



## Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: [www.jrtr.org](http://www.jrtr.org)

ISSN:2148-5321

### MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: IATA ÜYESİ SEYAHAT ACENTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA <sup>1,2</sup>

Ramazan KAYA<sup>a</sup>

Mehmet Akif ÖNCÜ<sup>b</sup>

Muammer MESCİ<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Duzce University, School of Akcakoca Tourism and Hotel Management, Duzce, Turkey (ramazankaya@duzce.edu.tr)

<sup>b</sup>Duzce University, Business Faculty, Duzce, Turkey (mehmetakifoncu@duzce.edu.tr)

<sup>c</sup>Duzce University, School of Akcakoca Tourism and Hotel Management, Duzce, Turkey (muammermesci@duzce.edu.tr)

#### ARTICLE HISTORY

##### **Received:**

31.03.2017

##### **Accepted:**

10.04.2017

##### **Anahtar Kelimeler:**

Maliyet liderliği stratejisi  
Balanced scorecard  
Seyahat acenteleri

##### **Keywords:**

Cost leadership strategy  
Balanced scorecard  
Travel agency

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında ise yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren IATA'ya üye seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri seyahat acenteleri işletmelerinin yöneticilerine uygulanan anket yoluyla temin edilmiştir. Toplamda 180 adet seyahat acentesi işletmesinden elde edilen veriler regresyon ve korelasyon analizi aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, Türkiye'deki IATA üyesi seyahat acentelerinin maliyet liderliği stratejisini uyguladıkları ve bu stratejinin işletme performansını olumlu bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the impact of the cost leadership strategy on business performance. For this purpose, quantitative research method was used in the study. For the collection of data, face-to-face survey technique was applied. The universe of the research forms IATA member travel agencies operating throughout Turkey. Survey data were obtained through a questionnaire administered to the managers of travel agencies. Data from 180 travel agencies were analyzed using regression and correlation analysis tests. As a result of the research, it had been determined that IATA member travel agencies in Turkey implement the cost leadership strategy and that this strategy positively affects the business performance.

<sup>1</sup> Bu çalışma Düzce Üniversitesi BAP- 2016.08.05.484 numaralı Bilimsel Araştırma Projesi ile desteklenmiştir.

<sup>2</sup> Bu çalışma hazırlanmakta olan doktora çalışmasından üretilmiştir.

## **GİRİŞ**

Günümüzde işletmeler her zamankinden daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyet sürdürmektedirler. Küreselleşmenin etkisiyle, işletmeler yerel pazardaki rakipler ile birlikte sürekli değişen çevresel şartlara bağlı olarak ortaya çıkan küresel rakipler ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır. İşletmeler bu şartlar altında rekabet avantajı sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için uygulamalarını sık sık kontrol etmek zorundadır.

Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinden biri olan maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin sadece mal veya hizmetin fiyatının düşürülmesini değil, süreç boyunca gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesini esas almaktadır. İşletmelerin tüm süreçlerini düşük maliyetlerle gerçekleştirmeleri onlara sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve ortalamanın üstünde bir gelir elde etmelerinin yanında, varlıklarını da uzun süreli devam ettirmelerini de sağlayacaktır.

İşletmelerin kendilerini geliştirebilmeleri için, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin sonuçlarını, yani performanslarını sürekli kontrol etmeleri ve gerekli düzeltici tedbirleri almaları gerekmektedir. İşletmelerin performanslarını başarılı bir şekilde yönetmelerinde kullandıkları performans ölçüm modeli de önem arz etmektedir. Seçilen modele bağlı olarak oluşturulan ölçüm kriterleri bir bütün olarak işletmelerin tüm faaliyetlerini ölçebilecek nitelikte olmalıdırlar.

Bu çalışmada maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin ölçümü için Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejileri modeli esas alınmıştır. Performans ölçümü için ise, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen, işletmenin hem finansal, hem de finansal olmayan göstergeleri barındıran Balanced Scorecard modeli seçilmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde seyahat acenteleri üzerine yapılanların sınırlı sayıda olması göz önüne bulundurulduğunda, araştırma sonuçlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak performans hedeflerine ulaşmak isteyen seyahat acenteleri işletmelerine katkı sunacağı düşünülmektedir.

