

T. C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMA VE  
ADAPTİF YETENEKLERİN PAZARLAMA  
EYLEMLERİNE VE ÖRGÜTSEL  
PERFORMANSA ETKİLERİ**

Fahri APAYDIN  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. Cengiz YILMAZ

GEBZE  
2007

## ÖZET

***TEZİN BAŞLIĞI: “ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMA VE ADAPTİF YETENEKLERİN PAZARLAMA EYLEMLERİNE VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ”***

**YAZAR ADI** : Fahri APAYDIN

Bu tez, kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin işletmelerin pazarlama eylemlerine ve performansına etkilerini araştırmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşmayı nasıl gerçekleştirebileceklerinin belirlenebilmesi için öncelikli olarak literatürde açıkça ortaya konmayan kurumsallaşma kavramının unsurları belirlenmiştir. Bu unsurlar, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılık olarak değerlendirilmektedir. Araştırmadaki diğer önemli temel değişken olan adaptif yetenekler ise örgütsel öğrenmeyi, değişimi oluşturmayı ve müşteri odaklılığı kapsamaktadır. Kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerinin birbirleri üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Ayrıca kurumsallaşma ve adaptif yetenekler, işletmelerin bazı temel pazarlama eylemlerini de etkilemektedir. Performansının boyutları olan işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlamanın, bu iki temel kavramdan nasıl etkilendiği de araştırılmaktadır. Literatür taramasıyla yukarıda bahsedilen kavramlar arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu modeldeki ilişkiler hipotezlendirilmiş ve bunları test etmek için Türkiye’de farklı sektörlerdeki küçük ve orta boylu işletmelerden veriler elde edilerek regrasyon yöntemiyle çeşitli analizler yapılmıştır. Analizlerin sonuçlarından elde edilen bulgular literatürdeki araştırmaları destekler özelliktedir. Ayrıca bu analizler doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

## SUMMARY

*TITLE OF THE THESIS: “THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL INSTITUTIONALIZATION AND ADAPTIVE CAPABILITIES ON MARKETING ACTIVITIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE”*

**AUTHOR** : Fahri APAYDIN

In this thesis, impacts of organizational institutionalization, a process of adaptation to the changes in the environment, and the adaptive capabilities on organizations are examined. In order to be able to examine these effects, first of all formerly unaddressed dimensions of institutionalization are proposed. These are formalization, professionalization, cultural strength, accountability and consistency. The adaptive capabilities of organizations have been categorized by researchers in the organization literature as making change, becoming customer oriented, and becoming learning oriented. These capabilities help organizations adapt to the changing environment. As institutionalization and adaptive capabilities have mutual influences on each other, they also have significant effects on marketing activities and performances of organizations. A research model has been developed based on the literature research depicting the relations among these variables. Then, the relations in the model are hypothesized and tested using the data obtained from small and medium sized companies in different industries in Turkey with questionnaire forms. Next, regression analyses have been conducted to test the hypotheses and most of the results are found to be congruent with the literature. Finally, some recommendations based on the results are made for applications and further researches.

## TEŞEKKÜR

Her şeyden önce, gerek son derece nitelikli akademik kadroyu gerekse güler yüzlü ve her konuda yardıma hazır çalışanları bünyesinde barındırarak çok güzel bir eğitim ortamı sağlayan GYTE Rektörlüğü makamı şahsında ve bütün akademik kadro ve çalışanları temsilen GYTE Rektörü Prof. Dr. Alinur Büyükaksoy'a teşekkür ederim. Eğitim ortamımıza büyük katkısı olan İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Salih Aynural'a da teşekkür ederim. Ayrıca tezin yazılması ile ilgili her konuda her istediğimde bana yardımlarını esirgemeyen ve kendisinden doktora eğitimi aşamasında da son derece fazla yararlandığım tez danışmanım Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Cengiz Yılmaz'a ve tez takip üyeleri GYTE İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Oya Erdil ve GYTE Öğretim Üyesi Doç. Dr. Gökhan Özer'e de teşekkür etmeyi borç bilirim. Yine GYTE Öğretim Üyelerinden Doç. Dr. Lütfihak Alpkan'a da tezle ilgili yardım istediğim noktalarda, değerli vaktini bana ayırmasından ötürü teşekkür ederim. İşletme fakültesi dekanlığı bünyesinde teknisyen olarak görev yapan, doktora eğitiminin bürokratik konularında güler yüzle ve anlayışla yardımcı olan Mikail Onur hanıma da teşekkür etmek isterim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>v</b>
<b>TEŞEKKÜR</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>xii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>xiii</b>
<b>1.GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Soruları</b>	<b>3</b>
<b>2.KURUMSALLAŞMA</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları</b>	<b>9</b>
<b>2.2. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1. Düzenleyici Kurumlar</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2. Normatif Kurumlar</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3. Bilinçsel Kurumlar</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Kurumsallaşma Süreci</b>	<b>27</b>
<b>2.4. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları</b>	<b>31</b>
<b>2.4.1. Meşrulaşma</b>	<b>31</b>
<b>2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma</b>	<b>34</b>
<b>2.4.3. İstikrar Kazanma</b>	<b>36</b>
<b>2.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma</b>	<b>40</b>

2.4.5. Uyumlu Olma	41
2.5. İşletmelerin Çevreye Temel İki Tepkisi	41
2.5.1. Benzeşme (İzomorfizm)	41
2.5.2. Yapısal İkilik (Decoupling)	44
2.6. Kurumsallaşmanın Unsurları	45
2.6.1. Formalleşme	46
2.6.2. Profesyonelleşme	56
2.6.3. Kültürel Güç	63
2.6.3.1. Norm Oluşturma	65
2.6.3.2. Değerler ve İlkeler	68
2.6.3.3. Etik Kurallar	71
2.6.4. Hesap Verebilirlik	73
2.6.5. Tutarlılık	78
3. ADAPTİF YETENEKLER	83
3.1. Adaptif Yetenekler ve İlgili Kavramlar	83
3.1.1. Uyum Sağlama (Adaptasyon)	83
3.1.2. Artık Kaynaklar	89
3.2. Adaptif Yetenekleri Oluşturan Unsurlar	92
3.2.1. Örgütsel Öğrenme	95
3.2.2. Değişimi Oluşturma	102
3.2.3. Müşteri Odaklılık	114
3.3. Adaptif Yetenekler ve Kurumsallaşma	119
3.3.1. Adaptif Yetenekler ve Formalleşme	123
3.3.2. Adaptif Yetenekler ve Profesyonelleşme	124
3.3.3. Adaptif Yetenekler ve Kültürel Güç	126
3.3.4. Adaptif Yetenekler ve Hesap Verebilirlik	128
3.3.5. Adaptif Yetenekler ve Tutarlılık	128
4. PAZARLAMA EYLEMLERİ	130
4.1. Pazarlama Eylemleri	132
4.1.1. Pazarı Tarama	133
4.1.2. Ürün Geliştirme	136

4.1.3. Satış Elemanlarının Desteklenmesi ve Takibi	139
4.1.4. Fiyat Analizi	142
4.1.5. Reklam	144
4.1.6. Politik Eylemler	146
4.2. Kurumsallaşma ve Pazarlama Eylemleri	149
4.3. Adaptif Yetenekler ve Pazarlama Eylemleri	152
<b>5. İŞLETME PERFORMANSI</b>	<b>154</b>
5.1. Performans Ölçme Süreci ve Değerleme	157
5.2. Performans Boyutları	165
5.2.1. İşlevsel Performans (Efficiency)	166
5.2.2. Çıktı Performansı (Effectiveness)	166
5.2.3. Yenilik ve Uyum Sağlama	167
5.3. Kurumsallaşma ve Performans	167
5.4. Adaptif Yetenekler ve Performans	171
5.5. Pazarlama Eylemleri ve Performans	172
<b>6. YÖNTEM VE BULGULAR</b>	<b>174</b>
6.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi	174
6.2. Veri Toplama Tekniği	174
6.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Güvenirliliği	175
6.2.2. Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması	176
6.2.3. Verilerin Toplanması	177
6.3. Örnekleme Ait Temel Karakteristikler ve Demografik Veriler	178
6.4. Faktör Analizi	178
6.5. Korelasyon Analizleri	187
6.5.1. Temel Değişkenleri Oluşturan Unsurlarla İlgili Korelasyon Analizi	187
6.5.2. Temel Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizleri	187
6.6. Hipotez Testleri	189

6.6.1. Kurumsallaşmanın İşletmelere Etkileri	191
6.6.1.1. Kurumsallaşmanın Adaptif Yeteneklere Etkileri	191
6.6.1.2. Kurumsallaşmanın Pazarlama Eylemlerine Etkileri	195
6.6.1.3. Kurumsallaşmanın Performansa Etkileri	196
6.6.2. Adaptif Yeteneklerin İşletmelere Etkileri	199
6.6.2.1. Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Etkileri	199
6.6.2.2. Adaptif Yeteneklerin Performansa Etkileri	201
6.6.3. Pazarlama Eylemlerinin Performansa Etkileri	207
6.7. Demografik Bulgular	215
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	218
7.1. Araştırmanın Bulguları	219
7.1.1. Kurumsallaşma ve Adaptif Yetenekler Arasındaki İlişki	220
7.1.2. Kurumsallaşma ve Pazarlama Eylemleri Arasındaki İlişki	224
7.1.3. Kurumsallaşma ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	226
7.1.4. Adaptif Yetenekler ve Pazarlama Eylemleri Arasındaki İlişki	228
7.1.5. Adaptif Yetenekler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	229
7.1.6. Pazarlama Eylemleri ve Performans Arasındaki İlişki	231
7.1.7. Demografik Değişkenlerin Etkisi	233
7.2. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	234
7.3. Öneriler	235
7.3.1. Uygulama Açısından Öneriler	235
7.3.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	238



**KAYNAKLAR** **240**

**ÖZGEÇMİŞ** **257**

**EK: ANKET SORULARI**

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Şekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1. Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları	9
Şekil 2.2. Kurumsallaşma Mekanizmaları	17
Şekil 2.3. Kurumsallaşma Mekanizmaları ve Etkileri	20
Şekil 2.4. Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi	28
Şekil 2.5. Farklı Mekanizmalar ve Kurumsallaşma Sürecinin Hızı ve Sürekliliği	29
Şekil 2.6. Kurumsallaşma Süreci	30
Şekil 3.1. Örgütsel Öğrenme, Değişimi Oluşturma ve Müşteri Odaklılık	94
Şekil 4.1. Pazarı Tarama ve Öğrenme Süreci	135
Şekil 5.1. Performans Ölçme Süreci	158
Şekil 5.2. Performans Değerlemesi	163
Şekil 6.1. Araştırma Modeli	192

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları	10
Tablo 2.2. Kurumsal Çevre ve Fonksiyonu	21
Tablo 2.3. Kurumsallaşmanın Unsurları	47
Tablo 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	179
Tablo 6.2. Değişkenlerin Güvenirlilik Katsayıları	181
Tablo 6.3. Kurumsallaşma Kavramı Ölçeğine Ait Sorular	183
Tablo 6.4. Adaptif Yetenekleri Ölçeğine Ait Sorular	184
Tablo 6.5. Pazarlama Eylemleri Ölçeğine Ait Sorular	185
Tablo 6.6. Performans Ölçeğine Ait Sorular	186
Tablo 6.7. Temel Değişkenleri Oluşturan Unsurlarla İlgili Korelasyon Tablosu	188
Tablo 6.8. Temel Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizi	189
Tablo 6.9. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi	193
Tablo 6.10. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Değişimi Oluşturmaya Etkisi	194
Tablo 6.11. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Müşteri Odaklılığa Etkisi	195
Tablo 6.12. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Pazarlama Eylemlerine Etkisi	196
Tablo 6.13. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Performansa Etkisi	197
Tablo 6.14. Kurumsallaşmanın Unsurlarının İşlevsel Performansa Etkisi	197
Tablo 6.15. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Çıktı Performansına Etkisi	198
Tablo 6.16. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi	199
Tablo 6.17. Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Etkisi	200
Tablo 6.18. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Etkisi	201
Tablo 6.19. Adaptif Yeteneklerin Performansa Etkisi	202
Tablo 6.20. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Performansa Etkisi	202
Tablo 6.21. Adaptif Yeteneklerin İşlevsel Performansa Etkisi	203

Tablo 6.22. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin İşlevsel Performansa Etkisi	204
Tablo 6.23. Adaptif Yeteneklerin Çıktı Performansına Etkisi	204
Tablo 6.24. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Çıktı Performansına Etkisi	205
Tablo 6.25. Adaptif Yeteneklerin Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi	206
Tablo 6.26. Adaptif Yeteneklerin ve Kurumsallaşmanın Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi	206
Tablo 6.27. Pazarlama Eylemlerinin Performansa Etkisi	207
Tablo 6.28. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin Performansa Etkisi	208
Tablo 6.29. Pazarlama Eylemlerinin İşlevsel Performansa Etkisi	209
Tablo 6.30. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin İşlevsel Performansa Etkisi	209
Tablo 6.31. Pazarlama Eylemlerinin Çıktı Performansına Etkisi	210
Tablo 6.32. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin Çıktı Performansına Etkisi	211
Tablo 6.33. Pazarlama Eylemlerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi	212
Tablo 6.34. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi	213
Tablo 6.35. Hipotez Testleri Sonuçları	213
Tablo 6.36. Yaş Gruplarına Göre İşletmelerin Ortalamalarının Karşılaştırılması	215
Tablo 6.37. Çalışan Sayısı Gruplarına Göre İşletmelerin Ortalamalarının Karşılaştırılması	216

# 1. GİRİŞ

Türkiye'deki işletmelerin önemli bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerle karşılaştırıldıklarında daha genç oldukları gibi ömürlerinin de daha kısa olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu işletmelerin, globalleşmenin hızla gerçekleştiği bu dönemde uluslararası büyük ve deneyimli işletmelerle rekabet etmeleri hayli zor olmaktadır. Bu zorluğu doğuran temel kavramlardan bazıları kurumsallaşma ve adaptif yetenekleridir. Kurumsallaşmış ve adaptif yeteneği yüksek olan uluslararası işletmeler her sektörde küçük ve orta boylu işletmeleri zorlamaktadır. Bu nedenle bu iki kavramın küçük ve orta boylu işletme yönetici ve sahiplerince iyi anlaşılması gerekir. İşletmelerinin büyümelerini sağlayabilmeleri için globalleşme ve başka unsurlardan dolayı değişen, gerek ülke içindeki gerekse ülke dışındaki pazar çevresine uyum sağlamaları açısından son derece önemlidir. Çünkü bu iki kavram gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin en belirgin üstünlükleri olarak görülmektedir. Ayrıca globalleşme ile değişen pazar çevresi rekabetin yapısını ve boyutunu değiştirmekte, işletmeleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır.

## 1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı kurumsallaşma kavramının unsurlarını ortaya koyarak bu kavramla adaptif yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Kurumsallaşma, işletmelerin ilişki içerisinde oldukları kurumlarca normatif, düzenleyici ve bilinçsel baskılar sonucunda değişim gösterip pazar çevresine uyum sağlama sürecidir. İşletmeler kurumsallaşarak istikrar, tahmin edilebilirlik, uyum ve meşruiyet kazanmakta ve işletme kaynaklarını artırarak uzun dönemli yaşayabilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle kurumsallaşma kavramı işletmeler için son derece önemlidir.

Pazar çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. İşletmelerin uzun ömürlü olmaları için öncelikle pazar çevresini takip ederek değişimi algılayabilmeleri ve değişime cevap vererek, uyumlu olmaları için gerekli adaptif yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin temel adaptif yetenekleri örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılıktır. Bu adaptif yeteneklerin işletmelerin uygulayabileceği strateji türünün belirlenmesinde de temel etken olduğu söylenebilir. İşletmelerdeki her fonksiyonun olduğu gibi pazarlama fonksiyonu eylemlerinin de seçilen stratejiye uygunluğu sağlanarak işletme performansı optimum düzeye çıkartılabilir.

Bu araştırmanın ikinci bölümünde yukarıda bahsedilen kavramlardan kurumsallaşma incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise işletmelerin adaptif yeteneklerine değinilmektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde pazarlama eylemleri ve beşinci bölümünde ise işletmelerin performansını incelemektedir. Altıncı bölümde hipotezler ve geliştirilen araştırma modeli bulunmaktadır. Yine bu bölümde araştırma ile ilgili amprik verilerin analizi, yöntem ve bulgular bulunmaktadır. Araştırmanın sonuç ve önerileri yedinci bölümde yer almaktadır.

Bu araştırmanın çok yönden işletme literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Öncelikli olarak literatürde kurumsallaşma kavramının boyutları ile ilgili uluslararası yeterli araştırmanın yapılmadığı ve bu alanda bir boşluk olduğu görüldüğünden bu araştırmanın önemi artmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma kavramı ile adaptif yetenekler arasındaki ilişkinin literatürde araştırılmadığı görülmektedir. Bu açıdan da bu araştırma yenilik olacaktır. Buna ek olarak kurumsallaşma kavramı ile pazarlama eylemleri ve işletme performansı arasındaki ilişki de daha önce araştırılmadığından bu konuda da bu araştırma ilk olacaktır. Literatürde adaptif yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyle ilgili çelişkili bulgular bulunmaktadır. Bu çalışmada bu ilişki de araştırılarak literatüre katkıda bulunulacağına inanılmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Soruları

Yukarıda bahsedilen araştırma amaçlarına ilişkin çeşitli sorular geliştirilmiştir ve bu araştırma ile bu sorular cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bu sorular aşağıda verilmektedir.

- İşletmeler nasıl kurumsallaşmaktadırlar?
- Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar nelerdir?
- İşletmelerin adaptif yetenekleri nelerdir?
- Kurumsallaşma ile adaptif yetenekler arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Kurumsallaşma pazarlama eylemlerini nasıl etkilemektedir?
- Kurumsallaşma ile performans arasında ilişki var mıdır?
- Adaptif yetenekler pazarlama eylemlerinin türlerini ve düzeylerini nasıl etkilemektedir?
- Adaptif yeteneklerin artırılması işletme performansını nasıl etkilemektedir?

## 2. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve uyumluluk elde etmek için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Kimberly, 1979: 447; Selznick, 1996: 273; DiMaggio ve Powell, 1983: 63-82; Meyer & Rowan, 1977: 42; Zucker, 1977: 64; Scott, 1987: 494; Holm, 1995: 398; Park and Krishnan, 2003: 268; Lawrence et al, 2001: 625; Oliver, 1991: 145-75).

Küreselleşmenin artması ile rekabet işletmeleri daha da fazla zorlar hale gelmiştir ve artık pazarda sadece ülke içinde faaliyet gösteren yerli işletmeler değil uluslararası büyük işletmeler de rakip olarak aile işletmelerini zorlamaktadır. Çoğunluğu aile işletmesi olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayakta kalabilmeleri için yönetim anlayışlarını ve tarzlarını değiştirip şiddetlenen rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir (Zehir and Keskin, 2003). Bu işletmelerin yönetim anlayışını değiştirmelerinde kurumsallaşmanın önemli bir yeri bulunmaktadır. Küreselleşme ve buna bağlı rakiplerdeki nitelik ve nicelik farklılaşması pazar şartlarını değiştirmekte ve işletmeleri de değişime zorlamaktadır. Literatürde değişim farklı yönlerden incelenmektedir ve bu tezde ise değişim kurumsallaşma olarak incelenmektedir. Kurumsallaşma mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesidir (Kimberly, 1979: 447; Buller and McEvoy, 1989: 34). İşletmeler faaliyette buldukları çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. Dolayısıyla da bu çevreden etkilenmekte, çevrenin beklenti ve baskılarına cevap verme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır. Ancak bu sürecin hızı ve kapsamı işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazılarında daha sınırlı ve yavaş olurken, bazılarında kapsamlı ve hızlı olmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye



değişmektedir (Kimberly, 1979: 447). Kurumsallaşmayı hızlı yapan ve kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmektedirler.

Kurumsallaşma örgüt kavramını araştıran temel yaklaşımlardan biridir. Örgütsel değişimin anlaşılmasına katkıda bulunmakta ve temellerini kurumsal teori oluşturmaktadır (Boons and Strannegard, 2000: 8; Selznick, 1996: 273). Kurumsal teori değişik araştırmacılarca farklı yönlerden incelenmiştir. Bu teori işletmelerin çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilenecek değiştiğini açıklamakla birlikte, kurumsallaşmanın nasıl olacağı konusunda yeterli ve somut öneriler getirmemektedir.

İşletmenin çevresi zorlayıcı, taklit etme ve/veya normatif baskılarla işletmeleri kurumsallaşarak çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır (Fox-Wolfgramm et al, 1998: 87; Greening ve Gray, 1994: 467). Bu nedenle kurumsallaşma çevreye uyum sağlama çabası olarak görülebilir.

Kurumsallaşmanın DiMaggio ve Powell (1983), Meyer & Rowan (1977) ve Zucker (1977: 64) gibi araştırmacılarca işletmelerin yapısı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Scott, 1987: 494). Bazı araştırmacılar ise kurumsallaşmayı örgütsel değişim olarak tanımlamakta ve işletme–çevre ilişkisinin şeklinin nasıl oluştuğunu açıklamaktadırlar (Park and Krishnan, 2003: 268; Lawrence et al, 2001: 625; Oliver, 1991: 145-75). Yukarıda bahsedilen araştırmacıların kurumsallaşmaya ortak yaklaşımı, işletme yapısının çevreden etkilenecek değişmesi olarak görmeleridir.

Kurumsallaşma bazı araştırmacılarca farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlara göre rasyonel düşünceden farklı olarak, içinde bulunan çevredeki değişik kurumların baskı ve beklentilerinin dikkate alınması, işletme çıkarlarının göz ardı edilmesine neden olabilmektedir (Oliver, 1991: 148). Ancak çoğu düşünürce kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu ve kurumsallaşmayan işletmelerin uzun süreli hayatta kalamayacağı vurgulanmaktadır.

Kurumsallaşma; kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik faaliyetlerden düzenli, kararlı ve sosyal olarak entegre olmuş yapıların ortaya çıkmasıdır (Selznick, 1996: 273; Oliver, 1991: 145:75). İşletmeler kurumsallaştıkça belirli bir karakter ve ayırt edici yetenekler geliştirmektedirler. Bu nedenle liderliğin önemli fonksiyonlarından biri de işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktır ve bu sayede işletmenin kapasitesini artıracak olan liderler, işletmenin büyümesini gerçekleştirebildikleri gibi aynı zamanda uzun süreli yaşamasını da sağlayabilmektedirler.

Kurumsal teori sosyal davranışa istikrar getiren, mana veren yapılar ve eylemler olarak tanımlanan kurumları incelemektedir. İşletmelerde karar vermenin sosyal unsurlarına odaklanmakta ve kurumsal çevrenin varlığını dikkate almaktadır (McNally, 2002: 179-82; Zucker, 1977: 64). Kurumsal çevre kabul görmüş sosyal, kültürel mana sistemlerinden ya da normlardan oluşmaktadır ve bunlar sosyal gerçekleri tanımlamaktadırlar. Bu normlar prosedürlerden oluşan kurallardır ve uygulayıcıların yaptıklarının mantıklı olduğunu kendilerine ve etrafındaki kişilere göstermek için kullanılmaktadır (Handelman and Arnold, 1999: 34). Kurumsal çevreyi oluşturan iki temel aktör; devlet ve profesyonel yapılardır. Bunların yanında müşteriler, satıcılar, alıcılar, rakipler, potansiyel müşteriler ve hatta işletmenin müşterisi olmayacak kişiler bile kurumsal çevreyi oluşturmaktadırlar (Scott, 1987: 494).

Kurumlar rutin olarak tekrar eden program ya da kural sistemi olarak tanımlanmaktadır. Rutin programların ve kural sisteminin olması da işletmelere kararlılık kazandırmaktadır. İşletmelerin dengesi başka kurumlarla karşılıklı bağlantılı olmaları ile artmaktadır (Holm, 1995: 398). Bu nedenle çevresel kurumlara uyum, işletmelere çevrenin parçası olmalarını sağlayarak meşruluk kazandırmaktadır. Kurumlar diğer benzer kavramlardan farklıdır. Örgüt ile kurum arasında fark bulunmaktadır. Her ikisi de insan ilişkilerine yapısalılık kazandırmakla birlikte örgüt, ortak hedefleri gerçekleştirmek için grupların birlikte çalışmasıdır. Bu nedenle örgütler insanlardan oluşmakta kurumlar ise yapılar ve eylemlerden oluşmaktadır denebilir. Yine kurumlar işletme kültüründen farklıdır. İşletme kültürü bir grubun nasıl algıladığını, nasıl düşündüğünü ve çevresine nasıl tepki verdiğini belirleyen bir grup tarafından tutulan, paylaşılan ve kabullenilen gizli varsayımlar

setidir. Kurumlar ise işletme kültüründen farklılık göstermektedir. Çünkü kurumlar tek bir uygulamaya ya da yapıya odaklanır. Diğer taraftan işletme kültürü daha geniş kapsamlı kavram olduğundan kurum onun bir alt bileşeni olarak düşünülebilir (McNally, 2002: 179).

Kurum kavramı, bazı araştırmacılarca doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen sosyal gerçekler olarak tanımlanmaktadır (Boons and Strannegard, 2000: 8). Yani kurumsallaşmada temel yaklaşım eylem ve yapıların doğruluğu sorgulanmadan işletmelerce kabul edilmesidir. İşletmeler eylem ve yapılarını şekillendiren sosyal dinamikleri her zaman kavrama yeteneğine sahip olmayabilir. Kurumlar içinde buldukları durumlara göre özellik kazanmaktadırlar ve içinde buldukları pazar çevresi ile etkileşim halindedirler. Bu nedenle işletmelerin yapı ve uygulamaları bütün evrensel olarak kurumsallaşmalıdır (Holm, 1995: 399). Bu sayede işletmelerin globalleşmesi kolaylaştığı gibi global aktörlerle de daha iyi rekabet edebilmektedirler.

Kurumsallaşma bir uygulamanın ya da yapının büyük düzeyde örgütçe kabullenilmesi ve otomatik olarak uygulanma süreci olarak da tanımlanabilir (McNally, 2002: 179-82). Uygulamaların ve iş yapış süreçlerinin içselleştirilmesi ve dışarıdan bir baskıya gerek kalmadan kendiliğinden yapılması kurumsallaşmanın gerçekleşmesidir. Kurumsallaşmanın en önemli özelliği yapılan faaliyetlerde teknik gerekliliklerin de ötesinde değerlerin işletme içinde oluşturulması ve yayılmasıdır (Oliver, 1991: 146; Westphal et al, 1997: 366). Burada önemli olan nokta, işletmelerin yeni çevre ve taleplere cevap vermek için yapılarını ve uygulamalarını değiştirmeye hazır olmaları ve işletmelerde geliştirilecek değerlerin iyi belirlenmesidir.

İşletmeler çevrelerindeki normları kurumsallaşmak için taklit etmektedirler ve bunun sonucunda işletmelerde izomorfizm (buradan sonra benzeşme olarak geçmektedir) denilen kavram oluşmaktadır. Aynı çevrede faaliyet gösteren işletmeler benzer sınırlamalar ve benzer şartlarla karşılaşmaktadırlar (Handelman and Arnold, 1999: 34; Greening and Gray, 1994: 468). Bu şartlara uygun benzer yapı ve eylem geliştirmeleri sonucunda birbirlerine benzemelerine benzeşme denmektedir. Bu kavram sonraki bölümde geniş olarak açıklanmaktadır.

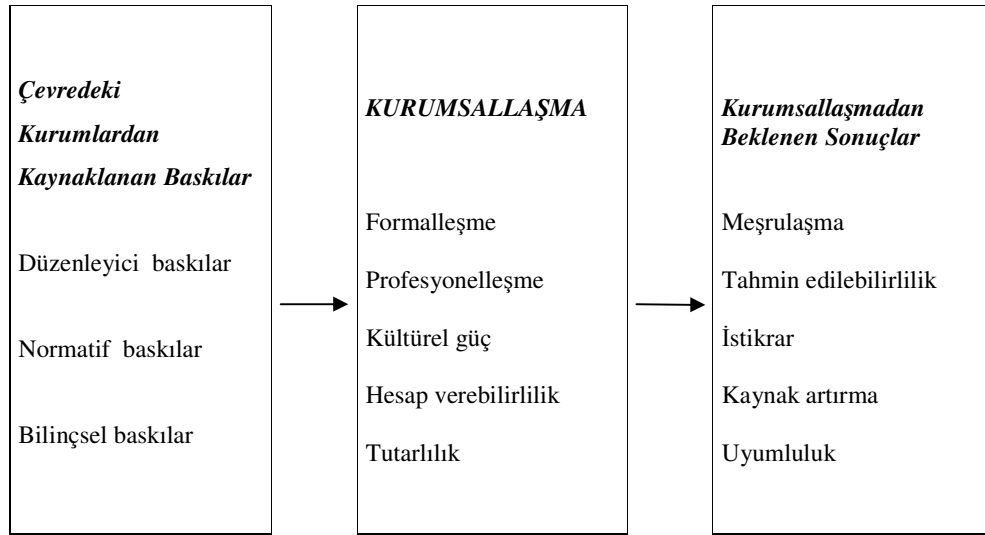
Kurumsallaşma, yeni normların değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapı şekilleri ile birleşmesidir. Bu süreç sosyal ilişkilerde istikrarla, tahmin edilebilirlik sağlamaktadır ve buna bağlı olarak bu ilişkilerin devam etmesi gerçekleşmektedir. İlişkilerin uzun süreli olması her iki taraf için de çoğu açıdan avantajlı olmaktadır (Kimberly, 1979: 4472).

Özellikle de işletmelerin formal yapıları ve iş yapış tarzları diğer işletmelerden etkilenmektedir. Kültürel ve normatif baskılar da işletmelerde rutin prosedürlerin oluşmasına, mitlerin ve sembollerin işletmelerin işleyişlerinde önemli bir yere sahip olmasına neden olmaktadır. Formal yapı işletme yapılarının çevreye uyum sağlamalarını, çevreye daha iyi tepki vermelerini, meşruluk ve uyumluluk kazanmalarını kolaylaştırmaktadır (Warren, 2003: 153).

Toplumlardaki değişim işletmeleri kurumsallaşmaya zorlamaktadır. İnsanların eğitim düzeylerinin artması ve buna bağlı olarak hayattan beklentilerinin değişmesi, çevreye olan hassasiyetin artması, yeni yasal düzenlemeler ve standartlar işletmeleri kurumsallaşmaya zorlamaktadır. İşletmeler tüketicilerdeki bilinçlenmeden de yarar sağlayabilmektedirler (Warren, 2003: 153). Tüketicilerin hassasiyetlerini dikkate alan işletmeler bunu bir rekabet unsuru olarak kullanmakta ve yeni ürünler geliştirebilmektedirler.

Kurumsallaşmanın olmaması sorunların doğmasına neden olabilir. Özellikle ahlaki ve sosyal düzende bozulmalar yaşanabilir (Warren, 2003: 154). Bu bozulmaların sonucu olarak işletmelerin etik davranışlardan uzaklaşması rekabetin yapısını olumsuz etkileyeceği gibi tüketicilerin de işletmelerin eylemlerine şüphe ile bakmalarına neden olabilir. Bunun yanında işletme içerisinde de kontrolün zorlaşacağı söylenebilir. Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde işletme eylemleri yöneticilerin kişisel güçleri ile yapılmaktadır. İşletmelerin performansı kişilerin yeteneklerine bağlı olarak değiştiğinden kişilerin değişmesi de işletmeler için bir sorun oluşturmaktadır. Bireysel motivasyonlarla işletme hedeflerinin ayrılması da kurumsallaşmayı sağlamaktadır ve kurumsallaşma için işletme hedeflerinin açıkça belirlenmesi, çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir (Staggenborg, 1988: 586).

Sonuç olarak işletmeler düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskılar nedeniyle kurumsallaşarak meşruiyet, uyumluluk, istikrar, tahmin edilebilirlik kazanmakta, aynı zamanda başka işletmelere de benzemektedirler (izomorfizm). Böylece işletmeler daha fazla kaynağa ulaşma fırsatını kazanmaktadırlar. İşletmeler kurumsallaşmayı ise formalleşerek, profesyonelleşerek, güçlü kültür geliştirerek, hesap verebilir olarak ve tutarlı olarak gerçekleştirmektedirler. Bu kavramlar detaylı olarak aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır (Şekil 2.1.).



Şekil 2.1. Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları

## 2.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşmayı tanımlayan temel olarak beş farklı yaklaşım bulunmakta (Tablo 2.1). Bunlar bazı benzerliklere sahip olmakla birlikte temel özelliklerinde farklılıklar içermektedirler. Bu yaklaşımlardan ilki Selznick ve öğrencilerince yapılmış çalışmalara dayanmakta. Selznick kurumsallaşmayı uyum sağlama aracı olarak görmekte ve işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için teknik araçlar olarak görürken, kurumları teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. İşletmeler, kurumsallaşarak istikrar kazanmayı ve legal olmayı hedeflemektedirler (Scott, 1987: 493-511).

Diğer iki yaklaşım ise Peter Berger ve Thomas Luckmann'ın (1966) düşüncelerine dayanmaktadır. Berger ve Luckmann sosyal düzenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışırken, insanların içgüdüsel davranışlarının, içinde yaşadığı çevredeki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını belirtmektedirler. Sosyal düzende eylemlerin tekrar ettiğini belirtmekte ve bu eylemlere farklı kişilerce aynı mana verilmesi

Tablo 2.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	İşletme Amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değerler oluşturarak	İstikrar Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyumluluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları artırma Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Scott, 1987: 493-511

sürecini kurumsallaşma olarak tanımlamaktadırlar. Berger ve Luckmann kurumsallaşmanın üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Bunlar dışsallaşma

(bizim ve ilişki içerisinde olduğumuz kişilerin eylem yapması), nesnelleştirilmesi (bu eylemlerin bizden kaynaklanmayan dışsal gerçeklerinin olduğunu yorumlama) ve içselleştirme (nesnelleştirilen dünyanın tarafımızca içselleştirilmesi) (Scott, 1987: 493-511). Berger ve Luckmann'ın tanımından anlaşılacağı gibi işletmelerin davranışları çevresindeki diğer örgütlerce sınırlandırılmaktadır. Sosyal düzenin bir parçası olan ekonomik hayattaki düzenin olması için, bu sınırlandırma kaçınılmazdır ve işletmelerin sosyalleşmesi diyebileceğimiz kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir. Zucker (1977), Berger ve Luckmann'ın düşüncelerine dayanarak kurumsallaşmayı neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde işletmeler eylemlerine meşruluk kazanmaktadır ve çevreye uyumluluk geliştirmektedirler.

Meyer ve Rowan (1977), Berger ve Luckmann'ın düşüncelerini Zucker'den (1977) kısmen farklı olarak yorumlamaktadırlar. Örgüt yapısının var olma sebebini açıklayan farklı eleman seti içeren kurumsallaşma ile inanç sistemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütsel yapıların sadece rasyonel yapılardan oluşmadığını aynı zamanda paylaşılan değer sistemlerinden de oluştuğu belirtilmektedir. Burada vurgu; genelleştirilmiş inanç sistemlerine özellikle de farklı sosyal amaçlar belirleyen ve kişisel olmayan algılamalara yapılmaktadır (Scott, 1987: 493-511).

Meyer ve Rowan (1977), Zucker'den (1977) farklı olarak kurumsallaşmada kültürel unsurların (sembolik, bilinçsel sistemler ve normatif inanışlar) önemine değinmektedirler. Diğer bir farklılık ise kurumsallaşmanın işletmeler için de fayda yarattığını belirtmeleridirler. İşletmelerin yaşamını devam ettirebilme yeteneğinin, kaynaklarının ve meşrulaşmanın kurumsallaşma ile mümkün olduğunu önermektedirler. Bir başka farklılık ise Zucker (1977) kurumsallaşma süreci üzerinde odaklanırken, bu araştırmacılar değer sistemleri üzerinde odaklanmaktadır. Değer sistemini oluşturan ise çok yönlü kurumsal çevredir. Bu kurumsal çevreyi kamuoyu düşüncesi, eğitim sistemleri, yasalar, mahkemeler, ideolojiler, meslekler, yasal yapılar, ödüller, sertifikasyonla akreditasyon kurumları, hükümet zorlamaları ve beklentileri oluşturmaktadır. Bu araştırmacılara göre, işletmeler kurumsallaşarak meşruluk kazanmayı, kaynaklarını artırmayı ve yaşamını sürdürmeyi hedeflemektedirler.

Dördüncü yaklaşım ise DiMaggio ve Powell (1983) tarafından açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda rasyonellik eleştirilmektedir ve işletmeler için meşruluk kazanmak önemli bir amaçtır. İşletmeler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı ve meşru işletmeleri taklit ederek onlara benzemektedirler (Selznick, 1996: 270-6; Westphal et al, 1997: 367). Bu aynı zamanda işletmelerin çevreye uyum sağlamasına da neden olmaktadır ve kurumsallaşmanın önemli bir amacı ise değişen çevreye uyum sağlanmasıdır. Bu yaklaşımda işletmelerin sınırları geçirgen olarak görülmekte ve işletmelerin çevresel kültüre oldukça duyarlı olduğu ve bu duyarlılık sonucunda işletmelerin başka işletmeleri taklit etmesi sonucunda, işletmelerde benzeşme diye adlandırılan kavramın gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Benzeşme işletmelerin belirsizliğin üstesinden gelmek için başarılı işletmeleri taklit etmeleri sonucunda onlara benzemeleri olarak açıklanabilir (Deephouse, 1996: 1024). Benzeşme değişik örgüt teorilerince farklı nedenlere bağlanmaktadır. Benzeşme rekabet yaklaşımlarında belirsizlikten kurtulma çabası olarak görülmekle birlikte kurumsallaşma yaklaşımında işletmelerin meşruluk kazanma çabası olarak değerlendirilmekte (Haunschild,1993: 567).

Beşinci yaklaşım ise inanç sistemlerindeki farklılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Gruplar ve insanlar çıkarlarını koruyabilmek için farklı toplumsal kavramlara farklı manalar yükleyebilmektedirler. Friedland ve Alford (1987) değişik kurumlar arasında uyumun olmayabileceğini ve hangi tür davranış için hangi inanışların doğru olduğu konusunda konsensüs geliştirmenin de mümkün olmayabileceğini belirtmektedirler (Scott, 1987: 493-511; Greening ve Gray, 1994: 469). Bu durumda işletmeler kendi çıkarlarını takip ederler ve bunun için kurumsal çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye güçleri orantısında zorlayabilirler. Bunları destekleyen başka araştırmacılar da bulunmaktadır. İmaj yönetimi teorisini geliştiren araştırmacılar bu yöntemle işletmelerin başkalarının kendilerini nasıl gördüğünü etkilemeye çalıştığını öne sürmektedirler. İmaj yönetimi ile işletmeler mevcut yapıların verimli olmadığı düşüncesini yayararak yeni yapılarını çevreye kabullendirmeye çalışmaktadırlar. Yenilikçilik bu yaklaşımı desteklemektedir ve yapılan yeniliklerle çevreyi etkileme çabasına da girilmektedir. Yenilikçi işletmeler paydaşlarına mevcut yapıları eleştirerek meşruluklarını kaybetmeden yenilik yapmayı düşünmektedirler (Arndt and Bigelow, 2000: 494).



İlişkiler sistemi olarak tanımlanabilecek olan örgütsel alanda oluşan değerlere işletmeler uyum sağlarken aynı zamanda bu değerlerin oluşmasına da katkıda bulunmakta ve örgütsel alanın şekillenmesini sağlamaktadırlar (Scott, 1987: 493-511; Hoffman, 1999: 351). Bu noktada işletmeler Friedland ve Alford'un (1987) değindiği gibi çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu yaklaşımın, güven kavramı ve stratejik ortaklık gibi konuları incelemek için yapılan araştırmalardaki bulgular incelendiğinde, işletmeler için çeşitli sakıncalarının olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar işletmelerin uzun süreli ve sağlam ilişkilerle güçlendiklerini vurgulamakta ve sağlıklı ilişkilerin temelinde ise güven duygusunun yattığını ortaya koymaktadırlar. Güven ise mübadele taraflarının birbirinin doğruluğuna ve inanırlılığına inancıdır (Morgan and Hunt, 1994: 21). Ayrıca çıkar peşinde koşturmak fırsatçılığa neden olmakta (Ruekert et al, 1985: 13). Sosyal örgütlerdeki etkinliği artıran temel kavram güvendir. Fırsatçı olarak görülen işletmelere diğer kurumların şüpheyle yaklaştığı ve yeterince güvenmediği düşünülürse, bu yaklaşım tarzının işletmeler için olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

## **2.2. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar**

Kurumsallaşma sosyal uyumluluk elde ederek çevredeki kurumlarca meşru görülme çabası olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın temel hedefi ekonomik olan işletmelerin kaynak artırma çabası olarak da görülebilir. Kaynak bağımlısı teorisi çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak gördüğünden işletmenin dışarıya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Greening and Gray, 1994: 469; Koberg, 1987: 798). Bu nedenle işletmeler çevreden gelen taleplere uygun cevap vermek zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevrede bulunan devlet kurumları, rakipler, alıcılar, tüketiciler gibi kurumlar tarafından normatif, düzenleyici, bilinçsel baskılar ile zorlanmakta ve çeşitli beklentilerle karşılaşmaktadırlar (Scott, 1986: 493-511; Zajac and Westphal, 2004: 433). DiMaggio ve Powell (1983) bu kurumları zorlayıcı, normatif ve taklit etme baskıları olarak sınıflandırmaktadır. Bu kurumlar çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkilemektedirler (Grewal and Dharwadkar, 2002: 82; Lawrence et al, 2001: 628;

Hoffman, 1999: 351; Keats and Hitt, 1988: 572). Bu kurumlardan ve kullandıkları mekanizmalardan aşağıda bahsedilmektedir. Bu zorlamalar işletmeleri kurumsallaşmaya iten temel nedenlerdir. Bu beklentilere kurumsallaşarak cevap veremeyen işletmelerin uzun süreli ayakta kalabilmesi mümkün olmamaktadır.

Çevredeki kurumsal faktörler işletmelerde birtakım değişikliklerin olmasına neden olmaktadır (Kimberly, 1979: 448; D'Aunno et al, 2000: 679; Grewal and Dharwadkar, 2002: 82; Kostova, 1999: 308). Bunun temel nedeni kurumsal faktörlerden kaynaklanan baskılardır ve bunlar işletmelerin belirli bir çevrede başka kurumlarla iş yapmak zorunda olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle de güçlü çevresel kurumlar değişimin unsurlarını oldukça etkilemektedir.

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurların incelenmesine katkıda bulunacak önemli bir kavram örgütsel alandır ve işletmenin faaliyet gösterdiği pazar çevresi ve buradaki aktörleri içermektedir (Boons and Strannegard, 2000: 8; Carson et al, 1999: 117). Bu aktörleri devlet, kilit mübadele ortakları, fon kaynakları sahipleri, mesleki ve ticaret odaları, özel çıkar grupları, kamuoyu oluşturmaktadırlar. Örgütsel alanı açıklamakta kullanılacak kilit kelime ilişkilerdir. Örgütsel alan ilişkiler sistemi olarak da tanımlanabilir ve işletmeler ilişkileri devam ettirebilmek için örgütsel alandaki aktörlerin baskılarına ve değerlerine sürekli uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgütsel alanı, işletmeler topluluğu ve bunların ortak mana sistemi oluşturur. Bir alandaki işletmeler alan dışındakilerine göre birbiriyle daha çok ilişki kurmaktadır. İlişkilerin kurulması, etkileşimi ve düzenlemeleri de gerekli kılmaktadır. Örgütsel alan güç ilişkileri arenası haline gelmektedir ve bu arenada üyelerin sorunlarıyla ilgili konularda örgütsel davranışları belirleyecek olan kurumların şekillerini tanımlama için mücadele edilmektedir. Kurumsal inanışlar ve algılamalar alandaki mücadeleden etkilenmektedirler. Bu inanışlar ve algılamalar işletmelerde yerleşmektedir. Bu nedenle kurumsal dinamikleri anlamak için sorunların olduğu alanlardaki kurumları analiz etmek gerekmektedir. Örgütsel alanda, sorunların yorumlanmasında çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar görülmektedir (Hoffman, 1999: 352). Alan oluşması durağan bir süreç değildir ve alan üyeliğin ve ilişki şekillerinin yeniden yapılanmasına neden olan olayların ortaya çıkması ile yeni tartışmalar oluşmaktadır. Bu da yeni çatışmalar yaratırken mevcut

çatışmaların da şiddetlenmesine neden olmaktadır (Greening and Gray, 1994: 471).

Alanın yapısını üç unsur şekillendirmektedir. Bunlar;

- 1) Alandaki aktörlerin temas sayısı,
- 2) Bilgi paylaşımının miktarı,
- 3) Ortak bir olayın tarafı olmak.

