındaki tutarlılık derecesinin değerlendirmesidir (Hair, vd., 2010: 124). Diğer bir ifade ile aynı şartlar altında farklı zamanlarda yapılan ölçümlerden aynı sonuçların elde edilmesidir. Aksi halde farklı zaman dilimlerinde elde edilecek farklı sonuçlardan hangisinin güvenilir, hangisinin tesadüfi olduğuna karar verilemez. Bu aynı zamanda, herhangi bir

araştırmacı tarafından ulaşılan sonuçların, başka araştırmacılar tarafından da test edilmesidir.

Güvenirlik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişken değerler alır. Değerler (1.00)'e yaklařtıķça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir (Karasar, 2014: 148). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği için, sosyal bilimlerde en çok kullanılan güvenilirlik testlerinden biri olan Cronbach alpha kullanılmıştır. Cronbach alpha değerlerinin yorumlanması aşağıdaki gibidir (Nakip, 2006: 146):

- 0,00 – 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.
- 0,40 – 0,60 ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- 0,60 – 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- 0,80 – 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve firma performansdır. Bu bölümde her bir değişkenle ilgili faktör analizler ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

Faktör analizi yapılmadan önce araştırmanın değişkenleri olan maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansına ilişkin elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için normallik testi yapılmıştır. Bu bağlamda yukarıda bahsedilen üç değişkenin çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında güven aralığının -1,5 ile +1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Aşağıda araştırma değişkenlerine ilişkin elde edilen veriler sunulmaktadır.

Tablo 3.2: Maliyet Liderliği Normallik Testi

N	Valid	351
	Missing	0
Mean		,0000000
Median		,0955031
Std. Deviation		1,00000000
Variance		1,000
Skewness		-,468
Std. Error of Skewness		,130
Kurtosis		-,159
Std. Error of Kurtosis		,260

Yukarıdaki Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmanın ilk değişkeni olan maliyet liderliğinin Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 güven aralığında olduklarından verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3.3: Örgütsel Öğrenme Normallik Testi

		Kişisel Ustalık	Zihni Modeller	Paylaşılan Vizyon	Takım Halinde Öğrenme	Sistem Düşüncesi
N	Valid	351	351	351	351	351
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,1829	4,1111	4,2809	4,2256	4,3390
Median		4,2000	4,2000	4,4000	4,2000	4,4000
Std. Deviation		,72344	,71559	,62120	,70372	,51916
Variance		,523	,512	,386	,495	,270
Skewness		-1,490	-1,314	-1,341	-1,140	-,690
Std. Error of Skewness		,130	,130	,130	,130	,130
Kurtosis		3,619	2,642	3,534	1,505	1,073
Std. Error of Kurtosis		,260	,260	,260	,260	,260

Yukarıdaki Tablo 3.3. incelendiğinde araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel öğrenmenin Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 güven aralığında olduklarından verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3.4: Firma Performansı Normallik Testi

		Finansal Performans	Müşteri Performansı	İçsel Süreçler Performansı	Öğrenme ve Gelişim Performansı
N	Valid	351	351	351	351
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,2821	4,3641	4,4097	4,2342
Median		4,2000	4,4000	4,4000	4,2000
Std. Deviation		,55394	,50706	,53476	,70490
Variance		,307	,257	,286	,497
Skewness		-,823	-1,261	-,936	-1,372
Std. Error of Skewness		,130	,130	,130	,130
Kurtosis		1,543	4,042	1,136	2,903
Std. Error of Kurtosis		,260	,260	,260	,260

Yukarıdaki tablo 3.4 incelendiğinde araştırmanın üçüncü değişkeni olan firma performansının Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 güven aralığında olduklarından verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

3.6.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili olan çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda, anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler halinde açıklamak için yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir yaklaşımdır (Hair vd., 2010: 17). Amaç, bir dizi orijinal değişken içerisindeki bilgiyi en az bilgi kaybıyla daha küçük bir değişken kümesinin altında toplamanın bir yolunu bulmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır. Faktör analizi ölçülebilen ve gözlenebilen çok sayıdaki özelliğin arka planında yatan gerçek sebepleri yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutların ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Hair vd.,1998: 95-97).

Araştırma kapsamında maliyet liderliği boyutları, örgütsel öğrenme boyutları ve firma performansı boyutlarına ilişkin ölçeklerin araştırmaya katılan seyahat acenteleri yöneticileri tarafından kaç farklı alt boyutta ve ne düzeyde algılandığını belirlemek amacıyla faktör analizleri yapılmıştır.

Maliyet liderliği, firma performansı ve örgütsel öğrenmeyi ölçmek için kullanılan ölçeklerin alt boyutlarını belirleyebilmek adına her biri için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde varimax rotasyon uygulanmıştır. Analizde faktörlerin toplam varyansı açıklama oranını yükseltmek için birden fazla faktöre az farklarla yüklenen maddeler veya faktör ağırlığı 0,40'ın altında olan bazı maddeler ölçeklerden çıkartılmıştır. Ölçeklerden maddeler çıkartıldıktan sonra, aynı durumun yeniden oluşup oluşmadığını belirlemek için faktör analizleri tekrarlanmıştır. Teorik olarak Maliyet Liderliği (ML) tek boyut, Örgütsel Öğrenme (ÖÖ) 5 alt boyut ve Firma Performansı (FP) 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini hesaplama ve alt boyutları inceleme işleminde keşfedici (açımlayıcı) ve doğrulayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. İlk aşamada keşifsel faktör analizi daha sonra ortaya çıkan faktör yapılarının test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Keşifsel faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiler sonucu faktör bulmaya yönelik bir işlemin yapılması; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce belirlenen bir hipotezin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2016: 133).

Faktör analizi yapmadan önce veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Bartlett testi, analize tabi tutulacak değişkenler arasında bir ilişkinin anlamlı ve 0'dan farklı olup olmadığını test etmektedir. (Hair vd., 1998: 99). Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişki söz konusudur. Kaiser-Meyer-Olkin testi örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığını test eder ve test oranının %60 üzeri olması yeterli kabul edilir (Nakip, 2006: 428). Bu oranın büyümesine bağlı olarak veri seti de faktör analizi yapmak için daha uygun hale gelmektedir (Hair vd., 2010: 103). KMO değerleri ve yorumlarına ilişkin kriterler aşağıda Tablo 3.5'de sunulmaktadır.

Tablo 3.5: KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler

KMO Ölçüsü	Önerilen Düzey
$KMO < 0.50$	Kabul edilemez
$0.50 \leq KMO < 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO < 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO < 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO < 0.90$	Çok İyi
$0.90 \leq KMO$	Mükemmel

Kaynak: Turanlı vd., 2012: 48'den uyarlanmıştır.

Ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin alması gereken minimum değer araştırma örnekleme göre farklılık göstermekle beraber 0,50 çoğunlukla kabul edilen bir görüştür. Bununla beraber 250'den daha fazla olan örnekleme faktör yüklerinin en az 0,35 olmasını yeterli görülmektedir (Hair vd., 2010; Aktaran: Zehir, 2016: 63).

3.6.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), temel teorilerin geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan çok sayıda istatistiksel modelin tanımlanması için kullanılan genel bir terimdir. YEM, faktör analizi, regresyon analizi, diskriminant analizi ve kanonik korelasyon gibi geleneksel çok değişkenli prosedürleri içeren istatistiksel analiz için çok genel ve kullanışlı bir çerçeve sunmaktadır (Hox ve Bechger, 2007: 354). En sade şekli ile YEM, doğrulayıcı faktör analizi ile regresyon analizinin birleşimi şeklinde ifade edilebilir.

Özellikle kompleks modellerin test etmedeki kullanışlılığı, çok sayıdaki analizi tek seferde yapması, incelenen modeldeki ilişkilere ilişkin gerekli ise yeni düzenlemeler tavsiye etmesi, aracılık ve düzenleyicilik etkilerinin tespitini kolaylaştırması, ölçüm hatalarını hesaba katması gibi hususlardan dolayı YEM yöntemi, birçok teorinin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

İstatistiksel olarak, faktör ve çoklu regresyon analizi gibi genel doğrusal modelleme prosedürlerinin bir uzantısını temsil etmekle birlikte, YEM'in diğer uygulamalardan farkı, çoklu ölçümlerle gösterilen gizil yapılar arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılabilir (Lei ve Wu, 2007: 33). Örneğin, regresyon

analizi ile bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler tespit edilirken; YEM ise, bu değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı (örtük) ilişkilerin tamamının eş zamanlı olarak değerlendirilmesine imkân vermektedir. Öte yandan YEM, diğer istatistik yöntemlerinden farklı olarak açıklayıcı değil, doğrulayıcı bir yapısal özelliğe sahiptir (Taşgit, 2013: 169).

Bu bağlamda araştırma kapsamında YEM uygulamalarına ilişkin aşağıda belirtilen işlemler takip edilmektedir:

- Yapısal modelin geliştirilmesi ve modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilerek ölçme modelinin test edilmesi.
- Yol diyagramının elde edilmesi, ilişkilere ait yol katsayılarının (regresyon katsayılarına benzer) tespit edilmesi
- Modele ait uyum iyiliği istatistiklerinin (CMIN/DF, RMSEA, NFI, CFI, IFI, TLI) incelenmesi ve anlamlı çıkmayan değerler için düzeltme (modification) indisleri yapılarak, veriler geçerli uyum iyiliğine kavuşturulması.
- Son olarak da yapısal modelin incelenerek elde edilen bulguların yorumlanması.

Bu çalışmanın anketinde yer alan maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve firma performansına ilişkin ifadeler katılımcıların vermiş oldukları yanıtların AMOS 18,0 paket programı ile analiz edilmesi sonucunda ulaşılan modeller aşağıda sırasıyla verilecektir. Ayrıca bu modelin yorumlanmasında bu analizler sonucunda yapılan hesaplamalar yardımcı olacaktır.

Araştırmada, maliyet liderliği ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin performansa etkisine ilişkin oluşturulacak model, AMOS (Analysis of Moment Structures) 18 istatistiksel paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Analizler kapsamında ilk önce bazı ordinal (eğitim durumu gibi) ve tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda (cinsiyet gibi demografik özelliklerin tanımlanmasında) tanımlayıcı (descriptive) analiz yöntemi; bunun yanında Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda ise faktör analizine kullanılmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini

ölçmek için Cronbach alfa kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken; araştırma hipotezlerini test etmek için ise AMOS paket programı kullanılmıştır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, model değerlendirmeleri için çeşitlik uyum iyiliği ölçütleri kullanılmaktadır. Elde edilen verilerin kurulan model ile uyumlu olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak CMIN/DF, RMSEA, NFI, RFI, IFI, TLI, CFI gibi istatistikler hesaplanmaktadır. Bu çalışmada her model sonrasında yapılan hesaplamalar bu kriterlere göre yorumlanacaktır. Araştırma kapsamında kurulan modelin analizde kullanılan veriye uyumunu gösteren bu istatistiklerin, iyi bir uyum için olması gereken değerleri aşağıdaki tablo 3.6'da özet şeklinde verilmektedir.

Tablo 3.6: YEM'de Uyum İndeksleri ve Değer Aralıkları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF= χ^2 (Ki-Kare Testi)	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$
p değeri	$0,05 \leq p$	$0,01 \leq p$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0,97 \leq CFI$	$0,95 \leq CFI$
IFI (Artımlı Uyum İndeksi)	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
TLI (Tucker Lewis İndeksi)	$0,95 \leq TLI$	$0,90 \leq TLI$

Kaynak: Karagöz, 2016: 975.

YEM yönteminde, modelin uygunluğunun belirlenmesinde örneklem büyüklüğü oldukça önemlidir. Genel bir kural, asgari örneklem büyüklüğünün 200 (özellikle gözlenen değişken normal dağılım göstermiyorsa 400) veya normal dağılımda değişken sayısının en az 5 katı ile normal olmayan dağılımlarda değişken sayısının 20 katından hangisi büyükse o olması gerekmektedir (Kline, 2005: 111). Bu bilgiler ışığında bu çalışmada kullanılan 351 anket sayısının yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

3.6.4. Korelasyon Analizi

Bir değişkenin değeri değişirken, bir diğer değişkenin de değeri değişiyorsa, bu ikisi arasında bir ilişki olduğu söylenbilir. Korelasyon, iki veya daha değişken arasındaki ilişkiyi, yönünü ve kuvvetini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak yorumlanmasında, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.30-0.70 arasında olması, orta; 0.00-0.30 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu şeklinde tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2016: 31). Araştırmada iki değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfi ile ifade edilmektedir.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. KATILIMCILARA VE SEYAHAT ACENTELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında, anket formunu cevaplayan katılımcılara ve çalıştıkları seyahat acentelerine ilişkin bir takım özelliklere ait bulgular sunulmaktadır.

4.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Anket formunu dolduran seyahat acenteleri yöneticilerine ilişkin demografik veriler Tablo 4.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1: Katılımcılara İlişkin Özellikler

Bireysel Veriler		F	%
Cinsiyet	Kadın	123	35,0
	Erkek	228	65,0
	Toplam	351	100,0
Yaş	20-29	89	25,4
	30-39	138	39,3
	40-49	77	21,9
	50-59	32	9,1
	60 ve üstü	8	2,3
	Cevap Yok	7	2,0
	Toplam	351	100,0
Katılımcıların Eğitim Durumu	İlköğretim	7	2,0
	Lise	90	25,6
	Ön Lisans	77	21,9
	Lisans	142	40,5
	Lisansüstü	27	7,7
	Cevap Yok	8	2,3
	Toplam	351	100,0
Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri	0-4 yıl arası	62	17,7
	5-9 yıl arası	85	24,2
	10-14 yıl arası	86	24,5
	15-19 yıl arası	50	14,2
	20 yıl ve üzeri	60	17,1
	Cevap Yok	8	2,3
	Toplam	351	100,0
Katılımcıların Buldukları Acentedeki Çalışma Süreleri	1 yıldan az	8	8,0
	1-2 yıl arası	51	14,5
	3-5 yıl arası	65	18,5
	6-10 yıl arası	82	23,4
	10 yıldan fazla	118	33,6
	Cevap Yok	7	2,0
	Toplam	351	100,0
Katılımcıların Buldukları Acentedeki Konumları (Pozisyonları)	Acente Sahibi	57	16,2
	Genel Müdür	38	10,8
	Gen. Müdür Yardımcısı	33	9,4
	Pazarlama Müdürü	45	12,8
	Diğer	21	6,0
	Satış Müdürü	102	29,1
	Finans Müdürü	23	6,6
	Operasyon Müdürü	26	7,4
	Cevap Yok	6	1,7
Toplam	351	100,0	

Tablo 4.1’de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan seyahat acenteleri yöneticilerin 123 tanesi kadın; 228 tanesi erkektir. Buna göre katılımcılardan kadınların oranı % 35,0 iken, erkeklerin oranı ise % 65,0 şeklindedir. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin yaş gurupları analiz edildiğinde; 89 katılımcı (%25,4) 20-29 yaş aralığı; 138 katılımcı (%39,3) 30-39 yaş aralığı; 77 katılımcı (%21,9) 40-49 yaş aralığı; 32 katılımcı (%9,1) 50-59 yaş aralığı ve 8 katılımcı (%2,3) ise 60 ve üstü yaş aralığındadır. Ayrıca, 7 katılımcı (%2,0) da yaşlarını belirtmek istememiştir. Araştırma kapsamında görüşülen seyahat acenteleri yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde, 7 katılımcının (%2,0) ilköğretim mezunu; 90 katılımcının (%25,6) lise mezunu; 77 katılımcının (%21,9) ön lisans mezunu; 142 katılımcının (%40,5) lisans mezunu ve 27 katılımcının ise (%7,7) lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında 8 katılımcı (%2,3) eğitim durumu ile ilgili soruyu yanıtlamamıştır.

Anket formunu dolduran yöneticilerin sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde, 62 katılımcının (%17,7) 0-4 yıl arası; 85 katılımcının (24,2) 5-9 yıl arası; 86 katılımcının (24,5) 10-14 yıl arası; 50 katılımcının (14,2) 15-19 yıl arası ve 60 katılımcının (%17,1) ise 20 yıl ve üzeri bir tecrübe sahibi olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, katılımcılardan 8’i (%2,3) ise sektörde ne kadar bir tecrübeye sahip olduklarını paylaşmamıştır. Yöneticilerin mevcut işletmedeki çalışma süreleri analiz edildiğinde, 28 katılımcının (%8,0) 1 yıldan az; 51 katılımcının (%14,5) 1-2 yıl arası; 65 katılımcının (%18,5) 3-5 yıl arası; 82 katılımcının (%23,4) 6-10 yıl arası ve 118 katılımcının (%33,6) ise 10 yıldan daha uzun bir süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer taraftan, katılımcılardan 7’si (%2,0) de buldukları seyahat acentelerindeki çalışma sürelerini belirtmemiştir.

Yöneticilerin buldukları seyahat acentesindeki konumları incelendiğinde, 57 katılımcının (%16,2) acente sahibi; 38’inin (%10,8) genel müdür; 33’ünün (%9,4) genel müdür yardımcısı; 45’nin (%12,8) pazarlama müdürü; 102’sinin (%29,1) satış müdürü; 23’ünün (%6,6) finans müdürü; 26’sının (%7,4) operasyon müdürü; 21’inin (%6,0) de diğer üst düzey yöneticilik görevlerinde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerden 6’sının (%1,7) ise pozisyonlarına ilişkin bilgi bulunmamaktadır.

4.1.2. Seyahat Acentelerine İlişkin Özellikler

Anket formunu dolduran yöneticilerin çalışmış oldukları seyahat acentelerine ilişkin bir takım özellikler Tablo 4.2’de sunulmaktadır.

Tablo 4.2: Seyahat Acentelerine İlişkin Özellikler

Seyahat Acenteleri		F	%
Acentenin Faaliyette Bulunduğu Süre	0-4 yıl arası	14	4,0
	5-9 yıl arası	35	10,0
	10-14 yıl arası	65	18,5
	15-19 yıl arası	67	19,1
	20 yıl ve üzeri	162	46,2
	Cevap Yok	8	2,3
	Toplam	351	100,0
Acentenizin Şubesi	Var	183	52,1
	Yok	168	47,9
	Toplam	180	100,0
Acentenin Sahiplik Türü	Aile İşletmesi	104	29,6
	Ortaklı İşletme	133	37,9
	Bireysel Mülkiyet	99	28,2
	Ulusal Zincir	4	1,1
	Cevap Yok	11	3,1
	Toplam	351	100,0
Acentede Verilen Hizmetler	Outgoing Hizmeti	133	37,9
	Incoming Hizmeti	114	32,5
	Kongre-Konferans	141	40,2
	Hac-Umre	131	37,3
	Bilet Satışı	291	82,9
	Araç Kiralama	123	35,0
	Otel Rezervasyonu	254	72,4
	Hepsi	31	8,8

Araştırma kapsamında yöneticilerin demografik özelliklerinin yanında çalıştıkları seyahat acentelerine yönelik de bir takım bilgiler elde edilmiştir. Buna göre söz konusu seyahat acentelerinin faaliyette buldukları süreler incelendiğinde, 14’ünün (%4,0) 0-4 yıl arası; 35’inin (%10,0) 5-9 yıl arası; 65’inin (%18,5) 10-14 yıl arası; 67’sinin (%19,1) 15-19 yıl arası; 162’sinin (%46,2) 20 yıl ve üzeri bir geçmişe sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu seyahat acentelerinden 8’inin (%2,3) çalışma süresine ilişkin herhangi bir bilgiye bulunmamaktadır. Bu seyahat

acentelerinden 183'ünün (%52,1) başka şube veya şubelerinin olduğu; 168'inin (%47,9) ise herhangi bir şubesinin olmadığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen seyahat acentelerinin sahiplik türü incelendiğinde, bu acentelerden 104'ünün (%29,6) aile işletmesi; 133'ünün (%37,9) ortaklı işletme; 99'unun (%28,2) bireysel mülkiyet; 4'ünün (%3,1) ise ulusal zincir işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan 11'i (%3,1) hakkında ise bu bağlamda herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır. Bu seyahat acentelerinin verdikleri hizmet türleri analiz edildiğinde, 133'ünün (%37,9) outgoing hizmeti; 114'ünün (%32,5) incoming hizmeti; 141'inin (%40,2) kongre-konferans organizasyonu hizmeti; 131'inin (%37,3) hac-umre organizasyonu hizmeti; 291'inin (82,9) bilet satışı hizmeti; 123'ünün (%35) araç kiralama hizmeti; 254'ünün (72,4) otel rezervasyonu ve 31'nin (%8,8) ise bu hizmetlerin tamamını gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tabloyu 4.1 ve 4.2'yi özetlersek; araştırmaya katılan seyahat acenteleri yöneticilerinin çoğunlukla erkek olduğu, yaşları bakımından ağırlıklı olarak 20-39 yaş aralığında olduğu ve eğitim düzeyleri bakımından ise lise, ön lisans ve lisans mezunu oldukları görülmektedir. Araştırma kapsamında ulaşılan bulgulardan bir diğeri ise, yöneticilerin çoğunun sektörde 10 ve buldukları işletmelerde ise 5 yıldan daha uzun bir süredir çalıştıkları görülmektedir. Araştırmada incelenen işletmeleri temsil eden yöneticilerin çeşitli pozisyonda olmakla beraber, bunların arasında en çok satış müdürü konumunda olanların olduğu anlaşılmaktadır. Yine incelenen seyahat acentelerinin yarısından fazlasının başka bir şubesinin olduğu ve çoğunlukla aile işletmesi ve ortaklı işletme olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan seyahat acentelerinin sundukları farklı hizmetler arasında büyük bir kısmının bilet satışı ve otel rezervasyonunun olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

4.2.1. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin sonuçları değişkenler bazında verilmiştir.

Tablo 4.3: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (A) Değerleri
Maliyet Liderliği		6	0,760
Örgütsel Öğrenme 0,942	Sistem Düşüncesi	3	0,797
	Kişisel Uсталık	5	0,850
	Zihni Modeller	3	0,741
	Paylaşılan Vizyon	4	0,845
	Takım Halinde Öğrenme	5	0,915
Firma Performansı 0,942	Finansal Performans	4	0,802
	Müşteri Performansı	4	0,883
	Öğrenme-Gelişme ve İçsel Süreç Performansı	9	0,927

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda Cronbach alpha değerinin 0,70 seviyelerinde olması güvenilirlik için yeterli görülmektedir (Nakip, 2006: 146). Tablo 4.9'daki değerler incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olduğundan araştırma hipotezlerini test etmek için gerekli istatistik analizlere yer verilmiştir.