## **MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ**

Bugün tüm pazarlarda benzer ürün ve hizmet sunan sayısız işletmeler bulunmaktadır. Bu şartlar altında işletmelerin rakip işletmelere karşı üstünlük sağlamanın yollarından biri de düşük maliyetle ürün ve hizmet üretebilmektir. Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin buldukları sektörde müşterilerinin kabul edeceği kalitedeki ürün ve hizmetleri rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle üretebilme yeteneğidir.

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

Porter'a göre maliyet lideri, bulunduğu piyasada tüm girdi maliyetlerini en düşük düzeyde tutarak üretim yapmalı ve böylece rakipleri karşısında maliyet avantajı sağlamalıdır (Johnson vd., 2009, s.157). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin temel amacı, faaliyette buldukları alanlarda minimum maliyetle tüm faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Böylece maliyet açısından avantaj sağlayan işletmeler, ürünlerini pazar ortalamasından fiyatlandırarak ortalamanın üzerinde kâr elde edebilir (Porter, 2004, s.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, işletmelerin sundukları ürün ya da hizmetlerin kalite ve fiyatlarının da rakipleri ile kıyaslanabilecek düzeyde olmaları gerekmektedir. (Williams, 2009, s.32).

Maliyet avantajı sağlayan kaynaklar çok çeşitli ve içinde bulunulan sektörün yapısıyla ilişkilidir. Kullanılan teknoloji, hammadde kaynaklarına ayrıcalıklı ulaşma ve diğer tüm girdiye ilişkin unsurlar bunlarla ilgilidir (Porter, 1998, s.12). Harrison ve John (2004)'a göre ise düşük maliyet stratejisini uygulayan işletmelerin, bu pozisyonlarını devam ettirebilmeleri için; maksimum kapasite ile çalışmaları, yüksek miktarda üretim gerçekleştirmeleri, teknolojik gelişimlere ayak uydurmaları ve zamanla kazanılan deneyimlerini en doğru biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin her aşamasında maliyetleri düşürmeyi gerektirir. Bunu gerçekleştiren işletmeler her zaman rakiplerinden daha düşük bir fiyat ile ürünlerini satma

yoluna gitmeyebilir, satış fiyatını piyasa ortalaması düzeyinde belirleyerek, rakiplerinden daha yüksek oranda bir kâr elde edebilirler (Hannagan, 2002, s.31).

Porter'in 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.

Maliyet liderliği stratejisinin avantajlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Porter,1985, s.5).

- Buldukları sektörde maliyet lideri olan işletmeler, maliyet avantajları sayesinde sektöre yeni işletmelerin girmesine engel olurlar.
- Düşük maliyet konumuna sahip olan işletmeler, fiyatlarını da düşük tutabileceklerinden ikame ürün tehdidini sektördeki diğer rakiplerine göre daha az hissederler.
- Maliyetlerinin minimum düzeye indiren işletmeler, genellikle yüklü miktarda ürünler satın aldıklarından güçlü tedarikçilere karşı kendine rakiplerine oranla daha çok savunabilirler.
- Sektör ortalamasının altına maliyetlerini düşüren işletmeler, gerektiğinde rakiplerine göre fiyatlarını daha aşağı çekebileceklerinden dolayı rakiplerine göre müşteriler karşısında daha güçlü bir konumda olurlar.

Maliyet liderliği stratejisinin temel amacı sadece müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi değildir. Bu stratejide mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesinden çok maliyetleri oluşturan tüm işlemlerin fiyatlarının düşürülmesi hedeflenmektedir. Bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin maliyetleri sektör ortalamasından daha düşük olacağından sağladıkları bu maliyet avantajından dolayı ortalamanın üzerinde kâr elde ederek rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaktır. Bu üstünlüğün kalıcı olması kaliteden hiçbir şekilde taviz verilmemesine bağlıdır.

Maliyet liderliği, işletmeye sunduğu avantajların yanı sıra bazı riskleri de beraberinde getirebilmektedir. Bunlar (Swayne vd., 2006, s.267).

- Genellikle büyük miktarda mal veya hizmet satın alımlarında uygulanabilmesi ile sınırlıdır.
- Rakipler, zamanla maliyet liderinden daha düşük maliyetle ürün temin edebilirler.
- Maliyete odaklanma yüzünden, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerini görememe ve ürün kalitesinde düşümlere neden olabilir.
- Yalnızca standart mal ve hizmet üreten işletmeler için uygundur.

