

**MAKRO-EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İNŞAAT  
ŞİRKETLERİNİN UYGULADIKLARI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

**Selim ŞAHİN**

**Bülent Ecevit Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**ZONGULDAK**

**OCAK 2014**

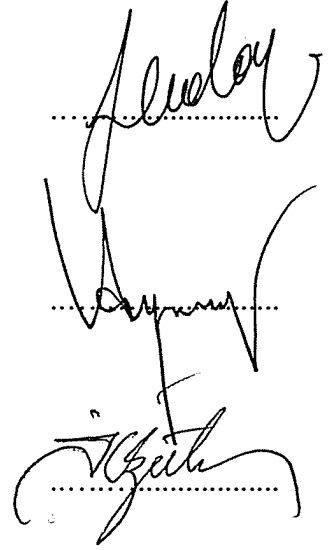
**KABUL:**

Selim ŞAHİN tarafından hazırlanan "MAKRO-EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İNŞAAT ŞİRKETLERİNİN UYGULADIKLARI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından değerlendirilerek, Bülent Ecevit Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir. 10/01/2014

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Serdar ULUBEYLİ (BEÜ)

Üye : Prof. Dr. Aynur KAZAZ (AÜ)

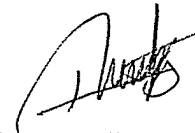
Üye : Doç. Dr. İsmail H. ÖZÖLÇER (BEÜ)



---

**ONAY:**

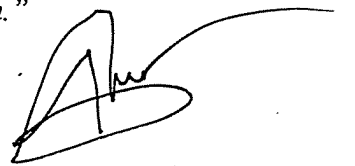
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. ... / .... / 2014



Prof. Dr. Şadi ŞEN

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

*“Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.”*



Selim ŞAHİN

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

### **MAKRO-EKONOMİK KRİZ ORTAMINDA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İNŞAAT ŞİRKETLERİNİN UYGULADIKLARI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

**Selim ŞAHİN**

**Bülent Ecevit Üniversitesi**

**Fen Bilimleri Enstitüsü**

**İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Serdar ULUBEYLİ**

**Ocak 2014, 143 sayfa**

Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalara (KOBİ) yönelik yürütülen bu çalışmanın amacı, makro-ekonomik kriz ortamlarında firmalara hayatta kalmalarına yardımcı olacak bir model önerisi sunmaktır. Çalışmada, bu modeli test etmede kullanılmak üzere, küçük ve orta ölçekli 191 inşaat firmasına anket uygulaması yapılmıştır. Anketten elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak test edilmiş ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak modellenmiştir. Çalışmanın sonucunda, önerilen 6 adet hipotezin 4 adedi kabul edilmiş, 2 adedi de reddedilmiştir. Çalışmaya göre, firmaların yenilik stratejilerinin odaklanma ve farklılaşmayı, odaklanma ve farklılaşma stratejilerinin de hayatta kalmayı (performans) doğrudan ve pozitif yönde etkilediği hipotezleri kabul edilmiştir. Yenilik stratejisinin maliyet liderliği stratejisini ve maliyet liderliği stratejisinin de performansı doğrudan ve pozitif yönde etkilediği hipotezleri ise reddedilmiştir. Modelde önerilen hipotezler haricinde, yenilik stratejisinin hayatta kalmayı, odaklanma stratejisinin de

## **ÖZET (devam ediyor)**

farklılaşma stratejisini etkilediği ortaya çıkmıştır. Hayatta kalmanın maliyet liderliği stratejisini, maliyet liderliği stratejisinin de yeniliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemesi, ortaya çıkan diğer sonuçlar olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Makro-ekonomik kriz, Kriz yönetimi, KOBİ, İnşaat, Yönetim

**Bilim Kodu:** 624.06.01

## **ABSTRACT**

**M. Sc. Thesis**

### **MANAGERIAL APPROACHES OF SMALL AND MEDIUM SIZED CONSTRUCTION FIRMS IN MACRO-ECONOMIC CRISES**

**Selim ŞAHİN**

**Bülent Ecevit University  
Graduate School of Natural and Applied Sciences  
Department of Civil Engineering**

**Thesis Advisor: Asst. Prof. Serdar ULUBEYLİ**

**January 2014, 143 pages**

This study focuses on small- and medium-sized firms (SMEs) in the construction industry in Turkey and aims to present a model that can help such firms in surviving during macro-economic crises. In this study, a questionnaire survey was applied to small and medium sized 191 construction companies in order to test the proposed model. The obtained data was tested by using Exploratory Factor Analysis and modeled by using Structural Equation Modeling. As a result of this study, 4 out of the suggested 6 hypotheses were supported and 2 were rejected. According to the accepted hypotheses, firms' innovation capabilities directly and positively affect focus and differentiation strategies which have direct and positive impacts on performance. The hypotheses stating that innovation capabilities directly and positively affect cost leadership strategy and that cost leadership strategy affects performance directly and positively were not supported. Other than these propositions in the model, it was revealed that innovation capabilities directly and positively affect performance and that focus strategy

## **ABSTRACT (continued)**

directly and positively affects differentiation strategy. In addition, it was also found out that performance directly and positively affects cost leadership strategy and that cost leadership strategy affects innovation capabilities directly and positively.

**Keywords:** Crisis, Macro-economic crisis, Crisis management, SME, Construction, Management

**Science Code:** 624.06.01

## **TEŞEKKÜR**

Bu çalıőmam sűresince bana yol gűsteren ve fikir vererek deęerli katkılarda bulunan Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Serdar ULUBEYLİ'ye, ayrıca, bu gűnlere gelmemde bana destek olan aileme ve sevgili eőime, çalıőmalarım sırasında bana moral kaynaęı olan sevgili ve biricik kızım Ceyda'ya teőekkűr ederim.





## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xvii
EK AÇIKLAMALAR DİZİNİ.....	xix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xxi
BÖLÜM 1 GİRİŞ .....	1
1.1 ÇALIŞMANIN AMACI .....	2
1.2 GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR .....	3
BÖLÜM 2 KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	11
2.1 KRİZİN TANIMI.....	11
2.2 KRİZİN ÖZELLİKLERİ .....	13
2.3 KRİZİN TÜRLERİ .....	13
2.4 KRİZ SÜRECİ.....	14
2.4.1 Kriz Öncesi Evre .....	15
2.4.1.1 Performans Düşüklüğü.....	15
2.4.1.2 İnkâr .....	15
2.4.1.3 Kızgınlık ve Korku.....	15

## İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
2.4.2 Kriz Evresi .....	16
2.4.2.1 Başarısızlık .....	16
2.4.2.2 Panik .....	16
2.4.2.3 Çöküş .....	17
2.4.3 Kriz Sonrası Evre .....	17
2.4.3.1 Şok ve Belirsizlik .....	17
2.4.3.2 Radikal Değişiklik .....	17
2.5 KRİZİN SONUÇLARI .....	18
2.5.1 Yetkinin Merkezileşmesi .....	18
2.5.2 Sınırlı Kaynakların Kullanılması .....	18
2.5.3 Organizasyonda ve Çalışanlarda Korku, Panik ve Gerilimin Artması .....	18
2.5.4 Karar Sürecinin Değişmesi ve Çabuk Karar Alma Zorunluluğu .....	19
2.6 KRİZİN NEDENLERİ .....	19
2.6.1 İşletme Dışı Faktörler .....	19
2.6.1.1 Doğal Faktörler .....	19
2.6.1.2 Ekonomik Faktörler .....	20
2.6.1.3 Politik ve Yasal Faktörler .....	21
2.6.1.4 Toplumsal Faktörler .....	22
2.6.1.5 Teknolojik Faktörler .....	22
2.6.2 İşletme İçi Faktörler .....	22
2.6.2.1 Tepe Yöneticiler .....	22
2.6.2.2 Hayat Döngüsü .....	23
2.6.2.3 Organizasyon Yapısı .....	23
2.7 KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI .....	23
2.8 KRİZ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI .....	24
2.9 KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ .....	24
2.10 KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI .....	25
2.10.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı .....	26
2.10.2 Krizi Çözme Yaklaşımı .....	26
2.10.3 Proaktif (Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım .....	27

## İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
2.10.4 Reaktif (Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım.....	28
2.10.5 İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım.....	28
2.11 KRİZ YÖNETİM SÜRECİ.....	29
2.11.1 Kriz Sinyallerinin Alınması .....	29
2.11.2 Krizden Korunma ve Kriz Yönetimine Hazırlık.....	30
2.11.3 Kriz Dönemi ve Krizi Denetim Altına Alma .....	30
2.11.4 Normal Duruma Geçiş .....	31
2.11.5 Öğrenme ve Değerlendirme .....	31
2.12 KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ .....	32
2.12.1 Erken Uyarı Sistemi .....	32
2.12.2 Krize Karşı Planlama Yapmak.....	33
2.12.3 Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması .....	34
2.12.4 Kriz Rehberi Hazırlamak .....	35
2.12.5 Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi .....	36
2.12.6 Kriz İletişim Planının Hazırlanması.....	36
2.12.7 Personel Politikası Oluşturulması .....	37
2.13 KRİZ ANI İŞLETME YÖNETİMİ.....	38
2.13.1 Krizin Boyutlarını Belirlemek.....	39
2.13.2 Kriz Yönetim Planının Oluşturulması.....	39
2.13.3 Kriz Dönemi İnsan Kaynakları Politikasının Geliştirilmesi .....	40
2.13.4 Kriz Koşullarında Yürütmenin Sağlanması .....	41
2.13.5 Kriz İletişim Politikasının Oluşturulması .....	41
2.14 KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ.....	43
2.14.1 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapılması .....	43
2.14.2 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğinin Belirlenmesi.....	43
2.14.3 Son Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlenmesi.....	44
2.14.4 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönülmesi.....	44

## İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
BÖLÜM 3 KOBİ TANIMI .....	45
3.1 KOBİ'LERİN EKONOMİ İÇERİSİNDEKİ YERİ .....	45
3.2 TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KOBİ'LERİN YAPISI .....	47
3.3 KOBİ'LERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ İLE ÖNLERİNDEKİ FIRSATLAR VE TEHDİTLER .....	48
3.3.1 KOBİ'lerin Güçlü Yönleri .....	48
3.3.2 KOBİ'lerin Zayıf Yönleri .....	49
3.3.3 KOBİ'lerin Önündeki Fırsatlar .....	50
3.3.4 KOBİ'lere Yönelik Tehditler .....	50
BÖLÜM 4 YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM) .....	51
4.1 YEM KAVRAMI .....	51
4.2 YEM'İN AŞAMALARI .....	54
BÖLÜM 5 YENİLİK, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE PERFORMANS .....	57
5.1 GİRİŞ .....	57
5.2 YENİLİK .....	58
5.2.1 Yenilik Kavramı .....	58
5.2.2 Yeniliğin Kaynakları .....	59
5.2.3 Yenilik Süreci .....	60
5.2.4 Yeniliğin Sınıflandırılması .....	61
5.2.4.1 Türüne Göre Yenilikler .....	61
5.2.4.2 Derecesine Göre Yenilikler .....	62
5.3 REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ .....	63
5.3.1 Rekabet Üstünlüğü Kavramı .....	63
5.3.2 Genel Rekabet Stratejileri .....	64
5.3.2.1 Maliyet Liderliği Stratejisi .....	64

## İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
5.3.2.2 Farklılaşma Stratejisi.....	65
5.3.2.3 Odaklanma Stratejisi .....	66
5.3.2.4 Genel Değerlendirme .....	67
5.4 PERFORMANS (HAYATTA KALMA).....	69
5.4.1 Performans Kavramı .....	69
5.4.2 Performansın Boyutları .....	70
5.4.2.1 Etkililik.....	70
5.4.2.2 Etkinlik.....	71
5.4.2.3 Verimlilik .....	71
5.4.2.4 Kalite .....	71
5.4.2.5 Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk .....	71
5.4.3 İşletmelerde Performans Yönetimi .....	72
5.5 HİPOTEZİN GELİŞİMİ .....	72
5.5.1 Yenilik-Rekabet Üstünlüğü İlişkisi.....	72
5.5.2 Rekabet Üstünlüğü-Performans İlişkisi .....	74
BÖLÜM 6 BULGULAR VE İRDELEME .....	77
6.1 ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....	77
6.1.1 Ölçme Aracı .....	77
6.1.2 Veri toplama.....	77
6.1.3 Evren ve Örneklem .....	78
6.1.4 Güvenirlik .....	79
6.1.5 Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi.....	80
6.2 ÖLÇÜMLER.....	81
6.2.1 Demografik Bulgular .....	81
6.2.1.1 Cinsiyet .....	82
6.2.1.2 Meslek.....	82
6.2.1.3 Eğitim Durumu.....	83
6.2.1.4 Çalışma Yılı .....	83

## İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
6.2.1.5 İş Tecrübesi .....	83
6.2.1.6 Pozisyon .....	83
6.2.1.7 Çalışan Sayısı .....	84
6.2.1.8 İş Hacmi .....	84
6.2.1.9 Şirket Tecrübesi .....	84
6.2.2 Faktör Analizi.....	84
6.2.2.1 Açıklayıcı Faktör Analizi .....	85
6.2.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	87
BÖLÜM 7 SONUÇ .....	95
KAYNAKLAR.....	99
EK AÇIKLAMALAR .....	113
ÖZGEÇMİŞ .....	143

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>No</u>		<u>Sayfa</u>
1.1	Önerilen model.....	3
2.1	Kriz yönetim süreci.....	29
5.1	Yenilik süreci.....	60
5.2	Porter'ın rekabet stratejileri.....	68
6.1	Önerilen teorik model.....	88
6.2	Teorik model sonuçları.....	89





## ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>No</u>		<u>Sayfa</u>
4.1	Uyum derecesi indeksleri kabul edilebilir sınır değerleri. ....	53
6.1	Anket uygulaması ve geri dönüş sayısı. ....	78
6.2	Cronbach alfa katsayısının teorik aralıkları. ....	79
6.3	Korelasyon matrisi. ....	80
6.4	Ölçeklerin KMO değerleri.....	80
6.5	Demografik bulgular. ....	82
6.6	Açıklayıcı faktör analizi sonuçları. ....	86
6.7	Uyum indeksleri. ....	88
EK 1	Ölçek geliştirme çizelgesi. ....	119



## EK AÇIKLAMALAR DİZİNİ

<u>No</u>	<u>Sayfa</u>
EK A ANKET FORMU .....	113
EK B ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇİZELGESİ.....	117
EK C SPSS AMOS'A AİT VERİLER.....	121



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

### KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
AGFI	:	Adjusted Goodness of Fit Index
AMC	:	Australian Manufacturing Council
BDDK	:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CFA	:	Confirmatory Factor Analysis
CFI	:	Comparative Fit Index
df	:	Degrees of Freedom
EFA	:	Exploratory Factor Analysis
GFI	:	Goodness of Fit Index
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
NFI	:	Normed-Fit Index
NNFI	:	Non-Normed-Fit Index
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development
�İK	:	Özel İhtisas Komisyonu
PNFI	:	Parsimonious Normed-Fit Index
RMR	:	Root Mean Square Residual
RMSEA	:	Root Mean Square Error Of Approximation
SGK	:	Sosyal Güvenlik Kurumu
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli



## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Makro ekonomi, ülke ve dünya ekonomisini, gelir ve istihdam düzeyi, fiyat düzeyinin istikrarı (deflasyon, enflasyon), ekonomik büyüme, bütçe açıkları ve kamu borçları ve dış ticaret açıkları konularında inceleyen bilim dalıdır (Yıldırım ve Özer 2013).

Küreselleşen dünyada meydana gelen çeşitli gelişmeler kısa, orta ve uzun vadede bütün şirketleri etkisi altına alabilmektedir. Bu gelişmeler ani olabildiği gibi, sürece dayalı olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeler; önceden beklenmeyen ve sezilmeyen, firma tarafından acele cevap verilmesi gereken, firmanın önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirecek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerici durum olması durumunda, kriz diye adlandırılmaktadır (Tağraf 2003).

Ortaya çıkan krizlerin tanımlanması, özelliklerinin belirlenmesi, süreçlerinin incelenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi ve kriz sonrasında da krizin nedenlerinin tespit edilerek daha sonraki kriz ortamlarında benzer hataların yapılmaması için ders çıkarılması, firmaların hayat evrelerinin sağlıklı şekilde ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Krizlerin iyi değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkacak yeni durumlara göre, bazı firmalar için kriz fırsata dönüşebilir, etkileri az hissedebilir ya da firmanın hayat evresini tamamlamasına neden olabilir. İşte bu yüzden krizin çok iyi tanınması ve krizlerin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Kriz yönetimi sayesinde krizi iyi tanımak ve buna göre tedbirler almak gerekmektedir. Kriz yönetimi deyimi, liderlik kararlarının firmanın geleceğini iyi veya kötü bir şekilde belirleyeceği kritik zaman dilimindeki yönetimi ifade etmektedir (Ekinci ve İzci 2006). Dolayısı ile bu kritik zaman dilimindeki yönetim şekli firmalar için hayati bir öneme sahiptir. Kriz yönetimi ile beraber firmalar kriz yönetimindeki amaçlarını tespit etmeli ve hangi tip yönetim yaklaşımı sergileyeceklerine karar vermelidirler. Kriz sürecinde ise firmalarını ayakta tutabilecek her türlü çalışmaları yapmaları, kriz sonrasında da firmalarını eski durumuna döndürmeyi hedeflemelidirler.



Firmaların kriz ortamlarında hayatta kalabilmeleri, kriz öncesinde yapacakları sağlıklı yönetim faaliyetleri ile mümkün olacaktır. Bu amaçla firmalar yenilik faaliyetlerine gereken önemi gösterebilir, yapacakları yenilik faaliyetleri ile de rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyebilirler. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ise farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma konusunda çalışmalarda bulunabilir ve böylece firmalarının, kriz ortamlarına hazır durumda girmesini sağlayabilirler.

## **1.1 ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu tezin amacı, küçük ve orta ölçekli inşaat firmaları için bir kriz yönetimi modeli oluşturmaktır. Böylece firmaların krize hazırlanmalarına katkıda bulunulması ve krizde hayatta kalmalarının sağlanması, kriz sonrasında ise kriz öncesi durumlarına dönebilmeleri için gerekli olan çözüm önerilerinin sunulması hedeflenmiştir.

Küreselleşen dünyada her türlü olumsuz gelişme krizlere sebep olabilmekte, bu krizler de çok geniş coğrafyaları etkileyebilmekte ve firmaların krizden çıkmaları da zaman almaktadır. Makroekonomik krizlerden en çok etkilenen sektörlerin başında da inşaat sektörü gelmektedir. Krizlere açık olan inşaat firmalarının, kriz ortamlarında hayatlarını sürdürmeleri, hatta krizleri fırsatlara çevirebilmeleri oldukça önemlidir. Bu amaçla inşaat firmalarına kriz ortamlarında hayatlarına devam edebilmelerini yardımcı olacak bir model oluşturulmuştur.

Türkiye’de küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ); istihdama, toplam katma değere ve ihracata önemli katkılarda bulunmaktadır. Küçük ve orta ölçekli inşaat firmaları da KOBİ’ler arasında önemli bir yere sahiptir. İnşaat sektörü, ülkelerin ekonomik alanlarında önemli katkılar sunmaktadır. Gerek KOBİ’lerin, gerekse küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının yapısı, profesyonel yöneticiler yerine genellikle aile bireylerinden oluşan otoriter yapı şeklindedir. Bu işletmelerin kriz ortamlarında ayakta kalabilmeleri, yöneticilerinin kabiliyetlerine bağlıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı, küçük ve orta ölçekli inşaat firmaların krizlere açık bir yapısı vardır ve makroekonomik kriz ortamlarından da fazlasıyla etkilenmeleri söz konusudur. Küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının krizlere açık yapısı üzerinde bugüne kadar çok az sayıda akademik araştırma yapılmıştır. Bu tezin amacı da, küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının, kriz ortamlarındaki durumlarının incelenerek makro

ekonomik krizlerde hayatta kalmalarına yardımcı olacak bir model (Şekil 1.1) oluşturmaktır. Bu çalışmada iki önemli ilişki üzerinde çalışılmıştır.

- 1- Organizasyonel yenilik ile rekabet üstünlüğü arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.
- 2- Rekabet üstünlüğü ile hayatta kalma arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.



Şekil 1.1 Önerilen model.

Sonuç olarak, bu çalışmada önerilen modelin, kriz ortamlarında firmaların hayatta kalmalarına katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

## 1.2 GEÇMİŞ ÇALIŞMALAR

Bugüne kadar ulusal ve uluslararası düzeyde, tez konusuyla ilgili olarak çeşitli akademik çalışmalar yapılmıştır.

Machi et al. (2013) ekonomik krizin İspanya'daki inşaat sektörüne olan etkisini ve meydana getirdiği işsizliği incelemişlerdir. Çalışmalarında krize öğrencilerin bakış açısıyla bakmışlar ve bu amaçla öğrencilerin yüksek lisans yapmak için motivasyonlarını ve işsizlik konusundaki algılarını araştırmışlardır. Son yıllarda işsiz genç nüfusun sayısının arttığı, genç mühendislerin daha yüksek gelir beklentisi içinde oldukları ve öğrencilerin motivasyonlarının krizlerden etkilendiği, elde ettikleri sonuçlar arasındadır.

Vrecko and Sirec (2013) Slovenya'da KOBİ'lerin kriz ortamlarındaki yönetimlerini araştırmışlardır. Çalışmalarında, KOBİ'lerin sorunu olarak, yakın gelecekteki belirsizlikleri ve ekonomik durumun kötüye gidişinin devam etmesini işaret etmişlerdir. KOBİ'lerin durumlarını iyileştirebilmek için iş dünyasındaki belirsizliklerin giderilmeye çalışılmasının ve firmaların mali durumlarının güçlendirilmesinin gerekliliği sonucuna varmışlardır.

Man and Macris (2013) Romanya'da ekonomik krizlerden etkilenen KOBİ'lerin durumunu araştırmışlardır. Hükümetin uzun dönemde KOBİ'lerin rekabet güçlerini artıracak ve KOBİ'leri canlandıracak politikalar üretmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Herbane (2013) İngiltere'de KOBİ'lerdeki kriz yönetimi konusunu araştırmıştır. KOBİ yöneticilerinin, çok geniş alanlarda etkili olan kısa ve uzun finansal krizlerin etkisinden korunmak için çok dikkatli olmaları gerektiği sonucuna varmıştır.

Scarlat (2013) yaptığı çalışmada, Romanya'da faaliyet gösteren ilaç sektöründeki KOBİ'lerin kriz ortamında uyguladıkları stratejilerin ve aldıkları kararların sonuçlarını araştırmıştır. Kriz ortamında ilaç sektöründeki KOBİ'lerin yaklaşık %25'i krizle mücadele etmek için strateji geliştirmeye çalışmıştır. Diğer KOBİ'lerin ise stratejilerinde bir değişiklik yapmadıklarını tespit etmiştir.

Mörec and Raskovic (2012) Slovenya'da KOBİ'lerin kriz öncesi ve kriz sırasındaki yatırım dinamiklerini incelemişlerdir. Çalışmada, KOBİ'lerin yatırım için gerekli finansmanı sağlayabilmeleri için devletin ya da bankaların bu konuda çözüm üretmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kildiene et al. (2011) kriz ortamındaki inşaat sektörü üzerine bir araştırma yapmışlardır. İnşaat sektöründeki verimliliğin; ekonomik, politik, kültürel gelişmişlik düzeyi, yönetmelikler, vergi sistemleri, enflasyon ve yerel kaynaklardan etkilendiğini belirtmişlerdir. Çalışmalarının sonucunda, en verimli inşaat sektörlerinin; Almanya, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya ve Fransa olduğu sonucuna varmışlardır.

Kaklauskas et al. (2011) inşaat sektörü ve gayrimenkul piyasasında kriz yönetimini incelemişlerdir. Litvanya, bazı Avrupa, Asya ve Amerika ülkelerinde yaptıkları araştırmada kriz yönetiminin ortak ve farklı yönlerini ele almışlar ve firmaların krizlerden daha az etkilenmeleri için bir model önerisi sunmuşlardır.

Hodorogel (2011b) Romanya'da yaptığı çalışmada KOBİ'lerin ülkenin ekonomik büyümesine katkılarını araştırmıştır. Çalışmada, KOBİ'lerin Romanya ekonomisi için en önemli sektör olduğu ve sadece KOBİ'lerdeki olumlu gelişmelerin ülkeyi kriz ortamından çıkarabileceği sonucuna varılmıştır.

Günay ve Kesimli (2011) yaptıkları çalışmada global ekonomik krizin inşaat sektörüne etkisi hakkında çalışma yapmışlardır. Söz konusu çalışmada inşaat sektörünün yüksek oranda finansal kaldıraç kullandığı ve global ekonomik kriz sonrası daha fazla finansal risk aldığı ortaya konmuştur. Çalışmanın sonucunda, kur ve faiz riskinin, inşaat sektörünü bir sonraki krizde son derece olumsuz etkileyebilecek iki önemli risk faktörü olduğu bulunmuştur.

Potter and Thompson (2011) Amerika Birleşik Devletleri'nde global ekonomik krizde küçük ve genç işletmeler için hükümetin aldığı tedbirleri incelemiştir. Hükümetin, hazırladığı programlar ile krizin ilk dönemlerinde mücadele ettiği, ancak krizin etkilerinin ortadan kaldırılması ve toparlanmanın sağlanabilmesi için KOBİ'lerin finansal alanlarda kendi çabaları ile iyileştirmeler yapmaları gerektiği belirtilmiştir.

Bestvinova et al. (2011) Slovakya'da finansal ve ekonomik kriz ortamlarında KOBİ'lerin finansal yönetimi hakkında araştırma yapmışlardır. Çalışmada, KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemi vurgulanarak, finansal ve ekonomik kriz ortamlarında finansal yönetim hakkında önerilerde bulunulmuştur. Kriz ortamlarında KOBİ'lerin uzun vadeli planlar yapması, paydaşlar ile ortak stratejiler üretmesi, firma hedeflerine yönelik finansal stratejiler üretmesi ve ekonomik krizin ilk belirtileri görülmeye başladığında kriz ile mücadele edebilecek kalıcı tedbirlerin alınması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Li et al. (2011) İspanya'daki tarım ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal ve ekonomik krizlere ve politik uygulamalara verdikleri tepkileri araştırmışlardır. İspanya hükümeti krize karşı tedbir almasına rağmen, çalışmada KOBİ'ler için finansal konularda yardımcı olunması ve vergi ödeme periyotlarının artırılması önerilmektedir. Ayrıca, çalışmada, ekonomik krizin firmalardaki yönetsel ve finansal alanlardaki eksiklikleri de ortaya çıkardığı belirtilmiş ve firmaların bu alanlarda kendilerini geliştirmeleri önerilmiştir.

Hodorogel (2011a) krizden etkilenen Alman KOBİ'ler hakkında araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, 2009 yılının zor geçmesine rağmen Alman iş adamlarının 2011 yılı için iyimser oldukları ve Alman ekonomisindeki hızlı toparlanmanın, Alman ekonomisinin Avrupa'nın önemli bir bileşeni olduğu gerçeğini haklı çıkardığı sonucuna varılmıştır.

Rajkovic and Katavic (2011) global ekonomik krizin Hırvatistan inşaat sektörüne ve inşaat malzemeleri piyasasına etkilerini araştırmışlar ve çalışmalarının sürdürülebilir ekonomik

kalkınmaya katkı sağlamasını amaçlamışlardır. Yaptıkları çalışmada, ekonomik krizlere pek çok inşaat firmasının, özellikle konut sektöründe faaliyet gösteren firmaların dayanmasının zor olduğu, ancak geçmişten iyi ders çıkaran firmaların ayakta kalabileceği, bütün projelerin iyi değerlendirilmesi gerektiği ve hükümetin de büyük alt yapı projelerinde aktif ve sorumlu olması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Duca et al. (2010) ABD’de 2007-2009 finansal krizinin konut piyasalarına etkilerini araştırmışlar ve bu krizden alınacak dersler konusunda çalışma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda; finansal yenilik çalışmalarının, yönetmeliklerin, konut piyasası politikalarının, global piyasadaki akaryakıt fiyat değişkenliklerinin, ev fiyatlarının ve tüketim alışkanlıklarının önemli konu başlıkları olduğu sonucuna varmışlardır.

Raskovic and Mörec (2010) Slovenya’da ekonomik kriz durumlarında KOBİ’lerin finansal durumlarını incelemişlerdir. Araştırmaya göre, Slovenya’daki KOBİ’lerin en önemli sorunu finans kaynaklarına rahat ulaşamamalarıdır. Bu sorun kriz ortamlarında olduğu gibi, kriz öncesi ve sonrası için de geçerli olan bir durumdur ve firmalar uygun finans kaynaklarına ulaşmaya çalışırken sorunlar ile karşılaşmaktadırlar. Yugoslavya içerisinde yer alırken bankacılık sektöründe sorun yaşamayan Slovenya, bağımsız bir ülke olduktan sonra finansal alanda bu sorunları hissetmeye başlamıştır. Sorunun çözümü için politika üretenlerin Slovenya’daki finansal sorunun farkına varmaları ve ekonomik krizin de bu sorunu daha büyük bir hale getirdiğini görmeleri gerekmektedir.

Kim et al. (2010) makro ekonomik dalgalanmalar ile Kore inşaat sektöründeki finansal kriz üzerine araştırma yapmışlardır. Çalışmada, inşaat sektörünün milli ekonomi ile yakından ilişkili olduğu ve milli ekonomiye önderlik ettiği, ancak makro ekonomik dalgalanmalardan önemli oranda etkilendiği belirtilmiştir. Çalışmada, makro ekonomik dalgalanmalarda faizin borç oranları üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmış, bunun nedeni olarak da, proje finansmanında kullanılan fonların, dalgalanan faiz oranlarından etkilenmesi gösterilmiştir.

Emir ve Eyüboğlu (2010) global finansal krizin Türkiye’deki KOBİ’ler üzerindeki etkileri hakkındaki çalışmalarında; işyeri kapanmaları, kapasite kullanım oranları ve sanayi üretim endeksi, istihdam, finansman ve KOBİ yatırımları olmak üzere toplam beş başlık altında krizin Türkiye’deki KOBİ’lere etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, KOBİ yatırımları

hariç, diğer dört başlıkta, global finansal krizin Türkiye'deki KOBİ'leri olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Prelicean and Boscoianu (2010) kriz ortamlarında yenilik faaliyetlerinin KOBİ performanslarına etkisi hakkında araştırma yapmışlardır. Çalışmada, bu ihtiyaca istinaden bir model önerisinde bulunulmuş ve bu modelle, ekonomik kriz ortamlarında gelişen firmalara yenilik faaliyetlerinin etkisi gösterilmiştir.

Markovic (2010) Sırbistan'da ekonomik krizin işsizlik, istihdam ve KOBİ'lerin gelişimi üzerine araştırma yapmıştır. Çalışmada, Sırbistan'da devletin, KOBİ'leri desteklemesine rağmen istihdamda yükselmenin olmayışını ve işsizliğin artış sebeplerini analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, Sırbistan'da ekonomik ve finansal krizler, enflasyon, bürokrasi, politik uygulamalar, yolsuzluk, kayıt dışı ekonomi ve işsizlik ile mücadele edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Brilius (2010) ekonomik krizler ve ekonomik gelişmedeki sürdürülebilirliğe KOBİ'lerin katkılarını incelemiştir. KOBİ'lerin ekonomik gelişmedeki sürdürülebilirliğe çok önemli katkısı olduğunu, ancak bu katkının ne şekilde olacağını net bir şekilde belli olmadığını belirtmiştir. KOBİ'lerin ekonomik gelişmeye katkılarını araştırmış ve Daza'nın (2009) modelinin KOBİ politikalarını nasıl değiştirebileceği konusunda yardımcı olacağı sonucuna varmıştır.

Ioan et al. (2010) Romanya'da finansal krizlerin, inşaat firmalarının mali yapılarına etkilerini incelemişlerdir. Son yıllarda inşaat sektörünün ülkenin ekonomik büyümesine büyük katkılar sağladığı, ancak uluslararası finans piyasalarındaki krizlerin sektörü olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır.

Vasilescu and Popa (2010) kriz ortamlarında Avrupa'daki KOBİ'lerin desteklenmesi hakkında çalışma yapmışlardır. Çalışmada, KOBİ'lerin ülkelerin ekonomiye büyük katkıları olduğu belirtilmiştir. Kriz ortamlarında ödemelerin gecikmesi konusunda yasal düzenleme yapılması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Alexander et al. (2009) ABD'de tasarruf politikalarının ve borçlanma krizinin inşaat sektörüne olan etkilerini, 1980-1990 yıllarındaki krizler ile ilişkili olarak araştırmışlardır.

Çalışmada, eski krizlerde olduğu gibi, mortgage krizinin inşaat sektöründe ve finansal piyasalarda güven kaybına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Hükümetin açıklayacağı ekonomik çözüm paketleri ile birlikte inşaat sektöründe toparlanmanın gerçekleşebileceği, inşaat sektöründeki toparlanmanın da finansal piyasalara destek vereceği belirtilmiştir.

Cristina (2009) kriz ortamlarında inşaat sektöründeki pazarlama faaliyetleri hakkında bir araştırma yapmıştır. Yaptığı çalışmada inşaat sektöründeki tüm gelişmelerin toplumda bir karşılığının olduğunu, süregelen ekonomik krizin de inşaat piyasasında yavaşlamaya neden olduğunu belirtmiştir. Pazarlama faaliyetlerinin çok daha iyi bir şekilde yapılacağını öne süren Cristina (2009), inşaat sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak yüz yüze satış yapmanın bir çözüm olacağı sonucuna varmıştır.