Yine çevresel baskıları daha iyi anlayabilmek için diğer önemli bir kavram olan ağın (network) incelenmesi gerekmektedir. İşletmeler ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmek için belirli ağların bir parçası haline gelerek ilişkiler ağı geliştirmektedirler (Boons and Strannegard, 2000: 8). Ağ teorisi işletmelerin başka işletmelerle ilişkilerinin etkisini araştırmaktadır ve ağlar üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel davranışın somut ve devam eden sosyal ilişkiler sisteminden etkilendiği ortaya konmuştur. Ağlarda bulunmak işletmelerin daha fazla bilgiye ulaşmalarına olanak tanımaktadır (Burns and Wholey, 1993: 112; Westphal et al, 1997: 367). Bu da işletmelerin daha fazla kaynağa ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Ağlar çok sayıda işletmenin etkileşimi ile oluşmaktadır ve ağ teorisi bu etkileşimi açıklamaktadır. Aynı zamanda ağdaki aktörler arasındaki koordinasyon, ağdaki işletmeler arasındaki bir etkileşimi çıkartmak ya da yeni bir tane eklemekle değişebilmektedir ve ağ yapısı iki taraf arasında nasıl bir etkileşim olduğunu açıklamaktadır (Walker, 1997: 76). Ağ ilişkilerini yönlendiren unsur ise normlardır (Morgan and Hunt, 1994: 20).

Ağ ilişkilerindeki önemli bir kavram da ilişkiyel pazarlamadır ve ilişkiyel pazarlamada incelenen önemli bir unsur da işletmelerin kimi kurumlarla ortak araştırmalar yapmasıdır. Çevresel kurumların önemi ilişkiyel pazarlama kavramı ile de açıklanmaktadır. Bu kavram ilişkiyel mübadelenin oluşturulması, genişletilmesi ve devam ettirilmesini içeren pazarlama eylemleridir. Güven ve bağlılık pazarlamacıların, mübadele taraflarıyla ilişkiyel yatırımın korunması, iş yapılan mevcut taraflarla kısa dönemli ve tek taraflı cazip çıkarlar yerine iki taraflı ve uzun süreli çıkarları gözetme ve yüksek riskli işlere bile iş yapılan tarafların çıkarıcı davranmayacağını düşünerek makul görmesini sağlamaktadır. Güven ve bağlılık çıktuları, işlevselliği ve üretkenliği artırmaktadır (Morgan and Hunt, 1994: 22). İlişkiyel pazarlamada bilgi paylaşımı ve ortak değerler, dayanışmayı artıran, belirsizliği azaltan unsurlar olarak görülmektedir.

İşletme çevresinde küçük parçalardan oluşan bir yapı varsa yani koordineli olmayan ve çoklu otorite ve etki varsa farklılaşma olabilmektedir (D'Aunno et al, 2000: 679). Aktörler çıkarlarını bağımsız olarak takip ederler ve farklı kurallar, normlar ve bilinçsel modeller geliştirebilirler. Eylemlerini koordine edecek merkezi otoritenin olmadığı ya da zayıf olduğu durumlarda bu çok görülmektedir. Burada belirtilmesi gereken nokta işletmelerin faaliyette bulunduğu pazar çevresinin kurumsallaşma düzeyi işletmelerin de kurumsallaşma düzeyini etkilediğidir. Şayet pazar çevresi kurumsallaşmamış ise normlar oluşmamış ve standartlar geliştirilmemiş demektir ki bu da işletmenin üzerinde çevresel baskının az olması anlamına gelir. Çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşrulaşma kazanmaya çalışan işletmeler aynı zamanda eylemlerinin ve yapılarının da çevresel kurumlarca bu normlarla kontrol edilmesini benimsemektedir (Zajac and Westphal, 2004: 433; Westphal et al, 1997: 368; Koberg et al, 2000: 261). Diğer bir deyişle çevresel kurumların oluşturdukları normlar işletmelerde kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir.

DiMaggio, Scott ve Powell çevresel kurumları düzenleyici, normatif ve bilinçsel olarak üçe ayırmaktadırlar. Bu üç çevresel kurum da çeşitli güç mekanizmalarıyla işletmeleri etkilemektedir. Bu noktada gücün tanımının incelenmesi kurumsallaşmanın hızının ve sürekliliğinin nasıl oluştuğunu anlamak açısından önemlidir. Güç başkalarına bir şey yaptırmak için uygulanan stratejiler olarak tanımlanabilir. İş yaptırmak isteyen yaptırımcıların (agents) sahip oldukları kaynaklara ve uyguladıkları stratejiye göre gücün şekli değişmektedir. Kurumsallaşmada kullanılan güç iki boyutun etkisi ile şekillenmektedir. Bunlar uygulama tarzı ve güç ile hedef arasındaki ilişkidir. Gücün uygulanma tarzını kişisel etkilerden çok organize edilmiş sistem belirlemektedir; episodik ve sistemik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Episodik güç; kişisel çıkarlarını güden kişi ya da gruplar tarafından işlevselleştirilerek isteğe bağlı eylemlerin harekete geçirilmesidir. Bu ise üretim gücünü kontrol edenler ve formal otoriteye alternatif olarak çıkan güç şekliyle belirlenmektedir. Bu tür güç kişilerin iş yaptırma çabalarıyla oluşmaktadır. Sistemik güç ise işletmelerin rutinleri ile oluşmaktadır. Buna örnek olarak akreditasyon, sosyalleşme, teknolojik sistemler, vergi ve sigorta rejimleri gösterilebilir. Bu güç belirli grupların avantajları için kişisel isteklere bağlı olmadan işletilmektedir. Güç tarzı kurumsallaşma sürecinin sürekliliğini ve süresini etkilemektedir. Rutin olarak

yapılan güç diğerine göre uygulamanın sürekliliğini artırmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde gücün hedefinin seçme yeteneğine sahip olma oranı önemlidir. Şayet seçme hakkı hedefe verilmemekte ise nesnel güç ortaya çıkmaktadır. Eğer hedefin seçme yeteneği kabul edilirse öznel güç ortaya çıkmaktadır. İlkinde gücün zorlama ve baskı kurma rolü işlerken, ikincisinde etkileme ve disipline etme rolü işlemektedir. Şu da belirtilmelidir ki disipline etme işlevi değişim olmasında daha etkili olmaktadır. Gücün tarzı kurumsallaşmanın sürekliliğinde daha etkili olurken gücün hedefi hızında daha etkili olmaktadır. Gücün bu iki boyutun kesişmesi sonucunda kurumsallaşmada etkili olan dört mekanizma ortaya çıkmaktadır (Şekil 2.2). Episodik gücün uygulandığı ve hedefin inisiyatifinin olduğu (özne olduğu) durumlarda etkileme mekanizması oluşmakta. Episodik gücün olduğu ve hedefin nesne yani seçme hakkının olmadığı durumlarda zorlama mekanizması oluşmaktadır. Sistemik gücün olduğu ve hedefin inisiyatifinin olduğu durumlarda disiplin mekanizması oluşmaktadır. Son olarak gücün sistemik olduğu ve hedefin nesne olduğu durumlarda ise baskı mekanizması oluşmaktadır (Lawrence et al, 2001: 628). Bu dört mekanizma da kurumsallaşma sürecinin hızına ve sürekliliğine etkide bulunmaktadır.

	Hedefin özne olarak görülmesi	Hedefin nesne olarak görülmesi
Episodik	<p>Etkileme</p> <p>Karar verme Karar vermeme Manipülasyon</p>	<p>Zorlama</p> <p>Hapsetme Mallara el koyma İşletmelerin kapatılması Fiziksel şiddet</p>
Sistemik	<p>Disipline etme</p> <p>Teftiş Normalleşme İnceleme</p>	<p>Baskı kurma</p> <p>Teknoloji İstatistiksel uygulamalar Sistemli ayrımcılık</p>

Şekil 2.2. Kurumsallaşma Mekanizmaları

Kaynak: Lawrence et al, 2001: 630

Etkileme mekanizması karar verme ve karar vermeme ile ortaya çıkmakta ve karar verme sürecine kişiler dahil edilerek etkilenmeye çalışılmaktadır. Gücün uygulanması için çıkar çatışmasının olması gerekmektedir. Güç aynı zamanda manipülasyon şeklinde uygulanarak çatışmalar çözümlenebilmektedir. Güç sahibi kişiler başkalarının algılamalarını, bilinçlerini ve tercihlerini değiştirmek için güç kullanmaları etkileme olarak tanımlanmaktadır. Bu tür güçte değişim gecikebilmektedir. Çünkü episodik güç uygulandığından ve kişilerin seçme yetenekleri kabul edildiğinden ikna edilmeleri gerekmektedir. Etkileme mekanizması nedeni ile işletmelerde heterojenlik ortaya çıkar ve bunun sonucu olarak da çıkar farklılaşması oluşur. Burada hedefe, uygulamanın değerlendirilmesi hakkı verildiğinden kurumsallaşma bu mekanizma ile yavaş olmaktadır. Aynı zamanda ikna sürecinin sürekli işletilmesi gerektiğinden de kurumsallaşmanın sürekliliği az olmaktadır (Lawrence et al, 2001: 630).

Zorlama, başkalarının davranışlarını değiştirmek için kullanılan direkt güçten kaynaklanmaktadır. Zorlamada hedefin seçme yeteneği tanınmamaktadır. Zorlama meşru ya da meşru olmayan yollarla yapılabilir. Uygulamada ise zorlama, hapsetme, işletme mallarına el koyma, işletmelerin kapatılması ve fiziksel şiddet şeklinde görülmektedir. Devlet kurumları işletmelerin varlıklarını yok etme gücüne sahiptir. Bu nedenle zorlama mekanizması kurumsallaşmanın hızlı olmasını sağlayabilmektedir. Fakat episodik güç uygulandığından ki bu gücün sonuç alabilmek için sürekli uygulanması gerekmektedir, kurumsallaşmanın sürekliliği yoktur. Gücün uygulanmadığı durumlarda uygulamalardan vazgeçilebilir (Lawrence et al, 2001: 632).

Gücün bir şekli olan disiplin hedefin seçme yeteneğinin tanındığı ve gücün sistemik olduğu (rutinlerin olduğu) durumlarda ortaya çıkmakta ve hedefle sürekli bir ilişki gerektirmektedir. Disiplin üç süreçle işlemekte ve bunlar hiyerarşik gözlem, normalleşme yargılaması ve incelemedir. Hiyerarşik gözlemlene teftişi içermekte, normalleşme yargılaması herkesin asgari uyması gereken kuralların oluşturulmasıdır. İnceleme ise her ikisinin bileşimidir, işlerin kalitesini belirleme, sınıflandırma ve cezalandırmayı içerir. Disipline edilmiş kişiler başkalarının isteklerini içselleştirmektedirler. Disiplin yavaş işlediğinden kurumsallaşmanın da hızı yavaş işlemektedir. Fakat uygulamalar içselleştirildiğinden kurumsallaşmanın sürekliliği

fazla olmaktadır. Özellikle de çevresel kurumlardan sertifikasyon ve akreditasyon alma çabasında bu mekanizmanın etkisi görülmektedir. Gücün sistemik olması kurumsallaşma sürecinin sürekliliğini de artırmaktadır (Lawrence et al, 2001: 632).

Baskı kurma mekanizması hedefin seçme yeteneğinin tanınmadığı ve sistemik gücün uygulandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu mekanizma ise üç yerde uygulanmaktadır. Bunlar fabrikada kullanılan araç gereçler gibi teknoloji, iş özellikleri, farklı ücretlendirme, sistemik ayırım ve istatistiksel uygulamalardır. Kurumsallaşma bu mekanizma uygulandığında direnci kırdığından hızlı olmaktadır. Çünkü hedefin seçme yeteneği tanınmamaktadır. Aynı zamanda sistemik güç uygulandığından kurumsallaşma daha kalıcı olmaktadır (Lawrence et al, 2001: 632).

Kurumsallaşma mekanizmaları Lawrence ve arkadaşlarınca (2001) incelenmektedir. Bu araştırmacılar kurumsallaşma mekanizmalarını geçici mekanizmalar olarak adlandırmaktadır. İşletmeden işletmeye, uygulamadan uygulamaya, çevresel kurumların fonksiyonlarına ve etkilerine göre değiştiğini belirtmektedirler. Mekanizmaları geçici olarak adlandırmalarının nedeni de ortaya çıkan bu farklılıktır. Kurumsallaşma mekanizmaları olarak etkileme, disipline etme, zorlama ve baskı kurma vardır. Bunlar kurumsallaşmanın hızını ve sürekliliğini etkilemektedirler (Şekil 2.3 ). Etkileme mekanizması uygulandığında kurumsallaşma yavaş ve kısa süreli olmaktadır. Disipline etme mekanizması uygulandığında yine kurumsallaşma yavaş fakat uzun süreli olmaktadır. Zorlama mekanizmasında ise kurumsallaşma hızlı olmakla birlikte sürekliliği kısa olmaktadır. Baskı kurma mekanizması uygulandığında ise kurumsallaşma hızlı ve kalıcı olmaktadır.

İşletmelere meşruluk kazandıran pazar çevresindeki kurumları Scott, üç başlık altında toplamaktadır. Bunlar; düzenleyici kurumlar (kanunlar), bilinçsel kurumlar (alışkanlıklar) ve normatif kurumlardır (profesyoneller). Başka araştırmacılar ise bu kurumları zorlayıcı, normatif ve taklit etme baskıları olarak sınıflandırmaktadır. Bu kurumlar çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkilemektedir (Grewal and Dharwadkar, 2002: 85; Lawrence et al, 2001: 632; Greening and Gray, 1994: 471; Koberg, 1987: 799). Bu kurumlardan ve kullandıkları mekanizmalardan aşağıda bahsedilmektedir.

Mekanizma Türü	Kurumsallaşmanın Hızı	Kurumsallaşmanın Sürekliliği
Etkileme	Yavaş	Kısa
Disipline Etme	Yavaş	Uzun
Zorlama	Hızlı	Kısa
Baskı Kurma	Hızlı	Uzun

Şekil 2.3. Kurumsallaşma Mekanizmaları ve Etkileri

Kaynak: Lawrence et al, 2001: 630

Bu kurumlar üç kurumsal süreci oluşturmaktadırlar (Tablo 2.2). Bunlardan düzenleyiciler düzenleme süreci, normatif olanlar geçerli kılma süreci ve bilinçsel olanlar ise alışkanlıklar edinmedir. Bu kurumsal süreçler kurumsal baskı oluşturmaktadır ve çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Kurumsal süreçlerden kaynaklanan baskılar işletmelerin süreçlerini ve yapılarını etkilemektedir. Kurumların işletmeler üzerindeki etkilerinin nedeni daha önce bahsedildiği gibi meşruluk kaygısının olmasıdır. Zaman zaman çevresel baskılardan biri daha baskın olabilmektedir. Bu çevresel baskılar aynı anda var olabilmekte ve birbiriyle bağlantılı olabilmektedirler. Bu üç baskı sosyal dinamikleri oluşturmaktadır ve işletmelere çeşitli mekanizmalar uygulamaktadır (Hoffman, 1999: 353).

### 2.2.1. Düzenleyici Kurumlar

Düzenleyici kurumlar işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan birinci çevresel unsurdur. Düzenleyici kurumlar işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlamaktadırlar. İşletmeler düzenleyici kurumların taleplerine meşruluk kaygısı ile



cevap vermektedirler. Şayet işletmeler düzenleyici kurumların belirlediği davranışlara uygunluk göstermezler ise dolaysız ya da dolaylı yaptırımlara maruz kalabilirler. Düzenleyici kurumlar, kurallar oluşturmaktadırlar, örgütsel eylemleri ve perspektifleri zorla ya da yasal yaptırımlarla yönlendirmektedirler (Greening and Gray, 1994: 472). Bu yönlendirmelere gerekli tepkiyi vererek işletmeler meşruluk kazanmaktadırlar.

Tablo 2.2. Kurumsal Çevre ve Fonksiyonu

KURUMSAL ÇEVRE				
KURUMLAR	SÜREÇLERİ	FONKSİYONU	MEŞRULUK KAYGI KAYNAĞI	KULLANILAN MEKANİZMA
Düzenleyici	Düzenleme	Denge Düzen Toplumların devamlılığını sağlamak Sosyal zenginlik	Pragmatik	Yaptırım Teşvikler
Normatif	Geçerli kılma	Sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar oluşturmak	Prosedürel	Yetki verme Edinme
Bilinçsel	Alışkanlık edinme	Eylemlerin az çaba harcayarak tekrar etmesi Belirli eylemlerin oluşması	Bilinçsel	Devre dışı bırakma Zihinde iz bırakma

Kaynak: Grewal and Dharwadkar, 2002: 85; Greening and Gray, 1994: 471; Koberg, 1987: 799

Düzenleme süreci düzenleyici kurumlarla etkileşime geçince devreye girmektedir. Devlet ve yasal sistemler gibi bazı kurumlar toplumlarda denge, düzen ve süreklilik oluşturmak için vardır (Grewal and Dharwadkar, 2002: 85; Deephouse, 1996: 1024-5). Ticaret odaları gibi bazı kurumlar ise zenginliği artırmak, adil rekabet ortamını desteklemek ya da toplumdaki daha zayıf unsurları korumak için vardır. Bu kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı mekanizmalar ile işletmeleri

düzenlemektedirler. Bu kurumlar işletmeleri iki temel mekanizma ile etkilemektedir. Bunlar yaptırım ve teşviklerdir. Çelişkinin olduğu durumlarda toplumsal tepki zorlayıcı yeteneği olan kurumsal unsurlar yaratmaktadır. Bu unsurlar sosyal standartları yorumlamak için otorite kullanarak işletme yapısını ve süreçlerini sınırlandırmak için zorlamaktadır. Düzenleyici kurumlar bazen işletmeler üzerinde yapısal baskı oluşturmak için güç ya da otoriteye sahip olmamaktadırlar. Bu özellikle de zayıf toplumlarda görülmektedir. Bu durumlarda ise kurumlar işletmeleri, istekleri doğrultusunda yapılandırmak için teşvik kullanmaktadırlar. Bu tür teşvikler; ticaret engelleri koyma ya da gümrük vergileri koyma şeklinde olmaktadır. Bu tür düzenlemeler ithalatı düzenleyerek yerel pazarda yerel işletmeleri avantajlı hale getirmektedir. Bazen de sübvanseler ederek işletmeleri uluslararası pazarda güçlendirmektedir (Scott, 1987: 502).

Kanunlar yaygın inanışların kodlanmasından ve devletlerin inisiyatifinden kaynaklandığından kurumsal güç olarak fonksiyon görmektedir. Diğer kurumsal güçlere kıyasla daha fazla yaptırım gücüne sahip olduğundan daha belirleyici ve etkilidirler. Düzenleyici kurumlar özellikle de devlet kurumları değişimin şeklini etkileyebilmektedir. Bunu kaynak akışını etkileyerek, farklılaşmayı destekleme ya da yasaklama yoluyla yapmaktadırlar (D'Aunno et al, 2000: 680; Lawrence et al, 2001: 624-40). Bu nedenle düzenleyici kurumların işletmeler üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır.

### **2.2.2. Normatif Kurumlar**

İşletmeleri kurumsallaşmaya iten diğer bir çevresel unsur normatif baskılardır. Çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşruluk kazanmaya çalışan işletmeler aynı zamanda, eylemlerinin ve yapılarının da çevresel kurumlarca bu normlarla kontrol edilmesini benimsemektedirler (Zajac and Westphal, 2004: 433-7). İşletmeler sektörel ve mesleki normlara uyarak meşruluk ve legallik kazanabilirler. Normatif kurumlar ticaret odalarını, profesyonel kurumları ve profesyonelleri içermektedir. Normatif kurumlar prosedürel meşrulukla ilgilenmektedir ve işletmelerin sosyal olarak kabul edilebilir norm ve davranış göstermesini

gerektirmektedirler (Grewal and Dharwadkar, 2002: 86). Uyumlu olmanın temelini sosyal sorumluluk oluşturur ve bunlara bağlı kalmama sosyal ve profesyonel yaptırımlara neden olabilir. Mesleki kuruluşlar gibi üst kurumlar işletmelere normatif baskılar uygulayabilmekte ve bu normatif baskılar işletmelerin yapılarını değiştirmeleri yönünde baskı yapmaktadır (Burns and Wholey, 1993: 112). İşletmelerin çevrelerindeki mesleki ve sektörel kuruluşlarla ilişkilerini sürdürebilmek için bu normlara uygun davranışlar göstermesi gerekmektedir.

Geçerli kılma süreci normatif kurumlarla (ticaret örgütleri, meslek ve mesleki kuruluşlar, taklit etme davranışları) işletmeler arasındaki etkileşimi gösteren süreçleri kapsamaktadır ve sosyal olarak kabul edilebilir davranışların oluşmasını sağlayan standartları geliştirmektedir. Bazı kurumlar ekonomik olarak zayıf olan işletmeleri korumak için var olurken bazıları (profesyonel örgütler) üyelerinin menfaatlerini korumak için ortaya çıkmaktadır ya da ek mesleki standartlar oluşturmak için akreditasyon yaratmaktadır (Greening and Gray, 1994: 472).

Profesyonellerin gerçekleştirdikleri eylemlerle ilgili standart operasyon prosedürlerini mesleki standartları ve eğitim müfredatı oluşturur (Hoffman, 1999: 353). Bunlar işletmelerin eylemlerini etkileme gücünü sosyal zorunluluktan ve profesyonelleşmekten almaktadırlar. İşletmeler bunlara ahlaki ya da etik zorunluluktan ya da üniversitelerin, profesyonel eğitim kurumlarının ve ticaret odalarının oluşturdukları normlara uymak için yaparlar. Normatif kurumların beklentileri genelde toplumların kültüründen kaynaklanmaktadır (Lawrence et al, 2001: 635). Bu nedenle işletmelerin faaliyette buldukları kültürel değerleri araştırmaları ve buna uygun eylemler gerçekleştirmeleri kurumsallaşmalarını artıracak ve kolaylaştıracaktır.

Normatif kurumların kullandığı iki mekanizma vardır. Bunlardan yetki verme uyumlu olarak görülen kuralları ile oto kontrol kuralları geliştirmeyi içermektedir ve işletmeler gönüllü olarak yetki verme kurumlarının onayını isterler. Belirli bir uygulayıcı tarafından otoritenin uygulamalarını destekleyen normların üst ya da üstün bir birim tarafından tanımlandığı süreçtir. İşletmeler davranışlarını ve yapılarını değiştirerek bu dışsal yaptırım koyucuların (agent) desteğini almaya çalışmaktadırlar. Çoğu toplumlar dernekleşmeyi desteklemektedir. Bunu yaparak

üyelerinin çıkarlarını korumaktadırlar. Bu derneklere örnek olarak ticaret odaları, sendikalar verilebilir. Bu kurumlar yasal düzenleme yapmamakla birlikte kuralları ve davranışları etkilemektedirler. Bazı kurallar işletmeler için ekonomik olarak ölümcül olabilir ama prosedürel meşruluk kazanmak için işletmeler bu kuralları kendileri uygulamaktadırlar. Ticaret odalarının yanında profesyonel dernekler de çalışma ortamı, çıktılarını kontrol etme ve mesleki otonomi yaratmak için prosedürel meşruluğu vermektedir. Profesyonelleşme baskısını iki unsur yapmaktadır. Birincisi formal eğitim sistemi entelektüel kaynakları için meşruluk oluşturmaktadır. İkincisi ise profesyonel ağlardır, bunlar standartlar ve modeller yayarlar. İki kaynak da değişik işletmelerde aynı pozisyonda çalışabilecek benzer özellikte ve yetenekte insanların oluşmasına neden olur. Profesyonellik baskısı ile sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar ortaya çıkmaktadır. Profesyonelleşme standartlaşma ya da sertifikasyon ile benzer yapısal özelliğe sahip işletmeler ortaya çıkarmaktadır (Grewal and Dharwadkar, 2002: 86; Scott, 1987: 503).

Edinme işletmelerin başka işletmelerin, yapılarını ve iş süreçlerini kendi istekleri ile taklit ederek meşruluk kazanma çabasıdır. Bazen bunu yaparken süreç ve yapısında bulunan araç-sonuç ilişkisini tam olarak anlamadan yapabilmektedirler. Edinmenin diğer mekanizmalara göre daha az baskı yaptığı söylenebilir. Ancak yöneticiler edinim mekanizmasını daha çok kullanmaktadırlar. Çünkü bu mekanizma özellikle de uyumluluk kazanmak için önemli fırsatlar sunmaktadır. Baskılar sadece ayırt edilebilir ve kolayca tanımlanabilir kurumlardan kaynaklanmamaktadır. Edinme isteğinden kaynaklanan baskılar sonucunda işletmelerde sebep sonuç ilişkisi iyi anlaşılmadığı durumlarda daha az ekonomik çıktılarını olan süreçler ve yapılar da uygulanabilmektedir. Genelde işletmeler başarılı rakiplerini taklit etmektedir. Bu konuda özellikle rekabetçi stratejileri araştıran çok çalışma yapılmıştır. Rekabetçi strateji literatürü taklidi belirsizlikten kurtulma mekanizması olarak görünken kurumsal teori literatürü meşruluk çabası olarak görmektedir. Son yıllarda sıkça bahsedilen kavramlardan olan “benchmarking’in” temelinde yatan anlayış başarılı işletmelerin yapılarının, iş süreçlerinin incelenerek işletme iş süreç ve yapılarının geliştirilerek performansını artırmaktır. ‘Benchmarking’ kavramı da normatif baskıdan kaynaklanan edinim mekanizmasının modern bir uygulamasıdır (Westphal et al, 1997: 367; Scott, 1987: 504).

Kurumsal çevreyi oluşturan normlar işletmenin yönetim şeklini etkilemektedir. Sahiplik hakkı ile ilgili normlar kritik olanlardandır. Çünkü bunlar işletme sahipliğini ve nasıl yönetileceğini belirler. Yönetimle ilgili normlar yine kritiktir . Bunun nedeni normların stratejik kararların kimler tarafından verileceğini belirlemesidir (D'Aunno et al, 2000: 680).

### **2.2.3. Bilinçsel Kurumlar**

Üçüncü çevresel kurum ise bilinçsel kurumlardır ve bunlar kültürel olarak desteklenmiş alışkanlıkları içerir ve işletmelerde açık olmayan etkileri vardır. İşletme yönetimi ile ilgili kültürel alışkanlıklara uyum gösterilir ve bu çoğu zaman da farkına varılmadan yapılır (Lawrence et al, 2001: 624-40). Alışkanlık yapma görünmeyen temel düzeyde kurumsal süreçlerdendir ve tekrar eden eylemler zamanla belirli bir şekle dönüşür ve bu şekil bir dahaki sefere daha az gayret ve enerjiyle yapılmaktadır. Alışkanlık yapma kurumları iki temel nedenden ortaya çıkar. Birincisi sosyal düzeni yaratmada tekrar edebilen rutinlerin uygulanmasının kolay olmasıdır. İkincisi ise psikolojik ekonomilerdir ve işletme yeteneklerinden doğar. Alışkanlık yapma işletmelerin informal psikolojik anlaşmalar geliştirilmesini sağlar ve bunlar ortak anlayışa dayanır. İşletme süreç ve yapılarını açık ve sürekli olarak dile getirme ihtiyacını azaltır. Alışkanlık hem bilinçseldir hem de kişilerle ilgilidir, sosyal ilişkilerin ve davranışların doğruluğu düşünülmeden kabul edilmesini sağlar (Grewal and Dharwadkar, 2002: 88).

Bilinçsel kurum olarak taklit etme davranışları da görülebilir ve bu davranışların nedenlerinden biri de taklit edilen davranışın etkin olarak algılanmasıdır (Lawrence et al, 2001: 624-40). Genelde de başarılı ve prestijli işletmeler taklit edilmektedir ve bunun sonucunda işletmelerde daha önce bahsedilen benzeşme gerçekleşmektedir. Taklit etme belirsiz kurumsal çevrede başarılı olarak görülen başka işletmelerin süreç özelliklerinin tekrar edilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Fox-Wolfgramm et al, 1998: 88). Bu sayede işletmeler belirsizliği azaltmayı hedeflemektedirler.

Alışkanlık yapma sürecini hızlandıran iki mekanizmadan biri zihinde iz bırakma (imprinting), diğeri devre dışı bırakmadır (by-pas). Her iki mekanizma da programlanmış eylemlere ya da benzer durumda aynı tepkinin oluşmasına neden olur. Zihinde iz bırakma işletmenin ilk yıllarında kodlanan ve sembolik değeri nedeni ile kutsallık kazanan yapı ve süreçlerin sürdürülmesi olarak tanımlanabilir. Zihinde iz bırakma işletmelerin kuruluş aşamasında oluşturdukları özelliklerinin devam etmesidir. Örgütsel eylemsizlik rasyonel uyum sağlamaya engel olmakta ve yapıların etkin olmasa bile devam ettirilmesini sağlamaktadır. Kimi zaman da işletmeler rasyonelliği düşünmeden bazı uygulamaları analiz etmeden kabul etmektedirler. Devre dışı bırakma kurumsal beklentilerin daha büyük kültürel ortamda belirlendiği süreçleri içerir ve süreçlerin, yapıların açıkça dile getirilme ihtiyacını azaltır. İşletmelerin yapıları ve süreçleri kuruluş yıllarından kalıntılardır ve alışkanlıktan kaynaklanan uygulamalar güçlü mit olarak iş yapanlarca törenle tekrar edilir. Devre dışı bırakma nedeni ile sık sık kültürel kontrol, yapısal kontrolün yerine geçer. Bu da formal örgütsel yapı ve süreçlerin devre dışı bırakılmasına neden olur (Scott, 1987: 501). Böyle bir kavram kurumsallaşmanın yüksek olduğu çevrede etkili olur. Böyle bir çevrede görev beklentileri ve tanımları işletmenin tamamında aynıdır. Sonuç olarak işletme çalışanları ve rol üstlenenler rol beklentilerini çok iyi benimsemişlerdir. Çevresel sinyallere yapısal kontrolü de devre dışı bırakarak tepki verirler. Bilinçsel özellikler işletmenin özellikle ilk kuruluş aşamasında gelişmekte ve işletmeyi uzun yıllar etkilemektedirler (Kostova, 1999: 308). Araştırmacılar işletmenin tarihinin etkisiyle eylemlerini şekillendirdiğini belirtmektedirler. Bu kısmen alışkanlık edinmekle açıklanabilir.

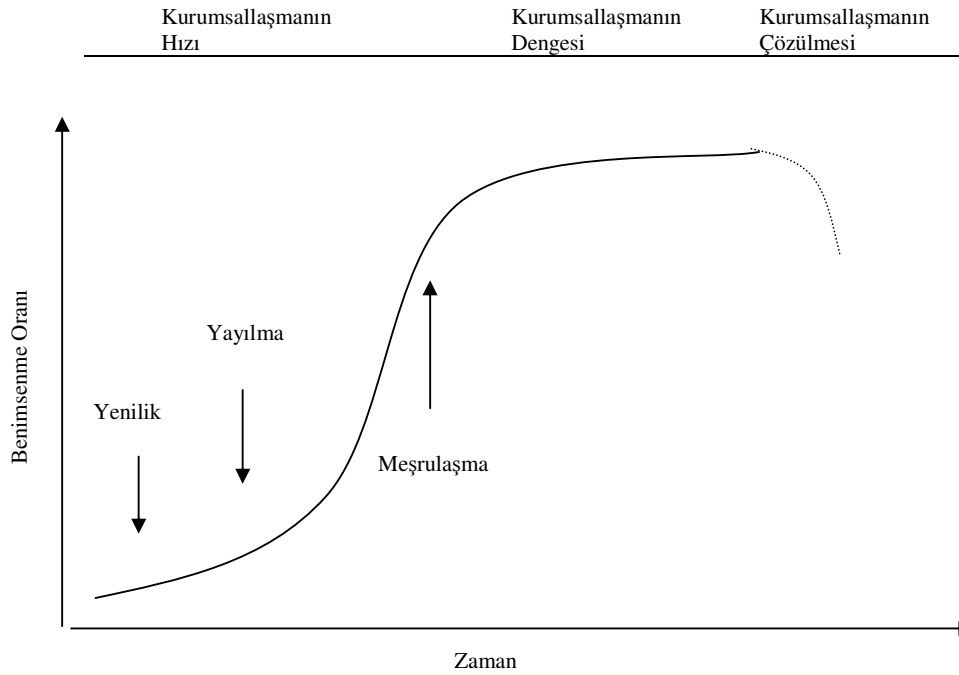
İşletmelerin kimliği yani işletmenin çekirdek işi, ayırt edici özellikleri ve uzun süreli işletmede etkili gösteren unsurlardan oluşmaktadır. İşletmelerin kimliği aynı zamanda işletmenin kendisini nasıl algıladığıdır. İşletmenin imajı ise başkalarının işletmeyi nasıl algıladığıdır. Her ikisi de geçmiş, şimdiki zaman ve gelecekte etkilenmektedir. Geçmişte ne idi, şimdi ne ve gelecekte ne olmak istediği işletme kimliğinin oluşmasında etkilidir (Fox-Wolfgramm et al, 1998: 89; Greening and Gray, 1994: 472). Bunlar işletmelerde bilinçsel baskılar oluşturmakta ve işletmelerin uyum sağlamasını etkilemektedirler. İşletme yöneticilerinin çevreyi nasıl algıladıkları, duygusal ve bilinçsel özellikleri, uyum sağlama şeklini, hızını ve zamanlamasını etkilemektedir (Keats and Hitt, 1988: 572).

### 2.3. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreci, yeni bir uygulama ya da yapının, kurumsal çevredeki mekanizmaların işlemleri ve işletmelere uyguladıkları güç sonucunda işletmelerde yerleşmesi için yaşanan davranışlar silsilesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma Zucker (1977) gibi çoğu araştırmacılarca bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç işletmenin doğuşu ile başlamakta ve yaşamı boyunca sürmektedir. Yine bazı araştırmacılar kurumsallaşmayı çevreye uyum sağlama olarak görmektedir. Çevredeki değişimin sürekli olması işletmenin de sürekli kurumsallaşma çabasında olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma sürekli işleyen bir süreç olarak görülmektedir. Unutulmamalıdır ki kurumsallaşma çevresel aktörlerin beklentilerine cevap vermenin sonucunda oluşmaktadır (Kimberly, 1979: 447; Boons and Strannegard, 2000: 11). Her ne kadar kurumsallaşma çoğu araştırmacılarca bir süreç olarak görülse de literatürde kurumsallaşmanın unsurları konusunda araştırma eksikliği bu sürecin incelenmesi konusunda da görülmektedir. Bu nedenle bu tezin bu alandaki boşluğu doldurma konusunda da katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Lawrence et al (2001) kurumsallaşma sürecinin dört aşamadan oluştuğunu bir araştırmalarında ortaya koymaktadırlar. Bunlar sırası ile bir nesnenin önce fark edilmesi, daha sonra az sayıda aktörce kabul edilmesi, daha sonra geniş bir şekilde yayılması ve bir alanda geniş kabul görmesi şeklindedir. Fakat bu araştırmada bu sürecin tam olarak açıklanamadığı görülmektedir. Bu araştırmacılar kurumsallaşmanın S-şekli'nde (Şekil 2.4) gerçekleştiğini araştırmalarında ortaya koymaktadırlar. Ancak S-şekli işletmeden işletmeye uygulamadan uygulamaya değişmektedir. Kabullenilme oranı ve uygulamanın yerleşmesi için geçen süre şeklin biçimini belirleyen unsurlardır.

Bu araştırmada kurumsallaşma sürecinin iki geçici boyutu olarak kurumsallaşma hızı ve kurumsallaşmanın dengesi yani kurumsallaşmış olan bir uygulamanın devamlılığı olarak görülmektedir. Kurumsallaşmanın hızı bir uygulamanın işletmede yaygın olarak kabul edilmesi için geçen süre olarak görülmektedir. Dengeden kastedilen ise bir uygulamanın ne kadar süre ve oranda etkili olduğudur. Bu iki boyut işletmeden işletmeye ve uygulamadan uygulamaya



Şekil 2.4. Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi

Kaynak: Lawrence et al, 2001: 626

değişmektedir. Bu yaklaşımda bir yeniliğin ortaya çıkıp yayılması için bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Daha sonra ise belirli bir süre bu yeniliğin belirli bir alanda yaygın olarak kalması söz konusudur ve bu zamana denge denmektedir. Daha sonra ise kurumsallaşma çözülmesi denilen kavramın yani mevcut kurumun değişmesi gerçekleşmektedir. Bu da yeni yeniliklerin fark edilmesi ve var olanın fonksiyonunu yitirmesi ile birlikte çevresel kurumların zorlamasıyla olmaktadır. Yukarıda bahsedilen S-şeklinin biçimini çevresel kurumların uyguladıkları ve aşağıda Şekil 2.5'de gösterilen mekanizmalar belirlemektedirler. Bu mekanizmalardan detaylı bir şekilde daha önceki bölümlerde bahsedilmişti. Burada da kısaca mekanizmaların etkilerine değinilmektedir. Etkileme mekanizması uygulandığında kurumsallaşma yavaş olmaktadır. Aynı zamanda ikna sürecinin sürekli işletilmesi gerektiğinden de kurumsallaşmanın sürekliliği az olmaktadır. Zorlama mekanizması kurumsallaşmanın hızlı olmasını sağlarken, episodik güç uygulandığında kurumsallaşmanın sürekliliği az olmaktadır. Episodik gücün sonuç alabilmek için sürekli uygulanması



gerekmektedir. Disiplin mekanizması yavaş işlediğinden kurumsallaşmanın hızı da yavaş olmaktadır. Diğer taraftan uygulamalar içselleştirildiğinden kurumsallaşmanın sürekliliği fazla olduğu söylenebilir. Kurumsallaşma baskı mekanizması uygulandığında, direnci kırdığından hızlı olmaktadır. Çünkü hedefe seçme yeteneği tanınmamaktadır. Aynı zamanda sistemik güç uygulandığından kurumsallaşma daha kalıcı olmaktadır (Şekil 2.5) (Lawrence et al, 2001: 626).

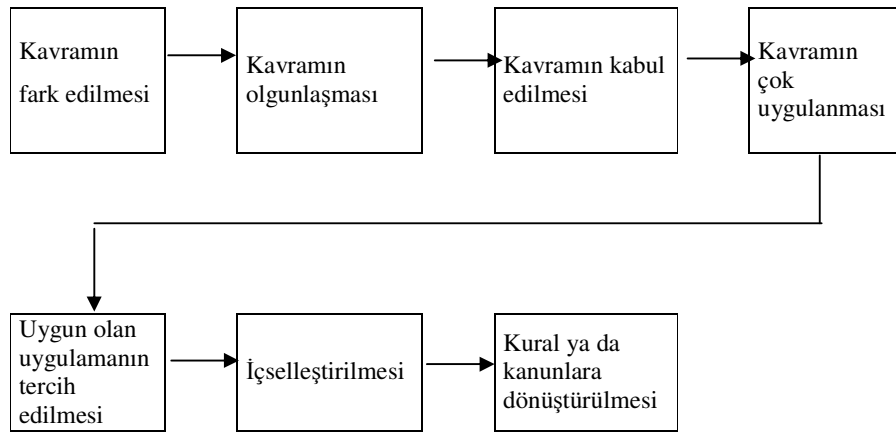
		Kurumsallaşma Sürecinin Hızı	
		Yavaş	Hızlı
Kurumsallaşmanın Dengesi	Kısa Süreli	Etkileme mekanizması	Zorlama mekanizması
	Uzun Süreli	Disipline etme mekanizması	Baskı kurma mekanizması

Şekil 2.5. Farklı Mekanizmalar ve Kurumsallaşma Sürecinin Hızı ve Sürekliliği

Kaynak: Lawrence et al, 2001: 630

Kurumsallaşma sürecini araştıran diğer bir araştırmacı McNally (2002), işletmelerin belirli süreçlerden geçtikten sonra kurumsallaştığını öne sürmektedir. Bunun için bu süreçlerin sürekli olarak tekrar etmesi kaçınılmazdır. Bu sürecin nasıl işlediği konusunda konsensüs bulunmamakla birlikte McNally'in ilişkisel pazarlamanın kurumsallaşma sürecini araştırdığı makaledeki süreç dikkate değerdir. Bu araştırmada kurumsallaşmanın çok sayıda aşamadan geçtiği varsayılmaktadır. İlk aşama ise bir kavramı ya da fikri tanımlayan bir kelimenin fark edilmesidir (Şekil 2.6). Bir kavramın fark edilmesinde ise yayılma mekanizmasının sosyal dünyada işlemesi etkili olmaktadır. Yayılma yeni bir fikrin sosyal dünyaya iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte daha önce bahsedilen taklit etme davranışının önemli bir yeri bulunmaktadır. Fark etme güçlendikçe kelime olgunlaşmakta ve kavram netlik kazanmaktadır. Kavramın netlik kazanması bu kavramın işletme için

öneminin algılanmasıdır. Aynı zamanda kavram kategori şeklinde bileşenlere ayrılmakta ve bu bileşenler arasındaki bağlar tanımlanmaktadır. Kavramın anlaşılması arttıkça insanlar onu kabullenmekte ve referans çerçevesi olarak benimsemektedir (Boons and Strannegard, 2000: 12).



Şekil 2.6. Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: McNally, 2002: 182

Daha sonra insanlar kavramın uygulamasını farklı şekillerde çok defa denemektedir. Nihayetinde ise deneme bitmekte ve belirli durumlarda belirli bir uygulama şekli kabullenilince kurumsallaşma gerçekleşmektedir. Ancak bazı durumlarda kavramlar anlaşılmadan da defalarca uygulanabilmektedir (Boons and Strannegard, 2000: 12). Kurumlar örgütsel alandaki doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen eylemleri şekillendirmektedir. Bu eylemler kimi durumlarda işletmelerce anlaşılmasa bile tekrarlanarak uygulanabilmektedir ve kurum haline dönüşmektedir. En sonunda ise uygulama içselleştirilmekte ve uygulamaya sembolik mana yüklenmektedir (McNally, 2002: 182). Kurumsallaşma eylem ve yapıların tekrar etmesi ve uzun süreli olmasına neden olmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri bu eylem ve uygulamaların içselleştirilmiş olmasıdır (D'Aunno et al, 2000: 680).

Kurumsallaşma sürecinde iki önemli aşama uygulama ve içselleştirmedir. Uygulama ve içselleştirme ilişkili kavramlardır ve uygulama arttıkça içselleştirme de

artmaktadır. İçselleştirmede uygulama sıklığının yanında çalışanların tutumları da önemlidir. Bu nedenle çalışanlar ikna edilerek ve bilgilendirilerek içselleştirme sağlanabilir. İçselleştirme uygulamaya bağlılık, uygulamadan tatmin olma ve sahiplenme ile gerçekleşmektedir ve içselleştirme ile ortak değerlere ulaşılmaktadır (Morgan and Hunt, 1994: 23). Uygulamaya bağlılık çalışanların uygulamaya inancı, uygulamanın hedef ve değerlerini kabullenmeleri, uygulamanın başarısı için çaba sarf etmeleri ve uygulamanın devam etmesi yönündeki güçlü arzularıdır. Uygulamadan tatmin olma ise bireyin işletmelerin bir uygulamasına pozitif duygusal tutumudur ve işletme için değerinin kabul edilmesidir (Kostova, 1999: 318). Uygulamayı sahiplenme ise çalışanların uygulamayı kişiliklerinin bir parçası olarak görmeleridir. Hatta uygulama kural ya da kanun şekline dönüştürülerek kurumsallaşmanın en üst düzeyine ulaşılabilmektedir. Bu düzeye ulaşıldığında uygulamaların sürekliliği ve işletme alanında yaygınlığı artmaktadır (McNally, 2002: 182).

## **2.4. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları**

Kurumsallaşma işletmelerin değişerek çevreye uyum sağlama çabasıdır. Değişim çeşitli güdülerden kaynaklanmaktadır. Bu bazen kurumların baskısı sonucu olurken bazen de içsel baskıdan kaynaklanabilmektedir. İşletmeler kurumsallaşma ile belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlardan bazıları meşruluk kazanma, tahmin edilebilir olma, istikrara ulaşma, kaynak artırma ve uyumlu olma (bkz. Şekil 2.1). Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.4.1. Meşrulaşma**

Kurumsallaşmanın temel ve öncelikli amacı olan meşrulaşma, pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlara, düzenlemelere uygun eylemler ve yapılar geliştirerek, işletmelerin legal bir kurum olmasını sağlama çabasıdır. Meşruluk yasallık ya da işletme eylemlerinin işletme çevresince kabullenilmesini ifade etmektedir. İşletme eylemlerinin çevresince kabul görmesi, bu eylemlerin legal

olmasıyla doğru orantılıdır. Eylemler legal oldukça işletmelerin çevrece kabul görmeleri de artmaktadır (Warren, 2003: 154; Boons and Strannegard, 2000: 11).

Meşruluk dışsal geçerliliktir ve sosyal normlar seti tarafından uyumlu olarak tanımlanmaktadır. Meşrulaşma isteği işletmelerin çevresel unsurlara uyum sağlama çabasıdır (Stone and Brush, 1996: 634; Zajac and Westphal, 2004: 433-7). Toplumlar ve pazar çevresini oluşturan aktörler, pazarın işleyişini sağlamak için normlar oluşturmaktadırlar. İşletmeler bu normlara uymaları durumunda, pazar çevresinin bir parçası olmakta ve diğer kurumlarca ilişki kurulabilen bir işletme haline gelmektedirler. Normlara ve düzenlemelere uyum sağlamak meşru olmayı sağlar ve bu da işletme içerisinde normların oluşturulmasını gerektirmektedir (Kostova, 1999: 313; Milne and Patten, 2002: 374; Burns and Wholey, 1993: 112). İşletmeler toplumsal normlara uyumlu normlar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler.