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, bir taraftan tüm süreçlerinde maliyetleri minimum düzeye indirmeye çalışırken, diğer taraftan da piyasadaki değişimleri takip ederek yeni şartlara uyum sağlamaya çalışmalıdır.

## **İŞLETME PERFORMANSI**

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, s.1238).

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

Bu araştırmada performans ölçüm modeli olarak, hem finansal ve finansal olmayan göstergeleri kapsayarak bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, hem de dünyada çok yaygın kullanılan model olmasından dolayı balanced scorecard seçilmiştir. Türkçe literatürde Balanced Scorecard kavramının karşılığı ile ilgili fikir birliği sağlanamaması ve orijinal adının kullanımının yaygınlığı nedeniyle bu çalışmada orijinal adı olan Balanced Scorecard (BSC) kavramı aynen kullanılacaktır.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard, 1992'de Kaplan ve Norton'un, "The balanced scorecard– measures that drive performance (Balanced scorecard – performans yön veren ölçütler)", adlı makalesinin Harvard Business Review'de (HBR) yayınlanması ile yeni bir yöntem olarak işletme literatürüne girmiştir (Kaplan ve Norton, 1992).

Balanced Scorecard, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini performans ölçütleri setine dönüştürerek performans ölçümü ve yönetimi için stratejik bir çerçeve oluşturan, ölçmeye dayalı bir performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton 1996, s.2; Coşkun, 2006, s.30). İşletmenin doğru bir şekilde yönetilerek geleceğe hazırlanması, işletme içi süreçlerin ve işletme performansının en iyi şekilde ölçülerek analiz edilmesine bağlıdır.

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, s.7).

### **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 örgütün/işletmenin stratejik kararlarının değerlendirmede 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, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992, s.71).

#### **• 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, s.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, s.47). Finansal boyut, işletmenin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neticeleri açısından başarılı olabilmesi için hissedarlarına ve yatırımcılarına nasıl görünmesi gerektiği üzerine yoğunlaşır.

#### **• 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 ölçülerini içerir. Bu temel ölçüler hedef pazardaki müşteri tatmini, elde tutulan müşteri, yeni müşteri kazanma, müşteri kârlılığı ve pazar payını içermektedir (Kaplan ve Norton, 1996, s.26). Bu ölçülerin çıktuları işletmelerin pazarlama, operasyon, lojistik ile ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinin hedeflerini temsil etmektedir.

Müşteri boyutunun nihai hedefi finansal hedeflerin 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, s.43). Diğer bir ifade ile müşteri boyutu finansal hedefleri gerçekleştirmek için müşterilerimize ne tür değerler sunabiliriz sorusuna cevap bulmaya çalışmalıdır.

#### **• İçsel Süreçler Boyutu**

Balanced Scorecard'ın işletme 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 içsel süreçler üzerine yoğunlaşmayı ifade etmektedir. Bu süreçler, mevcut süreçlerin, iyileştirilmesini veya tamamen yeni süreçlerin gelişmesini içerebilmektedir (Bean ve Jarnagin, 2002, s.56). Bu boyutun temel hedefi, hissedarları yüksek kâr hedefine ulaştıracak müşteri memnuniyetini sağlayacak faaliyetlerin iyileştirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

Esas olarak bu boyutta yöneticiler, işletmenin hangi anahtar yöntemleri geliştirmesi ve iyileştirmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu yöntemler işletmenin hem hedef pazar bölümlerindeki müşterileri kazanıp elde tutmasında, hem de hissedarların finansal beklentilerinin karşılanması açısından kritik öneme sahiptir. (Kaplan ve Norton, 1999, s.34).

- **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 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, s.34). 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 bağlamaktadır 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, s.146).

## YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında ise yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler ilişkiyi ve etkiyi inceleyen istatistiksel analiz teknikleri ile analiz edilmiştir.