Hodorogel (2009) ekonomik krizlerin, Romanya ekonomisinin en dinamik yapıları olan KOBİ'lere olan etkilerini; İtalya, Almanya, Slovakya ve Macaristan ile kıyaslayarak bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, diğer Avrupa ülkelerindeki uygulamalar anlatılarak, Romanya'daki KOBİ'lerin ekonomik krizler ile başa çıkabilmeleri için hammadde maliyetleri, enerji ve gıda girdileri, likidite ve kredi sorunları ve enflasyon ile mücadele etmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Ekonomik büyümeye yüksek katkılarından dolayı, hükümetin KOBİ'leri desteklemesi gerektiği belirtilmiştir.

You and Zi (2007) Kore inşaat sektöründe ekonomik kriz ve verimlilik değişimi hakkında araştırma yapmışlardır. Çalışmalarında, inşaat sektöründeki firmaların kriz başlangıcı ile sonu arasında çok büyük verimlilik kayıpları olduğu sonucuna varmışlardır.

Goh (2005) Singapur'da Asya finansal krizinin inşaat sektöründeki taleplere ve ihale fiyatlarına etkisini incelemiştir. Çalışmanın amacı, harici kriz şoklarının dinamik etkilerini ölçerek gelişmiş tekniklerin yararlılıklarını göstermektir. Bu amaçla yaptıkları çalışma ile inşaat sektörünü ilgilendiren gelişmiş bir istatistiksel metot sunmuştur.

Erdiş (2004) Türkiye'de inşaat sektörüne girdi sağlayan 28 şirketin, 1997-2001 yılları arasında yaşanan krizlerde, finansal açıdan birbirlerine göre durumlarını incelemiştir. Faktör analizi ve kriz yönetimi konusunda bu kuruluşlara yapılan anket çalışması karşılaştırılarak, kriz dönemlerinde bu kuruluşların finansal ve yönetsel açıdan durumları değerlendirilmiştir. Anket ve analiz çalışmaları sonucunda, şirketlerin kriz dönemlerinde sıkıntı yaşamalarında

etkili olan finansal ve yönetsel durumların neler olabileceği tespit edilmiştir. İnşaat sektörü ile sektöre girdi sağlayan şirketlerin kriz yönetimini algılama ve uygulama düzeyleri arasındaki farklılıklar değerlendirilmiş ve kurulan teorik modelle kıyaslanarak bu konudaki eksikliklerin tespitine dönük değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, şirketlerin kriz dönemlerinde likit kalmalarının, varlıkları etkin kullanma düzeylerinin ve şirketin kasasından çıkan nakitin geri dönüşüm çabukluğunun kârlılıktan daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Chu and Siu (2001) Hong Kong'da KOBİ'lerin Asya ekonomik kriziyle mücadeleleri hakkında bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, krizin değişik aşamalarında firmaların farklı yaklaşımlar sergilediklerini tespit etmişlerdir. Hong Kong'daki Çin merkezli firmalara stratejik yönetim ve insan kaynakları alanında çalışmalar yapmaları önerilmiştir.

Tambunan (2000) Endonezya'da ekonomik kriz ortamlarında küçük işletmelerin performansları üzerine bir araştırma yapmıştır. Çalışmada 1997-1999 yılları arasında meydana gelen ve 5,4 milyon kişinin işsiz kaldığı ekonomik krizin özellikle imalat sektöründeki KOBİ'lere etkileri araştırılmıştır. İhracat yapan firmaların ekonomik krizlerden daha az etkilendikleri, yurtiçi pazarda çalışan firmaların ise çokça etkilendikleri ortaya çıkmış; sonuç olarak, Endonezya'daki küçük işletmelere ihracata yönelik çalışmaları tavsiye edilmiştir.

Loosemore (1998) kriz yönetimini iletişim ve davranış yönüyle inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada; iletişim ve davranışın doğası, bunları şekillendiren sosyal ve psikolojik faktörler ve tüm bunların kriz yönetimine etkilerini araştırmıştır. İnşaat projelerinde iletişimin ve birimlerin birbirlerine olan davranış tarzlarının, krizleri yönetme konusunda önem arzettiği sonucuna varmıştır.

Sonuç olarak, geçmişte yapılmış olan tüm bu çalışmalardan da görüldüğü gibi, makro-ekonomik kriz ortamında küçük ve orta ölçekli inşaat şirketlerinin uyguladıkları yönetim yaklaşımları ile ilgili herhangi bir bilimsel çalışma bugüne kadar yapılmamıştır. Bu husus, bu tez çalışmasının konu olarak özgünlüğünü ortaya koymaktadır.





## BÖLÜM 2

### KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

#### 2.1 KRİZİN TANIMI

Kriz, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlükte, “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, istikrarsız ve zor zamanlarda neticesi belirgin bir şekilde daha iyiye ya da daha kötüye gidiş olacak olan “karar verme anı”dır (Devlin 2007).

Kriz, firma için her zaman kötü ve olumsuz bir durum içermemektedir. Bu durumu Çince kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi çok güzel tasvir etmektedir. Nitekim Çince kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Gerçekte, kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Kriz, istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir. Değişime yol açan faaliyetler dizisi, son derece arzu edilmeyen bir sonuçta ya da son derece arzu edilir ve aşırı derecede olumlu bir sonuçta ortaya çıkabilir (Keown-McMullan 1997).

Küreselleşen dünyada artan rekabet, teknolojik ve stratejik gelişmeler, değişime hızlı uyum sağlama ihtiyacı ve riskler ile belirsizlikler, beraberinde fırsatlar ve kriz ortamları meydana getirmektedir. Krizin olumsuz etkilerinden kurtulmak, krizi öngörerek etkilerini en aza indirmek ve krizi önceden algılayarak onu fırsata çevirmek için krizi iyi tanımak gerekmektedir.

Kriz kavramı pek çok bilim dalının ortak kavramı olmasından dolayı pek çok da tanımı mevcuttur.

Kriz, riskin ve belirsizliğin bir derecesidir. İşletmeler açısından ise kriz; sonucu tehlikeli olabilen, bir işletmenin hedeflerini tehdit eden, hemen tepki gösterilmesini gerektiren, iyi bir

planlama ve yönetim ile fırsatlara dönüştürülebilir ve gerilim yaratan sıkıntılı bir durumdur (Coşkun 1995).

Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur (Irvine 1987). Bir diğer tanıma göre ise, örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren, fakat yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi, varlığıyla karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Titiz ve Çarıkçı 2001).

Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer 1998).

Kriz; kişinin, şirketin ya da organizasyonun ani değişiklikler neticesinde karşılaştığı sıkıntıların, normal ve geleneksel yöntemlerle üstesinden gelememesi dolayısıyla meydana gelen ve kişi, şirket veya organizasyonun hedeflerini ve yönetsel aygıtlarını tehdit ederek hayatını riske sokan, ivedi tepki verilmesi gereken ve tepkinin neticesinde kazanma ve kaybetme riski yüksek olan sıkıntılı durumdur (Loosemore 2000).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kriz ortamında belirsizlik, risk, gerilim, acele karar verme ve tehdit durumu söz konusudur. Şirketlerin krizlerden zarar görmeden çıkabilmesi, krizin iyi şekilde kavranması ile orantılıdır. İyi yönetilemeyen krizler organizasyonun hayatını tehdit edebilir ve tehlikeye atabilir. Çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakarak halk nezdinde organizasyonun itibarını zedeleyebilir. Sonuçta, organizasyonun, krizin etkilerini üzerinden atarak tekrar hayata dönmesi uzun zaman alabilir.

İyi yönetilebilen krizler, beraberinde getirdiği fırsatlarla şirketler için avantaja dönüşebilir ve kısa zamanda şirketin hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunabilir.

Kriz döneminde işletmeler mevcut sorunlar ile mücadele ederken, krizin getirdiği ilave sorunlar da çözülmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle, krizler öğrenim süreçlerinin bir parçası olarak düşünülüp ona göre uygulamalar yapılmalı ve işletmeler her krizi fırsata dönüştürmeye çalışmalıdır. Krizlerden zarar görmeden çıkabilen işletmeler hem rakiplerine göre avantaj elde edebilir hem de büyüme süreçlerine devam edebilirler.

## 2.2 KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Firmanın karşılaştığı her beklenmedik gelişmenin kriz anlamına geldiğini söylemek doğru olmaz. Yine, örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek de doğru değildir. Daha önce de belirtildiği gibi kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi normal şartlardan ayıran ve bir duruma kriz niteliğini kazandıran temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tüz 1996):

- Krizler ciddi bir müdahale gerektirebilir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizler çözümlenirken, tekrar ortaya çıkabilirler.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir olumsuzluk değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir (Tüz 1996).

## 2.3 KRİZİN TÜRLERİ

Krizin türleri konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Her krizi kendi içinde değerlendirmek gerektiği için böyle farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Glaeser'e (2005) göre krizler; potansiyel, gizli ve akut olmak üzere üç aşamaya ayrılmaktadır. Potansiyel kriz, krizin etkilerinin henüz hissedilmediği, ancak krizin risklerinin varlığını hissettirdiği durumlardır. Bu aşamada yöneticiler dikkatli olmalı, olası kriz için hazırlıklı olunmalı ve krizin etkilerinin şirketteki yansımaları takip edilmelidir. Gizli krizler, krizin ortaya çıktığı, henüz şirketi tam etkisi altına almamış krizlerdir. Dikkatli bir yönetim ile veya tedbir alınmadan geçiştirilebilecek türdendir. Akut kriz aşaması ise krizin olumsuz ve yıkıcı etkilerinin hissedildiği ve işletmenin de krizle mücadeleye başladığı dönemdir. Artık kriz, etkilerini işletmenin her alanında hissettirmekte ve krizi aşmak için çözümler üzerinde çalışılmaktadır.

Gundel'e (2005) göre kriz türleri; geleneksel, beklenmedik, inatçı ve esas krizler olarak dörde ayrılmaktadır. Devlin'e (2007) göre ise krizler, fiziksel ve fiziksel olmayan krizler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Krizlerin iyi değerlendirebilmesi, iyi çözümler üretilebilmesi ve sektörler için krizlerin farklılıklar gösterebilmesinden dolayı değişik kriz türleri mevcuttur. Krizleri daha iyi algılayabilmek için kasıtlı olanlar ve kasıtlı olmayanlar olarak iki kategoriye ayrılabilir. Kasıtlı krizler, bir organizasyona zarar vermek için tasarlanmış kasıtlı eylemlerle başlatılan krizler olarak tanımlanmaktadır. Kasıtlı olmayan krizler ise herhangi bir bireyin veya grubun kasıtlı eylemi olmaksızın beklenmedik ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir (Akıncı 2010).

## **2.4 KRİZ SÜRECİ**

Krizleri incelerken kriz dönemleri için genellikle “evre yaklaşımı” ifadesi kullanılmaktadır. Krizlerin hastalıklara benzer özellikler göstermesi nedeni ile hastalık olarak ele alınıp, çözüm aşamaları da ona göre sınıflandırılabilir. Yangın, sel, deprem ve tsunami gibi doğal afetler, terör olayları ve kazalar aniden ortaya çıksa bile, bu tür krizlerin haricindeki krizler genelde oluşum sürecinde bazı sinyaller vermektedir. Ani krizlerde bile sistemin hazırlıklı olması, o krizlerin çok az zararlarla atlatılabilmesinin yolunu açmaktadır. Muhtemel orman yangınları için yangın söndürme helikopteri ve uçaklarının yeterli sayıda tutulması, deprem için farklı bölgelerde acil müdahale ekiplerinin teşkilatlandırılması, hayati önem taşıyan yapılarda deprem için güçlendirme yapılmış olması gibi tedbirler ani krizlerin etkisini hafifletmede önemli rol oynamaktadır. Ani gelişmeyen ve etkilerini hissettirerek gelen krizlerde ise durum biraz daha tedbir almaya elverişlidir. Yaklaşan bir ekonomik kriz, ülkeler arasındaki gerilimin artarak savaş riskinin ortaya çıkması, komşu ülke ekonomilerinde meydana gelen daralmaların tüm ülkeye yansması gibi, kriz ortamının oluşmaya başlama sinyalleri şirketleri tedbir almaya, oluşacak muhtemel krizleri en az zararlarla atlattırma ve hatta krizleri fırsata çevirerek kârlı olarak krizden çıkmaya sebep olabilmektedir.

### **2.4.1 Kriz Öncesi Evre**

Bu evrede bir şeyler ters gitmektedir. Ortalıkta söylentiler dolaşır, dedikodu mekanizması çalışır. Çalışanlarda stresli davranışlar görülür. Bir belirsizlik durumu söz konusudur. Kriz öncesi evre; performans düşüklüğü, inkâr, kızgınlık ve korku alt evrelerine ayrılabilir (Sumer ve Pernsteiner 2009).

#### **2.4.1.1 Performans Düşüklüğü**

Organizasyondaki çalışanlar görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirememektedir. Çalışanlarda huzursuzluk ve motivasyon kaybı, satışta daralma, ödeme takibinde sıkıntı ve kalitede düşme gibi etkiler ile organizasyonda kötüye gidiş hissedilmeye başlanmıştır. Bu aşamada üst yönetim, durumun kontrol altında olduğuna inanır ve zamanla işlerin düzeleceğini düşünür.

#### **2.4.1.2 İnkâr**

Problemler organizasyon içerisinde artık iyice hissedilmeye başlanmıştır. Çalışanlarda genel bir huzursuzluk söz konusudur. Sorunların zamanla çözülmediği, aksine daha da büyüdüğü fark edilmiştir. Ancak durum bu şekilde olsa bile işlerin kötüye gittiği ve krize yol açabileceği gerçeği inkâr edilmektedir.

#### **2.4.1.3 Kızgınlık ve Korku**

Artık kriz iyice hissedilmiştir ve yapılan hatalar için sorumlu aranmaktadır. Firmada genelinde kızgınlık, endişe ve korku hâkim olmuştur. Çalışanlar kendilerini koruma refleksleri geliştirmeye başlamışlardır.

Kriz öncesi evreye genel olarak organizasyon dışından bakıldığında krizin etkileri fark edilmemekle birlikte, organizasyon içerisinde krizin etkileri hissedilmeye başlanmıştır. Krizin etkileri içeride hissedilse bile dışarıya kriz ile ilgili bilgi verilmez, kriz ortamı dışarıya yansıtılmamaya çalışılır. Aslında bu evre bazı durumlarda krize doğru gitse de tedbirler alınarak önlenilmektedir. Organizasyonların öğrenme süreçlerinde krize gidebilecek pek çok durum, zamanında tedbirler alınarak önlenmekte ve bu olumsuzluklar organizasyonların

tecrübe ve bilgi hanelerine yazılmaktadır. Alınacak zamanında tedbirler ile muhtemel krizler şirketler için fırsata dönüşebilmekte ve şirket bu durumdan kazançlı çıkabilmektedir. İyi yönetilen bir kriz bazı durumlarda olumlu olarak algılanabilmektedir. Genelde yöneticiler krizin ilk evresinde, alt evrelerde bahsedilen inkâr politikalarını izlemekte, bu şekilde sonuca gidebileceğine inanmaktadırlar. Körlük, eylemsizlik ve hatalı eylem neticesinde şirketler krizlere adım adım sürüklenmekte ve kendilerini krizin içinde bulmaktadırlar. Belki de basit müdahaleler ile sonlandırılabilir bir gidişat, o uygulamaları yapmayan veya yapamayan yöneticiler sayesinde organizasyonu krize sokmaktadır. Zamanında yapılamayan bu müdahaleler artık “kriz” ortamı için yeterli alt yapıyı oluşturmuştur.

## **2.4.2 Kriz Evresi**

Bu evre Meyers and Holusha'nın (1988) ifadesiyle, “zamanında davranamayanlar için dünyanın çoktan değişmeye başladığı evre”dir. Kriz evresinde, organizasyon dışındakiler de artık organizasyondaki krizden haberdardır ve ona göre gerekli tedbirleri alma çabasına girişeceklerdir. Bir önceki evrede olduğu gibi bu evre de üç ayrı alt evreyi içermektedir (Sumer ve Pernsteiner 2009).

### **2.4.2.1 Başarısızlık**

Bu evrede organizasyon içi ve dışındakiler tarafından rahatça görülebilen bir olumsuz gidiş söz konusudur. Organizasyondaki gelişmeler artık çevre tarafından takip edilmekte, içerideki sıkıntılar organizasyon paydaşları tarafından anlaşılmaya ve tedbir alınmaya çalışılmaktadır. Başarısızlığın etki alanına göre diğer paydaşların müdahalesi söz konusu olabilmektedir.

### **2.4.2.2 Panik**

Bu evrede organizasyonun tamamına yayılan panik ve endişe iyice kendini belli etmiştir. Çözümlerin gittikçe zorlaştığı bu dönemde organizasyon çalışanları kendileri için çıkış yolları aramaktadır. Organizasyonun içinde bulunduğu bu zor durumda krizi anlayabilmek ve yönetebilmek gittikçe zorlaşmıştır. Krizin gerekçelerini oluşturan bilgiye ulaşabilmek son derece güçtür. Çalışanların birbirlerini suçlaması, sorumluluk almamaları, yöneticilerin durumu analiz edememesi gibi nedenler krizden çıkışı zorlaştırmıştır. Krizden çıkabilmek için durumu iyi analiz edebilen, şirket içindeki çatışmaları yönetebilecek, etkinliği yüksek, çalışan

ve yönetimden yeterli desteği alabilen ve onlara da güven verebilen bir yönetici olmalıdır. Bu yönetici, çalışanlar ve yönetim ile ortak çözümler üretebilecek, risk alabilecek, streslere ve yoğun tempoya dayanıklı özellikte olmalıdır. Bazı durumlarda yöneticinin çok iyi özellikleri bile, organizasyonu düşmüş olduğu kötü durumdan kurtaramayacak ve organizasyon bir çöküşe doğru yol alacaktır.

### **2.4.2.3 Çöküş**

Bu evrede artık krize yapılan müdahaleler netice vermemiş, organizasyonu bulunduğu kriz ortamından çıkarabilecek yöneticiler bulunamamış ve organizasyon bir çöküşün içinde kendini bulmuştur. Organizasyon içinde ve dışındaki paydaşlar gidişattan ümidi kesip yavaş yavaş pes etmeye başlamıştır. Artık kurtarma faaliyetleri de son bulmuş ve organizasyon iflas etmiştir.

### **2.4.3 Kriz Sonrası Evre**

Bu evre de iki alt evrede (Sumer ve Pernsteiner 2009) incelenmektedir.

#### **2.4.3.1 Şok ve Belirsizlik**

Bu evrede büyük bir belirsizlik ve şok hali söz konusudur. Artık organizasyon son derece ciddi bir darbe almıştır ve belirsizliklerden dolayı kimse ne yapılacağı konusunda bilgi sahibi değildir. Üst düzey yöneticiler krizden nasıl çıkılacağı, zararların nasıl telafi edileceği ve diğer hissedarlara durumu nasıl ifade edecekleri konularında fikir üretme çabası içindedir. Krizden çıkış yolu aranmaktadır ama izlenecek yol hakkında net bilgi bulunmamaktadır.

#### **2.4.3.2 Radikal Değişiklik**

Krizin en son evresidir. Bu evreden çıkış yolları; yeniden yapılanma, şirketin satışı ya da iflas olabilmektedir. Buradaki amaç, organizasyonun eski durumunu kazanmasıdır. Yeniden yapılanma sürecine karar verilirse, krizden sorumlu olan üst düzey yöneticiler ve performanslarından memnun olunmayan çalışanlar ile yollar ayrılmaktadır. Yeni bir ekip ve yeni çalışanlar ile yola devam edilmektedir. Şirketin satılması durumunda, satın alan şirket ve çalışanlar değerlendirilmektedir. Kendileri ile uyumlu çalışacak kadroyu tespit ederek diğer



Çalışanlar ile yollar ayrılmaktadır. İflas durumunda ise şirketten alacakları olanlar şirketin mevcut mal varlıkları ile zararlarını karşılamaya çalışmaktadır.

## **2.5 KRİZİN SONUÇLARI**

Kriz sürecinin bitmesi, organizasyonlarda olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yetkilerin merkezileşmesi, sınırlı kaynakların kullanımı, organizasyonda ve çalışanlarda korku, panik ve gerilimin artması, karar sürecinin değişmesi ve çabuk karar alma zorunluluğu (Sumer ve Pernsteiner 2009) gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

### **2.5.1 Yetkinin Merkezileşmesi**

Kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınmaya başlanmaktadır. Alt yöneticilerin yetkileri gittikçe kısılmakta, merkez ile irtibat daha yoğun hale gelmekte, özellikle harcama yetkileri büyük oranda ellerinden alınmaktadır.

### **2.5.2 Sınırlı Kaynakların Kullanılması**

Kriz dönemlerinde organizasyonlarda yeni kaynaklara ulaşmada sıkıntılar görülebilmektedir. Organizasyonlar hayatlarını sürdürebilecek kadar harcama yapmaktadırlar.

### **2.5.3 Organizasyonda ve alışanlarda Korku, Panik ve Gerilimin Artması**

Kriz sürecinde üst yönetimin aldığı sıra dışı kararlar bütün çalışanlarda hissedilmektedir. Bu süreçte bütün çalışanlar teker teker gözden geçirilerek şirkete faydası olmayacağı düşünölenlerin şirket ile yolları ayrılabilir. Dönem dönem değişik gerekçeler ile işten çıkarmalar görülebilmektedir. Özellikle emekliliği gelen personel, işe yeni girenler, performansından tatmin olunmayan çalışanlar ve özel hayatında problemi olanlar, bunlar arasında sayılabilir. Ayrıca, işten ayrılma için çalışanlar teşvik edilebilmekte, ücretsiz izine çıkarma söz konusu olabilmekte ya da şirket yönetimi işten çıkarılacak personel sayısını düşük tutma vaadiyle çalışanların maaşında indirim gidebilmektedir. Bu tür önlemler çalışanlarda korku, panik ve gerilime neden olmaktadır.

## **2.5.4 Karar Sürecinin Değişmesi ve Çabuk Karar Alma Zorunluluğu**

Firmaların karar alma süreçlerinde üst yönetimin sorumluluğu üzerine alması, hem karar verme sürecini kısaltmakta ve hem de krize anında müdahale etme kabiliyetini artırmaktadır. Üst düzey yönetici seviyesinde dikkatle takip edilen kriz sürecinde hızlı karar verebilme ve alınan kararların ivedilikle uygulanabilmesi, krize verilecek tepkilerin etkilerinin hızla hissedilmesi ve tedbirlerin hemen yerine getirilmesi sayesinde krizin etkileri en aza indirilebilmektedir. Kriz ortamındaki belirsizlik ve karmaşıklık karar sürecine de yansiyabilmektedir. Bu belirsizlik ve karmaşıklık ortamında sağlıklı bilgi akışının olmaması, şiddetli stres ortamı ve önyargı gibi nedenler ile sağlıklı karar vermek pek mümkün olmayabilmektedir. Bu durum, karar sürecinin değişmesine ve verilen kararların niteliğinin bozulmasına yol açabilmektedir.

## **2.6 KRİZİN NEDENLERİ**

Krizler ani olarak veya kendilerini hissettirerek ortaya çıkmaktadırlar. İşletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabet koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden, çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler, işletme dışı ve işletme içi faktörler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Tüz 2001, Milburn et al. 1983).

### **2.6.1 İşletme Dışı Faktörler**

Bu faktörler, işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi, hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilmektedirler. Çevre faktörlerinin hızla değişmesi, işletmelerin bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Uyum sorunu krize zemin hazırlamaktadır. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle, gecikilen her an, krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri; doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişmesidir (Mitroff 1993).

#### **2.6.1.1 Doğal Faktörler**

Organizasyonların yaşamlarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri, çevreye olan uyumları ile bağlantılı olabilmektedir. Özellikle inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların,

çalışma yapacakları coğrafi bölgelerin özelliklerine dikkat etmemeleri krize zemin hazırlayabilmektedir. Toprak, su, zemin, iklim ve çevre kirliliği yönünden ortaya çıkacak ani felaketler krize zemin hazırlamaktadır (Tüz 2001). Özellikle deprem, fırtına, sel, kasırga, yangın gibi ani ve kısa sürede gelişen doğa olayları, krizlerin tetikleyicisi ve habercileridir. Bu tip doğa olaylarından zarar gören organizasyonların kısa sürede toparlanabilmeleri, kriz sonrası iyi organizasyonla bağlantılıdır. Bu tip doğa olayları krizlerin habercisi olduğu kadar, yeni iş alanlarının ortaya çıkmasından dolayı birer fırsat olarak da değerlendirilebilmektedir.

### **2.6.1.2 Ekonomik Faktörler**

Kur değişimleri, enflasyon hedeflerinde sapmalar, hammadde fiyatlarının değişimi, cari açık (Sumer ve Pernsteiner 2009), endüstriyel kazalar, rekabetin hızlanması, hükümet krizleri veya uluslararası krizler gibi faktörler sonucunda işletmelerde ortaya çıkan krizler, ekonomik krizlere bağlı etkilerdir. İşletmelerde ekonomik kriz süreci, genellikle satışların düşüşü ile başlamakta, pazar payı kaybı ve gelirlerdeki gerileme ile devam etmektedir (Sumer ve Pernsteiner 2009). Birçok nedenden kaynaklanan bu ekonomik krizler, reel sektör krizleri ve finansal krizler olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Reel sektör krizleri, kendi içinde; mal ve hizmet piyasasında kriz, iş gücü piyasasında işsizlik krizi olarak (Kınaytürk 2006); finansal krizler ise para krizi, bankacılık krizi ve dış borç krizi olarak ayrılmaktadır.

Organizasyonlar mikro ve makro düzeyde gelişen bütün ekonomik faktörlerden bir şekilde etkilenmektedirler. Bir ilçeye veya şehre hayat veren fabrikanın ücret politikası, o yılki tarım hâsılatları, herhangi bir savaş riski veya ortamı, yoğun ticaret halinde bulunulan başka bir ülkenin ekonomik verilerindeki dalgalanmalar, döviz değerlerindeki değişimler bir krizin nedeni olabilmektedir. İnşaat sektörü de ekonomik krizlerden fazlasıyla etkilenmektedir. Özel sektörde ve kamuda ekonomik kriz durumlarında ilk tasarruf edilecek yatırımlar arasında inşaat sektörünün faaliyetleri gelmektedir. Krizi hissedenlerin, diğer sektörlerle oranla yüksek yatırım maliyetli bu alanlardan tasarrufa gitmeleri, inşaat sektörünün krizleri daha fazla hissetmesine neden olmaktadır.

Krizin ekonomiye yansımaları; yatırımların durması, iç talepte daralma yaşanması, döviz üzerinden borçlanan firmaların ekonomik açıdan zor durumda kalması, hatta iflasların olması şeklinde olabilmektedir. Firmaların eksik rekabet koşulları altında çalışması, kriz ortamlarında fiyatları düşürerek talep yaratmak yerine, üretimlerini azaltarak fiyatlarını artırmalarına neden

olabilmektedir. Bu rekabet eksikliği, iç pazardaki daralmada çözüm olabilecek ihracat için sorun olarak ortaya çıkabilmektedir.

Makroekonomik krizlerden en çok etkilenen yapıların başında KOBİ'ler gelmektedir. Makroekonomik krizlerin KOBİ'ler üzerindeki etkileri ise şu başlıklar altında toplanabilir;

- İşyerlerinin kapanmaları: Makro-ekonomik kriz ortamlarında işyerleri kapanmalarında büyük artış görülmektedir.
- Üretim ve kapasite oranlarında düşüş: Daralan talebe bağlı olarak KOBİ'lerde üretim ve kapasite oranları düşmektedir.
- Maliyetlerde artış: Yüksek devalüasyon ve enflasyon, KOBİ'lerin temel girdi fiyatlarının hızla yükselmesine sebep olmaktadır.
- İstihdamda gerileme ve istihdam yükümlülüklerinde artış: Üretimde ve kapasite kullanım oranlarındaki gerileme ve maliyetlerdeki yükselme, KOBİ'lerin üretimlerini azaltması, üretimlerine ara vermesi ya da tamamen ticari hayattan çekilmesi gerçeğini beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz durumun kaçınılmaz sonucu ise istihdamda ve ücretlerde gerilemedir.
- Finansman sorunu: KOBİ'lerin finansmanla ilgili sorunlarının başında kaynak yetersizliği gelmektedir. Kriz dönemlerinde finansman kaynakları son derece azalmakta, hızla erimekte ve KOBİ'ler yüksek faizli banka kredilerine yönelmek zorunda kalmaktadır.
- KOBİ yatırımlarında gerilemeler görülmektedir (Sayılı ve Uyanık 2002).

### **2.6.1.3 Politik ve Yasal Faktörler**

İki ülke arasındaki problemlerin su yüzeyine çıkması, büyük krizlerin habercisi olabilmektedir. Değişen hükümet ile beraber izlenen politikalar da krizlerin ya da fırsatların habercisi olabilmektedir. Özellikle inşaat şirketlerinin yurt dışında proje üstlendiği ülkelerdeki politik durumlar inşaat sektörünü yakından ilgilendirmektedir. Libya, Mısır, Irak ve Suriye gibi iç karışıklıkların hüküm sürdüğü ülkelerdeki inşaat şirketleri krizlerden çokça etkilenmektedirler.

Yasal mevzuatta meydana gelebilecek değişiklikler de krizlere sebep olabilmektedir. Bunlar arasında; herhangi bir alanda vergilerin yüksek oranda artırılması, daha önce denetlenmeyen

kalemlerin sıkı denetlenir hale gelmesi ve çevre ile ilgili alınacak önemli kararlar sayılabilir. Bu durum; yapılan yatırımların sekteye uğramasına, yüksek oranlarda ceza kesilmesine veya öngörülen kâr oranlarının yakalanamamasına neden olabilmektedir.

#### **2.6.1.4 Toplumsal Faktörler**

Toplumdaki insan ilişkilerinin ve değer yargılarının değişmesi ve toplumsal ve kültürel sorunlar kriz nedenleri arasında yer almaktadır (Tüz 2001). Özellikle organizasyonların toplumun değer yargılarına ters hareketleri ve bunun iletişim kanalları vasıtasıyla geniş kitlelere ulaşması, organizasyon hakkında olumsuz bir kampanyaya dönüşerek krize neden olabilmektedir.

#### **2.6.1.5 Teknolojik Faktörler**

Organizasyonların, büyüme süreçlerinde teknolojiye yatırım yapmaları gerekmektedir. Eskiye ve demode olan ekipmanın değiştirilmesi, ekipmanın kullanım süresinin dolması, verimliliğin artırılabilmesi ve buna benzer nedenlerden dolayı organizasyon rekabette sıkıntılı durumlara düşebilmekte ve bu durum krizleri tetikleyebilmektedir.

### **2.6.2 İşletme İçi Faktörler**

Krize neden olan faktörlerden işletme içi faktörlerin, işletme dışı faktörlerden daha etkili olduğu öne sürülmektedir. İşletme dışında gelişen faktörlere işletme içinden verilecek etkiler ile beraber ortaya çıkabilecek krizlerin etkileri en aza indirilebilmekte ve krizler fırsata çevrilebilmektedir (Tüz 2001).

#### **2.6.2.1 Tepe Yöneticiler**

Krizin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da firmayı krizden kurtarma yönünde yetersiz kalmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır:

- Tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalması,

- Önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Plansız bir şekilde işten ayrılması (Tüz 2001).

### **2.6.2.2 Hayat Döngüsü**

Bir kurumun hayat safhası; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması; yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak firma dengesini bozucu özellikler gösterebilmektedir. Satışların ve kârların azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun bir zemin hazırlayabilmektedir (Tüz 2001).

### **2.6.2.3 Organizasyon Yapısı**

Bu kapsamda firmada şu sorunlar görülebilmektedir: karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanlarının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işçi devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü ve iş ortamında hoşnutsuzluk (Tüz 2001).

## **2.7 KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI**

Kriz yönetimi; olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama ve kuruluşun krize düşmesini engelleme, kriz ortaya çıktıktan sonra ise işletme çıkarları doğrultusunda en az zararla atlatılmasını sağlama, kriz sonrası ders alıp yeniden yapılanma amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin uygulanması ve kontrolü gibi özel nitelikli uygulama yapılmasını gerektiren faaliyetleri içeren, olağan dönemlerden farklı özellikleri gösteren bir süreç ve yönetim modelidir (Filiz 2007).

Kriz yönetimi, krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı, işletmeyi karşılaşılabileceği kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Haşit 2000).

Kriz yönetimi; karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Haşit 2003).

## **2.8 KRİZ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Kriz yönetiminin temel amacı, şirketi kriz durumuna karşı hazırlamak ve bu süreci en az hasarla kapatmaktır. Kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Köroğlu 2004):

- Krizin içinde bulunduğu aşama hakkında bilgi edinmek,
- Yöneticilerin krizi tanımalarına ve değerlendirmelerine fırsat vermek,
- Krizden kaçınma planlarının geliştirilmesinde yöneticilere alternatif çözüm yolları sunmak,
- Yöneticilerde krizi yönetme becerisi oluşturmak,
- Şirketlerin sürekli olarak muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmalarını temin etmek.

Kriz yönetiminin amacı krizleri tamamen engellemek değil, kriz durumunun ortaya çıkardığı sonuçları azaltmak, firmanın krize vereceği cevabın hızını ve kalitesini artırmak ve mümkün olduğunca farklı türdeki krizlere karşı hazırlıklar yapmaktır. Çünkü bazı kriz türlerinin engellenebilmesi mümkün olmayabilir. Doğal felaketlerin yol açtığı krizler bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Şahin 2005).

## **2.9 KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ**

Kriz yönetiminin bünyesinde, klasik yöneticilik anlayışından farklı, kendine özgü birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları aşağıda verilmiştir (Haşit 2000):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanabilen işletmeler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak

değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı da artabilmektedir.