4.2.2. Faktör Analizi

Maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı değişkenlerine öncelikle keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Bu değişkenler ile ilgili faktör analize yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.2.2.1. Maliyet Liderliği Faktör Analizi

Maliyet liderliği ile ilgili faktör analizi ve açıklanan varyans sonuçları tablo 4.4 ve tablo 4.5'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4: Maliyet Liderliği Faktör Analizi ve Açıklanan Varyans Sonuç Tablosu

Faktör	Döndürülmüş Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	
	Faktör Yükleri	Varyans %	Birikimli %
1	2,754	45,9	45,9

Tablo 4.5: Maliyet Liderliği Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler		Döndürülmüş Faktör Yükleri	Varyans %	Birikimli %	
Maliyet Liderliği	s9	İşletmemizin pazarlama faaliyetlerinde maliyeti düşürmeye önem verilmektedir.	,726	45,9	45,9
	s10	İşletmemizde maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapılmaktadır.	,687		
	s6	İşletmemiz birim maliyeti düşürmek için, oluşturduğu paket turlardaki asgari katılımcı sayısını yüksek tutmaktadır.	,686		
	s5	İşletmemiz geliştirdiği paket turlarda maliyetleri artıracak hizmetleri pakete eklemekten kaçınmaktadır.	,669		
	s4	İşletmemiz rakiplerine göre düşük fiyat politikası izlemektedir.	,652		
	s3	İşletmemiz tüm süreçlerdeki maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır.	,640		

Tablo 4.4 ve tablo 4.5 incelendiğinde, seyahat acentelerinin maliyet liderliği ile ilgili boyutları belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,795. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Diğer taraftan araştırma değişkenlerinden maliyet liderliği değişkeninin faktör analizinde, öncelikle ilgili faktörlerin çıkartılabilmesi için toplanan veriler varimax dönüştürmesine göre işleme tabi tutulmuştur. Birinci adımda 3 boyut olduğu gözlemlenmiş ancak birden fazla faktöre az farklarla yüklenen maddeler: s1, s2, s7 ve s8 maddeleri analizlerden çıkartılmıştır. Analiz sonuçlarına göre maliyet liderliği faktörünün 6 maddeden olduğu görülmüştür. Bu dört madde çıkartıldıktan sonra tekrarlanan faktör analizi sonucunda Maliyet Liderliğinin tek boyuttan oluştuğu ve varyans açıklama oranının %45,9 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu ve faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir.

4.2.2.2. Örgütsel Öğrenme Faktör Analizleri

Örgütsel öğrenme ile ilgili faktör analizi ve açıklanan varyans sonuçları tablo 4.6 ve tablo 4.7’da gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Örgütsel Öğrenme Faktör Analizi ve Açıklanan Varyans Sonuç Tablosu

Faktör	Döndürülmüş Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	
		Varyans %	Birikimli %
	Faktör Yükleri		
1	3,899	19,5	19,5
2	3,672	18,4	37,9
3	2,543	12,7	50,6
4	2,244	11,2	61,8
5	1,823	9,1	70,9

Tablo 4.7: Örgütsel Öğrenme Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler		Döndürülmüş Faktör Yükleri	Varyans %	Birikimli %	
Sistem Düşüncesi 79,7	s34	İşletmemizde her bir faaliyetle ilgili yetki ve sorumluluğun kimde olduğu bellidir.	,803	11,2	11,2
	s33	İşletmemizdeki tüm faaliyetler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	,693		
	s35	İşletme çalışanlarımızın tecrübelerinden hareketle hizmet süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	,648		
Kişisel Ustalık 85,0	s12	İşletmemizde, çalışanlar kendilerini geliştirme konularında motive edilmektedir.	,741	18,4	29,6
	s13	İşletmemizde, özgün fikirlere değer verilmektedir.	,719		
	s15	İşletme çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.	,686		
	s14	İşletmemizde herhangi bir bilgiye gereksinim duyulduğunda, işletme içinde konuyla ilgili uzman kişilere danışılmaktadır.	,683		

	s11	İşletmemizde kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilmektedir.	,656		
Zihni Modeller 74,1	s18	İşletmemizde bireyler kendi fikirlerini belirtmeden önce başkalarının fikirlerini dinlemektedir.	,814	9,1	38,7
	s19	İşletmemizde her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilmektedir.	,600		
	s16	İşletme olarak kendi kararlarımızı sürekli sorgulamaktayız.	,538		
Paylaşılan Vizyon 84,5	s24	İşletmemizin amaçları çalışanlarımıza net bir şekilde açıklanmıştır.	,740	12,7	51,4
	s21	İşletmemiz çalışanlarının büyük çoğunluğunun paylaştığı ortak değerler vardır.	,675		
	s25	İşletmemizin çalışanları ortak amaçlara hizmet ettiklerinin bilincindedirler.	,639		
	s23	İşletme çalışanlarımız, işletmemizin vizyonunu gerçekleştirmede oldukça kararlıdır.	,493		
Takım Halinde Öğrenme 91,5	s28	İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	,812	19,5	70,9
	s29	Takım çalışması işletmemizde farklı türdeki problemlere etkili çözümler üretmektedir.	,784		
	s27	İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	,778		
	s30	Takım çalışması sürecinde çalışanlar arasında yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.	,717		
	s26	İşletmede takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.	,679		

Tablo 4.6 ve tablo 4.7 incelendiğinde, seyahat acentelerinin örgütsel öğrenme ile ilgili boyutları belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,948. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Örgütsel öğrenme faktör analizi için varimax dönüşüm tekniği kullanılmıştır. İlk önce birden fazla faktöre az farklarla yüklenen maddeler: s17, s20, s22, s31, s32 maddeleri analizlerden çıkartıldıktan sonra 20 maddenin kaldığı görülmüştür. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda bu maddelerin örgütsel öğrenmenin 5 alt boyutunun altında toplandığı ve varyans açıklama oranının %70,9 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermekte ve faktör analizi uygulanabileceği anlamına gelmektedir.

4.2.2.3. Firma Performansı Faktör Analizleri

Firma performansı ile ilgili açıklanan varyans ve faktör analizi sonuçları tablo 4.8 ve tablo 4.9'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Firma Performansı Faktör Analizi ve Açıklanan Varyans Sonuç Tablosu

Faktör	Döndürülmüş Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	
		Varyans %	Birikimli %
	Faktör Yükleri		
1	5,371	31,6	31,6
2	3,347	19,7	51,3
3	2,687	15,8	67,1

Tablo 4.9: Firma Performansı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktörler			Döndürülmüş Faktör Yüklere	Varyans %	Birikimli %
Finansal 80,2	s38	İşletmemizde, pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,803	15,8	15,8
	s37	İşletmemizde, maliyet belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,792		
	s36	İşletmemizde, satış hacmi, belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,755		
Müşteri 88,3	s43	İşletmemizde, müşteri memnuniyeti önemsenmektedir.	,883	19,7	35,5
	s44	İşletmemizde yeni müşteriler kazanmak önemsenmektedir.	,861		
	s42	İşletmemizde mevcut müşterileri elde tutma önemsenmektedir	,849		
	s45	İşletmemizde, müşteri sadakati önemsenmektedir.	,717		
Öğrenme ve Gelişme, İçsel Süreç 92,7	s52	İşletmemizde çalışanların memnuniyetine önem verilmektedir.	,825	31,6	67,1
	s51	İşletmemizde, çalışanların gelişimi için gerekli zaman ayrılmaktadır.	,824		
	s50	İşletmemizde sunulan hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar önemsemektedir.	,815		
	s55	İşletmemizde, hizmetlerin geliştirilmesinde çalışanların fikirleri önemsenmektedir.	,805		
	s53	İşletmemizde, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı önemsenmektedir.	,758		
	s54	İşletmemizde, modern bilgi iletişim teknolojisi altyapısı bulunmaktadır.	,731		
	s49	İşletmemizde personel değişiminin en az seviyede tutulması hedeflenmektedir.	,706		
	s48	İşletmemizde sunulan hizmetlerde verimliliğin artırılması önemsenmektedir.	,630		
	s47	İşletmemizde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni hizmetlerin geliştirilme çabaları önemsenmektedir.	,574		

Tablo 4.8 ve tablo 4.9 incelendiğinde, seyahat acentelerinin firma performansı ile ilgili boyutlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,927. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Araştırmada yer alan son değişken olan firma performansı da aynı şekilde varimax dönüşümü ile faktör analizi işlemine tabi tutulmuştur. İlk değerlendirmede 4 boyuttan oluştuğu gözlemlenmiş ancak birden fazla faktöre az farklarla yüklenen maddeler: s40, s41, s46 maddeleri analizlerden çıkartıldıktan sonra 17 maddenin kaldığı görülmüştür. Daha sonra tekrarlanan faktör analizi sonucunda örgütsel öğrenmeyi oluşturan 4 boyut sayısının üçe düştüğü, bu maddelerin de bu üç boyut altında toplandığı ve varyans açıklama oranının da %67,1 olduğu belirlenmiştir. Faktör analizleri sonucunda literatürde iki boyutla ifade edilen öğrenme ve gelişme ile içsel süreç alt boyutlarının tek bir boyuta indirildiği görülmüştür. Elde edilen bu sonuç değişkenler arası bir ilişkinin olduğunu ve faktör modelinin kurulabilmesi için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir.

Yukarıdaki tablolarda (Tablo 4.3, Tablo 4.4, Tablo 4.5, Tablo 4.6, Tablo 4.7, Tablo 4.8 ve Tablo 4.9) bulunan bilgiler ışığında faktör analizine ilişkin bulgular şu şekilde özetlenebilir;

- Araştırmanın ilk değişkeni olan maliyet liderliğine ilişkin faktör analizi sonuçlarının belirtilen ön kabullere uygun olduğu görülmektedir. Maliyet liderliğini açıklayan toplam 6 madde, tek faktör altında bir araya gelmekte ve toplam varyansa %45,9 oranında katkı sağlamaktadır.
- Araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel öğrenme ile ilgili faktör analizi sonuçlarının da belirtilen ön kabullere uygun olduğu görülmektedir. Örgütsel öğrenmeyi açıklayan toplam 20 madde, beş faktör altında toplanmakta ve toplam varyansa %70,9 oranında katkı sağlamaktadır.
- Araştırmanın üçüncü ve son değişkeni olan firma performansı ile ilgili faktör analizi sonuçlarının da yine aynı şekilde belirtilen ön kabullere uygun olduğu görülmektedir. Firma performansı açıklayan toplam 17

madde, üç faktör altında bir araya gelmekte ve toplam varyansa %67,1 oranında katkı sağlamaktadır.

4.2.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4.10: Maliyet Liderliği, Örgütsel Öğrenme ve Performans İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Örgütsel Öğrenme	Firma Performansı
Maliyet Liderliği	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	,512**	,527**
	P	,000	,000
	N	351	351
Firma Performansı	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)	,795**	1
	P		,000
	N	351	351

Tablo 4.10'da yer alan maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve firma performans ile ilgili korelasyon analizi sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Maliyet liderliği ile firma performansı ($r = ,527$, $p < 0,01$) ve maliyet liderliği ile örgütsel öğrenme ($r = ,512$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan, firma performansı ile örgütsel öğrenme ($r = ,795$, $p < 0,01$) arasında ise, anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilebilir. Bütün alt boyutlar arasında farklı seviyelerde de olsa pozitif yönlü korelasyon vardır.

Tablo 4.11: Örgütsel Öğrenme ve Firma Performans Değişkenlerinin Alt Boyutları İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Finansal	Müşteri	Öğrenme, Gelişme ve İçsel Süreç	Zihni Modeller	Sistem Düşüncesi	Paylaşılan Vizyon	Kişisel Uсталık
Müşteri	r	,313**						
	p	,000						
Öğrenme, Gelişme ve İçsel Süreç	r	,534**	,473**					
	p	,000	,000					
Zihni Modeller	r	,506**	,246**	,573**				
	p	,000	,000	,000				
Sistem Düşüncesi	r	,532**	,456**	,613**	,509**			
	p	,000	,000	,000	,000			
Paylaşılan Vizyon	r	,529**	,402**	,635**	,580**	,668**		
	p	,000	,000	,000	,000	,000		
Kişisel Uсталık	r	,528**	,314**	,693**	,687**	,579**	,652**	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Takım Halinde Öğrenme	r	,541**	,362**	,675**	,598**	,636**	,730**	,615**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed), r= Pearson korelasyon katsayısı (r)

Tablo 4.11'deki bulgular incelendiğinde örgütsel öğrenme ve performans değişkenlerinin alt boyutları ile ilgili korelasyon analizi sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Firma performansının müşteri boyutu ile firma performansının finansal boyutu ($r = ,313$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.
- Öğrenme, gelişme ve içsel süreçler ile finansal ($r = ,534$, $p < 0,01$), öğrenme, gelişme ve içsel süreçler ile müşteri ($r = ,473$, $p < 0,01$), arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.
- Zihni modeller ile finansal ($r = ,506$, $p < 0,01$), zihni modeller ile müşteri ($r = ,246$, $p < 0,01$), zihni modeller ile öğrenme, gelişme ve içsel süreçler ($r = ,573$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.
- Sistem düşüncesi ile finansal ($r = ,532$, $p < 0,01$), sistem düşüncesi ile müşteri ($r = ,456$, $p < 0,01$), sistem düşüncesi ile öğrenme, gelişme ve

içsel süreçler ($r = ,613, p < 0,01$), sistem düşüncesi ile zihni modeller ($r = ,509, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki mevcuttur.

- Paylaşılan vizyon ile finansal ($r = ,529, p < 0,01$), paylaşılan vizyon ile müşteri ($r = ,402, p < 0,01$), paylaşılan vizyon ile öğrenme, gelişme ve içsel süreçler ($r = ,635, p < 0,01$), paylaşılan vizyon ile zihni modeller ($r = ,580, p < 0,01$), paylaşılan vizyon ile sistem düşüncesi ($r = ,668, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.
- Kişisel ustalık ile finansal ($r = ,528, p < 0,01$), kişisel ustalık ile müşteri ($r = ,314, p < 0,01$), kişisel ustalık ile öğrenme, gelişme ve içsel süreçler ($r = ,693, p < 0,01$), kişisel ustalık ile zihni modeller ($r = ,687, p < 0,01$), kişisel ustalık ile sistem düşüncesi ($r = ,579, p < 0,01$), kişisel ustalık ile paylaşılan vizyon ($r = ,652, p < 0,01$), arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.
- Takım halinde öğrenme ile finansal ($r = ,541, p < 0,01$), takım halinde öğrenme ile müşteri ($r = ,362, p < 0,01$), takım halinde öğrenme ile öğrenme, gelişme ve içsel süreçler ($r = ,675, p < 0,01$), takım halinde öğrenme ile zihni modeller ($r = ,598, p < 0,01$), takım halinde öğrenme ile sistem düşüncesi ($r = ,636, p < 0,01$), takım halinde öğrenme ile paylaşılan vizyon ($r = ,730, p < 0,01$), takım halinde öğrenme ile kişisel ustalık ($r = ,615, p < 0,01$), arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

4.2.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

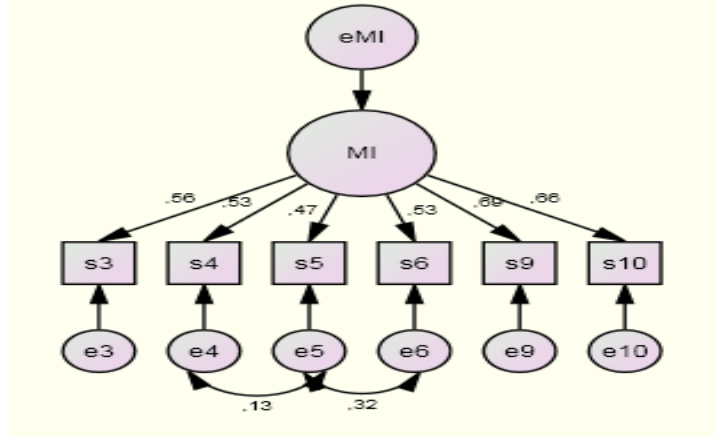
4.2.4.1. Maliyet Liderliğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Daha önceki bölümlerde veri setinin uygunluğunu belirlemek amacıyla güvenilirlik ve geçerlik analizi için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizi yapıldığından bahsedilmişti. Bu bağlamda öncelikle, araştırmada elde edilen veri setinin ölçülmek istenen kavramları doğru temsil edip etmediğini tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Bunun için örneklem yeterliliği testi (KMO) ve Bartlett küresellik testi uygulanmış ve verilerin uygunluğu tespit edilmiştir. Bunun yanında faktörlerin cronbach alpha değerleri incelenmiş ve

güvenilirlik katsayılarının yüksek oldukları belirlenmiştir. Daha sonra yapılan korelasyon analizleri sonucunda değişkenler arasında farklı düzeyde pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca ölçeklerin geçerliliğini detaylı olarak araştırmak amacıyla YEM AMOS paket programı yardımıyla veri setinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerin görünmeyen (örtük) değişkenler ile ilişkisini ortaya koyan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Diğer bir ifade ile doğrulayıcı faktör analizi örtük değişkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değişken) arasındaki ilişkileri ölçülmektedir. Özellikle, ölçek geliştirme sürecinde oldukça önemli bir yöntem olduğu ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle keşifsel faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntem olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2016:133; Yemez, 2016: 105; Taşgit, 2013: 171). Ölçüm modeli 9 faktörden (örtük değişken) oluşmakta ve her bir ifadenin tek bir gizil değişkeni oluşturmasına izin verilmektedir. Maksimum Olabilirlik Yöntemi ile elde edilen çözümde, 43 ifadenin ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Bu, kavramların tek boyutluluğunu doğrulamakta ve ölçeklerin geçerliliği hakkında güçlü ampirik kanıtlar sunmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988; Aktaran: Birinci, 2012: 222). Araştırma kapsamında araştırma modelinin yapılarını oluşturan her bir değişken (maliyet liderliği, örgütsel öğrenme, firma performansı) ile ilgili ölçüm modelleri geliştirilmiştir. Her değişken için ayrı ayrı geliştirilen ölçüm modelleri ile ilgili ayrıntılar aşağıda sunulmaktadır. Şekil 4.1’de maliyet liderliğine ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.1: Maliyet Liderliği (ML) Ölçüm Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.12’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.12: Maliyet Liderliği Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	2,174	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,033	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,05	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,966	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,981	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,982	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,960	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,033 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Araştırmada yapılan DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,033) 0,05’ten küçük olduğu

için modelin geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmektedir. Ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri)= 2,174 ve RMSEA= 0.05 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Öte yandan NFI= 0,966; CFI= 0,981; IFI= 0,982 ve TLI= 0,960 olarak tespit edilmiş ve bu değerlerin iyi uyum değerleri arasında olması yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Sonuç olarak, tüm bu bulgular uyum indekslerinin hepsinin kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğunu ve seyahat acentelerinde maliyet liderliği kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.13: Maliyet Liderliği (ML) Regresyon Katsayıları

Etki		Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
s10	<---	ML	0,66
s9	<---	ML	0,69
s6	<---	ML	0,53
s5	<---	ML	0,47
s4	<---	ML	0,53
s3	<---	ML	0,56

Tablo 4.13 incelendiğinde maliyet liderliğini en yüksek açıklayan soru s9 nolu “işletmemizin pazarlama faaliyetlerinde maliyeti düşürmeye önem verilmektedir” sorusudur. Diğer taraftan, maliyet liderliğini en düşük açıklayan soru ise s5 nolu “işletmemiz geliştirdiği paket turlarda maliyetleri artıracak hizmetleri pakete eklemekten kaçınmaktadır” soru olduğu görülmektedir.

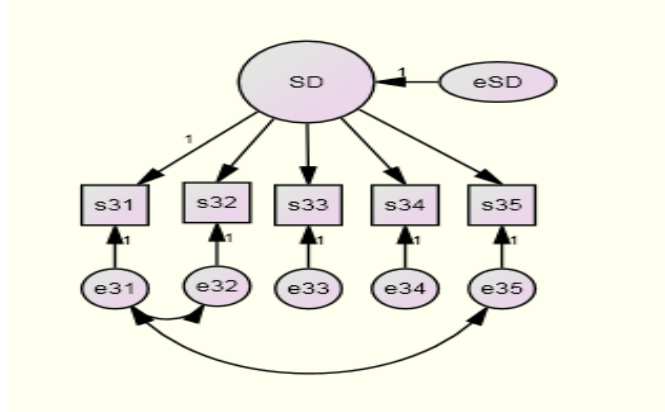
4.2.4.2. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel öğrenmenin sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme boyutlarına yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.2.4.2.1. Sistem Düşüncesi Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.2’de örgütsel öğrenmenin sistem düşüncesi boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.2: Sistem Düşüncesi (SD) Ölçüm Modeli



Tablo 4.14: Sistem Düşüncesi Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	2,657	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,047	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,6	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,986	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,993	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,993	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,976	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,047 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,047) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yapılan analizde sistem düşüncesi ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri) = 2, 657 ve RMSEA= 0.06 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Öte yandan NFI= 0,986; CFI= 0,993; IFI= 0,993 ve TLI= 0,976 olarak bulunmuş ve bu değerlerin iyi uyum değerleri sınırları içinde arasında olması yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Tüm bu bulgular, uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde

olduğunu ve seyahat acentelerinde sistem düşüncesi kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15: Sistem Düşüncesi (SD) Regresyon Katsayıları

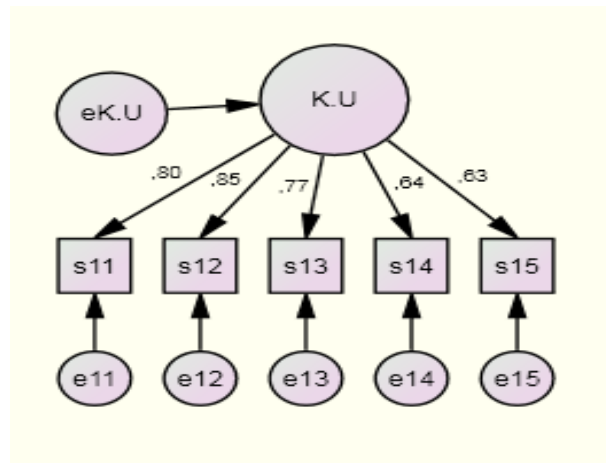
Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
s35	<---	SD	0,75	0,000
s34	<---	SD	0,75	0,000
s33	<---	SD	0,75	0,000
s31	<---	SD	0,68	0,000
s32	<---	SD	0,71	0,000

Tablo 4.15 incelendiğinde sistem düşüncesi boyutunu en yüksek açıklayan soru s33 nolu, “işletmemizdeki tüm faaliyetler açık bir şekilde tanımlanmıştır”, s34 nolu “işletmemizde her bir faaliyetle ilgili yetki ve sorumluluğun kimde olduğu bellidir” ve s35 nolu “işletme çalışanlarımızın tecrübelerinden hareketle hizmet süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz” sorularıdır. Diğer taraftan, sistem düşüncesi boyutunu en düşük açıklayan soru ise s31 nolu “işletmemiz çalışanları yapılan her bir işin işletmenin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadırlar” soru olduğu görülmektedir.

4.2.4.2.2. Kişisel Ustalık Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.3’de örgütsel öğrenmenin kişisel ustalık boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.3: Kişisel Ustalık (KU) Ölçüm Modeli



Tablo 4.16: Kişisel Uсталık Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,979	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değer	0,078	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,053	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,987	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,994	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,994	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,987	$0,90 \leq TL$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değer: $0,078 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değer p (0,078) 0,05'ten büyük olduğu için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yapılan analizde kişisel uсталık ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değer) 1,979 olarak elde edilmiştir. Bu değer, iyi uyum değerleri sınırları içinde arasında yer alması mükemmel bir uyumun göstergesidir. RMSEA değer 0.053 olarak bulunmuş ve kabul edilebilir uyum değerleri sınırları içinde olduğunu göstermektedir. Öte yandan NFI= 0,987; CFI= 0,994; IFI= 0,994 ve TLI= 0,987 olarak bulunmuş ve bu değerlerin iyi uyum değerleri sınırları içinde olması mükemmel bir uyumun olduğunu işaret etmektedir.