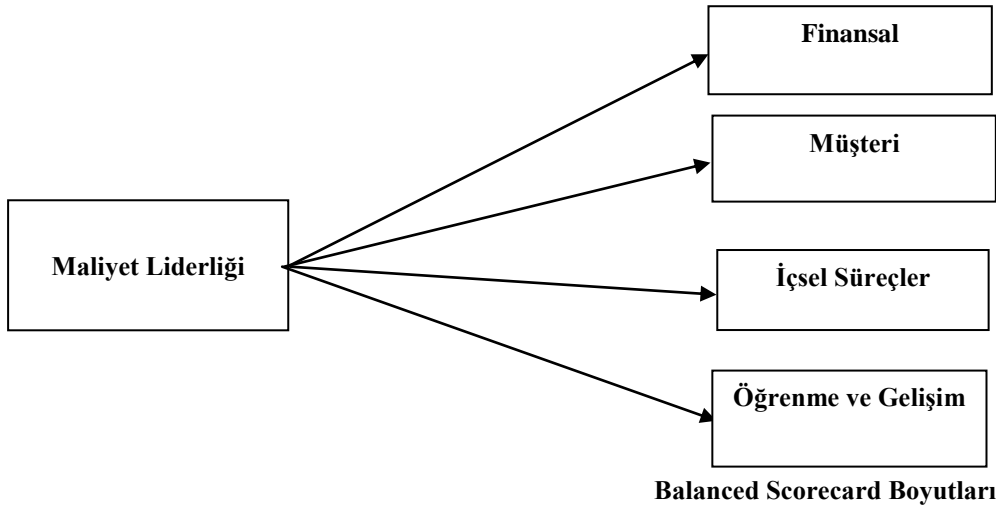
### Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, IATA üyesi seyahat acentelerinin üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Maliyet liderliği stratejisini oluşturan bir boyut ile balanced scorecard yaklaşımının dört boyutun bulunduğu araştırma modeli aşağıda yer almaktadır. Maliyet liderliği bağımsız, işletme performans ise bağımlı değişkendir.

#### Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmada maliyet liderliği stratejisinin performans değişkenleri üzerindeki etkiye ilişkin geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir. Araştırmanın dört tane hipotezi bulunmaktadır.

*H<sub>1</sub>: Maliyet liderliği stratejisinin finansal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>: Maliyet liderliği stratejisinin müşteri üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>: Maliyet liderliği stratejisinin işletme içsel süreçler üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.*

*H<sub>4</sub>: Maliyet liderliği stratejisinin öğrenme ve gelişme üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.*

### **Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acenteleri oluşturmaktadır. Seyahat acenteleri işletmelerinin her birini temsil eden bir üst düzey yönetici, araştırma birimi olarak kabul edilmiştir. Araştırma konusunu oluşturan seyahat acenteleri işletmeleri evrenini belirlemek için TÜRSAB'ın resmi web sayfası kullanılmıştır. TÜRSAB'ın 2016 (31.10.2016 tarihi itibariyle güncel) yılı 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 örneklem tercih edilmemiştir. Araştırma ön bir çalışma olduğu için araştırmacı tarafından toplanan 180 veri üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak başka bir araştırma ile evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırma verilerin toplanmasında nicel araştırma yönteminde yaygın olarak kullanılan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketin hazırlanması için detaylı literatür okumaları yapılmış ve elde edilen dokümanlar ve bilgiler ışığında, araştırma anketinin hazırlanması için araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin önceden geliştirilmiş (farklı veya benzer alanlarda), geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler incelenmiş ve araştırma konusunu oluşturan seyahat acenteleri işletmelerinin yapısal özellikleri ile uyumlu hale getirilmiştir.

Anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, 10 önermeden oluşan maliyet liderliği stratejisi ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi için Yamin vd., (1999), Porter, (2008), Akçagün, (2011) ve Akçi, (2012)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. İkinci bölümde, 20 önermeden oluşan işletme performansını ölçmeye yönelik kullanılan dengeli ölçüm kartının boyutları ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Performans ile ilgili önermelerin oluşturulmasında ise Kaplan ve Norton (1992, 1996, 1999)'un çalışmalarından yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde ise seyahat acenteleri işletmeleri ve yöneticiler ile ilgili demografik özelliklerin yer aldığı ifadeler bulunmaktadır. Konu ile ilgili alanında uzman 5 akademisyenden görüş alınarak, anket formundaki ifadeler oluşturulmuştur. Yukarıda ifade edildiği üzere oluşturulan ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki yapılan çalışmalarda sağlandığından dolayı bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir.

Seyahat acenteleri yöneticilerinden, kendilerine sunulan anket formunda yer alan önermelere göre işletmelerini 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.