- Kriz yönetimi, krizlerin türlerine uygun olarak şekillenmektedir. Her kriz türünün kendine has işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji, yeni bir krizde başarılı olmayabilir.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek; esnek, yaratıcı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık ve beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene hazır olmayı gerektirmektedir. Krizleri önlemek önemli fedakârlıkları da zorunlu kılabilir.
- İletişim, kontrol, maliyet, kültür ve planlama gibi etkenler kriz yönetiminde önemlidir. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin kriz reçetesini oluşturarak, organizasyonel değerler ve inançlar doğrultusunda krizin yönlendirilmesinde büyük önem taşımaktadır.
- Kriz yönetimi, kriz dönemi dışındaki normal zamanları da kapsayan sürekli bir süreç olup, işletmenin krize daima hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Kriz yönetiminin öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi ve yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreci içerdiğinden krizin çözülmesi, uzun ve zorlu bir yolda esnek ve yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyici, her an harekete hazır, yenilikçi ve beklenmedik her türlü koşula hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Etkin kriz yönetimi; sabır, karar verme becerisi, fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık, öngörü, duyarlılık ve herkes kaçmaya çalışırken durup gerçeklerle yüz yüze gelme cesaretini gerektirmektedir (Özden 2009)

## **2.10 KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI**

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını, kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Dinçer 1998). Her işletme, var olan ve etkileri derinden hissedilecek krizleri önleme, çözme ve en az zararla atlama amacındadır. Bu yüzden, krizi önleme adına değişik yaklaşımlar sergileyebilmektedirler. Bu yaklaşımlar;



- Krizden kaçma yaklaşımı,
- Krizi çözme yaklaşımı,
- Proaktif (koruyucu – önleyici) yaklaşım,
- Reaktif (tepkici – tedavi edici) yaklaşım,
- İnteraktif (etkileşimci) yaklaşım

olarak özetlenebilir.

### **2.10.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı**

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmasına bağlıdır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek ve gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekmektedir (Dinçer 1998). Krizi önlemek için her şeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekmektedir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak ve yönetim felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak esnek, dinamik ve arzulu bir işletme yapısı kurmak ve bunu korumak, krizden kaçınmak için bir ön şarttır (Milburn et al. 1983).

### **2.10.2 Krizi Çözme Yaklaşımı**

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye ve hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükûnetle karşılanmalıdır. Ayrıca, etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya ve krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir (Milburn et al. 1983). İşletmeler kriz şartlarında avantajlı duruma geçebilmek için aşağıdaki kriterleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar:

- Kriz sadece korunulacak bir şey değildir. Aynı zamanda bir fırsat da doğurabileceği unutulmamalıdır.
- Rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü olunan alanlar iyi analiz edilmelidir.
- Uluslararası pazarlamanın, krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır.
- Uluslararası stratejik birleşmeler, küreselleşmenin en uygun yollarından birisidir.
- İşletme içi tasarruflara önem verilmelidir.
- Kısa vadede geri dönüşü yüksek olan alanlara öncelik verilmelidir.
- İşletme çalışanları krize karşı iyi motive edilmelidir.
- Rakipler ve pazardaki değişimler anında izlenmeli, bunun için araştırma faaliyetleri sürdürülmelidir.
- Müşteri memnuniyeti bu dönemde işletmenin temel felsefesi olarak kabul edilmeli ve özen gösterilmelidir.
- Uzun ve vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Reklâm ve tanıtım faaliyetlerini kısarak arka plana itmenin aksine, reklâm ve tanıtıma daha fazla önem verilmelidir.
- Tasarruf amaçlarıyla ucuz iş gücüne yönelmek yerine, kaliteli ve nitelikli iş gücünün her zaman daha ucuza geldiği unutulmamalıdır.
- Savunma stratejileri iyi oluşturulmalıdır.
- Kriz dönemlerinde üretimi düşürmek yerine, maliyetleri düşürme yoluna gidilmelidir.
- Satış öncelikli yerine, nakit öncelikli çalışılmalıdır (Varlık 2002).

### **2.10.3 Proaktif (Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım**

Bu kriz yönetimi, işletmelerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali her zaman göz önünde bulundurarak, alternatifli çıkış noktalarının düşünülüp her kademeye paylaşılması olarak özetlenebilir. Önceden alınan tedbirler sayesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini krizle ortaya çıkan yeni şartlara uyarlayan şirketler, rakipleri panik içindeyken krizden kârlı çıkmayı başarabilmektedirler (Demir 2008). Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşım geliştirmek, aşağıdaki unsurların kullanılması ile gerçekleştirilebilmektedir (Akıncı 2010):

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama,
- Risk miktarını belirleme,
- Erken uyarı sistemlerini oluşturma,
- Krize karşı önleyici planlama yapma,
- Planları yazıya dökme,
- Fedakârlık miktarının öğrenilmesi,
- Kriz önleme takımlarının oluşturulması.

#### **2.10.4 Reaktif (Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım**

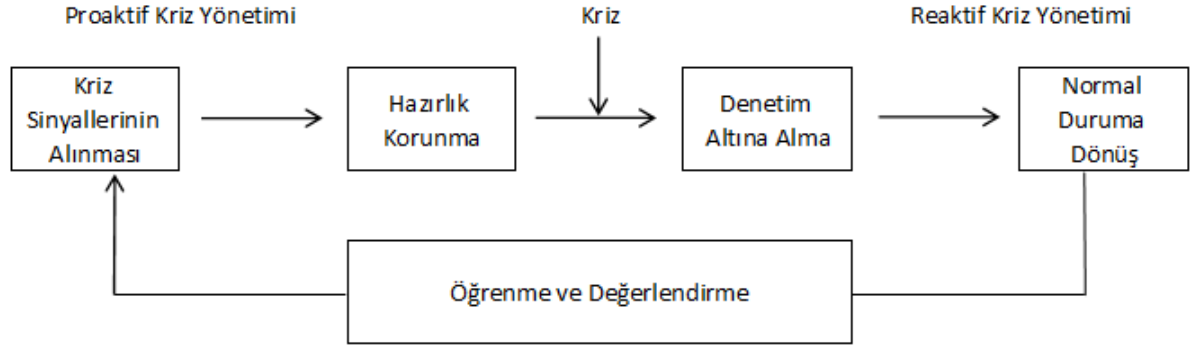
Bu yönetim tarzı, yöneticilerin bir tercihi olabileceği gibi, krize ansızın yakalanan işletmeler için de geçerli olabilecek bir tarzıdır. Bu yaklaşım biçimini benimseyen işletmeler, kriz anında hemen yetkili kurulunu toplayarak ne yapılacağını o an düşünüp karara bağlamaya çalışmaktadırlar. Genellikle plansız ve programsız küçülme, bölüm kapatma, krizden zarar gören ürünleri piyasadan çekme, maaş kesintisi, ücretsiz izin, ek olanakların kısıtlanması veya işten çıkartma gibi günlük çözüm arayışları, başvuru olan önlemlerdir. Reaktif yaklaşım uygulayan işletmeler, kısa vadeli planlarla günü kurtarmaya çalışırken, çalışanlarının güvenini ve yetişmiş işgücü kaynağını, müşterilerini, pazarını ve hatta varlıklarını yitirebilmektedirler (Özden 2009). Tepkici kriz yönetimi özellikle işletmenin hayat sürecinin bitme riskinin ortaya çıkması durumunda, saldırgan ve tasfiyeci bir yol izleyebilmektedir. İşletme, saldırgan bir yol izleyerek zararlarını telafi edeceğini ve rakiplerinin önüne geçebileceğini düşündüğü faaliyetlere atılabilmektedir. Ya da bünyesindeki masraflı ve zarar eden birimleri tasfiye edebilmektedir.

#### **2.10.5 İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım**

Bu yaklaşım, kriz sürecini; kriz öncesi, anı ve sonrası ile bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Kriz yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda sürekli organizasyonel öğrenme ve denetimin etkinliklerini içermektedir. Kriz çıkmadan önce yapılan çalışmalar, kriz çıktıktan sonra nasıl davranacağı konusunda işletmeye yön göstermektedir. Çıkar grupları arasında sürekli iletişim kurulmakta ve sürekli bilgi alış verişi sağlanmaktadır. Etkileşimci yönetim felsefesiyle tüm tarafların çıkarları gözetilmektedir (Örnek ve Aydın 2008). Bu yönetim tarzı ile özellikle sektörün itibarının korunması hedeflenebilmektedir.

## 2.11 KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetimi; işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, işçi ve yöneticilerine, dış çevresine, önemsenecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir tedavi şeklidir. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyetleri içeren bir süreçtir (Mitroff 1993). Bu kapsamda, kriz yönetimi süreçleri hakkında farklı sınıflandırmalar olsa da temelde beş aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirilmektedir. Kriz yönetim süreci, Şekil 2.1’de daha açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 2.1 Kriz yönetim süreci (Mitroff and Pearson 1993).

### 2.11.1 Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz durumları şiddetli bir şekilde ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidir (Mitroff and Pearson 1993). Kriz öncesi sinyaller, bir hastalığın gelişim sürecine benzetilmektedir. Bir hastalık durumunun ilerleyip tehlikeli duruma gelene kadar nasıl bir takım belirtiler verirse, kriz de tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce bir takım uyarı sinyalleri göndermektedir. Bu hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi tedaviyi ne kadar kolaylaştırırsa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de krizin ortaya çıkışının engellenmesini ve işletmenin krizden zarar görmemesini bir o kadar kolaylaştırmaktadır. Erken uyarı sinyallerinin yöneticiler tarafından gerektiği gibi izlenip değerlendirilememesi sonucunda krizin ortaya çıkması

kaçınılmazdır. Bu sinyallerin yakalanabilmesi için, işletmelerde değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.

### **2.11.2 Krizden Korunma ve Kriz Yönetimine Hazırlık**

İşletmede erken uyarı sinyallerinin sistemli olarak izlenmesi krizlere karşı hazırlık ve korunma mekanizmaları için başlı başına yeterli değildir. İşletme yönetimi, uyarı sinyallerinin tehlikesine göre işletmeyi kriz ortamına hazırlamalı ve kriz döneminde alınan tedbirlere ek olarak, kriz yönetim ekibi ile birlikte korunma eylemlerini ön plana çıkarabilmelidir. Bu aşamada, bir yönetici riskleri en aza indirmeye çalışmalı ve alınacak risklerin beklenen getirilerle karşılanabilir olmasını sağlamalıdır. Kaçınmanın mümkün olmadığı risklere karşı düzgün bir korunma mekanizması geliştirilmelidir. Yöneticiler, krize hazırlık aşamasının gereklerini yerine getirirse, krizi şiddetlenmeden önleme şansına sahip olurlar. Krizin kaçınılmaz olduğu durumlarda ise bu durum, denetimi kolaylaştırmaktadır (Şahbaz ve Tuna 1998). Yöneticilerin krize hazırlık aşamasında yerine getirmesi gereken faaliyetler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Regester 1989):

- Kriz yönetimine karşı olumlu bir tutum oluşturulmalıdır.
- İşletme performansı toplumun beklentilerini karşılayacak seviyeye getirilmelidir.
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturulmalıdır.
- Kriz sırasındaki fırsatları değerlendirmek için hazırlıklı olunmalıdır.
- Bir kriz yönetim takımı belirlenmelidir.
- Potansiyel kriz durumları belirlenmelidir.
- Potansiyel kriz durumlarını engellemek için politikalar geliştirilmelidir.
- Potansiyel bir krizle mücadele etmek için strateji ve taktikler geliştirilmelidir.
- Risk ve kriz kontrolü saptanmalıdır.
- Kriz planı yazıya dökülmelidir.
- Kriz planı tekrar tekrar test edilmelidir.

### **2.11.3 Kriz Dönemi ve Krizi Denetim Altına Alma**

Alınan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirmekte ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete

geçmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak için elde edilen veriler kullanılarak krizin seyrinin takip edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (URL-1 2009).

#### **2.11.4 Normal Duruma Geçiş**

Bu aşama önceden geliştirilmiş ve denenmiş, kısa ve uzun dönemli iyileşme mekanizmaları uygulamaya konulmalıdır. Başka bir deyişle, bu aşama, kaybedilenin yerine konmaya çalışıldığı aşama olmaktadır. İyileşme aşamasında yapılması gereken, işlerin normale dönebilmesi için gerekli kaynakların, işlemlerin ve personelin önceden belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktır. Bu aşamanın birinci amacı; krizin çözümlenmesi, sonraki amacı ise krizden mümkün olan faydanın sağlanmasıdır (Uzun 2001).

#### **2.11.5 Öğrenme ve Değerlendirme**

Kriz sonrasında, işletmede krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Tutar 2007):

- Tüm personeli kapsayacak bir biçimde, eğitim planları gözden geçirilmeli ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılmalıdır.
- Liderler için geliştirme programı yapılmalıdır.
- Çalışma ortamı iyileştirilmeli ve benchmarking (kıyaslama) yapılmalıdır.
- Başarılı personel, performansından ötürü ödüllendirilmelidir.
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılmalıdır.
- “Kriz çözme ekipleri”, “geliştirme grupları”na dönüştürülmeli ve bunların eğitimi sürdürülmelidir.
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanmalıdır.
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanmalıdır.

## 2.12 KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, kriz öncesinin yönetimiyle başlayan ve kriz sonrası rehabilitasyonla devam eden bir süreçtir. Kriz öncesinin yönetimi, olası bir krizi önlemek için etkin bir yapı oluşturmakla başlamaktadır. Diğer bir deyişle, krize neden olabilecek unsurların önceden saptanarak ortadan kaldırılması ve önleyici mekanizmaların geliştirilmesiyle başlamaktadır. İşletmelerin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları hem zaman hem de kaynak bakımından mümkün değildir. Bu nedenle “kriz yönetimi” genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlamı ifade etmektedir (Mitroff and Pearson 1993).

### 2.12.1 Erken Uyarı Sistemi

Krizler, ortaya çıkmadan önce işletmelere önemli sinyaller göndermektedirler. Kriz sinyalleri işletme içinden ve dışından gelmektedir. Bu sinyallerin dikkate alınmaması krize sebep olabilmektedir. İşletmenin gelen sinyalleri çok iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Bu sinyallerin tespitinde çalışanların gönderdikleri uyarı mesajları çok önemli yer tutmaktadır. Sinyallerin sağlıklı bir şekilde işletme içerisinde gerekli yerlere ulaşabilmesi için açık iletişim kanallarının olması önemlidir. İşletme yönetiminin işletme içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit 2000).

- İşletmede görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması,
- İşletme içindeki iletişimde yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kurulması,
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personele geri bilgi akışının sağlanması,
- Gerektiğinde birden fazla iletişim kanalı kullanılarak daha çok mesajın alınmasının sağlanması.

Erken uyarı sisteminin amaçları ise aşağıda belirtilmektedir:

- Çevredeki kriz yaratabilecek değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek geleceğe yansıtılması,

- Değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi, sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunlar arasındaki etkileşimin incelenmesi (Dinçer 2003).

### **2.12.2 Krize Karşı Planlama Yapmak**

Krize karşı plan yapmak her ne kadar krizin doğal belirsizliğinden dolayı hayli zor olsa da, krize karşı plan yapmamak ve reaktif bir tutum içerisinde olmak krizin etkilerinin daha fazla hissedilmesine ve krizin daha fazla zarar vermesine sebep olacaktır. Belirsizliklere rağmen proaktif bir yönetim sergileyerek krize karşı planlama yapmak ise krizin etkilerinin göreceli olarak daha az hissedilmesine sebep olacaktır. Proaktif bir yaklaşım sergileyerek krizlerde ihtiyaç olan zamanın değerlendirilmesi ve muhtemel kriz için ön çalışmaların yapılması, krize hazır olunması açısından önemlidir. Reaktif bir tutumun sergilenmesi durumunda krizin etkilerinin ortaya çıkması ile birlikte işletme planlama yapma ile meşgul olacak, daha aceleci, üzerinde çalışılmadan kararlar alacak ve zamanın kıymetli olduğu o dönemlerde krizin yıkıcı etkilerini daha fazla hissedecektir. Dolayısı ile proaktif bir yönetim sergilenerek hazırlanacak planlar yöneticilere çok değerli zaman dilimleri kazandıracaktır.

Her işletmenin şirket kültürü farklı olduğu gibi krizlere karşı vereceği tepkiler de farklı olabilir. Krizlere karşı çoğu zaman hazır reçeteler yoktur. Dolayısı ile işletmeler her ne kadar proaktif bir yönetim tarzı sergileyerek kriz yönetim planına sahip olsalar bile, rahatlık içinde olmamalıdır. Krizlerin etkilerini hissetmemek bir hedef olsa bile, krizleri fırsata çevirmek için de bir çalışmanın içinde olunması çok daha iyi sonuçlar verecektir.

Kriz yönetim planı; iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşmaktadır. İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planının her işletme için ortak bir şekli olmasa da, amacı yönünden ortak amaçlara sahiptir (Tack 1988). Bu amaçlar aşağıda verilmektedir:

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,



- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

İşletmeler kendi iç ve dış çevresini etkileyen faktörleri değerlendirdikten sonra kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Kriz yönetim planının aşamaları aşağıdaki gibidir (Tüz 1996):

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek yazılı bir çalışma yapılması,
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi,
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması,
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması,
- Kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirlenmesi,
- Kriz ekibinin göreve başlaması,
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması,
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi, hazırlık çalışmasının en önemli unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur (Özdemir 1994).

Her durumda olduğu gibi özellikle kriz ortamlarında yöneticilerin krize, işletmeye, çalışanlarına ve çevreye hâkim olmaları çok önemlidir. Kriz ortamlarında gözden kaçacak küçük detayların büyük neticeleri olabilir. Bu yüzden, yöneticiler kriz ortamlarında çok dikkatli olmalı ve her fırsatı değerlendirmenin yollarını aramalıdır.

### **2.12.3 Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması**

Kriz yönetim ekibinin oluşumunu destekleyen tatmin edici nedenler söz konusudur. Bu ekipler, krizler oluşmadan önce planlama yapmaktan sorumludurlar. Kriz esnasında sık sık su yüzüne çıkan beklenmeyen olayları yönetmektedirler. Bir kriz planı geliştirmeden önce, bir kriz yönetim ekibinin kurulması gereklidir. Kriz yönetim ekibi olan işletmeler, kriz yönetim ekibi olmayan işletmelerden, potansiyel krizlere daha büyük bir ilgi ve dikkat göstermektedirler (Spillan and Hough 2003). Krizin büyüklüğüne göre de kriz yönetim ekibinin kadro büyüklüğü değişebilmektedir. Ayrıca, krizin niteliğine göre görevlendirme

yapılırken takım lideri pozisyonuna geçecek kişinin unvanı değişebilmektedir. Kriz takımını oluşturması gereken pozisyonlar aşağıdaki gibi olabilmektedir:

1. Takım lideri
2. Hukuk danışmanı
3. Halkla ilişkiler uzmanı
4. Finans uzmanı
5. İnsan kaynakları yöneticisi
6. Üretim yöneticisi
7. Pazarlama yöneticisi

Kriz yönetimi takımı oluşturulduktan sonra, ayrıca firma sözcüsünün belirlenmesi gerekmektedir. Firma sözcüsünün; firmayı iyi tanıyan, analiz yeteneğine sahip, duygusal ve telaşlı olmayan, konusuna hâkim, sorulan sorulara yeteri kadar ve net şekilde cevap verebilen ve dış görünüşüne özen gösteren özellikte olması önemlidir. Oluşturulan kriz yönetim ekibinin hedeflerine tam olarak odaklanabilmesi için aşağıdaki gibi taşıması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır:

- Kriz yönetim ekibinin amaç, görev ve sorumluluklarının tam olarak tespit edilmesi,
- Kriz yönetim ekibi liderinin üyeler üzerinde otorite kurmaya çalışan bir görünümünden çok, esnek bir anlayış sergilemesi,
- Ekip üyelerine verilen görevlerin açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmesi ve üyelerin görevleri kabul etmesi,
- Alınan kararlarda mutabakat sağlanmasına dikkat edilmesi,
- Üyelerin tüm toplantılarda ölçülü hareket etmesi,
- Kriz yönetim ekibinin, işletmenin diğer birimleriyle gerekli işbirliğini sürdürmesi ve yürüttüğü çalışmaların sorumluluğunun farkında olması (Pira and Sohodol 2004).

#### **2.12.4 Kriz Rehberi Hazırlamak**

Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer almaktadır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşmaktadır.

**Eylem Planı:** Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur.

**Sloganlar:** Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılacak sloganlar hazırlanır.

**İletişim:** İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle ve devletle ilişkiler belirlenir (Ofluoğlu ve Mısırlı 2001).

### **2.12.5 Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi**

Örgütlerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandıkları tekniklerden bir diğeri de sürekli iç ve dış çevre analizidir. Günümüzde çevrenin sürekli değişmesi, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu nedeniyle işletmeleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmelere bazı fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, tehlike ve güç kaynağı da olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etmelidir. Gelecekte neler olabileceğini tahmin etmelidir. Bunun için ise dış çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer 1998). Sistematik çevre analizi yapan işletmeler, bu fonksiyonun önemini anlamayanlara oranla daha etkin ve verimlidirler. Çünkü çevresel analizler, stratejist ve planlamacılara; fırsatları önceden öğrenme, uygun strateji seçme ve politika belirleme olanağı sağlamaktadır. Ayrıca, örgütler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirerek tehlikeleri zamanında önleyecek veya erken uyarı sistemlerinden elde edilen veriler sayesinde korku krizlerini fırsat krizlerine dönüştürmek için strateji ve politika geliştirebileceklerdir (Eren 2002).

### **2.12.6 Kriz İletişim Planının Hazırlanması**

İşletme yönetimi bir kriz anında işletmeyle dolaylı veya dolaysız yönden ilişkili birçok gruba bilgi vermek zorundadır. Kriz anında etkin bir iletişim sağlamak, krizi yönetmek kadar önemlidir. Çünkü kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında mesajların doğru iletilmemesi durumunda başarısızlığın boyutları büyüyecektir. İşletmenin içindeki mevcut iletişim kanalları muhtemelen her zamanki gibi çalışmayacaktır

(Pritchett and Pound 2001). Kriz ortamlarında özellikle yalan ve yanlış bilgilerin işletmeyi zor duruma düşüreceği aşikârdır. Krizin işletmeye olan etkilerinin paydaşlara sağlıklı şekilde iletilmesi, işletmenin krizden çıkmasına faydalı olacaktır. Krizin işletmeye olan etkilerinin kasıtlı bir şekilde az veya fazla gösterilmesi, paydaşların güvenini sarsacak ve güvensizlik ortamında işletme, krizden daha fazla etkilenecektir. Tüm bu sebeplerden dolayı işletmenin içinde bulunduğu durum tüm paydaşlara olabildiğince net bir şekilde aktarılmalı ve krizden rahat çıkabilmek için güven ortamı tesis edilmelidir. Paydaşlar ile işletme yönetimi arasındaki iletişim kanalları devamlı açık olmalı ve yönetim tarafından gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır. Hazırlanacak kriz iletişim planında aşağıdaki politikalara yer verilmelidir:

- **Acil Hasar Analizi:** Yönetim kurulu, halkla ilişkiler, hukuk ve ilgili diğer birimlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurularak hasar durumu belirlenir.

- **Durum Senaryoları Geliştirilmesi:** Herhangi bir kriz ortamında bazı şeyleri görmezden gelmek yerine, bütün boyutlarıyla olasılıklar dikkate alınarak tartışılır.

- **Ticari Durum Analizi:** Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlanır başlanmaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlar (Tüz 1996).

### 2.12.7 Personel Politikası Oluşturulması

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği; kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir (Tack 1988). Kriz dönemi politikasında akla ilk gelen uygulama, kadro yapısını küçültme, yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu; işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu, iş güvencesidir. Özveride bulunulması istenen kişilere iş güvencesi verilmedikçe hiçbir şey elde edilemez (Sabuncuoğlu 1994). Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa aşağıdaki kriterlere dikkat edilmelidir:

- Yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmasına özen gösterilmelidir (Tüz 1996).

Bu kriterlere ilave olarak; çalışanların ücretlerinde kesintiye gidilmesi, krizden sonra şirketin tekrar yapılanması için önemli personelin işletmede kalmasının sağlanması ve zorunlu olarak işten ayrılan personel için krizden çıkılması durumunda tekrar eski işlerine dönmeleri için umut ışığı verilmelidir. İşveren ile çalışanlar arasında güven ilişkisi olabildiğince kurulmalı, krizden çıkılması için alınacak tedbirlerin işletmede çalışmaya devam edenler için huzursuzluk kaynağı olması engellenmelidir. Eğer huzursuzluk devam ederse, işten çıkarılmayan personel bile kendisi için başka iş arayabilecek ve bulduğu ilk fırsatta işletmeden ayrılacaktır. Bu durum işletmenin krizden çıkma süresini etkileyebilecektir.

### **2.13 KRİZ ANI İŞLETME YÖNETİMİ**

İşletmelerde yaşanan olağanüstü durumlar örgüte zarar vermeye başladığı andan itibaren kriz yönetimi yeni bir evreye girmektedir. Krizlerden başarıyla çıkabilmek için işletmeler çeşitli yönetim stratejileri ve teknikler uygulayacaklardır. Müşteri memnuniyetini gözetmek, esnek, yalın ve yaratıcılığı destekleyen örgüt yapısı oluşturmak, demokratik ve katılımcı yönetim felsefesini yaymak, kaliteli mal ve hizmet üretebilmek gibi çabalar kriz yönetimi sırasında büyük kolaylıklar sağlayabilmektedir (Örnek ve Aydın 2008). Kriz yönetimi, kriz ortamlarından mümkün olduğunca az zarar görerek ve krizi fırsata çevirerek krizden kurtulmaya çalışmaktır. Kriz yönetiminde, krizden önce alınmış tedbirler önemli olduğu gibi, kriz anında krizi iyi yönetmek de krizden çıkış için son derece önemlidir. Krizden çıkabilecek işletmeler krize çok iyi hazırlanan ve kriz anında iyi yönetim sergileyenler olacaktır. Krizin büyüklüğüne göre işletmenin krize yakalandığı şartların da önemi vardır. Kötü bir durumda krize yakalanan bir işletme, krizi iyi yönetmeye çalışsa bile krizden kurtulamayabilir. Her ne kadar kriz yönetimi krizden çıkmanın yollarını arasa ve belirli çözümler sunsa da, krizden hangi işletmelerin kurtulabileceği kesin ve net değildir. Kriz anında yapılacak uygulamalardan aşağıda irdelenmiştir.

### **2.13.1 Krizin Boyutlarını Belirlemek**

Krizin etki değeri hesaplanırken, olabilecek en kötü olay düşünülmemektedir. Bu anlamda “0”dan “10”a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunmamaktadır. “0” en düşük, “10” ise en yüksek değer olarak kabul edilir. Bu değerlerin hesaplanmasında aşağıdaki beş soru sorulmalıdır:

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin ve ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerinin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz, işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratabilir?

Bu beş soruya “0-10” arası değerler verilip toplanarak 5’e bölünür ve elde edilen sonuç, krizin işletme üzerindeki etkisini göstermektedir (Fink 1986).

Yöneticiler ya da kriz yönetimi ekibi dinamik çevre koşullarını gözeterek olası krizleri önceden öngörmeye çalışmalıdırlar. Kriz barometresi, patlak verme olasılığına sahip her krizin analiz edilerek tanımlanmasını sağlamaktadır. Kriz barometresi sayesinde karar vericiler sayısal değerlerden hareketle, olası krizler arasında en önemlilerini öncelikli olarak dikkate alabilmekte ve kıyaslama yapabilmektedirler. Kriz barometresi üzerinde krizin boyutu belirlendikten sonra, müdahalenin maliyeti hesaplanmaktadır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre kriz tanımlanmış olmaktadır. Bu tanıma göre, krizi çözümüyle yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı belirlenmekte ve böylece kriz çözmenin ilk aşaması olan tanımlama gerçekleştirilmektedir (Örnek ve Aydın 2006).

### **2.13.2 Kriz Yönetim Planının Oluşturulması**

Kriz yönetim planı çerçevesinde hazırlanan kriz eylem planında, olası kriz durumlarının nasıl değerlendirilip algılanacağı ve kriz boyunca kim tarafından ne zaman nelerin yapılacağı konusundaki eylemler, açık ve ayrıntılı olarak bulunmalıdır. Bu bilgilerin ve prosedürlerin bulunduğu bir kriz eylem planı varsa, kriz sürecinde etkili bir biçimde kriz yönetimi gerçekleştirilebilmektedir (Özden 2009). Planda;

- Firmanın işlevleriyle ilgili değerlendirmelerde hangi durumların kriz belirtisi olarak algılanacağı,
- Algılama ve belirtilerin veya ilk kriz haberlerinin kimlere nasıl rapor edileceği,
- Felaketlerde hangi kamu yetkililerine kimin başvuracağı,
- Krizin ilk gününde medya ile kimlerin ilgileneceği,
- Firma mali ve hukuk müşavirleri ve avukatlarının hangi durumlarda aranacağı,
- Kriz nedeniyle işten çıkarma veya çalışanları etkileyecek eylem durumlarında, olası protestolara karşı sendika yöneticileri veya çalışan gruplarıyla nasıl iletişim kurulacağı,
- Hangi durumlarda kim tarafından basın toplantısı düzenleneceği,
- Mağdur kişi veya kişilerin aileleriyle kimlerin, ne zaman ve nasıl bağlantıya geçeceği,
- Çalışma alanının herhangi bir bölümünün kullanıma kapatılıp kapatılmayacağı,
- Hangi durumlarda mobil bir ofis veya kriz iletişim merkezinin kurulacağı,
- Uğranılan zararın boyutunu kimlerin, nasıl saptayacağı,
- İlgili kişilerle kimlerin, nasıl bağlantı kuracağı,
- İşletmenin üretim, finansman ve pazarlama gibi her bir işleviyle ilgili önlem planı ayrı ayrı yer almalıdır.

### **2.13.3 Kriz Dönemi İnsan Kaynakları Politikasının Geliştirilmesi**

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi ve personel kadrosu üzerindeki değişiklik beklentileridir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir işletmede işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz yöneticisi, olağan şartlardan farklı düşünerek, kriz şartlarına uzman bir yaklaşımla esnek davranabilmelidir. Mevcut yönetici, işsiz kalma korkusuyla paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa, mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir (Tüz 2001).

Kriz dönemlerinin en önemli olgusu iş güvencesidir. Bu dönemlerde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim çok iyi olmalıdır. Dedikoduların sıkça ve hızlıca yayıldığı bu dönemlerde yönetim dedikoduya ortam hazırlamamalı, çıkan yanlış bilgileri düzeltecek bilgilendirmeler yapmalı ve çalışanların motivasyonunu üst düzeyde tutmalıdır. Yönetim kriz ortamlarında geliştireceği insan kaynakları politikasına çalışanları da ortak edebilir. Krizin etkilerini birinci elden öğrenen çalışanlar, işletmeye krizden çıkmak için gerekli olan desteği verebilir. Tüm bunlara rağmen çalışanlara yönelik bir tasarruf sağlanması gerekiyorsa, bu durumda doğrudan

işten çıkarma şeklinde değil de, ücretlerde indirimle gidilmesi, mesai saatlerinin kısaltılarak ücretlerde indirimle gidilmesi ve zorunlu olarak yolların ayrılması gereken çalışanların, krizin düzelmesi durumunda işe geri çağrılmak üzere yolların ayrılması önemlidir.

#### **2.13.4 Kriz Koşullarında Yürütmenin Sağlanması**

Kriz dönemlerinde hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybına yol açabilmektedir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişilerle görüşülebilir. İşletmelerde, kriz dönemlerinde karar mekanizmasının hızlı işlemlerini sağlamak ve yürütmeyi kolaylaştırmak için merkezi bir yapılanmaya gidilmesi, yani yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasında fayda vardır (Sabuncuoğlu 1994). Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir (Regester 1989):

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak, başarının ön koşuludur. Bu amaçla, kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekmektedir.
- Umulmayı umarak, yani planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağı düşünülerek hareket edilmelidir.
- Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gitmelerine izin vermek uygundur (Regester 1989).

#### **2.13.5 Kriz İletişim Politikasının Oluşturulması**

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun ve kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların hedef kaynağına iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle, kriz fark edildiği anda krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekmektedir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin yayılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi, krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya ve devlet gibi) yatıştırmak; ikincisi ise çalışanları bilgilendirmektir. Kriz yönetiminin iletişimde yedi temel boyutu vardır:



- Faaliyetler,
- Krizden etkilenenler,
- Güven,
- Davranış,
- Profesyonel beklentiler,
- Etik,
- Öğrenilen dersler (Özden 2009).

İşletmenin acil durum prosedüründe, kriz ortamlarında iletişimi rahat sağlayacak detaylı iletişim adımları bulunmalıdır. Bu adımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kriz takımının/sözcülerinin isimleri: İnsanlar kriz süresince liderlik için sorumluluğu kimin üstleneceğini bilmeye ihtiyaç duyarlar.
- Krizi özelliklerine göre ayırmak: Ne seviyede bir krizle karşı karşıya olduğu kavranılmalı ve önemsiz bir olayın ulusal bir krize dönüşebilme özelliğine sahip olması durumunda kriterler oluşturulmalıdır.
- İlk tepki: Hangi bilginin en üst seviyede öncelikli olduğu ve medyaya karşı ilk tavrın nasıl olacağı belirlenmelidir.
- Uyarı/bildiri prosedürleri: Kimin bilgiye ihtiyacının olduğu ve bu kişilerin öncelikle nasıl bilgilendirileceği belirlenmelidir.
- Sosyal paydaşlar iletişimi: Müşterilerle, ortaklarla, çalışanlarla ve idare ile nasıl iletişim kurulacağı planlanmalıdır (Solmaz 2003).
- Bağlantı listesi: Veri giriş ve çıkışları ilgili kişilerce paylaşılmalıdır.