Meşrulaşma işletmelerin kaynaklara ulaşma ve yaşamını devam ettirmesini sağlamaktadır. Bu da işletmelerin performansını etkilemektedir. İşletmeler kaynak sağlayıcıların güvenini meşrulaşarak kazanıp daha fazla kaynağa ulaşabilmektedirler. Kaynak artırma daha fazla kredi bulma olanağının yükselmesinin yanında işletme ürünlerinin pazarda kabul görmesi ile de olmaktadır. Daha fazla yetişmiş insan istihdam edebilme de insan kaynağını artırma olarak değerlendirilmektedir. Örgütler kişilerden oluşan koalisyon ya da alt koalisyonlardır ve büyük bir sosyal sistemin ya da çevrenin parçası olarak faaliyet gösterirler. Kaynak bağımlısı teorisi örgüt davranışlarını başkalarının taleplerine uyma ve örgütün eylemlerine kısıtlar yaratan bağımlılıkları yönetme çabası olarak görmektedir. İşletmelerin kaynakları kıt oldukça ya da kaynağın işletmeler için önemi arttıkça bu kaynaklara sahip olan tarafların işletmeler üzerinde kontrolü artmaktadır. Daha büyük sistemden gelen kaynakları kullanmak için işletmelerin meşru olması gerekmektedir. İşletmelerin yaşaması sadece işlevsel performans ve karlılığa dayanmamaktadır. Aynı zamanda eylemlerinin çevre tarafından kabullenilmesi de gerekmektedir (Milne and Patten, 2002: 374; Boddewyn and Brewer, 1994: 121).

İşletmeler toplumlarca varlık yaratan ve dağıtan birimler olarak görüldüğünden meşruluğu toplumca sürekli irdelenmektedir. İşletmelerin toplum içindeki rolünün, değişik düşünürlerce her geçen gün daha da arttığı vurgulanmaktadır. Bunun farkında

olan pazar çevresindeki devlet gibi diğer aktörler, işletme eylemlerini daha dikkatli ve yoğun takip etmektedirler (Warren, 2003: 154).

İşletmeler sadece ekonomik hedefleri gerçekleştirme çabasında değildirler. Aynı zamanda sosyal ve politik faktörlerden de etkilenen kurumlardır. Bazen bu politik ve sosyal unsurlar işletmelerin şekillenmesinde ekonomik unsurların önüne geçebilir (Greening and Gray, 1994: 472). Özellikle de işletmelerin meşruluk durumları sorgulandığında, bu daha da çok ön plana çıkmaktadır. Meşruluk dışsal grup ve kurumlardan kaynaklanmaktadır. İşletmelerin çevreleriyle ilişki kurmalarından ortaya çıkan bir süreçtir. İşletmeler üretim ve pazarlama gibi faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için başka kurumlarla sürekli etkileşim içerisinde olmak zorundadırlar. Bu etkileşim işletmelerin eylemlerini ve yapılarını şekillendirmelerinde önemli rol oynar. Bu aynı zamanda sürekliliği olan ve zamanla değişik nedenlerden dolayı şekil değiştiren bir ilişkidir ve süreç olarak görülmelidir (Milne and Patten, 2002: 375; Hoffman, 1999: 354; Stone and Brush, 1996: 664).

Meşru olmak hedef merkezli eylemler yapmayı ve formal sistemlerin kullanılmasını gerektirmektedir. İşletmelerin paydaşlarından farklı olarak hedefi olması, işletmenin bir kişilik olarak ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu şekilde işletme diğer kurumlarca daha iyi algılanır ve üstlendiği misyon anlaşılır hale gelir. Bu da diğer işletmelerin işletmeye karşı bakış açılarını oluşturur. Bu bağlamda işletmenin pazar çevresinde oluşturulan normlara uyması için informal sistemlerden çok formal sistemler kurması gerekmektedir (Stone and Brush, 1996: 664).

Yönetim işletme eylemleri için nedenler yaratır. Bu nedenler işletme içinde ve dışındaki çıkar gruplarına, işletmenin meşru olduğunu savunmak için kullanılır. İşletmelerin eylemleri sosyal normlara, değerlere ve beklentilere uyumlu oldukça meşru olarak görülmektedir. Bu meşrulaşma çabası işletmelerin diğer işletmelere benzemesine neden olmaktadır. Kurumsallaşmayı inceleyen araştırmacılar, işletmenin kurumsallaşması artıkça, sektörde benzer faaliyet gösteren diğer işletmelere benzediğini belirtmektedirler. Meşrulaşma bu nedenle de kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Milne and Patten, 2002: 378; Arndt ve Bigelow, 2000: 495). Kurumsallaşma sürecini yaşayan işletmeler meşrulaşma çabasında olmaktadır.

Sosyal değişimler meşruluk algılamasını değiştirebilmektedirler. Değişim ise eskiye göre daha sık ve kapsamlı olmakta ve etkileri de büyük olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin toplumsal değişimleri iyi takip edip uyum sağlamaları gerekmektedir. Toplumsal değişimleri takip edebilmek için işletmelerin adaptif yeteneklerinin iyi olması gerekmektedir (Greening and Gray, 1994: 470).

Çalışanlarca da meşruluk aranan bir unsurdur (Stone and Brush, 1996: 643). Meşru işletmeler daha kalifiye çalışanlarca tercih edilen işletmelerdir ve çalışanların işletmenin meşru olmasına inanması durumunda işletmeye olan katkıları da artmaktadır. Bu da tabii ki işletmenin performansını artıran bir unsurdur. İşletmenin çalışanlarca meşru olarak algılanması, ödül dağıtma ve terfi kriterlerinin profesyonel işletmelerde uygulananlara benzemesi ile olmaktadır (Wallace, 1995: 228). Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görüldüğünden profesyonel çalışanlara otonomi verilmelidir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması, profesyonel normlara bağlılığı artıracığından meşruluk da artmaktadır (Arndt and Bigelow, 2000: 496).

Meşrulaşma kaygısı işletmelerin stratejilerini de etkilemektedir. İlgili kurumların doğru tanımlamalarına uyumlu olma düşüncesi işletmelerin strateji oluşturmalarını etkilemektedir. Her ne kadar işletme stratejisinin oluşumu işletme yetenek ve kapasitesinin liderlerce değerlendirilmesi ile oluşsa da paydaşların ve yatırımcıların işletme ile ilgili beklentileri de strateji oluşumunda etkili olmaktadır (Milne and Patten, 2002: 378).

#### **2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma**

İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından biri de tahmin edilebilirlik kazanmaktır. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin ve değişik durumlarda işletmelerin nasıl tepki vereceğinin diğer kurumlarca ve yine çalışanlarca öngörülebilmesi olarak tanımlanabilir. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin kestirilmesini, bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır (Feldman, 1984: 47). İşletme ile iş yapan aktörlerin işletmenin eylemlerini kestirmesi

belirsizliğin azalmasını sağlamaktadır. Belirsizlik paydaşların kuruma olan güvenini azaltmakta ve kuruma yatırım yapmalarını engellemektedir (Erdil vd., 2002). Sosyal örgütlerdeki çıktı performansını artıran temel kavram güvendir (Morgan and Hunt, 1994: 20).

Tahmin edilebilirlik sonuçların değişken olmaması olarak açıklanabilir ve müşterilerin tatminini artırmaktadır (Kimberly, 1979: 437-42). Çünkü bu sayede müşterilerin kontrole sahip olmaları sağlanmaktadır. Şüphesiz ki hiç bir zaman değişken bir ortamda yüzde yüz belirlilik olamaz. Belirliliğin yüksek olduğu oranda planlama daha kolay olmakta ve geleceğe dönük daha sağlıklı öngörüler yapılabilmektedir. Bu da işletme ile iş yapan işletme yöneticilerinin tatmin duygusunu artırmaktadır. Sosyal kontrol iş hayatında ve yönetim ilişkilerinde görülmektedir ve sosyal kontrolü sağlayan önemli bir unsur olan tahmin edilebilirlik, çevredeki kurumların beklentisidir (Greening ve Gray, 1994: 470). Tahmin edilebilirlik işletmelere güveni artırmakta, diğer kurumlarla olan ilişkileri güçlendirmekte ve süreklilik kazandırmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeler tahmin edilebilirlik düzeylerini artırmaktadırlar. Bu da diğer kurumlarca istenilen bir durumdur ve tahmin edilebilirliğini artıran işletmeler performanslarını da artırmaktadırlar. Güven belirsiz bir olayın nihai sonuçları ile ilgili göreceli olarak bireyin iyimser beklentisi olarak tanımlanabilir. Güven insan ilişkilerini yürütmek için önemli bir kavramdır ve sosyal ilişkilerdeki dengenin oluşmasını sağlamaktadır. Güven ya da güvensizlik davranışlarda belirleyicidir ve güvenin yüksek olduğu durumlarda dayanışma da yüksek olmaktadır. Güven insanlar arası, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişim ve sosyal ya da politik istikrar için gereklidir (Hosmer,1995: 379).

Belirsizlik riskin yüksek olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu ise diğer kurumlarca istenmeyen bir durumdur ve risk algılamasının yüksek olması diğer işletmelerin işletmeyle iş yapmasını engellemektedir. Belirsizliğin düşük olması bilinçsel eforun azalması anlamına gelmektedir (Surprenant and Solomon, 1987: 87; Reed et al, 1996: 182). Tahmin edilebilirlik aynı zamanda paydaşların karar vermede daha az bilinçsel efor harcamalarını sağlamaktadır. Bu da zihinsel enerjilerini farklı alanlarda kullanma olanağını sağlar ve işletmeyle olan ilişkiler daha sağlıklı gelişir. Kurumsallaşma sürecindeki belirsizliği azaltan ya da tahmin

edilebilirliği artıran temel unsur formalleşmedir (Kimberly, 1979: 447; Greening and Gray, 1994: 471). Prosedürler ve kontratlarla davranışlar ve kararlar belirli şartlara bağlanmaktadır. Yerleşmiş kurallar ve prosedürlerin olması belirsizliği azaltmaktadır (Han et al, 1998: 30). Yerleşmiş kurallar ve prosedürlerin olmadığı, belirsizliğin olduğu durumlarda bilgi paylaşımı güvensizliği ve çatışmaları azaltmaktadır. Belirsizlik aynı zamanda ihtiyaçların iyi tespit edilmesi ile azaltılabilir (Matsuno et al, 2002: 19; Koberg, 1987: 799).

### **2.4.3. İstikrar Kazanma**

Bir diğer kurumsallaşma amacı ise işletmelerde istikrar kazanmaktır. İstikrar değişen pazar şartlarına uyum sağlayabilmek için işletmelerin örgüt kapasitesini geliştirerek, geniş yelpazeli müşteriye ulaşmasını ve değişen ürün talebine hizmet edebilmesini sağlayacak esnek, etkin ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirmesi ve bunu yaparken de geçmiş deneyimlerinden yararlanarak, yeni yetenekler geliştirmesi ile elde edilen örgütsel durumdur (Boynton and Victor, 1991: 53). İstikrarı açıklayan bazı araştırmacılar değişimin istikrarı olumsuz etkilediğini düşünmekte iseler de başka araştırmacılar istikrar için değişimi ön şart olarak görmektedirler. Artık örgütsel değişim bir norm olarak görülmektedir ve örgüt alanında yerleşmiş bir kurum olarak algılanmaktadır. Değişim bir norm olduğundan, işletme yönetimi de dünyaya bakış açılarını, eylemleri ve söylemleri değiştirme sanatıdır (Boons and Strannegard, 2000: 11). Unutulmamalıdır ki işletmelerin kurumsallaşarak çevresel kurumlara cevap vermedeki bir amacı da istikrarlarını korumaktır.

Günümüz çevresindeki değişim işletme yapısını ve stratejisini etkilemektedir. Pazar çevresindeki değişim ürüne olan talepte de farklılıklar oluşturmaktadır ve aynı zamanda ürünün yaşam dönemi kısalmaktadır. Bununla birlikte teknolojik değişim ve müşteri temelli üretim, işletmeleri istikrarlı ve uzun dönemli değişime zorlamaktadır (Greening and Gray, 1994: 471; Lawrence et al, 2001: 632). Değişimin kapsamı, hızı ve boyutu ise işletmelerin etkinliğini azaltacak şekilde olmamalıdır.



İstikrar kimi araştırmacılarca işletme yapısının zamanla sabit kalması olarak açıklanmaktadır (Scott, 1987: 493-511). Ancak değişimin çok hızlı olduğu bir çevrede böyle bir açıklamanın istikrar kavramının yanlış anlaşılmasına neden olacağı düşünölmektedir. Kurumsallaşmanın kendisi de çevresel değişime uyum sağlama çabası olduğu için, işletme yapılarının da zamanla değişmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle istikrar kavramı daha farklı algılanmalıdır. İstikrar ve değişim çelişen kavramlar olarak gözükse bile, birbirini tamamlayan kavramlardır. İşletmelerin değişimi sağlarken yetenek ve tecrübelerini de kullanması istikrarı sağlayan unsurlardır. Eğer işletmeler mevcut yetenek ve tecrübelerini bir tarafa bırakarak, her şeye yeniden başlama yoluna giderlerse, işletme içerisinde kaos oluşmakta ve işletme verimliliği ve etkinliği azalmaktadır. Bu da müşterilerle olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Böyle bir değişime müşterilerin uyum sağlaması beklenemeyeceğinden müşteri kayıpları kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeler yapılarını dinamik olarak istikrarlı yapmaya çalışmaktadırlar. Dinamik istikrarlı işletmelerden kasıt ise geniş yelpazeli müşteri ve değişen ürün taleplerine hizmet etmektir ki bu da işletmeyi dinamik yapan unsurdur. Aynı zamanda var olan süreç yeteneklerine yeni deneyimin, bilginin eklenmesidir ki bu da istikrarı oluşturan unsurdur ve işletmelerin gelişmesini sağlamaktadır. İşletmeler tamamen var olan süreç yeteneklerini bir tarafa bırakmayarak, onlardan yararlanmasını bilmeli, onları geliştirmek için yeni deneyim ve bilgilerden yararlanmalıdırlar. Dinamik istikrarı sağlayan üç kilit unsur vardır. Bunlar; rekabetçi bir çevrede bir işletmenin karşılaştığı süreç ve ürün değişimini derinlemesine anlamak, kestirilemeyen, pazardaki hızlı değişime dinamik olarak cevap verecek örgötsel kapasiteyi oluşturmak için etkili süreç ve know-how geliştiren stratejiler ve enformasyon teknolojisini yaratıcı bir şekilde kullanmaktır (Boynton and Victor, 1991: 54). İşletmeler bu kilit unsurları kullanarak değişim sırasında istikrarı sağlayabilmektedirler.

İşletmeler ürün pazarlarının ve üretim kapasitelerinin doğasını değiştirecek stratejiler aramaktadırlar. Bu yöneticiler için yeni fırsatlar ve zorluklar oluşturmaktadır. Değişimi fark etmek işletmenin nasıl organize ve dizayn edileceğini anlamak açısından son derece önemlidir. Yöneticiler değişimin doğasını anlayarak strateji geliştirmelidirler. Aksi durumda istenilmeyen sonuçlarla karşılaşabilirler. Değişen çevrede uyum sağlamak için ağlar kurulmalı, hiyerarşi azaltılmalı, daha çok merkez kaç olmalı ve daha küçük boyutlarda işletmeler yaratılmalıdır. Kurulan

ağlarla çevredeki değişim takip edilerek uyum sağlanmaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için ise işletme yapısında düşük düzeyde hiyerarşi olmalıdır. Bu şekilde daha esnek ve çevreye uyum sağlayabilen işletmeler geliştirilebilmektedir. Pazara yeni rakiplerin girmesi ve değişen zevkler müşteri talebinin tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır. Fakat işletmeler bu taleplere cevap vermek için daha istikrarlı temel süreçler geliştirmektedirler ve işletme yetenekleri düzenli, istikrarlı bir yapıya dönüştürülmektedir (Boynton and Victor, 1991: 58). Bu şekilde değişen müşteri talebine daha iyi cevap verilebilmektedirler.

Dinamik istikrara ulaşabilmek için işletmelerin değişmesi gerekmektedir. İşletmelerin know-how ya da yeterlilik süreçleri geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin geliştireceği, sahip olacağı ve artıracığı bilgi rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabetin temelini artık, sahip olunan ve işlenen bilgi oluşturmaktadır. Mevcut bilgilerin değişen şartlarda geçerliliği sorgulanmalı ve sürekli eğitimlerle işletme çalışanları güncel bilgiyle donatılmalıdır. Dinamik istikrar için işletmelerin süreç yeteneklerine sahip olması da gerekmektedir. Bu yetenekler işletmelerin çevreye uyumlarını sağlayarak kurumsallaşmalarını gerçekleştirmektedir. Bu yetenekler kazanılan deneyimler ve bilgi birikimidir ve işletmeye istikrar kazandıran unsurlardır (Boynton and Victor, 1991: 56).

İstikrarın olmadığı, belirsizliğin olduğu durumlarda işletmelerin iş yaptığı işletmeler kendi güvenlikleri açısından başka işletmelerle iş yapma eğilimindedirler ve bu belirsizliği kontrol etmek için yapılmaktadır. Burada belirsizlik işletmelerin bilgi eksikliğinden ve geleceği tahmin edememesinden dolayı nasıl davranılacağını, çevreden neler beklenileceğine olan güven düzeyini açıklamaktadır (Beckman et al, 2004: 259). İlişkilerdeki bağlılık istikrarın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Morgan and Hunt, 1994: 21). Süreç yetenekleri ve teknoloji arasında ilişki bulunmaktadır. Süreç yetenekleri işletmenin kullandığı teknolojiye göre şekillenmekte ve bunlar işletmenin know-how'ını oluşturmaktadırlar. İşletmeler süreç yeteneklerini istikrarda tutabilmek için pazar çevresindeki değişimle birlikte, süreç teknolojilerinde ve know-how yönetim süreçlerini de değiştirmektedirler. Bu alanlardaki değişim enformasyon teknolojisinde ilerlemeleri içermektedir ve bu teknoloji işletmelerin süreç yeteneklerinde istikrarlı bir temel oluşturmaktadır. İstikrar ile kastedilen değişimin olmaması değil esnek, etkin ve uzun vadeli

olmasıdır. Bu ilerleme ile birlikte modüler ve esnek teknolojik unsurların ve programlarının tekrar kullanılabilmesi sağlanmaktadır. Yöneticiler işletmeleri dinamik istikrarda olmaları için dizayn etmektedirler. İşletmeler dinamik istikrara uzun vadeli süreç deneyimleri ve hızlı ve tahmin edilemeyen pazar talebine cevap vermek için stratejik dizayn edilmiş kolektif örgütsel know-how ile ulaşabilmektedirler. Bu sayede, pazardaki değişim, yöneticilerce anlaşılır, işletmenin teknolojik yapısı ve buna bağlı süreç yetenekleri gerektiği gibi geliştirilebilir. Bu da işletmenin istikrarda kalmasına katkıda bulunur. Aksi durumda pazar gerçeklerinden kopan işletmeler istikrarını müşteri kaybı ve pazar kaybı ile yitirmektedirler (Boynton, 1993: 58).

Dinamik istikrarda pazarla ilgili bilgiler zamanında yöneticilere ulaşması gerekmektedir (Boynton, 1993: 59). İstikrar işletmenin kullandığı teknolojiye bağlı olarak oluşturulan süreç yeteneklerinin pazarın gerçekleri ile örtüşmesini sağlamaktadır. Bu şekilde işletmelere istikrar veren geniş müşteri yelpazesine ve beklentilere hızlı cevap verme olanağına ulaşılmaktadır. Kurumsal çevredeki aktörlerin beklentilerine cevap verebilme ölçüsü de istikrarı olumlu etkilemektedir ve bu sayede kurumsallaşma gerçekleşmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise süreç yeteneklerinin işletmenin adaptif yeteneklerin bir parçasını oluşturduğudur. Süreç yeteneklerinde pazardaki değişime paralel gelişimin sağlanması kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır (Kimberly, 1979: 447).

İstikrarın oluşmasında formalleşme önemli bir yere sahiptir. Çünkü formalleşme örgütsel öğrenmeyi sağlayarak deneyimlerin ve bilgilerin paylaşılmasına ve başkalarına aktarılmasına olanak tanıyarak işletmeye kararlılık kazandırmaktadır (Kimberly, 1979: 447).

Diğer bir işletme özelliği de içsel istikrardır ve yeterli artık kaynağın olması istikrarı sağlamaktadır. Bu nedenle artık kaynakların fazla olması işletmelerin kurumsallaşmasını da sağlamaktadır. Fakat koalisyonun ve ihtiyaçların sıkça değiştiği durumlarda, işletmenin artık kaynakları da esnek olmalıdır (Sharfman et al, 1988: 602).

Bazı araştırmacılar istikrarın rutinlerle oluştuğunu ileri sũrerken, bazıları da istikrarın çalışanların işlerin yapıldığı ortamda hangi eylemlerin mantıklı olduğunu anlamak için çaba gũsterdiklerinde oluştuğunu belirtmektedirler. Çalışanların rutinleri dũřũnmeden otomatik olarak değil de işletme içerisindeki rolũ ile ilgili bilince ulaşması istikrarın oluşmasında önemlidir (Feldman, 2003: 728).

İşletmelere istikrar kazandıran önemli unsurlardan biri de belirli ilişkiler ağı içerisinde bulunmaktır. Değişen çevrede uyum sağlayabilir olabilmek için ağlar kurulmalı, hiyerarşi azaltılmalı, daha az merkezi olmalı ve daha kũũk boyutlarda işletmeler yaratılmalıdır (Boynton and Victor, 1991: 58). Kurulan ağlarla çevredeki değişim takip edilerek uyum sağlanmaktadır.

Kurumsallaşma değişim sũreci olduğu gibi aynı zamanda işletmelerin istikrar kazanma çabasıdır. İşletmelerin istikrarda olması kimi araştırmacılarca gelişmeye engel olarak gũrũlmektedir (Scott, 1987: 493). Oysa değişimin sũrekli olması nedeni ile kurumsallaşma bir sũre olarak dũřũnũlmeli ve işletmeleri atalete gũtũren bir kavram olarak gũrũlmemelidir. ũnkũ değişim sũrekli olmakta ve işletmelerde kurumsallaşma çabası ile bu değişime sũrekli uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

#### **2.4.4. İşletme Kaynaklarını Artırma**

Kurumsallaşmanın diğer bir nedeni ise işletme kaynaklarını artırma arzusudur. Kaynak bağımlısı teorisi çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak gũrdũđũnden işletmenin dışarıya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Milne and Patten, 2002: 378; Greening ve Gray, 1994: 469). Bu nedenle işletmeler çevreden gelen taleplere uygun cevap vererek çevreden daha fazla kaynak elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Kaynakları dũzenleyen kişi ve kurumlar meşru, uyumlu ve tahmin edilebilirliği yũksek olan işletmelere gũven duyduklarından, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmaktadır (Burns and Wholey, 1993: 112). Ayrıca yine kaliteli insan kaynağına bu tũr işletmeler daha kolay ulaşabilmektedir. ũnkũ eğitilmiş insanlar çalışacakları kurumları seçerken yukarıda belirtilen özellikleri aramaktadırlar. Kurumsallaşan işletmelere diğer rgũtler gũven duymakta ve uzun

sürekli ilişkilere girmektedirler (Ruekert et al, 1985: 13). Bunun sonucunda ise işletmeler kaynaklarını artırmaktadırlar. İş dünyasında önemli bir kavram olan güven ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle kurumsallaşma işletmeler için son derece önemlidir.

#### **2.4.5. Uyumlu Olma**

Eylemlerin ve tutumların normlara uyumlu olması, işletmelerin varlığının uzun süreli olması için gereklidir. Bu sayede yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar vb. gibi kurumlar tarafından sağlanan kaynaklara işletmelerin ulaşma yeteneği artmaktadır. Uyumlu olmayan işletmelere hisse sahipleri yatırım yaparak risk almak istememektedirler. Uyumlu olma sosyal davranışa istikrar ve mana veren organize, yerleşmiş prosedürler ya da standartlaşmış etkileşim sistemlerinin edinilmesi ile ortaya çıkar. Aynı zamanda uyumlu olma ortak referans çevrenin değer ve normlarına bağlı olma, kurallara ve kanunlara uyma ile ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma işletme çalışanlarının eylem ve kararlarını hem güçlendirmekte hem de sınırlandırmaktadır (McNally, 2002: 179-82; Greening and Gray, 1994: 470). Bu da işletmelere uyumluluk kazandırdığı gibi istikrar da kazandırmaktadır.

### **2.5. İşletmelerin Çevreye Temel İki Tepkisi**

Daha önceki bölümlerde işletmelerin faaliyette bulunduğu pazar çevresine uyum için çeşitli tepkiler geliştirdikleri belirtilmişti. Bu tepkilerden iki tanesi benzeşme ve yapısal ikilik (decoupling) kavramlarıdır. Bu kavramlar aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

#### **2.5.1. Benzeşme (İzomorfizm)**

Benzeşme, işletmelerce başarılı işletmelerin yapılarının, stratejilerinin ve süreçlerinin kurumsal baskılardan dolayı taklit edilmesi sonucunda, benzer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin zamanla çok yönden benzerlik

göstermesidir. Bu benzerlik, yapılarda ve eylem yapma şekillerinde ortaya çıkmaktadır. Ancak stratejik seçimlerde de benzerlikler olabilmektedir. Özellikle evrensel olan yapılar benzer sektörlerdeki işletmelerce taklit edilmektedir. Benzeşme değişik örgüt teorilerince farklı nedenlere bağlanmaktadır. Benzeşme rekabet yaklaşımlarında belirsizlikten kurtulma çabası olarak görülmekle birlikte, kurumsallaşma yaklaşımında işletmenin meşruluk kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir (Deephouse, 1996: 1024; Anderson and Coughlan, 1987: 71; Reed et al, 1996: 184). Meşruluk anlaşılabilirlik ve kabul görme yanında normlara uyma olarak da görülmektedir. Bir işletmenin meşru olup olmadığına sosyal aktörler karar vermektedirler. Meşru işletmelerin eylemleri ve değerleri sosyal aktörlerin değerleri ile örtüşmektedir. Bu benzerliğin işletmelere çeşitli olumlu katkıları bulunmaktadır. Öncelikli olarak belirsizlikten kurtulma temel bir amaç olmasının yanında meşruluk kaygısı da benzerliklere neden olmaktadır. Başarılı işletmeler aynı zamanda meşru olarak da görülmektedir (Selznick, 1996: 273; Burns and Wholey, 1993: 112). Bu nedenle bu işletmeler taklit edilerek kurumsallaşmanın da bir amacı olan meşruluk kazanılmaktadır.

Benzeşmenin olmasında daha önce bahsedilen çevredeki kurumsal baskılar önemli rol oynamaktadır (D'Aunno et al, 2000: 680; Zajac and Westphal, 2004: 434; Boons ve Strannegard, 2000: 11). Çevrenin kurumsallaşmış olması, bu kurumsal baskıların yoğunluğunu ve etkinliğini etkilemektedir. Bu kurumsal çevrede önemli bir aktör olan devlet yasalarla farklılaşmayı teşvik ya da yasaklayabilmektedir. Belirli yasalar işletmelere belirli uygulamaları ve davranışları zorlamaktadır. Dolayısıyla da işletmeler arasında benzerlikler ortaya çıkmaktadır (Fox-Wolfgramm et al, 1998: 90).

Benzeşme sosyal dinamiklerin baskısının var olması nedeni ile sosyal çevreyi bir referans alma ve gösterme çabasıdır. Bu şekilde işletmeler politikalarının meşruluğunu artırarak pazar değerlerini artırmaktadırlar. Ancak bunu yapabilmek için çevresel kurumlara bilgi akışının sürekli olması gerekmektedir. Benzeşme bir sosyal öğrenme modelidir (Zajac and Westphal, 2004: 434). Sosyal öğrenmede kişiler ve örgütler çevresindeki işletmeleri taklit ederek farklı ve yeni çevrede nasıl davranılacağını öğrenmekte ve daha sonra ise benzer durumlarda aynı davranışı tekrar etmektedirler. Taklit etme benzeşmeyi doğurmakta ve başka yapıları edinmeye

neden olmaktadır (Kostova, 1999: 313; Arndt and Bigelow, 2000: 496). Bu ise kurumsallaşmanın gerçekleşmesi olarak görülebilir.

İşletmelerde profesyonellerin çalışması diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanımakta ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit edebilmektedirler (Burns and Wholey, 1993: 112; Greening and Gray, 1994: 468). Taklit etmelerinin temel nedenlerinden biri, uygulamayı yapanların prestijli olmalarıdır. Profesyonellerin çalıştığı işletmelerde onlar için departmanlar oluşturulurken profesyonel örgütlerin yapıları örnek olarak alındığından yapısal benzeşme gerçekleşmektedir (Wallace, 1995: 229). Ancak bazı pazar şartları işletmelerde görülen benzeşmenin durumunu etkilemektedir. Özellikle rekabetin durumu benzeşme seviyesini etkilemektedir. Rekabetin yoğun olması işletmeleri farklılaşmaya ve yenilik yapmaya zorlayacağından benzeşme böyle durumlarda daha az ve sınırlı konularda olmaktadır (Westphal et al, 1997: 367). Ancak burada da yine yenilikçi olma taklit edilebilmektedir.

Benzeşmeyi etkileyen bir başka pazar ile ilgili durum ise talebin seviyesidir. Yüksek talebin olduğu durumlarda işletmeler rakiplerini taklit edebilmekte ve bunun sonucunda rakiplerine benzeyebilmektedirler. Talebin düşük olduğu durumlarda ise farklılık yaratma düşüncesi nedeni ile benzeşme sınırlı olmaktadır. Talebin düşük olması rekabetin şiddetini artıracığından, işletmelerin farklılaşmaya gitmesi kaçınılmaz olmaktadır. İşletmelerin birbirine olan fiziksel yakınlığı da benzeşmenin düzeyini belirlemektedir. Fiziksel yakınlık işletmeleri farklılaşmaya zorlamaktadır. Müşterilerin işletmeyi farklı algılaması sağlanarak üstünlük sağlanmaya çalışılmaktadır. Rakiplere göre işletmenin büyüklüğü de benzeşmeyi etkilemektedir. Daha küçük işletmeler büyük rakiplerin kaynak ve imkanlarına sahip olmadığından onları bazı konularda taklit etme kapasitesine sahip olmamaktadırlar. Bu nedenle de onlardan farklı uygulamalar yapmak zorunda kalmaktadırlar. Ürünleri rakiplerine göre dezavantajlı olan (kalite, satış sonrası hizmet vb. konularda) işletmeler yine diğer işletmelerden farklılaşma yoluna gitmektedirler (D'Aunno et al, 2000: 680; Milne and Patten, 2002: 377). Bu şekilde kendi müşteri potansiyelini artırmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynak durumu ve türü de benzeşmenin seviyesini belirler. Benzer kaynaklara ihtiyaç duyan işletmeler, genelde

aynı pazarda var olamayacağından farklılık aramaktadırlar (Greening and Gray, 1994: 468).

### **2.5.2. Yapısal İkilik (Decoupling)**

Yapısal ikilik, işletmelerde çevresel kurumların normlarına uyma ile elde edilen meşrulaşma çabasının, kimi zaman maliyetli ve örgüt üyelerinin çıkarlarına uymaması nedeni ile formal uygulamaların dışında informal prosedürlerin, eylem ve yapıların oluşmasıdır. İşletmelerdeki yöneticiler politik çıkarlarına aykırı olarak gördükleri uygulamaları formal olarak kabullenmekle birlikte, uygulamada farklı davranabilmektedirler (Zajac and Westphal, 2004: 436). Ancak çevresel kurumların uyguladıkları mekanizmaların şiddeti ve etkinliği yapısal ikiliği engelleyebilir.

İşletmeler çevresel kurumların uyguladıkları mekanizmalardan ötürü, meşruluk kaygısı ile çevresel kurumların taleplerine uyum göstermektedirler. Çünkü çevresel kurumlar meşruluğun kaynağını oluşturmaktadırlar. Diğer taraftan yine büyük işletmelerin bir takım uygulamalarını da taklit etmektedirler. Ancak formal olarak benimsenen bu uygulamalar gerçekte işletme içinde uygulanmamaktadır. Bunun nedenlerinin başında alışkanlıkların kolay terk edilememesi gelmektedir. Yapısal ikiliğin bir diğer nedeni ise durumsallık yaklaşımı ile açıklanabilir. Durumsallık yaklaşımı bilindiği gibi bazı işletmelerin uyguladıkları yapı ve eylemlerin, her işletmenin şartlarının ve olanaklarının farklı olmasından ötürü her işletmede başarılı olamayacağını belirtmektedir (Reed et al, 1996: 184). Yöneticilerin kendi şartlarında bu uygulamaların sonuç vermeyeceği düşüncesi, çift uygulamayı daha da güçlendirmektedir. Yapısal ikiliğin başka bir nedeni ise kurumsal çevrenin uygulanmasını istediği uygulamaların maliyetli olmasıdır. Temel hedefleri ekonomik olan işletmelerin sosyal sorumluluğu yüklenmekten maliyetlerden dolayı kaçınabilmektedir. Diğer taraftan pazar çevresi de işletmelerin politikalarını izlemekte ve yapısal ikiliğin belirlenmesi durumunda işletme için kötü sonuçlar doğabilmektedir (Zajac and Westphal, 2004: 436). Bu sonuçlardan biri işletmenin pazar değerinin azalması olmaktadır.



İşletmeler meşruluk kaygısıyla çevresel kurumlarda uygulanan rutinleri benimsemektedir. Ancak teknik süreçlerden kaynaklanan (teknik süreçlere uymaması gibi) nedenlerden dolayı yapısal ikilik oluşabilmektedir (Westphal et al, 1997: 372).

Meyer ve Rowan (1977) işletmelerin teknik ve kurumsal çevrelerini ayırmaktadırlar. Teknik çevre ürün, hizmet ve karlılık şeklinde fiziksel çıktıları gerektirmektedir. Diğer taraftan kurumsal çevre işletmeyi meşrulaştıran ideolojileri ve süreçleri gerektirmektedir (Boons and Strannegard, 2000: 11). Bu araştırmacılara göre işletmelerin yaptıkları bütün eylemler, işletmelere değer katmamaktadır. Bu da bütün eylemlerin işlevselliği artırmadığı anlamına gelmektedir. Özellikle kurumsal çevrenin oluşturduğu normlar, makro perspektiften bütün toplum düşünülerek geliştirildiğinden, işletmelerdeki teknik çevrenin işlevselliğini azaltabilmektedir. Buna örnek olarak fabrikalarda arıtma tesislerinin kurulma zorunluluğu gösterilebilir. Temel hedefi ekonomik çıktılar olan işletmeler etkili olma yanında meşruluk kazanma gerekliliği nedeniyle kurallara, bütçeleme ve muhasebe taleplerine uyarak kurumsal normlara uyum sağlamak zorundadırlar. Meyer ve Rowan'ın yaptığı farklı iki çevresel ayırımın böyle farklı talepleri olmaktadır ve bu iki alanın da yönetilmesi gerekmektedir. Ancak iki alanın yönetilmesi zaman zaman zorlaşmakta ve birisi için etkili olan bir eylem diğerinde olmayabilmektedir. Bu iki alanın yönetilmesinde karşılaşılan zorluk, bazı durumlarda yapısal ikiliğin oluşmasına neden olabilmektedir. Formal yapı görülebilir ve çevreye anlatılabilir olmakta ve kurumsal taleplerle baş edebilmek için kullanılmaktadır. Diğer taraftan informal yapıyla işletmedeki eylemler farklı şekilde belirlenip koordine edilebilmektedir. İşletmeler özellikle de çevresel kurumların baskısıyla çeşitli uygulamalara yönelmektedirler. Ancak çevresel denetimin az olduğu durumlarda işletmeler operasyonel rutinlerini formal programlardan ayrı uygulayarak işletmelerde yapısal ikilik oluşturmaktadırlar (Greening and Gray, 1994: 468; Westphal et al, 1997: 367).

## **2.6. Kurumsallaşmanın Unsurları**

Literatürde kurumsallaşma kavramını oluşturan unsurlarının açıkça ortaya konmadığı görülmektedir. Bu bölümde, değişik araştırmacıların bu kavramla ilgili

araştırmaları incelenerek bu unsurlar ortaya konmaktadır. Kurumsallaşmanın unsurları ortaya konmadan önce, kurumsallaşma kavramı detaylı olarak incelenmiştir ve kurumsallaşmayı gerçekleştirecek kavramlara ulaşılmıştır. Bu ulaşılan kavramlar kurumsallaşmanın işletme için öngördüğü hedeflere götüren araçlar olarak görölmektedir. Kurumsallaşmanın unsurlarının bilinmesi işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü bunların bilinmesi işletmelere yön göstererek kurumsallaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Kurumsallaşmanın tanımının değişik araştırmacılarca yapılmasına rağmen unsurlarının açıkça ortaya konmaması, bu alanda bir açık oluşturmaktadır. Bu araştırma ile bu açığı doldurulması hedeflenmektedir. Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar formalleşme, profesyonellik, kültürel güç, verebilirlik ve tutarlılıktır (Tablo 2.3). Aşağıdaki bölümlerde bu kavramlar detaylı şekilde incelenerek kurumsallaşmaya nasıl katkıda buldukları ortaya konmaktadır.

### **2.6.1. Formalleşme**

Formalleşme işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, işletme eylemlerinin kurullar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesidir. Aynı zamanda yönetimsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütöleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir (Wallace, 1995: 228; Walker, 1997: 76; Gatignon and Xuereb, 1997: 77; Hartline et al, 2000: 36; Ruekert et al, 1985: 14).

Formalleşme kurullara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir. Kurullar, standartlar ve sistematik prosedürler işletme eylemlerinin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki departman ya da

Tablo 2.3. Kurumsallaşmanın Unsurları

UNSURLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
Formelleşme	yazılı prosedürlerin varlığı işlerin prosedürlere göre yapılması görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	istikrar kazandırmakta kontrolü sağlamakta koordinasyonu sağlamakta
Profesyonelleşme	profesyonel yöneticilerin istihdamı profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik profesyonellerin otonom olması profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	uyum sağlamayı kolaylaştırmakta güvenirlilik kazandırmakta örgüt kapasitesini artırmakta
Hesap verebilirlik	eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi saydamlık eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması sosyal sorumluluk	meşruluk kazandırmakta güvenirlilik kazandırmakta
Kültürel güç	etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	kontrolü kolaylaştırmakta koordinasyonu kolaylaştırmakta
Tutarlılık	verilen sözün tutulması misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme benzer durumlarda benzer tepkileri verme	güvenirlilik kazandırmakta meşruluk kazandırmakta

fonksiyonun, daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır (Hartline et al, 2000: 36). Formal yapı işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan formal yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır (Ford and Schellenberg, 1982: 49; Kieser, 1989: 540). Formelleşme, eylemlerin,

ilişkilerin hangi oranda kurallar, prosedürler, kontratlarla yapıldığı, iş tanımları, iş dizaynı, kurallar ve prosedürlerin bulunmasıdır (Adler and Borys, 1996: 62; Greening ve Gray, 1994: 468; Ruekert et al, 1985: 13). Formalleşen yapıların daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, işletme eylemlerinin bireysel inisiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bu sayede de çalışanların neyin nasıl yapılacağını bilmeleri sağlanır ve işletmeye istikrar kazandırılır (Staggenborg, 1988: 586).

Çalışanların rolünün belirlenmesi de formalleşmenin bir bileşenidir. Hiyerarşik yapının oluşması için gerekli olan çalışanların rolünün belirlenmesi formalleşmenin bir gereğidir. Bütün bunlar merkezileşmenin dışında işletmenin kurumsallaşma düzeyini gösteren unsurlardandır (Adler and Borys, 1996: 61).

İşletmelerde kontrol üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; hedef koyma, ölçme ya da gözleme ve geri beslemedir. Bunlardan gözleme ve geri besleme formalleşmenin önemli bir alt bileşenidir. İşletme performansının takibi olarak görülen kontrol aynı zamanda yönetimin önemli bir fonksiyonudur. Kontrolün olması hedef merkezli yönetim için gerekli olmakla birlikte kurumsallaşmayı kolaylaştıran bir unsurdur. Kontrolün olması için planlamanın yapılması ve prosedürler ve kuralların oluşturulması gerekmektedir (Ferrel and Skinner, 1988).

Davranışları yöneten kurallar detaylı ve açıkça formüle edildiği oranda ve yapıdaki bir pozisyonda bulunan kişinin kişisel özelliklerinden bağımsız olarak rollerin ve rol ilişkilerinin tanımlanma oranında yapılar formalleşmektedirler. Buradan hareketle yapının formalleşmesinin yapıyı nesnelleştirdiği söylenebilir (Adler and Borys, 1996: 61). Bu da kurumsallaşmanın gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.

Formalleşme bir işletme teknolojisi olarak görülmektedir. İşletme teknolojisi işletmenin know-how'ı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kapasitesi yüksek olan işletmelerin kurumsallaşması daha kolay olmakta ve çevreye daha iyi uyum sağlamaktadırlar (Adler and Borys, 1996: 62).

Gelişen modern örgüt yaklaşımlarının bazılarında formalleşmenin azaldığı görülmekle birlikte, modern örgüt tasarımlarını etkileyen bazı tekniklerin formalleşmeyi gerektirdiği görülmektedir. İstatistiksel kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi yaklaşımları işletme yapılarının formalleşmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşımların temel amacı işletme performansını artırmaktır. Bunu da işletme yapısını ve işlerin yapılış şekillerini yapılandırarak ve formalleştirerek sağlamaktadırlar. Akreditasyon veren sektörel ve mesleki kuruluşlar işletmeleri formalleşmeye zorlamaktadırlar (Kimberly, 1979: 447). Kurumsal çevrenin baskılarının sonucu olarak işletmeler formal yapılar ve eylemler geliştirmektedirler. Toplam kalite yönetiminin temel mantığı olan standartlaştırılmamış sürecin iyileştirilemeyeceği yaklaşımı formalleşmenin ve kurumsallaşmanın önemini ortaya koymaktadır. Toplam kalite yönetimi gibi diğer bazı modern yönetim teknikleri de formalleşmeyi gerekli kılmaktadır (Adler and Borys, 1996: 63).

Formalleşmenin olmadığı durumlarda kararlar anlık alınmaktadır, planlama yapılmamaktadır ve işletme yapısı sık sık değiştirilmektedir. Bu da belirsizliğe neden olmaktadır. İşletmede belirsizliğin olması ise farklı yönlerden işletme performansını olumsuz etkilemektedir. Belirsizliğin en açık etkilerinden biri çalışanların performansının azalmasıdır. Formalleşmenin olmadığı işletmelerde belirsizlik ve dengesizlik bulunmaktadır. Eylemler işletme hedeflerine uygun olarak yapılmaktan çıkıp, bireysel hedefler öncelik kazanmaktadır. Yine formalleşmenin olmadığı işletmelerde görevler ve prosedürler personelin acil ihtiyaçlarını gidermek için dağıtılmaktadır. Yerleşmiş prosedürler olmadığından yöneticilerin bireysel etkileri işletmelerde görülür (Kieser, 1989: 540). Bu da işletme performansının bireysel yeteneklere ve niyetlere bağlı olmasına neden olmaktadır. Formalleşme ise çalışanların değişmesi durumunda da işletmenin dengede kalmasını ve sürekliliğini sağlamaktadır. Ayrıca formalleşmenin olmadığı durumlarda alt iş birimleri arasındaki bağ gevşek olmaktadır. Yönetici değişimi ile birlikte bağın gevşek olduğu işletmelerde ise çatışmalar yaşanabilmektedir. Bunun yanında formalleşmenin olmadığı işletmelerde iş bölümü yapılmamaktadır. İş bölümünün yapılamaması işletme içerisinde belirsizliği oluşturacağı gibi işletmenin dengesini de olumsuz etkilemektedir. Bu da kurumsallaşmayı zorlaştırmakta ya da geciktirmektedir. Değişen pazar koşulları ile birlikte işletme yapısında ve eylemlerinde büyük değişiklikler yaşanmaktadır. Formalleşme yapılan işin süresinin kısa olması, işin

tekrar eder olması, performans çıktılarının doğru ve kolayca değerlendirilebilir olması ve çevrenin dengeli olması ve kompleks olmaması durumunda işlevselliği artırmaktadır. Formalleşmenin yüksek olduğu işletmelerde değişen çevreye uyum sağlamanın zor olduğu görülmektedir (Staggenborg, 1988: 586). Bu nedenle formalleşme düzeyi işletmenin bulunduğu sektörün ve işin özelliklerine göre ayarlanmalıdır.