Soru formu oluşturulduktan sonra çalışmanın güvenilirliği test etmek amacıyla 7-18 Kasım 2016 tarihleri arasında anket çalışması 40 katılımcıya uygulanmıştır. Anket formu uygulatılırken öncelikle konu hakkında bilgi verilmiş sonrasında form katılımcılara bırakılmış ve belli bir süre sonra da toplanmıştır. Ön değerler itibariyle geliştirilen anket formunun yapısal geçerlilik ve içerik açısından yeterli olduğunu ortaya koymuştur. Güvenirlilik kat sayısı 0.95 olarak elde edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Sonrasında anket formu tekrardan konu ile ilgili uzman kişilere incelenmiş, görüşleri alınmıştır. Toplamda 180 geri dönüşüm olmuştur. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde yukarıda ifade edildiği üzere ilişki ve etkiye incelemek için Kolerasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmada regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bir değişkeni etkileyen iki ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini, bir model (*doğrusal*) yardımı ile açıklamak ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etki düzeylerini belirlemek için yapılan bir analizdir (Büyüköztürk, 2011). Korelasyon analizi ise, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini gösterir (Karagöz, 2016, s.693). Bu çalışmada maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi; maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansını oluşturan boyutlara arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizine yer verilmiştir.

## Bulgular

Bu çalışmada analizlere başlamadan verilerin normallik dağılım testine tabi tutulmuştur. Bu amaç ile normallik varsayımı araştırılmış ve yapılacak analiz veri setinin çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) değerlerinin istenilen değerler (+1,5/-1,5) arasında yer aldığı tespit edilmiştir (Tablo 1). Yani veri setinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 1. Verilerin Normal Dağılım Sonuçları**

		Maliyet	Finans	İç Süreç	Öğrenme ve Gelişme	Müşteri
N	Valid	180	180	180	180	180
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,1581	4,3497	4,2525	4,3654	4,5352
Skewness		-,482	-,294	-,019	-,626	-,293
Std. Error of Skewness		,182	,182	,182	,182	,182
Kurtosis		,154	-,173	-,760	,412	-1,504
Std. Error of Kurtosis		,361	,361	,361	,361	,361

## Frekans Analizi

Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin sonuçlar aşağıda görülmektedir. Verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılan katılımcıların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

**Tablo 2. Katılımcıların Demografik ve Bireysel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar**

Bireysel Ver.		f	%
Cinsiyet	Kadın	62	34,4
	Erkek	118	65,6
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
Yaş	20-29	41	22,8
	30-39	82	45,6
	40-49	35	19,4
	50-59	18	10
	60 ve üstü	4	2,2
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
Katılımcıların Eğitim Durumu	İlköğretim	5	2,8
	Lise	50	27,8
	Ön Lisans	44	24,4
	Lisans	67	37,2
	Lisansüstü	14	7,8
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri	0-4 yıl	35	19,4
	5-9 yıl	41	22,8
	10-14 yıl	52	28,9
	15-19 yıl	22	12,2
	20 yıldan fazla	30	16,7
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
Katılımcıların Buldukları Acentedeki Çalışma Süreleri	1 yıldan az	17	9,5
	1-2 yıl	29	16,1
	3-5 yıl	34	18,9
	6-10 yıl	44	24,4
	10 yıldan fazla	56	31,1
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan katılımcıların 118 tanesi erkek; 62 tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı % 65,6 iken kadınların oranı % 34,4 şeklindedir. Katılımcıların yaş gurupları analiz edildiğinde; 41 katılımcı (%22,8) 20-29 yaş aralığı; 82 katılımcı (%45,6) 30-39 yaş aralığı; 35 katılımcı (%19,4) 40-49 yaş aralığı; 18 katılımcı (%10,0) 50-59 yaş aralığı ve son olarak 4 katılımcı ise (%2,2) 60 ve üstü yaş aralığındadır.

Anket formunu dolduran katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 5 katılımcının (%2,8) ilköğretim mezunu; 50 katılımcının (%27,8) lise mezunu; 44 katılımcının (%24,4) ön lisans mezunu; 67 katılımcının (%37,2) lisans mezunu ve 14 katılımcının ise (%7,8) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların seyahat işletmeciliği alanındaki çalışma süreleri incelendiğinde, 35 katılımcının (%19,4) 0-4 yıl aralığı; 41 katılımcının (%22,8) 5-9 yıl aralığı; 52 katılımcının (%28,9) 10-14 yıl aralığı; 22 katılımcının (%12,2) 15-19 yıl aralığı ve 30 katılımcının (%16,7) ise 20 yıldan daha uzun bir tecrübe sahibi olduğu tespit edilmiştir.