Kriz ortamlarında iletişim son derece önemlidir. İşletmenin içerisinde bulunduğu durumun, ilgilileri paniğe sevk etmeden ve başka kaynaklardan öğrenilmeden, çözüm önerileri ile birlikte sunulması gerekmektedir. Kriz ortamında basın ilgisinin işletme üzerinde olması durumunda işletme daha dikkatli davranmalıdır. İçinde bulunduğu krize bağlı olarak oluşacak kamuoyu baskısı nedeni ile basın, işletmeyi mercek altına alabilecek ve işletmenin başka açıklarını arayarak devlet tarafından kriz harici konularda da denetlenmesinin yollarını açabilecektir. Bu yüzden, kriz ortamlarında basın özellikle çok dikkatli kullanılmalı ve işletme aleyhine ortaya çıkabilecek olumsuz havanın yayılmasına engel olunmalıdır.

## **2.14 KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ**

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içermektedir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenmektedir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir (Koçel 1993). Kriz sonrası dönemde işletme yönetiminin yapacağı ilk iş, bir durum analizi çalışması gerçekleştirmektir. Söz konusu durum analizi çalışmasında, krizden çıkan işletmenin her anlamda bir değerlendirilmesi yapılmakta ve buna bağlı olarak kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmektedir (Tüz 2001).

### **2.14.1 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapılması**

Kriz sonrası durum analizinde, krizin şiddeti ile krizin işletmeye verdiği zararlar hesaplanmaktadır. Çalışanların krizleri algılama biçimleri, işletmenin duyarlılığı ve yönetimin krizi denetim altına almadaki performansı ölçülmektedir. Kriz barometresinden yararlanılarak kriz yönetimiyle ilgili etkinliklerin ne tür sonuçlar vermeye başladığı izlenmektedir. Krizden önce uygulanan strateji ve tekniklerde gereken değişiklikler yapılmaktadır. Değişikliklerin etkileri anlık izlemeye alınarak yeni düzenlemelere gidilmektedir. Durum analiziyle bir tür anlık fotoğraflar çekilerek daha önceki durumlarla kıyaslanmaktadır. Ulaşılması gereken hedeflere ne derece yaklaşıldığına bakılmaktadır (Örnek ve Aydın 2008).

### **2.14.2 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğinin Belirlenmesi**

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek finansal yapı ve kârlılık düzeyi ortaya konulmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme ve ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği karşılaştırılarak uygulamaya geçilmelidir (Koçel 1993).

### **2.14.3 Son Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlenmesi**

Faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmektedir. İlk aşamada, amaç genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. Belirlenen amaçlar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmalıdır (Meydan 2005).

### **2.14.4 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönülmesi**

Krizin atlattığı anlaşıldıktan sonra kriz öncesi yönetim yapısına geri dönmelidir. Kriz ortamında alınan tedbirler yavaş yavaş ortadan kaldırılmalı, merkezileşen yönetim anlayışından vazgeçilmeli, denetim yoğunluğu azaltılmalı ve çalışanlara esneklik getirilmelidir. Kriz döneminde çalışanların gösterdikleri gayretler ve fedakârlıklar takdir edilmelidir. Çalışanlar tarafından maddi fedakârlıklar yapılmışsa, işletme kâra geçip krizin etkilerinin ortadan kalkmasından sonra bu fedakârlıklar ödüllendirilmeli ve çalışanların gelir kayıpları telafi edilmelidir. Kriz öncesi yönetim yapısına dönülürken yukarıda belirtilenlerin dışında aşağıdaki faktörler de sağlanmalıdır:

- Kriz döneminde kendini ispatlamış olanlardan yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır,
- Çevredeki, sektördeki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır,
- Değişimin zamanlamasını kaçırmadan planlı değişim yaparak kârı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır,
- Bir sonraki muhtemel krize kadar personelin düzeyini yükseltmek amacıyla eğitime yatırım yapılmalıdır (Tack 1988).

## BÖLÜM 3

### KOBİ TANIMI

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kavramı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan bir kavramdır. Kavramın ifade ettiği büyüklük; ekonomiye, sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, sektöre ve kullanılan üretim yöntemine bağlı olarak ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir (Karataş 1991). Türkiye'deki KOBİ tanımı, 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" aracılığı ile Avrupa Birliği (AB) ile uyumlu hale getirilmiştir. Yönetmeliğe göre KOBİ tanımı şu şekilde yapılmaktadır: "Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler". Aynı yönetmelikte KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmışlardır:

**Mikro işletme:** 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler;

**Küçük işletme:** 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler;

**Orta büyüklükteki işletme:** 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

### 3.1 KOBİ'LERİN EKONOMİ İÇERİSİNDEKİ YERİ

Türkiye'de KOBİ'ler hizmet sektörü de dâhil olmak üzere tüm işletmelerin %99,8'ini oluşturmakta ve toplam istihdamın %76,7'sini yaratmaktadırlar. KOBİ yatırımlarının toplam

yatırımlar içindeki payı %38'e, toplam katma değer içindeki payı ise %26,5'e ulaşmaktadır (URL-2 2013). KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları ise yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle birlikte, ortalama %25-30 oranında gerçekleşmekte (URL-3 2013) ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı %25'in altında seyretmektedir (BDDK 2007).

İşletme büyüklükleri itibarıyla 1-9 işçi çalıştıran mikro işletmeler tüm işletmelerin %89,7'sini, istihdamın %27,7'sini oluştururken, yarattıkları katma değer %6,5'de kalmaktadır. Genelde küçük aile işletmesi şeklinde yapılan ve düşük katma değerli, emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren bu işletmelerin gelirleri, genişlemeye ve büyümeye olanak vermeyecek miktarda olup, sadece işletme faaliyetlerini sürdürecektir düzeydedir. Tüm işletmelerin %8,2'sini oluşturan 10-49 işçi çalıştıran KOBİ'ler, çalışanların %20,9'unu istihdam etmektedir. 50-250 işçi çalıştıran ve orta ölçekli işletmeler grubuna karşılık gelen işletme grupları da tüm işletmelerin %1,6'sını oluştururken, istihdamın %21,1'ini sağlamaktadırlar. Bu işletmeler yüksek katma değerli ürünler üretmekte ve diğer gruplara oranla daha profesyonel bir anlayışla yönetilmektedirler (Cansız 2008).

1970'lerde yaşanan petrol krizinin ekonomilere olumsuz etkilerinden, büyük işletmelerin görece daha fazla etkilendikleri görülmüştür. Kriz ortamında sergiledikleri esneklik, gözlerin KOBİ'lere çevrilmesine yardımcı olmuştur. Pek çok araştırmada, geleceğin ekonomik dinamiklerine, esneklikleri ile hızlı uyum sağlama yeteneklerinden dolayı KOBİ'lerin rekabet avantajları yakalayıp büyük firmalardan daha önemli konumlara gelecekleri ifade edilmektedir. KOBİ'lerin finansmana ve teknolojiye olan erişim yeteneklerinin artmaya başlaması, eskiden yalnızca büyük firmaların kullanabildiği pek çok rekabet faktörünün günümüzde KOBİ'lerce de kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Özsağır 2002). Ekonomiler içinde KOBİ'lerin rolleri aşağıda özetlenmiştir (Çelik ve Akgemci 1998):

- Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlayarak gelir dağılımındaki çarpıklıkları en aza indirirler,
- Bireysel tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler,
- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudurlar,
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortaları olarak görülürler,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissederler,

- Çalışanlar ile yakın ilişkiler kurarlar,
- Ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarları sınırlıdır,
- El emeği, mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktördür,
- Yatırım yapılırken daha çok öz sermayelerine ağırlık verirler.

KOBİ sahiplerinin ortak özellikleri ise aşağıdaki gibi sayılabilir;

- Planlı olduğu kadar şans eseri olarak da işe girişebilirler,
- Kişisel ve ailevi nedenlerle motive olurlar,
- Bağımsız çalışmayı isterler,
- Güçlü bir girişim isteği taşırlar,
- Çabuk ve somut sonuç beklerler,
- İşletme içi ve dışı değişimlere çok çabuk karşılık vererek güçlü bir uyum sergilerler,
- Kendilerini işlerine ve belli ölçüde de olsa hayatlarını işletmelerine adanmışlar (Sarıarslan 1996).

Yukarıda genel olarak tüm KOBİ'ler için geçerli olan durumlar inşaat sektöründeki KOBİ'ler için de geçerlidir. Ancak, inşaat sektöründe diğer KOBİ'lerden farklı olarak;

- Emek yoğun bir çalışmanın içinde olunması,
- İşlerde sürekliliğin sağlanamaması ve buna bağlı olarak işletme içinde ani işçi sayısı artışı ve azalışının görülmesi,
- Çalışanların eğitim seviyelerinin diğer sektörlerle göre düşük olması,
- Daha çok, atmosfere açık alanlarda çalışılmasından dolayı iklim koşullarından fazlaca etkilenmesi,

gibi sebeplerden dolayı çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir.

### **3.2 TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KOBİ'LERİN YAPISI**

İnşaat sektöründeki KOBİ'ler; birbirlerine benzeyen, birbirleri ile rekabet halinde bulunan, yönetimi genellikle aile bireylerinin elinde olan ve yönetim şekli de otoriter bir yapı olan işletmelerdir. İnşaat KOBİ'lerinin başarılı olabilmeleri, yöneticilerinin ticari yetenekleri ve

teknik bilgileri ile orantılıdır. KOBİ'lerin içyapısı incelendiğinde basit bir kurguya sahip oldukları görülmektedir. Sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lerde çalışan sayısı azdır ve bu çalışanların birçok görevi yerine getirecek yeteneğe ve deneyime sahip olması gerekmektedir (Boyd et al. 2004). İnşaat sektöründeki KOBİ'ler birkaç başlık altında sınıflandırılabilirler (Acar 2005):

a) Küçük ölçekli ana yükleniciler: Bina inşa edebilen işletmelerdir. Bir pazarda ya da pazarın özel bir bölümünde yer almaktadırlar. Aynı anda birden fazla işi üstlenebilmektedirler.

b) Uzman alt-yükleniciler: İnce işlerin herhangi bir veya birkaçında ya da taşıyıcı sistem inşaatında uzmanlaşmış işletmelerdir. Geniş bir coğrafi alanda hizmet verebilmektedirler.

c) Kendi işinin sahibi ustalar: Ticaret odalarına kayıtlı bulunan, kimi zaman aile bireylerinin emeğini kullanarak ya da geçici yardımlar alarak faaliyet gösteren işletmelerdir.

Türk inşaat sektöründeki KOBİ'ler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren akranlarının paylaştığı bazı genel özellikleri de taşımaktadırlar. Bu özelliklerin en önemlilerinden biri, kısıtlı mali olanaklara sahip olmalarıdır. Kredi kaynaklarının sınırlı olması, mali sıkıntı içinde olunması ve halka açılmak istenmemesi gibi hususlar KOBİ'lerin ortak noktalarıdır (Dinçer 1998).

### **3.3 KOBİ'LERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ İLE ÖNLERİNDEKİ FIRSATLAR VE TEHDİTLER**

Dokuzuncu Kalkınma Planı KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu'na (URL-3 2010) göre KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri ile, KOBİ'lerin önündeki fırsatlar ve tehditler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

#### **3.3.1 KOBİ'lerin Güçlü Yönleri**

Bir KOBİ genel olarak,

- İstihdamın olumlu bir unsuru olup işsizlik sorununa çözümde önemli rol oynamaktadır.
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktadır.
- Yenilik, atılım ve girişimcilik için istek duymaktadır.

- Ekonomideki değişikliklere kolay uyum sağlayabilmektedir.
- Hızlı ve değişime uyum sağlayabilecek esnek yapısı vardır.
- Dinamik yapısıyla ülke ekonomisi için dinamizm kaynağıdır.
- Başarma ve kazanmaya yönelmiş bir girişimciye sahiptir.
- Girişimcilik zihniyetine sahiptir.
- Uluslararası rekabet koşullarına uyumda azimli ve isteklidir.
- Yüksek öz sermaye oranı ile çalıştığı için finansal krizlere daha az duyarlıdır.
- Üreticilik ve bunun için gereken bilgiye sahip olma konusunda kendisine güvenmektedir.
- Yüksek yatırım üretkenliğine sahiptir.

Bunlara ek olarak, KOBİ'lerin sayısal açıdan fazla olması, riskin dağılımı ve girişimciliğin gelişimi açısından oldukça olumludur.

### **3.3.2 KOBİ'lerin Zayıf Yönleri**

Bir KOBİ için aşağıdaki hususlar, birer zayıflık göstergesi sayılabilir:

- Teknoloji kullanma, Ar-Ge ve yeni ürün/yenilik konularında bilinç ve birikim eksikliği vardır.
- Kredilerden yeterince yararlanamamaktadır.
- Teminat, garanti ve kefalet verme güçlüğü mevcuttur.
- Finansman kaynakları yetersizdir.
- Modern pazarlama tekniklerini kullanamamaktadır.
- Kalite ve markalaşma eksikliği vardır.
- Yönetici ve çalışanların eğitim seviyesi ve niteliği istenilen düzeyde değildir.
- İleri teknolojik yatırımlar için kaynak eksikliği bulunmaktadır.
- Bilişim teknolojilerinin getirdiği imkânlardan yararlanma düzeyi düşüktür.
- Kurumsallaşamamaktadır.
- Sahibinin yönetsel becerileri düşüktür.
- Kayıt dışılık yaygındır.
- Eski teknoloji kullanımı rekabet gücünü azaltmaktadır.
- İletişim eksikliği vardır.



- Uygun yatırım alanlarına sağlıklı yönlendirme yapamamaktadır.
- İşbirliği ve verimlilik düzeyi düşüktür.

### **3.3.3 KOBİ'lerin Önündeki Fırsatlar**

KOBİ'lerin sahip oldukları belli başlı fırsatlar aşağıdaki gibi sayılabilir:

- KOBİ'lerin ekonomideki öneminin bilincine varılmıştır.
- Pek çok platformda KOBİ konusu tartışılmaktadır.
- AB gibi uluslararası finansman kaynakları yeni fırsatlar sunmaktadır.
- Fikri ve sınai mülkiyet hakları mevzuatı ve teknik alt yapısı oluşturulmuştur.

### **3.3.4 KOBİ'lere Yönelik Tehditler**

KOBİ'lerin karşılaşmaları muhtemel olan tehditler ise aşağıda verilmiştir:

- Ekonomik belirsizlikler KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir.
- KOBİ'lere hizmet ve destek veren kurumlar arasındaki eşgüdüm eksiktir.
- SGK primi ve vergi gibi yükümlülüklerde oranlar yüksektir.
- Sektörel düzeyde yurtdışı tanıtım yetersizdir.

## BÖLÜM 4

### YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM)

#### 4.1 YEM KAVRAMI

YEM, çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen bir analiz tekniğidir. YEM, istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili karma hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir (Ayyıldız vd. 2006).

Modeller genellikle gerçek dünya olaylarını kavramak, tahmin etmek, kontrol etmek ve problemlere çözüm üretmek amacıyla kurulur ve geliştirilirler. Fakat önemli olan, kurulan modellerin doğruluğunun test edilmesi ve geçerlilik ile güvenilirliğinin belirlenmesidir. YEM, değişkenler arasında fark edilmesi zor olan ilişkileri görmeyi sağlayabilecek bir yapıya sahiptir ve çözülmesi zor olan modelleri bile kolaylıkla test edebilen bir yöntemdir (URL-4 2013). YEM, araştırmacının zihnindeki modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. Diğer istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı, çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir. Araştırmacı, ilgilendiği değişkenlerin gerçek dünyada birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin yönlerini tanımlayan bir fikre sahiptir ve bu fikir temelde bir modeldir. Araştırmacı, ilgilendiği değişkenlere ait ölçekleri kullanarak verilerini toplar ve bu verilerin analizini kafasındaki ilişkiler doğrultusunda yapar. YEM bu analizlerin yapılmasına imkân sağlamaktadır (Ayyıldız vd. 2006).

YEM, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup, geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. Fakat farklı olarak, daha karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda da (doğrulayıcı faktör analizi, zaman serileri, vb.) yararlı olan bir metottur (URL-5 2013). İlgili alanı gizil değişkenler tarafından tespit edilen teorik

yapılardır. Gizil değişkenler; doğrudan gözlemlenemeyen, ancak doğrudan gözlemlenebilen değişkenler yardımı ile tespit edilebilen değişkenlerdir. YEM, temel olarak faktör analizi ve regresyon analizinin birleşimidir. Teorik yapıya göre oluşturulan tahmini kovaryans matrisinin gözlenen verilerinin, kovaryans matrisine uygunluğunu irdelemektedir (Hox and Bechger 1995). YEM, regresyon analizine daha çok benzemekle birlikte, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını modele dahil eden, aralarında korelasyon olan ölçüm hatalarını dikkate alan ve her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir. Birçok çok değişkenli istatistik yöntemleri açıklayıcı (exploratory) özellik taşıyan, doğrulayıcı (confirmatory) bir yapı oluşturmaktadır. Bu da hipotez testinde YEM'in üstün tarafını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, diğer çok değişkenli istatistik türleri hata ölçümlerini (measurement error) tayin edemez ve bunu düzeltemezken, YEM hemen hemen bütün ölçüm parametrelerini işleme dâhil etmekte ve sonucu buna göre gerçekleştirmektedir (Anderson and Gerbing 1984).

Son yıllarda sosyal bilimler ve davranış bilimlerindeki önemi ve kullanma sıklığı gittikçe artan YEM uygulamaları, oldukça fazla sayıdaki bilimsel araştırmada kullanılmıştır. YEM, aynı anda çoklu ve karşılıklı ilişkileri tek bir defada test etme olanağı sağlayan güçlü bir istatistiksel analizdir. Bir başka deyişle, diğer çok değişkenli analizlerin aksine, ayrı fakat karşılıklı bağımlı çoklu ilişki eşitlikleri, yapısal bir model çerçevesinde aynı anda test edilebilmektedir. Bu analiz, çoklu regresyon analizinde olduğu gibi, modelde yer alan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkisinin test edilmesine imkân sağlamaktadır (Hair et al. 1998, Acker et al. 2007).

YEM'de değişkenler arası yapı ilişkisi, bağlantı yolu analizi (path analysis) tekniği kullanılarak gösterilmektedir. Bağlantı yolu analizi, gözlenen değişkenlerin kullanıldığı ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği bir yapısal modelleme tekniğidir (Raykov and Marcoulides 2000).

Bağlantı yolu analizi, yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri ayırtmak için kullanılmaktadır. İlk olarak 1921'de Sewall Wright tarafından kullanılan bu teknik daha sonra 1973'te Jöreskog tarafından sosyal bilimler alanına uyarlanmıştır (Hoyle 1995, Schumacker and Lomax 1996, Pedhazur and Schmelkin 1991). Son yıllarda bağlantı

yolu analizi, daha çok sosyal bilimlerde nedensel ilişkileri istatistiksel tekniklerden yararlanarak inceleyip yorumlamak için kullanılmaktadır (Güzeller 2006).

Önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı, uyum derecesi endeksleri (goodness of fit) ile belirlenir. Uyum iyiliği testleri, modelin kabul veya ret edilmesi kararının verildiği aşamadır. Joreskog and Sorbom (1993), ki kare ve örnek sayısı arasında bir ilişki olduğunu, örnek sayısı arttıkça ki kare değerinin tam uygunluk gösterme eğiliminde olduğunu, örneklem sayısı azaldıkça da yetersiz uyum gösterme eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, araştırmacılar, analizlerde diğer uyum testlerinin de kullanılması gerektiğini belirtmektedirler. Yapısal eşitlik modellemesine dayalı yürütülen araştırmalarda yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri; uyum derecesi indeksi (goodness of fit index – GFI) (Joreskog and Sorbom 1989), standart uyum indeksi (normed-fit index – NFI) (Bentler and Bonet 1980), standart model karmaşıklığı uyum indeksi (parsimonious normed-fit index – PNFI) (Mulaik et al. 1989), standart olmayan uyum indeksi (non-normed-fit index – NNFI) (Hu and Bentler 1995), karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index – CFI) (Hu and Bentler 1990) ve kritik N istatistiği (critical N statistic) (Hoelter 1983) olarak sıralanabilir. Çizelge 4.1, en çok kullanılan uyum ölçütlerini ve kabul edilebilir sınır değerlerini göstermektedir (Schermelleh et al. 2003).

Çizelge 4.1 Uyum derecesi indeksleri kabul edilebilir sınır değerleri (Schumacker and Lomax 1996).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Yorumlama
$\chi^2$	Tabloda çıkan değer		Elde edilen değer tabloda verilen değerle karşılaştırılır Ki kare = 0, mükemmel uyumu gösterir
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,95'e yakın değer iyi bir uygunluk olduğunu gösterir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	df ile uyarlanmış değer 0,95 olması iyidir
RMR	Araştırmacı düzeyi belirler		$\Sigma$ 'nın S matrisine olan yakınlığını gösterir
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,05'den küçük değer iyi bir uygunluk olduğunu gösterir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,95'e yakın değer iyi bir uygunluk olduğunu gösterir
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	
Standart (normed) ki kare	1,0 - 5,0		1,00'dan küçük zayıf uygunluğu, 5,00'dan büyük olan geliştirilmesi gereken düzenlemeyi ifade eder

GFI, NFI, CFI, NNFI ve PNFI değerleri 0 ile 1 aralığında değişen değerler almakta ve değer 1'e yaklaştıkça iyi bir uyum olduğu yargısına varılmaktadır (Byrne 1989, Mulaik et al. 1989). Kritik N istatistiği olarak 200 veya üstü değerlerin, uyum indeksinde yeterli bir gösterge olduğu ileri sürülmektedir (Bollen 1989, Hoelter 1983). Bu tez çalışmasında ayrıca, düzeltilmiş uyum derecesi indeksi (adjusted goodness of fit index – AGFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation – RMSEA) ve ortalama hataların karekökü (root mean square residual – RMR) istatistiklerinden de yararlanılmıştır. RMSEA ve RMR istatistiklerinin alacağı değerler, benzer şekilde 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Fakat GFI ve AGFI'nın tersine, değerler "0"ya yakın çıkması; yani, gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması beklenmektedir. Çıkan değerler 0,05'e eşit veya küçük olması, mükemmel uyum olduğunu; 0,08'e kadar olan değerler de, uyumun kabul edilebilir bir seviyede olduğunu göstermektedir (Sümer 2000, Schumacker and Lomax 1996, Anderson and Gerbing 1984).

## 4.2 YEM'İN AŞAMALARI

YEM terimi, izlenecek sürecin iki önemli yönünü taşımaktadır. Bunlardan ilki, nedensel süreçlerin yapısal eşitlikler serisiyle gösterilebiliyor olması, ikincisi ise bu yapısal eşitliklerin teorinin daha açık bir şekilde anlatımına olanak sağlamak için diyagramlar yardımıyla modellenilebilir olmasıdır (Yılmaz vd. 2008). YEM sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hair et al. 1998):

- 1- Teorik temelli bir model geliştirilmesi
- 2- Nedensel ilişkilerin yol (path) diyagramında gösterilmesi
- 3- Yol diyagramının yapısal eşitliklere dönüştürülmesi ve ölçüm modelinin belirlenmesi
- 4- Önerilen modelin tahmin edilmesi
- 5- Yapısal modelin tanımlanması
- 6- Modelin istatistiksel uygunluğunun belirlenmesi
- 7- Analiz sonuçlarının yorumlanması ve gerekiyorsa modelde değişiklik yapılması.

Araştırmacı, çalışmaya başlamadan önce bir model geliştirmelidir. Geliştirdiği bu modeli de akademik araştırmalar ile desteklemelidir. YEM ile birlikte geliştirdiği bu model test edilecektir. Yol diyagramı, nedensel ilişkilerin birbirleri ile ilişkilerini gösteren bir diyagramdır. Yapılar arasındaki korelasyonların gösterilmesine imkân sağlamaktadır. Bu

aşamadan sonra yol diyagramı, YEM'e göre bir ölçüm modeline dönüştürülmektedir. Oluşturulan model testlerden geçirilmekte ve istatistiksel uygunluğu belirlenmektedir. Uygunluk konusundaki kriterler sağlanmazsa, modelde değişikliğe gidilmektedir. Testler tamamlandıktan sonra analiz sonuçları yorumlanmaktadır.



## BÖLÜM 5

### YENİLİK, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE PERFORMANS

#### 5.1 GİRİŞ

2007'nin sonlarında başlayan ve etkisi hala devam eden küresel ekonomik kriz, her sektörü olduğu gibi inşaat sektörünü de yoğun bir şekilde etkilemiştir. Bu kriz her firmayı etkilemesine rağmen bazıları faaliyetlerine son vermiş, bazıları krizi kayıplar ile atlatmış, bazıları ise krizden güçlenerek çıkmıştır.

Akademik araştırmalar, firmaların krizden çıkmalarının ve yaşamsal döngülerini devam ettirmelerinin ancak iyi bir yönetim ile mümkün olacağını göstermektedir (Champion 1999, Goad 1999). Yönetimsel yenilik ve beraberinde getirdiği rekabet üstünlüğü ile firmaların, kriz ortamlarında daha yüksek performans göstermeleri söz konusu olabilir. Bu çalışmada, yönetimsel yenilik ve rekabet üstünlüğünün, makro-ekonomik kriz ortamlarında firmaların hayatta kalmasına yardımcı olacağı savunulmaktadır.

Bu çalışmada, makro-ekonomik kriz ortamında küçük ve orta ölçekli inşaat şirketlerinin uyguladıkları yönetim yaklaşımları ile ilgili bir model önerisinde bulunulmuştur. Yönetimsel yeniliğin, rekabetin oldukça yoğun yaşandığı günümüz endüstrisinde, firmalara rekabet üstünlüğü kazandıracığı düşünülmektedir. Firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için; yaptıkları işlerde odaklanmaları, farklılaşmaya gitmeleri ve en uygun maliyetle üretim yapmaları gerekmektedir. Uygulanabilecek bu yönetim yaklaşımları ile firmaların her türlü kriz ortamında hayatta kalabilecekleri öngörülmektedir.



## 5.2 YENİLİK

### 5.2.1 Yenilik Kavramı

Yenilik, işletmeler için hayatlarına devam edebilmesi için uyulması zorunlu olan bir olgudur. Her değişen şarta göre verilecek tepkiler ile işletmeler hayat süreçlerinin devamını sağlamaya çalışmaktadırlar. Yenilikte öncü firmalar kriz ortamlarında hayatta kalma konusunda avantajlı olacakları gibi, kriz harici ortamlarda da sektörlerinin önde gelen kuruluşlarından olacaklar ve bu avantajlarını gelirlerine yansıtarak yüksek kazançlı firmalar arasına gireceklerdir.

Yenilik, birçok bilim dalının ortak çalışma alanıdır. Bundan dolayı, çok değişik tanımları mevcuttur. Fischer'e (2001) göre yenilik; yeni düşünme biçimleri, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme, üretileni deneme ve bunları insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümüdür. Yenilik; yeni bir fikir veya icadın ticari bir faaliyetle somutlaşmasıdır (Nafziger 2006).

Yenilik kavramı teknik yenilik ve organizasyonel yenilik olarak ikiye ayrılabilir. Firmalar teknik yenilik konusunda gelişim kaydedebilmek için fuar, seminer ve konferansları yakından takip etmeli, sektörlerine hitap eden ürünleri sistemli olarak yakından izlemeli ve teknolojik ihtiyaçların sağlanması için düzenli olarak çalışmalar yapmalıdırlar.

OECD'ye (2005) göre organizasyonel yenilik, rutin işlerde ve prosedürlerin izlenmesinde yeni metotların uygulanması, yeni yönetim sistemlerinin tanımlanması ve işçi çalışma sürelerinin geliştirilmesi olarak düşünülmektedir. Çalışma alanı içerisinde yenilik uygulamaları, faaliyetlerde yeni tasarımlar geliştirmek amacıyla sorumlulukların dağıtılması için yeni metotların uygulanmasını ve çalışanlar arasındaki iş bölümü için karar verme mekanizmasının oluşturulmasını içermektedir. Sonuç olarak, organizasyon modelleri içerisindeki yenilik, diğer firmalar ve resmi kurumlar ile ilişkilerin organize edilmesi için yeni uygulamaları ve dış kaynaklar veya tedarikçiler ile uyum metotları geliştirme konularını içermektedir.

## 5.2.2 Yeniliğin Kaynakları

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler, çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve çok uluslu şirketlerin rolü, işletmeleri yenilik yapmaya zorlayan etmenler arasında sayılabilir. Bu açıdan günümüzde yenilik; ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunda, yeni pazarların yaratılmasında, hızlı teknolojik ilerlemede, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesinde önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir (Barışık 2001).

İhtiyaçlar ve pratiklik, insanları yenilik üretmeye yönlendirmektedir. Farklı yeteneklerdeki çalışanların buldukları pratik çözümler, farklı sektörlerde gördükleri olumlu uygulamaları kendi şirketlerine de uyarlamaları ve ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesi için yapılan uygulamalar, yenilik için kaynak teşkil etmektedir.

Yenilik kavramı inşaat sektöründe de geçerli olan önemli bir kavramdır. Gerek teknik yenilik ve gerekse organizasyonel yenilik açısından inşaat sektörü de günümüzde ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde şekillenmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte emek yoğun bir çalışmadan makine yoğun bir çalışmaya evrilen inşaat sektörü, gelişime ve değişime ayak uyduran firmalar sayesinde çok büyük projelerin çok kısa sürelerde hayata geçirilmesine imkân sağlamıştır. İhtiyaçların karşılanması, pazarlama sektöründeki rekabet, insanların değişiklik ve değişim talepleri teknik açıdan inşaat sektörüne yenilik konusunda çalışma yapılması için motivasyon sağlamaktadır. Değişen ve gelişen ekonomi ile birlikte büyüyen inşaat sektörü de organizasyonel olarak kendini yenilemeye ihtiyaç duymaktadır. Daha eğitimli çalışanların sektörde istihdam edilmesi ve rekabet, bu sektörde de yeniliği gerekli kılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli inşaat şirketlerinde ise firmalar arası rekabet çok daha belirgin şekilde ortaya çıkmakta ve bu şirketler için teknik ve organizasyonel yenilik ayrıca önem kazanmaktadır.

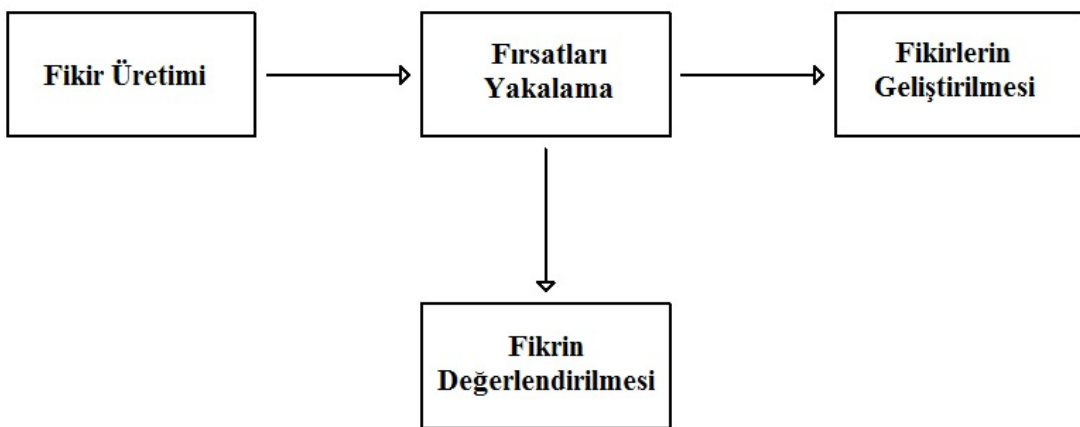
Krizler de yenilik yapmak için önemli fırsatlar sunmaktadır. Firmaların başarısız oldukları alanlardan çekilmesi, iyi oldukları alanlara yönelmesi, başarısız çalışanların firma ile ilişkilerinin kesilmesi, başarılı ürünlerin üzerine odaklanması ve geliştirilmelerinin sağlanması, farklı ürünler geliştirilerek rekabet üstünlüğü sağlanması ve maliyet verimliliklerinin artırılması, firmalar için yenilik kaynakları olarak değerlendirilmektedir.

Yeniliğin ortaya çıkmasında sadece bu faktörler etkin değildir. Bunların yanı sıra, aşağıda sayılan unsurlarda yeniliğin ortaya çıkmasına yol açan fırsatlardır (Drucker 1998).

- 1- Beklenmedik başarılar veya başarısızlıklar,
- 2- Tahminler veya beklentilerle sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar,
- 3- Varlığı kabul edilen temel bir süreçte eksiklikler veya süreç ihtiyacı,
- 4- Endüstri ve pazarın yapısındaki herkes için sürpriz olan değişimler,
- 5- Savaşlar, tıbbi yenilikler, doğa ve doğaüstü olayların sebep olduğu nüfus hareketleri, insanların sahip olduğu eğitim düzeyi, meslekleri, coğrafi konumları ve nüfus yoğunluğu,
- 6- Ekonomideki dalgalanmaların getirdiği anlayış ve hayat tarzındaki değişimler,
- 7- Yeni bilgilerin sebep olduğu değişiklikler.

### 5.2.3 Yenilik Süreci

Yeniliğin endüstriyel Ar-Ge ortamında ortaya çıkması, bir süreç görünümü kazanmasına neden olmuştur. Çünkü günümüz firmalarının yenilik üzerine düşünceleri, yeniliğin artık eskisi gibi bir anda ortaya çıkan bir olgu olmasından çok, daha planlı ve programlı bir şekilde ortaya çıktığı yönündedir. Buna göre, firmalar için planlı ve programlı bir sürece dönüşen yenilik süreci, kısaca “yeni fikirlerin ekonomiye dönüştürülmesi” olarak da açıklanabilir (URL-7 2006). Yenilik süreci Şekil 5.1’deki gibi gösterilebilir.



Şekil 5.1 Yenilik süreci (Luecke 2008).