P olasılık değerinden dolayı model istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan seyahat acentelerinde kişisel uсталık kavramsal modelinin geçerli bir model olduğu kabul edilir.

Tablo 4.17: Kişisel Uсталık (KU) Regresyon Katsayıları

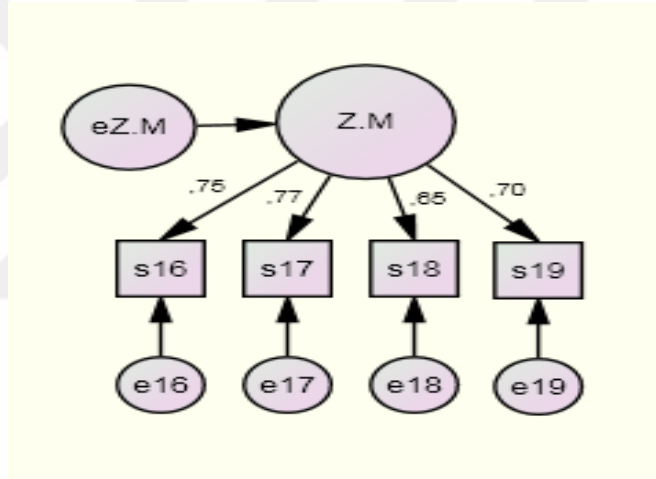
Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
s15	<---	KU	0,63	0,000
s14	<---	KU	0,64	0,000
s13	<---	KU	0,77	0,000
s12	<---	KU	0,85	0,000
s11	<---	KU	0,80	0,000

Tablo 4.17 incelendiğinde kişisel ustalık boyutunu en yüksek açıklayan soru s12 nolu “işletmemizde, çalışanlar kendilerini geliştirme konularında motive edilmektedir” sorusudur. Diğer taraftan, kişisel ustalık boyutunu en düşük açıklayan soru ise s15 nolu “işletme çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir” soru olduğu görülmektedir.

4.2.4.2.3. Zihni Modeller Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.4’de örgütsel öğrenmenin zihni modeller boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.4: Zihni Modeller (ZM) Ölçüm Modeli



Tablo 4.18: Zihni Modeller Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	2,934	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,05	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,074	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,987	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,991	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,991	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,974	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,05 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,05) 0,05 olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yapılan analizde zihni modellerin ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri)= 2,934 ve RMSEA= 0.074 olarak bulunmuş Bu iki sonuç da kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Öte yandan NFI= 0,987; CFI= 0,991; IFI= 0,991 ve TLI= 0,974 olarak bulunmuş ve bu değerlerin iyi uyum değerleri sınırları içinde arasında olması yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Tüm bu bulgular, uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğunu ve seyahat acentelerinde zihni modeller kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.19: Zihni Modeller (ZM) Regresyon Katsayıları

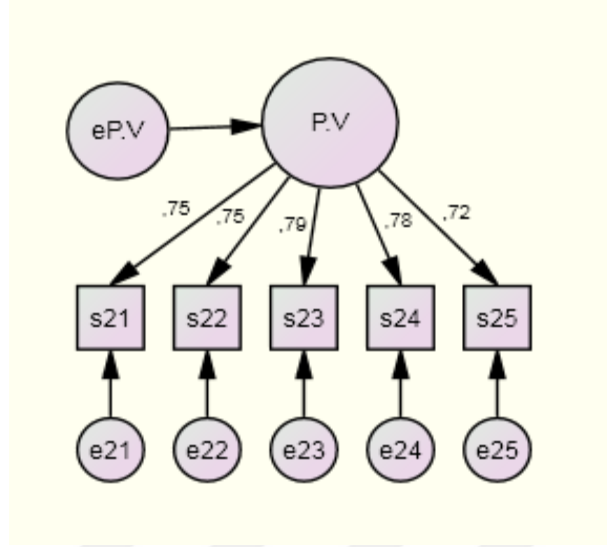
Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
s18	<---	Z.M	0,65	0,000
s17	<---	Z.M	0,77	0,000
s16	<---	Z.M	0,75	0,000
s19	<---	Z.M	0,70	0,000

Tablo 4.19 incelendiğinde zihni modeller boyutunu en yüksek açıklayan soru s17 nolu “işletmemizde bir problem ile karşılaşıldığında çalışanlarımız çözüm üretmeye teşvik edilmektedir” sorudur. Diğer taraftan, zihni modeller boyutunu en düşük açıklayan sorunun ise s18 nolu “işletmemizde bireyler kendi fikirlerini belirtmeden önce başkalarının fikirlerini dinlemektedir” sorusu olduğu görülmektedir.

4.2.4.2.4. Paylaşılan Vizyon Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.5’de örgütsel öğrenmenin zihni modeller boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.5: Paylaşılan Vizyon (PV) Ölçüm Modeli



Tablo 4.20: Paylaşılan Vizyon Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	4,342	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,001	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,098	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,946	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,979	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,979	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,958	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,001 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,001) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yapılan analizde zihni modeller ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri)= 4,342, RMSEA= 0.098 ve NFI= 0,946 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedir. Diğer yandan CFI= 0,979; IFI= 0,979 ve TLI= 0,958 olduğu görülmekte ve bu değerlerin iyi uyum değerleri sınırları içinde olması yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Tüm bu bulgular, uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir uyum

değerleri seviyesinde olduğunu ve seyahat acentelerinde paylaşılan vizyon kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir

Tablo 4.21: Paylaşılan Vizyon (PV) Regresyon Katsayıları

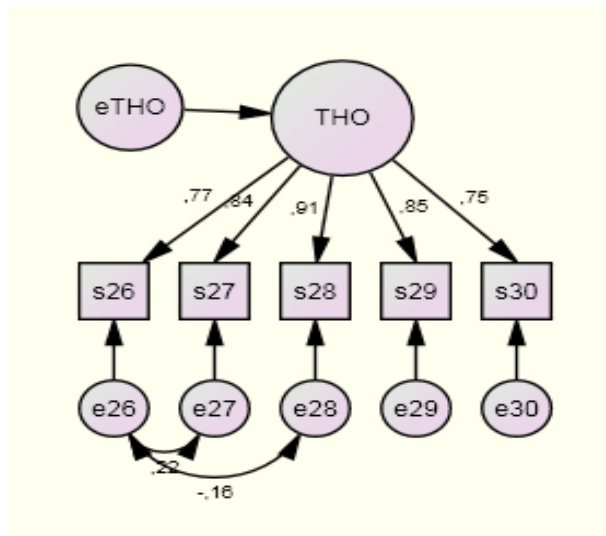
Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
s25	<---	P.V.	0,72	0,000
s24	<---	P.V.	0,78	0,000
s23	<---	P.V.	0,79	0,000
s22	<---	P.V.	0,76	0,000
s21	<---	P.V.	0,75	0,000

Tablo 4.21 incelendiğinde paylaşılan vizyon boyutunu en yüksek açıklayan soru s23 nolu “işletme çalışanlarımız, işletmemizin vizyonunu gerçekleştirmede oldukça kararlıdır” sorudur. Diğer taraftan, paylaşılan vizyon boyutunu en düşük açıklayan sorunun ise s25 nolu “işletmemizin çalışanları ortak amaçlara hizmet ettiklerinin bilincindedirler” sorusu olduğu görülmektedir.

4.2.4.2.5. Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.6’da örgütsel öğrenmenin takım halinde öğrenme boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.6: Takım Halinde Öğrenme (THÖ) Ölçüm Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.22’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.22: Takım Halinde Öğrenme Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	3,077	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,026	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,077	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,992	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,995	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,995	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,983	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,026 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,026) 0,05’ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yapılan analizde takım halinde öğrenme ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri)= 3,077 ve RMSEA= 0.077 olarak elde edilmiştir. Bu iki sonuç da kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedir. Diğer yandan NFI= 0,992; CFI= 0,995; IFI= 0,995 ve TLI= 0,983 olarak elde edilmiş ve bu değerler iyi uyum değerleri sınırları içinde oldukları için yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Tüm bu bulgular, uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğunu ve seyahat acentelerinde takım halinde öğrenme kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.23: Takım Halinde Öğrenme (THÖ) Regresyon Katsayıları

Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
s30	<---	THO	0,75	0,000
s29	<---	THO	0,85	0,000
s27	<---	THO	0,84	0,000
s26	<---	THO	0,77	0,000
s28	<---	THO	0,91	0,000

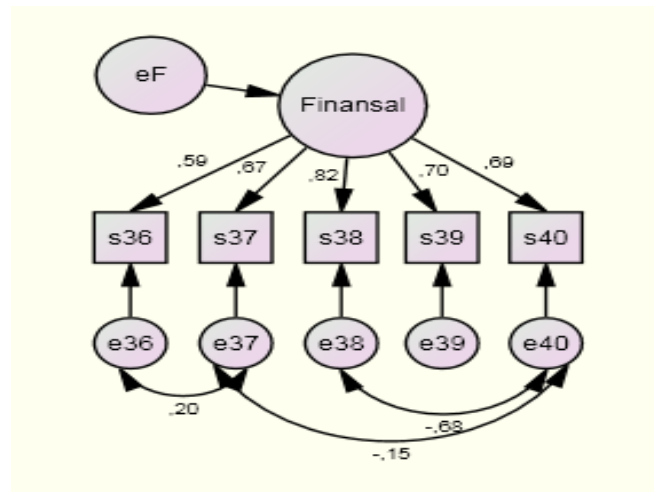
Tablo 4.23 incelendiğinde takım halinde öğrenme boyutunu en yüksek açıklayan soru s28 nolu “İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür” sorudur. Diğer taraftan, takım halinde öğrenme boyutunu en düşük açıklayan sorunun ise s30 nolu “takım çalışması sürecinde çalışanlar arasında yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir” sorusu olduğu görülmektedir.

4.2.4.3. Firma Performansa İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Firma performansı kapsamında yararlanılan Balanced Scorecard’ın boyutlarına yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.2.4.3.1. Finansal Boyuta İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.7’de firma performansının (balanced scorecard) finansal boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.7: Finansal Boyut Ölçüm Modeli

Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.24’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.24: Finansal Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	3,614	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,027	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,086	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,987	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,990	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,991	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,952	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,027 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,027) 0,05’ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yapılan analizde finansal ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri)= 3,614 ve RMSEA= 0,086 olarak tespit edilmiştir. Bu iki sonuç da kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedir. Öte yandan NFI= 0,987; CFI= 0,990; IFI= 0,991 ve TLI= 0,952 olarak elde edilmiş ve bu değerler iyi uyum değerleri sınırları içinde oldukları için yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Tüm bu bulgular, uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğunu ve seyahat acentelerinde finansal kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

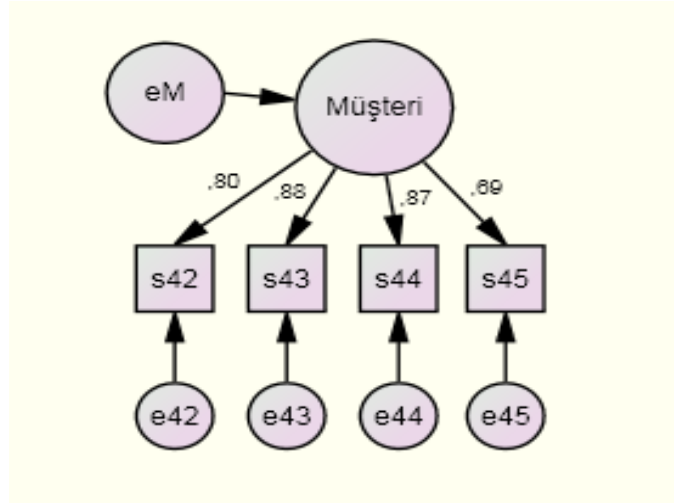
Tablo 4.25: Finansal Regresyon Katsayıları

Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
s38	<---	Finansal	0,82	0,000
s37	<---	Finansal	0,67	0,000
s36	<---	Finansal	0,59	0,000
s39	<---	Finansal	0,70	0,000
s40	<---	Finansal	0,69	0,000

Tablo 4.25 incelendiğinde finansal boyutu en yüksek açıklayan soru s38 nolu “işletmemizde, pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” sorudur. Diğer taraftan, takım halinde öğrenme boyutunu en düşük açıklayan sorunun ise s36 nolu “işletmemizde, satış hacmi, belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” sorusu olduğu görülmektedir.

4.2.4.3.2. Müşteri Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.8’de balanced scorecard müşteri boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.8: Müşteri Ölçüm Modeli

Tablo 4.26: Müşteri Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	0,916	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,04	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,000	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,998	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,999	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,999	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,999	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,027 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,04) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yapılan analizde finansal ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri)= 0,916; RMSEA= 0,000; NFI= 0,998; CFI= 0,999; IFI= 0,999 ve TLI= 0,999 olarak elde edilmiş ve bu değerlerin tamamı iyi uyum değerleri sınırları içinde oldukları için yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Bu bulgular, uyum indekslerinin tümünün kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğunu ve seyahat acentelerinde müşteri kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.27: Müşteri Regresyon Katsayıları

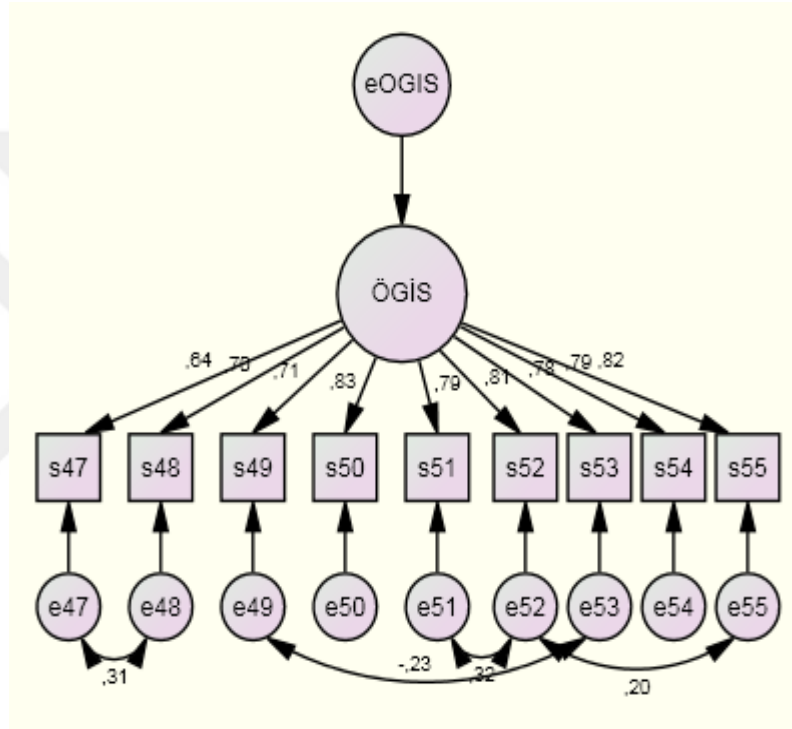
Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
s44	<---	Müşteri	0,87	0,000
s43	<---	Müşteri	0,88	0,000
s42	<---	Müşteri	0,81	0,000
s45	<---	Müşteri	0,69	0,000

Tablo 4.27 incelendiğinde müşteri boyutunu en yüksek açıklayan soru s43 nolu “işletmemizde, müşteri memnuniyeti önemsenmektedir” sorudur. Diğer taraftan, müşteri boyutunu en düşük açıklayan sorunun ise s45 nolu “işletmemizde, müşteri sadakati önemsenmektedir” sorusu olduğu görülmektedir.

4.2.4.3.3. Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler (ÖGİS) Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.9’de firma performansı (balanced scorecard öğrenme ve gelişim, içsel süreçler boyutuna ait AMOS programı yardımıyla geliştirilmiş ve test edilmiş ölçüm modeli gösterilmektedir.

Şekil 4.9: Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler (ÖGİS) Ölçüm Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.28’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.28: Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler (ÖGİS) Ölçeği Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,567	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,041	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,040	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,983	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,994	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,994	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,990	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,041 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,041) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Yapılan analizde öğrenme ve gelişim, içsel süreçler ölçüm modelinin CMIN/DF (χ^2 değeri) =1,567; RMSEA= 0,040; NFI= 0,983; CFI= 0,994; IFI= 0,994 ve TLI= 0,990 olarak elde edilmiş ve bu değerlerin tümü iyi uyum değerleri sınırları içinde oldukları için yüksek düzeyde bir uyumun göstergesidir. Tüm bu bulgular, uyum indekslerinin tümünün iyi uyum değerleri seviyesinde olduğunu ve seyahat acentelerinde öğrenme ve gelişim, içsel süreçler kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.29: Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Regresyon Katsayıları

Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
s51	<---	ÖGİS	0,79	0,000
s50	<---	ÖGİS	0,83	0,000
s49	<---	ÖGİS	0,71	0,000
s48	<---	ÖGİS	0,70	0,000
s47	<---	ÖGİS	0,64	0,000
s55	<---	ÖGİS	0,83	0,000
s54	<---	ÖGİS	0,79	0,000
s53	<---	ÖGİS	0,78	0,000
s52	<---	ÖGİS	0,81	0,000

Tablo 4.29 incelendiğinde öğrenme ve gelişim, içsel süreçler boyutunu en yüksek açıklayan sorunun s50 ve s55 nolu "işletmemizde sunulan hizmet süreçlerinin

iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar önemsemektedir” ve “işletmemizde, hizmetlerin geliştirilmesinde çalışanların fikirleri önemsenmektedir” sorularıdır. Diğer taraftan, öğrenme ve gelişim, içsel süreçler boyutunu en düşük açıklayan sorunun ise s47 nolu “işletmemizde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni hizmetlerin geliştirilme çabaları önemsenmektedir” sorusu olduğu görülmektedir.

4.2.5. Path (Yol) Analizleri İle İlgili Bulgular

Yol (Path) analizi, nicel değişkenler arasındaki yapısal ilişkiyi kestirmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki toplam etkilerinin hangi oranda doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıktığını belirlemede kullanılan yöntemdir (Okyay vd., 2012). Path katsayısı (p), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayısıdır (Karagöz, 2016: 1069). Path analizinde doğrudan, dolaylı ve toplam olmak üzere üç tür etki söz konusudur. Değişkenlerden birinin başka bir değişken üzerinde aracı kullanmaksızın etkilemesine doğrudan etki, bir değişkeninin başka bir değişkeni üçüncü bir değişken (aracı değişken) vasıtasıyla etkilemesine dolaylı etki denmektedir. Doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamı ise toplam etkiyi ifade etmektedir. Araştırma kapsamında bağımsız değişken olan maliyet liderliği stratejisinin bağımlı değişken olan firma performansına etkisinde aracı değişken olan örgütsel öğrenmenin rolü test edilecektir.

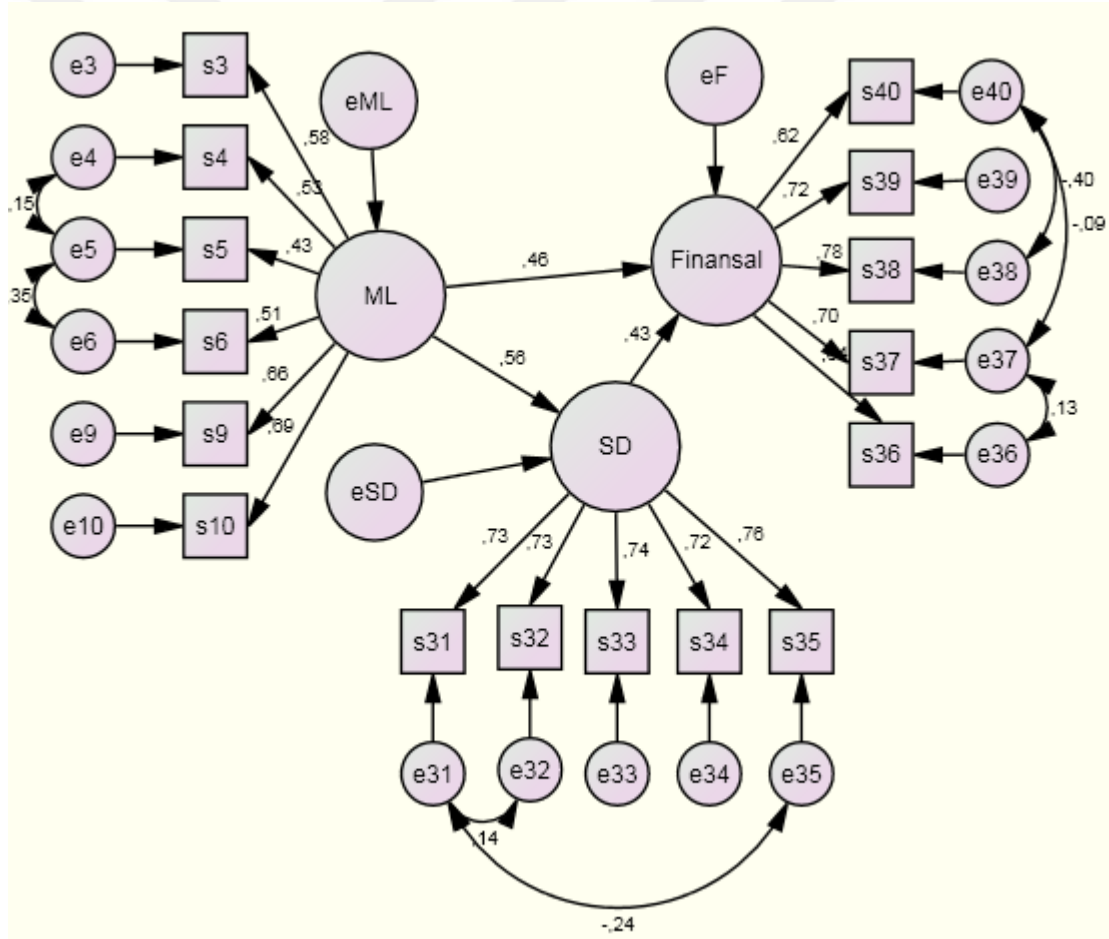
Maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü Baron ve Kenny (1986)'nin öne sürdüğü üç aşamadan oluşan yöntemle sağlanacaktır. Bu aşamalar, bağımsız değişkenin (maliyet liderliği) bağımlı değişken (firma performansı) üzerindeki etkileri, bağımsız değişkenin (maliyet liderliği) aracı değişken (örgütsel öğrenme) üzerindeki etkileri ve aracı değişkenin (örgütsel öğrenme) birinci aşamadaki modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (maliyet liderliği) bağımlı değişkene (firma performansı) olan etkilerini azaltıp azaltmadığı ve aracı değişkenin (örgütsel öğrenme) bağımlı değişken (firma performansı) üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Aşağıda araştırma konusunun hipotezleri ve bu hipotezlerinin kabul edilip edilmediği gerekçeleri ile açıklanmıştır.

1. Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı İlişkisinde Sistem Düşüncesi Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler, maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide sistem düşüncesi boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H1a: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.10: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test

edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.30'da kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.30: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul edilebilir uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,606	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,042	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,929	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,972	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,972	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,964	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonuçları incelendiğinde kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

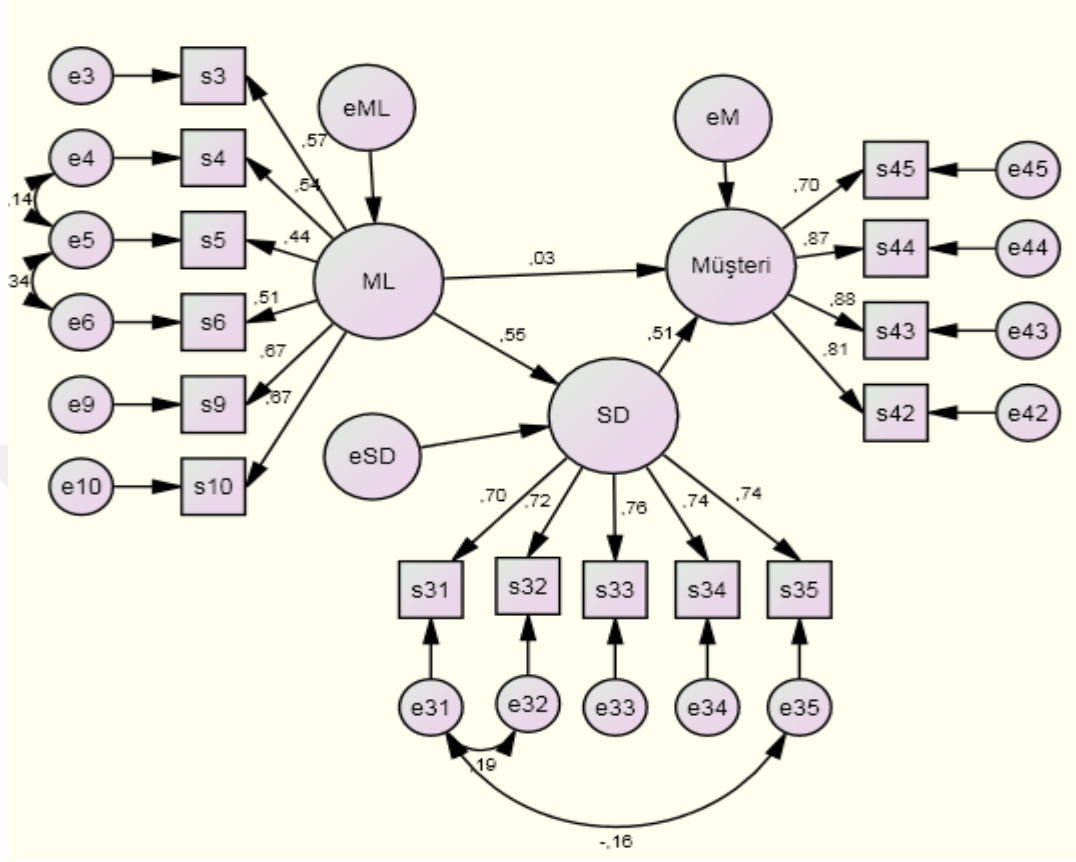
Tablo 4.31: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
Direk Etkiler	SD	<---	0,000	0,56	0,000
	Finansal	<---	0,000	0,43	0,000
	Finansal	<---	0,000	0,46	0,000
Dolaylı Etki	Finansal	<---	0,000	0,24	0,000
Toplam Etki	Finansal	<---	0,000	0,70	0,000

Maliyet liderliği değişkeni → Finansal değişken ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,70 (%70) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim finansal performans üzerinde doğrudan 0,46 birimlik değişime, sistem düşüncesi aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,24 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için sistem düşüncesinin, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 1a kabul edilir.**

H1b: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.11: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkiye Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.32’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.32: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,998	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,053	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,927	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,962	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,962	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,951	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.33: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
Direk Etkiler	SD	<---	ML	0,55	0,000
	Müşteri	<---	ML	0,03	0,737*
	Müşteri	<---	SD	0,51	0,000
Dolaylı Etki	Müşteri	<---	ML	0,28	0,000
Toplam Etki	Müşteri	<---	ML	0,31	0,000

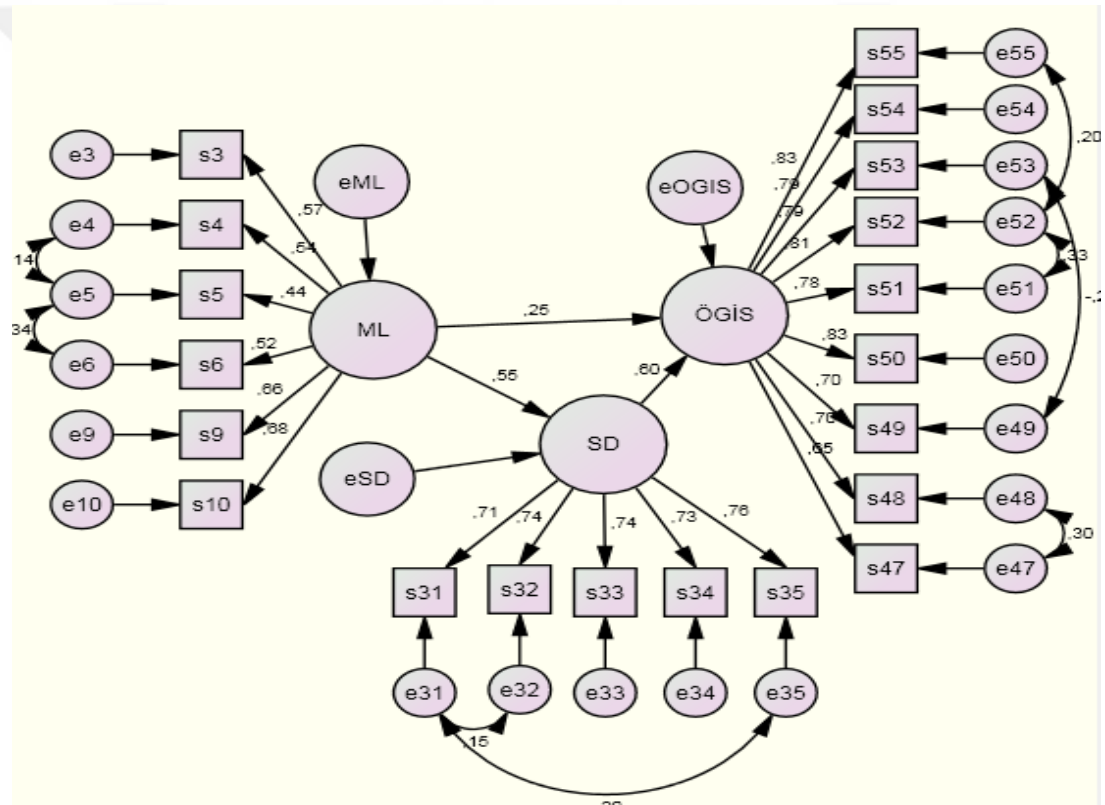
*0,05 düzeyinde anlamlı değildir

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Müşteri değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,31 (%31) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğinin müşteri performansı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı

olmamakla birlikte, sistem düşüncesi aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etki ise %28 (0,28)'dir. Dolaylı etkiye ilişkin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için sistem düşüncesinin, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu söylenebilir. **Hipotez 1b kabul edilir.**

H1c: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiyi aracılık etmektedir.

Şekil 4.12: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.34'de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği

değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.34: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,656	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,043	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,930	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,971	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,971	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,965	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonuçları incelendiğinde kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.35: Sistem Düşüncesinin Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
	SD	<---	ML		
Direk Etkiler	SD	<---	ML	0,56	0,000
	ÖGİS	<---	ML	0,25	0,000
	ÖGİS	<---	SD	0,60	0,000
Dolaylı Etki	ÖGİS	<---	ML	0,34	0,000
Toplam Etki	ÖGİS	<---	ML	0,59	0,000

*0,05 düzeyinde anlamlı değildir

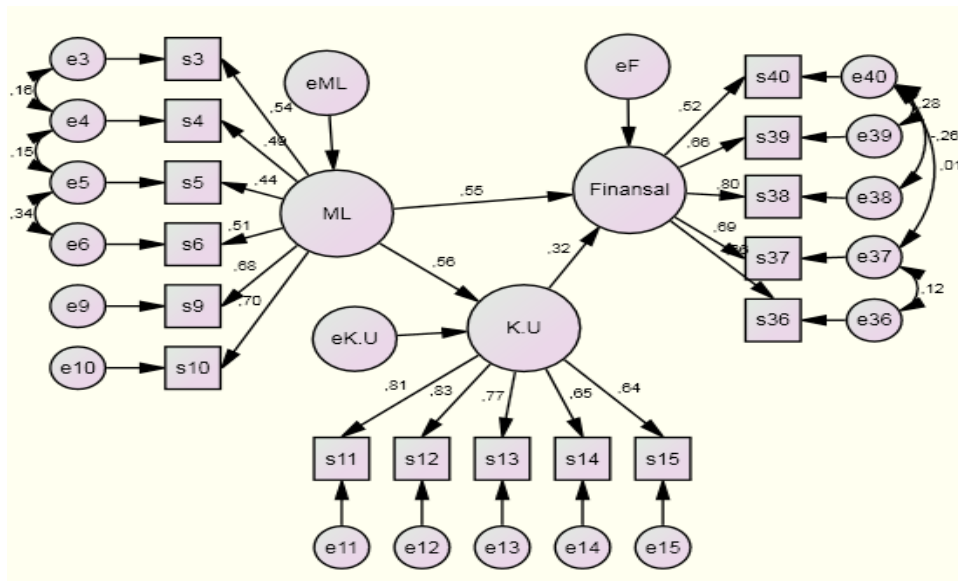
Maliyet liderliği değişkeni → Öğrenme ve gelişim, içsel süreçleri değişkeni ilişkisine bakılacak olursa toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,59 (%59) düzeyinde ve pozitiftir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı üzerinde doğrudan 0,25 birimlik değişime, sistem düşüncesi aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,34 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için sistem düşüncesinin, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 1c kabul edilir.**

2. Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı İlişkisinde Kişisel Ustalık Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler, maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide kişisel ustalık boyutu aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H2a: Kişisel ustalık boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.13: Kişisel Ustalık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Tablo 4.36: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,894	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,051	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,919	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,960	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,960	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,948	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.37: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

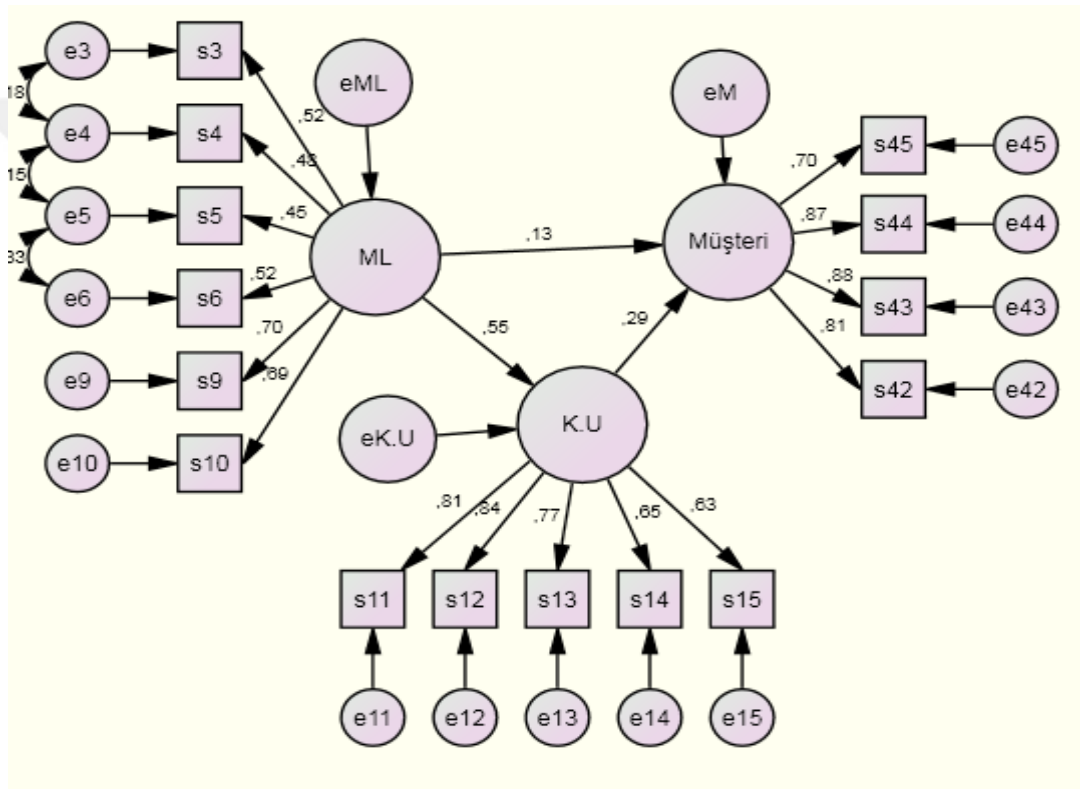
	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
	KU	<---	ML		
Direk Etkiler				0,56	0,000
	Finansal	<---	ML	0,55	0,000
	Finansal	<---	KU	0,32	0,000
Dolaylı Etki	Finansal	<---	ML	0,18	0,000
Toplam Etki	Finansal	<---	ML	0,73	0,000

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Finansal performans değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,73 (%73) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim finansal performans üzerinde doğrudan 0,55 birimlik değişime, kişisel ustalık aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,18 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden

daha büyük olduğu için kişisel ustalığın, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 2a kabul edilir.**

H2b: Kişisel ustalık boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.14: Kişisel Ustalık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeği



Tablo 4.38: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,959	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,052	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,928	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,963	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,963	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,954	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.39: Kişisel Uсталık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
Direk Etkiler	KU	<---	ML	0,56	0,000
	Müşteri	<---	ML	0,13	0,097*
	Müşteri	<---	KU	0,29	0,000
Dolaylı Etki	Müşteri	<---	ML	0,16	0,000
Toplam Etki	Müşteri	<---	ML	0,30	0,000

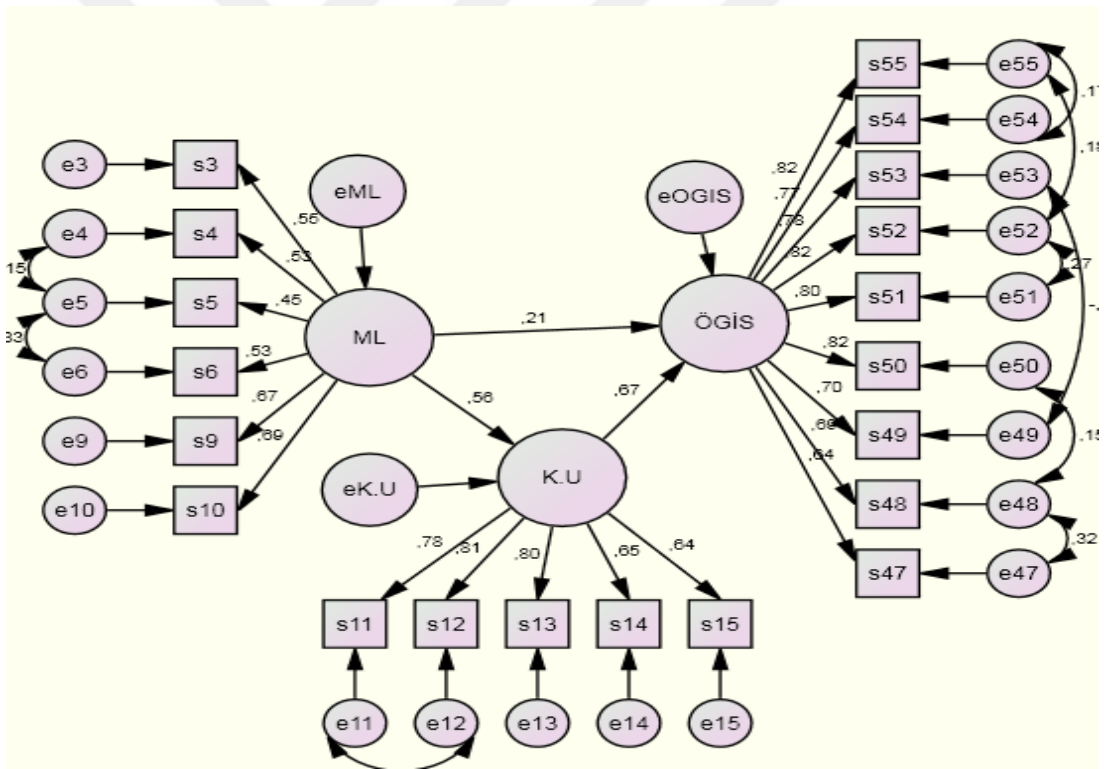
*0,05 düzeyinde anlamlı değildir

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Müşteri performansı değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,30 (%30) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğinin müşteri performansı üzerindeki doğrudan

etkisi anlamlı olmamakla birlikte, kişisel ustalık boyutu aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etki ise 0,16 (%16)'dır. Dolaylı etkiye ilişkin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için kişisel ustalık boyutunun, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu söylenebilir. **Hipotez 2b kabul edilir.**

H2c: Kişisel ustalık boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.15: Kişisel Ustalık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır.

Tablo 4.40’da kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.40: Kişisel Ustalık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,822	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,048	RMSEA \leq 0,08	RMSEA \leq 0,05	Uygun
NFI	0,926	$0,90 \leq$ NFI	$0,95 \leq$ NFI	Uygun
CFI	0,965	$0,95 \leq$ CFI	$0,97 \leq$ CFI	Uygun
IFI	0,965	$0,90 \leq$ IFI	$0,95 \leq$ IFI	Uygun
TLI	0,958	$0,90 \leq$ TLI	$0,95 \leq$ TLI	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05’ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.41: Kişisel Ustalık Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
Direk Etkiler	K.U	<---	ML	0,56	0,000
	ÖGİS	<---	ML	0,21	0,000
	ÖGİS	<---	K.U	0,67	0,000
Dolaylı Etki	ÖGİS	<---	ML	0,37	0,000
Toplam Etki	ÖGİS	<---	ML	0,58	0,000

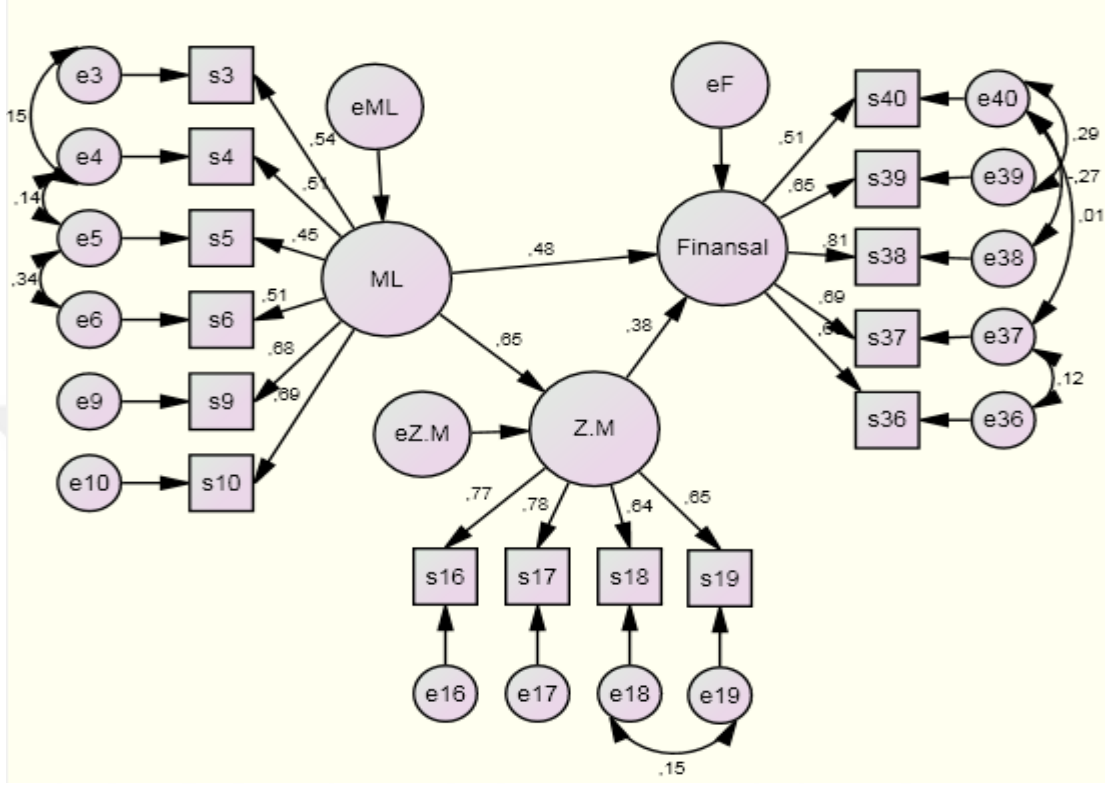
Maliyet liderliği değişkeni → Öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,58 (%58) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı üzerinde doğrudan 0,21 birimlik değişime, kişisel ustalık aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,37 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için kişisel ustalığın, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 2c kabul edilir.**

3. Grup Hipotezler: Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Zihni Modeller Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide zihni modeller boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H3a: Zihni modeller boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.16: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.42’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.42: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,512	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,002	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,038	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,936	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,977	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,977	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,969	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,002 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,002) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.43: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

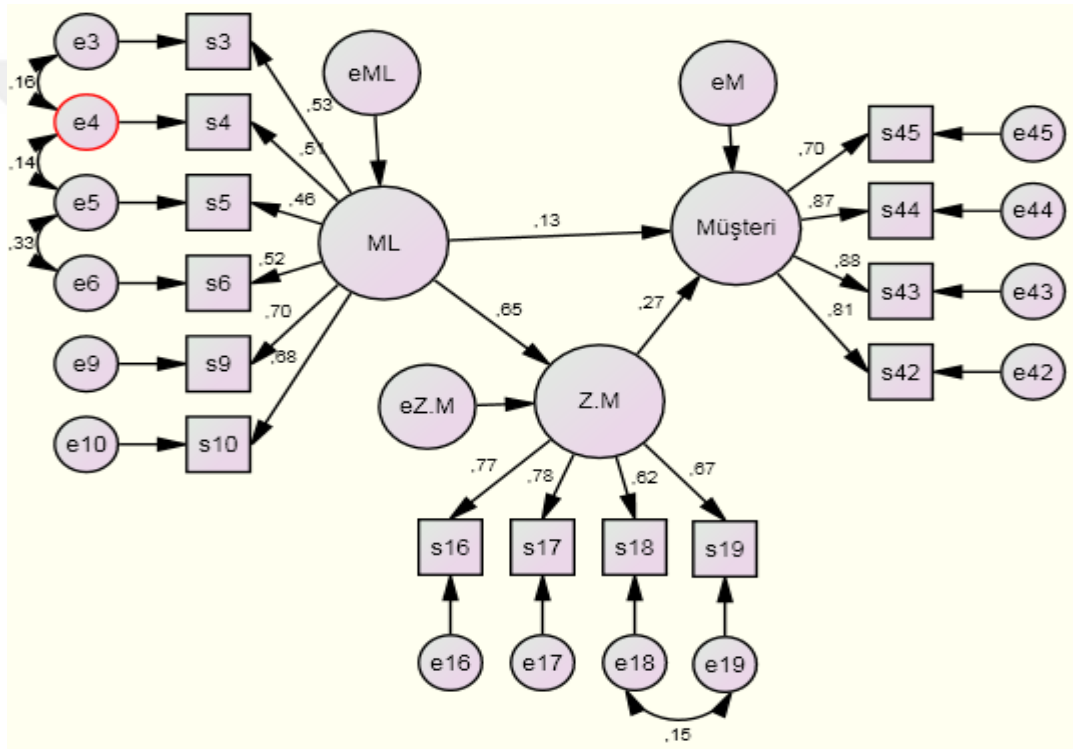
	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
	Z.M	<---	ML		
Direk Etkiler	Z.M	<---	ML	0,65	0,000
	Finansal	<---	ML	0,48	0,000
	Finansal	<---	Z.M	0,38	0,000
Dolaylı Etki	Finansal	<---	ML	0,25	0,000
Toplam Etki	Finansal	<---	ML	0,73	0,000