Anketi dolduran katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde, 17 katılımcının (%9,5) 1 yıldan az; 29 katılımcının (%16,1) 1-2 yıl aralığı; 34 katılımcının (%18,9) 3-5 yıl aralığı; 44 katılımcının (%24,4) 6-10 yıl aralığı ve 56 katılımcının (%31,7) ise 10 yıldan daha uzun bir süredir çalıştıkları belirlenmiştir.

### Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Analiz öncesinde ilk olarak çalışmada normallik varsayımları araştırılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Maliyet Liderliği Stratejisi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

		Maliyet	Finans	İçsel Süreç	Öğrenme ve Gelişme	Müşteri
Maliyet	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)	,000				
Finans	Pearson Correlation	<b>,598**</b>	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
İçsel Süreç	Pearson Correlation	<b>,503**</b>	<b>,542**</b>	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
Öğrenme ve Gelişme	Pearson Correlation	<b>,528**</b>	<b>,560**</b>	<b>,661**</b>	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
Müşteri	Pearson Correlation	<b>,423**</b>	<b>,491**</b>	<b>,508**</b>	<b>,496**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	

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

Yukarıdaki tabloya göre, maliyet liderliği stratejisi ile performans değerlendirmeyi oluşturan boyutlarına ilişkin analiz sonuçları görülmektedir. Buna göre maliyet liderliği strateji ile finansal performans boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde( $r=0.50$ ); maliyet liderliği strateji ile öğrenme ve gelişme boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde( $r=0.52$ ) ve maliyet liderliği strateji ile müşteri boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde( $r=0.42$ ) bir ilişkinin (korelasyonun) olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan sig değerlerinin tümünün anlamlı değer içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

### Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Analiz öncesinde ilk olarak çalışmada normallik varsayımları araştırılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ardından tüm regresyon modelleri için bağımsız değişkenler arasında bulunan çoklu doğrusal bağlantı (*multicollinearity*) sorunu, otokorelasyon sorunu araştırılmıştır. Bu bağlamda, varyans büyüme faktörleri (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10’den küçük ve tolerans değerlerinin 0,10’den büyük olması kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Büyüköztürk, 2008:98). Literatürde, *istenilen* Durbin-Watson değeri 1,5/2,5 dir. Aşağıda görüldüğü gibi regresyon analiz sonuçlarına göre Durbin-Watson değeri, VIF ve tolerans değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 4. Maliyet Liderliği Stratejisinin Finansal Performans Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,605 <sup>a</sup>	,366	,362	,38873	,366	102,733	1	178	,000	2,115
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta		t	Sig.	Tolerance	VIF	
		2,126	,221			9,638	,000			
		Maliyet	,534			10,136	,000	1,000	1,000	

Tablo 4'e göre, maliyet liderliği stratejisinin finansal performans boyutunun %36'sını açıklamaktadır. Durbin-Watson değeri 2,115 olması ile analizde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Sig değerinin, 000 olması modelin anlamlı oluşunu göstermektedir. VIF ve tolerans değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde. Öte yandan, Beta (β) katsayıları, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde ne kadar etkili olduğunu gösterir. Yukarıdaki tabloda bulunan standardize edilmiş Beta (β) katsayıları incelendiğinde, katılımcıların maliyet liderliği stratejisinin finansal performans boyutu üzerinde β=.60 düzeyinde etkilediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile bağımsız değişkenin (yordayan) 1 birim arttığında bağımlı değişken (yordanan) üzerinde 0,60 düzeyinde bir değişim miktarı ortaya çıkarmaktadır. T değerleri incelendiğinde; maliyet liderliği stratejisinin finansal performans boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (yordayıcı) görülmektedir. (Büyüköztürk, 2008:105). Bu bağlamda, **H1: Maliyet liderliği stratejisinin finansal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.** Yukarıdaki analiz bağlamında regresyon modeli aşağıda görülmektedir;