Şekil 5.1’den de anlaşılacağı üzere, yenilik süreci, ancak yeniliğin kaynakları oluştuktan sonra fikir üretme ile başlamaktadır. Üretilen fikirler ilgili birimlerce değerlendirilmeye tabi tutulmakta ve geliştirilmesi sağlanmaktadır. Son olarak ise, geliştirilen yeni fikirler ticarileştirilerek firmaya katma değer sağlamaktadır.

## **5.2.4 Yeniliğin Sınıflandırılması**

### **5.2.4.1 Türüne Göre Yenilikler**

Türüne göre yenilikler; teknolojik ürün yeniliği, teknolojik süreç yeniliği ve organizasyonel yenilik olarak 3’e ayrılmaktadır.

Teknolojik ürün yeniliği, “bir işletmenin yaptığı ürünlerde veya sunduğu hizmetlerdeki yeniliklerdir” (URL-6 2013). Teknolojik ürün yeniliği genel anlamda, yenilenmenin ilk aşaması olarak kabul edilmekte ve yenilenmenin itici gücü olarak görülmektedir (Daneels 2002). Firmalar yeni ürünlerini, yapacakları Ar-Ge çalışmaları ile ya da dışarıdan kaynak sağlayarak elde edebilirler.

Dünyada ve Türkiye’de inşaat sektöründe yükselen müşteri beklentileri ve hızlı değişim, beraberinde inşaat maliyetlerinde de artış meydana getirmektedir. Artan inşaat maliyetlerinin düşürülmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için sektörde teknolojiye yapılacak yatırımlar da önem kazanmaktadır. Büyüyen inşaat sektörünün çevreye etkisi daha da artmakta, özensiz projeler çevreye zarar vermektedir. Çevre konusundaki teknolojik yenilikler sayesinde inşaat projelerinin çevreye olumsuz etkileri en aza indirgenebilir. Bu konudaki yenilikler hem maliyette avantaj teşkil edebilir, hem de müşteri taleplerinde artışa sebep olabilir.

Teknolojik süreç yeniliği, “firmanın aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanarak, yine aynı kalitede olan daha çok mal ve hizmet üretebilmesi durumunu içermektedir” (URL-6 2013). İnşaat sektöründe teknolojik süreç yeniliği sayesinde yüksek kalitede seri üretimler yapılarak maliyette düşüş ve süreçlerin iyileştirilmesi sayesinde müşteri talebinde artış söz konusu olabilir. Gelişen teknolojik süreçler sayesinde projeler daha kısa sürede hayata geçmekte ve bu sayede de müşterilerin taleplerinde artış olmaktadır.

Organizasyonel yenilik ise yeni çalışma ve iş yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır (Keizer et al. 2002). Organizasyonel yenilik, çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların en uygun şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade etmektedir. Organizasyonel yenilik, stratejik kararlara ve dolayısıyla üst yönetime dayansa da, ilgili bütün paydaşların katkı ve desteğini ve dolayısıyla katılımcı bir yönetsel anlayışı da gerektirmektedir (Damanpour and Evan 1984). Organizasyonel yenilik konusundaki akademik araştırmalarda pek çok model önerileri sunulmaktadır. Damanpour and Evan (1984), Liao et al. (2008) ve Bao (2009) organizasyonel yeniliği idari ve teknik yenilik olarak ikiye ayırmışlardır. Firmaların yeni fikirlere öncelik vermesi, yeniliğe bütçe ve zaman ayırması ve yenilikçi uygulamaları ödüllendirmesi, idari yenilik olarak değerlendirilebilir. Teknik yenilik konusunda gelişme kaydetmek isteyen firmalar; mesleki fuar, seminer ve konferansları etkin bir şekilde takip etmeli, sektördeki yeni malzeme ve ürünleri yakından izlemeli, teknolojik ihtiyaçların saptanabilmesi için düzenli çalışma yapmalıdır.

#### **5.2.4.2 Derecesine Göre Yenilikler**

Derecesine göre yenilikler, maksimum, orta ve minimum seviyede yenilik ile radikal ve aşamalı yenilik olarak ikiye ayrılmaktadır. Maksimum seviyede yenilik, yeni bir ürünün imal edilerek piyasaya sürülmesi; orta seviyede yenilik, daha önce imal edilen bir ürünün farklı bir pazara sürülmesi; minimum seviyede yenilik ise bir pazardaki üründe farklılaşma yapılması olarak örneklendirilebilir.

İnşaat sektöründe hazır betonun kullanılmaya başlaması, doğalgaz ile ısıtmaya geçilmesi, güneş enerjisinden yararlanılması maksimum derecede yenilik; ahşap pencere sisteminden pvc pencere sistemine geçiş, normal kalıp sisteminden tünel kalıp sistemine geçiş, düz donatı yerine nervürlü donatı kullanılması orta seviyede yenilik, pvc pencere sisteminin çift camlı hale getirilmesi de minimum seviyede yenilik olarak değerlendirilebilir.

Radikal ve aşamalı yenilikler, derecesine göre yeniliklerin diğer bir sınıflandırma şeklidir. Bunlardan birincisi olan radikal yeniliklerin piyasadaki etkisi oldukça güçlüdür. Bu açıdan radikal yenilik, “var olan teknoloji veya yöntemlerden yola çıkarak farklı bir yeniliği dünyaya sunma” olarak tanımlanmaktadır (Luecke 2008). Radikal yeniliğin yanı sıra, ele alınması gereken bir diğer yenilik çeşidi de aşamalı yeniliktir. Aşamalı yenilik, “mevcut bir ürünün

veya teknolojinin başka amaçlara hizmet edecek şekilde düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Luecke 2008).

İş makinelerinin kullanıldığı ilk dönemler radikal yeniliğe örnek olarak verilebilir. Bu iş makinelerinin zamanla kullanım alanlarının yaygınlaşması ise aşamalı yenilik olarak tanımlanabilir.

## **5.3 REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ**

### **5.3.1 Rekabet Üstünlüğü Kavramı**

Rekabet üstünlüğü sağlayan firmaların sürdürülebilir kârlılıkları artabilmekte ve işletme ömürleri uzayabilmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlayamayan firmaların ise ömürlerini tamamlamaları söz konusudur. Bu kavram üzerinde literatürde pek çok tanım mevcuttur. Ma (1999) rekabet üstünlüğünü, “bir firmanın müşterilerine daha iyi hizmet vermesine ve bu nedenle daha çok müşteri değeri yaratmasına izin veren firma niteliklerindeki farklılık ya da asimetriklik” olarak tanımlamaktadır. Zahra and Das (1993) ise bu kavramı, “bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında geliştirdiği eşsiz konum” şeklinde tanımlamakta ve bunun gerçekleştirilmesi için organizasyonların imalât stratejilerinin; mevcut insan, teknoloji, finans ve bilgi kaynaklarına dayandırılması gerektiğini öne sürmektedir.

Rekabet üstünlüğü, bir firmanın rekabet stratejilerini uygulamaya nasıl geçirdiği ile ilgilidir (Porter 1980, 1985). Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsamaktadır (Baumol et al. 1982). Dolayısıyla, bir firma mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan ve değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin avantajlarını kopyalayamadıklarında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Barney et al. 1989, Barney 1991, Oliver 1997, Hoffman 2000).

## 5.3.2 Genel Rekabet Stratejileri

### 5.3.2.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Stratejiyi belirleyen ana tema, iřletmenin toplam maliyetlerde en dūřuk seviyede olmasıdır. Maliyet liderliđi, ekonomiklik olęęine sahip tesislerin kurulmasını, tecrübelerden kaynaklanan gūçlü maliyet dūřuřlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü ve Ar-Ge, satış gücü ve reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. Bu sebeple; kalite, hizmet ve diđer alanlar ihmal edilmese de, yönetim tüm dikkatini maliyet kontrolü üzerinde yoğunlařtırmalıdır (Porter 2003).

Dūřuk maliyetli bir konuma sahip olmak, firmaya sektör ortalamasının üstünde getiriler sađlayabilir. Maliyet konumu, firmaya rakipleri karřısında bir savunma sađlayabilir; çünkü dūřuk maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hâlâ getiriler elde edebileceđi anlamına gelmektedir. Dūřuk maliyetlilik konumu, firmayı gūçlü alıcılara karřı korur, firmaya girdi maliyetlerindeki artıřla bařa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak gūçlü tedarikçiler karřısında bir savunma sađlar, sektöre yeni girecek firmalar için mevcut firmalara üstünlük kazandırır ve ikâme ürünler karřısında firmanın sektördeki rakiplerine göre avantaj sađlamasına yol açar. Dolayısıyla, dūřuk maliyetli bir konum, firmayı diđer rekabet stratejilerine karřı korumaktadır (Porter 2003).

Maliyet liderliği stratejisini etkin bir şekilde kullanabilmek, yüksek pazar payı ve önemli bir satış hacmi gerektirmektedir. Ayrıca, bu stratejinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi, teknik sermayeye dayalı yatırımlar, üretim sürecinde teknik etkinlik, üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler, dūřuk maliyetli dağıtım sistemi ve sıkı maliyet kontrolü konularında firmanın etkin bir şekilde çalışmasını gerektirmektedir (Taşkıran 2003, Porter 2003). Maliyet liderliği stratejisi ile firma, kârlılığı maksimize edebilmek için rakip firmalar ile kıyaslama yaparak ortak maliyetleri minimize etmeyi hedefler (Naidoo 2010).

Maliyet liderliği stratejisi sayesinde KOBİ'ler kriz ortamlarında ayakta kalabilmek için avantaj sağlayabilmektedirler. Tedarik, lojistik, insan kaynakları ve verimlilik gibi alanlarda yapılacak çalışmalar ile maliyetlerin azaltılması, bunun kâr oranlarına olumlu etkisi ve rekabette avantaj sağlanması, firmayı kriz ortamlarında ayakta tutmaya yardımcı olabileceği

gibi, kriz dışı ortamda da yüksek kâr oranları elde ederek, kriz ortamına firmanın sağlam bir finansal durum ile girmesini sağlayabilir.

Maliyet liderliği stratejisinin inşaat sektöründeki uygulaması firmaların performansı açısından çok önemlidir. Özellikle projelerin hayata geçmesindeki yüksek maliyetler, maliyet liderliği stratejisi konusunda etkin firmaları avantajlı konuma getirebilir. Yüksek girdilerde sağlanacak maliyet düşüşü, firmalara yüksek kârlar getirerek performanslarına önemli katkılar sağlayabilir.

### **5.3.2.2 Farklılaşma Stratejisi**

Farklılaşma; tasarım veya marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer yollarla gerçekleştirilebilmektedir. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır (Porter 2003). Ortaya çıkan daha fazla farklılık, rakiplerine karşı üstünlük anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirdikleri takdirde işletmelerin, rakipleri ile aralarındaki mesafe artacak ve ürünlerin müşteri karşısında çekiciliği güçlenmiş olacaktır (Çam 2002). Farklılaşma stratejisi ile firma diğer rekabet stratejilerini de dikkate almalıdır. Farklılaşma stratejisini uygularken maliyet liderliği stratejisine uygun olmayan şekilde hareket eden firmaların başarılı olmaları mümkün görünmemektedir.

Farklılaşma stratejisi, eğer gerçekleştirilebilirse, sektörde ortalamanın üstünde bir kazanç sağlar ve diğer rekabet stratejileri ile başa çıkabilmek için işletmelere üstünlük sağlar. Markaya önem veren müşterilerin fiyatlar karşısında hassasiyeti düşük olabilir. Bu durum, rekabette rakiplerine karşı firmayı koruyabilir. Farklılaşma sebebiyle firmaya olan müşteri bağlılığı ve farklı olmanın üstünlüğü sayesinde, rakip firmaların pazara girişi engellenebilir. Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikâme ürünler karşısında rakiplerine göre daha iyi korunur (Porter 2003).

Diğer rekabet stratejileri, firmaların sürdürülebilir büyüme ve kriz ortamlarında tek başlarına ayakta kalmalarını sağlamayabilmektedir. Firmaların bu durumda, performanslarını artırmak amacı ile farklılaşma stratejisini gerçekleştirmesi gerekebilmektedir. Farklılaşma stratejisi ile firmalar fiyat, kalite, tasarım, müşteri memnuniyeti, iş bitirme hızı ve imaj gibi konularda rakiplerine göre kendilerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Sağladıkları



bu rekabet üstünlüğü, firmaların gelişmesine ve kriz ortamlarında ayakta kalmasına yardımcı olabilmektedir.

İnşaat sektöründe diğer sektörde olduğu gibi müşteri çok önemlidir. Hayata geçen projelerin kısa zamanda müşteriler tarafından satın alınması önemlidir. Müşterilerin ise hayata geçen projeleri satın alabilmesi, projeye olan beğenisi ile orantılıdır. Müşteri tercihlerinden önemli bir etken de, talep ettiği ürünün diğer ürünler ile olan farklılıklarıdır. Diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de fiyat, kalite, tasarım, müşteri memnuniyeti, iş bitirme hızı ve imaj gibi konular önem arz etmektedir. İnşaat firmalarının ürünlerini kısa sürede pazarlayabilmeleri bu konularda yapacakları çalışmalar ile orantılıdır. Özellikle KOBİ'lerin, benzer iş yapan çok firma olmasından dolayı, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmelerinde farklılaşma stratejisinin ayrı bir önemi vardır.

### **5.3.2.3 Odaklanma Stratejisi**

Genel rekabet stratejilerinin üçüncüsü odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisinde, işletme, rekabet alanının sınırlarını daraltmakta ve kendisine daha dar kapsamlı bir rekabet stratejisi oluşturmaktadır. İşletmenin amacı, kaynaklarını ve tüm çabalarını hedefine yönelterek kaynaklarının etkisini çoğaltmaktır. Kaynaklarını ve çabalarını farklı alanlara dağıtarak verim kayıplarına yol açmaktansa, odaklanarak verimliliği artırmak, işletmelere ilgilendikleri alanlarda başarılar getirebilmektedir (Altuntuğ 2007).

İşletme, odaklanma stratejisini üç yolla uygulayabilmektedir: özel bir müşteri grubuna odaklanarak, belirli bir ürün çeşidine odaklanarak ya da belirli bir coğrafi bölgeye odaklanarak rekabetçi üstünlük kazanmaya çalışmaktadır (Porter 2003). Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme hedef kitlesini memnun etmek ve onlara en iyi hizmeti en kısa zamanda vermek amacıyla hareket etmektedir. Böyle bir strateji “tüm yumurtaları aynı sepete koymak” gibi bir riski barındırmakla birlikte, odak noktasını kaybetmemek şartıyla, stratejik esneme payı bırakmak ve gerekirse taktiksel değişikliklere başvurmak yoluyla, söz konusu risk faktörü yok edilebilmektedir (Kavrakoğlu vd. 2002).

Odaklanma stratejisi, daha dar bir pazarda faaliyet göstermeyi içermekte ve firmanın rakiplerine göre daha iyi performans göstermesini gerektirmektedir (Naidoo 2010). Bazı

inşaat firmaları için rakiplerine karşı üstünlük sağlamasını sağlayacak önemli stratejilerden biridir. Odaklanma stratejisini uygulamaya çalışan firma, odaklandığı sektörde rakiplerine karşı diğer rekabet stratejilerini de uygulayarak üstünlük sağlamalıdır. Sadece odaklanma stratejisi, firmaların performanslarına uzun vadede katkı sağlamayabilir. Bunun nedeni ise kâr oranının yüksek olduğu pazarlara rakiplerin kısa sürede girmeleri ve bu pazardaki rekabet ile kâr oranlarının düşmesidir.

#### **5.3.2.4 Genel Değerlendirme**

Rekabet üstünlüğünü maliyet lideri olarak sağlayan bir firma, sektörde en düşük maliyetlere ulaşmaya çalışmalıdır ve aynı zamanda ürün farklılaştırma açısından da rakipleri ile belli bir dereceye kadar denklik sağlamalıdır. Rekabet üstünlüğünü ürün farklılaştırma ile sağlayan bir firma ise müşteriler tarafından değer verilen benzersiz ürün/hizmet(ler) sunmalı ve aynı zamanda maliyet açısından da rakipleriyle bir denklik sağlamaya çalışmalıdır (Walley and Thwaites 1996).

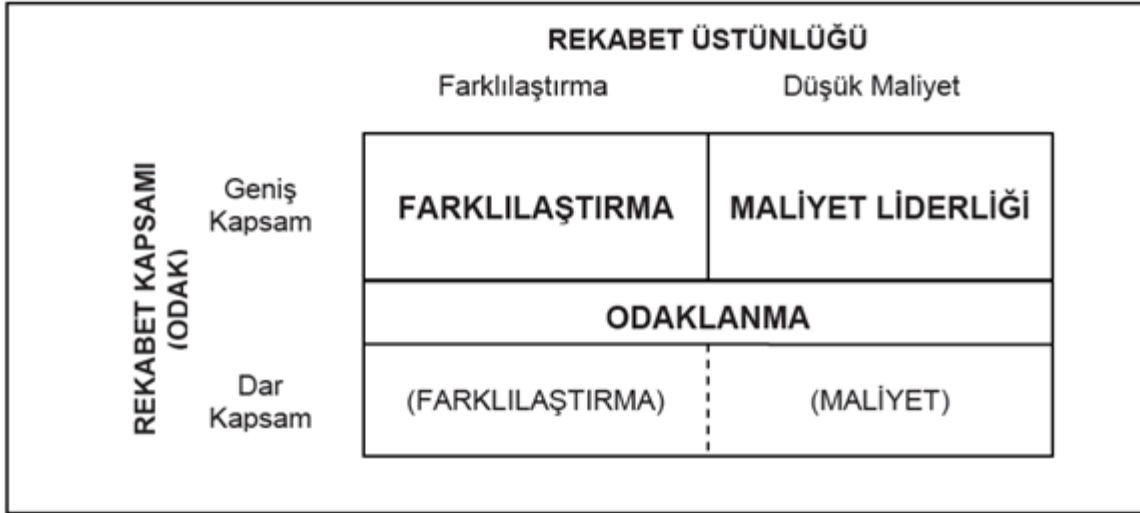
Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmaların odaklanma, maliyet liderliği ve farklılaşma konularında çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu stratejilerden yalnızca birini uygulamak ve diğer stratejileri göz ardı etmek, firmanın performansına olumsuz etki edecektir.

Firmaların; maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma konularındaki çalışmaları zamanla diğer firmalar tarafından da taklit edilebileceği için kâr oranları düşecek ve zamanla rekabet üstünlüklerini kaybetme durumu söz konusu olabilecektir. Rekabet üstünlüğünün devam edebilmesi, odaklanma ve farklılaşma konusunda devamlı bir gelişim içerisinde bulunmalarına ve ürettikleri ürün ve hizmetleri uygun fiyatlar ile müşterilerine sunmalarına bağlıdır.

Porter'e (2003) göre, bu üç temel strateji kapsamında işletmelerin rekabetçi pozisyonları şunlardır:

- Geniş bir pazar payını hedef alarak, düşük maliyetli üretici olmak
- Geniş bir pazar payını hedef alarak, kendisini rakiplerinden farklılaştırmak
- Pazarın belli bir bölümüne odaklanarak;
  - Düşük maliyetli üretici olmak
  - Kendisini rakiplerinden farklılaştırmak
  - Her iki stratejiyi birlikte kullanmak

Porter'a (1980) göre, bir firmanın Şekil 5.2'de görülen üç farklı rekabet stratejisi arasından bir seçim yapması gereklidir: (i) maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanma (maliyet/farklılaştırma). Bu stratejiler firmanın rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir alanda uygulanabilir. Geniş bir alanda uygulandığında firma genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir alanda uygulandığında ise firma, belirli bir pazarda maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır (odaklanma). Bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalamanın üzerinde, uzun dönemli kâr artışları elde edebilmesi için, değer zinciri olarak bilinen bir takım faaliyetleri (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler, vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerekir (Porter 1985).



Şekil 5.2 Porter'ın rekabet stratejileri (Porter 1985).

İnşaat firmalarının, bu stratejileri kullanırken çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Özellikle gelişmekte olan küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının kriz ortamlarında ayakta kalmaları bu şekilde mümkün olabilmektedir. Her kullanılan stratejinin firmaya katkı sağlaması mümkünken, stratejilerin yanlış ve dengesiz kullanılması kriz ortamlarında ciddi başarısızlıklara neden olabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi uygularken maliyeti ön plana alarak kaliteden taviz verilmesi, farklılaşma stratejini uygularken getirisi olmayacak yatırımların yapılması, odaklanma stratejisi uygularken bütün çalışmaların yanlış bir noktaya odaklanması gibi hatalar, firmaların hayat evrelerini tamamlamasına neden olabilmektedir.

## 5.4 PERFORMANS (HAYATTA KALMA)

### 5.4.1 Performans Kavramı

İşletme performansı, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmede gösterdikleri başarı ya da başarısızlıkları ölçen bir olgu olarak değerlendirilebilir. Literatürde performans ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Performans, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesi veya sonuçlar olarak veya bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde ettiği sonuçların nicel veya nitel ifadesi olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, birey, grup veya teşebbüsün etkinliğinin ve verimliliğinin işletmeye yapmış olduğu katkının ölçülmesi, kaynakların etkin şekilde kullanılması ve amacın gerçekleştirilme düzeyinin belirlenmesidir (Tetik 2003).

Günümüzde ekonomik açıdan değerlendirilme olanağı bulunan tüm faaliyetlerde, performans kavramı ön plana çıkmaktadır. Performans yönetimi kavramı, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ele alınmasının bir gereği olarak gelişme göstermiş ve işletmecilik alanındaki gelişmeler doğrultusunda, uygulamaya yönelik çağdaş bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. Sonuç olarak, performans yönetimi, rasyonelliğe odaklanmış işletme yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere bağlı olarak çıktılarını sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır (Bilgin 2004).

Performans yönetimi, küresel rekabet ortamındaki işletmelerin tüm faaliyet alanlarında ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir firmanın kontrol edilebilmesi açısından, geri beslemenin büyük bir önemi bulunmaktadır. Geri besleme olmadan bireylerin veya işletmelerin, tehdit veya fırsatları tanımlayamamaları olasılığı yükselmektedir. Bu durumda, yöneticilerin, fırsatların değerlendirilmesi ve işletmenin karşısına çıkması muhtemel tehditlerin giderilmesinde başarısız olması muhtemeldir (Kaydos 1999).

Performans artışlarının; maliyetlerin düşürülmesinde, kârlılık düzeylerinin arttırılmasında, enflasyonla mücadelede ve istihdamın arttırılmasında en hızlı sonuç veren araç olduğu göz önüne alındığında, performans kavramının ve işletmelerde performansı geliştirme çabalarının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Mistepe 1998).

Günümüzde performansın önemi, performans artışlarının işletmeler açısından sağladığı mikro düzeydeki katkılar ve ulusal çıkarılara sağladığı makro düzeydeki katkılar açısından çok daha belirgin hale gelmiştir. Artan performans, işletme açısından daha iyi kalite, daha düşük maliyet, daha çok üretim, daha çok gelir ve daha çok kâr gibi boyutlarıyla ön plana çıkarken, ulusal açıdan da o ülkede yaşayan insanların hayat standartlarını geliştirme boyutuyla kendini göstermektedir (Aydeniz 1999).

#### **5.4.2 Performansın Boyutları**

Performans kavramının birçok boyutu olmasına rağmen, ekonomi ile ilişkili olan performans çeşitleri aşağıdaki gibi verilebilir:

- Etkililik
- Etkinlik
- Verimlilik
- Kalite
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk.

##### **5.4.2.1 Etkililik**

Etkililik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans ölçütüdür (Akal 1992, Gürkan 1995). Gönen'e (2005) göre ise etkililik; bir başarının saptanması için sağlanmış faktör ölçülerini kullanarak hedef ve amaçlara ulaşmaktır. Bu nedenle etkililik, örgütün sadece çıktılarıyla ilgilenir (Gülcü 2001).

Etkililik işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Burada kalite, üretimde ürünün gözle gözlemlenebilen özelliklerinde aranan kaliteden farklıdır. Burada kalite, ürün ya da hizmetten sağlanan yarar ile belirlenmektedir. Müşteri beklentilerinin karşılanması ve gerçekleştirilen sonucun işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik katkısı bu konuya örnek olarak verilebilir (Akal 2000).

#### **5.4.2.2 Etkinlik**

Etkinlik; mal, hizmet veya diğer sonuçların çıktılarını ile, bunların üretilmesi için gereken kaynaklar arasındaki ilişkidir (Ömürgönülşen 2003).

Etkinlik, elde edilen çıktıya ne kadar girdi kullanılarak ulaşıldığı sorusunun sorulmasını gerektirmektedir. Etkinlik kavramında dikkatler kaynaklardan çok ulaşılan sonuca yönelmişken, etkinlik açısından hem ulaşılan sonuç hem de kullanılan kaynak önem arz etmektedir (Güran 2005).

#### **5.4.2.3 Verimlilik**

Verimliliği saptamak amacıyla yapılan oranlama işlemi, toplam çıktı ile, miktar cinsinden ölçülen bütün girdiler arasında yapıldığında fiziksel verimlilik; toplam çıktının parasal değeri ile girdilerin toplam maliyeti arasında gerçekleştirildiğinde ekonomik verimlilik söz konusu olmaktadır. Bu anlamda, verimlilik artışı sadece üretimdeki artış değil, aynı zamanda, ürünü en az masraf ile daha az girdi kullanarak üretmeyi de kapsamaktadır (Alpugan 1991).

#### **5.4.2.4 Kalite**

Bir performans boyutu olarak kalite; kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan bir kavramdır (Akal 2000).

#### **5.4.2.5 Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk**

Kâr kavramı, satışlarla maliyetler, yani çıktılarla girdiler arasındaki farkı, kârlılık kavramı ise işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranını ifade etmektedir (Şimşek 2007). Kârlılık gibi, maliyet ve gelir ilişkisini gösteren bir başka kavram da bütçeye uygunluktur. Bu kavram, kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine kullanılmaktadır (Akal 2000). Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri, performans ölçümünde kullanıldığı gibi, hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemler alınmasına ve hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkı sağlamaktadır (Benligiray 1999).

### **5.4.3 İşletmelerde Performans Yönetimi**

İşletme performans yönetimi; tüm çalışanları, performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme ve kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (URL-8 2013).

Performans kavramı, en geniş anlamı ile belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından ortaya koyan bir kavramdır. Buradan hareketle, performans yönetimi de, işletmenin amaçlarını ve görevlerini mümkün olabileceken iyi ve en başarılı şekilde gerçekleştirmek için, işletme kaynaklarını performanslarına göre seçme ve değerlendirme sürecidir (Akal 2000). Dolayısı ile, performans yönetimi, ilgili çıktılara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli olarak ölçmeyi gerekli kılmaktadır (Bilgin 2004). “Performans yönetim sistemi ise gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil 2002).

## **5.5 HİPOTEZİN GELİŞİMİ**

### **5.5.1 Yenilik-Rekabet Üstünlüğü İlişkisi**

Yenilik-rekabet ilişkileri; ekonomik, sosyal, politik ve kültürel değişkenlerin etkileşim halinde olmalarından dolayı hem karmaşık hem de çok yönlüdür.

Schumpeter (1974), özel sektörün elde ettiği kârın kaynağının başarılı bir yenilik olduğunu ve yeniliğin iktisadi büyümeyi getireceğini vurgulamış ve yeniliği girişimci ile ilişkilendiren ilk iktisatçı olmuştur. Rekabetçiliğin temelinde yenilik olduğu anlayışı ilk kez, piyasa dinamiklerini yaratıcı yıkım süreci olarak tanımlayan Schumpeter (1974) tarafından ortaya atılmıştır.

Baldwin and Scott (1987), rekabetin yenilik üzerindeki etkisini araştıran ekonomistlerin, probleme yenilikçi sektörlerin ortak yönlerine bakarak ve çok ya da az yenilikçi olanları arayarak

yaklaştıklarını belirtmişlerdir. Schumpeter'in (1974) aksine Howitt (2007), çalışılan tüm olaylarda genel olarak rekabet politikasının güçlendirilmesinin yenilik üzerinde pozitif etkisi olduğu değerlendirmesini yapmaktadır.

Organizasyonel yenilik sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Hamel 2006, Hamel 2007). Avusturalya'da yapılan bir araştırmada, firmaların teknik ve teknik olmayan yeniliklerle yurt içi ve yurt dışı pazarlarda önemli rekabet üstünlükleri kazandıkları gösterilmiştir (AMC 1995). Ganter and Hecker (2013), Weerawardena and Mavondo (2011), Weerawardena and O'Cass (2004) ve Yamin et al. (1997) rekabet üstünlüğü ile organizasyonel yenilik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Wei and Wang (2011) yaptıkları araştırmada, firmaların stratejik kaynaklarını, rekabetçi pazar üstünlüğü sağlamada kullanabileceklerini ve bunun da finansal performansa katkı sağlayacağını öne sürmüşlerdir. Çin'de 180 firma ile yapılan bu çalışmada, organizasyonel yenilik ile rekabet üstünlüğü arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, Camison and Lopez (2011) İspanya'da 159 firma üzerinde yaptıkları çalışmada, teknik olmayan yenilikler ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Mol and Birkinshaw (2009) sürdürülebilir rekabetin kaynağı olarak organizasyonel yeniliği göstermişlerdir.

Küreselleşmeyle birlikte değişen ve zorlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve süreklilik sağlayabilmek için firmaların ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak piyasaya sunmaları ve üretim yöntemlerini daima yenilemeleri gerekmektedir. Bu ise ancak teknolojik gelişim ve yenilik sayesinde gerçekleştirilebilmektedir (Yavuz ve Albeni 2009).

Horta et al. (2012) Portekiz'de inşaat şirketlerinin performanslarını finansal sağlamlık ve sektördeki yenilikler açısından değerlendiren bir çalışma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, ülkedeki yenilikçi firmaları, yenilik faaliyetlerinin sınırlarını ve sürdürülebilirliği etkileyen faktörleri belirlemişlerdir. Bu firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada, firmaların uzun süreli yenilikçi yaklaşımları sürdürmelerinin mümkün olmadığı, ancak yüksek kârlılık oranlarına sahip firmaların bu yaklaşımı başarabildikleri sonucuna varmışlardır.

Naidoo (2010), Çinli küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yaptığı araştırmada, pazar yeniliği kapasitesinin Çinli KOBİ imalatçıları rekabet üstünlüğü açısından maliyet liderliği konusunda geliştireceğini belirtmiş ve yaptığı model ile bu önermesini desteklenmiştir. Naidoo (2010), yaptığı bu çalışmada yenilik ile farklılaşma ve yenilik ile odaklanma arasında doğrudan ve pozitif



bir ilişki tespit etmiştir. Hamermesh et al. (1978) ve Workman (1993), yaptıkları çalışmada odaklanma stratejisi sahibi firmaların, odaklanma odaklı rekabet üstünlüğü geliştirdiklerini savunmuşlardır.

Tüm bu akademik çalışmalar vasıtasıyla, yenilik ve rekabet üstünlüğü arasında bir ilişkinin söz konusu olduğu öngörülmüş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a : Küçük ve orta ölçekli firmaların yenilik çalışmaları ile farklılaşma stratejileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

H1b : Küçük ve orta ölçekli firmaların yenilik çalışmaları ile maliyet liderliği stratejileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

H1c : Küçük ve orta ölçekli firmaların yenilik çalışmaları ile odaklanma stratejileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

### **5.5.2 Rekabet Üstünlüğü-Performans İlişkisi**

Gelişen ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile performans arasındaki bağlantı akademik araştırmalarda kurulmuştur (Barney 1997, Grant 1998, Porter 1980). Üstün performans açısından bakıldığında, firmaların zamanla avantajlarını yenilemedeki dinamik kapasiteleri, üstün performansın belirleyici etkenlerinden rekabet üstünlüğü hipotezine katkı sağlar ve bu hipotez stratejik yönetim araştırmalarında belirleyici rol oynar (Naidoo 2010). Bazı çalışmalar rekabet üstünlüğü stratejisinin firmaların üstün performans göstermesine etkisinin olmadığını öne sürse de (Coff 1999, Ma 2000), çoğu araştırma rekabet üstünlüğünün firma performansına bir değer katarak katkı sağladığını savunmaktadır (Porter 1980, Wernerfelt 1984, Barney 1997, Teece et al. 1997).

Navarro et al. (2010) İspanya'da 150 tane ihracatçı firma üzerinde, yaptıkları çalışmada, rekabet üstünlüğü ile ihracat performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Naidoo (2010), yaptığı çalışmada farklılaşma ile performans, maliyet liderliği ile performans ve odaklanma ile performans arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Lia et al. (2006) yaptıkları çalışmada, malzeme tedarik zinciri yönetimini rekabet üstünlüğü ve firma performansı açısından araştırmışlardır. 196 firma üzerinden elde ettikleri verileri YEM metodu ile değerlendirmişler ve rekabet üstünlüğü ile organizasyonel performans arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Baaij et al. (2004) 500 bilgisayar firması üzerinde araştırma

yapmışlar ve rekabet üstünlüğü ile ihracat performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Tüm bu akademik çalışmalar sonucunda, rekabet üstünlüğü ve performans arasında bir ilişkinin söz konusu olduğu öngörülmüş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2a : Küçük ve orta ölçekli firmaların farklılaşma stratejileri ile hayatta kalmaları arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

H2b : Küçük ve orta ölçekli firmaların maliyet liderliği stratejileri ile hayatta kalmaları arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

H2c : Küçük ve orta ölçekli firmaların odaklanma stratejileri ile hayatta kalmaları arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki söz konusudur.



## BÖLÜM 6

### BULGULAR VE İRDELEME

Bu araştırmada iki farklı ölçüm modelinden faydalanılmıştır. Bunlar; açıklayıcı (exploratory factor analysis – EFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis – CFA) ölçüm modelleridir.