Formalleşmenin işletmeler için çeşitli olumlu sonuçları bulunmaktadır. İlk olarak formalleşme strateji ve taktik seçimlerini etkilemektedir (Greening ve Gray, 1994: 469). Formalleşmiş işletmeler işletmelerin sürekliliğini ve büyümesini sağlayan eylemler gerçekleştirir. Formalleşme ile birlikte işletmeler kurumsallaşmış işletmelerle daha çok ve verimli iş yapar hale gelmektedirler. Formalleşen işletmelerin eylemlerinde belirlilik bulunmaktadır. Bu da başka kurumlarca aranan ve arzulanan bir durumdur. Diğer işletmeler bu özelliklere sahip işletmelerle iş yapmayı tercih etmektedirler. Bunun sonucu olarak da işletmelerin müşteri yelpazesi genişir ve kaynaklarında artış ortaya çıkar. Ayrıca formalleşme pazarlama taktiklerinin de kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Staggenborg, 1988: 585). Prosedürlere ve kurallara bağlanan taktiksel uygulamalar çalışanlarca daha iyi kavranır, uygulanır ve süreklilik kazanır. Diğer bir olumlu sonuç ise formalleşme belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmaktadır (Kimberly, 1979: 437-57). İşletme çalışanlarınca rollerin bilinmesi belirsizliği azaltarak kimin ne yapacağını sınırlandırmaktadır. Bu sayede işletme içinde koordinasyon kolaylaşarak kurumsallaşma artmaktadır. Başka bir olumlu yön ise formalleşme, çalışanlarda işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır. Bunun temel nedeni işletme içerisinde görev tanımlarının ve sorumlulukların belirlenmesidir. Bu sayede işletme içinde belirsizlik azalmakta ve çalışanlar yetki ve sorumluluklarını bildiklerinden kendilerini güvende hissetmektedirler (Ferrell and Skinner, 1988: 105; Adler and Borys, 1996: 64; Miller, 1987: 7).

Formalleşme işletmelerin know-how'ı olarak görülmektedir (Ford and Schellenberg, 1982: 50; Kimberly, 1979: 457). Çünkü formalleşme geçmiş deneyimlerden yararlanmayı ve çalışanların yeteneklerini artırmalarını sağlamaktadır. Bu da işletmelerin adaptif yeteneğin artmasına neden olmaktadır. Formalleşme rutin işlerin en iyi uygulamalarını kurallaştırır ki bu da işletmelerin

yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır. İşletmelerin yeteneklerini artıran formalleşme işletmelerin etkili ve etkin olmasını sağlamaktadır (Adler and Borys, 1996: 64; Kostova, 1999: 318).

Formalleşen işletmeler uzmanlar sayesinde tedarikçilerle ve müşterilerle daha iyi ilişki kurmaktadır. Çünkü uzmanlar bu tür ilişkileri devam ettirecek ve düzenleyecek yeteneğe ve bilgiye sahiptirler ve konuya hakim olmaları ilişkinin kalitesini ve süresini olumlu etkilemektedir (Staggenborg, 1988: 585; Matsuno et al, 2002: 19). Bu ise işletmelerin adaptif yeteneğini artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır.

Örgütsel hafıza öğrenen örgütlerde araştırılan bir kavramdır ve bireysel hafızadan farklı olarak fonksiyon görmektedir. Şayet çalışanlar işletmeden ayrılrsa bile örgütsel hafıza ile işletmeler bilgi ve deneyimlerini sonraki nesillere aktarabilmektedirler. Örgütsel hafızayı oluşturan unsurlar ise bilginin enformasyon sistemlerinde, operasyon prosedürlerinde, misyon ifadelerinde, örgütsel hikayelerde ya da rutinlerde kodlanması ve kaydedilmesidir. Bu nedenle formalleşme örgütsel hafızayı artırarak işletmenin kapasitesini geliştirmektedir. Örgütsel hafıza paylaşılan inanışlar, değerler, varsayımlar, normlar ve eylemlerdir. İşletme üyelerinin dış çevre ile etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır ve gelişmektedir (Moorman and Miner, 1997: 92). Örgütsel hafıza bireylerin ve işletmelerin davranışlarını yönlendirir, öğrenmenin sonucunda oluşur ve pazardan elde edilen bilgiyi süzer (Sinkula, 1994: 35). Örgütsel hafıza öğrenmenin uzun süreli olmasını sağlamaktadır (Slater and Narver, 1995: 64; Day, 1994: 37).

Formalleşmenin yüksek olduğu işletmelerde işlevsel performans yüksek olmaktadır. Bu ise görev ve sorumlulukların yazılı olması ve yapılan işlerin belirli prosedürlerle yapılıyor olmasına bağlanabilir. Ayrıca kurallar tekrar eden eylemleri ve işlemleri rutinleştirir. Rutin olarak yapılan eylemler tekrarlanırken daha az enerji ve zaman harcanmaktadır. Aynı zamanda eylemlerin rutinleşmesi hata olasılığını da azaltmaktadır (Ruekert et al, 1985: 14; Carson et al, 1999: 117).

İşletme yöneticilerinin çalışanlarla ilgili aldıkları kararların çalışanlarca değerlendirilerek sorgulanmaktadır. Bu sorgulama sonucunda kararların ne kadar adil

olduğu düşüncesi örgüt adaleti kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt adaletinin üç unsurlarından biri olan formal ödül dağıtım sisteminin varlığı ve uygulanması çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Çalışanların performansı ve dolayısıyla işletmenin performansını artıran formal ödül dağıtım sistemi formalleşmenin önemli göstergelerindedir. Böyle bir sistemin varlığı çalışanların eylemlerini ve davranışlarını işletme hedeflerine uygun olarak ayarlamasını sağlamaktadır (Cohen and Kol, 2004: 391).

Formalleşmenin yeniliği azalttığı bazı araştırmalarda ortaya konmuştur. Fakat yine yapılan başka araştırmalarda ise formalleşmenin olduğu işletmelerde, eski deneyimlerden ders alındığı ve büyük çaplı projelerde koordinasyona yardım ettiğinden yeniliği artırdığı ileri sürülmektedir. Formalleşme düzeyini işletmenin yaptığı işin özellikleri belirlemektedir. Ancak durumsallık teorisi yapılan işin ve çalışanların özelliklerine bağlı olarak formalleşme ve davranışsal çıktılar arasındaki ilişkinin farklılık göstereceğini belirtmektedir. Rutin işlerde yüksek formalleşme rutin olmayan işlerde ise düşük formalleşme çalışanlar tarafından benimsenmektedir (Adler and Borys, 1996: 62).

Formalleşmenin temelinde işletmelerde işlerin yapılışı ile ilgili çeşitli prosedürlerin geliştirilmesi yatmaktadır. Prosedürler süreçlerin çalışanlarca anlaşılmasını sağlamakta ve kuralların nedenlerini açıklamaktadırlar. Ayrıca performans ile ilgili geri beslemeyi geçmişteki performans ölçütleri ile karşılaştırma yaparak vermektedirler. Buradan anlaşılacağı gibi formalleşmenin uygulanış şekli, uygulandığı ortam ve ölçüsü başarıyı etkilemektedir. Bu prosedürler hazırlanırken çeşitli unsurlara dikkat etmek gerekmektedir. Zorlayıcı mantıkla hazırlanan prosedürler yalın zorlayıcı görev listeleridir. Bunlar çalışanlara danışman gibi yardımcı olmak için dizayn edilmişlerdir. Diğer taraftan kolaylaştırıcı prosedürler çalışanlara süreçler hakkında bilgi vermektedirler. Bunu da süreçlerin kilit bileşenlerini açıklayarak ve en iyi uygulama rutinlerini kurallara bağlayarak yapmaktadırlar. Ayrıca prosedürlerde esneklik olursa çalışanların önerileri de büyük oranda dikkate alınacağından adaptif yeteneklerin gelişeceği söylenebilir. Prosedürlerin esnek düzenlenmesi işletme performansını artırabilir. Çünkü çalışanların katkısı ve görüşleri bu şekilde değerlendirilebilmektedir. İşletmeler formalleşmek için prosedürler oluştururken çalışanların katılımını sağlamalıdır.



Formalleşmenin türü ve düzeyi farklı işletme yapılarında farklı şekillerde uygulanmaktadır. Formalleşen tutumların çıktıları hem formalleşme derecesinin işin rutinliği ile uyumuna hem de formalleşme türüne bağlıdır. Olumlu tutum çıktıları düşük düzeyde kolaylaştırıcı formalleşmede olurken olumsuzları zorlayıcılarda olmaktadır. Prosedürler işletme çalışanlarınca geliştirilebileceği gibi işletme dışından danışmanlarca da geliştirilebilmektedir. Prosedürlerin işletme dışından empoze edilmesi sakıncalı olmaktadır. Bunun nedenlerinden bir tanesi durumsallık yaklaşımına göre her bir işletmenin iç şartları farklı olduğundan dışarıdan hazırlanan prosedürler işletme kültürü ve yapısına uymamasıdır. Bunun yerine çalışanların katılımı sağlanarak hazırlanan prosedürler çalışanların yeteneklerini artırdığından işletmenin adaptif yeteneklerini de artırmaktadır (Adler and Borys, 1996: 63).

Formalleşme işletmede hiyerarşinin de sağlıklı çalışmasına olanak vermektedir. Hiyerarşi işletme içerisinde rollerde dikey olarak farklılaşmanın olduğu ve işletme çalışanları arasında denetim, kontrol ve haberleşmenin etkin olarak sağlanması amacıyla çalışanlar arasında alt-üst ilişkisinin oluştuğu ve bu ilişkide alt düzeydeki çalışanların üst düzeydeki çalışanlara hesap verdiği işletme yapılanmasıdır. Hiyerarşi, çalışanların rollerinin dikey olarak farklılaşmasıdır. Sosyal yapılarda uyum ve düzenin sağlanması için yapılarda çeşitli düzeyler oluşmaktadır. Daha fazla yetki, sorumluluk ve güce sahip olan kişiler, yapıların üst düzeyinde bulunmaktadır. Alt düzeydeki kişi ve yapıları denetleme, kontrol etme hakkına sahiptirler. Bu yapılanma işletmenin koordinasyonunu ve haberleşmesini sağlayacağından, işletme içi bilgi akışının etkinliğini artırmaktadır. Bu da işletmelerin önemli bir kaynağı olan bilginin değerlendirilmesini ve ondan maksimum yararlanmayı sağlamaktadır ki bu da işletmenin adaptif yeteneklerini artırmaktadır. Hiyerarşi işletmenin adaptif yeteneğini artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır. Kurumsallaşan işletmelerde istikrarın oluştuğu görülmektedir. İstikrar işletmelerin sahip olduğu deneyimin geliştirilerek ileriye götürülmesi ve değişen çevreye uyum sağladığı düşünülürse bilgi akışının etkinliğini artırmayı amaçlayan hiyerarşi işletme istikrarına da katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bilginin maksimum düzeyde işletmenin içerisinde paylaşılması belirsizliği de azaltacağından kurumsallaşma sağlanmaktadır. Ayrıca kurumsallaşmanın önemli değişkenlerinden olan saydamlığın oluşmasında da bilgi önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin yaptığı işin kompleksliği hiyerarşi seviyesini artırmaktadır (Adler and Borys, 1996: 63). Kompleks işlerde koordinasyonun önemi

daha da artmaktadır. Bu açıdan da işletme içerisinde hiyerarşinin işleme önemli. Ancak modern işletme yapılarında hiyerarşinin azaldığı görülmekle birlikte tamamen ortadan kalkması olası değildir. Burada önemli bir nokta hiyerarşi düzeylerin optimum seviyede tutularak işletmenin hantallaşmasına neden olunmamasıdır. Hiyerarşik düzeylerin gerektiğinden az olması durumunda ise koordinasyon sorunu ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin kurumsal bir yapıya ulaşabilmesi için hiyerarşinin oluşması gerekmektedir. Hiyerarşi ise koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Hiyerarşi ile işletme içi ilişkiler düzenlenmekte ve çalışanlar sınırlandırılmaktadır. Aynı zamanda genel kuralların ve normların da işletme çalışanlarınca öğrenilmesi sağlanmaktadır. Bunlar da işlevselliği artırmaktadır. Hiyerarşi ile birlikte fonksiyonel uzmanlaşma gerçekleşmekte bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır (Kieser, 1989: 541).

Formalleşme ile işletmelerin belirli hedefleri gerçekleştirmek ve kaynaklarını etkin ve etkili kullanabilmek için işletme içi ve pazar çevresindeki verileri toplanmaktadır. Bunlar değerlendirilerek kaynakların nasıl, kimlerce, ne miktarda ve ne zaman kullanılacağını belirlenmektedir. Bunlar aynı zamanda formal olarak yazılı doküman haline getirilmektedir. Formal planlar analitik verileri olan ve zamana göre belirlenmiş eylemleri içeren yazılı dokümanlardır. Planlama işletmenin belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için bir araç olarak işletmelerce kullanılmaktadır. Planlama ile birlikte işletme kaynaklarının nasıl, ne zaman ve kimlerce kullanılacağı belirlenmektedir. Ayrıca planlama işletme performansını değerlendirmede de bir kontrol aracı olarak da kullanılmaktadır. Planlama işletme sahibinin veya kurucusunun sezgi yeteneğini kullanmasını ve manevra kabiliyetini azaltmaktadır (Stone and Brush, 1996: 643). Böylece işletme tarafsız verilerle yönetilebilmekte ve kişilerin inisiyatifi azalmaktadır, bu da kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın işletmelerin gevşek yapılardan düzenli yapılara geçişi olduğu belirtilmiştir. Planlama ile işletme eylemleri ve dolayısıyla yapısı düzenli hale gelmektedir. Yine planlama, belirsizliği azaltarak kurumsallaşmanın gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Planlama gerekli ve sürekli bir süreçtir ve amacı işletmenin hedeflerini tanımlamak, pazarı, müşterileri analiz etmek ve kaynakları atamada spesifikasyonlar geliştirmektir. Planlamanın yapılabilmesi için işletme içi ve işletme dışı verilere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme içi veriler işletme kaynaklarının belirlenmesi ile yapılabilir. Bu sayede örgütün kapasitesi belirlenmiş olur. İşletme

dışından elde edilen veriler ise pazardaki tehdit ve fırsatların belirlenmesini sağlamaktadır (Kostova, 1999: 311).

İşletmelerin bireysel çıkarlarından bağımsız hedefi olmalı ve dikkatin işletmenin hedefleri üzerinde yoğunlaşması, çalışanların örgütsel eylemleri kabullenmesi açısından önemlidir. Formal planlamanın amaçlarında biri de budur (Stone and Brush, 1996: 643). Formal planlama kaynak sağlayıcılar, hisse sahipleri için işletmenin anlaşılmasını sağlamaktadır ve işletmenin neyi elde edeceği belirlenmiş olmaktadır. Planlamanın yapılmasını etkileyen unsurlardan biri de işletmenin büyüklüğüdür. Kısmen büyük olan işletmeler daha fazla kaynağı yönettiğinden planlamaya ihtiyaç duymaktadırlar (Kostova, 1999: 311). Küçük işletmelerin kaynağının sınırlı olması, çalışanların az olması ve yaptığı işlerin kısmen karmaşık olmamasından dolayı yöneticiler ya da sahiplerce planlamaya ihtiyaç duyulmamaktadır. Planlama genelde küçük işletmelerde kullanılmamaktadır ve yapılan planlar ise informal, yapısal olmayan, dar kapsamlı, bütçe ve operasyonel eylemlerle ilgilidir. Oysa küçük işletmelerde planlama meşruluk kazanmak ve kaynak elde etmek için gereklidir. Bu gerçekleştiğinde ancak büyüme sağlanabilmektedir. Küçük işletmelerin kararları daha çok sezgisel olmakta ve kurucusu veya sahibinin değerleri, hedefleri ve yetenekleri işletmeyi şekillendirmektedir. Bu açıdan işletmenin gelişmesi kişisel yetenek, beceri ve hedeflere bağlı kalmaktadır. Küçük işletmelerin büyüklerle karşılaştırıldığında daha esnek olduğu ve gevşek yapıya sahip olduğu söylenebilir. Eylemler daha az birbirine bağlı ve kaotiktir ve bunların nedeni ise daha az formalleşmiş olmalarıdır. Küçük işletmelerin kaynaklara ulaşması için ağ ilişkisi içerisinde olması gerekmektedir. Büyüme istekleri onların başka yatırımcılarla, fon kurumları ile ve düzenleyici kurumlarla iş yapmalarını gerektirmektedir. Bu kurumların da işletmelerden çeşitli beklentileri oluşur (Stone and Brush, 1996: 648). Bu kurumlar planlı faaliyet gösteren işletmelere daha çok güven duymaktadırlar. Çünkü planlama belirsizliği azaltırken saydamlığı da artırmaktadır. Formal planlama küçük işletmelerde dışsal gerekliliklere, büyük krizlere, yönetici desteğine ve işletme büyüklüğüne göre şekillenmektedir. Küçük işletmeler genelde operasyonel düzeyde karşılaştıkları zorluklarla baş edebilmek için planlama yapmaktadırlar (Kostova, 1999: 311).

Planlama sürecine katılanlar, yapılan planların uygulanabilir olması ve gerçek verilere dayanması açısından önemlidir. Planlama sürecinde işletme dışından profesyonel kişilerden alınması işletmenin meşruluğunu artırmaktadır. Ayrıca işletmeler planlama yapmadan banka gibi kurumlardan destek alamamaktadırlar. Bunun yanında devlet gibi diğer kurumlar da işletmeyi planlama yapmaya zorlamaktadır. Planlama ve performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların sonuçları kısmen karışıktır. Planlama işletme etkinliği ve yetenekler için faydalı olduğu yönünde konsensüs vardır. Fakat finansal performansı iyileştirdiği konusunda yeterli sonuca ulaşamamıştır (Stone and Brush, 1996: 648).

Formalleşme işletme içinde koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Koordinasyon işletmede tüm kişi ve eylemlerin uyumlaştırılıp işletme hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanmasıdır. Koordinasyon için yöneticiler çeşitli araçlar kullanmaktadır. Koordinasyonun olması işletme içi iletişimin yüksek olması ile gerçekleşebilir. Koordinasyon kurumsallaşma için gereklidir ve koordinasyonun yüksek olması işletmenin etkinliğini artırmakta, dolayısıyla kıt kaynaklar en iyi kullanılarak büyüme sağlanmaktadır (Kieser,1989: 541). Bu ise işletmenin adaptif yeteneğini artırmaktadır. Formalleşme sonucunda işletmeler yönetim kurulları oluşturmaktadır. Koordinasyon araçlarında biri olarak oluşturulan yönetim heyeti de meşruluk için işletme içinde baskı oluşturmaktadır (Staggenborg, 1988: 594). Bu da kurumsallaşmayı sağlayan etki oluşturmaktadır.

### **2.6.2. Profesyonelleşme**

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir (Staggenborg, 1988: 594; Hall, 1968: 92; Kostova, 1999: 312). İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık

gösterdiğinden profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi de gerekmektedir (Staggenborg, 1988: 590).

İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi oluşturulursa ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır (Cohen and Kol, 2004: 388). Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayacağı gibi uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır. İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonom olmaları ile ilgilidir. Bu iki kavram işletmede çalışan profesyonellerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin hangi boyutta olacağı konusunu kapsamaktadır. Profesyonellerin otonomisinin olması işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır ki bu da performanslarının artmasını sağlamaktadır. Otonomi ve otorite verilmesi ile profesyoneller işletmeye entegre olabilmektedir. Bu entegrasyon onların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması profesyonel normlara bağlılığı artıracığından meşruluk da artmaktadır (Wallace, 1995: 232; Matsuno et al, 2002: 20).

Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir (Cohen and Kol, 2004: 388; Zajac and Westphal, 2004: 433-7). Bu şekilde çevresel değişim takip edilerek geliştirilen yeni normlar işletmede uygulanabilir. Mesleki kuruluşlarla işletmeler çalışanlarının bu kuruluşlara üye olması ile temasa geçmektedirler. Bu kuruluşlar ise işletmelere normatif baskılar uygulamaktadırlar. İşletmeler meşruluk kaynağını oluşturan bu kurumların bu baskılarına, onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal ve davranışsal değişiklik yapmaya zorlamaktadır (Burns and Wholey, 1993: 108; Westphal et al, 1997: 368). Özellikle bünyelerinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer işletmelerde oluşan değişimi takip etme imkanına sahip olmaktadır. Sosyal ve profesyonel çevreye entegre olan kişi ve işletmeler

çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler. Bu entegrasyon mesleki ve sektörel kurumların eylemlerine dahil olmakla iletişim olanaklarını artırmaktadır (Kimberly, 1978: 361; Matsuno et al, 2002: 20).

Profesyonelleri diğer yöneticilerden ayıran temel iki unsur yapısal ve davranışsal özelliklerdir. Davranışsal özellikler beş unsuru içermektedir. Bunlar; profesyonel örgütü temel referans olarak almak, halka hizmet inancı, kendi kendini düzenleme inancı, alanı ile ilgili yetenek ve işte otonomi duygusudur. Bu davranışsal unsurlar işletme kültürünü güçlendirecek özelliğe sahiptir. Profesyonellik mesleki tutumları, görev değişkenlerini ve rol algılamasını içermektedir. Profesyonellik meslek ile ilgili duygusal ve bilinçsel algılamaları içerdiiğinden tutumdur. Tutumlar süreklilik gösterdiğinden ve tutarlı olduğundan işletme eylemlerinin de süreklilik ve tutarlılık içinde yapılması sağlanmakta ve bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır. Profesyonellik aynı zamanda iş ve yetenek özelliklerini de içermektedir. İş özellikleri iş kimliğini, önemini ve otonomisini içermektedir. Bunlar çalışanların psikolojik durumlarını önemli oranda etkilemektedir (Cohen and Kol, 2004: 387; Matsuno et al, 2002: 20). Bu nedenle işletmelerin profesyonelleşmesi işletme performansını da artırmaktadır.

İşletmelerde profesyonellerin çalışması işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan ilki işletme çalışanlarınca profesyonelliğın yüksek olarak görülmesi işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır (Hall, 1968: 93; Kostova, 1999: 316). Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını artırmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003; Kitapçı, 2006). İşletmeye bağlılık, paylaşılan değerlerin çalışanlarca kabullenmesini sağlamaktadır ve çalışanların işletmeleriyle özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun için işletmeyle duygusal bir bağ geliştirmeleri gerekir. Bu duygusal bağ işletmenin değerlerine ve hedeflerine inanmaları ile oluşmaktadır (Hartline et al, 2000: 38). Bağlılık devam eden önemli ilişkilerin sürmesi için tarafların maksimum çaba göstermeleridir. Profesyonelleşme ile çalışanlar, otonomi ve daha çok kontrol elde ettiklerinden, işlerini sahiplenmekte ve kendi katkılarının işletmenin başarısı için gerekli olduğunu düşünmektedirler (Morgan and Hunt, 1994: 24).

Bir diğeri ise işletmelerde profesyonellerin çalışması diğerkurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanımakta ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerini sağlamaktadır. Profesyoneller bunu diğerkurumlarda çalışanlarla kurdukları kişisel ilişki ya da mesleki kuruluşlardaki ilişkileri sayesinde yapabilmektedirler. Daha önce bahsedilen taklit etme davranışı işletmelerin eylemlerinin ve yapılarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bunun önemli rol oynamasındaki önemli bir etken profesyonellerin mesleki kuruluşlarla sürekli temasta olması ve yenilikleri takip ederek işletmelerine uyarlamalarıdır (Boons and Strannegard, 2000: 12).

Bir başka olumlu sonuç ise profesyonelleşme beraberinde daha iyi koordinasyonu getirmektedir (Staggenborg, 1988: 586). Profesyoneller bunu işletmeyi formal yapıya dönüştürerek sağlamaktadırlar. İşletmenin sürekliliğini sağlamak için profesyonel yöneticiler işletmenin formalleşmesini sağlamaktadır. Formalleşen yapıların daha fazla kaynağa ulaştığı da görülmektedir. Formalleşmenin olması profesyonel yöneticilerin işletmeye görev almasını da sağlamaktadır (Kimberly, 1979: 447). Bunlar da işletmenin adaptif yeteneklerini artıran unsurlardır.

Profesyonel yöneticiler işletmelere istikrar oluşturmaya çalışmaktadırlar (Staggenborg, 1988: 586). Bunu ise işletmeyi formalleştirerek yapmaktadır ki bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır. Ne var ki profesyonellerin çalıştırılması sonucunda işletme bürokrasisinden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmalar, takım çalışmaları ve iş arkadaşlarının birbirine destek olması için gerekli iklim yaratılırsa azalabilir. Ancak bazı durumlarda ise profesyoneller işletmelerin hiyerarşik yapıların dışında departmanlarda çalıştırılarak çatışmalar önlenabilmektedir. Çatışmanın nedenlerinden biri işletmenin profesyonelleri kontrol etme mekanizmalarından kaynaklanabilmektedir. İşletmede kontrol mekanizması fonksiyonu görecekle güçlü işletme kültürünün oluşturulması, kontrolü kolaylaştıracağı gibi çatışmayı da önleyecektir. Çatışmaların nedenlerinden bir diğeri ise profesyonellerin amiri konumunda olan kişilerin profesyonel olmamasıdır. Bu durumda otorite sistemi profesyonel normların dışında bürokratik olmaktadır. Otonomi, profesyonellerin performanslarının ve yaptıkları eylemlerin yine profesyonellerce kontrol edilmesi ve değerlendirilmesidir. Bu sayede değerlendirme, profesyonel standartlara göre yapılmaktadır. Profesyonellerin değerlendirilmesinin

profesyonellerce yapılması teknik yeterliliklerinin görülebilmesi açısından etkili olmaktadır. Otonomi iş görevleri ve eylemleri ile ilgili prosedürlerde bağımsız karar verebilme olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel örgütlerde otorite kaynağı profesyonel standartlardır ve bu standartları üstün bilgi ve uzmanlık oluşturur. Profesyonellerin profesyonellerce değerlendirilmesi, değerlendirilme kriterlerinin daha meşru olduğu kanısını oluşturmakta ve adil olarak algılanmaktadır. Profesyonel örgütlerde kurallar vardır ve bu kurallar profesyonel kurumlarca paylaşılmaktadır. Dış çevre işletmenin içinde uygulanan kuralları şekillendirmektedir. Bu kuralların profesyonellerin otonomisini ve otoritesini azaltacak şekilde değil de destekleyecek şekilde olması profesyoneller için önemlidir (Wallace, 1995: 231).

Profesyonellerin önemli bir özelliği de belirli konularda uzmanlaşarak, o konularda derin ve uzman bilgiye sahip olmalarıdır ve profesyonellerin know-how'ları daha fazladır. İşletmelerde profesyonel yönetici istihdam edilerek işletmelerin know-how'ı artırılmaktadır ve profesyoneller mesleki bilgilerinin fazla olması nedeni ile işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedirler. Aynı zamanda işletmenin adaptif yeteneği de artmaktadır. Profesyoneller mesleki bilgilerinin fazla olması nedeni ile işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedirler (Wallace, 1995: 231; Walker and Ruekert, 1987: 16; Keats and Hitt, 1988: 574; Zajac and Westphal, 2004: 433-7).

Profesyonel yöneticiler işletmelerin varlığını devam ettirecek taktikleri uyarlamaktadırlar. Profesyonel yöneticiler kişisel başarı ve tatmin aramaktadırlar. Kişisel başarı onlar için kariyer oluşturduğundan son derece önemlidir. Kişisel başarıyı ise işletmeleri başarılı kılarak elde etmektedirler. Profesyonel yöneticiler, işletmenin yeteneklerini kullanma ve geliştirme çabası içerisindedirler ve işletmenin gelişmesi için de çaba sarf etmektedirler. İşletmeyi geliştirmek için işletmenin yapısını değiştirmekteler ve bunu da kurumsallaşarak gerçekleştirmektedirler (Staggenborg, 1988: 586).

İşletmelerde profesyonellerin çalışması işletmelerin yapısını değiştirmektedir (Hall, 1968: 92). Bu ise mesleki standartları işletmede uygulama isteklerinden ve eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Profesyonel çalışanlar normatif etkilerde daha çok kalmaktadır. Kendi amaç ve inanışları doğrultusunda işletme kültürü



geliştirmeye çalışmaktadırlar (Scott, 1987: 493-510). Profesyoneller etik kurallara önem vermektedirler. Bu nedenle işletme eylemlerinin etik kurallar çerçevesinde olması için çaba göstermektedirler. Bu ise işletme kültürünün güçlenmesini ve dolayısıyla da işletmenin meşruluk kazanmasını sağlamaktadır. Profesyonel yönetimle birlikte çalışanlarda yönetim normlarına uyulduğu inancı oluşmaktadır (Stone and Brush, 1996: 647). Bu da işletmede normların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Normların oluşturulması ise işletme kültürünü güçlendirmekte ve işletmeyi kurumsallaştırmaktadır. Profesyoneller, işletmelerde kendi meslekleri ile ilgili normlarla çatışan taleplerle karşılaştıklarında çoğunlukla mesleki normlara bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Wallace, 1995: 232). Bu da işletmelerin çevresel kurumların oluşturdukları normlara bağlı kalmalarını sağlamaktadır.

Profesyonel yöneticiler girişimci olmakta ve yeteneklerini başka işletmelere transfer edebilmektedirler (Hall, 1968: 93; Staggenborg, 1988: 586). Bu açıdan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, işletmelerin bilgi ve tecrübesini artıracığından işletmelerin adaptif yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir.

İşletmelerin meşruluğu için baskı işletme dışından olabildiği gibi işletme içerisinde profesyonel çalışanların olması da içsel baskıyı oluşturmaktadır. İçsel baskının etkisi işletmelerde yoğun olarak hissedildiğinde ise yönetim meşruluk kazanmak için bu baskılara cevap vermektedir ve bu da kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Stone and Brush, 1996: 647).

Kurumların profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri aynı zamanda başka kurumların o işletmeyle iş yapma isteğini artırmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticilere olan güven daha fazla olmaktadır (Greening and Gray, 1994: 469; Staggenborg, 1988: 586).

Yönetim fonksiyonlarından biri de kontroldür ve profesyonellik yönetsel kontrolü kolaylaştırmaktadır. İşletmede eylemlerin, davranışların, performansın kontrolü sağlandığında, ödül ve ceza sistemi ile desteklendiğinde kurumsallaşmanın sağlanması hızlanmaktadır (Stone and Brush, 1996: 647).

Profesyonel örgütlerin (mesleki ve sektörel örgütler) ve profesyonellerin işletme yapısının şekillenmesinde devlet kurumlarından daha çok etkili olduğu söylenebilir. Kurumsal baskılardan bilinçsel baskının kullandığı önemli bir mekanizma olan edinme, işletme yöneticilerin istekleri doğrultusunda örgütsel modelleri benimseme olarak tanımlanmıştır. Özellikle de daha profesyonel olan yapılar ve işletmeler model alındığından, işletmenin profesyonelleşmesi de hızlanmakta (Scott, 1987: 509) ve bu da işletmenin kurumsallaşmasını sağlamaktadır.

Profesyonelleşme etkinliği artırmaktadır. Çünkü uzmanlaşan çalışanlar, alanı ile ilgili daha çok bilgiye ve uzmanlığa sahiptirler. Dış çevreden bilgi kaynakları ile daha çok temasları olmaktadır ve dolayısıyla değişen çevre şartlarına daha iyi uyum sağlayabilmektedirler (Ruekert et al, 1985: 14).

Profesyonelleşme uyum sağlamayı artırmaktadır. Çünkü uzmanlar problemleri daha iyi anlarlar, değişen duruma daha iyi uyum sağlarlar ve işleri yapmak için yeni yollar keşfederler. Uzmanlaşma rutin olmayan işlerde, performans çıktılarının değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda, değişken ve kompleks çevrede daha iyi uyum sağlamaya neden olmaktadır. Bu ise işletmenin diğer kurumların beklentilerini iyi anlamalarını ve onlara daha çabuk ve sağlıklı tepki vermelerini sağlamaktadır (Ruekert et al, 1985: 15).

Çalışanlar işe alınırken, eğitim düzeylerinin yüksek olmasına dikkat edilmelidir ve mevcut çalışanların da işletme içi eğitiminin sağlanması gerekmektedir. Çünkü eğitilmiş çalışanların işletmenin profesyonelleşmesinde önemli katkıda buldukları görülmektedir (Garbarino and Johnson, 1999: 71).

Başarılı ilişkilerde güven temel kavramdır. Güven kişinin mübadelede bağımlı bulunduğu tarafa inanması (confidence) olarak tanımlanabilir. Güven işini iyi yapma yeteneği, güvenilirlik (reliability) ve iş yapma istekliliğinden doğmaktadır (Garbarino and Johnson, 1999: 71; Yılmaz et al, 2005: 235). Araştırmacılar güvenin insanların ilişkiye girdiği kişilerdeki teknik yeterlilikleri ile ilgili beklenti olarak açıklanmaktadır (Hosmer,1995: 381; Kostova, 1999: 316). Bu nedenle teknik

yeterlilikleri fazla olan profesyonellerin işletmelerde çalışması, profesyonellere olan güvenin işletmelere de yansımaları sağlamaktadır.

Profesyonelleşme sosyalleşmeyi hızlandırmaktadır. Örgütsel sosyalleşme çalışanların işletmelerdeki rollerini gerçekleştirebilmek için gerekli sosyal bilgiyi ve örgütsel yeteneği edinme sürecidir. Sosyalleşme aynı zamanda diğer üyelerle etkileşimi de gerektirmektedir (Hartline et al, 2000: 38). Sosyalleşme çalışanların müşteri odaklı stratejileri öğrenme ve uygulama yeteneklerini geliştirme açısından önemlidir.

### **2.6.3. Kültürel Güç**

Kültürel güç işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme içerisindeki yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça, bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. İşletme kültürü bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. İşletme kültürünün temelini değerler oluşturmaktadır. İşletme kültürünün bir parçası da temel etik varsayımlardır. Bunlar neyin doğru, uygun ve adil olduğunu belirler (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1275; Zucker, 1977: 65; Kostova, 1999: 316; Yılmaz et al, 2005a: 1340; Day, 1994: 37; Morgan and Hunt, 1994: 25; Ergün et al, 2003; Buller and McEvoy, 1989; 34).

İnanışlar geniş olarak kabul edildiğinde kültürel güç artmaktadır. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır (Yılmaz et al, 2005a: 1340; Noble et al, 2002: 26; Pelham and Wilson, 1996: 29; Stoica and Schindehutte, 1999: 5).

Güçlü işletme kültürü işlevselliği artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bunu ise çalışanların katılımını artırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak yapmaktadır (Langan-Fox and Tan, 1997: 273; Yılmaz et al, 2005a: 1341). Güçlü kültürün bu özellikleri, işlevselliği artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır.

İşletmeler meşruluk kazanma düşüncesi ile sosyal aktörlerin değerlerine uyum sağlama çabasındadırlar. Bunu ise işletme içerisinde sosyal çevredeki kültürle uyumlu değerler oluşturarak yapabilmektedirler (Deephouse, 1996: 1024-5). Meşruluk kazanmanın önemli bir kaynağı üst kültürel çevredir. Bu üst kültürel çevreyi işletmelerin içinde bulunduğu toplum oluşturmaktadır (Zajac and Westphal, 2004: 433-7). İşletme değerlerinin çevreyle uyumlu bir şekilde oluşması ise kurumsallaşmayı artırmaktadır.

Kurumsallaşma eylem ve yapıların sonraki nesillere ya da yeni üyelere aktarılmasını da içermektedir (Scott, 1987: 493-511). Kültür de kişilerin davranışlarını etkilediğinden ve şekillendirdiğinden işletmede güçlü kültürün oluşması, üyelerin istenilen davranışlarda bulunmalarını sağlayacağından kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin kültürlerini anlamak için işletmelerdeki temel davranış şekillerini anlamak gerekmektedir. İşletme kültürünün temeli örgütsel psikolojide yatmaktadır ve örgüt kültürü örgüt psikolojisinin somut olarak dışa yansımalarıdır. Davranışlar kültürce şekillendiğinden kültürel özelliklerin de göstergeleridirler (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1276; Kostova, 1999: 312).

İşletmeler, üyelerinden bağımsız olarak kendi yaşamlarını oluşturabilen birliktelikten oluşmaktadırlar. Bu kendi yaşamlarını oluşturma kavramı işletmelerin kültür geliştirmelerini de ortaya çıkartmaktadır (Sharfman et al, 1988: 603; Slater and Narver, 1995: 64). İşletmeler geliştikçe değerler, inanışlar birleşmekte ve işletme eylemlerinin çerçevesini oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır. Kültür grup öğrenmesinin sonucudur. Bu öğrenme çevrede hayatta kalabilme konusundan ve içsel entegrasyondan ortaya çıkar. Hayatta kalabilme ve entegrasyon için nasıl davranılması gerektiği grup üyelerince öğrenilir. Öğrenme davranışlarda kalıcı ve uzun süreli değişiklik olduğundan öğrenilen davranış biçimleri uzun süreli ve kalıcı olmaktadır. Her kültür eşsizdir ve kültürler toplumsal ihtiyaçlar onların içinde

bulunduğu şartlara göre şekillenmektedir (Langan-Fox and Tan, 1997: 274). İşletmenin güçlü bir kültüre sahip olması ancak bu şartlar ve ihtiyaçlar dikkate alınırsa sağlanabilir. Kültür sosyalleşme süreci ile işletme çalışanlarına aktarılır. İşletmeye katılan her yeni üye, gruba entegre olabilmek için sosyalleşme süreci yaşamaktadır. Bu süreçte grubun mevcut üyeleri yeni katılan üyelere grup kültürünü öğretmektedirler (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1277; Hartline et al, 2000: 38).

Kültürün dört özelliği; değişime dirençli olması, doğru olarak kabul edilmesi, bilinç altında olması, manasını işletmenin üyelerinden alması ve paylaşılan anlayışları içermesidir (Langan-Fox and Tan, 1997: 274). Bu özellikler kültürle ilgili farklı tanımlar araştırıldığında ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel liderlik örgütsel kültürün şekillenmesinden sorumludur. Liderliğin önemli fonksiyonlarından biri de budur ve bunun gerçekleşmesi liderliğin daha kolay ve iyi fonksiyon görmesini sağlar (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1277).

İşletmede çıkan çatışmaların nedenlerinden biri profesyonelleri kontrol etme mekanizmalarından kaynaklanabilmektedir. Halbuki işletme içerisinde kontrol mekanizması fonksiyonu göreceğ güçlü örgüt kültürünün oluşturulması kontrolü kolaylaştıracağı gibi çatışmayı da önlemektedir (Wallace, 1995: 232).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte aralarında fark bulunmaktadır. Örgüt iklimi işletmelerde neler olduğunu açıklarken, örgüt kültürü işlerin neden yapıldığını açıklamaktadır (Deshpande et al, 1993: 24). Bu fark dikkate alınarak örgüt kültürünün örgüt ikliminin oluşmasındaki etkisinden bahsetmek mümkündür. Literatür incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan temel kavramların normlar, değerler, ilkeler ve etik kurallar olduğu görülmektedir. Aşağıdaki bölümlerde bu kavramlar açıklanmaktadır.

### **2.6.3.1. Norm Oluşturma**

Grup normları grup üyelerinin davranışlarını düzenlemek için gruplarca uyarlanan informal kurallardır. Bu normlar yazılı olmamakla ve açıkça

tartışılmamakla birlikte, grup üyelerinin davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı bir şekilde etkili olmaktadır. Gerçekleri kurallar, normlar ve inanışlar tanımlar ve bunlar neyin yapılabileceğini belirler (Hoffman, 1999: 354). Bu nedenle normların çalışanların davranışlarını şekillendirmede önemli bir yeri vardır. İşletmelerde hedeflere hizmet edecek normlar geliştirilerek, bu davranışların işletmeler için olumlu sonuçlar yaratacak şekilde oluşması sağlanmaktadır. Örgütsel normların oluşmasında örgütsel kültürün önemli bir yeri vardır (Gottlieb and Sanzgiri, 1996:1279). Normlar kültürün bir bileşenidir ve toplum kültürü örgüt normlarını da etkilemektedir. Normlar grupların fonksiyonlarını ifade etmektedir. Normların oluşması grup değerlerinin ne olduğunu ve grubun ayırt edici özelliği ve kimliği için neyin temel oluşturduğunu belirler. Normların oluşması ile birlikte grup üyeleri, rollerini daha iyi anlayabilmektedirler ve bu da grubun işletmelerin hedefleri doğrultusunda fonksiyon görmesini sağlamaktadır (Feldman, 1984: 47; Kostova, 1999: 312).

Normlar kurumsal anlaşmalardır, komplekstirler ve uzun zamanda gelişmektedirler (Carson et al, 1999: 118). Normların oluşmasında daha önce bahsedilen çevresel kurumların uyguladıkları çeşitli mekanizmalar etkili olmaktadır. Şayet işletmeler çevresel kurumların beklentisine, onların belirledikleri normlara uygun normlar geliştirip cevap veremez ise, disipline edici mekanizmaların uyguladığı sertifikasyon ve akreditasyon gibi uygulamalarla faaliyetleri sınırlandırılabilir (Lawrence et al, 2001: 624-40). İşletmeler norm oluştururken çevresel kurumların normlarına dikkat etmekte ve onlara uyum sağlayarak çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmektedirler (Burns and Wholey, 1993: 108). Bu amaçlardan bir tanesi onlar tarafından meşruluk kazanmaktır (Zajac and Westphal, 2004: 433-7). Diğer bir tanesi ise daha fazla kaynağa ulaşmaktır. Homofili yani aynı değer ve normları paylaşmak, bilginin yayılmasını artırmakta ve yeniliği güçlendirmektedir. Grup normları tahmin edilebilirliği artırmaktadır. Tahmin edilebilirlik, eylemlerin kestirilmesi, bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır (Feldman, 1984: 47; Greening and Gray, 1994: 471). Tahmin edilebilirlik kurumsallaşmanın doğurduğu önemli sonuçlardan biridir. Bu nedenle normların oluşması kurumsallaşmayı da beraberinde getirmektedir. Normlar işletmelerin dengede kalmasını da sağlamaktadır (Walker, 1997: 76). Normlar belirsizliği azalttığından bu gerçekleşmektedir. Normlar grup üyelerinin tatminini artırarak kişiler arası çatışmaları azaltmaktadır (Feldman, 1984: 48). Kişiler arası

çatışmanın azalması koordinasyon ve iletişimi artırmaktadır. Bunlar ise kurumsallaşmayı hızlandıran unsurlardır. Grup normları üretkenliği etkilemektedir (Feldman, 1984: 52). Çünkü yukarıda değinildiği gibi normlar, çatışmaları azaltmakta, grupların işletme hedefleri doğrultusunda fonksiyon görmesini sağlamakta, koordinasyonu ve iletişimi kolaylaştırmaktadır.

Gruplar, varlıklarını devam ettirecek normları güçlendirir. Normlar grupları dışarıdan gelecek müdahale ve işletme içinden kaynaklanacak problemlerden korurlar. Normların grup varlıklarını koruması işletme için önemli bir kazançtır. Grupların sürekliliği işletmeye istikrar kazandırarak kurumsallaşmayı gerçekleştirmektedir (Feldman, 1984: 52).

Normlar sadece grup için önemli olan davranışlarda oluşur. Grup için hangi davranışın önemli olup olmadığını ise genelde yöneticiler ya da grup liderleri belirlemektedir (Feldman, 1984: 52). Bu davranışların işletme performansını olumlu etkileyecek özellikte olmasına dikkat edilmektedir.

Yöneticiler grup normlarını oluşturmada ve değiştirmede önemli rol oynarlar (Feldman, 1984: 52). İşletme kültürünü şekillendiren yöneticiler normları da oluşturmaktadırlar. Profesyonel yöneticilerin çalıştığı işletmelerde oluşturulacak normlar, işletme hedefiyle uyumlu olmaktadır. Normlar transformasyonel liderlerce grup düzeyinde oluşturulur. Transformasyonel liderlerin en önemli özelliği işletmede değişimi gerçekleştirmektir. Bu liderler grup düzeyinde normlar geliştirerek işletmenin daha sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadırlar (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1280). Bu nedenle transformasyonel liderler işletmenin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır.

İlişkilerde normların olmaması kontratlar olsa bile performansı azaltmaktadır. Bu nedenle işletmelerin norm geliştirmesi ve bu normları başka işletmelerle ilişkiye girdiğinde kullanması gerekmektedir. Normların oluşması entegrasyonu kolaylaştırmakta ve tarafların performansını artırmaktadır (Walker, 1997: 76). Entegrasyonla birlikte bilgi paylaşımı artmakta ve güven gelişmektedir.

### 2.6.3.2. Değerler ve İlkeler

Değerler ve ilkeler işletmelerin en iyi olma isteği ile işlevselliği artırmak için işletme problemlerine çalışanlarda yaratıcılık, kişisel gelişim, yenilikçilik anlayışı oluşturarak bulunan çözümlerdir ve bilinç altı unsurlar olarak işlev görürler. Değerler işletme problemlerine önerilen çözümlerdir, kültürel öğrenme süreciyle paylaşılır ve etkin olurlar. Çözümler başarılı olunca ‘bilinçsel değişim’ meydana gelir, inanışlara dönüşür ve sonuçta işletme çalışanları için vazgeçilmez bilinçaltı unsurlar olurlar (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1278; Zajac and Westphal, 2004: 433-7; Norburn et al, 1990: 453).

Davranışsal yaklaşıma göre yönetsel tutumlar, değerler ve inanışlar ulusal kültürün fonksiyonudur. Dolayısıyla işletmelerdeki bu kavramların ulusal kültüre göre şekillenmesi ve onunla uyumlu olması, işletmenin başka kurumlarca kabullenilmesi yanında meşruluğu sağlayarak kurumsallaşmasına da katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin farklı ve tanımlanabilir değerlerinin olması en iyi olma ve insanların önemine olan inançları ile açıklanabilir (Norburn et al, 1990: 453). İşletmeler en iyi olma düşüncesiyle, her ne kadar diğer kurumlarla belirli alanlarda benzer değer ve ilkeler paylaşırsa da farklı ve üstün olma amacıyla kendine özel değer ve ilkeler de geliştirebilirler. İşletmelerde değerler oluştuğça kurum özelliği kazanmaktadır (Zajac and Westphal, 2004: 433-7). Kurum özelliği ise işletmelerin dengede olması, tutarlı olması, meşru olması ve tahmin edilebilir olmasıdır. Bu özelliklerle işletmeler, daha uzun süreli yaşamlarını sürdürürken aynı zamanda daha fazla kaynağa da ulaşabilmektedirler.