**Finansal Performans Boyutu =2,126+0,534 \*Maliyet**

**Tablo 5. Maliyet Liderliği Stratejisinin Müşteri Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,423 <sup>a</sup>	,179	,174	,38461	,179	38,576	1	177	,000	1,534
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta		t	Sig.	Tolerance	VIF	
		(Constant)	3,180			14,456	,000			
		Maliyet	,326			6,211	,000	1,000	1,000	

Tablo 5'e göre, maliyet liderliği stratejisinin müşteri boyutunun %18'ini açıklamaktadır. Durbin -Watson değeri 1,534 olması ile analizde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Sig değerinin, 000 olması modelin anlamlı oluşunu göstermektedir. VIF ve tolerans değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde. Öte yandan, standardize edilmiş Beta β katsayıları incelendiğinde, katılımcıların maliyet liderliği stratejisinin müşteri boyutu üzerinde β=.42 düzeyinde etkilediği görülmektedir. T değerleri incelendiğinde; maliyet liderliği stratejisinin müşteri boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (yordayıcı) görülmektedir. (Büyüköztürk, 2008:105). Bu bağlamda, **H2: Maliyet liderliği stratejisinin müşteri üzerinde olumlu yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.** Yukarıdaki analiz bağlamında regresyon modeli aşağıda görülmektedir;

**Müşteri Boyutu =3,180+0,326 \*Maliyet**

**Tablo 6. Maliyet Liderliği Stratejisinin İşsel Süreçler Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,510 <sup>a</sup>	,260	,256	,43808	,260	62,679	1	178	,000	1,746
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta		t	Sig.	Tolerance	VIF	
		(Constant)	2,296			9,235	,000			
		Maliyet	,470			7,917	,000	1,000	1,000	

Tablo 6'ya göre, maliyet liderliği stratejisinin içsel süreçler boyutunun %25'ini açıklamaktadır. Durbin –Watson değeri 1,746 olması ile analizde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Sig değerinin, 000 olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. VIF ve tolerans değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde. Öte yandan, standardize edilmiş Beta  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, katılımcıların maliyet liderliği stratejisinin içsel süreçler boyutu üzerinde  $\beta=,51$  düzeyinde etkilediği görülmektedir. T değerleri incelendiğinde; maliyet liderliği stratejisinin içsel süreçler boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (yordayıcı) görülmektedir (Büyüköztürk, 2008:105). Bu bağlamda, **H3: Maliyet liderliği stratejisinin işletme içsel süreçler üzerinde olumlu yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.** Yukarıdaki analiz bağlamında regresyon modeli aşağıda görülmektedir;

$$\text{İçsel Süreçler Boyutu} = 2,296 + 0,470 * \text{Maliyet}$$

**Tablo 7. Maliyet Liderliği Stratejisinin Öğrenme ve Gelişme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,537 <sup>a</sup>	,289	,285	,48524	,289	72,255	1	178	,000	1,645
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	Tolerance			VIF			
1	(Constant)	2,035	,275		7,388	,000				
	Maliyet	,559	,066	,537	8,500	,000	1,000	1,000		

Tablo 7'ye göre, maliyet liderliği stratejisinin öğrenme ve gelişim boyutunun %28'ni açıklamaktadır. Durbin –Watson değeri 1,645 olması ile analizde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Sig değerinin, 000 olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. VIF ve tolerans değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde. Öte yandan, standardize edilmiş Beta  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, katılımcıların maliyet liderliği stratejisinin öğrenme ve gelişim boyutu üzerinde  $\beta=,53$  düzeyinde etkilediği görülmektedir. T değerleri incelendiğinde; maliyet liderliği stratejisinin öğrenme ve gelişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (yordayıcı) görülmektedir. (Büyüköztürk, 2008:105). Bu bağlamda, **H4: Maliyet liderliği stratejisinin öğrenme ve gelişme üzerinde olumlu yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.** Yukarıdaki analiz bağlamında regresyon modeli aşağıda görülmektedir;