#### 6.1 ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu kapsamda; ölçme aracı, evren ve örneklem, güvenilirlik ve geçerlilik analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

##### 6.1.1 Ölçme Aracı

Ölçme aracı olarak, ekte örneği verilen anket kullanılmış ve ankette toplam 28 adet soru sorulmuştur. İleri sürülen teorik modeli test etmek ve ihtiyaç duyulan veriyi toplamak için üretilen anketteki sorular; yenilik, farklılaşma, maliyet liderliği, odaklanma ve hayatta kalma başlıklarında olmak üzere 5 farklı grupta toplanmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmuştur. İlk kısım, bilgi derleme kısmı olup, anketi cevaplayan inşaat firmaları ve çalışanlar hakkındaki demografik bilgilerden oluşmaktadır. Bu kısımda 9 adet soru yöneltmiştir. İkinci kısımda ise 5’li Likert tipi ölçeğin kullanıldığı YEM ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu kısımda ise 19 adet soru yöneltmiştir. Her bir soruda ileri sürülen fikre, cevaplayanların ne düzeyde katıldıkları; 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 2 “katılmıyorum”, 3 “kısmen katılıyorum”, 4 “katılıyorum” ve 5 “kesinlikle katılıyorum” olmak üzere belirlenmeye çalışılmıştır.

##### 6.1.2 Veri toplama

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin sunuş yazısında, çalışmanın amacı hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Anket formları mümkün olduğu kadar farklı illerde faaliyet

gösteren firmalara yapılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket formları e-posta yoluyla ve yüz yüze yapılan görüşmelerle doldurulmuştur. E-posta gönderilmeden önce, formu dolduracak kişiler anket hakkında bilgilendirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde de anketin amacı ve ulaşılmaya çalışılan sonuç hakkında anketi cevaplayan kişilere bilgilendirme yapılmıştır.

### 6.1.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli inşaat firmaları oluşturmaktadır.

Araştırmanın veri analizi, YEM’e göre yapılmıştır. Bu amaçla SPSS AMOS v.21(SPSS 2013) paket programı kullanılmıştır. Yapılan çalışmada 19 adet soruya karşılık 191 adet örnekleme yapılarak çalışma tamamlanmıştır. Çünkü YEM tekniğinde örneklem sayısının, soru sayısının 8-15 katı arasında olması yeterlidir (Stevens 1996).

Yapılan anket uygulama çalışmalarında yüksek oranda geri bildirim alınmıştır. Geri bildirim oranları Çizelge 6.1’de detaylı bir şekilde belirtilmiştir. E-posta yolu ile anketler gönderilmeden önce ilgili kişilere telefon ile bilgilendirme yapılmıştır. Ön bilgilendirme neticesinde anketi doldurmayı kabul eden 65 kişiye anketler gönderilmiştir. E-posta yolu ile anket gönderilenlerden %58 oranında geri dönüş alınmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde daha önceden tanınan firmalar öncelikli olarak tercih edilmiş ve o firmalarla doğrudan iletişime geçilmiştir. 205 kişiye anket hakkında bilgilendirme yapılarak anketin doldurulması teklif edilmiş, 153 kişi (%75) buna olumlu cevap vermiştir.

Çizelge 6.1 Anket uygulaması ve geri dönüş sayısı.

Anket yapma yöntemi	Gönderilen sayısı	Geçerli anket sayısı	Gerçekleşme Yüzdesi (%)
E-posta	65	38	58
	Anket teklif sayısı	Yapılan anket sayısı	Gerçekleşme Yüzdesi (%)
Yüz yüze	205	153	75
Toplam	270	191	71

#### 6.1.4 Güvenirlik

Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin, ölçmek istenilen şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlik, benzer ölçülerin ne kadar tutarlılıkta benzer sonuçlar üreteceği ile ilgilidir (Rosenthal and Rosnow 1984). Güvenirlilik analizi, Likert gibi çok sayıda şıktan oluşan bir ölçek kullanılması durumunda, ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılarak yapılan bir analizdir. Sonuçlar ise Cronbach alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilir (Altunışık vd. 2005). Çizelge 6.2’de Cronbach alfa katsayısının teorik aralıkları verilmektedir.

Çizelge 6.2 Cronbach alfa katsayısının teorik aralıkları (Cortina 1993).

>0,90	Mükemmel
0,70-0,90	İyi
0,60-0,70	Kabul edilebilir
0,50-0,60	Zayıf
<0,50	Kabul edilemez

Cronbach alfa değerleri sırasıyla; yenilik için 0.87, farklılaşma için 0.76, maliyet liderliği için 0.64, odaklanma için 0.67 ve hayatta kalma için 0.81 bulunmuştur (Çizelge 6.3). Güvenirlilik analizinde Cronbach alfa değerlerine bakılır ve değerlerin belirli değerlerin üzerinde olması istenir (Çizelge 6.2). Cronbach alfa değerleri 0,60’ın üzerinde olduğu için tüm faktörler güvenirlilik analizinden geçmiştir. Standart sapma ve ortalama değerleri, faktörlere ait değerlerdir. Korelasyon matrisi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinilebilir. Çizelge 6.3’te yapılara ilişkin korelasyon matrisi verilmiştir.  $p$  değeri anlamlılık düzeyini ifade etmektedir. Bu değer 0.05, 0.01 ve 0.001 değerleri alabilmektedir. Çalışmaya ait korelasyon matrisinde  $p < 0.01$  olarak bulunmuştur, yani anlamlılık düzeyi 0,01’dir.

Çizelge 6.3 Korelasyon matrisi.

Faktörler	Alfa değerleri	Ortalama	Standart sapma	Yenilik	Farklılaşma	Maliyet liderliği	Odaklanma	Hayatta kalma
Yenilik	0,87	3,76	0,77	-				
Farklılaşma	0,76	3,92	0,75	0,69**	-			
Maliyet liderliği	0,64	3,72	0,75	0,53**	0,55**	-		
Odaklanma	0,67	3,71	0,85	0,41**	0,44**	0,36**	-	
Hayatta kalma	0,81	3,87	0,65	0,75**	0,75**	0,61**	0,53**	-

\*  $p < 0.05$ .

\*\*  $p < 0.01$ .

\*\*\*  $p < 0.001$ .

### 6.1.5 Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi

Faktör analizi yapmanın uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçüsü ve Bartlett Küresellik Testi değerleri incelenmiştir. KMO örneklem yeterlilik ölçüsü testi sonuçları Çizelge 6.4’te verilmiştir. Bu testte KMO değerinin 0,50’den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. 0,60 ve üstü değer, kabul edilebilir düzeyi ifade etmektedir (Hair et al. 1998). Elde edilen sonuçların oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakılarak, değişkenler arası yüksek bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon matrisinin anlamlılık düzeyini belirlemek için yapılan Bartlett’s Küresellik Testi değerleri incelendiğinde ise anlamlı değerler olduğu görülmektedir. Her iki test de çalışmada bu faktör için faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 6.4 Ölçeklerin KMO değerleri.

Ölçekler	KMO	Bartlett	df	Anlamlılık düzeyi
Yenilik	0,849	531,805	15	0,000
Rekabet	0,826	484,862	36	0,000
Hayatta Kalma	0,75	291,169	6	0,000

Bu çalışmada, KMO örneklem yeterliliği ölçüsünün 0,60'ın üzerinde olması, ölçekte yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çizelge 6.4'de görüldüğü gibi, araştırmada yer alan temel ölçeklerin KMO değerlerinin tamamı 0,60'tan büyüktür. Bu değerlerin yüksek düzeyde çıkması, değişkenlere faktör analizi uygulanabileceğini göstermiştir. Bartlett testi ise değişkenler arasındaki ilişkinin analiz için elverişlilik derecesini ve sonuçların istatistiksel anlamlılık taşıdığını göstermektedir (Tabachnick and Fidell 2001). Bartlett küresellik testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığının test edilmesi için yapılmaktadır. Korelasyon matrisinin birim matris olduğu durumda ise değişkenler arasında hiçbir ilişki var olmayacağından, yöntemin uygulanması mümkün olmamaktadır. Çizelge 6.4'de görüldüğü gibi, korelasyon matrisinin determinantının ki-kare dönüşümüne dayanan Bartlett test istatistiği sonuçları oldukça yüksek, anlamlılık düzeyi (significance level) ise düşüktür. Dolayısıyla, korelasyon matrisinin birim matris olmadığı ortaya çıkmıştır. KMO ve Bartlett testleri sonucunda, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu ve anlamlı gruplar oluşabileceği görülmüştür.

## **6.2 ÖLÇÜMLER**

### **6.2.1 Demografik Bulgular**

Anket uygulanan kişiler ve firmalar hakkındaki genel bilgiler derlenerek Çizelge 6.5'de gösterilmiştir.



Çizelge 6.5 Demografik bulgular.

Cinsiyet	Erkek	93	Pozisyon	Saha mühendisi	35
	Kadın	7		Firma sahibi	31
Meslek	İnşaat müh.	33		Şantiye şefi	18
	Makine müh.	21		Makine müh.	7
	Elektrik müh.	7		Elektrik müh.	4
	Mimar	11		Diğer	3
	Tekniker	14		Mimar	2
	Formen	6	Çalışan sayısı	1-9	19
	Usta	5		10-49	38
	Diğer	3		50-99	17
Eğitim durumu	İlkokul	3		100-199	13
	Ortaokul	3		200-249	13
	Lise	12		250 ve üzeri	0
	Üniversite	72	İş hacmi (milyon TL)	0-1	15
	Y. lisans	10		1-8	32
	Doktora	0		8-16	22
Çalışma yılı	0-5	49		16-24	8
	6-10	26		24-32	7
	11-20	14		32-40	16
	21 ve üzeri	11		40 ve üzeri	0
İş tecrübesi	0-5	15	Şirket tecrübesi	0-5	13
	6-10	20		6-10	24
	11-20	35		11-20	30
	21 ve üzeri	30		21-50	30
				51 ve üzeri	3

### 6.2.1.1 Cinsiyet

Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında % 93'ünün erkek, %7'sinin bayan olduğu görülmektedir (Çizelge 6.5). Cinsiyete ilişkin verilere göre, araştırmaya cevap verenler ağırlıklı olarak erkeklerden oluşmuştur. İnşaat sektörü erkek yoğun bir sektördür ve bu çalışmadaki bulgularla paralellik göstermektedir.

### 6.2.1.2 Meslek

Anketi cevaplayanların mesleklerine göre dağılımına bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda cevaplayanların mesleklerinin; inşaat mühendisi (%33), makine mühendisi (%21), tekniker (%14), mimar (%11) ve elektrik mühendisi (%7) olduğu görülmektedir. Bu meslek

sahipleri, tüm anketi cevaplayanların %86'sını oluşturmaktadır. Anketi cevaplayanlar ağırlıklı olarak mühendis ve mimarlardan oluşmaktadır.

### **6.2.1.3 Eğitim Durumu**

Anketi cevaplayanların eğitim durumlarına bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda cevaplayanların eğitim durumlarının; üniversite (%72), lise (%12) ve yüksek lisans (%10) olduğu görülmektedir. Bu eğitim sahipleri, tüm anketi cevaplayanların %94'ünü oluşturmaktadır. Anketi cevaplayanların çoğu üniversite mezunlarından oluşmaktadır.

### **6.2.1.4 Çalışma Yılı**

Anketi cevaplayanların mevcut firmalarındaki çalışma yıllarına bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda cevaplayanların çalışma yıllarının; 0-5 (%49), 6-10 (%26) ve 11-20 (%14) olduğu görülmektedir. Bu çalışma yıllarına sahip kişiler, tüm anketi cevaplayanların %89'unu oluşturmaktadır. Anketi dolduranların çoğunun çalışma yılları 0-20 arasında olsa bile, 0-5 yıl tecrübeye sahip kişilerin oranı %49 gibi önemli bir rakamı oluşturmaktadır. Bu durum, inşaat sektöründe iş değişikliğinin yoğun olduğuna dair bir gösterge olabilir.

### **6.2.1.5 İş Tecrübesi**

Anketi cevaplayanların iş tecrübelerine bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda cevaplayanların iş tecrübelerinin; 11-20 yıl (%35), 21 ve üzeri yıl (%30) ve 6-10 yıl (%20) olduğu görülmektedir. Bu iş tecrübesine sahip kişiler, tüm anketi cevaplayanların %85'ini oluşturmaktadır. İş tecrübesi ile çalışma yılları arasındaki fark önemlidir. Anketi cevaplayanların iş tecrübeleri 6-21 ve üzeri yıl arasında homojen bir dağılım göstermektedir.

### **6.2.1.6 Pozisyon**

Anketi cevaplayanların pozisyonlarına bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda cevaplayanların pozisyonlarının; saha mühendisi (%35), firma sahibi (%31) ve şantiye şefi (%18) olduğu görülmektedir. Bu pozisyondaki kişiler, tüm anketi cevaplayanların %84'ünü oluşturmaktadır. Anketi cevaplayanların çoğunluğunu idareci pozisyondaki firma çalışanları doldurmuştur.

### **6.2.1.7 Çalışan Sayısı**

Anketi cevaplayanların firmalarındaki çalışan sayılarına bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda çalışan sayılarının; 10-49 (%38), 1-9 (%19) ve 50-99 (%17) olduğu görülmektedir. Bu firmalarda görevli anket cevaplayan kişiler, tüm anketi cevaplayanların %74'ünü oluşturmaktadır. Firmaların çalışan sayıları ağırlıklı olarak 1-49 arasında değişmektedir.

### **6.2.1.8 İş Hacmi**

Anketi cevaplayan kişilerin çalıştıkları firmaların iş hacimlerine bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda iş hacimlerinin; 1-8 milyon TL (%32), 8-16 milyon TL (%22), 32-40 milyon TL (16) ve 0-1 milyon TL (%15) olduğu görülmektedir. Bu iş hacimli firmalarda görevli kişiler, tüm anketi cevaplayanların %85'ini oluşturmaktadır. Firmaların iş hacimleri ağırlıklı olarak 1-16 milyon TL arasında değişmektedir.

### **6.2.1.9 Şirket Tecrübesi**

Anketi cevaplayan kişilerin çalıştıkları firmaların tecrübelerine bakıldığında (Çizelge 6.5), en yüksek oranda şirket tecrübelerinin; 11-20 yıl (%30), 21-50 yıl (%30), 6-10 yıl (24) ve 0-5 yıl (%13) olduğu görülmektedir. Bu firmalarda görevli kişiler, tüm anketi cevaplayanların %97'sini oluşturmaktadır. Firmaların tecrübeleri 6-50 yıl arasında homojen dağılmaktadır.

## **6.2.2 Faktör Analizi**

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek için başvurulan çok değişkenli istatistiksel analiz türüdür. Faktör analizinin amacı, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar 2002).

Faktör analizi, temel olarak açıklayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi olarak ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde önceden belirlenmiş bir faktör yapısı öngörülmemektedir. Ayrıca veri, faktör yapısının belirlenmesinde kullanılmaktadır (Özdamar 2002). Doğrulayıcı faktör analizi ise gözlenen değişkenlerin gizil değişkeni ölçüp ölçmediğini test eden araştırmanın ileri safhalarında kullanılan bir analizdir (Tabachnick and Fidell 2001). Açıklayıcı faktör analizi, ölçülen faktörlerin sayısı hakkında bilgi sahibi

olunmadığı ve bir hipotezi sınama yerine ölçme aracılığı ile ölçülen faktörlerin yapısı hakkında bilgi sahibi olduğu bir analiz türü iken, doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacının kuramı doğrultusunda geliştirilen bir hipotezi test etmeye yönelik bir analizdir. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizinde önemli olan, değişkenlerin ilgili faktörle ilişkilerini gösteren faktör yükleridir (Hurley et al. 1997). Çünkü her bir değişken, faktörün gösterge değişkeni niteliğindedir. Değişkenlerin faktör üzerinde yükü arttıkça, faktörü tanımlama gücü artmakta ve bu noktada, doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli arasında benzerlik olmaktadır. Yapısal eşitlik modeli ise doğrulayıcı role sahip olmakla birlikte, faktörlerin uyumunun (goodness of fit) istatistiki olarak test edilmesini sağlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçüklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde kullanılmaktadır (Hair et al. 1998) Bu çalışmada da, araştırmada kullanılan verilerin analizinde öncelikli olarak açıklayıcı faktör analizi, daha sonra açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen boyutların doğrulanmasında ve ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmede doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

### **6.2.2.1 Açıklayıcı Faktör Analizi**

Açıklayıcı faktör analizindeki faktör yük değeri, maddenin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa, bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yüklerinin 0,60 ve üstü yük değeri, yüksek; 0,30 – 0,60 arası yük değeri, orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir. 0,30'dan küçük değerlere sahip faktör yük değerine sahip maddeler çıkartılır (Kline 1994).

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 6.6'da gösterilmiştir. Yenilik için yapılan yüklemelerde oldukça yüksek sonuçlar elde edilmiştir (0.70, 0.74, 0.65, 0.71, 0.85, 0.72). Farklılaşma için yapılan yüklemelerde de yüksek sonuçlar elde edilmiştir (0.73, 0.66, 0.54). Maliyet liderliği için ise m12 (0,43) haricindeki yüklemelerde yüksek sonuçlar elde edilmiştir (0.68, 0.52). Odaklanma için yapılan yüklemelerde, benzer şekilde yüksek sonuçlar elde edilmiştir (0.52, 0.56, 0.73). Hayatta kalma için de, m18 (0,47) haricindeki yüklemelerde oldukça yüksek sonuçlar elde edilmiştir (0.86, 0.86, 0.69). Tüm faktör değerleri 0,30'dan büyük olduğu için çıkartma işlemi yapılmamıştır. Faktör yükleri değerlerinin yüksek sonuçları, maddelerin ilgili faktörleri çok iyi açıkladığı anlamına gelmektedir.

Çizelge 6.6 Açıklayıcı faktör analizi sonuçları.

Faktör	Göstergeler	Ortalama	Standart sapma	Açıklayıcı faktör analizi (standart faktör yükü)
Yenilik (n=191)	m1	4,15	0,95	0,70
	m2	3,70	0,99	0,74
	m3	3,40	1,10	0,65
	m4	3,79	0,94	0,71
	m5	3,94	0,95	0,85
	m6	3,58	1,00	0,72
Farklılaşma (n=191)	m7	3,98	0,91	0,73
	m8	3,91	0,93	0,66
	m9	3,86	0,91	0,54
Maliyet Liderliği (n=191)	m10	3,66	0,95	0,68
	m11	3,67	1,05	0,52
	m12	3,83	0,94	0,43
Odaklanma (n=191)	m13	3,93	0,94	0,52
	m14	3,27	1,25	0,56
	m15	3,92	1,06	0,73
Hayatta Kalma (n=191)	m16	4,12	0,80	0,86
	m17	3,82	0,91	0,86
	m18	3,42	0,77	0,47
	m19	4,11	0,78	0,69

n= örneklem sayısı

### 6.2.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen modeller, doğrulayıcı faktör analiziyle test edilmiştir. Analizler sonucunda modellere ilişkin uyum indeksleri Çizelge 6.7’de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan bazı terimler aşağıda açıklanmıştır.

**GFI (Goodness of fit index):** Uyum derecesi indeksi (GFI), model tarafından açıklanan varyans ve kovaryansı gösteren, 0 ile 1 arasında değer alan ve istatistiksel olmayan bir ölçüttür (Joreskog and Sorbom 1989). Bu değer 1’e eşit olması, veri ile model arasında mükemmel bir uyumun göstergesidir.

**AGFI (Adjusted goodness-of-fit index):** Düzeltilmiş uyum derecesi indeksi (GFI), ölçüsünün bir uzantısı olan ve 0 ile 1 arasında değer alan bir ölçüttür.

**CFI (Comparative fit index):** Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), örneklem büyüklüğünü ve serbestlik derecesini dikkate alan ve 0 ile 1 arasında değer alan bir uyum kriteridir. Küçük örneklerde daha iyi kıyaslama imkânı vermektedir (Tabachnick and Fidell 2001).

**NFI (Normed fit index):** Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), tahmin modeli ve yapısal değişkenleri 0 olan “null” model arasında karşılaştırma yapan bir ölçüttür. Bu değer 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. NFI’nin 1’e eşit olması, veri ile model arasında mükemmel bir uyumu ifade eder.

**RMSEA (Root mean square error approximation):** Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), örnekleme gözlenen değişkenler ile, kovaryansla modelde önerilen parametreler arasındaki farkı gösteren ölçüttür. RMSEA istatistiğinde 0,05’e eşit veya daha küçük değer, mükemmel bir uyumu; 0,05 ile 0,08 arasındaki değerler, kabul edilebilir bir uyumu; 0,10’dan daha büyük değerler ise kötü uyumu ifade etmektedir (Yılmaz ve Türküm 2008, Yener 2007).

**Ki-Kare:** Ki-kare değeri, model ile veri arasındaki uyumu ve kovaryans matrisleri ile örnek arasındaki farklılığı değerlendiren istatistiksel bir ölçüdür. Ki-kare, örnek hacmine duyarlı bir ölçüdür. Bu nedenle modelin istatistiksel uygunluğu test edilirken ki-kare değerinin tek başına bir ölçü olarak alınmaması önerilmektedir (Hooper et al. 2008).

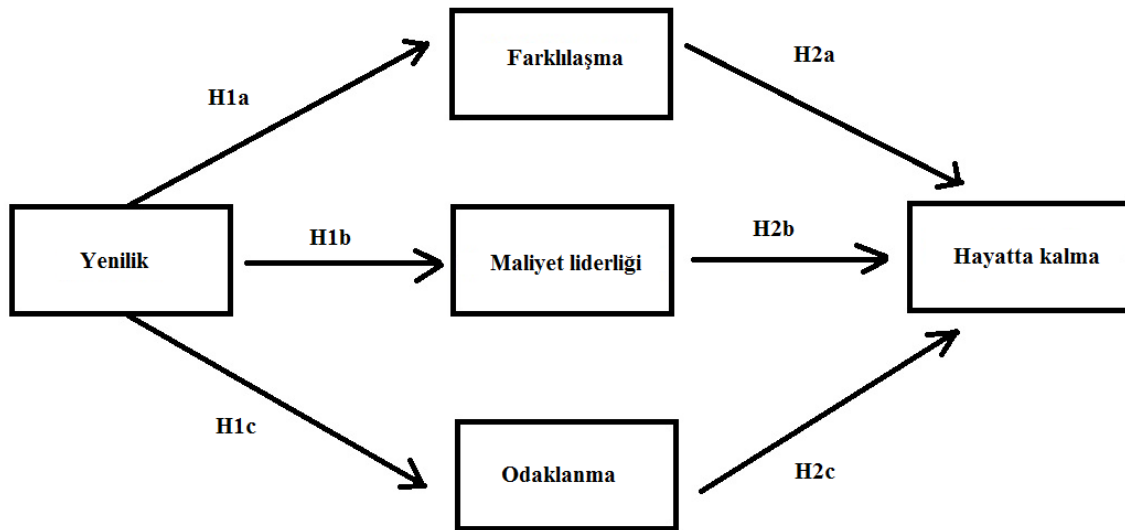
**Serbestlik derecesi:** İstatistikte, bir istatistiğin kesin hesaplanmasında kullanılan değerlerin sayısının ne kadar değişme serbestisi olduğunu sayısal olarak verir.

Çizelge 6.7 Uyum indeksleri.

GFI	0,99
AGFI	0,94
CFI	1,00
NFI	0,99
RMSEA	0,075
Ki kare	4,14
df	2,00
<i>p</i> değeri	0,13
n	191

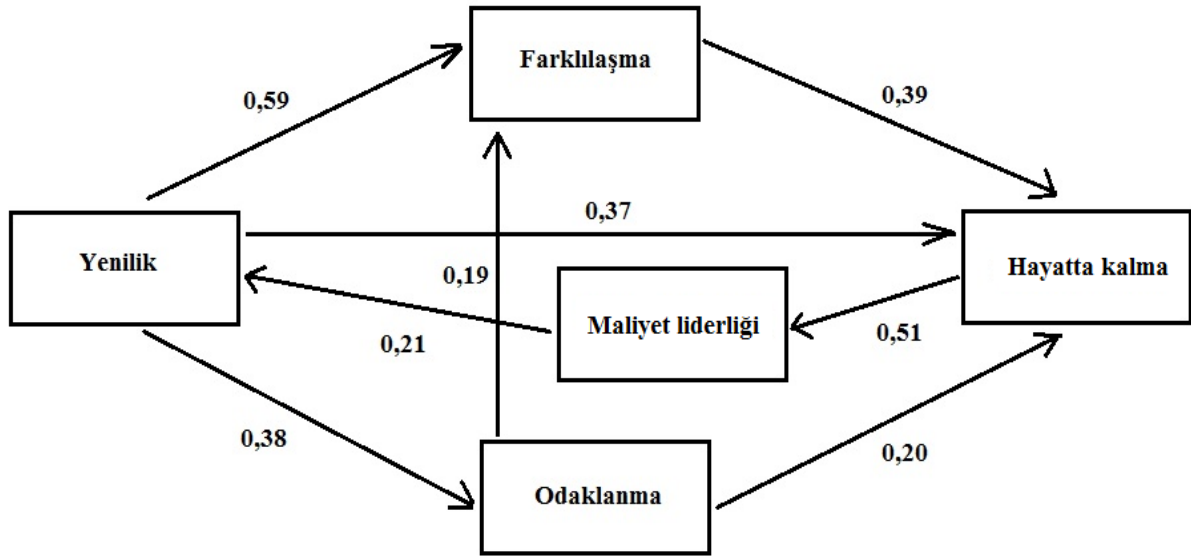
Test edilen modeldeki uyum indeksleri (GFI, AGFI, CFI ve NFI) 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değerler 1'e yaklaştıkça veri ile model arasında mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanır. Bu çalışmaya ait uyum indeksleri (GFI, AGFI, CFI ve NFI) Çizelge 11.3'te görüldüğü üzere, 0,94 ile 1 arasında değişmektedir ve veri ile model arasında mükemmel bir uyum olduğu söylenebilir. RMSEA değeri ise 0,075 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05–0,08 arasında olduğu için RMSEA değeri açısından veri ile modelin uyumlu olduğu söylenebilir.

Önerilen teorik model Şekil 6.1'de verilmiştir.



Şekil 6.1 Önerilen teorik model.

Önerilen teorik modele göre yenilik, farklılaşma-maliyet liderliği-odaklanmayı etkilemekte, farklılaşma-maliyet liderliği-odaklanma da hayatta kalmayı etkilemektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan ve Şekil 6.2’de verilen teorik modelde okların üzerindeki değerler etkileme oranlarını belirtmektedir. Bu modele göre, yenilik 0,59 değeri ile farklılaşmayı, 0,38 değeri ile odaklanmayı ve 0,37 değeri ile hayatta kalmayı etkilemektedir. Farklılaşmanın 0,39 değeri ile, odaklanmanın da 0,20 değeri ile hayatta kalmayı etkilediği görülmektedir. Odaklanma 0,19 değeri ile farklılaşmayı etkilemektedir. Hayatta kalma 0,51 değeri ile maliyet liderliğini, maliyet liderliği de 0,21 değeri ile yeniliği etkilemektedir.



Şekil 6.2 Teorik model sonuçları.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan teorik modele göre, H1a, yani, “küçük ve orta ölçekli firmaların yenilik çalışmaları ile farklılaşma stratejileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

Firmalardaki yenilik çalışmaları idari ve teknik olarak iki kısımda sınıflandırılabilir. Hipotez, idari yenilik yapan küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının yenileşen kadro yapıları ve sahip olacakları yeni dinamizm ile piyasada daha etkin bir şekilde faaliyet göstermek için çalışacaklarını ön görmektedir. İdari yönüyle güçlenen inşaat firmaları, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacağı konulara yönelecektir. İnşaat firmalarının, rekabet üstünlüğü sağlayacağı en önemli konu başlıklarından biri farklılaşmadır. Müşterinin benzer ürünler ve firmalar arasında tercih yapması gerektiği durumda her zaman orijinal yönleriyle



diğerlerinden ayrılanı tercih etmesi söz konusudur. İdari yenilik ile firma yeni fikirlere öncelik verecek, yeniliklere bütçe ve zaman ayıracak ve yenilikçiliği desteklemek için yenilikçi uygulama öneren kişi ve birimler ödüllendirilecektir. Bu yenilik faaliyetleri ile firma rakiplerine karşı üstünlük sağlama çabası içine girecektir. Rekabet üstünlüğü konusunda kendini geliştirmek isteyen firmanın en önemli stratejisi farklılaşma olacaktır. Çalışmada, yenilik faaliyetleri gerçekleştiren inşaat firmalarının öncelikli olarak farklılaşma stratejisini izlemeye yöneldikleri görülmektedir. Farklılaşma stratejisi izleyen küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının makro-ekonomik krizlerde hayatta kalmaları daha kolaylaşacaktır.

H1b, yani, “küçük ve orta ölçekli firmaların yenilik çalışmaları ile maliyet liderliği stratejileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmemektedir. Bunun aksine, maliyet liderliği ile yenilik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, gelişen ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazar yeniliği konusunda firmaya yardımcı olmaktadır (Naidoo 2010). Çalışmada, firmalar yenilik konusuna yatırım yapmalarına, idari ve teknik yenilik ile kendilerini geliştirmeye çalışmalarına rağmen, rekabet stratejilerinden odaklanma ve farklılaşmaya yönelerek performanslarını artırmayı hedefledikleri gözlenmektedir. Ancak bu firmaların yenilik, odaklanma ve farklılaşma konularındaki kendilerini geliştirme gayret ve yatırımlarını, maliyet liderliği stratejisini uygulamada göstermedikleri ortaya çıkmıştır. İnşaat sektöründeki yenilik çalışmaları (iş makinelerinin ve tesislerin yenilenmesi gibi) KOBİ’ler için genellikle yüksek maliyetli yatırımlar oldukları için, yenilik uygulayan firmaların en azından kısa vadede maliyet liderliği stratejisini uygulayamayacakları görülmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmanın, üstün performanstan elde ettiği kârlılığın bir bölümünü yenilik çalışmalarına da yansıttığı ortaya çıkmıştır. İnşaat firmaları üstün performansın sürekliliğini sağlayabilmek için kaynaklarının bir bölümünü daha rahat bir şekilde yenilik çalışmalarına ayırabilmektedir. Bu ayırdığı kaynaklar ile beraber firma, idari ve teknik yenilik konularına önem vermektedir.

H1c, yani, “küçük ve orta ölçekli firmaların yenilik çalışmaları ile odaklanma stratejileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

Çalışmada yenilik faaliyetleri ile odaklanma arasında doğrudan ve pozitif ilişki tespit edilmiş ve yenilik faaliyetlerinin odaklanmayı yüksek oranda etkilediği görülmüştür. Odaklanma faaliyetlerinin ise farklılaşma üzerinde doğrudan ve pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya göre, yenilik faaliyetlerinde bulunan küçük ve orta ölçekli inşaat firmaları odaklanma yönünde çalışmalar yapmaktadır.

Firmaların, yenilik çalışmaları ile güçlenen idari ve teknik kapasiteleri sayesinde rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için izleyebileceği stratejilerden biri de odaklanma stratejisidir. Eğitimle bilgisi yenilenen ve yenilik faaliyetleri teşvik edilen ve ödüllendirilen personel, uyguladıkları teknik yenilikler ile beraber, kabiliyetlerine göre, rakiplerine üstünlük sağlayabilecek alanlarda çalışmalarını yoğunlaştıracaklardır.

Atalay vd. (2013) Türk otomotiv tedarikçileri sektöründe yaptıkları çalışmada; ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazar yeniliklerinin firma performansına olumlu etki ettiğini önermişler ve çalışmaları, ürün ve süreç yeniliklerinin firma performansına olumlu etki ettiği önerisini desteklemiştir. Zehir vd. (2011) Türkiye’de aile firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada, yenilik çalışmalarının firmanın finansal ve büyüme performansına olumlu etki ettiğini önermişler ve çalışmaları bu önerilerini desteklemiştir. Jimenez and Valle (2011) organizasyonel yeniliğin firma performansına olumlu etki ettiğini önermişler ve çalışmaları bu öneriyi desteklemiştir.

Çalışmada ayrıca, yenilik faaliyetlerinin performansa önemli oranda etki ettiği görülmüştür. Yenilik faaliyetleri ile küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının; idari konularda yenilikçi düşüncelere destek vermesi ve yenilikçi düşünceleri ödüllendirmesi, yeniliğe bütçe ve zaman ayırması, teknik konularda seminer ve fuarları etkin şekilde takip etmesi, kullandığı ekipmanları ihtiyaçlarına göre yenilemesi sayesinde makro-ekonomik krizlerde yüksek performans göstermesi beklenmektedir. Makro-ekonomik kriz ortamına giren küçük ve orta ölçekli inşaat firmasının, yenilikçi düşünceye önem vermesinden dolayı, yeni oluşan bu kriz ortamında çalışanlarının yenilikçi fikirleri sayesinde hasarsız bir şekilde krizi atlattığı ve hatta krizi fırsata çevirmesi beklenebilir. Teknik konularda yenilikleri takip eden inşaat firması, işlerine yansıtacak kalite sayesinde, kriz ortamlarında azalan iş imkânlarında müşteriler tarafından tercih edilecek bir firma haline gelebilir.

H2a, yani, “küçük ve orta ölçekli firmaların farklılaşma stratejileri ile hayatta kalmaları arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

Literatürde, yeni bir alana girerken firmanın performansına en büyük etki eden rekabet taktiklerinden birincisi olarak farklılaşma görülmektedir (Hill and Hoskisson 1987). Öncü firmalar bu taktik ile pazara ilk girmenin ve farklılaşmanın getireceği avantajlar sayesinde rakip firmalara göre daha yüksek performans gösterecektir (Ortega and Villaverde 2008). Bunun sebebi, öncü firmaların, rekabet edebilecekleri iyi bir pazar ele geçirmeleri ve böylece hem ekonomik, hem rakiplerin pazara girmesini önleyen ve hem de rekabeti daha az olan bir pazar elde etmeleridir. Bu nedenle, Ortega and Villaverde (2008), öncü firmaların farklılaşma stratejilerinin, firma performansına olumlu etki edeceğini öne sürmüşler, ancak yaptıkları çalışma bunu desteklememiştir. Öncü firmaları ilk takip eden firmaların farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin, firma performansına olumlu etki edeceğine dair hipotez desteklenmiştir.