Finansal kontrol araçları sorumluluk, kişisel gelişim, yaratıcılığı ve yetenekleri ölçmek için yeterli olmamaktadır. Bu kavramlar işletmelerin entelektüel sermayesinin önemli bileşenleridir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarda bu kavramları oluşturmaya çalışması, genel anlamda da işletme sermayesini artırması anlamına gelmektedir. Bu kavramların gelişmesi ise işletme yöneticilerinin yönetim anlayışına bağlı olmaktadır. Yöneticilerin işletmede değerler ve ilkeler geliştirmeleri, çalışanlarda bu kavramların gelişmesini sağlayacağından işletmenin adaptif yeteneklerine de önemli katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin kompleksleşmesi kontrol aracı olarak mali verilerin yetersizliğini doğurmaktadır. Çünkü bunlar



yaratıcılık ve yenilikçilik gibi unsurları göstermemektedirler. Oysa bu tür kavramların işletme değeri olarak yerleşmesi, çalışanların bu yönde çaba göstermelerini sağlamaktadır. İşletme içerisinde değerler oluşturularak yöneticiler işlevselliği artırmayı hedeflemektedirler. Finansal kontrol araçlarının işletme performansını artırmada yetersiz kalması değer ve ilkelerinin önemini ortaya koymaktadır. Değer ve ilkelerin çalışanlarca paylaşılması oto kontrolü sağlayarak işletmenin işlevselliğini artırmaktadır (Pruzan, 1998: 1379).

İşletme değer ve ilkeleri oluşturmak meşruluk kazanma çabasıdır ve bu sayede işletmeler kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atmış olmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29). İşletmeler değer ve ilkeleri kontrolü zor olan durumlarda çalışanları yönlendirmektedirler. Paylaşılan değerler bağlılığı ve güveni artırmaktadır. Başka kurumlarca işletmenin değer ve ilkelerinin olduğunun algılanması işletmelere olan güveni artırmaktadır (Morgan and Hunt, 1994: 24).

Yönetimsel uygulamalar ulusal kültürün yanında diğer kurumların baskılarından da etkilenir. Dışsal baskıya örnek olarak işletmenin ilişki içerisinde olduğu farklı kurumlar gösterilebilir. Bu kurumların ilke ve değerleri de işletmelerin ilke ve değerlerini etkilemektedir (Norburn et al, 1990: 454). Bu kurumsallaşmanın kaçınılmaz bir sonucudur.

İşletmede değer ve ilke oluşturmanın temel nedenleri dört başlık altında toplanabilir. Bunlar (Pruzan, 1998: 1381);

1) Geleneksel güç (başkalarına iş yaptırma) demokratik ve yalın işletmelerde yetersiz kalmaktadır. Artık, gücün kaynağı hiyerarşi değil paylaşılan vizyon, değer ve hedeflerdir. Değerler yeni örgüt yapılarında yöneticilerin daha da güçlenmesini sağlamaktadır. Değerler ve ilkelerin bir fonksiyonu da koordinasyonu sağlamaktır ki bu da işletmenin kurumsallaşmasını kolaylaştıran bir unsurdur (Kostova, 1999: 312).

2) Liderlerin büyük kompleks işletmelerde gerçekte irtibatı kopmaktadır. Yönetimsel etkinlik formal hiyerarşik güçten çok güven, saygı ve motivasyona dayanmaktadır. Bu da çalışanların olduğu gibi ortakların da ihtiyaçlarına hassas olmayı gerektirmektedir.

Büyümeyen işletmenin öleceği düşüncesi geniş kabul görmektedir. Bu nedenle yönetim güç, prestij ve varlık olarak büyümeyi hedefler. Bunlar da işletmenin ekonomik büyümesi ile ilgilidir. Yönetimin yanında çalışanlar da büyümeyi desteklerler. Çünkü büyüme gurur, terfi, yüksek maaş, ek imkanlar ve iş güvenliği anlamına gelmektedir. Büyüme karlılık ve hisse fiyatları ile ölçülmekle birlikte, gelişme bunların dışında ölçülmesi zor olan çalışanların beklentisi, tatmin ve sadakat, ürün kalitesi, müşteri tatmini, tedarikçilerin güvenliği ve yerel toplumla etkileşim gibi kalitatif özelliklerle de yapılır. Bu kalitatif özellikler işletmenin uzun süreli hayatta kalabilmesinde etkili olmaktadır. İşletme gerçekleri ile temasın kopması, ekonomik performans ölçülerinin büyümeyi belirleyememesinden kaynaklanmaktadır (Pruzan, 1998: 1381). İşletmenin başarısı ve yaşamasını belirleyen unsur, işletmelerce oluşturulacak değerler ve ilkelerdir. Bunlar ekonomik performans ölçütlerini tamamlamaktadırlar.

3) Para dili her özelliği yansıtamamaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının da olması, sadece karlılık ve işlevsel performans kavramlarının performans ölçümünde yeterli olmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler değer temelli yönetimi de ekonomik kontrol araçları ile birlikte uygulamalıdır. Değer ve ilke oluşturulmasında çıkar grupları da dinlenmelidir. Değer temelli yönetim çıkar grupları perspektifi ile liderliğin, sorumluluğun ve etik kuralların ele alınmasıdır. İşletmelerin çıkar gruplarını yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sahipler, rakipler ve yerel toplum oluşturmaktadırlar ve bunların eylemleri işletmeyi etkilediği gibi, bunlar da işletmelerin eylemlerinden etkilenmektedirler. Çıkar gruplarını dikkate almak temel olarak kurumsallaşmanın gereğidir. Çıkar gruplarının değerlerini dikkate almak işletme içi değerlerin oluşmasını da sağlamaktadır. Değerlerin oluşmasında yönetimin üstleneceği rol hayli önemlidir. Değerlerin oluşmasında ilgili kişilerle diyalog kurulması taraflar için gerçek değerlerin belirlenmesine ve paylaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

4) Toplumsal değişim değer ve ilke oluşturmayı gerektirmektedir. Teknoloji, pazar ve işletmelerdeki değişim toplumu bilgi toplumu haline getirmektedir. Bu da iş süreçlerini ve örgüt yapılarını değiştirmektedir. İşletmeler daha çok merkezkaç yapıya bürünmekte ve çalışanlara daha çok otonomi verilmektedir. Bu nedenle

işletmelerin sorumlu, yaratıcı, bağımsız, motive olmuş ve inançlı insanları işletmeye alması ve tutması başarı için kaçınılmazdır. Aynı zamanda işletme değerleri ile çalışanların değerlerinin uyum içerisinde olması verimlilik için gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı, eylemler benzersiz ise, eylemlerin yapılması zor ve kopyalanamaz ise oluşabilmektedir.

### **2.6.3.3. Etik Kurallar**

Etik kurallar neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlar (Hosmer,1995: 382; Danley, 2000: 111-21; Aren ve Alpan, 2003). Bu yönüyle insanların davranışlarının şekillenmesinde önemli yeri vardır. Bu açıdan işletmede etik kuralların yerleşmiş olması, çalışanların davranışlarını istenilen kalıplara sokmada önemli yeri bulunmaktadır.

Etik kurallar ülkeden ülkeye ve toplumdan topluma değişebilmektedir. Etik kurallar kültürün bir bileşenidir ve kültür ise toplumların yapısına göre şekillendiğinden etik kurallar da toplumdan topluma değişmektedir. Ancak yine de bazı kavramlar evrenseldir ve bunlar bütün toplumlarda benzerlik göstermektedirler. Ayrıca globalleşme toplumları kültürel olarak yakınlıştırdığından toplumların anlayışlarında da yakınlaşma olmaktadır (Ferrell and Skinner, 1988: 105). Etik davranışları toplumların kültürleri ve evrensel değerler yanında kanunlar da zorlayıcı bir şekilde etkilemektedirler. Etik kurallar genelde işletmelere dışarıdan empoze edilmekte ve kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Kostova, 1999: 312). Etik kuralları çoğunlukla mesleki ve sektörel örgütler de kurumlara empoze etmektedirler. Etik kuralların oluşumundaki prensiplerden biri de bir otoritenin olmasıdır. Bu otorite anlaşmazlıkları gidermek ve rekabeti düzenlemek için gerekirse güç kullanabilmektedir (Hosmer,1995: 395). Bu güç ise çevredeki sektörel ve devlet kurumlarıdır.

Medyanın güçlenmesi ve etkisinin artması işletme eylemleri ile ilgili kamuoyunun bilgilendirilmesini hızlandırmaktadır (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1277). İşletme eylemleri toplumca sürekli irdelenerek, toplumsal duyarlılığı zayıf olan işletmelere çeşitli tepkiler oluşmaktadır. Bu nedenle işletmenin etik kurallara

önem vermesi, toplumda meşruluğunu artıran bir unsur olmaktadır. Bu ise kurumsallaşmayı sağlayan önemli bir faktördür.

İşletmeler toplum üzerinde geniş bir etkiye sahiptir ve o kadar büyümüşler, güçlü olmuşlardır ki toplumda etik kurallarının oluşmasını, gelişmesini etkilemektedirler. İşletme eylemlerinin şekli işletme ve toplumun temel kültürel varsayımlar ile gelişmekle birlikte işletmeler de toplumdaki güçleri ile bazı etik kurallarını etkileyebilmektedir (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1278).

Örgütsel kültürün üç düzeyi vardır. Bunlar araçlar, değerler ve temel varsayımlardır. Araçlar fiziksel çevreyi, gözlemlenebilir davranışı, yazılı ve sözlü diğer benzer örgüt özelliklerini içerir (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1278). Bu düzey işletmede bulunan yazılı etik kurallarını da içermektedir.

Etik ilkelerin uygulanması insanlarda çıkarlarının korunduğunun göstergesi olduğundan güven duygusunu artırmaktadır (Hosmer,1995: 395). Güven duyulan işletmeler ise daha çok kaynağa ulaşabilmektedir.

Liderlik işletme eylemlerini meşrulaştırma ve mantıksal sebeplerini ortaya koyarak çevrece kabullenilmesini sağlama çabasıdır. Eylemlerin meşru olarak görülmesi ve toplumlarca benimsenmesi etik kurallar gözetildiği takdirde daha kolay olmaktadır. Bu nedenle etik kurallar işletmenin kurumsallaşması açısından son derece önemlidir. Liderlik rolü etik davranışlarla ilgili sembolik eylemleri de içermektedir ve eylemlerin takipçilerce nasıl algılandığı ile ilgilidir. Liderler etik politikaları dile getirmeli, etik kurallar koymalı ve etik kurallara uyulmaması durumunda yaptırımlar uygulamalıdır. Bu, etik kuralların işletme çalışanlarınca daha hızlı ve yaygın olarak benimsenip uygulanmasını sağlamaktadır. Tutarlılık etik kuralların uygulanarak örgüt kültürü haline gelmesiyle sağlanabilir (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1278). Tutarlılık kurumsallaşmanın önemli unsurlarındandır ve bu nedenle etik kurallarının oluşması kurumsallaşmayı da sağlamaktadır.

İşletme içerisinde etik varsayımlarının oluşmasında üç kilit unsur bulunmaktadır. Bunlar dürüst ve sosyal bilinci olan liderler, farklılığı ve diyalogu

güçlendiren örgüt kültürü ve eylemlerinden öğrenen örgüt olmaktır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1277).

1) Dürüst ve sosyal bilinci olan liderler: İşletme liderleri etik kuralları oluşturmaktan fazlasını yapmalıdır. Etik kurallar kültürün bir parçasını oluşturmaktadır. Liderler karar vermede başkalarını dikkate almalı ve karar verme sürecine toplumun tercihlerini ve değerlerini de dahil etmelidirler. Karar verme sürecinde katılımın sağlanması etik kuralların yayılmasını da sağlamaktadır.

2) Diyalogu ve farklılığı güçlendiren örgüt kültürünün oluşması: Örgüt kültürü, örgütsel eylem için dile getirilmeyen yönlendirici normlardır. Etik örgütün önemli bir boyutu, diyalogu ve farklılığı güçlendirir. Ancak diyalog ve farklılık ile örgüt kültürüne yerleştirilmiş etik normlar ve varsayımlar test edilebilir, geliştirilebilir. Diyalog, varsayımları desteklemek için ortak ve yaratıcı düşünmeyi sağlayan işletme çalışanlarının kapasitesidir. Diyalog etik normlarını, daha iyi anlaşılması ve çok yönden incelenmesi için su yüzüne çıkartır. Farklılıkla kastedilen ise işletmenin etik ya da ahlaki olmayan bir eylem gerçekleştirdiğinde, bireylere bunu dile getirme sorumluluğu veren örgüt kültürüdür.

3) Eylemlerinden öğrenme: Burada öğrenen örgüt kavramı ile geleceğini yaratmak için kapasitesini artırmak amacıyla sürekli eylemlerini gözden geçiren işletme kastedilmektedir. Eylemlerin sürekli gözden geçirilmesi içsel süreçlerin incelenmesini sağlamaktadır. Bu da etik paradigmalardan liderlerce daha iyi fark edilmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda işletmenin karar vermesinde etkili olan etik varsayımların genelleştirilmesi test edilmektedir. Gerçekte işletmeler sürekli bir diyalog, tartışma, eylem, gözden geçirme ve öğrenme döngüsündedirler. Bu eylemlerin ne zaman başladığı ve hangi sırayla gerçekleştiğini belirlemek zordur.

#### **2.6.4. Hesap Verebilirlik**

Kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan hesap verebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda

eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleridir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, işletme eylemlerinin sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması ve yönetimin işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesidir (Warren, 2003: 154; Waddock, 2004: 313; Greening and Gray, 1994: 467).

İşletmelerin meşru kurumlara dönüşmesi yönünde işletmeyle ilgili çıkar gruplarının baskıları sonucunda işletmelerin hesap verebilirliğe sahip olması gerekmektedir. Bu işletmeyle toplum arasında bir çeşit sözleşme olarak görülmektedir. Kurumsallaşma sosyal değerlere saygıyı gerekli kıldığından bu sözleşme ile işletmeler toplumun bir parçası haline gelip kabullenilmektedirler (Warren, 2003: 154; Greening and Gray, 1994: 486).

İşletmeler çeşitli kurumlarca üzerinde anlaşılan standartlara ve ilkelere uyarak hesap verebilir olmaktadır. Bu ilkeler güvenilir olma, saygı, sorumluluk, adil olma, başkalarına özen ve vatandaşlık gibi kavramları içermektedir (Morgan and Hunt, 1994: 23). Bütün bunlar rekabetin işlerliğini ve rekabetin sadece toplum için değil işletmeler için de fayda sağlamasına olanak vermektedir. İşletmeler paydaşların çeşitli baskıları nedeni ile hesap verebilir olmaya zorlanmaktadır. İşletmeler prensipleri, standartları ve kuralları ile eylemleri konusunda hesap verebilir olması gerekmektedir. Aksi durumda paydaşlar işletmelere gerekli desteği sağlamamaktadırlar (Waddock, 2004: 314; Greening and Gray, 1994: 470).

Hesap verebilirlik ve saydamlık işletmelerle ilgili bilginin topluma açıklanması ile sağlanabilir ve performansı artıran unsurlardır. Bu ise bilgilerin doğru, tam ve önyargısız tutulmasına bağlanabilir. Bu şekilde bilgilerin topluma akışı sağlandığı gibi işletme içinde de ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili paydaşların ulaşımına açık olması yani işletmenin saydam olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır ve bu ise işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Milne and Patten, 2002: 378; Zajac and Westphal, 2004: 433-7). Hesap verebilirlik ve saydamlık, işletmelerin kredibilitelerini artırmakta ve

kredibilitenin sonucu olarak da güven kazanılmaktadır (Dando and Swift, 2003: 196). Kredibiliteyi ve güveni artıran unsurlar işletme ile ilgili bilginin adil, tam, önyargısız ve ilgili olmasıdır. İş hayatındaki önemli unsurlardan biri olan güven kişilerin iş yapma tercihini etkilemektedir. Saydamlık ve hesap verebilirlik, işletmelerin topluma olan sorumluluğundan doğmakta, işletmelerin sadece ekonomik hedeflerinin olamayacağını ortaya koymakta ve güveni artırmaktadır (Selznick, 1996: 273; Greening and Gray, 1994: 470). İşletmenin ekonomik yönü rasyonel olmayı gerektirirken bu açıdan bakıldığında rasyonellik düşüncesi ve karların maksimizasyonu da yine sorgulanır olmaktadır.

İşletmelerin hesap verebilir olmasında önemli bir etken sosyal sorumluluk geliştirmeleridir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmelerin çıkarlarının ve kanunların da ötesinde toplum yararına eylem yapmaları olarak tanımlanabilir. İşletmelerin sosyal sorumluluk alması yönünde çevresel aktörlerden gelen baskılar bulunmaktadır ve sosyal sorumluluk işletmelerin meşruluğunu artırmaktadır (McWilliams and Siegel, 2001: 117). Sosyal sorumluluk gösteren işletmeler olumsuz medya baskısından ve krizlerden korunmaktadırlar (Greening and Gray, 1994: 470).

İşletmenin sosyal sorumluluğu altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar (Sen and Bhattacharya, 2001: 225);

- 1) topluma destek (sağlık, eğitim alanlarında),
- 2) farklılıklara saygı (cinsiyet, ırk vb.),
- 3) çalışanlara destek (iş güvenliği, kar paylaşımı, sendika ilişkileri vb.),
- 4) çevreye duyarlılık (çevre dostu ürünler, tehlikeli atıkların yönetimi vb.),
- 5) başka ülkelerdeki insan haklarına duyarlılık,
- 6) ürün özellikleri (ürün güvenirliliği, araştırma ve geliştirme vb.).

Sosyal sorumluluk eylemleri gerçekleştiren işletmeler, eylemleri ile toplum yararını götüktükleri imajını oluşturarak güvenilir olduklarını ve ürünlerinin kaliteli olduğu düşüncesini tüketicilerde oluşturacaklarına inanılmaktadır (McWilliams and Siegel, 2001: 117). İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi tüketici davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır (Sen and Bhattacharya, 2001: 225). Bu nedenle sosyal sorumluluk ekonomik bir zorunluluk olarak görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi, toplumsal zenginlik ile işletme

çıkarlarının bir arada düşünülmesi olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Sen and Bhattacharya, 2001: 226; Greening and Gray, 1994: 470). Ancak bazı araştırmacılar sosyal sorumluluğun kar maksimasyonunu engellediğini öne sürmektedir. Bunun nedeni ise sosyal sorumluluk göstermek maliyetleri artırmaktadır. Müşterilerin sosyal sorumluluğa önem verdiğini gören işletmeler, pazarlama stratejilerine bunu da dahil etmektedirler. Sosyal sorumluluk farklılaştırma strateji olarak kullanılmaktadır ve değişik ürün türlerinde tüketici üzerinde farklı etki yaratmaktadır. Özellikle deneyim ürünlerinde (ürün kullanıldıktan sonra kalitesi anlaşılan) daha da önem kazanmaktadır. Tüketicilerin gelir düzeyinin ürünlerin sosyal sorumluluk gösterip göstermediğini sorgulamada önemli yeri bulunmaktadır. Yüksek gelir düzeyine sahip tüketiciler, sosyal sorumluluğa daha çok önem vermektedirler. Tüketicilerin demografik özellikleri de işletmelerden sosyal sorumluluk beklentilerinde etkili olmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan tüketiciler buna daha çok dikkat etmektedirler. Ancak sosyal sorumluluk özelliğine sahip ürünlerin fiyat düzeyleri olmayana göre çok fazla yüksek olursa, tüketiciler diğerini tercih edebilmektedirler. Medya, işletmelerin sosyal sorumluluk gösterip göstermediğini ücretsiz olarak tüketicilere duyurmaktadır (McWilliams and Siegel, 2001: 118). Bu da işletmelerin tutundurma faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır.

Standartlaşma hesap verilebilirliği artırmaktadır. İşletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi saydamlığı ve hesap verilebilirliği kolaylaştırmaktadır. Devlet, mesleki kuruluşlar ve sektörel kuruluşlar, işletmelerin bu yönde standartlaşması konusunda baskı oluşturmaktadırlar (Dando and Swift, 2003: 196).

İşletmeler hesap verebilir olmaya zorlayan unsurlardan biri tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketiciler boykot ve aktif eylemlerle işletmelere tepki gösterebilmektedirler. Tüketiciler çeşitli nedenlerle işletmelerin eylemlerine farklı şekilde tepki vermektedirler. Tüketicilerin kültürel yapısı, çevresel kaygılar gibi unsurlar işletmelerin eylemlerini yönlendirebilmektedir. Tüketici hareketleri işletmelerin kamuoyundaki ününü etkileyerek, boykotlarla ve çeşitli eylemlerle işletmeleri hesap vermeye zorlamaktadırlar. İşletmeleri hesap verebilir olmaya



zorlayan bir başka zorlayıcı unsur ise sosyal ya da etik yatırım hareketleridir. İşletmelerin yaşamlarını sağlayan beş temel unsur yenilikçi teknoloji, işletme yönetimi, paydaşlarla ilişkiler, endüstriyel liderlik ve sosyal duyarlılıktır. Bu sonuncusu işletmelerin topluma olan hassasiyetlerinin göstergesidir. Farklı hedefleri olan sivil örgütler de işletmeleri hesap verebilir olmaya zorlamaktadırlar (Waddock, 2004: 314). Özellikle çevreci örgütler işletmelerin çevreye olan duyarlılığını sürekli irdelemekte ve aksi durumlarda tepki göstermektedirler.

Çeşitli kurumsal baskılardan daha önce bahsedilmişti. Yine bu kurumsal baskıların çeşitli mekanizmalar kullanarak işletmeleri etkilediklerine değinilmişti. Bu etkiler özellikle yetki verme (authorization) ve teşvik mekanizmalarında işletmelerin bilgi akışını doğru olarak sağlaması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Scott, 1987: 502). Bu kısmen işletme için bir maliyet olarak görülse de getirisinin maliyetlerinden fazla olduğu söylenebilir. Bu bilgi akışının olması işletmeleri saydam ve hesap verebilir yapmaktadır. Bu kurumlar özellikle de mali döneme ve geriye yönelik muhasebe ve finansal bilgileri istemektedirler (D'Aunno et al, 2000: 680). Bu bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda ise uygunluk alan işletmelere bu kurumlarca fon sağlanmaktadır. Mesleki ya da endüstriyel örgütler de işletmeleri hesap verebilir olmaya zorlamaktadırlar. Bunlar çoğunlukla devlet düzenlemelerinden kaynaklanmaktadır. Devlet çıkarttığı yasalarla işletmeleri bu tür örgütlerin bir parçası olmaya zorlamaktadır. Düzenleyici kurumlar, işletmelerin geliştirilen standart ve normlara uyarak saydam ve hesap verebilir olmasını sağlamaktadırlar (Lawrence et al, 2001: 624-40). İşletmeler, hisse sahipleri gibi paydaşlarla ilişkileri geliştirerek ve onlara gerekli bilgileri aktararak saydam ve hesap verebilir olmayı sağlayabilmektedirler. Aksi durumda ise akreditasyon ve sertifikasyon alamayacağından işletmelerin faaliyetleri sınırlandırılabilir. Devletler bir takım rutinler oluşturarak işletmelerin hesap verebilirliğini ve güvenilirliğini artırmasını isteyebilmektedirler. Devletlerden gelen benzeri istekler çevresel baskıların en güçlüleri olarak işletmeleri büyük boyutlarda etkilemektedir (D'Aunno et al, 2000: 680). Bunlara uymamanın sonucunda çeşitli mekanizmalarla işletmeler etki altında bırakılmaktadır.

Hesap verebilirlik ve saydamlık ekonomik sistemlerdeki yolsuzlukları ortadan kaldırmaya katkıda bulunmaktadır. Yolsuzluk kaynakların rasyonel biçimde

kullanılmasını etkilediğinden işlevselliği ve çıktı performansını azaltmaktadır. Hesap verebilirlik ve saydamlıkla işletmelerde olabilecek yolsuzluklar önlenmektedir (Waddock, 2004: 315).

İşletme ile ilgili toplum tarafından başka kaynaklardan elde edilen doğru olmayan bilgiler işletmelerin meşruluğuna zarar verebilir. Bu bilgiler doğru olduğu gibi gerçeği yansıtmayan söylenti şeklinde de yayılabilir (Milne and Patten, 2002: 378). İşletmeler topluma açık olursa işletmeyle ilgili bilgiler doğru şekilde topluma ulaşacağından, meşruluk konusunda sıkıntı yaşanmamaktadır.

### **2.6.5. Tutarlılık**

Tutarlılık işletmelerin verdiği sözü tutması, misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın unsurlarından biri olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen benzeşme kavramına da dayanmaktadır. Tutarlılık her bir parçanın arzulan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumudur (Jaworski and Merchant, 1988: 36). Tutarlılık hedeflerle pazarlama eylemlerinin örtüşmesi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin istenilen performansı gösterebilmeleri pazarlama eylemlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasını gerektirmektedir (Swait and Erdem, 2002: 305; Kostova, 1999: 312; Matsuno et al, 2002: 21).

Değişim olması kaçınılmaz olsa da işletme eylemlerinin uzun süreli olması tutarlılığın göstergesidir (Swait and Erdem, 2002: 306). Pazar koşullarına bağlı olarak değişim kaçınılmaz olmakla birlikte eylemlerin nispeten uzun süre benzer şekilde yapılması tutarlılığın göstergesidir. Tutarlılık aynı zamanda değişkenliğin boyutunu ifade etmektedir (Greening and Gray, 1994: 471; Reed et al, 1996: 184). İşletmelerin benzer durumlarda benzer tepki vermesi tutarlılığın göstergesidir. Değişkenliğin fazla olması tutarlılığın az olmasına neden olmaktadır. Formalleşme standartlaşmayı sağlayarak tutarlılığı artırmaktadır. Formalleşme ile prosedürler

geliştirilmekte ve işler belirli standartlara uygun olarak yapılmaktadır. Bu da değişkenliği azaltarak tutarlılık sağlamaktadır (Hartline et al, 2000: 38).

Tutarlılık araştırmaların tutarlılığında olduğu gibi içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılabilir. İçsel tutarlılık işletme eylemleri ile hedeflerin uyumlu olması ve benzer şartlarda işletmenin benzer tepki vermesidir. Dışsal tutarlılık ise verdiği sözü tutması ve benzer sektörde benzer işletmelerle eylemlerinde benzerlik olması şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kurumsallaşan işletmelerin zamanla aynı sektördeki işletmelere benzemeyi ifade eden benzeşme kavramını yaşadıkları görülmektedir (Dando and Swift, 2003: 196).

Tutarlılık güçlü bir kültürün temellerini oluşturan değer ve sistemler olarak tanımlanabilir. Tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekmektedir ve işletme çalışanları kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri paylaşmalıdırlar. Bunun için yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olması gerekir. Yöneticilerin kararları ile eylemleri de uyumlu olmalıdır. Ayrıca etik kuralların uygulanması gerekir ve bu sayede işletme değerlerinin dışında davranış gösterilmesi engellenmektedir. Tutarlılık etik kuralların uygulanarak örgüt kültürü haline gelmesiyle sağlanabilir (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1279). Tutarlılık kurumsallaşmanın önemli unsurlarındandır ve bu nedenle etik kurallarının oluşması kurumsallaşmayı da sağlamaktadır. İşletmenin tutarlı olması için güvenilir olması, tahmin edilebilir olması ve durumlarla ilgilenirken iyi bir yargıya sahip olması gerekmektedir. Güvenin olmaması çatışmalara neden olmaktadır (Hosmer,1995: 398). İşletme çalışanların amaçları ile işletme amaçları arasında tutarlılık olması gerekmektedir (Wallace, 1995: 232). Böyle olmadığı durumlarda işletmelerde çatışma çıkacağı gibi işletmelerin etkinliği ve etkililiği de azalacaktır. Tutarlılığın olabilmesi için aynı zamanda işletmelerde yüksek düzeyde bağlılık, ortak değerler, işleri yapmak için açık ve farklı metot ve neyin yapıp neyin yapılmayacağını belirleyen ödüllendirme sistemi olmalıdır (Denison, 1990).

Örgütsel araç ve sonuçlar geçerli, mantıklı, rasyonel bulunduğunda çevresel kurumlarca kabul görmektedir. Bunların çevresel kurumlarca kabul görmesi tutarlılık olarak algılanabilir. Bu durumda yine denilebilir ki tutarlılık kurumsallaşmanın bir

unsurudur. Tutarlılık arttıkça meşruluk da artmaktadır ve buna bağlı olarak da işletmeler kurumsallaşmaktadır (Deephouse, 1996: 1025).

İşletme yapısının da işletmede çalışan profesyonellerin ihtiyaç ve ideolojilerine uyumlu olması gerekmektedir. Bu uygunluk işletme içi tutarlılığı sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanların işletmelere bağlılığı artmaktadır (Westphal et al, 1997: 369; Wallace, 1995: 229).

Tutarlılık için işleri yapma yaklaşımının tutarlı ve tahmin edilebilir olması gerekir. Aynı zamanda işletmenin değişik düzeylerinin uyumlu hedefleri olmalıdır. Farklı birimlerde çalışanların ortak perspektiflerinin olması da tutarlılığı arttırmaktadır. Değişik birimlerin koordinasyonunda da tutarlılık önemli bir yer tutmaktadır. Tutarlılığın olması için işletme çalışanlarının kritik konularda anlaşabilmesi gerekir (Denison, 1990). Farklılıklar olduğunda ise belirli bir düzeyde anlaşmada sağlanabilmektedir. Tutarlılık entegrasyonun artması ile sağlanabilir (Greening and Gray, 1994: 472).

İşletmeler tutarlı olarak güvenilirlik kazanmayı hedeflemektedir. Tutarlı davranışlar sergileyerek, paydaşlarının güvenini kazanıp onlarla duygusal ve rasyonel ilişkiler geliştirebilmektedirler (Dando and Swift, 2003: 198). Bunun sonucunda ise paydaşlardan daha çok katkı alan işletmelerin daha yüksek performans göstermeleri de kaçınılmazdır. Vizyon ile eylem arasındaki tutarlılık güven sağlamaktadır. Tutarlılık eylemlerin işletme vizyonu ile uygun olması ile gerçekleşmektedir. İşletmelerin başka örgütlerce güvenli olarak algılanması işletme meşruluğunu artırmaktadır (Gottlieb and Sanzgiri, 1996: 1279).

Tutarlılık işletme çalışanlarında işletmenin adil olarak algılanmasını sağlamaktadır ki bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkısını artırmaktadır (Cohen and Kol, 2004: 388). Bunun sonucu olarak ise kaçınılmaz olarak işletme performansı artmaktadır. İşletme adaletine güven aynı zamanda işletmede koordinasyonu ve dolayısıyla da entegrasyonu artırmaktadır. Bu da yine performansı olumlu etkilemektedir. Tutarlılık entegrasyon, koordinasyon ve kontrol için temel kaynaktır. Tutarlı işletmelerde görüş birliği ile desteklenen içsel yönetim sistemi yaratan düşünce ve örgütsel sistemler vardır. Bu da koordinasyonu

sağlamaktadır. Tutarlılık işletme çalışanlarınca anlaşılan, paylaşılan inanışlar, değerler ve semboller seti olan güçlü bir kültür yaratmaktadır. Tutarlılık özellikle tahmin edilmeyen durumlarda çalışanların daha iyi davranmasını sağlamaktadır (Denison, 1990).

Tutarlılık tüketiciler üzerinde olumlu etki yaratmakta ve dolayısıyla pazar payını artırmaktadır (Swait and Erdem, 2002: 305). Müşteriler eylemlerinde ve ürünlerinde tutarlılık olan işletmelere güven duymakta ve bu işletmelerin ürünlerini tercih etmektedir. Çünkü müşteriler hangi şartlarda ne ile karşılaşacaklarını öngörebilmektedirler (Hosmer,1995: 398). Ekonomik mübadelelerde tarafların çıkarlarını koruyacak ve iki tarafın da faydasını artıracak önemli bir unsur güvendir. Tutarlılık güveni artırarak uzun süreli ilişkilerin devamlılığına katkıda bulunmaktadır. Tutarsızlık algılanan riski artırmaktadır. Risk kaçınılmaz olmakla birlikte kişilerin risk düzeyini minimum tutma çabaları vardır ve tutarlı işletmeler için risk algılaması azalmaktadır. Çünkü müşteriler işletmelerin hangi durumda nasıl tepki vereceğini öngörebilmektedirler (Morgan and Hunt, 1994: 26).

Tutarlılık işletmelerin kredibilitesini artırmaktadır. Kredibilite ise algılanan riski ve dolayısıyla bilgi maliyetini azaltmaktadır. Kurum ve kişiler tutarlı görmedikleri işletmeler ile daha fazla ve değişik kaynaktan bilgi edinme ihtiyacı duymaktadır. Bu ise bilgi edinmenin maliyetini artıran bir unsurdur (Swait and Erdem, 2002: 305).

İşletme eylemlerindeki tutarsızlık işletmenin ürünlerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Ürünlerin kaliteli olması müşterileri tatmin etmek için yeterli olmamaktadır. İşletmelerin garanti uygulamaları ve teslimat gibi eylemlerini gerçekleştirme şekli de satın alma kararını etkilemektedir. Tutarsızlık belirsizlik ve zayıf kalite algılamasına neden olarak işletme marka ve imajına zarar vermektedir. Bu ise işletmelerin meşruiyetini zayıflatmakta ve tahmin edilebilirliğini azaltarak işletmenin kurumsallaşmasını engellemektedir. İşletme eylemlerindeki tutarsızlık müşteri kaybına neden olarak işletme kaynaklarını azaltmaktadır (Swait and Erdem, 2002: 306). Bu da örgüt kapasitesini azaltmaktadır ve örgüt kapasitesinin azalması ise işletmenin uyum sağlamasını zorlaştırdığından işletmenin kurumsallaşmasını güçleştirmektedir. İşletme eylemlerinin tutarlı olmaması doğru anlamayı,

yorumlamayı ve yargılamayı zorlaştırmaktadır. Bu da çatışmalara yol açtığı gibi işletmelerde koordinasyonu azaltarak verimliliği olumsuz etkilemektedir (Kostova, 1999: 309).

### **3. ADAPTİF YETENEKLER**

Bu bölümde işletmelerin önemli bir özelliği olan ve kurumsallaşma kavramıyla oldukça ilişkili olan adaptif yeteneklerine değinilmektedir. Öncelikli olarak adaptif yetenekleriyle ilgili kavramlar açıklanmakta ve daha sonra ise adaptif yetenekler incelenmektedir. Sonraki bölümde ise adaptif yeteneklerin kurumsallaşma ile ilişkisi tartışılmaktadır.

#### **3.1. Adaptif Yetenekler ve İlgili Kavramlar**

Bu bölümde adaptif yetenekler ile ilgili kavramlar incelenmektedir. Bunlar uyum sağlama ve artık kaynaklardır. Uyum sağlama işletmelerin çevreye uyum için gösterdiği çabaları içerirken, artık kaynaklar ise adaptif yeteneklerin gelişmesini ve uyumun olmasını destekleyen tampon kaynaklardır ve işletmeler için hayli önemlidirler.

##### **3.1.1. Uyum Sağlama (Adaptasyon)**

Uyum sağlama biyoloji biliminde organizmaların hayatta kalabilmeleri için çevreye uyum sağlamaları demektir (Hallen et al, 1991: 30; Stoica and Schindehutte, 1999: 3). Benzer şekilde yönetim biliminde de işletmenin hayatta kalabilmek için çevresine uyum sağlaması olarak tanımlanabilir. Uyum sağlama pazar çevresinin değişiminde ve yeni pazarlara girme durumlarında gerekli olmaktadır (Chang, 1995: 5; Li and Clanatone, 1998: 14). Değişen pazar çevresine uyum sağlama başarı için gereklidir (Pelham and Wilson, 1996: 29). Çünkü değişim yeniliği ve farklılaşmayı gerekli kılmaktadır. Bunu yapamayan işletmeler müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremezler. İşletmeler içinde buldukları çevreyi tararlar, çevresel değişime stratejik cevap formülleştirirler ve değişen çevre şartlarına uyum sağlarlar. Bu süreç işletmelerin çevrelerine uyum sağlaması olarak görülmektedir ve

işletmeler bu sürecin sağlıklı işlenmesi ile hayatta kalabilmektedirler. Uyum sağlama çevre ile işletmenin uyumunu sağlamak amacıyla karar vericilerin işletmenin yapısını ve süreçlerini uyumlu hale getirip performansı artırma çabasıdır. Performanstaki düşüşler uyumun bozulduğunun göstergesi olarak görülmekte ve değişim ihtiyacı genelde performansta görülen düşüşle hissedilmektedir (Koberg et al, 2000: 261; Walker, 1997: 97).

Uyum sağlama kavramı ile değişim kavramları arasında önemli fark bulunmaktadır. Değişim işletmelerde mevcut durumlardan farklılaşmayı ifade ederken, uyum sağlama daha geniş bir kavram olarak değişimi içermekte ve değişime neden olan çevresel unsurları da kapsamaktadır. Dolayısıyla uyum sağlama çevresel unsurların rolünü göz önünde bulundurarak işletmelerin bunlara uyum için gerekli değişimi göstermesi olarak tanımlanabilir. Değişim ile uyum sağlama arasındaki bir başka fark ise değişimin sürekliliği uyum sağlama olarak görülmektedir (Verhees and Meulenber, 2004: 135). Çevre sürekli değiştiğinden işletmenin de sürekli değişerek çevreye uyum sağlaması gerekmekte ve bu da uyum sağlama olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin çevreye uyum sağlaması çok boyutta değerlendirilebilir. Bunlar genel olarak aşağıdakileri içermektedir (Chakravarthy, 1986: 438);

- 1) İşletme stratejilerinin endüstri yapısı ve rekabet ortamı ile uyumlu olup olmadığı,
- 2) Örgüt yapısının çevreyle ve stratejiyle uyumu,
- 3) İşletmelerin yönetim sistemlerinin strateji ve örgüt yapısıyla uyumu,
- 4) Yönetim sistelinin stratejik ortama göre ayarlanıp ayarlanmadığı.

Çevreye iyi uyum sağlayan işletmeler, güçlü yanları ile fırsatları örtüştürmeyi ve değişik yönetim sistemlerini seçilen stratejiye uyumlu hale getirmeyi başaran işletmelerdir. Daha önceki bölümlerde, örgütsel alanda sorunların yorumlanmasında çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardan bahsedilmişti. Alan oluşması durağan bir süreç değildir ve alan üyeliğinin ve ilişki şekillerinin yeniden yapılanmasına neden olan olayların ortaya çıkması ile yeni tartışmalar oluşmaktadır. Alandaki işletmeler arasındaki ilişkilerden dolayı değişim işletmelerin de yeni pozisyon almalarını gerektirmektedir (Hoffman, 1999: 353).



Etkileşimi iki tarafın birbirine yönelik eylem yapması ve değerli kaynakları değişmesi olarak tanımlayabiliriz. Bu ilişki iki taraf içinde çekici olduğu sürece devam etmektedir. İlişkinin çekiciliğinin devam etmesi için farklılıklar olduğu durumlarda kaynakları birbirine uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır (Hallen et al, 1991: 30). Bu nedenle mübadele ve uyum sağlama iki önemli ilişkili kavramdır.

Uyum sağlama işletmeler arası ilişkiye dayanmakta ve iki tarafın eylemlerinin uyumlu olması ile gelişmekte ve sürdürülebilmektedir. Değişen çevre şartlarında ilişki içerisinde olan tarafların ilişki üzerindeki etkileri, rolleri ve beklentileri de değişmektedir. Bu nedenle ilişkiler dinamik bir yapıya sahiptir. Bu ilişkilerin her iki taraf için de verimli ve faydalı olabilmesi için ilişkinin boyutlarında çevresel değişime bağlı olarak gerekli değişiklikleri yapmak gerekmektedir, bu da uyumu sağlamaktadır. Uyum sağlama çabaları, ilişkinin maliyetini oluşturmakta ve bu maliyet arttıkça ilişkiye bağımlılık oluşabilmektedir. Bu durumda ise ilişkilerin sonlandırılması zor olduğundan işletmelerin birbirlerine uyum sağlayarak ilişkilerin etkinliği artırılmalıdır (Hallen et al, 1991: 31).

Sosyal mübadele teorisi iki mekanizma (güven ve güç) ile uyum sağlamayı açıklamaktadır. Güven ilişkinin uzun süreli olmasını ve ilişkiye bağlılığı sağlar. Güç ise karşı tarafı etkileyerek istenilen davranışı göstermesini sağlamaktır. Güç bir tarafın ihtiyaç duyduğu fakat sahip olmadığı kaynağa sahip olmakla ortaya çıkmaktadır. Güç özellikle kaynak bağımlısı teorisinde önemli bir kavram olarak incelenmektedir. Burada da işletmeler başkalarına bağımlı olduğu ölçüde uyum sağlamaktadır. Her ikisi de ilişkilerde bulunan temel kavramlardır ve uyum sağlamayı gerektirmektedirler (Hallen et al, 1991: 31). Tarafların birbirlerine uyum sağlamları ilişkiye olan bağlılığı göstermektedir. Ağlar işletmelerin çevresindeki işletmelerle ilişkiye girmesi ile oluşmaktadır. Ağlardaki ilişkilerin başarısı ise işletmelerin uyum sağlamasına bağlıdır. Ağlarda karşılıklı güvenin olması, bağlılık ve güçlü ilişki normlarının olması değişken çevreye uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla ağlardaki ilişkinin kalitesi işletmelerin uyum sağlamasına bağlı olarak gelişmektedir. Uyumun sağlanamadığı durumlarda ya taraflardan biri yaşamını yitirmekte ya da başka taraflarla başka ilişkiler kurmaktadır (Walker, 1997: 79).

Uyum sağlamanın anlaşılmasını ve açıklanmasını sağlayan başka kavram ve teoriler de bulunmaktadır. Kültürel ekoloji, organize davranış sistemleri olarak görülmekte ve uyum sağlama çevreye istikrar getiren unsur olarak görülmektedir. İnsan ekolojisi bunlardan bir diğeridir. Toplumdaki birbirine bağımlı organizmalar ya da birimler arasında oluşan ilişkiler ağını açıklayan bir kavramdır ve bu ekolojinin uyum sağlamayı gerekli kıldığı belirtilmektedir. Örgütsel teoride ise durumsallık teorisi işletme-çevre ara yüzüne odaklanmakta ve bu ara yüzdeki etkileşimle uyum sağlamanın gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Davranışsal teori ise geçmiş özelliklere bağlılığın uyum sağlama ve örgütsel değişimdeki rolüne vurgu yapmaktadır (Hallen et al, 1991: 31).

Uyum sağlamak işletmenin kontrol sistemi, kaynakların atanması, teknoloji ve strateji gibi çok unsurlarda değişim gerektirebilmektedir. Değişimin boyutu ve kapsamı farklı hızda olmakta ve değişik tepkilerle karşılaşılmaktadır. Uyum sağlamak için değişim gerekmektedir ve değişim mevcut durumdan farklı bir duruma hareket etmektir (Fox-Wolfgramm et al, 1998: 88; Greening and Gray, 1994: 470). Uyum sağlamayı küçük ve radikal olarak değişim olarak ikiye ayırmak mümkündür. Küçük değişiklikler (prosedürlerin değişmesi gibi) mevcut durumu koruyarak değişimi düşük boyutta yapmak iken, radikal olanı ise yeniden yapılanma (ürün değişimi gibi) ve örgüt şekillerinin farklılaşmasıdır (Thomas et al, 1993: 239; Koberg et al, 2000: 260; Walker and Ruekert, 1987: 19). Ani teknolojik yenilikler, performanstaki ani düşüşler ve rekabetin yapısının değişmesi gibi unsurlar radikal değişiklikler gerektirmekte ve kolay olmamaktadır. Değişimin içsel ve dışsal olmak üzere iki kaynağı bulunmaktadır. Dışsal değişimi işletmenin faaliyette bulunduğu pazar çevresi başlatırken, içsel olanı proaktif ve isteğe bağlıdır (McKee et al, 1989: 22). Her iki kaynak da karşılıklı etkileşim içerisinde işletmeleri değişime zorlamaktadır.

İşletmenin vizyon, misyon, strateji, yapı, süreçler, taktikler veya ürünlerin birinde yapılacak bir değişiklik diğerlerinde de değişimi gerektirmektedir. Örneğin işletmeler müşteri odaklılığı uygulamaya başlarsa kültürlerinde ve yapılarında da değişiklik yapmaktadırlar. İşletmelerde tutarlılığın sağlanması da buna bağlıdır (Park and Krishnan, 2003: 267). Aksi taktirde istenilen sonuçlar alınamamaktadır.

'Customization' yani müşterilerin spesifik taleplerini karşılama bir uyum sağlama şeklidir. Uyum sağlama ürünlerle yapılabildiği gibi üretim süreçlerinde ve prosedürlerde de yapılabilmektedir (Hallen et al, 1991: 31).