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Finansal değişken ilişkisine bakılacak olursa toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,73 (%73) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim finansal performans üzerinde doğrudan 0,48 birimlik değişime, zihni modeller aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,25 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha

büyük olduğu için Zihni modellerin, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 3a kabul edilir.**

H3b: Zihni modeller boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.17: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.44’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.44: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	2,052	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,055	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,927	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,961	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,961	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,949	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.45: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
Direk Etkiler	ZM	<---	ML	0,65	0,000
	Müşteri	<---	ML	0,13	0,185*
	Müşteri	<---	ZM	0,27	0,004
Dolaylı Etki	Müşteri	<---	ML	0,17	0,000
Toplam Etki	Müşteri	<---	ML	0,30	0,000

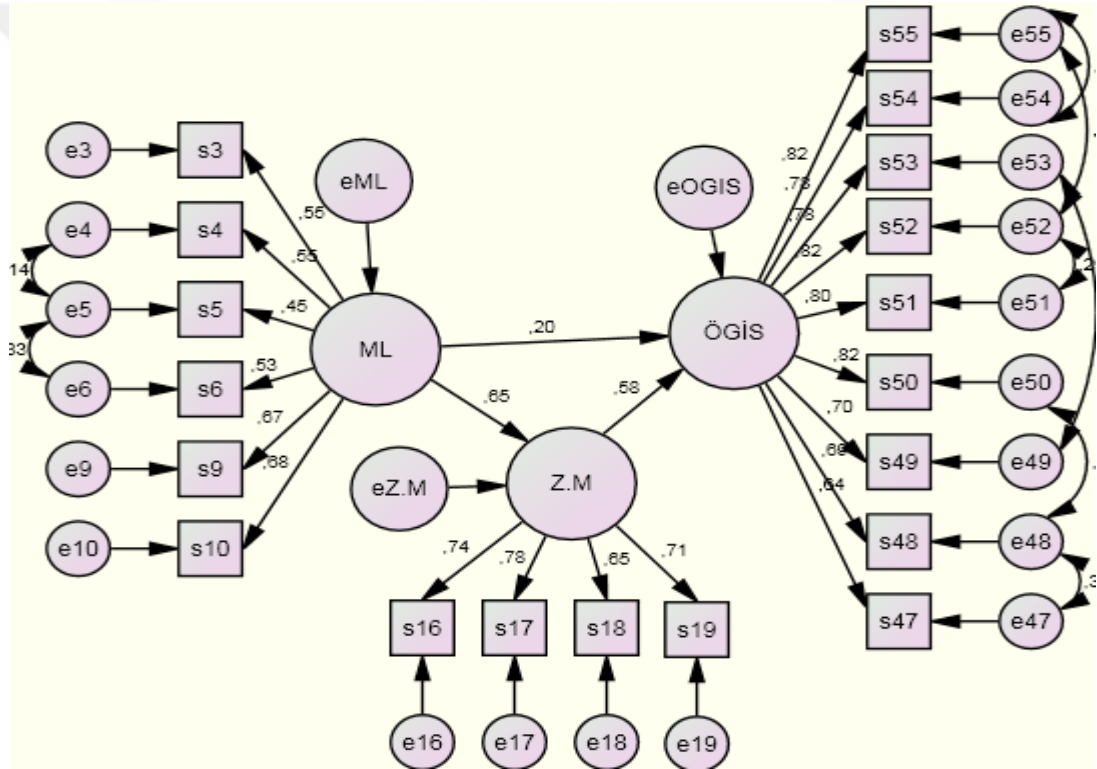
* 0,05 düzeyinde anlamlı değildir

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Müşteri değişkeni ilişkisine bakılacak olursa toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,30 (%30) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğinin müşteri performansı üzerindeki doğrudan etkisi

olmamakla birlikte, zihni modeller boyutu aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etki ise 0,17 (0,17)'dir. Dolaylı etkiye ilişkin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için zihni modeller boyutunun, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 3b kabul edilir.**

H3c: Zihni modeller boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler boyutu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.18: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeği



Tablo 4.46: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,587	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,041	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,935	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,975	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,975	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,969	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.47: Zihni Modeller Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
Direk Etkiler	Z.M	<---	ML	0,65	0,000
	ÖGİS	<---	ML	0,20	0,008
	ÖGİS	<---	ZM	0,59	0,000
Dolaylı Etki	ÖGİS	<---	ML	0,38	0,000
Toplam Etki	ÖGİS	<---	ML	0,58	0,000

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Öğrenme ve gelişim, içsel süreçler değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,58 (%58) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim

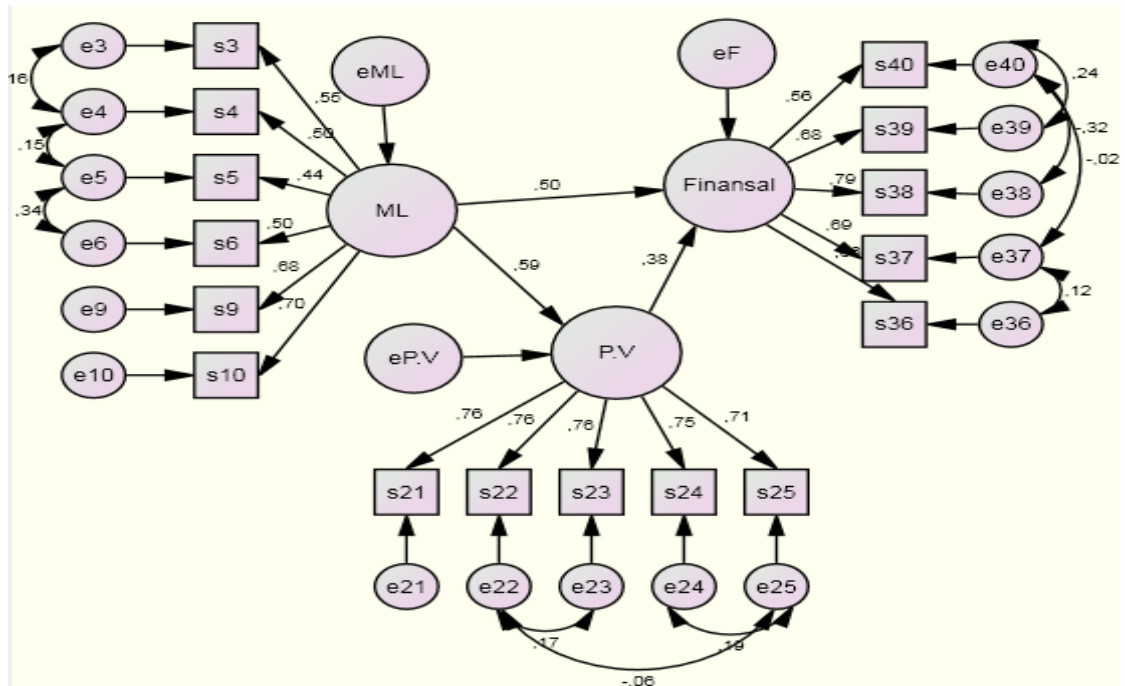
öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı üzerinde doğrudan 0,20 birimlik değişime, zihni modeller aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,38 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için zihni modellerin, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 3c kabul edilir.**

5. Grup Hipotezler: Maliyet Liderliği Stratejileri ile Firma Performansı İlişkisinde Paylaşılan Vizyon Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler maliyet stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide paylaşılan vizyon boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H4a: Paylaşılan vizyon boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.19: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.48’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.48: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,506	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,001	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,038	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,939	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,978	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,978	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,971	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,001 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,001) 0,05’ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

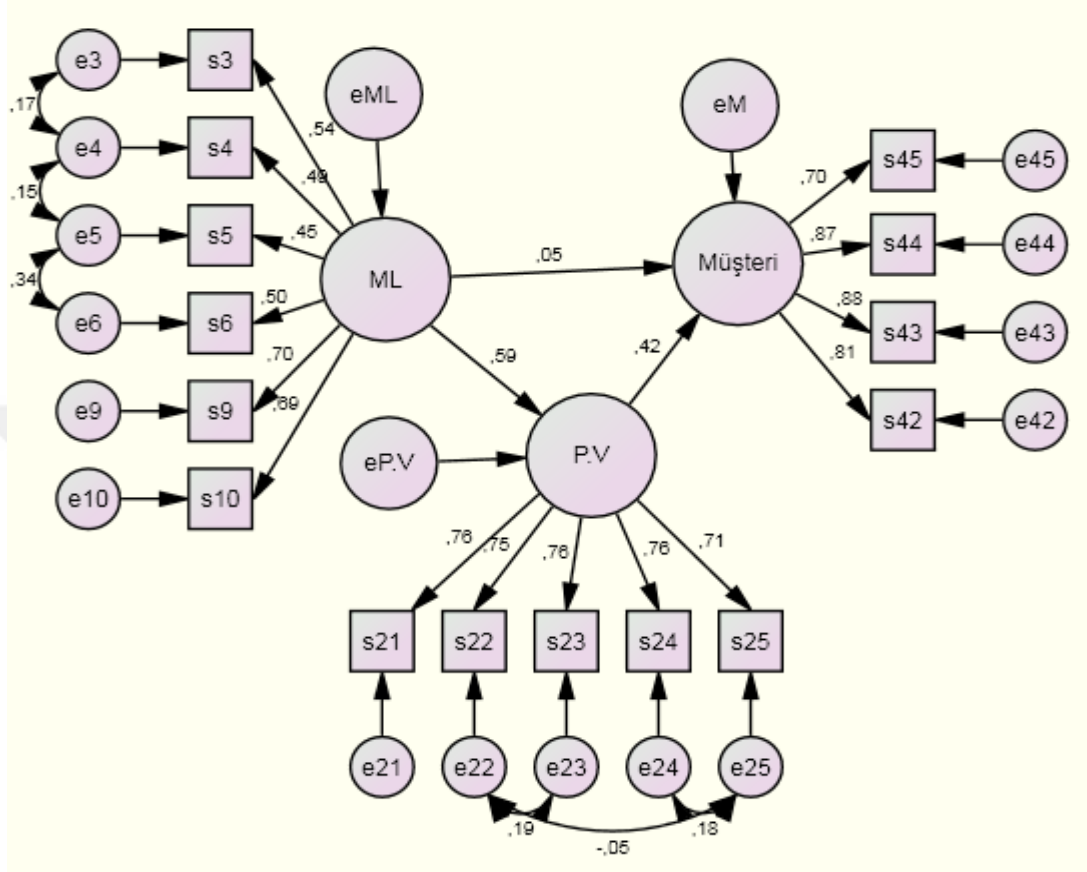
Tablo 4.49: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
	PV	<---	ML		
Direk Etkiler	PV	<---	ML	0,59	0,000
	Finansal	<---	ML	0,50	0,000
	Finansal	<---	PV	0,38	0,000
Dolaylı Etki	Finansal	<---	ML	0,23	0,000
Toplam Etki	Finansal	<---	ML	0,73	0,000

Maliyet liderliği değişkeni → Finansal değişken ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,73 (%73) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim finansal performans üzerinde doğrudan 0,50 birimlik değişime, paylaşılan vizyon aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,23 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için paylaşılan vizyonun, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 4a kabul edilir.**

H4b: Paylaşılan vizyon boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri boyutu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.20: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.50’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.50: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,829	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,049	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,937	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,970	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,970	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,961	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.51: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
Direk Etkiler	PV	<---	ML	0,59	0,000
	Müşteri	<---	ML	0,05	0,507*
	Müşteri	<---	PV	0,42	0,000
Dolaylı Etki	Müşteri	<---	ML	0,24	0,000
Toplam Etki	Müşteri	<---	ML	0,30	0,000

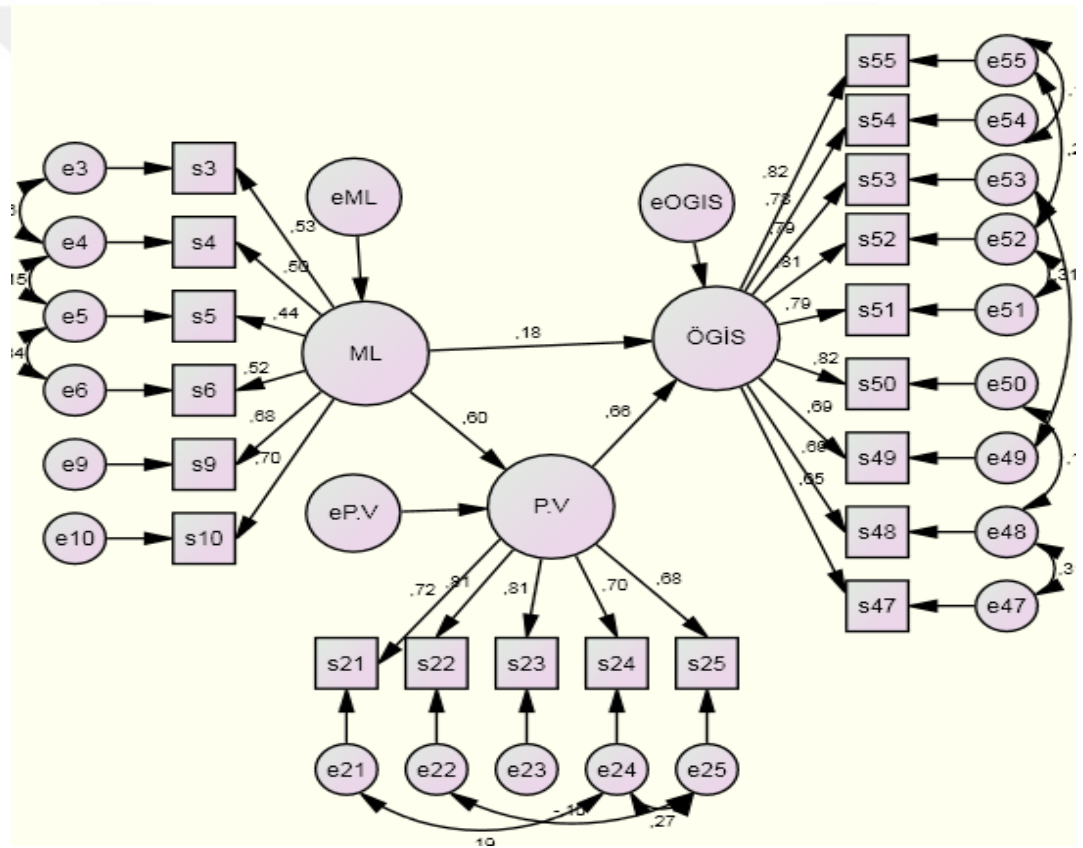
*0,05 düzeyinde anlamlı değildir

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Müşteri değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,30 (%30) düzeyinde ve pozitiftir. Bu ilişkide maliyet liderliğinin müşteri performansı üzerinde doğrudan etkisi olmamakla

birlikte, paylaşılan vizyon boyutu aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etki ise %24 (0,24)'tür. Dolaylı etkiye ilişkin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için paylaşılan vizyonun maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu söylenebilir. **Hipotez 4b kabul edilir.**

H4c: Paylaşılan vizyon boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.21: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Eşitlik Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.52'de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği

değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır

Tablo 4.52: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,534	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,039	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,939	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,978	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,978	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,978	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.53: Paylaşılan Vizyon Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
Direk Etkiler	PV	<---	ML	0,60	0,000
	ÖGİS	<---	ML	0,18	0,006
	ÖGİS	<---	PV	0,66	0,000
Dolaylı Etki	ÖGİS	<---	ML	0,40	0,000
Toplam Etki	ÖGİS	<---	ML	0,58	0,000

*0,05 düzeyinde anlamlı değildir

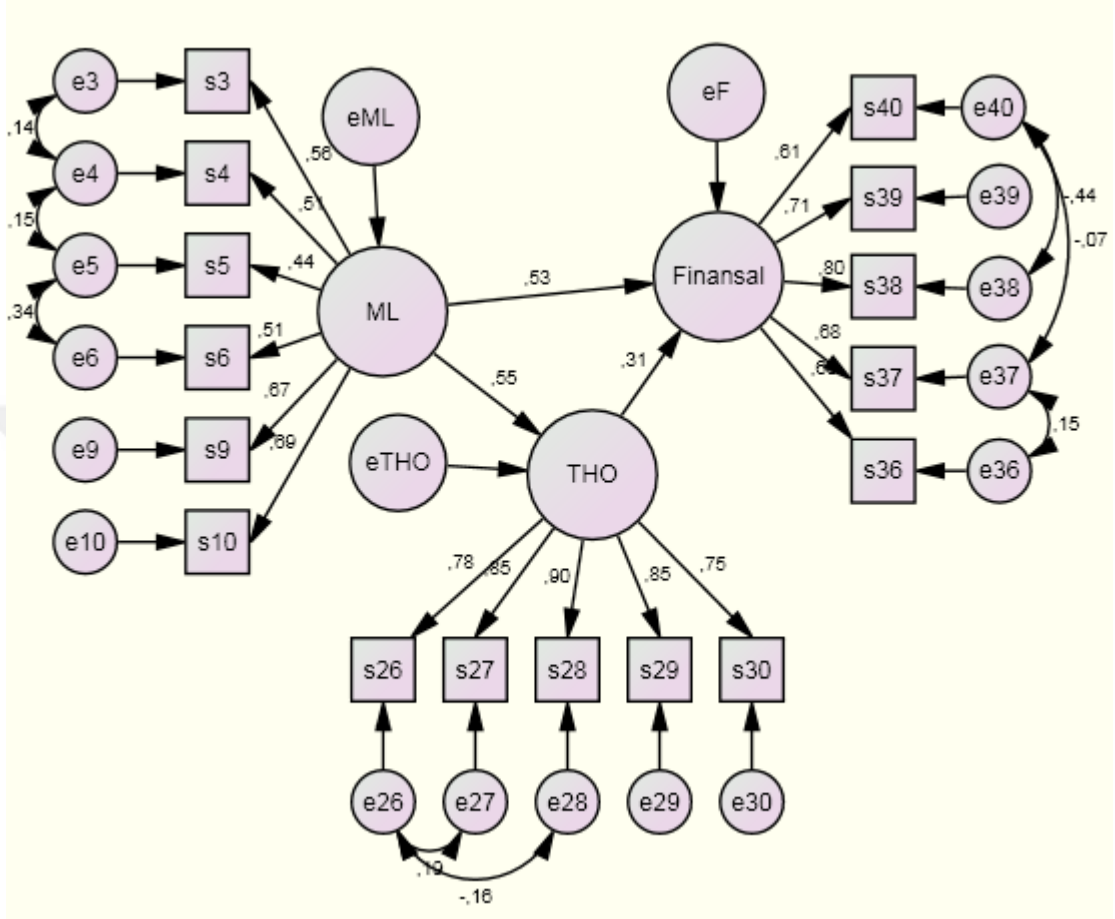
Maliyet liderliği değişkeni → Öğrenme ve gelişim, içsel süreçler değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,58 (%58) düzeyinde ve pozitiftir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı üzerinde doğrudan 0,18 birimlik değişime, paylaşılan vizyon aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,40 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için paylaşılan vizyonun, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 4c kabul edilir.**

5. Grup Hipotezler: Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı İlişkisinde Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Aşağıda sıralanan hipotezler maliyet liderliği stratejisi ile firma performansının (BSC) boyutları arasındaki ilişkide takım halinde öğrenme boyutunun aracılık etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H5a: Takım halinde öğrenme boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.22: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.54’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır

Tablo 4.54: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,534	$3 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,039	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,945	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,980	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,980	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,974	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.55: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

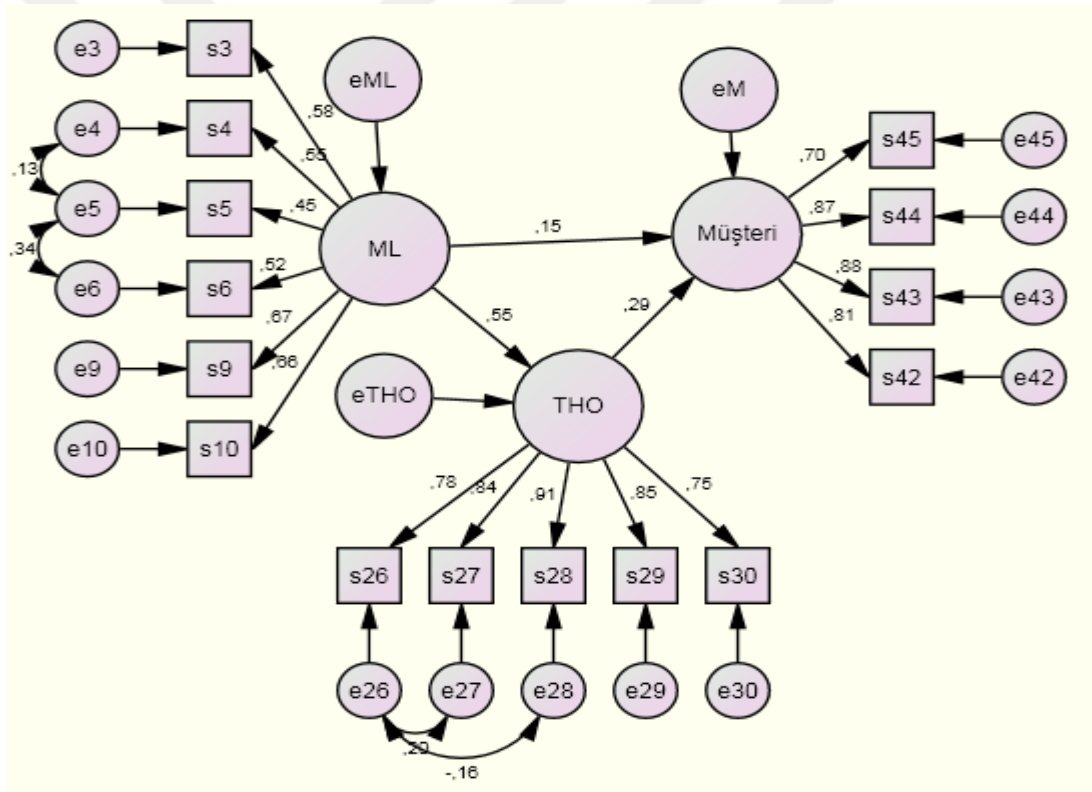
	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
Direk Etkiler	THO	<---	ML	0,55	0,000
	Finansal	<---	ML	0,53	0,000
	Finansal	<---	THO	0,31	0,000
Dolaylı Etki	Finansal	<---	ML	0,17	0,000
Toplam Etki	Finansal	<---	ML	0,70	0,000

Maliyet liderliği değişkeni \rightarrow Finansal değişken ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,70 (%70) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim finansal performans üzerinde

doğrudan 0,53 birimlik değişime, takım halinde öğrenme aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,17 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için takım halinde öğrenmenin, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 5a kabul edilir.**

H5b: Takım halinde öğrenme boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.23: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.56'da kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği

değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.56: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,695	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,045	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,948	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,978	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,978	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,972	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.57: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