Yamin et al. (1997) orta ve yüksek derecede farklılaşma uygulayan firmaların az derecede farklılaşma uygulayan firmalara göre organizasyonel performans konusunda daha üstün oldukları sonucuna varmışlardır.

Küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kullanacakları en önemli strateji farklılaşmadır. Bunun nedeni, bu alanda faaliyet gösteren çok sayıda firmanın olması ve özellikle küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının faaliyet gösterdikleri alanların yüksek düzeyde nitelikli personel ve yetkin firmalara ihtiyaç olmaması, yani pazara girme kolaylığıdır. Rekabetin bu kadar üst düzeyde olması, müşterilerin ürün satın alırken çok sayıda alternatiflerinin olması, bu alanda ilerlemek isteyen inşaat firmalarının farklılaşma stratejisi izlemesini mecbur kılmaktadır. Farklılaşma stratejisi izleyen inşaat firmalarının kalite ve iş bitirme hızı ile rakiplerinden önde olması ve müşteri memnuniyetini esas almaları beklenmektedir. Farklılaşma stratejisi izleyen küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının üstün performans gösterecekleri, bu çalışmada ortaya çıkmıştır. İnşaat firmalarının bu üstün performansları, makro-ekonomik krizlerde hayatta kalmalarını kolaylaştıracaktır. Zira makro-ekonomik krizlerde firmaların ayakta kalabilmeleri, nitelikli kadro yapıları, sağlam mali yapıları ile ancak mümkün olabilir. Farklılaşma stratejisi izleyerek üstün performans gösteren inşaat firmaları nitelikli kadro yapıları ve sağlam mali durumları nedeni ile ekonomik krizlere karşı koyabilecek, kriz ortamlarında iş hacimleri düşse bile

krizden sonra eski durumlarına geri dönebilecektir. Bu nitelikli kadro sayesinde yavaşlama olacak iş alanlarını önceden tespit ederek firmalarını yönlendirebileceklerdir.

H2b, yani, “küçük ve orta ölçekli firmaların maliyet liderliği stratejileri ile hayatta kalmaları arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmemektedir.

Yamin et al. (1997) orta ve yüksek derecede maliyet liderliği uygulayan firmaların, az derecede maliyet liderliği uygulayan firmalara göre organizasyonel performans konusunda daha üstün oldukları sonucuna varmıştır.

Ortega and Villaverde’ye (2007) göre, öncü firmaları ilk takip eden firmaların farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, firma performansına olumlu etki etmektedir. Öncü firmaları sonradan takip eden firmaların maliyet liderliği stratejileri ise firma performansına olumlu etki etmemektedir.

Literatürde, maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların performanslarında olumlu gelişmeler olacağı yer almaktadır. Ancak bu çalışmada böyle bir sonuç çıkmamıştır. Türkiye’de KOBİ niteliğindeki inşaat firmaları çok fazla sayıda olduğundan, bu tür firmaların proje üstlenebilmek için tekliflerini aşırı düşük seviyeye biraz da mecburen düşürdükleri ve böylece maliyet lideri oldukları bir gerçektir. Bununla birlikte, bu strateji gerçekçi maliyetler öngörmediği ve bu nedenle sürdürülebilir bir yol olmadığı için, firmalar üstlendikleri projeleri genellikle, gerekli bütçe kısıtları çerçevesinde bitirememekte ve böylece hayatta kalmaları oldukça güç olmaktadır.

Performansın maliyet liderliğini desteklemesi, küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının performansı ile beraber maliyet liderliği stratejisine yönelmesi olarak yorumlanabilir. Üstün performans gösteren inşaat firmaları rekabette üstünlüklerini koruyabilmek için; daha önceden yatırım yapmak istemedikleri maliyet kontrol sistemine yatırım yapmak isteyebilir ve firmalarının artan itibarı sayesinde aynı malzeme, ekipman ve işçilere daha uygun maliyetler ile ulaşabilirler.

H2c, yani, “küçük ve orta ölçekli firmaların odaklanma stratejileri ile hayatta kalmaları arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

Yamin et al. (1997), orta ve yüksek derecede odaklanma uygulayan firmaların, az derecede odaklanma uygulayan firmalara göre finansal performans konusunda daha üstün oldukları sonucuna varmıştır.

Bu çalışmada ise odaklanma stratejisinin farklılaşma stratejisi kadar olmasa da, performansa olumlu etki ettiği ortaya çıkmıştır. Küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının odaklanma stratejisi izlemeleri, makro-ekonomik kriz ortamlarında hayatta kalmaları açısından önemlidir. Makro-ekonomik krizlerde daralan iş hacimleri nedeni ile pek çok firma iş yapma konusunda sıkıntıya düşebilir. Bu tür kriz ortamlarında, iş hacimlerinin daralması nedeni ile iş yapabilecek inşaat firmaları, alanlarında uzmanlaşmış ve odaklanma stratejisini etkin bir şekilde uygulayan firmalar olacaktır. Öyle ki, odaklanan inşaat firmaları KOBİ niteliğinde olduklarından, bu firmaların yetersiz olan kapasite ve finansal imkânlarını sadece belirli bir alana yönlendirmeleri, o alanda rekabet güçlerini artıracak ve böylece hayatta kalmaları daha kolay olacaktır.

Firmanın, imkânlarının önemli bir kısmını odaklanmaya ayırması, odaklanan firmanın sınırlı alanda uzmanlaşması, sınırlı alanda uzmanlaşan firmanın da odaklandığı alanlarda rakiplerine göre farklı ürünler ortaya koyması beklenmektedir. İnşaat firmasının, odaklanma stratejisi ile uzmanlaştığı alanda rakiplerine göre farklı projeler ortaya çıkarması daha kolay olacaktır. Bundan dolayı, firmanın, bu yetenekleri sayesinde, odaklandığı alanda rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için farklılaşma çalışması da yapması beklenmektedir. Zira farklılaşma stratejisi ile desteklenen odaklanma stratejisi firmaya katma değer kazandıracaktır. Bu çalışmada da odaklanma faaliyetlerinin farklılaşmayı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

## BÖLÜM 7

### SONUÇ

Türkiye’de ekonomiyi etkileyebilecek kriz ortamları ortaya çıkabilmektedir. Bu etkiler zaman zaman makro ekonomik kriz şeklinde olup, ülkedeki bütün şirketleri az ya da çok, bir etki altında bırakmaktadır. Bu tez çalışmasında, krizlere açık yapılarıyla küçük ve orta ölçekli inşaat şirketleri konu edilmiştir. Yenilik faaliyetlerinin rekabet üstünlüğüne (farklılaşma, odaklanma, maliyet liderliği), rekabet üstünlüğünün de firmaların makro ekonomik kriz ortamlarında hayatta kalmasına yardımcı olacağı önerilmiştir.

Yapılan çalışmada önerilen teorik model büyük oranda desteklenmesine rağmen, önerilen modelden farklı olarak başka bağlar da ortaya çıkmıştır. Bu bağlar kapsamında; odaklanma faaliyetlerinin farklılaşmayı, yenilik faaliyetlerinin hayatta kalmayı, performansın (hayatta kalma) maliyet liderliğini, maliyet liderliğinin de yenilik faaliyetlerini doğrudan ve pozitif bir şekilde etkilediği görülmüştür. Yenilik faaliyetlerinin maliyet liderliğini, maliyet liderliğinin de hayatta kalmayı doğrudan ve pozitif şekilde etkilediği önermeler ise reddedilmiştir.

Yenilik-farklılaşma ilişkisini öneren hipotez, idari yenilik yapan küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının yenileşen kadro yapıları ve sahip olacakları yeni dinamizm ile piyasada daha etkin bir şekilde faaliyet göstermek için çalışacaklarını ön görmektedir. İdari yönü ile güçlenen firmalar rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için rekabet üstünlüğünün en önemli stratejilerinden farklılaşmaya yönelecektir. Çalışmada, yenilik faaliyetleri gerçekleştiren inşaat firmalarının öncelikli olarak farklılaşma stratejisini izlemeye yöneldikleri görülmektedir. Farklılaşma stratejisi izleyen küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının makro-ekonomik krizlerde hayatta kalmaları daha kolaylaşacaktır.

Çalışmada, firmalar; yenilik, odaklanma ve farklılaşma konusunda kendilerini geliştirmeye çalışmalarına rağmen, aynı gayreti maliyet liderliği stratejisini uygulamada göstermedikleri ortaya çıkmıştır. İnşaat sektöründeki yenilik çalışmaları (iş makinelerinin ve tesislerin

yenilenmesi gibi) KOBİ'ler için genellikle yüksek maliyetli yatırımlar oldukları için, yenilik uygulayan firmaların en azından kısa vadede maliyet liderliği stratejisini uygulayamayacakları görülmektedir.

Firmaların, yenilik çalışmaları ile güçlenen idari ve teknik kapasiteleri sayesinde rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için izleyebileceği stratejilerden biri de odaklanma stratejisidir. Eğitimle bilgisi yenilenen ve yenilik faaliyetleri teşvik edilen ve ödüllendirilen personel, uyguladıkları teknik yenilikler ile beraber, kabiliyetlerine göre, rakiplerine üstünlük sağlayabilecek alanlarda çalışmalarını yoğunlaştıracaklardır.

Çalışmada ayrıca, yenilik faaliyetlerinin performansa önemli oranda etki ettiği görülmüştür. İdari ve teknik yönden kendisini geliştiren inşaat firması, sağladığı dinamizm ve teknik yönden etkinlik sayesinde kriz ortamlarında hayatta kalabilecektir.

Farklılaşma stratejisi izleyen küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının üstün performans gösterecekleri, bu çalışmada ortaya çıkan bir başka bulgudur. İnşaat firmalarının bu üstün performansları, makro-ekonomik krizlerde hayatta kalmalarını kolaylaştıracaktır. Zira makro-ekonomik krizlerde firmaların ayakta kalabilmeleri, nitelikli kadro yapıları ve sağlam mali yapıları ile ancak mümkün olabilir.

Literatürde, maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların performanslarında olumlu gelişmeler olacağı yer almasına rağmen, bu çalışmada böyle bir sonuç çıkmamıştır. Türkiye'de KOBİ niteliğindeki inşaat firmaları çok fazla sayıda olduğundan, bu tür firmaların proje üstlenebilmek için tekliflerini aşırı düşük seviyeye biraz da mecburen düşürdükleri ve böylece maliyet lideri oldukları bir gerçektir. Bununla birlikte, bu strateji gerçekçi maliyetler öngörmediği ve bu nedenle sürdürülebilir bir yol olmadığı için, firmalar üstlendikleri projeleri genellikle, gerekli bütçe kısıtları çerçevesinde bitirememekte ve böylece hayatta kalmaları oldukça güç olmaktadır.

Performansın maliyet liderliğini desteklemesi, küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının performansı ile beraber maliyet liderliği stratejisine yönelmesi olarak yorumlanabilir. Üstün performans gösteren inşaat firmaları rekabette üstünlüklerini koruyabilmek için; daha önceden yatırım yapmak istemedikleri maliyet kontrol sistemine yatırım yapmak isteyebilirler.

Makro-ekonomik krizlerde daralan iş hacimleri nedeni ile pek çok firma iş yapma konusunda sıkıntıya düşebilir. Bu tür kriz ortamlarında, iş hacimlerinin daralması nedeni ile iş yapabilecek inşaat firmaları, alanlarında uzmanlaşmış ve odaklanma stratejisini etkin bir şekilde uygulayan firmalar olacaktır. Öyle ki, odaklanan inşaat firmaları KOBİ niteliğinde olduklarından, bu firmaların yetersiz olan kapasite ve finansal imkânlarını sadece belirli bir alana yönlendirmeleri, o alanda rekabet güçlerini artıracak ve böylece hayatta kalmaları daha kolay olacaktır.

Firmanın, imkânlarının önemli bir kısmını odaklanmaya ayırması, odaklanan firmanın sınırlı alanda uzmanlaşması, sınırlı alanda uzmanlaşan firmanın da odaklandığı alanlarda rakiplerine göre farklı ürünler ortaya koyması beklenmektedir. İnşaat firmasının, odaklanma stratejisi ile uzmanlaştığı alanda rakiplerine göre farklı projeler ortaya çıkarması daha kolay olacaktır. Bundan dolayı, firmanın, bu yetenekleri sayesinde, odaklandığı alanda rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için farklılaşma çalışması da yapması beklenmektedir. Zira farklılaşma stratejisi ile desteklenen odaklanma stratejisi firmaya katma değer kazandıracaktır. Bu çalışmada da odaklanma faaliyetlerinin farklılaşmayı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Tüm bu stratejiler sayesinde kriz ortamlarında firmaların üstün performans göstermeleri beklenmektedir. Kriz ortamlarında üstün performans gösteren firmaların, maliyet liderliği konusunda çok daha rahat hareket etme ve risk alabilme avantajları söz konusudur. Firmalar bu sayede tekliflerinde indirim gitme, kaliteli ve ucuz kaynakları bulma konusunda hareket alanı ve tecrübe kazanmışlar, yüksek kârlılık oranları ile, gelişmiş bir maliyet kontrol sistemine de yatırım yapabilme imkanı elde edebilirler. Firmaların maliyet liderliği stratejisini uygulamaya koymaları, kendi mali kaynaklarını yenilik çalışmalarına daha rahat bir şekilde aktarmalarını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarının, bu tez çalışmasında önerilen ve geçerliliği test edilen teorik modeli etkin ve bilinçli bir şekilde uygulamaları ve etüt etmeleri, makro-ekonomik krizlerde hayatta kalmalarına yardımcı olabileceği gibi, söz konusu firmaların yaşam sürelerini uzatmalarına ve büyümelerine de olanak sağlayabilecektir.





## KAYNAKLAR

- Acar E** (2005) Teknolojik Yeniliklerin Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarına Yaygınlaştırılması, Doktora Tezi, İTÜ Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, İstanbul, 205 s.
- Acker V V, Witlox F, Wee B V** (2007) The Effects of the Land Use System on Travel Behavior: A Structural Equation Modeling Approach, *Trans. Plan. Tech.*, 30, 4, 331-353.
- Akal Z** (2000) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 225 s.
- Akıncı Z** (2010) Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 217 s.
- Alexander B P, PSP F S, Mauk J E** (2009) Historical Lessons for Today: How the Savings and Loan Crisis Affected the US Construction Sector, *AACE Int. Trans.*, 11, 1-13.
- Alpugan O** (1991) Hastanelerde Verimlilik Sorunu, 1. Verimlilik Kongresi Bildiriler, *MPM Yayınları*, Ankara, 454 s.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E** (2005) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 359 s.
- Altuntuğ N** (2007) Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 395 s.
- Anderson JC, Gerbing D W** (1984) The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions and Goodness of Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis, *Psychom.*, 49: 155-173.
- Atalay M, Anafarta N, Sarvan F** (2013) The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry, *Pro. – Soc. Behav. Sc.*, 75: 226-235.
- Australian Manufacturing Council (AMC)** (1995) The innovation cycle: Practical tips from innovative firms, Melbourne.
- Aydeniz N** (1999) *Verimlilik Boyutları ve Diyarbakır Sanayi Bölgesi Verimlilik Araştırması*, Dicle Üniversitesi Yayınları, Diyarbakır, 155 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Ayyıldız H, Cengiz E ve Ustasüleyman T** (2006) Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi, *Muğla Üni. Sos. Bil. Ens. Der.*, 17: 21-38.
- Baaij M, Greeven M and Dalen J V** (2004) Persistent Superior Economic Performance, Sustainable Competitive Advantage, and Schumpeterian Innovation: Leading Established Computer Firms 1954–2000, *Eur. Man. Jour.*, 22 (5): 517-531.
- Baldwin W L and Scott J T** (1987) Market Structure and Technological Change, *Mich. Uni. Pr.*, 170 s.
- Bao Y** (2009) Organizational resistance to performance-enhancing technological innovations: a motivation-threat-ability framework, *Jour. of Bus. Ind. Mark.*, 24 (2): 119 – 130.
- Barışık S** (2001) Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü, *Ver. Der.*, 15: 15-27.
- Barney J B** (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Jour. of Man.*, 17 (1): 99-120.
- Barney J B** (1997) Gaining and sustaining competitive advantage, Addison, Wesley, 592 s.
- Barney J B, Mc Williams A and Turk T** (1989) On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy, The 9th Annual Meeting of the Strategic Management Society, San Francisco, California, USA.
- Barutçugil İ** (2002) *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 125 s.
- Baumol W J, Panzar J C and Willig R P** (1982) *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, 510 s.
- BDDK** (2007) Finansal Piyasalar Raporu, Ankara, 156 s.
- Benligiray S** (1999) *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 160 s.
- Bentler P M** (1990) Comparative indexes in structural models, *Psyc. Bull.*, 107: 238-246.
- Bentler P M, Bonett D G** (1980) Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psyc. Bull.*, 88: 591-606.
- Bestvinova V, Campbell J, Homokyova M and Horvathova M** (2011) Financial Management of Small and Medium Sized Enterprises in Slovakia During Financial Crisis, *International DAAAM Symposium*, 22 (1): 1029-1031.
- Bilgin K U** (2004) Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 13 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Bollen K** (1989) *Structural equations with latent variables*, Wiley, New York, 514 s.
- Boyd D, Egbu C, Chinyio E, Xiao H, Chin C and Lee T**(2004) Learning from SME Site Managers Through Debriefing, *Resp. to Ch.*, 1: 1-10.
- Brilius P** (2010) Economic crisis and SME's sustainability policies: application of emotional well-being function for analysis, *Jour. of Adv. Res. in Man.*, 1: 18-29.
- Byrne N M** (1989) A Primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models, *Springer-Verlag*, New York, 196 s.
- Camison C, Lopez A V** (2011) Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage, *Ind. Mark. Man.*, 40: 1294-1304.
- Cansız M** (2008) Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi, Ankara, 134 s.
- Champion D** (1999) The Asian crisis: The price of under-management, *Harv. Bus. Rev.*, 77: 14-15.
- Chu P, Siu W** (2001) Coping with the Asian economic crisis: the rightsizing strategies of small- and medium-sized enterprises, *The Int. Jour. of Hum. Res. Man.*, 12 (5): 845-858.
- Coff R W** (1999) When competitive advantage doesn't lead to performance: The resourcebased view and stakeholder bargaining power, *Org. Sc.*, 10 (2): 119-133.
- Cortina J M** (1993) What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, *Jour. of App. Psyc.*, 78: 98-104.
- Coşkun M** (1995) Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim, Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörüne Ait İşletmelerde Anket Uygulaması, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 145 s.
- Cristina D** (2009) Marketing on the construction market in a economic crisis, *Ann. Uni. Ap. Ser. Oeconom.*, 11 (2): 1055-1059.
- Çam S** (2002) *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 207 s.
- Çelik A ve Akgemci T** (1998) *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 550 s.
- Damanpour F and Evan M W** (1984) Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, *Administ. Sc. Quart.*, 29: 392-409.
- Daneels E** (2002) The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences, *Str. Man. Jour.*, 23: 1095-1121.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Daza J R P** (2009) A Valuation Model For Corporate Social Responsibility, *Soc. Resp. Jour.*, 5 (3): 284-299.
- Demir Ö** (2008) İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Devlin E** (2007) *Crisis Management Planning and Execution*, Auerbach Publications, New York, 528 s.
- Dinçer Ö** (1998) *Stratejik Yönetim*, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul, 582 s.
- Dinçer Ö** (2003) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 582 s.
- Drucker P F** (1998) The Discipline of Innovation, *Harv. Bus. Rev.*, 76 (6): 58-69.
- Duca J V, Muellbauer J and Murphy A** (2010) Housing markets and the financial crisis of 2007–2009, Lessons for the future, *Jour. of Fin. Sta.*, 6: 203-217.
- Ekinci H, İzci F** (2006) Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Kocaeli Üni. Sos. Bil. Ens. Der.*, 12 (2): 39-54.
- Emir M, Eyüboğlu K** (2010) Global Finansal Krizin Türkiye'deki Kobiler Üzerindeki Etkileri, *Muh. ve Fin. Der.*, 46: 31-43.
- Erdiş E** (2004) Kriz Yönetimi Yaklaşımının Türk İnşaat Sektöründe Algılanma ve Uygulanma Düzeyi ve Bu Konuya Yönelik Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Adana, 182 s.
- Eren E** (2002) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 586 s.
- Filiz E** (2007) *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 290 s.
- Fink S** (1986) *Crisis Management, Planning For The Inavitable*, Amacom Publication, New York, 262 s.
- Fischer M M** (2001) Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation, *The Ann. of Reg. Sc.*, 35: 199-216.
- Ganter A, Hecker A** (2013) Deciphering antecedents of organizational innovation, *Jour. of Bus. Res.*, 66: 575-584.
- Glaeser, D** (2005) *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*, (Çev: A.Bahadır Ahıska), Set-Systems Yayıncılık, İstanbul, 197 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Goad G P** (1999) Playing by new rules, *Far East. Eco. Rev.*, 162: 38–40.
- Goh B H** (2005) The dynamic effects of the Asian financial crisis on construction demand and tender price levels in Singapore, *Build. and Envir.*, 40: 267-276
- Gönen S** (2005) İç Denetim Faaliyetlerinde Etkinliğin ve Verimliliğin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar, *Verim. Der.*, 28: 47–60.
- Grant R** (1998) *Contemporary strategy analysis*, Blackwell, Malden, 444 s.
- Gundel S** (2005) Towards a New Typology of Crises, *Jour. of Cont. and Cris. Man.*, 13: 106-115.
- Gülcü A** (2001) Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi Üzerinde Veri Zarflama Analizi Yöntemi ile Görece Verimlilik Analizi, *Verim. Der.*, 14: 113–138.
- Günay S G, Kesimli İ G** (2011) Global Ekonomik Krizin İnşaatSektörüne Etkisi, *Muh. ve Fin. Der.*, 48: 81-102
- Güran M C** (2005) *Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü, Türkiye'deki Kamu Üniversiteleri için Bir Performans Ölçümü Uygulaması*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 75 s.
- Gürkan Y** (1995) Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi, *Ver. Dün.*, 169: 48–70.
- Güzeller C** (2006) Ortaöğretim Kurumları Öğrenci Seçme Sınavının Türkçe Dil Yeterlilikleri Açısından Modellenmesi, *Kastamonu Eğ. Der.*, 14 (2): 403-412.
- Hair J R, Anderson R and Tatham W B** (1998) *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice- Hall, New York, 816 s.
- Hamel G** (2006) The why, what and how of management innovation, *Harv. Bus. Rev.*, 84 (2): 72–84.
- Hamel G** (2007) *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, 288 s.
- Hamermesh R G, Anderson M J and Harris J E** (1978) Strategies for low market share business, *Harv. Bus. Rev.*, 56 (3): 95–102.
- Haşit G** (2000) *İşletmelerde Kriz yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 175 s.
- Haşit G** (2003) İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Ankara, 68 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Herbane B** (2013) Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises, *Jour. of Cont. and Cris. Man.*, 21 (2): 82-95.
- Hill C W L, Hoskisson R E** (1987) Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, *Acad. of Man. Rev.*, 12 (2): 331-341
- Hodorogel R G** (2009) The Economic Crisis and its Effects on SMEs, *Theor. and App. Eco.*, 5: 79-88.
- Hodorogel R G** (2011a) German SME's Affected by the World Crisis, *Theor. and App. Eco.*, 18 (9): 139-148.
- Hodorogel R G** (2011b) The Global Economic Crisis Challenges for SMEs in Romania, *Theor. and App. Eco.*, 18 (4): 129-140.
- Hoelter J W** (1983) The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices, *Soc. Meth. and Res.*, 11: 325-344.
- Hoffman N P** (2000) An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: Past, present and future, *Acad. of Mark. Sc. Rev.*, 4: 1-16.
- Hooper D J, Coughlan M R and Mullen T** (2008) Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, *Elect. Jour. of Bus. Res. Meth.*, 6 (1): 53-62.
- Horta I M, Camanho A S and Costa J M** (2012) Performance assessment of construction companies: A study of factors promoting financial soundness and innovation in the industry, *Int. Jour. of Prod. Eco.*, 137 (1): 84-93.
- Howitt P** (2007) *Innovation, Competition and Growth: A Schumpeterian Perspective on Canada's Economy*, C.D. Howe Institute Commentary, 246 s.
- Hox J J, Bechger T M** (1995) An Introduction to Structural Equation Modeling, *Fam. Sc. Rev.*, 11: 354-373.
- Hoyle R H** (1995) *Structural Equation Modeling: Concept, Issues and Application*, Sage Publications, London, 312 s.
- Hu L, Bentler P M** (1995) *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*, SAGE Publications, USA, 312 s.
- Hurley A E, Scandura T A, Schriesheim C A, Brannick M T, Seers A, Vandenberg R J and Williams L J** (1997) Exploratory and confirmatory factor analysis: guidelines, issues, and alternatives, *Jour. of Org. Behav.*, 18 (6): 668-672.
- Ioan N, Maria U and Liana S L** (2010) Impact of financial crisis on construction firm's cost of capital, *Ann. of Fac. of Eco.*, 2: 616-622.
- Irvine R B** (1987) *What's a Crisis, Anyway*, Communication World, 14 (7): 1-15.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Jimenez D J, Valle R S** (2011) Innovation, organizational learning, and performance, *Jour. of Bus. Res.*, 64 (4): 408-417.
- Joreskog K G, Sorbom D** (1989) *LISREL 7: User's reference guide*, Scientific Software Chicago, 230 s.
- Joreskog K G, Sorbom D** (1993) *LISREL VIII manual*, Scientific Software International, Chicago, 230 s.
- Kaklauskas A, Kelpsiene L, Zavadskas E K, Bardauskiene D, Kaklauskas G, Urbonas M and Sorakas V** (2011) Crisis management in construction and real estate: Conceptual modeling at the micro-, meso- and macro-levels, *Land Use Policy*, 28: 280-293.
- Karataş S** (1991) Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Veli Yayınları, İstanbul, 155 s.
- Kavrakoğlu İ, Gedik S ve Balkır M** (2002) *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 199 s.
- Kaydos W** (1999) Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity, *St. Luice Press*, New York, 264 s.
- Keizer J A, Dijkstra L and Halman J I M** (2002) Explaining Innovative Efforts of SMEs. An Exploratory Survey among SMEs in the Mechanical and Electrical Engineering Sector in the Netherlands, *Techno.*, 22 (1): 1-13.
- Keown-McMullan C** (1997) Crisis: When does a Molehill Become a Mountain? *Disast. Prevent. and Man.*, 6: 4-10.
- Kınaytürk Z** (2006) 1990 Yılından Sonra Yaşanan Ekonomik Krizlerin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 250 s.
- Kildiene S, Kaklauskas A and Zavadskas E K** (2011) Copras based comparative analysis of the european country management capabilities within the construction sector in the time of crisis, *Jour. of Bus. Eco. and Man.*, 12: 417-434.
- Kildiene S, Kaklauskas A and Zavadskas E K** (2013) COPRAS based Comparative Analysis of the European Country Management Capabilities within the Construction Sector in the Time of Crisis, *Jour. of Bus. Eco. and Man.*, 12 (2): 417-434.
- Kim S, Lee S and Kim J** (2010) Relationship between the financial crisis of Korean construction firms and macroeconomic fluctuations, *Engineering, Constr. and Arch. Man.*, 18 (4): 407-422.
- Kline P** (1994) *An Easy Guide to Factor Analysis*, Routledge, London, 194 s.



## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Koçel T** (1993) İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, s. 26-28, Gebze.
- Köroğlu A** (2004) Turizmde Kriz Yönetimi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 185 s.
- Li X, Roca P S, Papaoikonompu E** (2011) SMEs' responses to the financial and economic crisis and policy implications: an analysis of agricultural and furniture sectors in Catalonia, Spain, *Pol. Stud.*, 32 (4): 397-412.
- Lia S, Ragu-Nathanb B, Ragu-Nathanb T S, Raob S S** (2006) The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Om.*, 34 (2): 107-124.
- Liao S H, Fei W Ca and Liu C T** (2008) Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation, *Techno.*, 28: 183-195.
- Loosemore M** (1998) Reactive crisis management in construction projects, *Jour. of Cont. and Cris. Man.*, 6 (1): 23-34.
- Loosemore M** (2000) *Crisis Management in Construction Projects*, ASCE, Sydney, 170 s.
- Luecke R** (2008) *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 190 s.
- Ma H** (1999) Anatomy of competitive advantage: A Select Framework, *Man. Dec.*, 37 (9): 709-718.
- Ma H** (2000) Competitive advantage and firm performance, *Compet. Rev.*, 10: 15-32.
- Machi C T, Pellicer E, Yepes V and Picornell M** (2013) Impact of the economic crisis in construction: a perspective from graduate students, *Proc. – Soc. and Behav. Sc.*, 89: 640-645.
- Man M and Macris M** (2013) Relevant funding of the smes business development in Romania in the current European context influenced by the economic crisis, *Int. Aud. & R. Man.*, 30 (2): 327-335.
- Markovic M R** (2010) The impact of economic crisis on unemployment, employment and smes development in Serbia, *Ann. of Uni. of Pet. Eco.*, 10: 279-288.
- Meydan M** (2005) Kriz yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meyers G C, J Halusha** (1988) *Managing Crisis: A Positive Approach*, Unwin Hyman Limited, London, 271 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Milburn T, Schuler R and Watman K** (1983) Organizational Crisis: Definition and Conceptualization, *Hum. Rel.*, 36 (12): 1141-1160.
- Mistepe M U** (1998) Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.'nin Performans Göstergeleri, *Verim. Der.*, 109: 29-32.
- Mitroff I I** (1993) *The Challenge of the 21st Century: Managing Technology and Ourselves in a Shrinking World*, State University of New York Press, New York, 199 s.
- Mitroff I I and Pearson C M** (1993) *Crisis Management*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 255 s.
- Mol M J, Birkinshaw J** (2009) The sources of management innovation: When firms introduce new management practices, *Jour. of Bus. Res.*, 62: 1269–1280.
- Mörec B, Raskovic M** (2012) SMES' Investment Dynamic Before and During the Economic Crisis: Evidence from Slovenia, Proceedings of ICES 2012, Beyond The Economic Crisis: Lessons Learned and Challenges Ahead, 1: 102-115.
- Mulaik S A, James LR, Van Alstine J, Bennet N, Lind S and Stilwell C D** (1989) Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models, *Psych. Bull.*, 105 (3): 430-445.
- Nafziger E W** (2006) *Economic Development*, Cambridge University Press, New York, 868 s.
- Naidoo V** (2010) Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, *Indust. Mark. Man.*, 39: 1311-1320.
- Navarro A, Losada F, Ruzo E and Diez J A** (2010) Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance, *Jour. of Wor. Bus.*, 45 (1): 49-58.
- OECD** (2005) Guidelines for collecting and interpreting innovation data, OECD EUROSTAT, Paris, 166 s.
- Ofluoğlu G, Mısırlı K** (2001) İşletme ve Kriz Yönetimi, *İş Huk. ve İkt. Der.*, 6 (2): 1-27.
- Oliver C** (1997) Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strat. Man. Jour.*, 18 (9): 697-713.
- Ortega M J R, Villaverde P M G** (2008) Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry, *Jour. of Bus. Res.*, 61: 332-345.
- Ömürgönülşen U** (2003) Achieving Three E's in the Public Sector: Value for Money (VFM) Auding, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara 353 s.
- Örnek A, Aydın Ş** (2008) *Kriz ve Stres Yönetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 264 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Özdamar K** (2002) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2*, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 474 s.
- Özdemir A** (1994) *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir, 97 s.
- Özden K** (2009) *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 221 s.
- Özsağır A** (2002) Yerel Sanayi Odaklarının Arkasındaki Güç: Girişimciler, *Gaziantep Üni. Sos. Bil. Der.*, 5: 93-111.
- Pedhazur E J, Schmelkin L P** (1991) *Measurment, Design and Analysis: An Integrated Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, London, 840 s.
- Pira A, Sohodol C** (2004) *Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul, 288 s.
- Porter M E** (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*, The Free Press, New York, 397 s.
- Porter M E** (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 592 s.
- Porter M E** (2003) *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çeviren: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 496 s.
- Potter J, Thompson J** (2011) Government responses to the impact of the global crisis on finance for young and small enterprises, *Strat. Ch.*, 20: 145-159.
- Prelipcean G, Boscoianu M** (2010) The impact of innovation on supporting SME's performances in crisis situations, *Metal. Int.*, 15 (5): 78-85.
- Pritchett P, Pound R** (2001) *İşler Her zamanki Gibi Değil: Kurumsal Değişimi Yönetme ve Gözetme El Kitabı*, PritchettYayınları, İstanbul, 150 s.
- Rajkovic D, Katavic I** (2011) The impact of the global crisis on the Croatian construction and building material industry, *Tr. and Ind.*, 5: 1819-1843.
- Raskovic M, Mörec B** (2010) The Dynamic View of the SME Financing Gap Before and During the Economic Crisis: Some Evidence From Slovenia, Proceedings of ICES 2010, *Economic Development Perspectives of SEE Region in Global Recession Context*, 1: 1-19.
- Raykov T, Marcoulides G** (2000) *A First Course in Stuructural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 248 s.
- Regester M** (1989) *Crisis Management*, Random House Business Books, London, 160 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Rosenthal R, Rosnow R L** (1984) *Essentials of behavioral research: Methods and data analysis*, McGraw Hill, New York, 692 s.
- Sabuncuoğlu Z** (1994) Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, *Bak. Der.*, 47: 36-47.
- Sarıarslan H** (1996) Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler, TOBB Yayınları, Ankara, 325 s.
- Sayılı M, Uyanık M** (2002) Küresel Ekonomik Kriz ve Etkileri: Tokat İli Merkez İlçe Gıda Sanayi Örneği, *Çankırı Karat. Üni. Sos. Bil. Ens. Der.*, 3 (2): 239-250.
- Scarlat C** (2013) The Influence of the Global Crisis on the Management of the Small Firms Active in the Romanian Pharmaceutical Industry, *Jour. of Bus. Chem.*, 10: 23-34.
- Schermelleh E K, Moosbrugger H** (2003) Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Meth. of Psych. Res. Onl.*, 8 (2): 23-74.
- Schumacker R E, Lomax R G** (1996) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 536 s.
- Schumpeter J A** (1974) *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statisticsi Analysis of the Capitalist Process*, Mc Graw Hill, New York, 350 s.
- Solmaz B** (2003) Krizde itibarın yönetilmesi, *Sel. Üni. İlet. Der.*, 4 (3): 65-72.
- Spillan J, Hough M** (2003) Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, *Europ. Man. Jour.*, 21: 398-407.
- SPSS Inc** (2013) AMOS (structural equation modelling software). <http://www.spss.com/AMOS/index.htm>.
- Stevens James** (1996) Applied Multivariate Statistics for Social Sciences, *Lawrence Erlbaum Associates*, New Jersey, 720 s.
- Sumer H, Pernsteiner H** (2009) *Kriz Yönetimi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 580 s.
- Sümer N** (2000) Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamaları, *Türk Psi. Yaz.*, 3 (6): 49-73.
- Şahbaz P, Tuna M** (1998) Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri, 21.Yüzyılın Esiginde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Başkent Üniversitesi Yayınları, Ankara, 156-165.
- Şahin S** (2005) Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 202 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Şimşek Ö F** (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks Yayınevi, Ankara, 224 s.
- Tabachnick B G, Fidell L S** (2001) *Using Multivariate Statistics, Fourth Edition*, Ally and Bacon, London, 1024 s.
- Tack B P** (1988) *Kriz Zamanı Yönetim*, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 91 s.
- Tağraf H, Nagehan T A** (2003) Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, Cumhuriyet Üniversitesi, *İkt. ve İd. Bil. Der.*, 4 (1): 149-160.
- Tambunan T** (2000) The Performance of Small Enterprises During Economic Crisis: Evidence from Indonesia, *Jour. of Sm. Bus. Man.*, 38: 93-101.
- Taşkıran N** (2003) İşletme Stratejileri ve Politikaları, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Birimi*, İzmir, 118 s.
- Teece D, Pisano G and Shuen A** (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strat. Man. Jour.*, 18 (7): 509–533.
- Tetik S** (2003) İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi, Yönetim ve Ekonomi, *Cel. Bay. Üni. Der.*, 10 (2): 221-229.
- Titiz İ, Çarıkçı H İ** (2001) Krizlerin İşletmeler Üzerine Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, *Çukurova Üni. İkt. ve İd. Bil. Fak. Der.*, 2 (1): 203-218.
- Tutar H** (2007) *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 320 s.
- Tüz M** (1996) *Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 220 s.
- Tüz M V** (2001) *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 220 s.
- URL-1** (2009) [http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4491/hitay\\_kriz1.pdf](http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4491/hitay_kriz1.pdf), 01.03.2009.
- URL-2** (2013) [www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/2297/strateji.pdf](http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/2297/strateji.pdf), 10.05.2013
- URL-3** (2013) [http://plan9.dpt.gov.tr/oik14\\_kobi/kobi.pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik14_kobi/kobi.pdf), 06.01.2013
- URL-4** (2004) <http://seamonkey.ed.asu.edu/alex/teaching/wbi/sem.html> 10.10.2005
- URL-5** (2005) <http://utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos> 10.03.2005
- URL-6** (2007) [http://paribus.tr.googlepages.com/s\\_vicir.pdf](http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf) 16.06.2008
- URL-7** (2006) [http://www.sistems.org/know\\_info1.htm](http://www.sistems.org/know_info1.htm) 07.11.2013
- URL-8** (2000) <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras05perriskterim.pdf> 01.11.2013