Bütün işletmeler değişime aynı şekilde tepki vermemektedirler. Bunun bir nedeni işletmelerin içinde buldukları çevrenin farklı olması, işletmelerin yapı ve yeteneklerinin farklı olmasıdır. Bu farklılıklar işletmelerin süreçlerini, yapılarını ve sonuçlarını değişik şekilde etkilemektedir (Kimberly, 1978: 361).

Değişimin zor olmasının nedeni işletmelerde görülen eylemsizliktir ve eylemsizlik mevcut değerlere, yapılara bağlı kalmak olarak tanımlanabilir (Fox-Wolfgramm et al, 1998: 88). Değişimin hızlı ve etkin olabilmesi için ise işletme içinde direncin az olması gerekmektedir. Değişimler dirençle karşılanır. Ancak işletme yönetimi değişim kültürü oluşturarak bunu azaltabilir. Değişimin olabilmesi için aktörlerin, mevcut değerlerin, yapıların ve süreçlerin artık istenilen sonucu vermediği konusunda ikna edilmesi gerekmektedir. Değişim yaratabilmek için işletmelerin pazara hızlı tepki verebilme yeteneğine sahip olmaları ve değişebilmeleri gerekmektedir. Bunun için ise işletmelerin işleri yapmak için sürekli yeni gelişmiş yöntemler uyarlamaları gerekmektedir. Değişimin etkili olabilmesinin bir diğer şartı ise değişik birim ve fonksiyonların koordinasyonunun yüksek olmasıdır. Yüksek koordinasyon bilgi paylaşımını ve entegrasyonu artırdığından işletme çalışanlarınca değişimin anlaşılması ve kabullenilmesi daha hızlı olmaktadır (Denison, 1990; Li and Clanatone, 1998: 14).

İşletmelerin çevreye uyum sağlayabilmesi ve başarısı için uyum sağlaması gerekmektedir (Chang, 1995: 6). Uyum sağlama iş çevresinin taleplerini algılayabilmek, yorumlamak ve eyleme geçebilmektir (Denison, 1990). Bunun için ise işletmelerin adaptif yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Ancak uyum sağlayabilen işletmelerin etkili olmadığı görülmektedir. İşlevsel performans faaliyet ve odağın dar olmasını ve standart uygulamalardan minimum sapmayı gerektirmektedir. Halbuki uyum sağlayabilir işletmeler daha geniş örgüt ve pazar alanına sahiptirler (Oktemgil and Greenley, 1997: 447; McKee et al, 1989: 25).

Örgütsel kapasite işletmenin farklılaşma ve entegrasyon yeteneklerini artırmaktadır. Örgütsel kapasite uyum sağlama ile ilgilidir ve işletmenin bilgiyi işleme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynaklarının toplam ölçüsüdür (Oktemgil and Greenley, 1997: 447). Örgütsel kapasitenin işletmenin uyum sağlamasında önemli etkileri bulunmaktadır.

İşletmelerin uyum sağlamasını belirli çevresel faktörlerin yanında işletmeyle ilgili faktörler de etkilemektedir. Bu faktörler arasında yaş, büyüklüğü, hiyerarşik yapısı ve rekabetçi stratejisi sayılabilir. İşletmeler büyüdükçe ve yaşlandıkça eylemsizlik oluştuğundan uyum sağlama değişiklikleri yapmak zorlaşmaktadır. Yaşlı işletmelerde işler standartlaşmış ve rutinleşmiş olmaktadır. Bununla birlikte büyük ve yaşlı işletmelerde artık kaynak fazla olduğundan daha riskli stratejilerin uygulanabildiğini de bazı araştırmacılar ileri sürmektedirler (Koberg et al, 2000: 260).

Uyum sağlamayı artıracak özellikler uzmanlaşma, otoritenin merkezi olmaması ve kararların ve prosedürlerin düşük düzeyde formalleşmesidir (Walker, 1997: 80). Bu özellikler işletmelerin yapısıyla ilgilidir ve işletmenin yapısı uyum sağlayabilir olup olmasını etkilemektedir. Durağan çevrede mekanik yapı uygun olurken değişken çevrede organik yapı uygun olmaktadır. Değişken bir çevre hedeflerin sürekli yenilenmesini ve araştırmacı bir yapıyı gerektirmektedir. Bunu ise organik yapısı olan işletmeler gerçekleştirebilmektedirler. Bu iki yapının arasında bürokratik yapı vardır. Bu tür yapılarda çalışanlar tepe yönetimi tarafından belirlenen stratejileri değerlendirme şansına sahiptirler (Oktemgil and Greenley, 1997: 447; Koberg, 1987: 799).

İşletmeye yeni katılan kişilerde uyum sağlamayı kolaylaştırabilirler. Bunun nedeni ise onlar yerleşmiş rutinleri dışında algılamalarda bulunabilmektedirler. Onlar aynı zamanda yeni bilgiyi de getirerek yaratıcılığı artırmaktadırlar. Örgütsel körlüğün azaltılmasında işletmeye yeni katılanların katkısı önemli olmaktadır (Walker, 1997: 80).

Uyum sağlanması, işletmenin hayatta kalabilmesi ve etkin olabilmesi için gereklidir. Uyum sağlamak dinamik ve sürekli bir süreçtir (Park and Krishnan, 2003:

268). Çevresel değişime işletmeler adaptif yeteneklerini geliştirerek odaklanabilmektedirler (Oktemgil and Greenley, 1997: 447).

Çevreye uyum sağlamanın mümkün olmadığı durumlarda işletmeler başka çevreye yönelebilmektedirler (Sharfman et al, 1988: 602). Kriz dönemlerinde Türkiye’de çok işletmenin başka ülkelere taşınması buna örnek olarak gösterilebilir. Aşağıdaki bölümlerde ise işletmelerin adaptif yeteneklerin gelişmesinde önemli bir yere sahip olan artık kaynak kavramı ile artık kaynağa bağlı olarak gelişen adaptif yeteneklerinden bahsedilmektedir.

### **3.1.2. Artık Kaynaklar**

Adaptif yetenekler örgütsel artık kaynaklarla ilgilidir. Artık kaynaklar, çevresel değişime uyum sağlamak için stratejilerdeki değişimi zorlayan içsel baskı ve politikadaki değişimi zorlayan işletmelerin dışından kaynaklanan dışsal baskıya başarılı bir şekilde cevap vermeye olanak tanıyan, gerçek ya da potansiyel tampon kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Chakravarthy, 1982: 37; Keats and Hitt, 1988: 574). Örgütsel artık kaynağın çok olması çevresel değişime uyumlu olmayı kolaylaştırmaktadır. Ancak kaynağın miktarı optimal olmalıdır. Aksi takdirde işletmede işlevsel performans düşebilmektedir (Ford ve Schellenberg, 1982: 51; Celuch et al, 2002: 546).

Örgütsel artık kaynak üretim maliyetlerinden fazla olan gelirdir ve bunlar gelecekteki yatırım için kullanılır (Chang, 1995: 6; Burns ve Wholey, 1993: 112; Bourgeois, 1981: 29). İşletme kaynaklarını artık kaynak olarak değerlendirilebilmesi için çalışanların ve yöneticilerin kullanımına açık olması gerekmektedir (Sharfman et al, 1988: 601). Artık kaynaklar, insan ve materyal kaynakları olarak ayrılabilir ve işletmelerin uyum sağlama seviyesini belirlemektedirler. Kaynakların serbestliği ve miktarı stratejik seçimlerde önemli olmaktadır (Day, 1994: 38).

İşletmeler, bünyelerinde çevresel şoklara karşı kendini korumak için çeşitli tampon görevini yapacak mekanizmalar (talep tahminleri gibi) bulundurlar. Bu

mekanizmalardan bir tanesi de artık kaynaklardır. Ancak artık kaynakları diğerlerinden ayıran bazı özellikler vardır. Bunlar (Sharfman et al, 1988: 601; McKee et al, 1989: 26);

- 1) Fiziksel varlıklardır.
- 2) Artık kaynaklar dışsal baskıya olduğu gibi içsel baskıya da tampon görevi üstlenirler.
- 3) Kompleks dış talep gibi durumlarda kaynaklar kullanılırken, kaynak bağımlılığının yüksek olduğu durumlarda diğer tampon mekanizmaları kullanılmaktadır.

Neo-klasik ekonomistlere göre işlevsel performans için artık kaynakların sıfır olması gerekmektedir. Şayet varsa işletme istikrar durumunda değil demektir. Kısa vadede bu doğru iken ve karlılık için artık kaynak bulundurmuyarak etkili olmak gerekirken uzun vadede işletmenin yaşaması için artık kaynak bulunması gerekmektedir (Sharfman et al, 1988: 603).

Artık kaynakların işletme için önemli fonksiyon görmektedir. Bourgeois (1981) fazla kaynaklara sahip olan işletmelerin rekabet ederken kendilerine daha fazla güvendiklerini ve değişime daha çok açık olduklarını belirtmektedir (Boeker ve Goodstein, 1991: 806). Dolayısıyla da artık kaynakları fazla olan işletmelerin rekabet güçleri de fazla olmaktadır.

Örgütsel kaynaklar rekabet avantajı da sağlamaktadır. Çünkü bunlar müşterilere daha üstün değerler sağlamakta, taklit edilmesi zor olmakta ve çoklu kullanma yeteneği vermektedirler (Slater and Narver, 1995: 66). Artık kaynaklar tepe yöneticilerin stratejileri yürütmesine ve gerçekleştirmesine olanak tanımaktadır (Bourgeois, 1981: 31). Bu nedenle artık kaynakların strateji seçimi ve uygulanmasında etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel artık kaynakların fonksiyonları (Bourgeois, 1981: 31);

- 1) Amaç çatışmasını azaltmak,
- 2) Enformasyon işleme ihtiyacını azaltmak,
- 3) Politik davranışları artırmak,
- 4) Belirli stratejik davranışları kolaylaştırmaktır.

Artık kaynaklar işletmelerin çevresel değişimi emme kapasitesini artırmaktadır (Bourgeois, 1981: 31). Özellikle belirsizlikten kaynaklanan durumlarda bu özelliği işletmenin yaşamı için hayli önemlidir. Belirsizlik dinamik pazar çevresinde daha fazla görülmektedir. Dinamik çevreye uyum sağlayabilmek için artık kaynakların önemi hayli fazladır. Ekonomik dalgalanmalarda talepteki değişimin işletmeyi en az etkilemesi artık kaynaklarla sağlanabilmektedir. Bazı araştırmacılar ise bunun doğuracağı maliyete dikkat çekmektedirler. Artıkların fazlalığı operasyonları ya da iş akışlarını da etkilemektedir. Bunun nedeni artık kaynakların (Bourgeois, 1981: 31);

- 1) İşletme üyelerini sistemde tutabilmesi için teşvik olması,
- 2) Çatışmaları çözmek için kaynak,
- 3) İş akışı sürecinde tampon,
- 4) Strateji tiplerini ve yaratıcı davranışları kolaylaştırma fonksiyonları görmesidir.

Yöneticilerin eylem yapma serbestliği çevresel değişime tepki verme özelliklerini etkilemektedir. Yöneticilerin eylem yapma serbestliğinde önemli bir faktör artık kaynakların miktarıdır. Bunun dışında pazarın büyümesi ve yöneticilerin güç kaynağı da yöneticilerin serbestliğini etkilemektedir. Oligopol pazarlarda, büyük işletmelerde ve yöneticinin işletmeye bağlılığın az olduğu durumlarda yöneticilerin değişim yapmak için eylem yapma serbestliği az olmaktadır (Koberg et al, 2000: 260). Artık kaynaklar aynı zamanda maliyetli değişimi yapmaya olanak sağlayarak ve başarısızlıkların maliyetini emerek yeni programları deneme riskini azaltmakta ve engelleri kaldırmaktadır (Burns ve Wholey, 1993: 112). Bu da işletmenlerin araştırma ve yenilik yapma olanaklarını artırmaktadır.

Artık kaynakların yönetimi, işletmelerde değişimin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Artık kaynaklar değişen çevreye tepki vermek için değişimin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Değişim için belirli miktarda kaynak gerekmektedir. Kaynak kıtlığı değişimin önünde aşılması gereken önemli bir engeldir (Boeker ve Goodstein, 1991: 806). İşletmelerdeki değişim çekirdek işlerde olursa direnç fazla olmaktadır. Çeşitli mekanizmalarla değişimi emebilen işletmeler ise çekirdek işlerinde değişim yapma ihtiyacını duymamaktadırlar. Çevresel değişimi emme mekanizmalarından biri ise artık kaynakların bulunmasıdır. Bu nedenle artık

kaynağı fazla olan işletmeler çekirdek işlerinde değişim yapma gerekliliği duymayacağından, uyum sağlamada dirençle karşılaşmamaktadır (Sharfman et al, 1988: 602).

### **3.2. Adaptif Yetenekleri Oluşturan Unsurlar**

Yetenekler fonksiyonel eylemlerin üstün koordinasyonunu sağlayan karmaşık kabiliyetler ve örgütsel süreçlerle elde edilen kolektif öğrenmedir (Day, 1994: 38; Li and Clanatone, 1998: 14). İşletmeler kıt kaynaklarla en yüksek performansı elde etmeye çalışmaktadırlar ve kaynaklar işletmelerin uzun süreli yaşamaları için son derece önemlidir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabeti geliştirebilmeleri için kaynak geliştirme ve kullanımında rasyonel davranmaları gerekmektedir. Örgütsel kaynakların durumu işletme faaliyetlerini ve yapılarını etkilemektedir ve işletme kaynakları ile ilgili önemli bir kavram ise adaptif yetenekleridir. İşletmelerin yetenekleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak kaynakları tanımlayabilmeleri olarak açıklanabilir. Yetenekler tekrar edilerek öğrenilen, insanlarla kaynaklar arasındaki koordinasyon şekilleri olarak da tanımlanmaktadır (Celuch et al, 2002: 546).

İşletmelerin hızla değişen çevre şartlarına dinamik bir şekilde uyum sağlamaları için adaptif yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Denison (1990) öğrenme odaklılığı, yenilikçiliği ve müşteri odaklılığı adaptif yetenekler olarak tanımlamaktadır. Bu üç kavramla ilgili literatür taraması yapıldığında Denison'u destekleyen araştırmacılar ve araştırmalar bulmak mümkün olduğundan bu tanıma bağlı kalınmaktadır (Hurley and Hult, 1998: 42; Han et al, 1998: 30; Day, 1994: 38; Slater and Narver, 1995: 66).

Adaptif yetenekler pazar fırsatlarını belirleme, onlara yatırım yapma ve sürdürülebilir rekabet için kaynakları oluşturmada önemli rol oynar. Mamafih kaynak kullanmayı gerektirdiğinden maliyetlidir ve işlevselliği azaltmaktadır. Ancak maliyetlere rağmen adaptif yetenekler uzun vadede faydalı olmaktadır (McKee et al, 1989: 21). Sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırdığından, uzun vadede yüksek

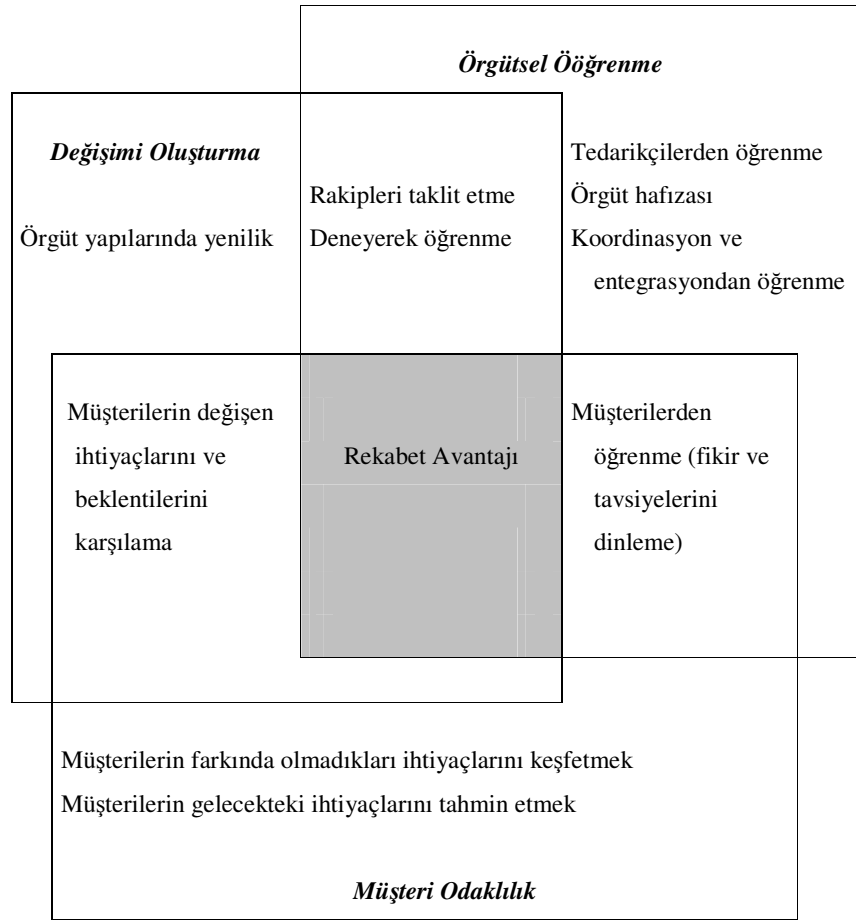


performans çıktısı sağlamaktadır. Adaptif yeteneği fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı pazarlama eylemleri gerçekleştirebilmekte, pazara yeni ürün sürebilmekte, yeni pazarlara girebilmekte ve yeni strateji uygulamaları konusunda daha istekli olmaktadır (Boeker and Goodstein, 1991: 806).

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve büyümelerini ve gelişmelerini sağlayabilmek için çevresindeki sinyalleri algılama, yorumlama ve eyleme geçme yeteneğini destekleyecek norm ve inanış sistemine sahiptirler ve bu sistemler de işletmelerin uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Uyum sağlamanın ise üç özelliği vardır ve işletmelerin etkinliğini- optimal kaynak kullanımı ile hedefe varma-artırmaktadırlar (Denison, 1990). Bu üç özellik örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve müşteri odaklılıktır. Bu özellikler birbirleri ile ilişkilidir ve ayrı düşünmek mümkün değildir. Literatür taramasına bağlı olarak bu üç özellik Şekil 3.1’de özetlenmektedir. Örneğin işletmenin yaratıcı olabilmesi örgütsel öğrenmesine bağlıdır. Örgütsel öğrenmenin olabilmesi için ise müşteri odaklı olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu üç kavram literatürde birlikte kullanılmaktadır.

Başarı için işletmelerin üç yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Birincisi çevreyi algılayabilmeleri, çevreye tepki verebilme yeteneğine sahip olmaları, müşteri ve rakiplere odaklanabilmeleridir. İkincisi, düzey, departman ve fonksiyon gözetmeksizin, iç müşterilere tepki verebilmeleridir. Üçüncüsü ise, çevreye uyum sağlayabilmek için davranışları ve süreçleri yeniden yapılandırma ve kurumlaştırma kapasiteleridir. İşletmelerin, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için uyum sağlama yöntemleri geliştirme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için çevrede gelişen yeni trendlere çabuk tepki verebilmeleri ve gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilmeleri gerekmektedir (Denison, 1990).

Adaptif yetenekler sürekli bir kavramdır ve dolayısıyla da değişik düzeyleri bulunmaktadır. Bunlar genel olarak belirli ürün-pazar alanına uyum sağlayan işletme yetenekleri olarak tanımlanabilir. Düşük yetenekler içsel odaklanmaya neden olmakta ve ürün-pazar fırsatları takip edilememektedir, bu da dışsal değişime



Şekil 3.1. Örgütsel Öğrenme, Değişimi Oluşturma ve Müşteri Odaklılık

Kaynak: Hurley and Hult, 1998

odaklanılmadığı için başarısızlığı ortaya çıkarmaktadır. Yüksek yetenekler ise dışarıya odaklanmayı sağlamakta ve ürün-pazar fırsatlarını kullanmaya fırsat vermektedir ve pazardaki değişime uyum sağlanmaktadır. Uyum sağlamanın özelliklerini ortaya koyan üç örgütsel faaliyet alanı bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin ürün-pazar fırsatlarına cevap vermesi, bu fırsatlara cevap vermek için pazarlama eylemleri yapması ve fırsatları takip etmek için cevap hızıdır. Pazar ve ürün farklılığı çevresel fırsatlara cevap verme yeteneğinden kaynaklandığından ürün-pazar alanı işletmelerin adaptif yeteneklerini göstermektedir. İşletmelerin değişik adaptif yeteneklerine sahip olmaları pazarı taramalarına, rakipleri ve müşterileri takip etmelerine ve pazarlama faaliyetleri için kaynak atamalarına bağlıdır. Uyum sağlamanın farklı bir özelliği de değişen pazar şartlarına cevap verme hızıdır. Adaptif yeteneği fazla olan işletmelerin pazara daha hızlı cevap verdikleri ve pazarlama

karmasını daha hızlı değiştirebildikleri söylenebilir. Fakat uyum sağlayabilir olan işletmelerin işlevselliği azalmaktadır. Çünkü işlevsel performans dar ürün-pazar alanını gerektirmektedir. Bu da standart eylemlerde minimum sapmaları gerektirmektedir. Uyum sağlayabilen olan işletmeler araştırmacı olduklarından sık sık ürün-pazar fırsatlarını yakalamak için değişmektedirler. Bunlar da fazla maliyetlere neden olmaktadır. Aynı zamanda pazara uyum sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirmek için kaynak edinmede ve atamada değişiklik yapmaktadırlar (Chang, 1995: 6). Adaptif yeteneklerini elde etmek pahalı olduğundan işletmelerin uyum sağlama düzeyleri farklı olmaktadır.

### 3.2.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme işletmelerin bütün çalışanların öğrenmesini cesaretlendirerek, sağlayarak, sürekli kendini değiştirmesi ve geliştirmesidir. Pazardan bilgi edinme işletmelerin bir fonksiyonudur ve örgütsel öğrenme, işletmelerin çevreleriyle etkileşimi ile pazar bilgisi edinme ve kullanma sonucunda kolektif olarak gerçekleşen öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sinkula, 1994: 35). Öğrenen örgüt kavramı 1970'li yıllarda gelişmeye başlamıştır. Öğrenen örgüt kavramının Japon'ların toplam kalite yönetiminden etkilendiği söylenebilir ve işlevsel performans, çıktı performansı ve rekabetçi avantaj için insanları yönetme yaklaşımıdır (Wyer et al, 2000: 239).

İşletmeyi uyum sağlayabilir yapan temel özelliklerden biri işletmenin öğrenme odaklı olmasıdır. İşletmeler çeşitli şekil ve modellerle (sosyal öğrenme ve bilinçsel öğrenme) öğrenerek kendilerini değiştirmekte ve geliştirmektedirler. Bu değişim ve gelişme işletmelerin çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. İşletme eylemlerinde sürekli iyileşme ve gelişmenin olması için işletmenin öğrenme odaklı olması gerekmektedir (Westphal et al, 1997: 367). Öğrenmeyi, daha önceki bilgilerle yeni bilgilerin katılması genişletmektedir. Çünkü hafızadaki mevcut kavramlarla yeni kavramlar arasında yeni bağlar oluşmakta ve hem yeni hem de eski bilgiden farklı yorumlar ve kavramlar geliştirilebilmektedir. Psikoloji bilimi hafızanın bu özelliğini açıklamakta ve problem çözme ve öğrenme

yeteneklerinin benzediğini ileri sürmektedir. Çünkü her ikisi de yeni bilgi yaratmayı sağlamaktadır (Hurley and Hult, 1998: 43). İşletmeler de sahip oldukları bilgilere yenilerini ekleyerek hem yeni bilgi elde etmiş olmakta hem de mevcut bilgilerle yeni bilgilerin sentezinden yeni yorumlar geliştirmektedirler. Örgütsel öğrenmede bilgi miktarı kadar bilgiyi öğrenmenin hızı da önemlidir (Sinkula, 1994: 36). Çevrenin hızlı değişmesi, rakiplerin fazla olması bilginin işlenme hızının önemini artırmaktadır ve pazara hızlı cevap verebilmek bu hıza bağlıdır. Yaratıcılık sürecinde öğrenme ve problem çözme önemli kavramlardır. Yaratıcılık mevcut bilgilerle öğrenme yoluyla elde edilen bilgilerin dahil edilmesiyle oluşan bağlar ve ilişkiler yeni kavramların doğmasını yani yaratıcılığı sağlamaktadır. Yaratıcılık kapasitesi ve şokları emme kapasitesi birbirine benzemektedir. Kavramın daha iyi canlanabilmesi için bilginin iyi işlenmesi gerekmektedir. Bundan kasıt daha çok çaba sarf etme yani bilgiyi işleme sürecinin daha fazla olması ve mevcut bilgilerle yeni bilgilerin daha çok ilişkiler kurmasını sağlamaktır (Cohen and Levinthal, 1990: 129).

İşletmelerin bilgi işleme süreçleri araştırmacılarca şokları emme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır ve bilgi işletmenin işlevselliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Sorenson, 2003: 446). Öğrenen işletmeler daha çok bilgiye ulaşım kullandığından işlevsel performansı fazla olmaktadır. Etkili işletmeler bazı tamponlar geliştirerek çevredeki her olaya reaktif tepki vermemektedirler. Bu tamponlardan biri de örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme üç açıdan tampon görevi görmektedir (Slater and Narver, 1995: 66; Keats and Hitt, 1988: 574);

- 1) Geleceği öngörebilme yeteneği kazanarak büyük şoklardan korunma,
- 2) Müşterilere yakın olduğundan beklenmedik olaylara karşı dayanışma içerisinde olma,
- 3) Örgütsel öğrenme esneklik sağladığından beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında kaynakları yeniden atama yeteneğinin olmasıdır.

Bilgi edinme doğrudan deneyimle, başkalarının deneyiminden ya da örgütsel hafıza yoluyla olmaktadır. Başkalarından öğrenme benchmarking, yatırım ortaklığı oluşturma, ağ içerisinde yer alma ve ihtiyaçları çok daha önce fark edebilen öncü müşterilerle çalışma yoluyla olmaktadır. Bunların dışında başka işletmelerden deneyimli ve bilgili profesyonellerin transfer edilmesi de öğrenmeyi sağlamaktadır. İşletmeler müşterilerden, dağıtıcılardan, tedarikçilerden, yatırım ortaklığından,

üniversitelerden ve başka kurumlardan da öğrenmektedirler (Slater and Narver, 1995: 66; Noble et al, 2002: 29). Taklit etme de bir öğrenme modelidir ve yeniliklerin taklit edilmesi çok yaygındır (Westphal et al, 1997: 367). Yukarıda bahsedilen öğrenmenin çok farklı yolları çeşitli şartlarda ve işletmelerin yeteneklerine göre gerçekleşmektedir.

Örgütsel öğrenmede bireysel öğrenmenin önemli bir yeri bulunmaktadır. İşletmeler çalışanları aracılığıyla öğrenmekle birlikte örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden farklıdır. Bu farklılık çalışanların işletmelerden ayrıldığı zaman işletmelerde korunan bilginin düzeyi ile gözlemlenebilir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenme gibi yaşın ve deneyimin fonksiyonudur. İşletmeler yaşlandıkça ve deneyimleri arttıkça öğrenme yetenekleri de artmaktadır. İşletmeler büyüdükçe ve yaşlandıkça pazar bilgi süreçleri ve araştırma rutinleri gelişmektedir. Bu da daha üst düzeyde bilgi sağlar. Küçük işler tekrar ettikçe ve kopyalandıkça yönetim daha farklı kavramlara yönelmektedir. Mevcut çatışan bilgi daha fazla kurallarla değişim sağladığından öğrenmeyi artırmaktadır. Daha çok insanın bilgi işleme sürecine dahil olması da daha fazla ve daha farklı yorumlar sağlayacağından öğrenmeyi artırmaktadır (Sinkula, 1994: 36; Sorenson, 2003: 447).

Örgütsel öğrenme süreci eylemler silsilesini içermektedir. İşletmeler farklı rutinler yapmaktadırlar. Bu eylemleri ve çıktılarını gözlemleyerek etkin ve etkili olanları seçmektedirler (Sorenson, 2003: 447; Day, 1994: 38; Li and Clanatone, 1998: 15). Bilgi bu rutinlerin uygulanması ile işletmelerde yayılmakta ve örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme döngü halindedir ve işletmeler çalışanlar yoluyla çevresiyle etkileşime girmektedirler. Bu eylemlere çevre tepki verir ve daha sonra bireyler bu tepkiyi yorumlayarak yeniden eylem yaparlar (Sinkula, 1994: 36). Örgütsel öğrenme üç aşamalı bir süreçtir. Bu aşamalar enformasyon elde etme, enformasyonu yayma ve paylaşılan yorumlardır (Slater and Narver, 1995: 66).

Örgütsel öğrenmedeki temel kavramlar enformasyonun edinilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel hafızadır. Örgüt kapasitesini bilgi işleme yeteneği oluşturduğundan, işletmelerin öğrenme odaklı olarak örgüt kapasitelerini artırmaları mümkündür. Örgüt kapasitesini ve hafızasını geliştiren bilgi yaratma, işleme ve

yayma özellikleri, işletmelerin adaptif yeteneğini artırmaktadır (Sinkula, 1994: 36; Sorenson, 2003: 447; Moorman and Miner, 1997: 92; Slater and Narver, 1995: 66).

Örgütsel öğrenme zamanla işletmeleri öğrenme odaklı yapmaktadır. Stratejinin oluşma sürecinde işletmedeki lider pozisyonundaki yöneticiler geleceğe ait vizyon geliştirmektedirler. Bu vizyon ile işletme çalışanları sürekli devam eden öğrenme eylemleri ile belirsiz çevreyi anlamaya çalışmasında, işletme çalışanlarını bir arada tutan değerler ve inanışların önemi büyüktür. Vizyon ulaşılabilecek bir hedeften ziyade yöneticilerin geliştirmeyi düşündüğü pazarlar, ürünler ve süreçler açısından tercih edilen soyut zihinsel bir noktadır. Ancak vizyon sabit bir unsur olarak görülemez. Çünkü işletme çalışanları özellikle de yöneticiler öğrendikçe bakış açıları ve algılamaları değişeceğinden vizyonda da değişim olabilmektedir. Bu nedenle de strateji oluşumu esnek ve değişkendir (Wyer et al, 2000: 240; Gultinan and Gundlack, 1996: 87).

Örgütsel öğrenmeden bahsetmek aynı zamanda öğrenme sürecinde önemli bir rol oynayan örgütsel hafızadan da bahsetmeyi gerektirmektedir. Örgütsel hafıza öğrenmenin sonucunda oluşur ve pazardan elde edilen bilgiyi süzer (Day, 1994: 38). Örgütsel hafıza paylaşılan inanışlar, değerler, varsayımlar, normlar ve eylemlerdir. İşletme çalışanlarının dış çevre ile etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin ve işletmelerin davranışlarını yönlendirir (Sinkula, 1994: 36; Moorman and Miner, 1997: 92). Örgütsel hafızanın çeşitli özellikleri işletmelerin öğrenmesini etkilediği gibi uyum sağlamanın diğer bir boyutu olan yeniliği de etkilemektedir.

Örgütsel öğrenmede önemli bir diğer kavram ise benzeşmedir- aynı sektörde benzer faaliyet gösteren işletmelerin zamanla birbirlerine benzemeleri olarak açıklanmaktadır. Benzeşmenin üç şekli—zorlayıcı, taklit etme ve normatif—vardır. Zorlayıcı benzeşme politik meselelerle, meşrulukla ilgilidir. Yasal çevre, işletmelerin yapılarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Taklit etme işletmelerin belirsizlikle baş etme çabası ile ortaya çıkmakta ve işletmeler buldukları sektörlerde başarılı işletmeleri model olarak alıp taklit etmektedirler. Normatif benzeşme ise profesyonelleşmeden kaynaklanmakta veya danışman ve uzmanların işletmelerin iş yapma metot, teknik ve politikalarını şekillendirmeleridir (DiMaggio and Powell, 1991: 63-82).

Öğrenme odaklı işletmelerin temel sekiz özelliği vardır. Bunlar (Wyer et al, 2000: 247);

- 1) Öğrenme için fırsat oluşturmak ve eylemlerin tartışılması, gözden geçirilmesi ve sorgulanması ile değişim yaratmak,
- 2) Örgüt kültür ve yapısını çalışanların öğrenmelerini cesaretlendirmek ve mevcut kuralları ve uygulamaları sorgulamalarını, yeni fikirleri denemelerini ve bütün düzeydeki kararlara katılımlarını sağlayacak şekilde yapılandırmak,
- 3) Çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlayacak açık bir sistemle öğrenmelerini kolaylaştırmaları için yöneticileri geliştirmek,
- 4) Hataların yapılabileceğini ve bunların öğrenme için fırsat olacağını kabullenmek,
- 5) Sadece yöneticilerin değil bütün çalışanların öğrenmesinin sağlanması,
- 6) Sistemlerin kullanıcılara uygun olarak oluşturulması,
- 7) Değişik birim ve departmanlar arasındaki engellerin kaldırılarak iletişimin sağlanması ve içsel tedarikçi-müşteri ilişkisinin oluşturulması,
- 8) Yönetimsel eylemlerin bilinçli deneyimler olarak görülmesidir.

Bazı yönetimsel yaklaşımlar özellikle de işletmede girişimci kültürün oluşturulması örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir (Hurley and Hult, 1998: 43). Girişimci işletmelerde çalışanlar risk alarak yenilik yapmakta ve bu işletmeler yeni veya mevcut ürünlerle yeni pazarlara girmektedirler. Örgütsel öğrenmenin kültürel ortamını pazar odaklılık da sağlamaktadır (Slater and Narver, 1995: 67). Pazar odaklı işletmeler pazardaki değişimi takip edebilmek için çevredeki bilgiye karşı son derece duyarlıdır. Bilgi edinme ve yaratma yetenekleri son derece yüksektir (Cohen and Levinthal, 1990: 129). Çevresel bilginin kullanılmasında Ar-Ge departmanının önemi oldukça fazladır. Öğrenme zorlaştıkça yani bilgi farklı ve zor oldukça Ar-Ge'nin önemi artmaktadır. Artık kaynakların olması işletmelerin öğrenme odaklı olmasını kolaylaştırmaktadır (Wyer et al, 2000: 427; Reed et al, 1996: 184; Li and Clanatone, 1998: 15). Bu nedenle yöneticilerin işletmelerde artık kaynak yaratma çabası oldukça önemlidir.

İşletmelerin bilgi elde etme yetenekleri farklılık göstermektedir. Bunda örgütsel yapının önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletmelerin uyum sağlama süreçlerinde değişik faktörler önemli etkindir. Bunlardan biri de entegrasyondur ve örgütsel süreçlerin etkin işlemesi için gerekmede ve öğrenmeyi güçlendirmektedir. Entegrasyon bilgi paylaşımını artırarak öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca çevredeki dalgalanma öğrenmeyi sınırlamaktadır ve yeniliklerin olması mevcut bilgilerin değerini azaltabilmektedir. Entegrasyon dalgalanmalarda tampon görevi üstlenmektedir (Sorenson, 2003: 447; Li and Clanatone, 1998: 15). Bu nedenle entegre olmuş işletmeler daha iyi öğrenebilmektedirler.

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen önemli başka bir unsur ise örgüt iklimidir. Örgüt iklimi örgüt kültürünün uygulanmasını sağlayan işletme ortamı olarak tanımlanabilir ve organik yapı, kolaylaştırıcı liderlik ve planlamanın merkezi olmaması örgüt iklimini geliştirmektedir. Örgüt iklimi çalışanların öğrenmeyi kültürün bir parçası haline getirmelerini sağlamaktadır (Slater and Narver, 1995: 67).

Örgütsel öğrenme çalışanların davranışlarını etkileme potansiyeli olan yeni bilgi ve anlayışın geliştirilmesidir (Hurley and Hult, 1998: 43; Slater and Narver, 1995: 67; Kostova, 1999: 312). Bu nedenle çalışanların davranışlarını işletme çıkarları doğrultusunda değiştirmek öğrenme odaklı olmakla gerçekleşebilir. Örgütsel öğrenme yeniliği cesaretlendirmek, bilgi edinmek ve yetenek geliştirmek için çevreden gelen sinyalleri algılama, yorumlama ve eyleme dönüştürme ile gerçekleşebilir. Bu ise fırsatların yakalanmasını ve kullanılmasını sağlamaktadır. Öğrenme odaklı işletmelerde başarısızlıklar öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görülmektedir (Denison, 1990). Bu yaklaşım çalışanların risk alma ve yenilikleri denemesini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede işletmeler girişimci ve yenilikçi olabilmektedirler. Öğrenme işletme yeteneklerinin fark edilmesini ve kullanılmasını sağlamaktadır ve onları geliştirmektedir (Day, 1994: 38). İşletme yeteneklerinin artması ise işletme kapasitesini artırarak işletme performansını etkilemektedir.

Örgütsel öğrenmenin fazla olması pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenmenin kapasitesini artıran unsurlar yaş, deneyim, çalışan sayısı, bilginin özelliği (mevcut kurullarla çelişen bilgi daha çok öğrenme oluşturmakta) ve işletmede rutinlerin olmasıdır. Öğrenme odaklı işletmeler



sürekli bilgi yaratarak ve gelişerek yenilik yapmakta ve bu şekilde büyümelerini sağlamaktadırlar (Sinkula, 1994: 37). Aynı zamanda işletmeler yenilik yaparken de öğrenmektedirler. Öğrenmenin uygulamaya yansımaları için öncelikle bilgi gereklidir ve öğrenme ve yenilik yapma birbirine benzeyen kavramlardır. Örgütsel öğrenme ve yenilikte yeni fikir ve bilgi yaratma söz konusudur. Yenilik yapmak öğrenmenin bir sonraki adımı olan öğrenilen bilginin uygulamaya konulmasıdır (bkz. Şekil 3.1) (Cohen and Levinthal, 1990: 129).

Temel stratejik değişiklikler üst düzey öğrenme (proaktif öğrenme gibi) ile yapılabilmektedir. Bu tür öğrenme işletmelerde çalışanların normlarını ve zihinsel modellerini etkileyerek davranışlarını değiştirmektedir (Celuch et al, 2002: 546). Bu nedenle işletmelerin stratejilerinde değişim ve başarı elde etmeleri için örgütsel öğrenmeyi desteklemeleri gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme rekabet avantajı yarattığından performansı artırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin öğrenme odaklı olarak rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Bu, özellikle de bu bilgi çağı olan bu yüzyılda daha da önem kazanmaktadır (Noble et al, 2002: 30; Slater and Narver, 1995: 66). Öğrenme yenilik yapmayı ve farklı olmayı sağladığından rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Öğrenme odaklı işletmelerde bilginin artması, üretim maliyetlerinin azalmasını ve ayırt edici özelliklerin gelişmesini, karlılığı ve pazar payını artırarak performansı olumlu etkilemektedir (Cohen and Levinthal, 1990: 129; Day, 1994: 38; Sorenson, 2003: 447). Örgütsel öğrenme işletmenin müşterileri için de çok önemlidir. Çünkü öğrenen işletmeler müşterilerin gizli ve ifade edilen ihtiyaçlarını yeni ürünlerle, hizmetlerle ve iş süreçleri ile tatmin edebilmektedirler (Slater and Narver, 1995: 64). Bu ise müşteri memnuniyeti sağlayarak daha iyi performans çıktıları vermektedir (Noble et al, 2002: 30).

Öğrenme odaklı işletmelerin performanslarının artması için aynı zamanda pazara odaklanmaları gerekmektedir (Slater and Narver, 1995: 67; Noble et al, 2002: 30). Örgütsel öğrenme pazar odaklılıkla güçlendirilebilir. Pazar odaklılık ise müşteri ihtiyaçlarının kestirilerek gerekli bilgilerin işletme içerisinde yaratılıp yayılması ile pazara hızlı tepki verebilmektir (Hurley and Hult, 1998: 44). Bilgi yaratmada pazar

odaklı örgütsel öğrenme çeşitli nedenlerden dolayı işletmeye büyük katkılarda bulunmaktadır. Bu nedenler (Sinkula, 1994: 37);

- 1) Dışarıya odaklanma çekirdek yetenektir.
- 2) Rekabet avantajının temelini oluşturur.
- 3) Başkaları gözlemlenir.
- 4) Örgüt hafızasındaki bilgiye ulaşmak genelde daha zordur.
- 5) Daha çok yorum yapmak gerektirmektedir.

### 3.2.2. Değişimi Oluşturma

Değişimi oluşturma yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin uygulanmasıdır (Hurley and Hult, 1998: 44). Yine benzer başka bir tanımda yenilik yeni bir ürünü üretme süreci, ürünün kendisi veya yeni ürünü uyarlama sürecidir (Verhees and Meulenberg, 2004: 136). Bir diğer tanım ise yenilik yapmayı, yenilik edinmek, yeni fikirler veya davranışlar geliştirmek ve uygulamak olarak açıklamaktadır. Yenilik yeni bir ürün-hizmet, yeni yapı-yönetim sistemi, yeni üretim-süreç teknolojisi veya işletme çalışanlarını ilgilendiren yeni plan-program olarak da tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991: 555). Yenilik yeni davranışların geliştirilmesi ve teknolojik ve yönetsel ilerlemedir (Noble et al, 2002: 30). Oluşturulan davranış değişikliği ile gerek yönetim gerekse çalışanlar işletmeyi daha iyi konuma getirme çabasına girerler. İşletme ile ilgili her konunun mevcut olanlardan farklı olması yenilik olarak görülebilir (Greve and Taylor, 2000: 54). Bu da yeniliğin değişim olduğunu ortaya koymaktadır. Çevresel unsurların sürekli değiştiği düşünülürse yeniliğin işletme açısından ne kadar önemli olduğu görülebilir. Yenilik yapma, işletmelerin değişimi için bir araçtır ya da dışsal çevredeki değişime tepki olarak ya da çevreyi etkilemek için önleyici eylem olarak yapılmaktadır. Proaktif işletmeler çevreyi etkilemek için sık sık yenilik yapmaktadırlar (Kostova, 1999: 312).

Yenilik yapma hayatta kalabilmek, kaynakları artırmak ve büyümek için gereklidir (Deshpande et al, 1993: 24; Greve and Taylor, 2000: 55; Rust et al, 2002: 7). İşletme stratejilerinin temel hedefleri olan yaşamlarını sürdürme ve büyüme isteği işletmelerin yenilik yapmasını gerektirmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak stratejik

bir gerekliliktir. Sürekli yenilik yapmak işletmelerin çevreye uyum sağlaması olarak tanımlanabilir (Verhees and Meulenber, 2004: 136). Çevre sürekli değiştiğinden, işletmenin de yenilik yaparak bu değişime ayak uydurması çevreyle bağının kopmaması açısından gereklidir. Yenilik yapmak proaktif bir davranıştır ve yenilik yapabilmek için işletmeler çevreleriyle etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir (Walker, 1997: 82; Bourgeois, 1981: 29-39). Bu sayede yenilik bilginin üretilmesi ve yayılması ve tepkinin tasarlanması ile başlatılabilir (Jaworski and Kohli, 1993: 55). Yeniliği hızlandıran iki temel unsur teknoloji ve pazardır. Teknolojik yenilikler ve yeni ürünler yeniliği kolaylaştırmaktadır. Müşterilerin ihtiyacını yeni ürünün daha iyi karşılayacak olması da yeniliği hızlandırmaktadır (Chandy and Telis, 1998: 474).

Bazı unsurlar işletmelerin yenilikçi olmasını gerekli kılmaktadır. Bunlar; pazar çevresinde işletmenin zorlanması, çevrenin dinamik ve saldırgan olması, etkili tarama ve kontrol sistemleri ile çevresel zorluklar hakkında bilginin karar vericilere ulaşması, değişimi yapacak yetenekli çalışanların mevcut olması, yapısal araçlar ve yeterli kaynakların bulunması ve yenilik projeleri için karar verme yöntemlerinin olmasıdır (Miller and Friesen, 1982: 3). Çevrenin dinamik ve heterojen olduğu durumlarda başarılı olabilmek için değişim ve yenilikler yapmak gerekmektedir (Koberg et al, 2000: 260; Han et al, 1998: 35). Dinamik çevre sürekli değiştiğinden ve rekabet yapısı da buna bağlı olarak sürekli değiştiğinden belirsizlik oluşmakta ve işletmelerin başarısı ve ayakta kalabilmesi yenilik yapma yeteneğine bağlı olmaktadır. Yenilikçi ürünler tüketicilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Hurley and Hult, 1998: 45). Her tür işletme çevresine tepki vermek için yenilikler edinir. Çevresel değişim işletmeleri yenilik yaparak tepki vermeye zorlamaktadır. Bunda başarılı olan işletmeler hayatta kalabilmektedirler (Damanpour, 1991: 556; Chandy and Telis, 1998: 475; Gatignon and Xuereb, 1997: 78; Reed et al, 1996: 176).

Yüksek performansı gösteren işletmelerde yenilik zor olmaktadır (Greve and Taylor, 2000: 55; Boeker, 1989: 489). Yenilik ihtiyacı için durağanlaşması ve başkalaşmaya ihtiyaç duyulması durumlarında hissedilmektedir. Satışların azalması ve performanstaki düşüş mevcut durumun iyiye gitmediğinin sinyalini vermekte ve yeniliği gerektirmektedir. Başarılı yenilikler, tüketicilerin ihtiyaçları ile sunulan ürünler arasında boşluk görüldüğünde ve kaynakların o boşluğu doldurmaya

yöneltildiğinde yapılır. Müşterilerdeki tatminsizlik ürünlerde ve süreçlerde yenilik gerektiğinin göstergeleridir. Ancak bu tatminsizliğin yöneticilerce algılanması gerekmektedir. Bu noktada bunun belirlenebilmesi önem kazanmaktadır. Bunun belirlenebilmesi için işletmenin bilgiye ulaşma ve işleme yeteneğinin yüksek olması gerekmektedir (Slater and Narver, 1995: 64).