$$\text{Öğrenme ve Gelişim Boyutu} = 2,035 + 0,559 * \text{Maliyet}$$

## SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acentelerinin uyguladıkları maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yani işletmeler maliyet liderliğini stratejisini uygulayarak performanslarında önemli katkılar ve kazanımlar sağlayabileceği ifade edilebilir. Akın, (2012) seyahat acenteleri işletmelerin rekabet stratejilerini uyguladıklarında yüksek performans sağlayacaklarını ortaya koymuştur. Her iki çalışmanın sonuçlarının da seyahat acenteleri ile ilgili olması ve birbirini destekler nitelikte olması ayrıca önem taşımaktadır. Bunun yanında seyahat acentelerinin maliyet liderliği stratejisine önem verdikleri de tespit edilmiştir. Çalışmada ortaya konulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Öte yandan, katılımcıların öncelikle performans değerlendirme boyutlarına önem verdikleri görülmüştür. Performans değerlendirme boyutlarından da sırası ile en fazla önemsedikleri boyutlar ise, müşteri, öğrenme ve gelişme, finansal ve iç süreçler şeklindedir. Katılımcıların maliyet liderliği stratejisini performans değerlendirmeyi oluşturan boyutlardan sonra önem verdikleri tespit edilmiştir. Kılınç vd., (2010) seyahat acentelerinin performans değerlendirmelerine ilişkin daha önce yaptıkları bir çalışmada, bu işletmelerin performans değerlendirmede sırasıyla en çok finansal boyut, çevresel boyutu, çalışan boyutu ve müşteri boyutuna önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık bu çalışmada farklı olarak performans boyutlarını sırasıyla en fazla müşteri, öğrenme ve gelişme, finansal ve içsel süreçler boyutu şeklindedir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin yalnızca 180 IATA üyesi seyahat acentesinden ile sınırlı olması çalışmada önemli bir kısıttır. Bu bulgular ışığında, seyahat acenteleri yöneticilerinin maliyet liderliği stratejisine

gereken önem vermeleri, ayrıca bu stratejiyi sistemli bir biçimde seyahat acentelerine uyarlamaları önerilmektedir. Bunun yanında işletmelerin performanslarını sistemli bir şekilde ve doğru boyutlarla ölçmeleri önem taşımaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, uygulanan stratejiler ve performans değerlendirmede kullanılan boyutlar sadece birer araçtır, ancak doğru bir şekilde uygulandıklarında ve yönetildiklerinde işletme performansının artmasına yardımcı olabilirler. Araştırmanın kısıdında da belirtildiği gibi örneklem sayısının sınırlı olmasından dolayı seyahat acenteleri üzerine daha büyük bir örnekleme sahip olan bir araştırmanın yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu türde bir araştırma sonuçlarının mevcut araştırmaya ait bulgular ile mukayese edilmesi, şüphesiz araştırma sonuçlarının tutarlılığının test edilmesi açısından da uygun olabilecektir.

## **KAYNAKÇA**

- Akçagün E. (2011). Türk Hazır Giyim Sanayinde Uluslararası Pazarlarda Üstünlük Sağlamasına Yönelik Rekabet Stratejisi Modeli Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Akın, İ.Y. (2012). Seyahat Acentalarının Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı. Hatay.
- Bean, L. ve Jarnagin, B. D. (2002). “New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports”, *The Journal of Corporate Accounting*, (13), 55-62.
- Brown, J.B. ve McDonnell, B. (1995). “The balanced score-card: short-term guest or long-term resident?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,7(2/3),7-11.
- Coşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, *Bankacılar Dergisi*, 56:30
- Erbaşı, A. (2011). Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminde Balanced Scorecard Kullanımı ve Bir Model Yaklaşımı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Ghalayini, A.M. ve Noble, J.S. (1996). "The changing basis of performance measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16(8), 63-80.
- 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). Southwestern, USA: Thomson.
- Hult, G. T. M., Hurley. R. F. ve Knight. G. A. (2004). “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, (Seventh Edition). USA: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*, (First Edition). USA: Prentice Hall.
- Kagioglou, M., Cooper R. ve Aouad, G. (2001). “Performance Management in Construction: A Conceptual Framework”, *Construction Management and Economics*, 19(1), 85-95.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, C: LXX(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1999), *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini EylemDönüştürmek*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılınç, İ., Kingır, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiye’de Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Li-An Ho, (2008). “What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge

- Management”, *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Moullin, M. (2002), *Delivering Excellence in Health and Social Care*, Buckingham: Open University Press.
- 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. (1998). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance With A New Introduction*, USA: The Free Press.
- Porter, M.E. (2004). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, (Export Edition)*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2008), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Short, J.C. ve 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.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J. ve Ginter, P. M. (2006) *Strategic Management of Health Care Organizations*, (Fifth edition), USA: Blackwell Publishing.