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Uzun D** (2001) Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Varlık A B** (2002) Risk Sermayesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 186 s.
- Vasilescu L G, Popa A** (2010) Financing measures for supporting european smes during crisis, *Lucr. Stiint.*, 12 (3): 71-78.
- Vrecko I, Sirec K** (2013) Managing crisis of SMEs with restructuring projects, *Bus. Man. Dyn.*, 2 (8): 54-62.
- Walley K, Thwaites D** (1996) A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage, *Jour. of Strat. Mark.*, 4 (3): 163-179
- Weerawardena J, Mavondo F T** (2011) Capabilities, innovation and competitive advantage, *Ind. Mark. Man.*, 40 (8): 1220-1223.
- Weerawardena J, O Cass A** (2004) Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage, *Ind. Mark. Man.*, 33 (5): 419-428.
- Wei Y S, Wang Q** (2011) Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy, *Ind. Mark. Man.*, 40 (2): 267 - 277.
- Wernerfelt B** (1984) A resource-based view of the firm, *Strat. Man. Jour.*, 5: 171-180.
- Workman J P** (1993) Marketing's limited role in newproduct development in one computer systems firm, *Jour. of Mark. Res.*, 30: 405-421.
- Yamin S, Mavond F, Gunasekaran A, Sarros J C** (1997) A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies, *Int. Jour. of Prod. Eco.*, 52 (2): 161- 172.
- Yavuz A, Albeni M** (2009) Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma, *Sül. Dem. Üni. İkt. ve İd. Bil. Fak. Der.*, 14 (3): 65-90.
- Yener H** (2007) Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 83 s.
- Yıldırım K, Özer M** (2013) *Makro İktisat*, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1782, Eskişehir, 233 s.

## KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Yılmaz V, Çatalbas G K and Çelik H E** (2008) Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Algılanan Değer, Memnuniyet ve Sadakat Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Kredi Kartı Kullanımı Üzerine bir Uygulama, *Bank. Der.*, 64: 27-38.
- Yılmaz V, Türküm A S** (2008) Factors Affecting Hopelessness Levels of Turkish Preteenagers Attending Primary School: A Structural Equation Model, *Soc. Behav. and Pers.*, 36: 1-22.
- You T, Zi H** (2007) The economic crisis and efficiency change: evidence from the Korean construction industry, *App.Eco.*, 39: 1833-1842.
- Zahra S A, Das S R** (1993) Building competitive advantage on manufacturing resources, *Lon. Rang. Plan.*, 26 (2): 90-100.
- Zehir C, Altındag E and Acar A Z** (2011) The Effects of Relationship Orientation through Innovation Orientation on Firm Performance: An Empirical Study on Turkish Family-Owned Firms, *Proc. Soc. and Behav. Sc.*, 24: 896-908.

**EK AÇIKLAMALAR A**  
**ANKET FORMU**





BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ

İnşaat Mühendisliği Bölümü – Yapı İşletmesi Anabilim Dalı

67100 Zonguldak • Tel: 0 533 224 48 33 • Faks: 0 372 322 15 25

• E-posta: ssahin@erdemir.com.tr

**Sayın Firma Yetkilisi,**

Tarafımdan sürdürülen “**Makro-Ekonomik Kriz Ortamında Küçük ve Orta Ölçekli İnşaat Şirketlerinin Uyguladıkları Yönetim Yaklaşımları**” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanan bilgi derleme formu ilişikte sunulmaktadır.

Firmalarca verilecek yanıtlar sadece genel bir perspektif sunacak şekilde toplu olarak değerlendirilecektir. Bu kapsamda, firma ve kişi adları herhangi bir anlam ifade etmediğinden sorulmasına dahi gerek duyulmamıştır.

Yoğun çalışma temposunuz içerisinde zaman ayırarak vereceğiniz yanıtlara ve konu hakkında yapacağınız değerli yorumlarınıza şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

İnş. Müh. Selim ŞAHİN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Serdar ULUBEYLİ

### BİLGİ DERLEME FORMU

1. Cinsiyetiniz nedir ?  Bay  Bayan
2. Mesleğiniz nedir ?  İnşaat Müh.  Makine Müh.  Elektrik Müh.  Mimar  
 Tekniker  Formen  Usta  Diğer
3. Eğitim durumunuz nedir ?  
 İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite  Y.Lisans  Doktora
4. Şu anki şirketinizde kaç yıldır çalışmaktasınız ?  
 0-5  6-10  11-20  21 ve üzeri
5. Toplam iş tecrübeniz kaç yıldır ?  
 0-5  6-10  11-20  21 ve üzeri
6. Firmanızdaki pozisyonunuz nedir?  
 Saha mühendisi  Şantiye şefi  Firma sahibi  Diğer  
 Makine Müh.  Elektrik Müh.  Mimar
7. Firmanızın kaç tane çalışanı vardır ?  
 1-9  10-49  50-99  100-199  200-249  250 ve üzeri
8. Firmanızın yıllık net iş hacmi kaç milyon TL'dir ?  
 0-1  1-8  8-16  16-24  24-32  32-40  40 ve üzeri
9. Şirketiniz inşaat sektöründe kaç yıldır hizmet vermektedir?  
 0-5  6-10  11-20  21-50  51 ve üzeri

**10. Konular hakkındaki görüşlerinizi lütfen belirtiniz.**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b><u>Yenilik:</u></b>					
Firmamızda, yeni fikirlere daima öncelikli önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, yeniliğe ayrılacak zaman ve bütçe her zaman vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, yenilikçi uygulamalar öneren kişi ve birimler ödüllendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, mesleki fuarları, seminerleri ve konferansları etkin bir şekilde takip eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, sektördeki yeni malzemeleri ve türünleri sistemli olarak yakından izler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızda, teknolojik ihtiyaçların saptanması için düzenli aralıklarla çalışmalar yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><u>Farklılaşma:</u></b>					
Firmamız, üretimindeki kalite farkıyla diğer şirketlerden ayrılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, üstlendiği işleri oldukça hızlı bir şekilde bitirmesiyle diğer şirketlerden ayrılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ana yüklenici / işverenlerimize üretimimizden duydukları memnuniyet seviyesini iş süresince düzenli olarak sorarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><u>Maliyet Liderliği:</u></b>					
Firmamız, tekliflerinde fiyat indirimine özel önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, gelişmiş bir maliyet kontrol sistemi uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, en uygun fiyatlı kaynak (işçi, malzeme, ekipman) teminini hedefler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><u>Odaklanma:</u></b>					
Firmamız, sınırlı sayıda faaliyete odaklanarak o alanda uzmanlaşmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, çalıştığı alan haricinde cazip iş imkânları doğsa bile bunları değerlendirmekten kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın ismi anıldığında, firmamızı tanıyanların aklına sadece çalıştığımız alan gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><u>Hayatta kalma:</u></b>					
Firmamız, ekonomik krizlerde hayatta kalacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, ekonomik krizlere etkin bir şekilde karşı koyacak güce sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamız, ekonomik krizlerin sonucunda yavaşlama olacak iş alanlarını doğru bir şekilde tespit edebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın iş hacmi, ekonomik kriz neticesinde azalsa bile, sonradan kriz öncesi seviyesine geri dönecektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Konuyla ilgili olarak belirtmek istediğiniz ek düşünceleriniz varsa, bunlar nelerdir?

*Samimiyetiniz ve işbirliğiniz için teşekkür ederiz!*

**EK AÇIKLAMALAR B**  
**ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇİZELGESİ**



Çizelge EK 1 Ölçek geliştirme çizelgesi.

Yapı	Göstergeler	Başlık
Yenilik	m1	Firmamızda, yeni fikirlere daima öncelikli önem verilir.
	m2	Firmamızda, yeniliğe ayrılacak zaman ve bütçe her zaman vardır.
	m3	Firmamızda, yenilikçi uygulamalar öneren kişi ve birimler ödüllendirilir.
	m4	Firmamız, mesleki fuarları, seminerleri ve konferansları etkin bir şekilde takip eder.
	m5	Firmamız, sektördeki yeni malzemeleri ve ürünleri sistemli olarak yakından izler.
	m6	Firmamızda, teknolojik ihtiyaçların saptanması için düzenli aralıklarla çalışmalar yapılır.
Farklılaşma	m7	Firmamız, üretimindeki kalite farkıyla diğer şirketlerden ayrılır.
	m8	Firmamız, üstlendiği işleri oldukça hızlı bir şekilde bitirmesiyle diğer şirketlerden ayrılır.
	m9	Ana yüklenici / işverenlerimize üretimimizden duydukları memnuniyet seviyesini iş süresince düzenli olarak sorarız.
Maliyet Liderliği	m10	Firmamız, tekliflerinde fiyat indirimine özel önem verir.
	m11	Firmamız, gelişmiş bir maliyet kontrol sistemi uygular.
	m12	Firmamız, en uygun fiyatlı kaynak (işçi, malzeme, ekipman) teminini hedefler.
Odaklanma	m13	Firmamız, sınırlı sayıda faaliyete odaklanarak o alanda uzmanlaşmaya çalışır.
	m14	Firmamız, çalıştığı alan haricinde cazip iş imkânları doğsa bile bunları değerlendirmekten kaçınır.
	m15	Firmamızın ismi anıldığında, firmamızı tanıyanların aklına sadece çalıştığımız alan gelir.
Hayatta Kalma	m16	Firmamız, ekonomik krizlerde hayatta kalacaktır.
	m17	Firmamız, ekonomik krizlere etkin bir şekilde karşı koyacak güce sahiptir.
	m18	Firmamız, ekonomik krizlerin sonucunda yavaşlama olacak iş alanlarını doğru bir şekilde tespit edebilir.
	m19	Firmamızın iş hacmi, ekonomik kriz neticesinde azalsa bile, sonradan kriz öncesi seviyesine geri dönecektir.



**EK AÇIKLAMALAR C**  
**SPSS AMOS'A AİT VERİLER**





**Yenilik:**

## Factor Analysis

### Warnings

Only one factor was extracted. Factor plots cannot be produced.

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
m1	4,1518	,94756	191
m2	3,7016	,98939	191
m3	3,3979	1,09966	191
m4	3,7906	,93927	191
m5	3,9372	,95489	191
m6	3,5812	1,00129	191

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

		m1	m2	m3	m4	m5	m6
Correlation	m1	1,000	,666	,462	,456	,528	,445
	m2	,666	1,000	,555	,431	,587	,458
	m3	,462	,555	1,000	,448	,510	,444
	m4	,456	,431	,448	1,000	,672	,578
	m5	,528	,587	,510	,672	1,000	,671
	m6	,445	,458	,444	,578	,671	1,000
Sig. (1-tailed)	m1		,000	,000	,000	,000	,000
	m2	,000		,000	,000	,000	,000
	m3	,000	,000		,000	,000	,000
	m4	,000	,000	,000		,000	,000
	m5	,000	,000	,000	,000		,000
	m6	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,058

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	531,805
	df	15
	Sig.	,000

**Anti-image Matrices**

		m1	m2	m3	m4	m5	m6
Anti-image Covariance	m1	,511	-,223	-,036	-,062	-,027	-,033
	m2	-,223	,440	-,147	,032	-,098	-,007
	m3	-,036	-,147	,617	-,067	-,043	-,053
	m4	-,062	,032	-,067	,502	-,168	-,101
	m5	-,027	-,098	-,043	-,168	,365	-,164
	m6	-,033	-,007	-,053	-,101	-,164	,508
Anti-image Correlation	m1	,843 <sup>a</sup>	-,471	-,064	-,123	-,062	-,066
	m2	-,471	,803 <sup>a</sup>	-,282	,068	-,244	-,015
	m3	-,064	-,282	,911 <sup>a</sup>	-,120	-,091	-,094
	m4	-,123	,068	-,120	,858 <sup>a</sup>	-,393	-,200
	m5	-,062	-,244	-,091	-,393	,828 <sup>a</sup>	-,380
	m6	-,066	-,015	-,094	-,200	-,380	,875 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
m1	,489	,485
m2	,560	,548
m3	,383	,423
m4	,498	,506
m5	,635	,715
m6	,492	,512

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,646	60,759	60,759	3,190	53,159	53,159
2	,781	13,010	73,770			
3	,551	9,185	82,955			
4	,426	7,101	90,056			
5	,339	5,656	95,711			
6	,257	4,289	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
m5	,846
m2	,740
m6	,716
m4	,712
m1	,696
m3	,651

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 6 iterations required.

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.

**Factor Analysis**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
m1	4,1518	,94756	191
m2	3,7016	,98939	191
m3	3,3979	1,09966	191
m4	3,7906	,93927	191
m5	3,9372	,95489	191
m6	3,5812	1,00129	191

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		m1	m2	m3	m4	m5	m6
Correlation	m1	1,000	,666	,462	,456	,528	,445
	m2	,666	1,000	,555	,431	,587	,458
	m3	,462	,555	1,000	,448	,510	,444
	m4	,456	,431	,448	1,000	,672	,578
	m5	,528	,587	,510	,672	1,000	,671
	m6	,445	,458	,444	,578	,671	1,000
Sig. (1-tailed)	m1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	m2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	m3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	m4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	m5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	m6	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,058

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	531,805
	df	15
	Sig.	,000

**Anti-image Matrices**

		m1	m2	m3	m4	m5	m6
Anti-image Covariance	m1	,511	-,223	-,036	-,062	-,027	-,033
	m2	-,223	,440	-,147	,032	-,098	-,007
	m3	-,036	-,147	,617	-,067	-,043	-,053
	m4	-,062	,032	-,067	,502	-,168	-,101
	m5	-,027	-,098	-,043	-,168	,365	-,164
	m6	-,033	-,007	-,053	-,101	-,164	,508
Anti-image Correlation	m1	,843 <sup>a</sup>	-,471	-,064	-,123	-,062	-,066
	m2	-,471	,803 <sup>a</sup>	-,282	,068	-,244	-,015
	m3	-,064	-,282	,911 <sup>a</sup>	-,120	-,091	-,094
	m4	-,123	,068	-,120	,858 <sup>a</sup>	-,393	-,200
	m5	-,062	-,244	-,091	-,393	,828 <sup>a</sup>	-,380
	m6	-,066	-,015	-,094	-,200	-,380	,875 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
m1	,489	,529
m2	,560	,889
m3	,383	,415
m4	,498	,598
m5	,635	,764
m6	,492	,579

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,646	60,759	60,759
2	,781	13,010	73,770
3	,551	9,185	82,955
4	,426	7,101	90,056
5	,339	5,656	95,711
6	,257	4,289	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,294	54,893	54,893	2,012	33,540	33,540
2	,479	7,985	62,879	1,760	29,339	62,879
3						
4						
5						
6						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
m5	,844	
m2	,811	-,481
m4	,718	
m6	,717	
m1	,697	
m3	,640	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 2 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=,003). Extraction was terminated.

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
m5	,776	,401
m4	,724	
m6	,701	
m2		,902
m1		,623
m3	,423	,485

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Factor Transformation Matrix**

Factor	1	2
1	,738	,675
2	,675	-,738

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m1	m2	m3	m4
N		191	191	191	191
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,1518	3,7016	3,3979	3,7906
	Std. Deviation	,94756	,98939	1,09966	,93927
Most Extreme Differences	Absolute	,270	,190	,196	,201
	Positive	,185	,190	,196	,187
	Negative	-,270	-,189	-,153	-,201
Kolmogorov-Smirnov Z		3,733	2,628	2,712	2,775
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m5	m6
N		191	191
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,9372	3,5812
	Std. Deviation	,95489	1,00129
Most Extreme Differences	Absolute	,228	,233
	Positive	,149	,160
	Negative	-,228	-,233
Kolmogorov-Smirnov Z		3,148	3,218
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Rekabet Üstünlüğü ( Farklılaşma, Maliyet Liderliği, Odaklanma):

### Factor Analysis

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
m7	3,9791	,90588	191
m8	3,9110	,92761	191
m9	3,8639	,90746	191
m10	3,6649	,95299	191
m11	3,6754	1,04598	191
m12	3,8325	,94211	191
m13	3,9319	,93503	191
m14	3,2723	1,25204	191
m15	3,9215	1,06579	191

#### Correlation Matrix<sup>a</sup>

		m7	m8	m9	m10	m11	m12
Correlation	m7	1,000	,561	,438	,236	,493	,199
	m8	,561	1,000	,523	,389	,464	,182
	m9	,438	,523	1,000	,385	,502	,201
	m10	,236	,389	,385	1,000	,466	,336
	m11	,493	,464	,502	,466	1,000	,324
	m12	,199	,182	,201	,336	,324	1,000
	m13	,352	,363	,442	,293	,472	,136
	m14	,140	,175	,190	,200	,200	,155
	m15	,380	,296	,299	,124	,260	,081
Sig. (1-tailed)	m7		,000	,000	,001	,000	,003
	m8	,000		,000	,000	,000	,006
	m9	,000	,000		,000	,000	,003
	m10	,001	,000	,000		,000	,000
	m11	,000	,000	,000	,000		,000
	m12	,003	,006	,003	,000	,000	
	m13	,000	,000	,000	,000	,000	,030
	m14	,027	,008	,004	,003	,003	,016
	m15	,000	,000	,000	,043	,000	,132



**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		m13	m14	m15
Correlation	m7	,352	,140	,380
	m8	,363	,175	,296
	m9	,442	,190	,299
	m10	,293	,200	,124
	m11	,472	,200	,260
	m12	,136	,155	,081
	m13	1,000	,344	,475
	m14	,344	1,000	,414
	m15	,475	,414	1,000
Sig. (1-tailed)	m7	,000	,027	,000
	m8	,000	,008	,000
	m9	,000	,004	,000
	m10	,000	,003	,043
	m11	,000	,003	,000
	m12	,030	,016	,132
	m13		,000	,000
	m14	,000		,000
	m15	,000	,000	

a. Determinant = ,074

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	484,862
	df	36
	Sig.	,000

**Anti-image Matrices**

		m7	m8	m9	m10	m11	m12
Anti-image Covariance	m7	,565	-,205	-,053	,064	-,139	-,046
	m8	-,205	,553	-,146	-,117	-,035	,023
	m9	-,053	-,146	,594	-,079	-,098	-,008
	m10	,064	-,117	-,079	,679	-,145	-,160
	m11	-,139	-,035	-,098	-,145	,528	-,110
	m12	-,046	,023	-,008	-,160	-,110	,839
	m13	,001	-,019	-,103	-,031	-,139	,041
	m14	,056	-,009	,006	-,066	-,001	-,075
m15	-,137	-,019	-,028	,053	,031	,021	
Anti-image Correlation	m7	,801 <sup>a</sup>	-,366	-,091	,104	-,254	-,067
	m8	-,366	,836 <sup>a</sup>	-,255	-,191	-,064	,034
	m9	-,091	-,255	,890 <sup>a</sup>	-,125	-,175	-,011
	m10	,104	-,191	-,125	,818 <sup>a</sup>	-,243	-,212
	m11	-,254	-,064	-,175	-,243	,845 <sup>a</sup>	-,165
	m12	-,067	,034	-,011	-,212	-,165	,808 <sup>a</sup>
	m13	,001	-,032	-,173	-,048	-,248	,058
	m14	,085	-,013	,009	-,091	-,001	-,093
m15	-,227	-,032	-,045	,080	,054	,028	

**Anti-image Matrices**

		m13	m14	m15
Anti-image Covariance	m7	,001	,056	-,137
	m8	-,019	-,009	-,019
	m9	-,103	,006	-,028
	m10	-,031	-,066	,053
	m11	-,139	-,001	,031
	m12	,041	-,075	,021
	m13	,598	-,102	-,186
	m14	-,102	,776	-,225
m15	-,186	-,225	,643	
Anti-image Correlation	m7	,001	,085	-,227
	m8	-,032	-,013	-,032
	m9	-,173	,009	-,045
	m10	-,048	-,091	,080
	m11	-,248	-,001	,054
	m12	,058	-,093	,028
	m13	,842 <sup>a</sup>	-,149	-,300
	m14	-,149	,764 <sup>a</sup>	-,319
m15	-,300	-,319	,759 <sup>a</sup>	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
m7	,435	,578
m8	,447	,542
m9	,406	,468
m10	,321	,523
m11	,472	,564
m12	,161	,201
m13	,402	,462
m14	,224	,358
m15	,357	,636

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,655	40,614	40,614
2	1,219	13,546	54,160
3	1,014	11,265	65,425
4	,727	8,079	73,505
5	,615	6,833	80,338
6	,513	5,697	86,035
7	,489	5,438	91,473
8	,421	4,678	96,152
9	,346	3,848	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,168	35,205	35,205	1,795	19,940	19,940
2	,720	7,998	43,203	1,280	14,228	34,167
3	,444	4,934	48,137	1,257	13,970	48,137
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor		
	1	2	3
m11	,719		
m8	,685		
m9	,672		
m7	,665		-,368
m13	,638		
m10	,554	-,329	,330
m14	,391	,344	
m12	,338		
m15	,555	,573	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 3 factors extracted. 19 iterations required.

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor		
	1	2	3
m7	,728		
m8	,661		
m9	,538		,362
m15	,315	,731	
m14		,564	
m13	,358	,517	
m10			,684
m11	,503		,521
m12			,426

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m7	m8	m9	m10
N		191	191	191	191
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,9791	3,9110	3,8639	3,6649
	Std. Deviation	,90588	,92761	,90746	,95299
Most Extreme Differences	Absolute	,232	,229	,240	,245
	Positive	,166	,163	,179	,174
	Negative	-,232	-,229	-,240	-,245
Kolmogorov-Smirnov Z		3,203	3,169	3,320	3,383
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m11	m12	m13
N		191	191	191
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6754	3,8325	3,9319
	Std. Deviation	1,04598	,94211	,93503
Most Extreme Differences	Absolute	,219	,241	,246
	Positive	,144	,173	,167
	Negative	-,219	-,241	-,246
Kolmogorov-Smirnov Z		3,023	3,327	3,404
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m14	m15
N		191	191
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,2723	3,9215
	Std. Deviation	1,25204	1,06579
Most Extreme Differences	Absolute	,180	,231
	Positive	,170	,156
	Negative	-,180	-,231
Kolmogorov-Smirnov Z		2,490	3,192
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hayatta Kalma:

## Factor Analysis

### Warnings

Only one factor was extracted. Factor plots cannot be produced.

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
m16	4,1204	,80207	191
m17	3,8220	,91176	191
m18	3,4241	,76999	191
m19	4,1099	,78369	191

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

		m16	m17	m18	m19
Correlation	m16	1,000	,742	,369	,615
	m17	,742	1,000	,445	,565
	m18	,369	,445	1,000	,324
	m19	,615	,565	,324	1,000
Sig. (1-tailed)	m16		,000	,000	,000
	m17	,000		,000	,000
	m18	,000	,000		,000
	m19	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,212

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	291,169
	df	6
	Sig.	,000

### Anti-image Matrices

		m16	m17	m18	m19
Anti-image Covariance	m16	,393	-,230	-,017	-,169
	m17	-,230	,402	-,145	-,087
	m18	-,017	-,145	,793	-,055
	m19	-,169	-,087	-,055	,591
Anti-image Correlation	m16	,700 <sup>a</sup>	-,578	-,031	-,350
	m17	-,578	,713 <sup>a</sup>	-,256	-,178
	m18	-,031	-,256	,857 <sup>a</sup>	-,080
	m19	-,350	-,178	-,080	,833 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Communalities

	Initial	Extraction
m16	,607	,739
m17	,598	,743
m18	,207	,223
m19	,409	,470

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,562	64,061	64,061	2,176	54,398	54,398
2	,736	18,390	82,451			
3	,454	11,348	93,799			
4	,248	6,201	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

### Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor
	1
m17	,862
m16	,860
m19	,686
m18	,473

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 7 iterations required.

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m16	m17	m18	m19
N		191	191	191	191
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,1204	3,8220	3,4241	4,1099
	Std. Deviation	,80207	,91176	,76999	,78369
Most Extreme Differences	Absolute	,236	,242	,270	,240
	Positive	,204	,177	,212	,215
	Negative	-,236	-,242	-,270	-,240
Kolmogorov-Smirnov Z		3,264	3,349	3,733	3,317
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Modele Ait Veriler:

### Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
maliyet_liderligi	1,000	5,000	-,578	-3,260	,879	2,480
hayatta_kalma	2,000	5,000	-,590	-3,330	-,161	-,455
odaklanma	1,000	5,000	-,312	-1,760	-,326	-,920
yenilik	1,333	5,000	-,451	-2,543	-,331	-,934
farkhılasma	1,333	5,000	-,417	-2,351	-,206	-,580
Multivariate					4,529	3,740

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
farkhılasma	<---	yenilik	,576	,055	10,429	***	
odaklanma	<---	yenilik	,422	,074	5,697	***	
hayatta_kalma	<---	farkhılasma	,337	,050	6,787	***	
hayatta_kalma	<---	yenilik	,311	,050	6,283	***	
hayatta_kalma	<---	odaklanma	,154	,035	4,428	***	
maliyet_liderligi	<---	hayatta_kalma	,581	,088	6,574	***	
yenilik	<---	maliyet_liderligi	,218	,101	2,149	,032	
farkhılasma	<---	odaklanma	,168	,049	3,406	***	



**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
farklılaşma	<--- yenilik	,592
odaklanma	<--- yenilik	,384
hayatta_kalma	<--- farklılaşma	,387
hayatta_kalma	<--- yenilik	,366
hayatta_kalma	<--- odaklanma	,200
maliyet_liderligi	<--- hayatta_kalma	,506
yenilik	<--- maliyet_liderligi	,212
farklılaşma	<--- odaklanma	,190

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	,275	,028	9,737	***	
e2	,358	,038	9,476	***	
e4	,128	,013	9,702	***	
e3	,592	,061	9,738	***	
e5	,483	,062	7,846	***	

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	maliyet_liderligi	hayatta_kalma	odaklanma	yenilik	farklılaşma
maliyet_liderligi	,081	,628	,133	,373	,212
hayatta_kalma	,140	,081	,228	,643	,365
odaklanma	,099	,058	,012	,456	,019
yenilik	,235	,137	,029	,081	,046
farklılaşma	,152	,088	,187	,700	,030

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	maliyet_liderligi	hayatta_kalma	odaklanma	yenilik	farklılaşma
maliyet_liderligi	,081	,547	,150	,383	,212
hayatta_kalma	,161	,081	,296	,757	,419
odaklanma	,088	,045	,012	,415	,017
yenilik	,229	,116	,032	,081	,045
farklılaşma	,152	,077	,211	,719	,030

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	maliyet_liderligi	hayatta_kalma	odaklanma	yenilik	farklılaşma
maliyet_liderligi	,000	,581	,000	,000	,000
hayatta_kalma	,000	,000	,154	,311	,337
odaklanma	,000	,000	,000	,422	,000
yenilik	,218	,000	,000	,000	,000
farklılaşma	,000	,000	,168	,576	,000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	maliyet_liderligi	hayatta_kalma	odaklanma	yenilik	farklılaşma
maliyet_liderligi	,000	,506	,000	,000	,000
hayatta_kalma	,000	,000	,200	,366	,387
odaklanma	,000	,000	,000	,384	,000
yenilik	,212	,000	,000	,000	,000
farklılaşma	,000	,000	,190	,592	,000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	maliyet_liderligi	hayatta_kalma	odaklanma	yenilik	farklılaşma
maliyet_liderligi	,081	,047	,133	,373	,212
hayatta_kalma	,140	,081	,074	,332	,027
odaklanma	,099	,058	,012	,034	,019
yenilik	,018	,137	,029	,081	,046
farklılaşma	,152	,088	,019	,124	,030

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	maliyet_liderligi	hayatta_kalma	odaklanma	yenilik	farklılaşma
maliyet_liderligi	,081	,041	,150	,383	,212
hayatta_kalma	,161	,081	,096	,391	,031
odaklanma	,088	,045	,012	,031	,017
yenilik	,017	,116	,032	,081	,045
farklılaşma	,152	,077	,021	,127	,030

**Minimization History (Default model)**

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 2		-,172	9999,000	337,174	0	9999,000
1	e 0	28,392		,888	57,490	18	,878
2	e 0	90,254		,392	21,258	3	,000
3	e 0	31,709		,251	6,169	1	,985
4	e 0	26,580		,059	4,192	1	1,097
5	e 0	25,747		,010	4,135	1	1,026
6	e 0	26,539		,000	4,135	1	1,001

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	4,135	2	,126	2,068
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	493,287	10	,000	49,329

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,011	,991	,936	,132
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,257	,429	,143	,286

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,992	,958	,996	,978	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,200	,198	,199
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2,135	,000	12,165
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	483,287	414,255	559,727

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,022	,011	,000	,064
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,596	2,544	2,180	2,946

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,075	,000	,179	,250
Independence model	,504	,467	,543	,000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	30,135	30,983	72,415	85,415
Saturated model	30,000	30,978	78,784	93,784
Independence model	503,287	503,613	519,548	524,548

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,159	,147	,211	,163
Saturated model	,158	,158	,158	,163
Independence model	2,649	2,286	3,051	2,651

## HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	276	424
Independence model	8	9



## **ÖZGEÇMİŞ**

Selim ŞAHİN 1978 yılında Giresun’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini aynı şehirde tamamladı. Giresun Hamdi Bozbağ Anadolu Lisesi’nden mezun olduktan sonra İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü’ne girdi. 2000 yılında üniversiteden mezun oldu. 2002 yılında askerlik görevini İskenderun’da tamamladı. 2004 yılında Ereğli Demir Çelik T.A.Ş.’de İhale ve Hakediş Müdürlüğünde mühendis olarak göreve başladı ve halen aynı firma bünyesinde Yatırım Sözleşme Kontrol ve Koordinasyon Müdürlüğü’nde kontrol mühendisi olarak çalışmaktadır. 2010 yılında başladığı Bülent Ecevit Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapı İşletmesi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

### **ADRES BİLGİLERİ**

Adres : Doğa Haberal Sitesi A Blok D: 24 Esenköy / Kozlu / ZONGULDAK

Tel : (0372) 329 52 09

Cep : (0533) 224 48 33

E-posta : slmshn@gmail.com