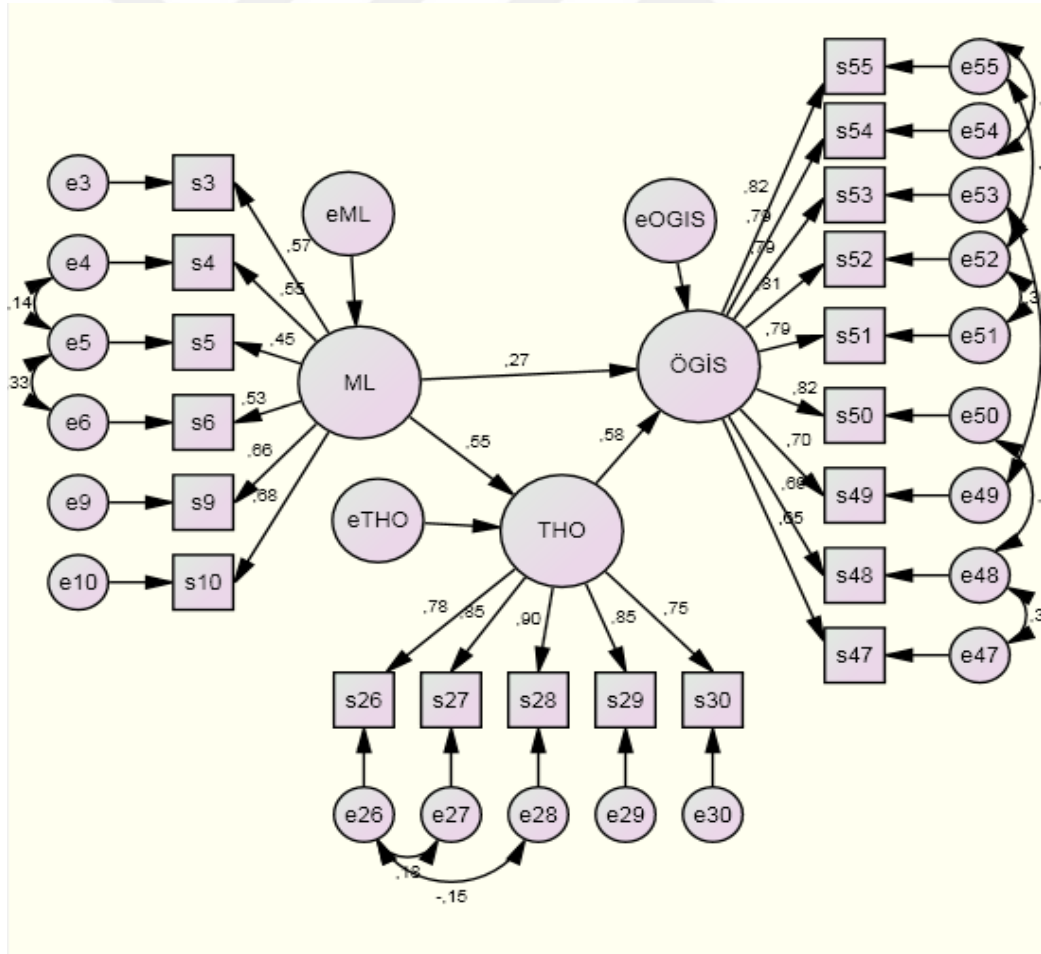
	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	P
	THO	<---	ML		
Direk Etkiler	THO	<---	ML	0,55	0,000
	Müşteri	<---	ML	0,15	0,063*
	Müşteri	<---	THO	0,29	0,000
Dolaylı Etki	Müşteri	<---	ML	0,16	0,000
Toplam Etki	Müşteri	<---	ML	0,31	0,000

*0,05 düzeyinde anlamlı değildir

Maliyet liderliği değişkeni → Müşteri ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,31 (%31) düzeyinde ve pozitifdir. Bu ilişkide maliyet liderliğinin müşteri performansı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olmamakla birlikte, takım halinde öğrenme aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etki ise 0,16 (0,16)'dır. Dolaylı etkiye ilişkin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için takım halinde öğrenmenin maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu söylenebilir. **Hipotez 5b kabul edilir.**

H5c: Takım halinde öğrenme boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Şekil 4.24: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen bu modellerin yapı geçerliliğine ilişkin uyum geçerliliği incelenmiştir. Uyum geçerliliği, YEM ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerinin t değerleri (kritik oran) kullanılarak test edilmesidir. Bu kapsamda yapılan analizlerde, kabul edilebilir değerler ortaya koyan bir model elde etmek için bu modelde modifikasyon (düzeltme indisleri) yapılmıştır. Tablo 4.58’de kurulan modelin analizde kullanılan verilere ilişkin uyumun iyiliği değerleri ve bunları değerlendirmede yararlanılacak uyum iyiliği kriterleri sunulmaktadır.

Tablo 4.58: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçeğin Uyum Değerleri

İndeks	Modifikasyon Sonrası Değerler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Uygunluk Durumu
CMIN/DF	1,527	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	Uygun
P Değeri	0,000	$0,01 \leq p$	$0,05 \leq p$	Uygun
RMSEA	0,039	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	Uygun
NFI	0,944	$0,90 \leq NFI$	$0,95 \leq NFI$	Uygun
CFI	0,980	$0,95 \leq CFI$	$0,97 \leq CFI$	Uygun
IFI	0,980	$0,90 \leq IFI$	$0,95 \leq IFI$	Uygun
TLI	0,975	$0,90 \leq TLI$	$0,95 \leq TLI$	Uygun
Modelin p (olasılık) değeri: $0,000 \leq 0,05 \Rightarrow$ Model anlamlıdır				

Analiz sonucuna göre kurulan modelin anlamlılık değeri p (0,000) 0,05’ten küçük olduğu için kurulan model geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir modeldir. Analizde kullanılan verilerin kurulan modele uygunluğunu test etmek için uyum indekslerinin sınır değerleri arasında olması gerekmektedir. Uyum indekslerinin hepsi kabul edilebilir uyum değerleri seviyesinde olduğundan verilerin modele uygun olduğu kabul edilir.

Tablo 4.59: Takım Halinde Öğrenme Boyutunun Maliyet Liderliği Stratejisi ile Öğrenme ve Gelişim, İçsel Süreçler Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçen Regresyon Katsayıları

	Etki			Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	p
Direk Etkiler	THO	<---	ML	0,55	0,000
	ÖGİS	<---	ML	0,27	0,000
	ÖGİS	<---	THO	0,58	0,000
Dolaylı Etki	ÖGİS	<---	ML	0,32	0,000
Toplam Etki	ÖGİS	<---	ML	0,59	0,000

Maliyet liderliği değişkeni → Öğrenme ve gelişim, içsel süreçler değişkeni ilişkisine bakılacak olursa, toplam etkiyi belirten regresyon katsayısı 0,59 (%59) düzeyinde ve pozitiftir. Bu ilişkide maliyet liderliğindeki bir birimlik değişim öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı üzerinde doğrudan 0,27 birimlik değişime, takım halinde öğrenme aracılığıyla dolaylı olarak ise 0,32 birimlik değişime neden olmaktadır. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğu için takım halinde öğrenmenin, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. **Hipotez 5c kabul edilir.**

4.2.6. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin test sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.60: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
1a: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
1b: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
1c: Sistem düşüncesi, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
2a: Kişisel ustalık boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
2b: Kişisel ustalık boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
2c: Kişisel ustalık boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
3a: Zihni modeller boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
3b: Zihni modeller boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
3c: Zihni modeller boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
4a: Paylaşılan vizyon boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
4b: Paylaşılan vizyon boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
4c: Paylaşılan vizyon boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
5a: Takım halinde öğrenme boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
5b: Takım halinde öğrenme boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul
5c: Takım halinde öğrenme boyutu, maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Kabul

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu başlık altında araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen bulgularla ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Bunun yanında bu sonuçların daha önce yapılan çalışmalarla olan benzerlikleri ve farklılıkları irdelenmiştir. Son olarak da, ulaşılan sonuçlara bağlı olarak seyahat acenteleri işletmeleri yöneticilerine, konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacılara ve akademisyenlere öneriler sunulmuştur.

5.1. SONUÇLAR

Küreselleşme ile birlikte dünyada bilgi ve iletişim teknolojileri çok hızlı gelişmekte ve yayılmaktadır. Bir taraftan tüketicilerin beklentilerinde sürekli değişim yaşanırken, diğer taraftan aynı pazara neredeyse birbirinin kopyası mal ve hizmet sunulmaktadır. Bunun yanında ulusal ve uluslararası rakip işletmelerin sayısındaki artış, günümüzde işletmeleri her zamankinden daha yoğun rekabet şartlarında faaliyetlerini sürdürmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmanın değişkenlerinden olan maliyet liderliği stratejisi; işletmelerin sundukları mal ve hizmetlere ilişkin AR-GE, satın alma, reklam, satış, servis gibi her türlü temel ve destek işletme faaliyetlerinde maliyetleri ortalamanın altına düşürerek rekabet ile başa çıkmayı esas almaktadır. Bu şartlar altında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin sundukları mal ve hizmetlerin maliyetlerinin rakip işletmelerden daha düşük tutularak ona göre fiyatlandırılması oldukça önem taşımaktadır.

Rekabet koşullarının hızlı değiştiği pazar koşullarında işletmelerin rakiplerinden daha hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabilmesinde örgütsel öğrenme çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel öğrenme; işletmeler için faydalı bilgiyi elde etme, yeni üretim için örgütsel kapasitesinin artırılması, vizyon belirleme, verimliliği artırma amaçları doğrultusunda bilgi geliştirme, hataların bulunması ve düzeltilmesi gibi eylemleri içermektedir. Örgütsel öğrenme sayesinde işletmede bireysel öğrenmelerini paylaşılarak örgütsel öğrenmeye dönüşmekte ve böylece işletmenin rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlamaktadır. Bu iki konuda başarılı olan işletmelerin performansları da kuşkusuz artacaktır.

Buna göre ortalamanın altında maliyetle mal ve hizmet üreten ve dinamik çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayarak operasyonel verimliliği sağlayan işletmelerin performans hedeflerine ulaşması oldukça olasıdır. Ancak işletmelerin performansındaki artışı uzun vadede devam ettirebilmeleri mevcut performansını sürekli kontrol etmelerini ve gerekli düzeltici tedbirleri almalarını gerektirmektedir.

Daha önce yapılan birçok çalışmada rekabet stratejileri ile firma performansı ve örgütsel öğrenme ile firma performansı arasındaki ilişkilerin varlığı saptanmıştır. Ancak rekabet stratejilerinden yalnızca maliyet liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmeyi boyutlandırarak aracılık etkisini tespit eden herhangi bir araştırmaya bu çalışmanın başladığı tarih itibarı ile rastlanmamıştır. Literatürde rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin (boyutlandırmadan) aracılık etkisini ölçen yalnızca birkaç çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar da turizm sektöründe yapılmamıştır. Buradan hareketle yapılan bu çalışmanın özgün bir çalışma olduğu ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın temel amacına ulaşılırken; maliyet liderliği ile örgütsel öğrenme, maliyet liderliği ile firma performansı ve örgütsel öğrenme ile firma performansı arasındaki ilişkiler de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarihte TÜRSAB'ın resmi internet sitesinde 569 seyahat acentesinin kayıtlı olduğu tespit edilmiştir ve bunlardan 351 tanesinden toplanabilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Seyahat acentelerinin her birini temsil eden orta ve üst düzey yöneticiler araştırma birimi olarak kabul edilmiştir. Bununun sebebi bu yöneticilerin seyahat acentesi işletmelerinin strateji seçimi ile performans artışı sağlayacak faaliyetler hakkında daha bilgili omaları ve sorumluluklarının olmalarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin bir takım demografik bilgiler incelendiğinde; katılımcıların çoğunlukla erkek, genç ve orta yaş aralığında, ön lisans ve lisans mezunu oldukları görülmüştür. Bu veriler yöneticilerden yüksek eğitim almış olanların oranının yüksek olduğunu ve gelecek adına umut verici olduğunu işaret etmektedir. Katılımcıların sektörde ve kendi işletmelerinde çalışma sürelerine bakıldığında genellikle 5 yıldan daha uzun süredir çalıştıkları; pozisyonları itibari ile ise en çok satış müdürleri olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yönetici pozisyonundakilerin sektörde ve işletmelerinde sık sık yer değiştirmedikleri; bunun seyahat acenteleri işletmelerinin istikrarı bakımından olumlu bir durum olduğu söylenebilir. Statü olarak en fazla satış müdürlerinin olması, acentelerin üretim ağırlıklı değil, satış yoğunluklu faaliyetleri yerine getirmeleri ile ilgilidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelere ilişkin verilere bakıldığında bu acentelerin yaklaşık yarısının başka şubesinin olduğu, genellikle 10 yıldan uzun bir süredir faal oldukları, çoğunlukla aile ve ortaklı işletme oldukları en çok otel rezervasyonu ve bilet satışı işlemlerini gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Bu veriler araştırmanın uygulandığı seyahat acentesi faaliyet sürelerine bakıldığında örgütsel öğrenme ile ilgili uygulama ve çıktıların performans düzeyleri üzerine etkilerinin görülebilmesi için yeterli olduğu söylenebilir. Ayrıca bu veriler söz konusu seyahat acentelerinin ekseriyetle sektörde uzun süreli tecrübeye sahip olmanın önemini kavradıklarını, güvenden dolayı aile bireyleri veya arkadaşlar arasında kurulduklarını ve bilet satışı ile otel rezervasyonu hizmetlerini en yoğun tercih ettikleri göstermektedir.

Araştırmanın temel değişkenleri olan maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı ile ilgili ölçeklerin araştırmaya katılan yöneticiler tarafından kaç farklı alt boyutta ve ne düzeyde algılandığını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri ile ana değişkenlere ait alt boyutları incelemek için iki aşamalı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. İlk olarak, keşifsel faktör analizi, sonrasında ise YEM AMOS paket programı yardımıyla veri setinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ve faktörler arası korelasyon ilişkilerinden dolayı varimax rotasyon uygulanmıştır.

Araştırma konusu bu seyahat acentelerinden alınan verilerden yola çıkılarak yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre seyahat acenteleri yöneticilerinin maliyet liderliği değişkenini tek faktör altında algıladıkları görülmüştür. Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan keşifsel faktör analizinde seyahat acenteleri yöneticilerinin örgütsel öğrenme değişkeninin alt boyutlarının literatürde Peter Senge (2013) tarafından belirlendiği üzere sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme olmak üzere beş alt faktör şeklinde algıladıkları görülmüştür.

Firma performansına ilişkin yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre ise seyahat acenteleri yöneticilerinin firma performansı değişkeninin alt boyutlarını literatürde Kaplan ve Norton (1992) tarafından belirlendiği üzere dört alt faktörün aksine üç alt faktör şeklinde algıladıkları görülmüştür. Buna göre, firma performansının literatürde öğrenme ve gelişme ile içsel süreçler olarak geçen iki boyutu öğrenme ve gelişme, içsel süreçler şeklinde tek alt faktör şeklinde algılanmıştır. Firma performansının kalan diğer iki boyutu ise literatürde olduğu gibi “finansal ve müşteri alt faktörleridir” şeklinde algılanmıştır.

Ana değişkenler ve alt faktörlerine ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları sonuçlarına bakıldığında bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin literatürde ekseriyetle kabul gören 0,70’in üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Tek boyutlu maliyet liderliğinin Cronbach Alfa değeri 0,76’dır. Örgütsel öğrenme değişkeninin alt faktörleri arasında en yüksek Cronbach Alfa değeri 0,92 ile takım halinde öğrenme alt faktörüne ait, en düşük ise 0,74 ile zihni modeller alt faktörüne aittir. Araştırmanın son değişkeni olan firma performansı değişkeninin alt faktörleri arasında en yüksek Cronbach Alfa değeri ise öğrenme ve gelişme, içsel süreçlere ait olup 0,93, en düşük ise 0,80 ile finansal alt faktörüne aittir.

Toplanan verilerin analize uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda tek boyutlu maliyet liderliğinin KMO değeri 0,795 ve Bartlett testinin de 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme değişkeninin alt faktörleri arasında en yüksek KMO değeri 0,92 mükemmel

derecesi ile takım halinde öğrenme alt faktörüne, en düşük KMO değeri ise 0,74 iyi derecesi ile zihni modeller alt faktörüne ait ve Bartlett testinin de 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın son değişkeni olan firma performansı değişkeninin alt faktörleri arasında en yüksek KMO değeri 0,93 mükemmel derecesi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler alt faktörüne, en düşük KMO değeri ise 0,80 iyi derecesi ile finansal alt faktörüne ait ve Bartlett testinin de 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile örgütsel öğrenme ile ilgili toplanan verilerden analizlere en uygun olanı takım halinde öğrenme alt faktörüne ait olanlardır. Firma performansına ilişkin ise en uygun olanlar öğrenme ve gelişim, içsel süreçler alt faktörüne ait olan verilerdir. Tüm bu değerler araştırma için oluşturulan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu göstermektedir.

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; maliyet liderliği ile örgütsel öğrenme ve maliyet liderliği ile firma performansı arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında ise anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlar seyahat acentelerinin örgütsel öğrenme sayesinde rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değişen pazar koşullarına uyum sağlaması ve yerine getirdiği tüm iş süreçlerinde verimliliği artırmalarının performansları üzerine olan etkisine bağlanabilir. Araştırma değişkenlerine ait tüm alt boyutlar arasında farklı seviyelerde de olsa anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Tüm boyutlar arasındaki en yüksek ilişki düzeyi ise, takım halinde öğrenme ile paylaşılan vizyon arasındaki ilişkidir. Analiz sonuçları araştırmanın üç değişkeni olan maliyet liderliği stratejisi, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni maliyet liderliği, aracı değişkeni örgütsel öğrenme ve bağımlı değişkeni firma performansdır. Aşağıda sırasıyla maliyet liderliği ile örgütsel öğrenme, maliyet liderliği ile firma performansı, örgütsel öğrenme ile firma performansı ve maliyet liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisine ilişkin ortaya çıkan sonuçlar özet şeklinde sunulmuştur.

Maliyet liderliği ile örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının tamamı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuç daha önce Aly (2016) tarafından Mısır'daki hizmet sektörü üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre örgütsel öğrenme hizmet işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmadaki en önemli faktörlerden bir tanesidir.

Maliyet liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkide maliyet liderliği ile finansal performans ve öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna karşın maliyet liderliği ile müşteri performansı arasında direk bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymaya yönelik çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Lo (2012) rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkileri Çin'deki oteller bağlamında incelemiştir. Analiz sonuçları otel sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet şartlarında maliyet liderliği stratejisinin müşteri memnuniyeti sağlayamayacağı ve dolayısıyla otellerin finansal performansını artıramayacağı ortaya koymuştur. Dolayısıyla, Lo'nun (2012) ulaştığı sonuçlar bu çalışmanın sonuçlarını desteklememektedir. Buna karşın, bu çalışmanın sonuçları Gorondutse ve Gawuna (2017), Kilonzo (2014), Hilman ve Kaliappen (2014 ve 2013) tarafından otel işletmeleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalardan ulaşılan maliyet liderliğinin işletme performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkin sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Sözkonusu bu çalışmalarda performans alt boyutlara indirgenmeden genel işletme performansı olarak ele alınmıştır. Arasa ve Gathinji ise (2014) telekomünikasyon işletmeleri üzerine gerçekleştirdikleri bir çalışmada maliyet liderliğinin finansal performansı ve öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlar. Bu sonuçlar bizim araştırmamızın sonuçlarını desteklemektedir. Ancak aynı çalışmada ulaşılan maliyet liderliğinin müşteri performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucu ise çalışmamızın sonucu ile farklılaşmaktadır. Araştırmamızın sonuçlarının farklı olması turizm endüstrisinin yapısının farklı olması ve turizm müşterisinin memnun etmenin güçlülüğü ile ilgili olabilir.

Yapılan çalışmalardan anlaşıldığı üzere bu araştırma konusuyla benzerlik gösteren araştırmaların hem turizm sektöründe, hem de diğer sektörlerde uygulanabildiğini görmek mümkündür. Ekonomik ve siyasal krizlerden oldukça çok etkilenen turizm sektöründe rakiplerinden daha düşük maliyetle hizmet sunabilen seyahat acenteleri rekabet üstünlüğü sağlayarak performanslarını artırabileceklerdir. Yöneticilerin maliyet liderliği ile seyahat acentelerinin performansları arasında kuvvetli ilişki kurmalarının en önemli sebebi bu araştırmanın yapıldığı dönemde Türkiye'deki turizm sektörünün kriz yaşıyor olması ile de ilgili olabilir. Çünkü kriz dönemlerinde işletmelerin performanslarını artırmaları için maliyetlerin düşük tutulma çabası her zamankinden daha çok önemsenmektedir.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının tamamı ile firma performansı alt boyutlarının tamamı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgular literatürde tartışılan çok sayıdaki çalışmada elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Jimenez ve Valle (2010) imalat sektörü, Aksoy ve diğerleri (2014) bankacılık alanında, Sharma ve Khandekar'ın (2006) üç Hintli küresel firma, ve Jiang ile Li'nin (2008) Alman ortaklık firmaları üzerine yaptıkları çalışmalar bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Araştırmanın bağımsız değişkenin bağımlı değişkenini etkilemesine yardımcı olan üçüncü değişken aracı değişken olarak ifade edilmektedir. Araştırmada bağımsız değişken olan maliyet liderliği ile bağımlı değişken olan firma performansının alt boyutları arasındaki ilişkide aracı değişken olan örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini ölçmek amacıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Literatürde örgütsel öğrenme, maliyet liderliği stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi turizm işletmeleri bağlamında inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın sonuçları az sayıda da olsa örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini farklı sektördeki işletmeler üzerine inceleyen araştırmanın sonuçları ile benzerlikler göstermektedir. Bu çalışmalara Bavarsad ve diğerlerinin (2014) İran İsfahan'daki Sepahan Petrol Şirketi üzerine, Maroofi'nin (2013) orta büyüklükteki

İran işletmesi üzerine, Karimi ve diğerlerinin (2013) İran'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine, Lin ve diğerlerinin (2007) Tayvanda'ki çeşitli firmalar üzerine, Yavuz'un (2014) Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 114 firma üzerine yaptıkları çalışmalar örnek gösterilebilir.

Aşağıda maliyet liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisine en yüksek ve en düşük katkıyı veren boyutlar değerlendirilmiştir:

Maliyet liderliği stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide en yüksek oranda aracılık etkisi sağlayan örgütsel öğrenme boyutunun zihni modeller, en düşük sağlayanın ise takım halinde öğrenme boyutu olduğu ortaya çıkmıştır. Argyris ve Schön'nün (1996) örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini yeni paylaşılan zihinsel modellerin örgütteki herkes tarafından anlaşılması ile mümkün olacağını ifade etmesi, çalışmamızda zihni modeller boyutunun en yüksek oranda aracılık etkisine sahip olması sonucunu desteklemektedir. Doğru zihinsel modellere sahip seyahat acenteleri çalışanlarını sürekli sorgulamaya ve ortaya çıkabilecek problemler karşısında çözüm üretmeye teşvik etmekte ve böylece finansal performanslarını artırabilirler. Takım halinde öğrenme boyutunun aracılık etkisinin nispeten düşük olması ise, seyahat acentelerinin çalışan sayısının takımlar oluşturacak sayıda olmaması ile ilgili olabilir. Bu acenteler ekseriyetle aile işletmesi veya ortaklığa dayalı küçük işletmeler olduklarından kararları da daha çok acente sahipleri almaktadır. Nitekim Özarallı (2005) takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesinin takım içi etkin iletişim, beraber kazanılan başarıların ödüllendirilmesi ve takımların söz hakkına sahip olmaları ile açıklamıştır.