Yenilikleri ilk yapanlar ekonomik nedenlerle yaparken, takipçiler genelde yeniliği taklit edip uygunluk kazanma ve belirsizliği azaltma düşüncesi ile yapmaktadırlar. Dolayısıyla yenilikçi bir işletme yeniliği başlatmakta ve diğer işletmeleri de yenilik yapmaya zorlamaktadır. Araştırmacılar yenilik yapanların takipçilerinin davranışlarını kurumsallaşmanın işlemesi olarak görmektedirler (Westphal et al, 1997: 370; Cohen and Levinthal, 1990: 130).

Yeni teknolojiler genelde mevcut işletmelerce değil de pazara yeni girenlerce yapıldığı söylenebilir. Bu her zaman doğru olmamakla birlikte çoğu endüstrilerde böyle olmaktadır. Yenilik pazara giriş stratejisi olarak çoğu işletmelerce sık sık kullanılmaktadır. Bunun sonucunda ise yeni rakipler oluşmakta ve onların yenilik yapması işletmelerin onlara cevap vermek ve yeniliği anlamak için araştırma yapmalarına neden olmaktadır. Bu araştırma çabası, işletmelerin yeni fırsatları görmelerini sağlamakta ve bunlar da yeniliği hızlandırmaktadır. İşletmeler ürün yeniliklerini yeni endüstrilere girmek, yeni teknolojileri denemek ya da tamamen yeni ürünü pazarlamak ve süreçlerinde iyileştirme elde etmek için yapmaktadırlar (Greve and Taylor, 2000: 56). Bunlar da işletmelerin kaynak artırma ve büyüme çabalarını desteklemektedir.

İşletmelerin birden çok pazarda bulunması, onların bir pazarda öğrendiklerini başka bir pazarda uygulayarak o pazarda yenilik yapmalarına neden olmaktadır (Miller and Friesen, 1982: 3). Bu nedenle farklı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yenilik yapması daha kolay olmaktadır.

İşletmelerin öğrenme kapasitelerinin fazla olması teknolojik yenilikleri takip etmesini sağlamaktadır. Bazı işletmeler yenilik zamanını performanstaki düşüşü beklemeden yapmaktadır. Ar-Ge, endüstrideki teknik değişikliği takip etmeyi kolaylaştırmaktadır. Ar-Ge, yeni bilgi yaratmayı sağladığı gibi işletmenin absorbe

etme yeteneğini de artırmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990: 130; Gatignon and Xuereb, 1997: 78). Araştırma yeteneği fazla olan işletmelerin daha yenilikçi olduğu görülmektedir. Teknik bilgi kaynağının çok olması, yeni teknik fikirlerin ve prosedürlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır ve bu da yeniliği kolaylaştırmaktadır (Damanpour, 1991: 561).

Aktif olarak pazarı tarama sorunların çözümünü ortaya çıkartıp yeniliğe neden olmakta, bu da işletmenin değişimini sağlamaktadır (Greve and Taylor, 2000: 56). Pazarı tarayarak işletmelerin yeni dışsal bilgileri fark etmesi, içselleştirmesi ve ticari sonuçlar alacak şekilde kullanması, yenilik yapma yeteneği açısından son derece kritiktir ve daha önceki bilgilerin bir fonksiyonudur (Cohen and Levinthal, 1990: 130). Pazarı tarayarak aynı zamanda rakipleri takip etmek de mümkün olmaktadır . Bu sayede rakiplerin hamleleri ve pazara verdikleri sinyalleri algılamak sağlanmaktadır (Han et al, 1998: 31).

Endüstrideki değişik kurumların oluşturduğu ağlarda olmak yeniliğin yayılmasını sağlamaktadır. Ağlarda bulunmak endüstrideki değişimi algılamayı sağlamakta ve ayrıca dayanışma ve yardımlaşma da olabilmektedir (Westphal et al, 1997: 369).

Sanayi işletmelerinde bazı konulardaki standartlar yenilikleri desteklemektedir. Yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanması için yönetsel kontrol gerekmektedir ve bu ise standartlaşma ile yapılabilmektedir (Damanpour, 1991: 561).

Teknolojik belirsizliğin olduğu çevrede de işletmeler, yenilik yaparak üstünlüğü elde edebilmektedirler (Jaworski and Kohli, 1993: 55; Reed et al, 1996: 176). Ancak bunu araştırma yeteneği ve kaynakları olan işletmeler gerçekleştirebilmektedirler. Çok yenilikçi olan çevrede işletmeler yenilik yapmak zorunda kalmaktadır (Homburg et al, 2002: 86). Çevresel değişim işletmeleri mevcut prosedürlerinden tatmin olmamalarını sağladığından yenilikler daha fazla yapılmaktadır (Greve and Taylor, 2000: 56).

Bilgi paylaşımı işletmelerde çeşitli şekillerde fonksiyon görmektedir. Koordinasyonu da artıran bilgi paylaşımı entegrasyonu sağlayarak, birimlerin

birbirine güvenini ve bağımlılığını artırarak yenilikçiliği güçlendirmektedir (Han et al, 1998: 34).

Yeniliğin edinilmesi iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada problemin algılanması, bilgi toplanması, tutum oluşturma ve değerlendirme ve edinim kararına yol açacak kaynak elde edilmektedir. İkinci aşama ise uygulama aşamasıdır ve bu aşama yeniliğin ve işletmenin uyarlanması ile ilgili bütün eylemleri, ilk kullanmayı ve işletmenin rutin bir özelliği olana kadar sürekli kullanımını kapsar (Damanpour, 1991: 561; Hurley and Hult, 1998: 45).

Yenilik işletme içinde yaratılabileceği gibi satın alınabilmektedir ve işletmeler için yeni araç, politika, süreç, ürün ve hizmetin edinilmesidir (Damanpour, 1991: 561). Bu tür yenilikler genelde yenilik yaratma yeteneği sınırlı olan işletmelerce yapılmaktadır. Yenilikler taklitle yapılabildiği gibi taklit olmayan yenilikler de yapılmaktadır. Araştırma yeteneği yüksek olan işletmeler yeniliği yaparken, düşük olanlar taklit etme yoluna gitmektedirler. Bunun için işletmenin çevresiyle etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Direkt rekabete neden olabilecek stratejiler taklit edilebildiği gibi başka işletmelerin yapıları da taklit edilmektedir (Greve and Taylor, 2000: 58). Yenilikle yapılan uyum sağlama yollarından biri de özellikle büyük değişimin olduğu durumlarda, değişimi yapan işletmelerle yatırım ortaklığı yapmak, lisans anlaşmaları yapmak ve hatta satın almalar yapmaktır (Walker, 1997: 82).

Ürünlerle ilgili dört çeşit yenilikten söz edilebilir. Birincisi, küçük değişiklikler teknolojide yapılan küçük değişikliklerle sağlanmakta ve birim fiyat karşılığı müşteri faydası da az olmaktadır. İkincisi, pazar keşifleridir ve işletmenin çekirdek teknolojisine dayanarak mevcut üründe yapılır ve birim fiyat karşılığı daha fazla müşteri değeri sağlar. Üçüncüsü, mevcut ürüne farklı teknolojinin uygulanması ile elde edilir ve müşterilerin birim fiyat faydasını fazla değiştirmez. Dördüncüsü ise radikal değişikliklerdir ve tamamen yeni teknoloji ile yapılır ve müşterilerin birim fiyat faydasını oldukça artırır. Radikal değişiklikleri gelecekteki müşterilere ve rakiplere odaklanan işletmeler yapabilmektedirler. Mevcut müşterilere odaklanan işletmelerin yenilik yapmakta zorlandığı çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Chandy and Telis, 1998: 475).

Üstün müşteri değeri yaratmak, hem teknik yeniliği hem de yönetsel yeniliği gerektirmektedir (Han et al, 1998: 32). Yönetsel ve teknik yenilikler farklı karar verme süreçleri ile yapılır. Teknik yenilik ürünlerle, hizmetlerle ve üretim süreç teknolojileri ile ilgilidir. Yönetsel yenilikler ise örgütsel yapı ve yönetsel süreçleri içermektedir (Damanpour, 1991: 562; Reed et al, 1996: 176). Fakat unutulmamalıdır ki bir alanda yapılacak yenilik diğer alanda da değişimi gerekli kılabilir. Yenilik yapmak değişim gerektirmektedir ve değişim yerleşmiş kültür ve kurumsallaşmış normlar, değerler ve prosedürlerde de olmalıdır (Kimberly, 1979: 447).

Yenilik yapmak pazarlama anlayışında, programlarında ve taktiklerde de yenilik gerektirmektedir (Chandy and Telis, 1998: 475). Bunun için yeniliğin başarısı açısından bir bütün olarak işletme ile ilgili her konuda değişik ve ileri yaklaşımlar bulunmalı ve uygulanmalıdır. Yenilik yerleşmiş kültür ve kurumsallaşmış normlar, değerler ve prosedürlerde de olmalıdır. Çünkü bunlar çalışanların davranışlarını etkileme gücüne sahiptirler. İşletmeler normlarında da yenilik yapabilirler. Ancak bunun doğuracağı belirsizlik içsel ve dışsal aktörlerce istenmeyeceğinden işletmelerin meşruluğu tartışılabilir hale gelmektedir (Kimberly, 1979: 447). Bu noktada yöneticilerin, paydaşları mevcut normların işlemediği konusunda ikna etmeleri gerekmektedir. Yenilik sektörel, bölgesel, örgütsel ve proje gibi değişik alanlarda da yapılabilir (Verhees and Meulenberg, 2004: 136).

İşletmelerle ilgili bazı unsurlar yenilik yapma imkanını artırmaktadır. Ürün geliştirmenin hızını etkileyen önemli bir unsur farklı fonksiyonlarda çalışanların birbirleriyle temas kurması, çapraz fonksiyonlar arası görev takımlarının kullanılması, proje takımlarının kurulması ve ürün yöneticisi sisteminin olmasıdır. Çalışanların fonksiyonlar arası oryantasyonu da ürün geliştirme ve yenilik fırsatı yaratmaktadır. Yenilik yapmanın yolları arasında yeni personel alımı, danışman işletmelerden yararlanma ve işletme satın alımı da bulunmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990: 129).

Daha önceki rutinlerin yeniden kombinasyonu yenilik için fırsat oluşturabilmektedir. Ayrıca örgüt kapasitesi dışarıdan gelen bilgiyi işleme yeteneğini artırabilmektedir. Bilginin işletme hafızasında yayılması da yeniliği artırmaktadır.

Aynı zamanda işlevselliği de olumlu etkilemektedir. Bunu ise fonksiyonların birbirlerini anlamaları, dayanışma yeteneklerini artırmaları, çapraz kaynaşma ve sadece kendi bölümlerinin eylemlerine odaklanmaktan kurtulmaları sağlamaktadır (Moorman and Miner, 1997: 92; Matsuno et al, 2002: 21). Radikal yenilikte örgütsel enformasyon akışı ve yeni ürün üzerinde örgütsel hafıza da etkilidir. Örgütsel hafıza işletmelerin prosedürlerinde ve formal iş yapış şekillerinde bulunmaktadır (Chandy and Telis, 1998: 476).

İşletme yapıları yenilik yapma kültürünü etkilemektedir. Mekanik örgüt yapıları yeniliği engellerken, organik yapılar cesaretlendirmektedir. Çünkü mekanik olanlar daha düşük bilgi işleme kapasitesine sahiptirler (Miller and Friesen, 1982: 3). Formalleşmenin ve merkezileşmenin yüksek olduğu işletmelerde yenilik zor yapılmaktadır (Damanpour, 1991: 562). Bu nedenle, işletme yapıları yeniliğe imkan tanıyacak şekilde dizayn edilmelidir. Formalleşme düzeyinin düşük olması yenilik kapasitesini artırmakta ve açıklık ve esneklik sağlamaktadır. Fakat formalleşmenin çok düşük olması yeniliğin uygulanmasını olanaksız kılmaktadır. Aşırı formalleşme ise yenilik yapmayı engellemektedir (Hurley and Hult, 1998: 45). Bu nedenle, işletmeler formalleşme seviyelerini iyi ayarlamalıdır.

Yenilik yapılabilmesi için örgüt kültürünün yenilikçiliği desteklemesi gerekmektedir. İşletmelerde yüksek otonomi düzeyi, radikal yenilik yapma yeteneğini artırmaktadır ve bunlar işletmenin geleceğinde büyük etkiler yaratmaktadır (Chandy and Telis, 1998: 476). Radikal yeniliklerle rakiplere göre üstün rekabet avantajı elde edilebilir. Yenilik yeteneği için dışsal bilgiyi kullanma kabiliyeti önemli bir bileşendir (Cohen and Levinthal, 1990: 129). Yenilik yapma kültürünün ön şartları pazar odaklı ve öğrenme odaklı olmaktır (Noble et al, 2002: 27). Pazar odaklılıkta bilginin edinilmesi, yorumlanması ve yayılması yeniliği ve öğrenmeyi sağlamaktadır. Yenilik işletmede yaratıcı bir fikrin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır ve yenilik için yaratıcılık oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticiler işletmelerde yenilik yapılabilmesi için yaratıcılığı destekleyen bir kültür ve yapı oluşturmalıdır. Değişimi oluşturma aynı zamanda girişimciliğin de bir boyutudur (Verhees and Meulenber, 2004: 136). Bu nedenle yukarıda bahsedilen yaratıcılığı destekleyecek kültür ve yapı aynı zamanda girişimciliği de desteklemektedir. Çünkü yaratıcılık ve girişimcilik birbirini tamamlayan benzer kavramlardır. Yenilikçi



olabilmek için işletmelerin girişimci olması gerekmektedir. Slater and Narver (1995: 68) makalelerinde girişimcilikle yenilik kavramını birlikte kullanmaktadırlar. Girişimcilik proaktif bir yaklaşımdır ve proaktif strateji izleyen işletmelerin girişimci olması gerekmektedir. Girişimcilik yenilik yapmayı gerektirmektedir. Çünkü girişimci işletmeler yeni ya da mevcut ürünlerle yeni pazarlara girmektedirler (Hurley and Hult, 1998: 45).

Yenilik ve müşteri odaklılık birbirine bağlıdır (Noble et al, 2002: 27; Gatignon and Xuereb, 1997: 78; Reed et al, 1996: 176). Bu nedenle işletmelerin yenilikte başarılı olmaları için müşterilerine yakın olmaları, onların önerilerini dinlemeleri ve onlarla bilgi paylaşımında bulunmaları gerekmektedir.

Başarılı yenilik işletme değerleri ile birleşen pazar odaklı bir kültürün ürünüdür. Pazar odaklılık pazar şartlarına uygun yeni ya da farklı ürün geliştirmek olduğundan yenilikçiliğin bir şeklidir (Hurley and Hult, 1998: 45). Diğer bir deyişle pazar odaklılığın temelinde de yenilik yapmak yatmaktadır. İşletmelerin pazar odaklı strateji uygulayabilmesi yenilik yapabilme yeteneğine bağlıdır.

Değişimi oluşturma işletmelerin öğrenmesini de gerektirmektedir. Bu şekilde işletmeler yeteneklerini artırabilmekte ve rakiplerini tanımlayabilmektedirler (Greve and Taylor, 2000: 58; Reed et al, 1996: 176). Öğrenme, çalışanlarda bilinçsel değişime neden olmaktadır ve işletmelerin yeteneklerini artırmaktadır. Yetenekleri artan işletmelerin yeniliği daha başarılı şekilde gerçekleştirdiği göz ardı edilmemesi gereken bir noktadır. Öğrenme ve yenilik yapma birbirine benzeyen kavramlardır (Cohen and Levinthal, 1990: 131). Her ikisinde de yeni fikir ve bilgi yaratma söz konusudur. Yenilik yapmak öğrenmenin bir sonraki adımı olan öğrenilen bilginin uygulamaya konulmasıdır. Yenilik yapma, bilgi yaratma ve sürekli gelişme çabası bir işletmenin öğrenme isteğini göstermektedir. Öğrenme yenilik için temel unsurdur ve öğrenme ile değişim algılanabilmektedir (Sinkula, 1994: 37).

Yaratıcılığı ve dolayısıyla yeniliği artıran önemli bir unsur çalışanların güçlendirilmesidir. Çalışanların güçlendirilmesi ise çalışanlara işleri ile ilgili karar ve kontrolü kendilerinin yapabilmeleri için otonomi ve gücün verilmesidir. Güçlendirilen çalışanlar kendilerine daha çok güven duyduklarından yaratıcı

düşünmekte ve sorunları daha kolay çözebilmektedirler. Bunlar müşteri ihtiyaçlarına ve sorunlarına daha hızlı cevap verebilmekte, sadık olmakta, yeni fikirler üretebilmekte ve müşterilerle daha iyi ilişki kurabilmektedirler (Hartline et al, 2000: 38). Güçlendirilen çalışanlar, değişen müşteri ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlayabildiğinden, müşteri odaklılığın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında çalışanların davranışlarını şekillendirmede ödül sisteminin önemli rolü vardır (Jaworski and Kohli, 1993: 55). Bu nedenle yöneticiler yeniliği cesaretlendirecek ödül ve ceza sistemleri geliştirmelidirler.

İşletme çalışanlarının yeniliğe açık olması gerekmektedir. Yani direnç göstermemeleri gerekmektedir. Yöneticiler yenilik yapmak için olası direnç kaynaklarını belirleyerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu önlemlerin başında ise tarafların bilgilendirilerek ikna edilmeleri gelmektedir. Yenilik yapabilmek için işletmelerin yenilik kapasitelerinin olması gerekmektedir (Hurley and Hult, 1998: 45). Yenilik kapasitesi ise işletmenin yeni fikirleri süreçleri ya da ürünleri başarılı bir şekilde benimseme yetenekleridir. İşletmenin yenilik yapma kültürü yenilik kapasitesini artırmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29).

Yenilik yapmakta yeterli kaynakların da olması gerekmektedir. Değişik miktarda materyal, sermaye ve insan kaynakları yenilik için önemlidir (Miller and Friesen, 1982: 4). Fazla kaynaklara sahip olmak değişimi cesaretlendirmektedir ve fazla kaynaklar yeniliğin daha çok uygulanabilir olduğunun algılanmasını sağlamaktadır (Boeker and Goodstein, 1991: 806). Bunlar artık kaynaklar olarak adlandırılmakta ve yenilik yapmayı kolaylaştırmaktadır (Bourgeois, 1981: 32). Artık kaynaklar işletmelere deneme yapma imkanı yaratarak, yeniliği işletme içinde yaratılabileceği gibi satın alınmasını da mümkün kılmakta ve edinen işletme için yeni araç, politika, süreç, ürün ya da hizmet sağlamaktadır (Hurley and Hult, 1998: 45; Damanpour, 1991: 562).

İşletmelerin yenilik yapmasını sağlayan çeşitli uygulamalar ve politikalar bulunmaktadır. Bunlardan tarama ve kontrol iki önemli bilgi işleme sürecidir. Tarama ile dışsal çevredeki ihtiyaç değişikliğini algılama sağlanmaktadır. Kontroller ile ise performans ve finansal sonuçlardaki zayıflıklar tespit edilmektedir (Miller and Friesen, 1982: 4). İşletmeler, güçlü tarama ve etkin kontrolle yenilik yapma

ihtiyacını, zamanını ve şeklini belirleyebilirler. Yeniliğin başlatılması, bilginin üretilmesi ve yayılması ve tepkinin dizayn edilmesini içermektedir (Jaworski and Kohli, 1993: 55). İşletmelerin yenilik yapmalarında ulaşabildikleri bilginin önemi vardır ve işletmeler bilgiye tarama ve kontrolle ulaşabilirler (Kimberly, 1978: 361).

Yenilik yapmak için işletmeler çeşitli araçlar kullanmaktadırlar. Bunlardan bir tanesi TQM'dir. TQM müşteriye merkez alarak ürünlerinde ve süreçlerinde problem çözme süreçleri (sebeup-sonuç diyagramı, pareto diyagramları gibi) kullanarak ve çalışanları güçlendirerek sürekli iyileşmeyi hedeflemektedir (Westphal et al, 1997: 369; Gatignon and Xuereb, 1997: 78; Reed et al, 1996: 176).

Yenilikçi başarıda etken olan unsurlar işletme yapılarında, kültüründe ve yönetimdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Verhees and Meulenber, 2004: 136). Farklılıkların bir araya gelmesi yeni sentezlerin yapılmasını sağlamaktadır. Yeniliğin hedefi performansı artırmaktır ve işletmenin değişimi için bir araçtır ve dışsal çevredeki değişime tepki olarak veya çevreyi etkilemek için önleyici eylem olarak yapılmaktadır (Damanpour, 1991: 562). Bu nedenle, işletmelerce kullanılan önemli bir rekabet aracıdır. İşletmede farklı grupların olması farklı bilgi kaynaklarının olmasını sağlayarak yeni programların geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak farklılaşmanın doğuracağı çatışma riskini azaltmak için ise entegrasyonu sağlayacak mekanizmaların (matris yapılar, iş grupları, departmanlar arası komiteler gibi) olması gerekmektedir (Miller and Friesen, 1982: 4). Fonksiyonların entegre olması problemleri çözme yeteneğini de artırmaktadır (Han et al, 1998: 35).

İşletmelerin büyüklükleri yenilik yapmalarını etkilemektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelerden temel farkları girişimcilik dinamikleridir. Küçük işletmelerin içsel esneklikleri vardır ve değişen çevreye daha iyi tepki vermektedirler. Bu farkların oluşmasındaki temel nedenler ise bürokratik yapının olmaması ve daha esnek olmalarıdır. Bilgi sistemleri daha basittir. Bunlardan dolayı bazı yeniliklerin yapılmasında küçük işletmeler avantajı olarak görülmekle birlikte, yenilik için ihtiyaç duyulan kaynağa küçük işletmelerden ziyade büyük işletmelerin sahip olması ise büyük işletmeleri avantajlı yapmaktadır. Küçük işletmeler yenilik yapmakta daha avantajlı olduğunu söyleyen araştırmacılar bunu bürokratik yapıya sahip olmamalarına ve risk alabildiklerinden büyük işletmelerden daha hızlı tepki

verebilmelerine bağlamaktadır. Bazı araştırmacılar ise ölçek ekonomisi, riski yayabilme yetenekleri ve finansal kaynaklara daha kolay erişebilmeleri nedeniyle büyük işletmelerin yenilik yapmakta daha avantajlı olduklarını belirtmektedirler. Başka araştırmacılar ise her ikisinin avantajlarına orta düzeyde sahip olan orta ölçekli işletmelerin yenilikte daha başarılı olduğunu belirtmektedirler (Chandy and Telis, 1998: 476; Gatignon and Xuereb, 1997: 78).

Radikal değişiklikler ürün-pazar stratejileri ile ilişkilidir ve pazarlama programlarını yeniden düzenlemeyi gerektirmektedir (Westphal et al, 1997: 369). Yapılan yenilikler işletmelerin her fonksiyonunda karşılık bulmalıdır. Yenilikler işletmenin yapısında ve işleyişinde de değişim yaratır. Fakat bu değişimlerin boyutu bütün yenilikler için farklı olmaktadır (Damanpour, 1991: 562). Yeniliğin türüne ve özelliğine göre işletme yapısı dahil gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Rakiplerce yapılan radikal yenilikler işletmelerin gelirlerini yok edebilmektedir. Tüketiciler performansı yüksek yeni bir ürünle karşılaştıklarında, mevcut üründen vazgeçebilmektedirler. Bu da maliyetleri, yatırımları ve kazanılan deneyimleri değersiz kılmaktadır (Chandy and Telis, 1998: 476; Li and Clanatone, 1998: 15). Bu nedenle, pazarı tarayarak sürekli pazardaki gelişmeler yakından takip edilmelidir.

İşletmeler geçmişte iyi yaptıkları işlere bağlı kalmaktadırlar. Bunun duygusal nedenleri olabilmektedir. Ayrıca yenilik risk unsuru taşıdığından risk almayı istemeyen yönetim anlayışı, yeniliğin yapılmasını engellemekte ya da geciktirmektedir. Yenilik yapmanın hem kısa vadede hem de uzun vadede etkileri olduğundan sonuçları değerlendirmek zor olmaktadır. Bu nedenle bazı yöneticiler genelde kısa vadedeki sonuçlara odaklanarak yenilik yapmak istememektedirler. Yenilik performansla ilişkili olduğundan yönetimin önemli bir fonksiyonudur (Han et al, 1998: 32). Bu açıdan yöneticilerin bu fonksiyonlarını gerçekleştirebilmek için özel çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Yenilik yapmanın hedefi performansı artırmaktır. Yenilik bir rekabet stratejisidir ve işletmeler yenilik yaparak ya rekabet avantajı kazanır ya da kaybederler. Şayet yenilikleri başarılı olursa işletmelerin performanslarında büyük artış olabilmektedir. Başarısız olma durumunda ise yenilik için katlanılan maliyetler işletmeleri zor durumda bırakabilir (Greve and Taylor, 2000: 58).

Yenilik işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerini de etkilemektedir (Arndt ve Bigelow, 2000: 496) ve yenilikle birlikte müşterilerin satın alma davranışları değişmektedir. Bunun nedeni, yenilikle ilişkilerin şeklini belirleyen şartlarda değişiklik ortaya çıktığı için yeni ilişki şekilleri gelişmektedir (Chandy and Telis, 1998: 476). Bu yeni ilişki şekillerinin gelişme sürecini işletmeler iyi yöneterek kendileri için olumlu sonuçlar almaya çalışmalıdırlar.

Girişimci işletmelerce yapılan yenilikler işletmelerin karlarında belirli bir süre artış sağlamaktadır. Ancak diğer işletmeler yenilikçi işletmeyi taklit etmeye başlayınca normal düzeye iner. Bu nedenle yeniliklerle elde edilen karlar tekrar yenilik yapmak için kullanılmaktadır (Slater and Narver, 1995: 68).

Yenilik yapan işletmeler çevrelerine daha başarılı cevap vermekte ve performansları artmaktadır. Yenilik çevreye uyum sağlama mekanizmasıdır (Hurley and Hult, 1998: 45; Reed et al, 1996: 176). İşletmeler yenilikle çevreye uyum sağlayıp hayatlarını sürdürmeyi hedeflemektedir. Aksi durumda ise çevreden kopacak olan işletmeler faaliyetlerini sürdürememektedirler. Süreçlerdeki yapılacak yenilik maliyetleri düşürecek ve o da ürünün birim fiyatını azaltacaktır. Bunun sonucunda pazar payı artacağı gibi karlılık da artacaktır (Cohen and Levinthal, 1990: 131).

Radikal değişiklik rekabet avantajı oluşturmaktadır ve işletmelerin geleceğinde büyük etkiler yaratmaktadır. Yenilikle birlikte müşterilerin satın alma davranışları değişmektedir ve bu da müşteri sayısında değişime neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise karlılık artarak işletme performansında uzun süreli etkiler oluşturmaktadır. Aynı zamanda yeniliğin yapılma sıklığı da karlılık açısından son derece önemlidir (Chandy and Telis, 1998: 476; Gatignon and Xuereb, 1997: 78; Reed et al, 1996: 176).

Yenilik yapan işletmeler meşruluklarını riske etmektedirler (Arndt and Bigelow, 2000: 495). Ancak işletmeler mevcut süreç ve ürünlerin işlemediğini çevredeki aktörlere anlatarak yeniliğin gerekliliğini anlatmalıdırlar. Değişimi oluşturma belirsizlik oluşturabilmektedir. Bu ise yüksek düzeyde olmayan formalleşme ile azaltılabilir (Kimberly, 1979: 447; Homburg et al, 2002: 86).

Formalleşme düzeyi işletmenin değişimi oluşturma performansını etkilediğinden yöneticilerin bu konuda dikkatli olması gerekmektedir. Yenilik mevcut yetenekleri, standart uygulamaları, teknolojiyi, hizmetleri ve ürünleri değiştirmektedir. Yenilik çekirdek işlerde ya da ilişkilerde olursa bilinçsel problemler oluşabilmektedir ve işletmelerce uyarlanmasında zorluklar yaşanabilmektedir. Genelde işletmelerde çatışmalar yenilikten kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise yeniliğin belirsizlik yaratmasıdır (Greve and Taylor, 2000: 58).

### 3.2.3. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, müşterilere yakın olup onlarla sürekli iletişim içinde bulunarak, karşılıklı bilgi paylaşımını sağlayıp, mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını belirleme ve gelecekteki ihtiyaçlarını öngörerek, işletme sahibi ve diğer çıkar sahiplerinin çıkarlarını göz ardı etmeden, müşteri çıkarlarını öncelikli tutarak üstün müşteri değeri yaratıp, uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kar yaratmak olarak tanımlanabilir (Gatignon and Xuereb, 1997: 78; Reed et al, 1996: 176; Narver and Slater, 1990: 20-36; Hartline et al, 2000: 38; Day, 1994: 41; Kohli ve Jaworski, 1990: 2; Li and Clanatone, 1998: 15).

Uyum sağlama pazarın taranması, müşteri ve rakiplerin takip edilmesi ve bu şekilde fırsatların ortaya çıkartılmasıyla olmaktadır. Müşteri odaklılık da müşteri ve pazarın ihtiyaçlarını yakından takip edip onlara cevap vermeyi içerdiğinden bu iki kavram ilişkilidir (Narver and Slater, 1990: 22; Hartline et al, 2000: 38). Bazı araştırmacılar pazar odaklılıkla müşteri odaklılığı eş anlamlı kavramlar olarak görmekteler. Bazıları ise müşteri odaklılığı pazar odaklılığın bir boyutu olarak değerlendirmektedirler. Her iki durumda da uyum sağlanması için müşteri odaklı olmak gerekmektedir. Pazar odaklılık müşterileri anlama ve tatmin etme yeteneğidir. Pazar odaklılığı araştırmacılar farklı tanımakla birlikte bu tanımlar birbirini tamamlamakta ve içermektedir (Day, 1994: 41). Bu tanımlardan bazıları;

- 1) Müşteri çıkarlarını öncelikli tutan inanışlar seti (Deshpande et al, 1993: 24),

2) Rakiplerle ve müşterilerle ilgili bilgileri yaratmak, yaymak ve kullanmak (Kohli ve Jaworski, 1990: 3),

3) Üstün müşteri değeri yaratmak için iç fonksiyonlarda bulunan kaynakların koordineli uygulanması (Narver and Slater, 1990: 23).

Müşteri odaklılık, müşterileri anlayabilmek, onlara cevap verebilmek ve aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilmek olarak tanımlanabilir. Buradaki temel hedef, müşteri memnuniyeti sağlayarak uzun süreli ilişkiler geliştirebilmektir (Verhees and Meulenber, 2004: 136; Hartline et al, 2000: 38; Denison, 1990; Rust et al, 2002: 7; Day, 1994: 41; Yılmaz et al, 2005b: 235). Müşteri odaklılık müşteri tatminini ve uzun süreli ilişkileri sağladığından performansı artırmaktadır. Tatmin olan müşteri, sadakat duygusu geliştirdiğinden işletme için uzun vadeli kar kaynağı oluşturur (Jaworski and Kohli, 1993: 55).

Müşteri odaklı bir strateji için güçlü örgüt kültürü geliştirmek gerekmektedir. Güçlü kültür koordinasyonu kolaylaştırmaktadır ve işletmelerde formal sistemler koordinasyonu desteklemektedir (Pelham and Wilson, 1996: 29). Müşteri odaklılık örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır ve müşteri çıkarlarını öncelikli yapmak olarak tanımlanabilir (Deshpande et al, 1993: 23). Müşteri odaklılık müşteri taleplerini karşılamak için sürekli ve interaktif bir davranıştır (Hurley and Hult, 1998: 45; Han et al, 1998: 31). Müşteri odaklı işletmeler uzun vadeli karlı bir yatırım yaratmak için sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi paydaşların çıkarlarını da göz ardı etmeden müşterilerin çıkarlarını öncelikli tutanlardır. Müşteri odaklılık pazarlama kavramının uygulanması demektir (Noble et al, 2002: 27; Hartline et al, 2000: 38; Gatignon and Xuereb, 1997: 78).

Müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme ve yenilik yapma birbirleriyle ilişkili kavramlardır (bkz. Şekil 3.1). Müşteri odaklı olmak müşterilerin değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak ürün üretmeyi gerektirmektedir. Bunun için de yenilik yapmak gerekmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak ile müşteri odaklılık ayrı düşünülemez ve bunlar işletmeyi uyum sağlayabilir yapan unsurlardır (Deshpande et al, 1993: 23; Hartline et al, 2000: 39; Gatignon and Xuereb, 1997: 78; Reed et al, 1996: 176). Yenilik yapmak risk almayı gerektirdiğinden, örgüt kültürünün bunu desteklemesi gerekmektedir ve risk almayı destekleyen örgüt kültürü ise öğrenen

örgütlerde gelişebilmektedir. Riski doğuran unsur ise yeniliğin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığıdır (Westphal et al, 1997: 369; Jaworski and Kohli, 1993: 55). Ayrıca yenilik yapmak için işletmenin çok iyi bilgi işleme sürecine sahip olması gerekir ki bu da öğrenen örgütlerde olacağından, bu kavram da diğer iki kavramla ilgili ve uyum sağlama özelliği oluşturan unsurlardan biridir. Müşteri odaklılık ile yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla da ortaya konmuştur (Han et al, 1998: 31; Hurley and Hult, 1998: 44).

Müşteri odaklılık, rekabetin yoğun olduğu çevrede daha da önem kazanmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu çevrede ürün ve hizmetlerin sürekli yenilenmesi gerekmektedir (Jaworski and Kohli, 1993: 55). Aynı durum çevrenin değişken olduğu durumlarda da geçerlidir. Sürdürülebilir rekabet sağlamak ve işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi için değişken olan pazar şartlarına ancak müşteri odaklılıkla cevap verilebilir (Pelham and Wilson, 1996: 27).

Müşteri odaklılığın düzeyi oldukça önemlidir ve aşırı müşteri odaklı işletmelerin yenilik yapamadıklarını belirten araştırmacılar, bunun nedenini müşterilerin işletmeleri yanlış yönlendirmelerine bağlamaktadırlar. Yenilik farklı düşünce ve uygulamalardan ortaya çıktığından, aynı müşterilerin sürekli mevcut ihtiyaçlarına odaklanmak bu sonucu doğurabilir (Chandy and Telis, 1998: 476).

Girişimci işletmeler rakiplerin önlerinde gitmek için yeni ürün geliştirmekte ve bunun için de risk almaktadırlar. Risk almak müşterilerin gizli ihtiyaçlarına odaklanma ve müşterilerin bilinen ihtiyaçlarının önünde gitmektir. Riski azaltmak ve öğrenmeyi maksimum yapmak için ise öncü müşteriler ile yoğun olarak beraber çalışmak gerekmektedir (Slater and Narver, 1995: 67). Bu da müşteri odaklılıkla sağlanabilmektedir.

İşletmelerin tutarlılığının sağlanmasında önemli bir nokta müşterilere gerçekleştirilemeyecek sözlerin verilmemesidir. Müşterilerde karşılanamayacak beklenti yaratmak tatminsizliğe neden olacağından performansı olumsuz etkilemektedir (Day, 1994: 41).



Müşteri odaklı olabilmek için işletmede değişime sebep olan müşteri öneri ve tavsiyelerini dinlemek gerekmektedir. Aynı zamanda kararlarda müşterilerin de etkili olması sağlanmalıdır. Bunun olabilmesi için ise bütün çalışanların müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi anlaması gerekmektedir. Müşteri odaklı olmanın temelinde müşteriye yakın olmak ve onlarla sık sık yakın temas kurmak vardır. Müşterilerin çıkarlarının korunması müşteri odaklılıkla sağlanabilir ve bu da işletmenin uzun vadede başarısını sağlamaktadır (Han et al, 1998: 31; Denison, 1990). Müşterilerin ihtiyaçlarını öngörebilmek, onlara tepki verebilmek ve güven oluşturabilmek için onlarla yakın iletişim içerisinde olmalı ve sorunlar ortak çözümlidir (Day, 1994: 41). Bunun olması için müşterilerin ihtiyaçları ve tecrübeleri ile ilgili bilgi toplayıp eyleme geçmek gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 4). Müşteri odaklı strateji uygulayabilmek için işletme içinde koordinasyonun ve iletişimin iyi olması gerekmektedir. Bu sayede daha çok etkileşim ve bilgi alışverişi olmaktadır (Jaworski and Kohli, 1993: 55). Bu da müşterilere üstün hizmet verilmesini sağlamaktadır.

Müşteri odaklılığın etkin olabilmesi için işletmelerin gerekli yapıları, süreçleri ve teşvikleri tasarlaması gerekmektedir. Özellikle çalışanlara otonomi verilmesi, çalışanların güçlendirilmesi, ödül sisteminin davranış temelli olması gibi uygulamalar bu stratejinin uygulanma başarısını artırmaktadır. Müşteri odaklı stratejilerin uygulanmasında çalışanların işletme değerlerine uygun davranış geliştirmeleri gerekir ve bu da formalleşme, çalışanları güçlendirme, davranış temelli çalışan değerlendirme ve örgütsel bağlılık sağlanarak elde edilebilir. Müşteri odaklılığın uygulanmasında işletme çalışanlarının önemi hayli fazladır. Çalışanlar eylem ve tutumları ile müşteri odaklılığı desteklemezlerse istenilen sonuç alınmamaktadır. Müşteri odaklılık atmosferinde çalışanlar, profesyonel davranışlarını daha iyi uygulamaktadırlar (Hartline et al, 2000: 39). Bunun sonucunda ise işletmeye katkıları ve bağlılıkları artmakta ve uzmanlık bilgilerini daha etkin kullanmaları sağlanmaktadır. Müşteri odaklılık çalışanlarda işletme üyesi olma onur duygusunu oluşturduğundan işletme stratejilerinin uygulanmasını sağlamaktadır (Jaworski and Kohli, 1993: 56). Bunun sonucunda ise işletmeye olan katkıları artmakta ve işletmenin performansı olumlu etkilenmektedir. Müşteri sorunlarının çözülmesinde önemli bir unsur çalışanların güçlendirilmesidir (Day, 1994: 42). Çalışanlar otonomi, teknik destek ve eğitimle güçlendirilerek istenilen

davranışları göstermeleri sağlanmalıdır. Müşteri odaklılığın yapılan araştırmalarda iş tatminini artırarak performansı artırdığı ortaya konmaktadır (Verhees and Meulenberg, 2004: 135).

Müşteri odaklı stratejinin uygulanmasında yöneticilerin inisiyatifi önemlidir. Yöneticilerin bu stratejiyi desteklemesi uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle müşteri odaklı stratejinin uygulanmasında yöneticilerin nasıl değerlendirildiği ve ödüllendirildiği daha da önem kazanmaktadır. Eğer kısa vadeli karlılık başarı kriteri olursa müşteri tatmini gibi unsurlar göz ardı edilebilir (Jaworski and Kohli, 1993: 57). Bu da müşteri odaklı stratejileri tehlikeye atmaktadır. Müşteri odaklılığın uygulanabilmesi için kontrol sistemlerinin hem yöneticilerce hem de çalışanlarca üst düzeyde desteklenmesi gerekmektedir. Uygulanacak kontrol sistemleri ise müşteri odaklı yaklaşıma uyumlu olmalıdır. Uyum sağlamayı davranış temelli çalışan değerlendirmesi artırmaktadır. Bu ise çalışanların işleri ile ilgili eylemlerine göre değerlendirilmesidir. Bu şekilde çalışanlar saygı, arkadaşça ve sorun çözme yaklaşımı göstermektedirler. Bu da müşteri odaklılığı artırmaktadır. Davranış temelli çalışan değerlendirmesinin uygulanması zor ve karmaşıktır. Uygulanabilirliğini artırmak ve yöneticilerin subjektif yaklaşımlarını azaltmak için standartlaşmayı sağlayacak prosedürler geliştirilmelidir. Müşteri odaklı stratejinin uygulanmasında önemli bir unsur işletmenin yapısıdır. Formalleşme müşteri odaklılığın çalışanlarca uygulanması için gerekmektedir. Ancak müşteri odaklılık ile müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmek için yüksek düzeyde formalleşme olmamalıdır. Yüksek düzeyde formalleşme çalışanların inisiyatif almalarını engellemektedir (Hartline et al, 2000: 36).

Müşteri memnuniyeti müşterilerin karar verme davranışlarını etkilemekte ve onların işletmelere karşı zihinlerinde olan algılanan kalite, değer ve bağlılıkla açıklanmaktadır. Bunların bir araya gelmesiyle toplam tatmin oluşmaktadır. Toplam tatmin arttıkça müşterilerin işletmeye sadakati de artmaktadır. Müşteri odaklılıkla müşteri bağlılığı artmaktadır. Müşteri bağlılığı uzun vadeli ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Bağlılık değer verilen bir ilişkiyi sürdürme isteğidir. Üç bileşeni bulunmaktadır ve bunlar yatırım yapılmış olması, duygusal boyutu ve zaman boyutudur (Garbarino ve Johnson, 1999: 71). Bu boyutların desteklenmesi müşteri odaklılıkla sağlanabilir.

Müşteri odaklılık işletmenin uzun vadeli çıkarları açısından son derece önemlidir (Han et al, 1998: 31). Müşteri odaklılık işletme performansı üzerinde bir çok yönden etkisi vardır (Hurley and Hult, 1998: 45). Öncelikle kar müşteri odaklılığın bir ödülüdür ve sadık müşteri yaratan bu strateji işletmenin uzun vadeli karlılığını artırmaktadır (Deshpande et al, 1993: 27). Ayrıca yapılan yeniliklerde müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri iyi belirlendiğinden, başarı oranı artmaktadır. Bununla birlikte, müşteri odaklılık sadık müşteri yaratarak yeni müşteri edinme maliyetini de azaltmaktadır. Mevcut müşterileri korumak her zaman yeni müşteri edinmekten daha az maliyetlidir. Yine müşteri odaklılık ürün kalitesini ve yeni ürün başarısını artırarak pazar payında ve satışlarda iyileştirme sağlamaktadır (Jaworski and Kohli, 1993: 57). Bir başka olumlu performans çıktısı ise müşteri odaklı işletmeler varlıkların getirisini, müşteri tutma oranını ve insan kaynağı yönetme yeteneklerini artırmaktadırlar (Hartline et al, 2000: 36). Müşteri odaklılık, müşterilerin tatmin olma düzeyini takip etmeyi de gerektirmektedir. Bunun sonucunda ise mevcut müşteri tutularak satışlarda ve pazar payında artış elde edilebilir ve dolayısıyla da performansta artış sağlanabilir (Pelham and Wilson, 1996: 28).

Müşteri odaklı işletmeler, olmayanlara göre daha çok yenilik yapabilmektedirler (Han et al, 1998: 31). Müşteri odaklılık yeni ürün başarısını artırmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ürünlerde müşteriler için daha çok değer yaratmayı sağlamaktadır. Bu değer örneğin daha düşük fiyata daha yüksek belirli ürün sunarak sağlanabilmektedir. Bunun yanında ürün farklılaştırması ile de değer yaratılabilir (Pelham and Wilson, 1996: 28). Marka geliştirmede müşteri odaklılığın ve yeniliğin önemli bir yeri bulunmaktadır. Güçlü markalar ancak müşterilerin değerlerini ve beklentilerini iyi anlamakla geliştirilebilir. Bunu ise müşteri odaklılık sağlamaktadır (Noble et al, 2002: 27).

### **3.3. Adaptif Yetenekler ve Kurumsallaşma**

Bu araştırmada temel olarak işletmelerin kurumsallaşma nedenleri, süreci ve kurumsallaşmayı nasıl gerçekleştirdikleri incelenmektedir. Daha önceki bölümlerde

yapılan tanımlarda işletmelerin kurumsallaşma çabalarının temel hedeflerinin çevreye uyum sağlama arzusu olduğu görülmektedir. Çoğu araştırmacılar da kurumsallaşmayı bir uyum sağlama aracı olarak görmektedirler. İşletmelerin çevreye uyumunu bazı yetenekleri sağlamaktadır. Yine literatür incelendiğinde işletmelerin çevreye uyumlarını sağlayacak temel unsurlar ya da stratejik yaklaşımlar olarak adaptif yetenekler (örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık) görülmektedir (Denison, 1990; Warren, 2003: 155; Park and Krishnan, 2003: 268; Oktemgil and Greenley, 1997: 447; Hallen et al, 1991: 31; Kieser,1989: 543). Bu nedenle bu araştırmada bu iki ilgili kavram (kurumsallaşma ve adaptif yetenekler) birlikte incelenmekte, birbirlerini nasıl etkiledikleri ve işletmeler üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Daha önceki bölümlerde bu iki kavramın tanımları incelenirken birbirlerine etkileri de tartışılmıştı. Bu bölümde bu iki kavramın birbirlerini nasıl etkilediğine kısaca değinilmektedir.