Maliyet liderliği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide en yüksek oranda aracılık etkisi sağlayan örgütsel öğrenme boyutu sistem düşüncesi, en düşük ise kişisel ustalık boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Senge'nin (2013) sistem düşüncesini beşinci disiplin olarak adlandırması ve örgütsel öğrenmenin diğer alt boyutlarının temel taşı olduğunu ifade etmesi, çalışmamızda sistem düşüncesi boyutunun en yüksek oranda aracılık etkisine sahip olması sonucunu desteklemektedir. Sistem düşüncesinin hakim olduğu seyahat acenteleri karşılaştıkları sorun ve fırsatlarının

birbiriyle bağlantılı olduğu bilir, eksiklerini (insan, sistem ve örgütsel sermaye) tespit eder ve bu alandaki sorunlarını çözerek performanslarını da artırabilirler. Kişisel ustalık boyutunun en düşük aracılık etkisine sahip olması ise kişisel ustalık boyutunun müşteri performansını etkileyecek eylemlerle doğrudan ilgili olmaması ile açıklanabilir. Bu konuda Kagan da (2003) kişisel ustalığın ancak paylaşılan zihni modeller ve vizyon ile birleşirse daha iyi sonuçlar vereceğini ifade etmektedir.

Maliyet liderliği ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performansı arasındaki ilişkide en yüksek oranda aracılık etkisi sağlayan örgütsel öğrenme boyutunun paylaşılan vizyon, en düşük ise takım halinde öğrenme boyutu olduğu ortaya çıkmıştır. Paylaşılan vizyonun önemine ilişkin yapılan bir çalışma bizdeki sonuçları doğrular niteliktedir. Çalışmada örgütsel öğrenmede paylaşılan vizyonunun kritik öneme sahip olduğu, çalışanları ortak hedefte buluşturduğu ve öğrenme için gerekli odaklanma ile enerjiyi sağladığı belirtilmiştir (Bordeianu vd., 2014). Seyahat acentelerinde maliyet liderliği stratejisi ile öğrenme ve gelişim, içsel süreçler performans arasındaki ilişkide takım halinde öğrenme boyutunun aracılık etkisinin düşük olması ise, seyahat acentelerinin çalışan sayısının takımlar oluşturacak sayıda olmaması ile ilgili olabilir. Bu acenteler ekseriyetle aile işletmesi veya ortaklığa dayalı küçük işletmeler olduklarından kararları da daha çok acente sahipleri almaktadır. Nitekim Özarallı (2005) takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesinin takım içi etkin iletişim, beraber kazanılan başarıların ödüllendirilmesi ve takımların söz hakkına sahip olmaları ile açıklamıştır.

5.2. ÖNERİLER

Bu çalışma daha önceki bölümde ifade edilen bir takım teorik ve uygulama açısından birtakım sınırlılıklara rağmen, literatüre ve uygulayıcılara önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda yöneticilere ve araştırmalara yönelik aşağıda bazı öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Sektöre Yönelik Öneriler

- Değişimin giderek daha hızlandığı günümüzde, bu değişime ayak uydurmak, hatta yön verebilmek için seyahat acenteleri yöneticileri

çalışanlarını sürekli öğrenmeye teşvik etmelidir. Bunun yanında bu öğrenmelerin örgütsel öğrenmeye dönüşmesini sağlayacak yenilikçi ve özgürlükçü ortamlar sağlamalıdır.

- Maliyet ve performans baskısının yoğun yaşandığı pazar koşullarında seyahat acenteleri yöneticileri maliyet avantajı ile firma performans arasında aracılık ederek katkı sağlayan örgütsel öğrenmeyi uygulamakta kararlı hareket etmelidir.
- Yerel rakiplerin yanında küresel rakiplerle aynı pazarlarda faaliyet göstermelerinden dolayı düşük maliyetle mal ve hizmet sunabilmek her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Ancak yöneticiler sadece maliyet üzerine yoğunlaştıkları takdirde kaliteden ödün verme riskine karşı hassas olmalı ve maliyet ile kalite dengesini iyi ayarlamalıdır.
- Örgütsel öğrenme sürecinin ilk adımı bireysel öğrenmedir. O halde yöneticiler, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışan seçiminde; konusunda uzman, sorgulayan, öğrenmeye açık, bildiklerini paylaşan, ekip çalışmasına yatkın ve sorumluluk alabilecek yapıdaki bireyleri tercih etmelidir.
- Bilgi seviyesi yüksek çalışan seçiminin yanı sıra, bireysel öğrenmelerin önce grup düzeyinde öğrenmeye, daha sonra örgütsel öğrenmeye dönüşmesini sağlayacak yapı ve sistemler oluşturulmalıdır.
- Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde işletmeler için en önemli rekabet aracı bilgi olmuştur. Seyahat acenteleri yöneticileri değişime yön vermek veya en azından takip edebilmek için çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlayacak eğitimleri sürekli hale getirmelidir.

Yukarıda belirtilen hususlar seyahat acentelerinin yöneticileri tarafından ciddiye alınmadığı takdirde, bu işletmeler maliyet liderliği, örgütsel öğrenme ve performans konularında olumsuz etkilenecektir. Zamanla rakipler karşısında dezavantajlı duruma düşecek bu işletmeler faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilecektir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu alışmada, Michael Porter'ın jenerik stratejileri olan maliyet liderliği rekabet stratejisi esas alınmış; diğer jenerik rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi eklenerek de çalışma yapılabilir. Bunun yanında, Miles ve Snow, Mintzberg veya diğer rekabet stratejisi sınıflandırmalarını kullanarak rekabet stratejilerinin seyahat işletmelerinin performansına etkisi incelenebilir.
- Bu araştırmada, Kaplan ve Norton'un performans ölçüm modeli olan BSC firma performansının ölçümünde esas alınmıştır. Firma performansının ölçümüne yönelik farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçüm modelleri esas alınarak da yapılabilir.
- Araştırma evreni Türkiye'de IATA üyesi seyahat acenteleri işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma Türkiye'deki seyahat acenteleri işletmelerinin tümüne uygulanarak çıkabilecek olası farklı sonuçlar değerlendirilebilir.
- Aynı alışma Türkiye'deki farklı sektörlerde yapılabilir. Ayrıca, araştırma evreni seyahat acentecileri ile tur operatörlerinin yerine getirdiği hizmetler bakımından keskin çizgilerle birbirinden ayrılarak bu işletmelerin kurumsallaştığı ülkeler ile Türkiye seçilerek aralarındaki farklılıklar ortaya konabilir. Böylece elde edilecek bulgular daha çok genellenebilir.
- Araştırma değişkenlerinin dışında bulunan ve maliyet liderliği ile firma performansı ilişkisini etkileyebilecek diğer aracı (örgüt içi ve makro çevre unsurları) değişkenlerin de olduğu yeni çalışmalar seyahat acenteciliği alanında yapılabilir. Aynı araştırma değişkenleri evren değiştirilmek suretiyle otelcilik, ulaşım gibi diğer turizm alanlarında da uygulanabilir.
- Araştırma konusu değişkenler ile nitel çalışmalar yapılarak çıkan sonuçlar nicel çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirme yapılabilir.
- Bu araştırmanın yapıldığı dönemde turizm sektörü ulusal ve uluslararası konjunktürden dolayı durgunluk yaşıyordu. Turizm sektörünün canlı

olduğu dönemde yeni çalışmalar yapılarak sonuçların farklılık gösterip göstermediği belirlenebilir.



KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2008). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği* (4. Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akçi, Y. (2012). *Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akova, O. ve Bayhan, İ. (2015). Örgütsel Bağlılık Ve Rekreatif İmkanlar Arasındaki İlişki: Antalya'da Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 789-805.
- Akpınar, A.T. (2007). *Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv ve Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, M., Apak, S., Eren, E. ve Korkmaz, M. (2014). Analysis of the effect of organizational learning-based organizational culture on performance, job satisfaction and efficiency: a field study in banking sector. *International Journal of Academic Research* , 6(1), 301-313.
- Aksoylu, S. ve Dursun, Y. (2001). Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(Bahar), 357-371.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004a). *Rekabet Gücü ve Türkiye*, Ankara: TİSK. Yayınları. Rekabet Dizisi: 3, No: 255.
- Aktürk, A. ve Özgür, E. (2011). Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 19-32.

- Alaeddinoğlu, F. ve Can, A. S. (2007). Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 50-66.
- Allen R. S. and Helms M. M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies, *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454.
- Alpar, M. Ö. (2005). *Seyahat Acentalarında Dağıtım Kanalı Olarak İnternet'in Kullanımı ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altman, Y. and Iles, P. (1998), Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change, *Journal Of Management Development*, 17(1), 44-55.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aly, W. O. (2016). The Learning Organization: A Foundation to Enhance the Sustainable Competitive Advantage of the Service Sector in Egypt, *Journal of Public Management Research*, 2(2), 2377-3294.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anolika Law Group. (2017). A one-stop shop for all your travel needs <http://travellaw.com> adresinden 16 Nisan 2017 tarihinde alınmıştır.
- Antonsen, Y. (2010). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway, *The Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50.
- Apaydın, F ve Torlak, N. G. (2007). Denison'un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine

Etkilerinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53 (2), 594-628.

Arasa, R. and Gathinji, L. (2014). The Relationship Between Competitive Strategies and Firm Performance: A Case of Mobile Telecommunication Companies in Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(9), 1-15.

Argris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research, *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 206-218

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (Second edition). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method And Practice* (First dition). Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C. and Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Atamanalp, C., Karcioğlu R. ve Orhan M. S. (2001). *Maliyet Muhasebesi* (2. Basım). Erzurum: Aktif Yayınevi.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. and Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*. 38(3), 27-35.

Atkinson, H. and Brown, J. B. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-135.

Auzair, S. (2011). The effect of business strategy and external environment on management control system: A study of Malaysian hotels. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 236-244.

- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Awadallah, E. A. and Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool, *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2004). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(4), 120-139.
- Aziri, B. and Nedelea, A. (2013). Business Strategies in Tourism, *Ecoforum*, 2(1), 5-11.
- Baker, W. E. And Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Ballıoğlu, B. (2012). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme, https://www.academia.edu/3624404/Bilgi_Y%C3%B6netimi_ve_%C3%96rg%C3%BCtsel_%C3%96%C4%9Frenme?auto_aderinden 16 Nisan 2016 tarihinde alınmıştır.
- Barbak, A. (2015). Balanced Scorecard ve Altı Sigma: Bütünleşik Bir Model Önerisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 59-76.
- Barbara, J. B. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. (Çev: Ali Tekcan). İstanbul: Rota Yayınları.

- Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar, *Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 89-107.
- Barney, Jay, B. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Second edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Baron, R.M. and 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.
- Bavarsad, B., Rahimi, F. and Seyfi, M. (2014). A Study of the Relationship between Organizational Learning, Strategic Flexibility, Competitive Strategy and Firm's Performance, *International Journal of Psychology and Behavioral Research*. 3(3), 198-210.
- Beal, R. M. and Yasai, R. (2000). Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies, *Journal of Management*, 26(4), 733-762.
- Bean, L. and Jarnagin, B. D. (2002). New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports, *The Journal of Corporate Accounting*, March/April (13), 55-62.
- Begg, I. (1999). Cities and Competitiveness, *Urban Studies*, 36(5-6), 795-809.
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 206-227.
- Bekmezci, M. (2008). *Türk İşletmelerinin Balanced Scorecard Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bilgiçli, İ. ve Altınkaynak, F. (2016). Turizm Endüstrisinin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi; Ekonomi Paradigmasıyla Yaklaşım, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICAFR 16 Özel Sayısı, 560-580
- Birinci, M. (2012). *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkileri: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bordeianu, O., Hapenciuc, C-V., Bejinaru, R. and Burciu, A. (2014). Dimensions of The Learning Organization within Pharmaceutical Companies in Romania, *Proceedings of the 8th International Management Conference*, November 6-7. Bucharest, Romania.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics, *Industrial Management & Data Systems*, 104(6), 457-468.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Boyacı, M. (2007). *Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Bozkurt, K., Bahar, O. ve Süslü B. (2015). Destinasyonların Turizm Gelirlerindeki Farklılıkları Etkileyen Faktörler: Kavramsal Bir Yaklaşım, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 6(12), 441-466.

- Braam, G. M. and Nijsen, E. J. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience, *Long Range Planning*, 37(4), 335-349.
- Brockman, B. K. and Morgan, R. M. (2003), "The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance", *Decision Sciences*, 34(2), 385-415.
- Brown, B. J. and McDonnell, B. (1995). The balanced scorecard: short-term guest or long-term resident?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (22. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T. and Zhad, Y. (2002). Learning Orientation, firm innovation capacity, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Certo, C.S. (2000). *Modern Management* (Eight edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Chan, C. C. A. (2003). Blackwell Publishing Ltd. Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital, *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 223-235.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (Sixth edition). Cambridge: M.I.T. Press.
- Chaston I., Badger B., Mangles T. and Sadler-Smith E. (2000). Organizational Learning Style, Competencies and Learning Systems in Small UK Manufacturing Firms, *European Journal of Marketing*, 34(5/6): 625-640.
- Coşkun, A. (2005). *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action* (Third edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International Inc.
- Crossan M. M., Lane H.W. and White R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü* (2.Basım). İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Çetenak, E.H. (2012). *İşletme Grubu İlişkisinin Firma Performansına Etkisi: İMKB'de Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çolak, G. (2012). *Önbüro Hizmetleri*, Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Dauphinais, G. W., Grady M. ve Colin P. (2003). *CEO'ların Bilgeliği*. (Çev: Uğur Alpakay, Gurol Koca, Gulden Sen ve Erdal Toppparmak). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2000). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Conceptand Cases* (Twelfth edition). New Jersey: Pearson International Edition.
- Davies, T. and Cahill, S. (2000). *Environmental implications of the tourism industry*. Washington: Resources for the Future.
- DeBusk, G. K., Brown, R. M. and Killough, L. N. (2003). "Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard", *The British Accounting Review*, 35(3), 215-231.

- Deniz, F.G. (2014). *Türkiye’de Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Kullanılan Turistik Ürünlerin 2000-2013 Dönemindeki Gelişimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, Organization And Control: Some Possibilities For Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 3-25.
- Denton, G. A. and White, B. (2000). Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, XLI(1), 94-107.
- Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational, *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar, *Yönetim İşletme İktisadi Endüstrisi Dergisi*, 10(34), 57-67.
- Dixon N. M. (1999). *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectivel* (Second edition). England: Gower Publishing Limited.
- Dixon, M. N. (1992). Organizational Learning: A Review Of The Literatüre with Implications for HRD Professionals, *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-47.
- Dönmez, D. (2008). *Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları ile İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(Ocak-Temmuz), 1-17.

Dünya Seyahat Acentaları Birliği Federasyonu (UFTAA-United Federation of Travel Agents' Associations) (2017), <http://www.uftaa.org/index.php/aboutus/about-uftaa> adresinden 16 Nisan 2017 tarihinde alınmıştır.

Edmonson, A. and Moingeon, B. (1996). "When to learn how and when to learn why: appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage" in B. Moingeon and A. Edmonson (eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage* (First edition). London: SAGE Publications.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-370

Ellinger A. D., Ellinger A. E. and Yung B.(2000). An Empirical Assessment of the Relationship between the Learning Organization and Financial Performance, *AHRD Conference Assessing the Learning Organization Symposium 10*. 8-12 March. Raleigh-Durham NC, USA: ERIC, 12-17.

Emir, O. (2010). Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentalarının Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme, *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1245-1256.

Eraslan, İ. H., Helvacıoğlu Kuyucu, A.D. ve Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 307-332. http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/10_2/16.pdf adresinden 01 Mayıs 2015 tarihinde alınmıştır.

Erbaşı, A. (2011). *Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminde Balanced Scorecard Kullanımı ve Bir Model Yaklaşımı*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Erdoğan, A. (2013). *Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, *Journal of Yasar University*, 29(8) 4872-4895.
- Eshlaghy, A. T. and Maatofi, A. (2011). Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran, *European Journal of Social Sciences*, 19(1), 114-122.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 376-390.
- Fernandes K.J., Raja V. and Whalleyc A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5-6), 623-634.
- Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1995). Strategy Development: Past, Present and Future, *Management Decision*, 33(6), 11-21.
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning, *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flood, R. L. Romm, N. (1996). Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes*, 25(7/8), 154-163.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation, *The Learning Organization*, 4 (1), 18-29.
- Garbi, E. (1998). *Contingencies of Learning: Essays on the Strategic Implications of Organizational Learning, Organizational Environments and Knowledge Sharing*. Yayımlanmamış doktora tezi, California Üniversitesi, Los Angeles.

- Gardiner P. and Whiting P. (1997). Success Factors in Learning Organizations: An Emprical Study, *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 41-48.
- Garrison, R. H. ve Noreen, E. W. (1994). *Managerial Accounting* (Seventh edition). USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Garvin, D. A. (1999). “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, *Bilgi Yönetimi* (Çev: Bulut Gündüz). İstanbul: MESS Yayınları.
- Garvin, D. A. (1993), ‘Building a Learning Organization’, *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. And Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler, Teori ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. and Crowe, T. J. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225.
- Ghalayini, A. M. and Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gjelsvik M. (2002). Hotels as Learning Arenas, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 31-48.
- Goeldner, C. and Ritchie, B. (2009). *Tourism Principles, Practices, Philosophies* (Eleventh edition). New Jersey: Wiley.
- Goh, S. and Richards G. (1997). Benchmarking The Learning Capability of Organizations, *European Management Journal*, 15(5), 575-583.

- Goldblatt, J. and Nelson, K. S. (2001). *The International Dictionary of Event Management* (Second edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Gomes, J. and Romão, M. (2014). Advantages and Limitations of Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard. *In proceedings of IS2014 - 7th IADIS International Conference*, 19-26, Madrid, Spain. ISBN 978-989-8704-04-7. IADIS Press, 112-125.
- Gorman, M. E. (2002). Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer, *Journal of Technology Transfer*, 27(3), 219-231.
- Gorondutse, A. H. ve Gawuna, M. S. (2017). Cost Leadership Strategy and Performance of Hotels in Nigerian Context, *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 1-12.
- Gossy, G. (2008). *A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions* (First edition). Germany: Gabler Verlag.
- Grant, Robert M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications* (Fourth edition). New Jersey: Blackwell Publishing.
- Gretzel, U. and Yoo, K. H. (2008). Use and Impact of Online Travel Reviews, *Information and communication technologies in tourism*, 35-46.
- Grosse, R. Kujawa, D. (1995). *International Business-Theory and Managerial Applications* (Third edition). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Güleş, H. (2007). *İstanbul İli Bayrampaşa İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güner, M. F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247 – 265.

- Gürkan, T. A. (2002). “*Herşey Dahil*” (*All Inclusive*) *Sistemin Türk Turizmi Açısından İncelenmesi (Antalya-Kemer Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Hacıoğlu, N. (2013). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (Yedinci Basım). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N. (2000) *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Fifth edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh edition). United Kingdom: Pearson.
- Hammarskjöld, K. (1980). *Air Transportation In The 1980's, and The Role of IATA*, Cambridge, Massachusetts.
- Hannagan, T. (2002). *Mastering Strategic Management* (First edition). USA: Palgrave Macmillan.
- Harrison, S. J. ve John, St. H. C. (2004). *Foundation in Strategic Management* (Third edition). South western, USA: Thomson.
- Hax, A. C. and Nicolas S. M. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

- Henk, A. and Kim v. O. (2002). *Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics*,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.379.5605&rep=rep1&type=pdf> adresinden 20 mart 2017 tarihinde alınmıştır.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hilman, H. and Kaliappen, N. (2014). Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry? *Asian Social Science*, 10(10), 134-141.
- Hilman, H. and Kaliappen, N. (2013). Enhancing Organizational Performance Through Strategic Alignment of Cost Leadership Strategy and Competitor Orientation, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18 (10), 1411-1416.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson South-Western Publishing.
- Hopf, R. H., Litman, D. J., Pratsch, L. W., Ustad, I. M., Welch, R. A., Tychan, T.J. and Denett, P. A. (2005). *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology*, Procurement Executives's Association, <http://web.cjcu.edu.tw/~lcc/Courses/BalancedScorecardPerfAndMeth%20Tutorial.pdf>. adresinden 24 Haziran 2017 tarihinde alınmıştır.
- Hoque, Z. (2005). Linking Environmental Uncertainty to Non-Financial Performance Measures and Performance a Research Note, *The British Accounting Review*, 37(4), 471-481.
- Hornsby, D. D. and Baxendale, S. (2001). Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs, *Journal of Cost Management*, (November-December), 33-38.
- Hox, J. J. and Bechger, T. M. (2007). An Introduction to Structural Equation Modeling, *Family Science Review*, (11), 354-373.

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organizations Science*, 2(1), 88-115.
- Huckestein, D. ve Duboff, R. (1999). Hilton Hotels: A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, XL(4), 28-38.
- Hudson, M., J. Lean, and. Smart, P. A. 2001. "Improving Control Through Effective Performance Measurement in SMEs". *Production Planning and Control: The Management of Operations*, 12, (8), 804-813.
- Hult, G. T. M., Hurley. R. F. and Knight. G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Giunipero, L. C. and Nichols, E. L. Jr. (2000). Organizational learning in global purchasing: A model and test of internal users and corporate buyers, *Decision Sciences*, 31(2), 293-325.
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the international strategic sourcing function as a market-driven organizational learning system, *Decision Sciences*, 29(1), 193-21.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Ittner, C. D. ve Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends And Research Implications, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- İçöz, O. (2011). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi* (7. Basım). Ankara: Turhan Kitabevi.

- İçöz, O. (2000). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- İpekgil, Ö. D., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 114-139.
- James, B.G. (2000). *İş Dünyası Savaşları*. (Çev: Hasan Sanama). İstanbul: İlgi Yayınları.
- Jerez-Gomez P., Cespedes-Lorente J. and Valle-Cabrera R., (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Jiang, X. and Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach, *Journal of World Business*, 43, 365–379.
- Jimenez, D. J. and Valle, R. S. (2010). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research* 64(4), 408–417.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Textand Cases* (7th edition). USA: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy* (First edition). USA: Prentice Hall.
- Kagan, S. (2003). Instructor: Dr. Noordman. Master CE&CE page 1. Seminar: City-Marketing. *Bookreview: Peter Senge, The fifthdiscipline* <http://sachakagan.chez-alice.fr/docs/Senge.pdf> adresinden 23 Nisan 2016 tarihinde alınmıştır.
- Kagioglou, M., Cooper R. and Aouad, G. (2001). Performance Management in Construction: A Conceptual Framework, *Construction Management and Economics*, 19(1), 85-95.

- Kalkan, V.D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(65), 47-64.
- Kanji, G.K. and Sá, P. M. E. (2002). Kanji's Business Scorecard, *Total Quality Management*, 13(1):13-27.
- Kanji, G. K. and Sá, P. M. E. (2007). Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector, *Total Quality Management*, 18(1-2), 49-56.
- Kantamara, P. and Ractham, V. V. (2014) Single-Loop vs. Double-Loop Learning: An Obstacle or A Success Factor For Organizational Learning, *International Journal of Education and Research*, 2(7), 55-62.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, *Accounting Horizons*, C: XV(1), 87-104.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, C: LXXXII(2), 52-63.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, September-October, C: LXXVIII(5), 167-176.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev: Serra Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review* (January/February): 75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1988). One Cost System isn't Enough, *Harvard Business Review*, C: LXVI(1), 61-66.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (26. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karimi, K., Gilaninia, S. and Ganjina, H. (2013). The Relationship between Organizational Learning and Competitive Strategies and its Impact on Performance of Business and Customer, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*,1(3), 54-60.
- Karmani, A. (1984). Generic Competitive Strategies An Analytical Approach, *Strategic Management Journal*, 5(4), 367-380.
- Kartalis, N., Velentzas, J. and Broni, G. (2013). Balance Scorecard and Performance Measurement in a Greek Industry, *International Conference on Applied Economics (ICOAE)*,5, 413-422.

- Kasl, E., Marsick, V. J. and Dechant, K. (1997). Teams as learners: A researchbased model of team learning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(3), 227-246.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 81-103.
- Keser, Ö. Z. (2011). *Balanced Scorecard'ın Okullarda Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kullanılması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Khan, K. and Shah, A. (2011). Understanding Performance Measurement Through The Literature, *African Journal of Business Management*, 5(35), 13410-13418.
- Khandekar, A. and Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context, *Education Training*, 48(8/9), 682-692.
- Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güller, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 157-175.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kilonzo, M. W. (2014). *Assessment of the Relationship Between Generic Strategies and Competitive Advantage Among Organisations In The Tourism Industry in Kenya*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İşletme Fakültesi, Kenyatta Üniversitesi, Kenya.

- Kim, H. D. (1993) “The Link Between Individual and Organizational Learning”, *Sloan Management Review, Fall*, 37-50.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Second edition). New York: Guilford Press.
- Köseoğlu, M. A. ve Bektaş, Ç. (2007). *İş Etiği ve Rekabet Stratejileri Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kululanga, G. K., McCaffer, R., Price, A. D. F. and Edum-Fotwe, F. (1999). Learning mechanisms employed by construction contractors. *Journal of Construction Engineering and Management*, 125 (4), 215-233.
- Küçük, E. (2005). Yeni Üretim Ortamında Genel Üretim Maliyetleri ve Kayseri’deki Bazı Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(Temmuz – Aralık), 1-23.
- Lee, K. and Carter, S. (2005). *Global Marketing Management: Changes, Changes, Challenges And New Strategies*, (First edition). New York: Oxford University Press Inc.
- Lei, P.-W. ve Wu, Q. (2007). Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations, *Educational Measurement: Issues and Practice*, 26(3), 33-43.
- Li-An Ho, (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management, *Industrial Management and Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Liao, Y. S. (2005). Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management, *Personnel Review*, XXXIV(3), 294-309.
- Lo, Y. H. (2012). Back to Hotel Strategic Management 101: An examination of hotels’ implementation of Porter’s generic strategy in China, *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 56-69.

- Lowengart, O. and Reichel, A. (1998). Defining opportunities and threats in a changing information technology environment: *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 5(4), 57-71.
- Madsen, D. O. and Stenheim, T. (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence, *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 81-90.
- Mancini, M. (2005). *Introduction to Travel and Tourism*. Canada: Thomson.
- Manzoni, A. ve Islam, S. M. N. (2009). *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling and Implications for Organisational Behaviour and Supply Chain Management* (First edition). Germany: Physica-Verlag HD.
- Maroofi, F. (2013). Effect of Organizational Learning on Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance, *Trends in Applied Sciences Research*, 8(2), 73-91.
- Marsick, V. J. and Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources* 5(2), 132-151.
- Mbugi, J. K. (2015). *Examining The Balanced Scorecard Approach To Measuring Performance Of Five Star Hotels In Nairobi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Kenyatta Üniversitesi, Kenya.
- McGill, M., Slocum, J. and Lei, D. (1992). "Management practices in learning organisations", *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Medlik, S. (2003). *Dictionary of travel, tourism and hospitality*. London: Butterworth-Heinemann.

- Mısırlı, İ. (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, R. E. ve Charles C. Snow. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E. And Snow, Charles C. (2003), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, California: Stanford University Press,.
- Miller, A. ve Dess, G.G. (1996). *Strategic Management* (Second edition). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Mintzberg, H., Quinn, J. and Voyer, J. (1995). *The Strategy Process: Concepts, Context And Cases* (Third edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Mohobbot, A. (2004). The Balanced Scorecard (BSC) – A critical analysis, *Journal of humanities and social*, 18(November), 219 -232.
- Molleman, B. (2007). The challenge of implementing the Balanced Scorecard. *The proceedings of the 6th Twente Student Conference on IT*, Enschede, Netherlands.
- Moullin, M. (2002), *Delivering Excellence in Healthand Social Care*. Buckingham: Open University Press.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern işletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mulaolland, P., Zdrahal, Z. Domingue, J., Hatala, M., and Bernardi, A. (2001). A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning, *International Journal Human Computer Studies*, 55(3), 337-367.
- Mumford, A. (1992). Individual and Organizational Learning: The Pursuir of Change, *Management Decision*, 30(6), 143-148.

- Murray, P. and Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organisational learning: developmental theory, *The Learning Organization*, 10(5), 272-282.
- Murray, P. (2002). Cycles of organizational learning: a conceptual approach, *Management Decision*, 40(3), 239-247.
- Nair, M. (2004). *Essentials of BSC* (First edition). New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar* (İkinci Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, S. (2012). *Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A. and O'Regan, N. (2011). "Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222-251.
- Neely A., Adams C. ve Kennerley M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Financial Times- Prentice Hall.
- Neely, A. D. (2007). "Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice", (Second edition). Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why no wand what next?, *International Journal of Operation Production Management*, 19(2), 205-228.
- Nevo, D. and Wand, Y. (2005). Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach, *Decision Support Systems*, 39(4), 549-562.

- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step By Step* (Second edition). London: John Wiley and Sons Inc.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (Second edition). New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance* (First edition). London: John Wiley and Sons Inc.
- Noreen, E., Brewer, P. and Garrison, R. (2010). *Managerial Accounting for Managers* (Second edition). New York, Irwin: McGraw-Hill.
- Norreklit, H. (2003). The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions, *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard-A Critical Analysis of Some of Its Assumptions, *Management Accounting Research*, XI(1), 65-88.
- Okuy, E., Akıncı, M. M. ve Karaslan, A. (2012). İstatistik Derslerinin İşletme Bölümü Müfredatındaki Derslerle Etkileşiminin Yol Analizi Yardımıyla İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (1), 513-527.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.
- Orhan, M. S. ve Bozdemir, E. (2009). Üretim İşletmelerinde Atıl Kapasite Maliyetleri, Muhasebeleştirilmesi ve Örnek Bir Uygulama”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 43, 54-64.
- Ögütveren, Ö. (2000). Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 25-27 Mayıs. Erciyes Üniversitesi, Kayseri: Bildiriler Kitabı, 647-657.

- Önen, V. (2003). *Sivil Havayolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örnek, A. Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 255-276
- Özarallı, N. (2005). İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Öğrenen İklim Algısının Öz-Yeterlilik, Bilgi Edinimi, Bilginin Uygulanması, İçsel Ödül Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi. 4. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Özdemir, B. (2006). *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1996). Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli, *TODAİE Dergisi*, 29(2), 72-80.
- Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *MPM Verimlilik Dergisi*,(2), 41-64.
- Öztürk, A. T. (2010). Turizm Endüstrisi ve İşletmelerinde Paradigma Değişimi ve Sezgisel Kararların Önemi I. *Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*. 27–30 Mayıs. Ankara: Detay Yayıncılık, 1-12.
- Panayides, P. M. (2003). Competitive strategies and organizational performance in ship Management, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 30(2), 123-140
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü* (Birinci Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Pearce, D., Tan, R. and Christian S. (2004). Tourism Distribution Channels in Wellington, New Zealand, *International Journal of Tourism Research*, 6 (6), 397-410.
- Pessanha, D.S. and Prochnik, V. (2006). Practitioners' opinions on academics' critics on the Balanced Scorecard. <http://ssrn.com/abstract=1094308> adresinden 19 Mart 2017 tarihinde alınmıştır.
- Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework, *International Journal of Hospitality Management*, XVIII(2), 171-182.
- Pitt, M. and Tucker, M. (2008). Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?, *Property Management*, 26(4), 241-254.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). "*Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*", New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (1997). "*Yarının Avantajlarını Yaratmak*", *Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Derleyen: Rowan Gibson). (Çev: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M.E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Export edition). New York: Free Press.

- Powers, T. L. ve Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance, *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Purbey, S., Mukherjee, K. and Bhar, C. (2007). Performance Measurement Systemfor Healthcare Processes, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Qi, Y., Zhao, X. and Sheu, C. (2011). The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty, *Decision Sciences Journal*, 42(2), 371-389.
- Rao, V. Y. and Swamy, G. A. (2011). *Tourism Entrepreneurship*, New Delh: Excel Books.
- Rebelo, T. N. and Gomes, A. D. (2008). Organizational Learning and The Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future, *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.
- Reynolds, R. Ve Ablett, A. (1998). Transforming The Rhetoric Of Organisational Learning To The Reality Of The Learning Organisation, *The Learning Organization*, 5(1), 24-35.
- Rillo, M. (2004). Limitations of balanced scorecard. *Proceedings of the 2nd Scientific and Educational Conference*. 30-31 January. Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu, 155-161.
- Robey, D., Boudreau, M.-C. ve Rose, G. M. (2000). Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10 (2), 125-155.
- Rogers, E. W. and Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problemsand Prospects. *Working Paper Series. Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University ILR School, No.98/9.

Romme, A. G. L. and Witteloostuijn, A. (1999). "Circular organizing and triple loop learning", *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 439-454.

Sanchez-Franco, M. J., and Rondan-Cataluna, F. J. (2010). Virtual Travel Communities and Customer Loyalty: Customer Purchase Involvement and Web Site Design, *Electronic commerce research and applications*, 9(2), 171-182.

Sadler, P. (1993). *Strategic Management*. USA: Kogan Page Limited, Milford, CT.

Sainaghi, R., Phillips, P. and Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159.

Salem, M. A, Hasnan, N. and Osman, N. H. (2012). Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths, And Its Ability As Performance Management System Versus Other Performance Management Systems, *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-9.
<http://iiste.org/Journals/index.php/JEES/article/viewFile/3043/3085>
 adresinden 19 Mart 2017 tarihinde alınmıştır.

Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin-Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (On Altıncı Basım). (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan ve Barış Pala), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Senge, P. M. (2002). *Beşinci Disiplin -Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*, (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art And Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.

Seyahat Acenteleri Yönetmeliği (2007),
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/10/20071005-7.htm> adresinden
 14 Nisan 2017 tarihinde alınmıştır.

- Short, J. C. and Palmer, T. B. (2003). Organizational Performance Referents: An Empirical Examination of Their Content and Influences, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 209-224.
- Shu-Hsien, L. and Chi-Chuan, W. (2009). The Relationship Among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-76.
- Sim, K. L. and Koh, H. C. (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 18-27.
- Sinkula, J. M., Baker W.E. and Noordewier, T. A. (1997). Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, *Journal of Academy Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sinkula, J. M. and Baker, W. E. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal Of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, F.S. ve Narver, J.C. (1993). Product- Market Strategy And Performance: An Analysis Of The Miles And Snow Strategy Types, *European Journal Of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Sökmen, A. (2006). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*, (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spanos, Y. E. and Lioukas, S. (2001), An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Starkey, K. (1998). What Can We Learn From the Learning Organization?, *Human Relations*, 51(4), 531-547.

- Süklüm, N. 2(006). *Türkiye’de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Herşey Dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçümlenmesi ve Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J. and Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization* (Fifth edition). New Jersey: Blackwell Publishing.
- Syratt, G., ve Archer, J. (2003). *Manual of travel agency practice*. London: Butterworth-Heinemann.
- Şenaras A. ve Sezen H.K. (2017). “Sistem Düşüncesi”, *Journal of Life Economics*, 11, 39-58.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth edition). Boston: Pearson.
- Tannenbaum S. I. (1997). Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings From Multiple Companies, *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.
- Tanyeri M. ve Fırat A. (2005), “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(3), 268-279.
- Taşgıt, Y. E. (2013). *İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tatikonda, L.U. and Tatikonda, M. V. (1994). Tools for Cost-Effective Product Design and Development, *Production and Inventory Management Journal*, 35(2), 22-28.
- Teare, R. E. (1998). Developing a curriculum for organizational learning, *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 95-121.

- Tecim, V. (2004). "Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi", *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Thompson, A. A. Jr. And Alonzo J. S. (1996). *Strategic Management: Conceptand Cases*, (Ninth edition). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. and Gamble, J. A. (2007). *Craftingand Executing Strategy: The Questfor Competitive Advantage*, (Fifteenth edition). New York: McGraw-Hill.
- Türkay, O. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. (Editör: Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (2017). (https://www.tursab.org.tr/tr/tursab/tursab-hakkinda_3.html adresinden 14 Nisan 2017 tarihinde alınmıştır.
- Türkoğlu, H. (2002). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonlara İlişkin Alguları (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Türksoy, A. (2015). *Yıyrck İçecek İşletmeleri Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA- The International Air Transport Association) (2017). <http://www.iata.org/about/pages/index.aspx> adresinden 16 Nisan 2017 tarihinde alınmıştır.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Yedinci Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

- Ünüvar, M. ve Bardakoğlu, Ö. (2015). İşletmecilik ve Turizm İşletmeciliği (Editör: Alp Timur ve Övünç Bardakoğlu). *Turizm İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık, 31-42.
- Walker, K. B. (1996). Corporate performance reporting revisited – the balanced scorecard and dynamic management reporting, *Industrial Management & Data Systems*, 96(3), 24 – 30.
- Wang, X., Yang, B. and Mc Lean G. N. (2007). Influence of Demographic Factors and Ownership Type Upon Organizational learning Culture in Chinese Enterprises, *International Journal of Training and Development*, 11(3), 154-165.
- Weber, W. and Polo, E. F. (2010). Evolution of Generic Competitive Strategies And the Importance of Michael E. Porter, *Revista de Gestão USP, SãoPaulo*, 17(1), 99-117.
- Weick, K. E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 116-124.
- White Lodging (2017). www.whitelodging.com adresinden 20 Şubat 2017 tarihinde alınmıştır.
- Williams, K. (2009). *Strategic Management: Analyzing, Planning, Focus Prioritizing, Monitoring* (First edition). USA: DK Publishing.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran A. And Sarros, J. C. (1997). A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies, *Int. J. Production Economics*, 52 (1), 161-172.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. and Mavondo, F. T. (1999). Relationship between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis, *Technovation*, 19(8), 507-518.

- Yang, J. (2007). The Impact Of Knowledge Sharing On Organizational Learning and Effectiveness, *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Yasin, M. M. ve Gomes, C. F. (2010). Performance Management in Services Operational Settings: A Selective Literature Examination, *Benchmarking: An International Journal*, 17 (2), 214-231.
- Yavuz, M. (2014). *Kriz Hazırlık Yeteneğinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü ve Firma Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Yemez, İ. (2016). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Sosyal Medya Reklamlarına Yönelik Tutum Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF’de Bir Uygulama, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 97-118.
- Yeşildağ, G.N.G. (2016). *Mobil Pazarlama Uygulamalarının Pazarlama Performansı ve Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, Z. (2011). Turizmin Sektörünün Gelişimi Ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.
- Yılmaz, R. ve Gudil, O. (2016). Makina İmalat Sektöründe Dengeli Sonuç Kartı Ve Bütçe Uygulaması, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 481-497.
- Yiğiter, Ş. Y. (2009). *Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB’de Test Edilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yüksek, G. (2013). Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi, Seyahat işletmeleri ve Küresel Dağıtım Sistemi Örneği: Amadeus, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 53-68.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11-24.
- Zehir, S. (2016). *Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Zuckerman, A.M. (2002). *Improve Your Competitive Strategy A Guide for the Healthcare Executive*. Chicago: Health Administration Press.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma

Sayın yönetici; bu anket, T.C. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde hazırlanmıştır. Anketin amacı; maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini incelemektir. Verilen cevaplar bilimsel amaçlar için gizlilik ilkelerine sadık kalınarak değerlendirilecektir. Bu araştırmaya katıldığınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Öğr. Gör. Ramazan Kaya

Adres: DÜ Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Akçakoca Yerleşkesi, 81650, Akçakoca, Düzce **ramazankaya@duzce.edu.tr** **Faks:** 0 380 611 32 66 **Tel:** 0 380 611 29 99

Birinci Bölüm		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadelerin karşısına X işareti koyarak belirtiniz.						
1	İşletmemiz sıkı maliyet kontrolü yapmaktadır.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizde verilen hizmetlerin verimliliğini sürekli arttırmaya yönelik önlemler alınmaktadır.	5	4	3	2	1
3	İşletmemiz tüm süreçlerdeki maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
4	İşletmemiz rakiplerine göre düşük fiyat politikası izlemektedir.	5	4	3	2	1
5	İşletmemiz geliştirdiği paket turlarda maliyetleri artıracak hizmetleri pakete eklemekten kaçınmaktadır.	5	4	3	2	1
6	İşletmemiz birim maliyeti düşürmek için, oluşturduğu paket turlardaki asgari katılımcı sayısını yüksek tutmaktadır.	5	4	3	2	1
7	İşletmemizde mevcut süreçlerin modernizasyonu için teknolojiye sürekli yatırım yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
8	İşletmemizde düzenli olarak maliyet raporları hazırlanmaktadır.	5	4	3	2	1
9	İşletmemizin pazarlama faaliyetlerinde maliyeti düşürmeye önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
10	İşletmemizde maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
11	İşletmemizde kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilmektedir.	5	4	3	2	1
12	İşletmemizde, çalışanlar kendilerini geliştirme konularında motive edilmektedir.	5	4	3	2	1
13	İşletmemizde, özgün fikirlere değer verilmektedir.	5	4	3	2	1
14	İşletmemizde herhangi bir bilgiye gereksinim duyulduğunda, işletme içinde konuyla ilgili uzman kişilere danışılmaktadır.	5	4	3	2	1
15	İşletme çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.	5	4	3	2	1

16	İşletme olarak kendi kararlarımızı sürekli sorgulamaktayız.	5	4	3	2	1
17	İşletmemizde bir problem ile karşılaşıldığında çalışanlarımız çözüm üretmeye teşvik edilmektedir.	5	4	3	2	1
18	İşletmemizde bireyler kendi fikirlerini belirtmeden önce başkalarının fikirlerini dinlemektedir.	5	4	3	2	1
19	İşletmemizde her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilmektedir.	5	4	3	2	1
20	İşletmemizde iş ile ilgili her türlü probleme anında tartışılarak çözüm aranmaktadır.	5	4	3	2	1
21	İşletmemiz çalışanlarının büyük çoğunluğunun paylaştığı ortak değerler vardır.	5	4	3	2	1
22	Tüm yönetim kademeleri işletmemizin vizyonu üzerinde fikir birliğine sahiptir.	5	4	3	2	1
23	İşletme çalışanlarımız, işletmemizin vizyonunu gerçekleştirmede oldukça kararlıdır.	5	4	3	2	1
24	İşletmemizin amaçları çalışanlarımıza net bir şekilde açıklanmıştır.	5	4	3	2	1
25	İşletmemizin çalışanları ortak amaçlara hizmet ettiklerinin bilincindedirler.	5	4	3	2	1
26	İşletmede takım çalışması yapabilmek için uygun ortam sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
27	İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	5	4	3	2	1
28	İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	5	4	3	2	1
29	Takım çalışması işletmemizde farklı türdeki problemlere etkili çözümler üretmektedir.	5	4	3	2	1
30	Takım çalışması sürecinde çalışanlar arasında yapılan tartışmalar yapıcı yöndedir.	5	4	3	2	1
31	İşletmemiz çalışanları yapılan her bir işin işletmenin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadırlar.	5	4	3	2	1
32	İşletmemizdeki tüm birimler koordinasyon içerisinde çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
33	İşletmemizdeki tüm faaliyetler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	5	4	3	2	1
34	İşletmemizde her bir faaliyetle ilgili yetki ve sorumluluğun kimde olduğu bellidir.	5	4	3	2	1
35	İşletme çalışanlarımızın tecrübelerinden hareketle hizmet süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	5	4	3	2	1
36	İşletmemizde, satış hacmi, belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
37	İşletmemizde, maliyet belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
38	İşletmemizde, pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
39	İşletmemizde, yatırımın geri dönüşümü önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
40	İşletmemizde karlılık önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
41	İşletmemizde, hizmet kalitesi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
42	İşletmemizde mevcut müşterileri elde tutma önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
43	İşletmemizde, müşteri memnuniyeti önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
44	İşletmemizde yeni müşteriler kazanmak önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
45	İşletmemizde, müşteri sadakati önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
46	İşletmemiz daha çok yüksek kar sağlayacak müşterilere hizmet vermeyi tercih etmektedir.	5	4	3	2	1
47	İşletmemizde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni hizmetlerin geliştirilme çabaları önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
48	İşletmemizde sunulan hizmetlerde verimliliğin artırılması önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
49	İşletmemizde personel değişiminin en az seviyede tutulması hedeflenmektedir.	5	4	3	2	1
50	İşletmemizde sunulan hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar önemsenmektedir.	5	4	3	2	1

51	İşletmemizde, çalışanların gelişimi için gerekli zaman ayrılmaktadır.	5	4	3	2	1
52	İşletmemizde çalışanların memnuniyetine önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
53	İşletmemizde, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
54	İşletmemizde, modern bilgi iletişim teknolojisi altyapısı bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
55	İşletmemizde, hizmetlerin geliştirilmesinde çalışanların fikirleri önemsenmektedir.	5	4	3	2	1

1. Yaşınız;

20-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz;

Kadın Erkek

3. Eğitim durumunuz;

İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü

4. Kaç yıldır seyahat işletmeciliği alanında çalışıyorsunuz?

0-4 yıl 5-9 yıl 10-14 yıl 15-19 yıl 20 yıldan fazla

5. Bu acentadaki çalışma süreniz?

1 yıldan az 1-2 yıl 3-5 yıl 6-10 10 yıldan fazla

6. Acentadaki göreviniz?

Acenta Sahibi Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı
Pazarlama Müdürü Diğer (Lütfen yazınız):.....

7. Acentanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

0-4 yıl 5-9 yıl 10-14yıl 15-19 yıl 20 yıldan fazla

8. Acentanızın şubesi / şubeleri var mı?

Evet Hayır

9. Acentanızın sahiplik türü nedir?

Aile İşletmesi Ortaklı İşletme Bireysel Mülkiyet Ulusal Zincir

10. Acentanızda verdiğiniz hizmetlerin niteliği (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Outgoing Hizmeti Hac-Umre Organizasyonları Bilet Satışı
Incoming Hizmeti (Karşılama Hizmetleri) Araç Kiralama
Kongre-Konferans Organizasyonu Otel Rezervasyonu Hepsi

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.

.....@.....

Araştırmacı

Öğr. Gör. Ramazan Kaya

Düzce Üniversitesi

Akçakoca Turizm İşletmeciliği

ve Otelcilik Yüksek Okulu

Proje Yürütücüsü

Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ

Düzce Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Uluslararası Ticaret Bölümü