Kurumsallaşmanın toplumdaki değişime ve yeni beklentilere uyum sağlama çabası olduğu daha önce belirtilmişti. Uyum sağlanması için ise adaptif yeteneklerine gerek duyulmaktadır (Warren, 2003: 155; Park and Krishnan, 2003: 268; Oktemgil and Greenley, 1997: 447; Hallen et al, 1991: 31; Kieser,1989: 544). Kurumsallaşma bir taraftan işletme kaynaklarının artmasını sağlayarak adaptif yeteneklerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır. Diğer taraftan da adaptif yeteneklerinin artması kurumsallaşmayı hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerdeki yönetim süreçleri istenilen uyum sağlama durumunu etkilemektedir. Kurumsallaşma yönetim süreçlerinin yapısını belirlediğinden uyum sağlama durumu ile ilgilidir ve adaptif yeteneklerini etkileyen bir unsurdur. Kurumsallaşma uyum sağlamayı da artırmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeler bir sistemin parçası haline gelmekte ve sistemdeki anlaşmalarla belirlenen eylemleri gerçekleştirmektedirler (Carson et al, 1999: 118). Ayrıca kurumsallaşma, işletme çevresindeki kurumların işletmeye olan güvenini artırdığından ve ilişkilerin uzun süreli olmasını sağladığından işletme kaynaklarını artırmaktadır (Staggenborg, 1988: 586). Bu da adaptif yeteneklerinin artmasına olanak vermektedir.

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların örgütsel rollerini gerçekleştirebilmek için gerekli sosyal bilgiyi ve örgütsel yeteneği edinme sürecidir. Sosyalleşme aynı

zamanda diğ er üyelerle etkileşimi de gerektirmektedir. Müşteri odaklılığın uygulanmasında sosyalleşmenin önemli bir rolü bulunmaktadır (Hartline et al, 2000: 37). Sosyalleşme kurumsallaşmanın sonucunda ortaya çıkmakta denilebilir. Bu nedenle kurumsallaşma işletmelerin adaptif yeteneklerini artırmaktadır.

Kurumsallaşma ile işletmeler daha fazla ağ ilişkilerinde bulunmaktadır. İşletmeler arası ilişkiler de yeniliği artırmaktadırlar (Westphal et al, 1997: 369; Carson et al, 1999: 118). Network ağlarının geliştirilmesi işletme yeteneklerini artırdığından kurumsallaşma da işletmelerin uyum sağlamasını artırmaktadır (Day, 1994: 42). Ağlar iletişimi artırmakta ve dolayısıyla işletmelerin çevrelerini takip etmeleri mümkün olmaktadır ve yeniliğin yayılması sağlanmaktadır (Haunschild, 1993: 567). Ağların aktif ve geniş olması başka bilgilere ulaşma imkanı doğuracağından işletmelerin uyum sağlamasını artırmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990: 131).

Kurumsallaşma ile ortaya çıkan önemli bir etken olan bilinçsel baskı ile işletmeler başka işletmeleri taklit etmektedirler. Benzeşme olarak da tanımlanan taklit etme yeniliği sağlayabilmektedir (Arndt ve Bigelow, 2000: 495). Bilinçsel baskılar öğrenmeyi etkilediğinden kurumsallaşma adaptif yetenekleri etkilemektedirler (Kostova, 1999: 312). Başka işletmeleri taklit eden işletmeler onların yeniliklerini de taklit etmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma yeniliği artırmaktadır. Başka işletmelerin yeniliklerini taklit ederek yenilik yapan işletmeler onların bazı bilgileri olduğunu düşünmektedir. Sadece ürünler değil stratejiler de taklit edilebilir (Greve and Taylor, 2000: 58). Taklit etme öğrenmeyi sağladığından, kurumsallaşma adaptif yeteneklerini artırmaktadır. Uygunluk kazanma kaygısı yeniliği taklit etmeye yöneltmektedir. Uygunluk elde etme, işletmelerin meşru olma çabasıdır ve bunu da yenilik yapan işletmeleri takip ederek gerçekleştirmektedirler (Westphal et al, 1997: 369).

İşletme kaynaklarının düzeyini belirleyen önemli çevresel kurumlardan biri devlettir. İşletmeler çeşitli çevresel kurumların beklentilerine kurumsallaşarak cevap vermek zorundadırlar. Bu çevresel kurumlardan en önemlilerinden biri olan devlet, çeşitli mekanizmalarla işletmelerin kaynak düzeylerini etkilemektedir. Kaynak düzeyleri ise işletmelerin adaptif yetenek düzeylerini etkilediğinden, devlet

kurumları ile ilişki içerisinde olan işletmelerin kurumsallaşmaları adaptif yeteneklerini de etkilemektedir (D'Aunno et al, 2000: 680).

İşletmelerin adaptif yetenekleri olarak örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık görülmektedir ve bunlar işletmelerin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır. Adaptif yeteneği fazla olan işletmelerin farklı ve yeni örgüt yapılarını uygulama olanakları artmaktadır (Burns and Wholey, 1993: 115; Boeker and Goodstein, 1991: 806). Ayrıca kurumsallaşmak için kaynak gerekmektedir. İşletmelerin kaynağını artıran önemli unsur adaptif yetenekleridir ve adaptif yetenekleri fazla olan işletmelerin kurumsallaşmalarının da daha kolay olacağı söylenebilir (McWilliams and Siegel, 2001: 117). İşletmeler trendlerle, olaylarla, fırsatlarla ve tehditlerle ilgili enformasyonu pazarı tarayarak elde etmektedirler. Güçlü bir şekilde pazarı tarama adaptif yeteneği fazla olan işletmelerce yapılabilmektedir (Day, 1994: 42). Bu nedenle adaptif yeteneklerin fazla olması kurumsallaşmayı artırmaktadır. Yenilik yapmakta meşruluk kaygısı etkili olduğundan kurumsallaşma yeniliği etkilemektedir. Yenilik yaparak mevcut kurumların yerine yeni uygulamalar yerleştirip bu yeniliklerin kurumsallaşmasına çalışıldığından, yenilik yapma kurumsallaşmayı etkilemektedir. Yenilik yapma yeteneği olan işletmeler, yapılarında çevresel değişime bağlı olarak yenilik yapabilmektedirler (Arndt and Bigelow, 2000: 495). Müşteri odaklılık, müşterilere yakın olup onların ihtiyaçlarını belirlemedir. Müşteri odaklı işletmeler müşterilerin değişen ihtiyaçlarını anlayıp gerekli tepkiyi geliştirmektedir ve bu da işletmelerin yapılarında ve anlayışlarında değişiklik gerektiği zamanı anlamayı sağlayarak kurumsallaşmayı artırmaktadır. Müşteri odaklı işletmelerin pazarı tarama yeteneği fazla olduğundan, pazardaki değişiklikleri anlama ve onlara gerekli tepkiyi geliştirme yeteneklerinin fazla olması kurumsallaşma imkanını da artırmaktadır. Müşteri odaklılık aynı zamanda müşterilerin önerilerini de dinlemeyi gerektirmektedir (Han et al, 1998: 31; Noble et al, 2002: 27; Pelham and Wilson, 1996: 29). Bu da doğal olarak işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Literatürde elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

### 3.3.1. Adaptif Yetenekler ve Formalleşme

İşletmeler formal yapılar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler ve formalleşmenin adaptif yetenekler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların katılımını sağlayacak şekilde hazırlanan prosedürler ve rutinler çalışanların yeteneklerini artırdığından işletmenin adaptif yeteneklerini artırmaktadır (Adler and Borys, 1996: 64). Rutinler işletmelerin üretim maliyetlerini azaltarak performansı artırdığından kurumsallaşma formalleşme sağlayarak işletmelerin performansını artırmaktadır (Sorenson, 2003: 447).

Kurumsallaşma örgütsel hafızayı artırdığından öğrenmeyi ve yenilik yapmayı artırarak işletmelerin uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Day, 1994: 42; Hurley and Hult, 1998: 45). Örgütsel hafıza formalleşmeyle oluşmaktadır. Örgütsel hafıza bilginin gelecekte kullanılması için depolanmasıdır. İşletmelerin hafızasını geliştiren formalleşme yeni bilgilerin öğrenilmesini ve yeni bağlar ve kavramaların gelişmesini sağladığından kurumsallaşma adaptif yeteneklerini artırmaktadır (Sinkula, 1994: 36; Cohen and Levinthal, 1990: 132; Chandy and Telis, 1998: 476). Formalleşmenin olması örgütsel öğrenmeyi ve işletmenin uyum sağlamasını artırdığından kurumsallaşmanın örgütsel yetenekleri artırdığı söylenebilir (Slater and Narver, 1995: 63; Moorman and Miner, 1997: 92). Ancak formalleşme düzeyinin düşük olması yenilik kapasitesini artırmakta ve açıklık ve esneklik sağlamaktadır. Formalleşmenin düşük olması açıklığı ve dolayısıyla da fikirleri ve eylemleri cesaretlendirmektedir (Damanpour, 1991: 562). Düşük düzeyde formalleşme müşteri odaklılığı destekleyen normlarla desteklendiğinde performansı artırmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29). Fakat formalleşmenin çok düşük olması yeniliğin uygulanmasını olanaksız kılmaktadır. Aşırı formalleşme ise yenilik yapmayı engellemektedir (Jaworski and Kohli, 1993: 57).

Formalleşme, bilgi işleme sürecini hızlandırarak ve kolaylaştırarak (koordinasyon sağlayarak) öğrenme ve yenilikçiliği artırmaktadır. Yenilik, bilginin yayılması ile gerçekleşmektedir ve formalleşme fonksiyonlar arası bilgi yayılımını artırdığından yeniliği artırmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma işletmenin uyum sağlamasını artırmaktadır. Aynı etkiyi dışarıdan bilgi toplamayı güçlendirerek de yapmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29; Kostova, 1999: 312). Ayrıca

formalleşme, müşteri tatminine önem veren normlarla desteklendiğinde işletmenin uyum sağlamasını artırmaktadır. Formalleşme ile çalışanların eylemlerinin kontrolü kolaylaşmaktadır. Formalleşme aynı zamanda çatışmaları azaltmaktadır. Formalleşen işletmeler çevredeki kurumlarla daha çok iş yapar hale gelmektedirler (Day, 1994: 41). Bunlar da yine adaptif yeteneklerini artıran unsurlardır. Yine örgütsel öğrenme örgütsel hafızayı artırmakta ve işletmelerde prosedürlerin ve rutinlerin oluşması kolaylaşmaktadır. Bunlar da işletmelerin adaptif yeteneklerinin kurumsallaşmalarını artırdığı sonucuna varılmasını sağlar (Day, 1994: 42). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1a: Formalleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Formalleşme değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Formalleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.3.2. Adaptif Yetenekler ve Profesyonelleşme

Profesyonelleşme çalışanların güçlendirilmesini sağladığından uyum sağlamayı artırmaktadır ve profesyonelleşme çalışma gruplarında davranışları etkileyerek işletme stratejisinin daha iyi uygulanmasını sağlamaktadır. Profesyonelleşme müşteri odaklılığın uygulanmasını kolaylaştırdığından kurumsallaşma uyum sağlamayı artırmaktadır (Hartline et al, 2000: 37). Profesyonelleşme ile işletmeler öğrenen örgüt olmayı sağlayabilirler (Slater and Narver, 1995: 64). Kişiler arasındaki iletişimin artması öğrenmeyi ve yeniliğin yayılmasını sağlamaktadır. Profesyonellerin mesleki ve sektörel örgüte üye olması bu iletişimi artırmaktadır (Westphal et al, 1997: 369). Bu nedenle kurumsallaşma yeniliği artırarak işletmenin uyum sağlamasını hızlandırmaktadır.

Uyum sağlama özelliklerini artıran kurumsallaşmanın diğer bir unsuru profesyonelleşmedir. Profesyoneller, belirli konularda uzmandırlar ve problemleri daha iyi anlarlar, değişen duruma daha iyi uyum sağlarlar ve işleri yapmak için yeni yollar keşfederler. Uzmanlaşma rutin olmayan işlerde, performans çıktılarının değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda, değişen ve kompleks çevrede daha iyi



uyum sağlamaya neden olmaktadır (Ruekert et al, 1985: 18). Bu ise işletmelerin diğer kurumların beklentilerini iyi anlamalarını ve onlara daha çabuk ve sağlıklı tepki vermelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma uyum sağlamayı artırmaktadır. Uzmanlaşmanın, işletmelerin uyum sağlamasını kolaylaştırmasının başka nedenleri de bulunmaktadır. Daha dar tanımlanmış iş alanları sayesinde çalışanlar daha çok bilgi ve uzmanlık derinliği kazanmaktadır. Dikkatleri belirli bir alana odaklandığından zayıf olan sinyalleri bile algılayabilmektedirler. Uzmanlar karmaşık yapılarda daha yaratıcı olmakta ve sorunları yönetmede de daha başarılı olmaktadır. Uzmanlaşmanın doğuracağı en temel sorun ise enformasyon, bilgi ve diğer kaynakların çok parçalara ayrılmasının belirsizliklerle baş etmede sorun yaratmasıdır (Walker, 1997: 82). Bu ise işletmede tampon oluşturacak olan yatay ve dikey entegrasyon ile aşılabilmektedir. Uzmanlaşma kurumsallaşmayı hızlandıran bir unsurdur. Uzmanlar aynı zamanda yeniliği de artırmaktadır. Çünkü uzmanların bilgileri çok daha derindir. İşletmelerde profesyonellerin çalışması öğrenmeyi ve yeniliği artırmaktadır (Kostova, 1999: 310). Çünkü onların uzmanlık bilgisi ve eğitimi yeni ürün ve süreçleri bulmada çok motive edici olmaktadır (Miller and Friesen, 1982: 4). Bu şekilde kurumsallaşma işletmelerin adaptif yeteneklerini artırmaktadır. Profesyoneller işletme dışında da meslekler ile ilgili eylemlere katıldıklarından, kendilerine güvenleri fazla olmakta ve statükonun ötesine geçmeye katkıda bulunmaktadır (Damanpour, 1991: 562). Bu nedenle kurumsallaşma uyum sağlamayı artırmaktadır. Örgütsel değişim ve çevreye uyum sağlayabilmek için karar vericilerin değişime istekli olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki değişim için önemli bir değişken karar vericilerdir (Boeker and Goodstein, 1991: 806). Şayet profesyoneller işletmelerde istihdam edilirse onların çevreye uyum sağlamada değişim için karar vermeleri daha kolay olmaktadır. Bu da kurumsallaşmanın uyum sağlamayı artırdığını göstermektedir. Profesyonel yöneticiler girişimci olmaktadır. Bu açıdan işletmede profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi işletmenin bilgi ve tecrübesini artıracığından işletmenin adaptif yeteneklerini artırmaktadır (Staggenborg, 1988: 590).

Profesyonel yöneticiler işletmelerin varlığını devam ettirecek taktikleri uyarlamaktadırlar. Kurumsallaşmada önemli bir unsur olan profesyonel yöneticilerin çalıştırılması adaptif yeteneklerini artırmaktadır. Kurumların profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri aynı zamanda başka kurumların o işletmeyle iş yapma isteğini de

artırmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticilere olan güven daha fazla olmaktadır (Staggenborg, 1988: 590). Bu da işletmenin kaynaklarında artışa neden olarak adaptif yeteneklerini artırmaktadır. Mesleki ve sektörel örgütler, bilginin yayılmasını sağlayarak yeniliklere imkan tanımaktadır. Profesyonelleşme ile işletmeler daha fazla çevresel kurumlarla temas kurabilmektedirler (Westphal et al, 1997: 369). Yöneticiler çevre ile işletme adına irtibat kuran kişilerdir. Bu kişilerin profesyonellerden oluşması çevresel kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla da profesyonelleşme uyum sağlamayı artırmaktadır (Boeker and Goodstein, 1991: 806). Ayrıca örgütsel öğrenme profesyonel çalışanların yeteneklerini ve kapasitelerini de artırmaktadır. Örgütsel öğrenmenin önemli bir yolu başkalarını taklit etmektir ki bu da kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Slater and Narver, 1995: 63). Profesyonellerin otonomisinin olması işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır ve onların işletmeye entegre olması sağlanmaktadır (Wallace, 1995: 232; Matsuno et al, 2002: 20).

H1d: Otonomi örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: Otonomi değişim oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1f: Otonomi müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1g: Profesyonelleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1h: Profesyonelleşme değişim oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1i: Profesyonelleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

### **3.3.3. Adaptif Yetenekler ve Kültürel Güç**

Kurumsallaşmanın diğer bir unsuru olan kültürel güç norm geliştirme, etik kurallara bağlı kalma ve paylaşılan değerler ve ilkeler oluşturmakla elde edilmektedir. İşletmede güçlü ve performansı artıracak değer ve inanışlar geliştirmek yönetimin önemli bir fonksiyonudur (Noble et al, 2002: 27). Kurumsallaşma normların ve değerlerin işletmede gelişmesini sağladığından işletmelerin uyum sağlama özelliğini artırmaktadır (Moorman and Miner, 1997: 93). Güçlü kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle

örgütsel yetenekleri artırdığından kurumsallaşma adaptif yeteneklerini geliştirmektedir (Day, 1994: 41). İşletmelerin kültürleri adaptif yetenekleri olan öğrenme odaklılığı, yenilikçiliği ve müşteri odaklılığı artırmakta ve uygulanmalarını desteklemektedir. Yenilikler ve yenilik yapma yaklaşımı kültürün bir parçası haline getirilip kurumsal bir özellik kazandırılırsa, yenilik imkanı artacağından kurumsallaşma adaptif yeteneklerini artırmaktadır (Kostova, 1999: 311).

Kurumsal çevre sosyal tercihleri şekillendirmektedir (Hoffman, 1999: 353; Fox-Wolfgramm et al, 1998: 89; Greening and Gray, 1994: 470). Bu nedenle işletmenin karar verme, yapısını oluşturma, stratejisini oluşturma ve uygulayacağı taktikler kurumsal çevrenin etkisinde kalmaktadır. İşletme içerisinde oluşacak kültür de çevreden etkilenmektedir. Kültürün önemli unsurları olan değerler ve normların oluşturulması işletmenin öğrenme kapasitesini artıracığından kurumsallaşma uyum sağlamayı artırmaktadır (Day, 1994: 42).

İşletmelerin kaynaklarının olması uyum sağlamak için yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda değişimi oluşturma kültürünün olması da gerekmektedir (Hurley and Hult, 1998: 43). Müşteri odaklı olmak zaman ve çaba isteyen bir kavramdır. İşletmeler bunu hızlandırmak için kurumsallaşmalıdırlar ve kurumsallaşma müşteri odaklılığı artıran bir unsurdur. Dışarıya odaklanmayı sağlayan işletme kültürü işletmenin öğrenmesini ve uyumunu sağlamaktadır. Davranışlar müşteri tatminini sağlayacak normlarla desteklenirse karar vermede de daha çok tutarlılık elde edilmektedir. Müşteri tatminini geliştirmeye yönelik normlar fonksiyonlar arasında koordinasyonu artırarak stratejinin iyi uygulanmasına olanak vermektedir. Bu nedenle kurumsallaşma müşteri odaklı stratejiyi destekleyerek uyumu artırmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29). Örgütsel öğrenme güçlü işletme kültürü geliştirilmesi ve oluşturulması için önemli bir öncüdür. Örgütsel öğrenme ile çalışanların öğrenmesi sağlanmaktadır. Bu, işletme kültürünün çalışanlarca paylaşılmasını kolaylaştırdığı gibi işletmede tutarlılığı da sağlamaktadır (Slater and Narver, 1995: 63).

H1j: Kültürel güç örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1k: Kültürel güç değişim oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

H1l: Kültürel güç müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.3.4. Adaptif Yetenekler ve Hesap Verebilirlik

Kurumsallaşmanın önemli bir unsuru da hesap verebilirliktir. İşletmeler hesap verebilir olmayı, bilgiyi endüstrideki normlara uygun olarak tutarak, saydam olarak (bilginin paylaşılması) ve sosyal sorumluluk geliştirerek elde etmektedirler. Bilginin paylaşımı işletmelerin yeteneklerini artırmakta ve hızlı ve etkin karar vermeyi geliştirmektedir (Slater and Narver, 1995: 64; Haunschild,1993: 664). Bu nedenle kurumsallaşmanın yeniliği tetiklediği ve dolayısıyla da uyum sağlamayı artırdığı söylenebilir. Bazı müşteriler ürünlerde sosyal sorumluluk özelliklerinin olmasını beklemekte ve bu da ürünlerde ve üretim süreçlerinde yenilik yapmayı gerektirmektedir (McWilliams and Siegel, 2001: 119). Hesap verebilir olmakla işletmeler, meşruluk kazanmakta ve daha çok tarafın işletmeyle iş yapma isteğinde olmalarını sağlamaktadırlar. Bunlar ise işletmelerin uyum yeteneğini artırmaktadır. Devletler işletmelerin kaynaklarını çeşitli şekillerde artırabilmektedir. Bunlar borç verme, teşvikler ve koruma kanunları ile olabilmektedir. İşletmelerin bu imkanlardan yararlanabilmesi devletin koyduğu bazı şartları gerçekleştirmelerine yani kurumsallaşmalarına bağlıdır (D'Aunno et al, 2000: 681). Bu şartlardan önemli bir tanesi hesap verebilir ve saydam olmaktır.

H1m: Saydamlık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1n: Saydamlık değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1o: Saydamlık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1ö: Sosyal sorumluluk örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1p: Sosyal sorumluluk değişim oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1r: Sosyal sorumluluk müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.3.5. Adaptif Yetenekler ve Tutarlılık

Kurumsallaşmanın diğer bir unsuru olan tutarlılık işletmelerin verdiği sözü tutmasıyla, benzer durumda benzer davranış göstermesiyle, davranışları ile örgüt yapı ve stratejileri arasındaki uyumla elde edilmektedir. Bu ise çıkar gruplarının işletmeye olan güvenini artırmaktadır. Güvenin olmaması bilginin yayılmasını

önlemektedir. İşletmeler tutarlı olarak çalışanlarda güven duygusu geliştirip bilginin yayılmasını ve dolayısıyla öğrenmeyi ve yeniliği hızlandırarak adaptif yeteneklerini artırmaktadır. Tutarlılık işletmede koordinasyon ve entegrasyon ile sağlanmaktadır ve bunlar işletmelerin adaptif yeteneklerini artıran unsurlardır. Ayrıca tutarlı işletmelerde çalışanların katkıları ve bağlılıkları artmaktadır ki bunlar da tabii olarak adaptif yeteneklerini olumlu etkilemektedir (Day, 1994: 42; Kostova, 1999: 309). Bilgi öğrenme odaklı işletmelerde yaratılmaktadır ve paylaşımı ve entegrasyonu artırdığından işletmede tutarlılığı da artırmaktadır (Han et al, 1998: 31). Paylaşılan bilgi ve koordinasyon yeniliği ve öğrenmeyi artırmaktadır. Örgütsel öğrenmedeki son aşama enformasyonun paylaşılan yorumudur. İş birimlerinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için enformasyonun manasında ve uygulamasında konsensüs gerekmektedir ve bu da tutarlılıkla sağlanmaktadır. Bu nedenle tutarlılık örgütsel öğrenmeyi artırmaktadır.

H1s: Tutarlılık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1ş: Tutarlılık değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1t: Tutarlılık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

## 5. PAZARLAMA EYLEMLERİ

Geleneksel manada pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını giderecek ürün geliştirme, ürünün müşterilere duyurulması, müşterilerin kabul edebileceği düzeyde fiyatlandırma ve müşterilere ulaştırılması olarak tanımlanabilir. Pazarlama bir işletme fonksiyonu olmasının da ötesinde, uygulanmasında bütün fonksiyonların katıldığı değerler seti ve süreçtir (Moorman and Rust, 1999: 181). Pazarlama kavramının iyi bir şekilde uygulanabilmesi için bütün iş fonksiyonlarının pazarlama ile entegre olması gerekmektedir (Han et al, 1998: 34). Bu yaklaşım pazarlamanın işletmelerdeki etkisini artırmaktadır.

Pazarlama teorisindeki temel kavramlardan biri mübadeledir. Uyum sağlama süreci iki ya da daha fazla tarafın aynı anda birbirini etkilemesi ve bu etkilerin uzun süreli olmasıdır. Uyum sağlama, mübadele işleminin gerçekleşmesi için oluşan ilişkilerde tarafın birbirine tepki vermesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan uyum sağlama kavramı sosyal mübadele teorisine desteklenmektedir (Hallen et al, 1991: 31). Pazarlama değerlerin alınıp verildiği mübadele sürecinden doğmaktadır. Pazarlama fonksiyonu, hedef müşterilerde mübadeleden istenilen sonuçların çıkmasından sorumlu olan fonksiyondur (Day and Montgomery, 1999: 3). Pazarlama kavramı iş felsefesini yansıtmaktadır ve pazarlama kavramı bütün pazarlama fonksiyonlarını entegre ve koordine edip, bunları da işletmenin diğer fonksiyonlarına birleştirme, uzun vadeli işletme karlılığı sağlamayı amaçlayan işletme arzusudur (Kohli and Jaworski, 1990: 2; Guiltinan ve Gundlack, 1996: 88). Pazarlama kavramının sadece pazarlama bölümüne uygulanması yetmemektedir. Diğer fonksiyonların da pazarlama yaklaşımını benimsemeleri, işletmelerin karlılığında ve pazar payında artışa neden olmaktadır (Moorman and Rust, 1999: 180; Webster, 1992: 2). Bu aynı zamanda yeniliğin artmasında da etkili olmaktadır.

Pazarlama anlayışında en temel unsur müşterilerle ilişkilere ve değerli müşterilerin tutulmasına önem verilmesidir. Bir diğer unsur ise değer zincirinde alıcı ve satıcı kavramından çok alt ve üst partner kavramının yerleşmesidir (Day and Montgomery, 1999: 3).

Durumsallık teorisi, işletme etkinliğinin alt birimlerin çevresel talebe ve birbirleriyle uyumlu olmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu teorinin pazarlama fonksiyonuna uygulanması ile işletmenin stratejisi ile pazarlama eylemlerinin uyumlu olması ve bu ilişkinin farklı çevrede de devam ettirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (McKee et al, 1989: 24).

Pazarlama kavramı işletmelerde oldukça fazla fonksiyon görmektedir. Pazarlamanın uzun vadeli hedefi müşteri tatmini ile uzun süreli müşteri elde etmektir. Pazarlama fonksiyonu, işletmelerdeki kilit süreçlerle müşterileri ilişkilendirmektedir ve fırsatların tanımlanmasını ve bunun diğer fonksiyonlarca desteklenmesini sağlayarak işletmelerin rekabet edebilmesine olanak tanımaktadır. Pazarlamanın bir başka rolü de işletme içerisinde maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmaktır. Pazarlamanın önemli bir rolü olan müşteriye ürünün ulaştırılmasını ön cephe çalışanları ya da diğer bir ifadeyle satış elemanları yapmaktadır (Moorman and Rust, 1999: 180).

Pazarlama fonksiyonunun işletmedeki rolü (Day and Montgomery, 1999: 4);

- 1) Örgütsel oryantasyon: Pazarı takip edip fırsatları yakalama,
- 2) Genel yönetim sorumluluğu: Pazar bölümlerini seçme, değer yaratma, rekabetçi pozisyon elde etme ve müşteri ihtiyaçları ile işletme yeteneklerini örtüştürme ve
- 3) Fonksiyonel eylem: Fiyat, tutundurma, ürün yönetimi ve dağıtım kanalı gibi kavramlarla ilgili kararların işletme stratejisini destekleyecek şekilde verilmesidir.

Pazarlama kavramı iş felsefesini yansıtmaktadır ve işletmelerin çeşitli hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Pazarlama eylemleri işletme bilgisinin rutin olarak kullanılmasıdır (Kostova, 1999: 310). Pazarlama kavramının temelinde müşteri odaklılık, koordineli pazarlama eylemleri ve karlılık vardır (Kohli and Jaworski, 1990: 3). Pazarlama fonksiyonunun etkili işlemesi işletmelerin finansal performansını artırmaktadır (Moorman and Rust, 1999: 180). Pazar ihtiyaçlarına tepki vermede ve değişen şartları öngörmede iyi donanımlı olan işletmeler uzun vadeli rekabet avantajı ve üstün karlılık elde etmektedirler (Day, 1994: 42; Webster, 1992, 2). Bazı araştırmacılar, işletmelerin temel hedefinin müşteri yaratmak

olduğunu ve bunun için ise pazarlama ve yenilik yapması gerektiğini belirtmektedirler (Deshpande et al, 1993: 27).

#### **4.1. Pazarlama Eylemleri**

Pazarlama eylemleri stratejinin uygulanmasıdır (Matsuno and Mentzer, 2000: 1). Pazarlama eylemleri stratejinin fonksiyonudur ve endüstrinin yapısını ve rekabeti etkilemektedir. Hatırlanacağı gibi strateji, işletmelerin çevrelerine uyumlu olma çabası olarak tanımlanmıştı. Bunu işletmeler, gerçekleştirdikleri pazarlama eylemleri ile sağlamaya çalışmaktadırlar. Pazar şartları sürekli değişmektedir ve bunun için de işletmeler bu değişime ayak uydurabilmek için sürekli pazarlama karmalarını değiştirmektedirler. Diğer taraftan yine pazarlama eylemlerine yapılan yatırımlar pazar şartlarını değiştirmektedir. Uyum sağlamak için pazarlama devam eden bir süreçtir ve pazarlama yöneticilerinin temel kararları belirlemesi ile oluşur. Bu kararlar da değişen pazar çevresinde etkin pazarlama eylemlerinin yapılmasını sağlar (Guiltinan and Gundlack, 1996: 88; Kabadayı et al, 2003: 671).

Pazarlama eylemleri, seçilen strateji tiplerine göre değişmekte ve farklı düzeyde uygulanmaktadır ve işletmelerin çevreye uyumunu sağlamaktadır. Bunun için işletmeler, pazarı tararlar, ürün geliştirirler, fiyat analizi yaparlar, reklam verirler, satış elemanlarını takip ederler ve desteklerler ve politik eylemlerde bulunurlar (McKee et al, 1989: 23). Tabii ki bunların dışında da işletmelerin yaptıkları çeşitli pazarlama eylemleri bulunmaktadır. Pazarlama eylemleri birbirlerini desteklemelidir. Örneğin fiyat indirimi yapılıyorsa bunun reklam yoluyla tüketicilere iletilmesi gerekmektedir (Dekimpe and Hanssens, 1999: 397). İşletmelerin pazarlama gücü ya da zayıflığı, gerçekleştirdikleri pazarlama eylemleri ile ölçülebilir (Chang, 1995: 7).

Bu araştırmada pazarlama eylemleri olarak pazarı tarama, ürün geliştirme, fiyat analizi, reklam, müşterilerle teması olan personelin takip edilmesi ve desteklenmesi ve politik eylemler incelenmektedir (McKee et al, 1989).



### 4.1.1. Pazarı Tarama

Örgütsel uyum sağlama, çevreyi tarama, yorumlama ve tepki vermektir. Pazarı tarama enformasyon içermekte ve işletmelerin çevrelerini yorumlayıp tepki vermesini sağlamaktadır (Thomas et al, 1993: 240). Tarama önemli bir bilgi işleme sürecidir ve bu sayede dışsal çevredeki ihtiyaç değişikliğinin algılanması sağlanmaktadır (Miller and Friesen, 1982: 4). Buna bağlı olarak işletme eylemlerinde gerekli düzenleme ve değişim yapılmaktadır. İşletmeler trendlerle, olaylarla, fırsatlarla ve tehditlerle ilgili enformasyonu pazarı tarayarak elde etmektedirler (Day, 1994: 42). Bilgi kısmen dış çevrenin bir parçasıdır ve farklı şekillerde ve farklı yerlerde. Bu nedenle işletmeler pazarı tarayarak gerekli bilgilere ulaşmaktadırlar (Kimberly, 1978: 361; Koberg, 1987: 880).

Pazarı taramanın önemli bir fonksiyonu rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinmektir. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişme ve trendler anlaşılabilir. Pazar odaklı işletmelerde bilginin toplanması, yorumlanması ve yayılması daha sistematik olmaktadır ve pazara cevap verme daha başarılı yapılmaktadır (Day, 1994: 42). Cevap verebilme işletmelerin pazarlama politikalarını pazardan elde edilen bilgiye göre ayarlayabilmeleridir. Cevap verebilme en dar tanımıyla işletme ürünlerinin, müşterilerin ihtiyaçlarına ve pazar yapısına uyarlanmasıdır (Verhees and Meulenberg, 2004: 135).

Tarama sadece dış çevrede değil iç çevrede de yapılmaktadır. İşletmelerde değişik alanlarca ve düzeylerce tarama yapılmaktadır. Fakat tarama ile elde edilen bilgiyi değerlendirerek kararı verecek olanlar tepe yöneticileridir (Thomas et al, 1993: 241). Bilginin elde edilmesinin yanında karar vericilerce kullanılması da önemlidir. Bilginin kullanılma mekanizmaları ise enformasyonun analizi, planlama ve stratejilerin belirlenmesidir (Miller and Friesen, 1982: 4). Müşteri ihtiyacının karşılanması için fonksiyonlar arası entegrasyon son derece önemlidir. Entegrasyonun sağlanmasının en önemli yolu ise fonksiyonlar arası bilgi paylaşımıdır. Bu bilgi paylaşımı müşteriye daha iyi tepki vermeyi de sağlamaktadır (Han et al, 1998: 34). Bilginin paylaşımı iletişimi artıracığından çatışmaların çözülmesinde etkili olmaktadır (Slater and Narver, 1995: 63)

Pazarı tarama, riski azaltan bir unsurdur. Bu nedenle başarısızlıkları da azaltacağından işletme performansını etkilemektedir (Pelham and Wilson, 1996: 29). Belirsizlik durumunda pazarı taramak daha çok önem kazanmaktadır. Belirsizlikte yöneticilerin dikkati, yorumu ve yargısı karar vermede önemli rol oynamaktadır. Pazarı aktif tarama yeni stratejilerin gelişmesine de olanak vermektedir (Greve and Taylor, 2000: 58).

Örgütsel öğrenmedeki temel kavramlar enformasyonun edinilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve hafızada saklanmasıdır (Sinkula, 1994: 37). Anlaşılacağı gibi öğrenmenin temelini bilginin edinilmesi oluşturmaktadır. Bu ise pazarı tarayarak mümkün olmaktadır. Enformasyonun dağıtılma sürecinde ise farklı kaynaklardan elde edilen bilgi paylaşılarak yeni bilgi ve anlayışın oluşması gerçekleşir. Enformasyonun yorumlanması sürecinde ise enformasyon herkesçe anlaşılacak şekilde yorumlanır ve sorunlarda konsensüs oluşturulmaya çalışılır (Greve and Taylor, 2000: 58).

Özellikle deneyimli yöneticiler, deneyimlerine güvenerek pazarı daha düşük düzeyde taramaktadırlar. Bu ise değişimi algılamama riskini yaratmaktadır (Greve and Taylor, 2000: 58). Bu nedenle pazarı tarama kişisel inisiyatife bırakılmayarak kurumsal bir yaklaşımla yapılmalıdır.

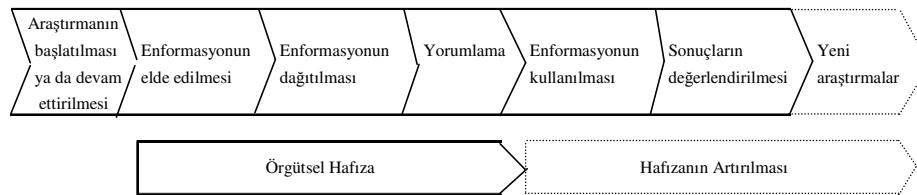
Bazı girişimci işletmelerin aşırı yenilik yaparak performanslarını azalttıkları araştırmalarda ortaya konmuştur (Miller and Friesen, 1982: 4). Bu nedenle işletmelerin çevreyi tarama ve performanslarını kontrol etme mekanizmalarını etkin olarak kullanmaları gerekmektedir.

İşletmelerin, bilgiye ulaşma ve kullanma yeteneklerini artıracak veri işleme sistemlerine sahip olmaları gerekmektedir (Day and Montgomery 1999: 7). Aynı zamanda iletişim sistemlerinin etkin işlemesi için uzmanlara gerek duyulmaktadır. Özellikle işletme ve çevre ara yüzü ve işletme içerisindeki ara yüzlerdeki çalışanların bilginin anlaşılması ve kullanılmasında son derece önemli rolü bulunmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990: 132).

İşletmelerin çeşitli şokları emme mekanizmaları vardır ve bunlar işletmelerin şokları emme kapasitesi olarak görülmektedir. Bu mekanizmaların çoğu işletmelerin pazarı tarayarak elde ettiği bilgiye bağlı olarak fonksiyon görmektedir. Çevreyle olan iletişimin kalitesi de işletmenin şokları emme yeteneğini (yenilik yapma) etkilemektedir. Bunlar aynı zamanda işletmelerde, farklı birimler arasında koordinasyonu ve iletişimi de sağlamaktadır (Cohen and Levinthal, 1990: 132).

Tarama ile yöneticiler kullanabilecekleri enformasyondan fazlasına sahip olmaktadır. Bu nedenle stratejik konulardaki kullanılacak bilgide seçici olmaları gerekmektedir. Bilginin sebep sonuç ilişkisini açıklama boyutu yöneticilerin sebepleri kontrol edilebilir görmelerini sağlamaktadır. Bu da onların yönetim yeteneklerini ve cesaretlerini artırmaktadır (Thomas et al, 1993: 241).

Pazarı tarama araştırma ile başlamaktadır ve bu araştırma ile enformasyona ulaşılmaktadır. Daha sonra ulaşılan enformasyon dağıtılmakta ve çalışanlarca yorumlanmaktadır. Yorumlama sonucunda enformasyon kullanılır hale gelmektedir. Kullanma sonrasında sonuçlar değerlendirilerek gerek duyulursa yeni araştırmalar yapılmaktadır. Enformasyonun elde edilmesi, dağıtılması ve yorumlanması örgütsel hafıza ile yapılmakta ve kullanılmasıyla, sonuçlarının değerlendirilmesiyle ve yeni araştırmalarla da örgütsel hafıza geliştirilmektedir (Şekil 4.1) (Koberg, 1987: 799; Day, 1994: 42).



Şekil 4.1. Pazarı Tarama ve Öğrenme Süreci

Kaynak: Day, 1994: 42

### 4.1.2. Ürün Geliştirme

Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değiştiğinden sürekli yüksek kaliteli yeni ürün ve hizmet üretmek ve geliştirmek işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekmektedir (Jaworski and Kohli, 1993: 57). Bu yeni ürünlerden bir kısmı mevcut ürünlerin türevi olurken, bir kısmı da mevcut pazarda yeni markalar olmaktadır (Garbarino and Johnson, 1999: 71). Ürün geliştirme bilginin edinimini, yayılmasını ve kullanılmasını içeren örgütsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır (Moorman and Miner, 1997: 93).

İşletmeler yeni ürün geliştirerek çeşitli hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Yeni ürün geliştirme işletme karlılığını ve sosyal refahı artırmaktadır. Rekabet edebilmek için karlılık yaratacak sürekli yeni ürünler geliştirmek gerekmektedir (Garbarino and Johnson, 1999: 71). Ürün geliştirme rekabet avantajı oluşturmakta ve işletme yeteneklerinin belirlenmesi ve kullanılması ile hızlanmakta ve kolaylaşmaktadır (Day, 1994: 42). Yeni ürün geliştirmek büyümeyi de sağlamaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29). Gerçekten yeni olan ürünler, pazarın yapısını değiştirebilmektedirler, yeni teknoloji içermektedirler, tüketicilerin öğrenmesini gerektirmektedirler ve davranış değişikliklerine neden olmaktadır. Yeniliğin performansı olumlu yönde etkilemesi için ürünlerin değer, güvenilirlik ve ayırt edici performans göstermesi gerekmektedir. Araştırmacılar, işletmelerin pazarlama ve ürün geliştirme uygulamalarının, işletme stratejisine uyumlu olması gerektiğini durumsallık teorisi ile açıklamaktadırlar (Ittner and Larcker, 1997: 14).

Yüksek düzeydeki öğrenilmiş bilgi, işletmelerin şokları emme yeteneğini artırmakta ve bilginin etkin ve etkili kullanımını sağlamaktadır. Bu bilgiler ise işletme hafızasında depolanmaktadır. Kimi araştırmacılarla örgütsel hafızanın yeniliği hızlandırdığı belirtilirken, kimilerince bazı durumlarda yeniliği engellediği vurgulanmaktadır. Örgütsel hafızanın içeriğini ise toplam depolanan bilgi oluşturmaktadır. Örgüt hafızanın düzeyi ve bilginin yayılması ürün geliştirme prosesini olumlu etkilemektedir. Ancak işletmeler örgüt hafızası nedeniyle uzmanlık kapını, çekirdek katılığı, rutin katılığı ya da fonksiyonel olarak sabitleşme sebebiyle

örgüt hafızasındaki bilgi içeriğinin tek bir alanda yoğunlaşması ortaya çıkarsa mevcut eylemlerinin dışına çıkamamaktadırlar (Moorman and Miner, 1997: 93).

Yenilik yapmakta önemli bir unsur işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonun çok iyi olmasıdır (Cohen and Levinthal, 1990: 132). Yeni ürün geliştirme eylemlerinin etkinliğinin artması için çapraz fonksiyonlu ürün geliştirme takımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu takımların oluşturulması ürün geliştirme için gerekli olan bilginin miktarını ve çeşitliliğini artırmaktadır. Dizayn etme sürecinin etkinliğini ve işlevselliğini de artırmaktadır. Aynı zamanda olası üretim zorlukları gibi büyük sorunların da ortaya çıkartılması mümkün olmaktadır. Müşteri odaklılığı destekleyecek bir uygulama, müşterilerin ürün geliştirme sürecine katılmalarını sağlamaktır. Bu şekilde yeni ürünlerle müşterilerin tatmini sağlanabilir. Bunun uygulanmasında QFD (Kalite Fonksiyon Yayılımı) gibi araçlar etkili olmakta ve ürünün başarısını artırmaktadır. Bu tür araçlar ürün geliştirme kararları için bilgi sağlar, içsel iletişimi artırır ve potansiyel sorunları ortaya çıkarır. Ürün geliştirmenin hızını etkileyen önemli bir unsur, farklı fonksiyonlarda çalışanların temas kurması, çapraz fonksiyonlar arası görev takımları, proje takımları ve ürün yöneticisi sistemidir. Çapraz fonksiyonlar arasında entegrasyon ürün geliştirme ve pazara sürmede önemlidir. Entegrasyon, enformasyon akışını, çapraz fonksiyon öğrenmesini ve problem çözmeyi sağlamaktadır (Chang, 1995: 9). Çalışanların fonksiyonlar arası oryantasyonu da ürün geliştirme ve yenilik fırsatı yaratmaktadır. Yenilik yapmanın yolları arasında yeni personel alımı, danışman işletmelerden yararlanma ya da işletme satın alma da bulunmaktadır. Yeni ürünün başarılı olması için benzersiz ve kaliteli olması gerekmektedir. Yeni ürün başarısı üründe farklılaşma oldukça artmaktadır (Ittner and Larcker, 1997: 15).

Yeni ürünün başarısı (Song and Parry, 1997: 1);

1) Pazar araştırması, reklam ve promosyon, satış gücü ve dağıtımı içeren pazarlama yetenek ve kaynaklarının seviyesi ile ve

2) Ar-Ge, mühendislik ve üretimi içeren teknik yetenek ve kaynaklarla ilgilidir. Yeni ürün başarısında işletmelerin konumları da avantaj oluşturmaktadır.

Ürün geliştirme işletme yeteneğine bağlı olarak gerçekleşmektedir ve yetenekler örgütsel süreçler ile ilgili eylemlerin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Day,

1994: 42). Yeni ürünlerin başarısında bir başka etkili unsur ise farklı belirsiz taleplerin iyi tanımlanmış ürüne dönüştürme yeteneğidir. Bu yetenek üretme yeteneğidir ve iki aşamada incelenebilir. Birinci aşama pazardan elde edilen bilginin ürün konseptine dönüştürülmesidir. İkincisi ise ürün kavramının somut geliştirme projesine dönüştürülmesidir. Rekabetin yoğunluğu, işletmeleri daha yaratıcı ve müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır. Yenilik yapmada önemli bir unsur işletmelerde Ar-Ge departmanının olmasıdır. Burada çalışan kişiler, yeni fikirler uygulamada özgür olmalıdır ve değişik departmanlara yakın ve ortak çalışmalar yürütmelidirler (Cohen and Levinthal, 1990: 133). Ar-Ge'ye gerekli kaynakların sağlanması yeni ürünlerin başarısını artırmaktadır. Yeni ürün geliştirmek için pazarı taramak gerektirmektedir ve pazarı tarama pazardaki gelişimleri anlamak açısından son derece önemlidir ve yeni ürün başarısını artırmaktadır. Yeni ürün geliştirme hızı ve esnekliği başarı için gereklidir. Bunu sağlayan önemli bir dışsal faktör iş bölümü olan, öğrenen, enformasyon değişimi yapan ve karşılıklı tepki veren tedarikçi ağının olmasıdır. Yine yeni ürün geliştirmenin hızını ve esnekliğini sağlayacak altı içsel unsur bulunmaktadır. Bunlar stratejik yön, yönetsel kontrol, kendi kendini organize eden proje takımları, birbirine çalışan ürün geliştirme aşamaları, çapraz fonksiyonlar arası öğrenme ve öğrenmenin işletmede yaygınlaştırılmasıdır. Bilginin yaratılması ve yayılması, farklı enformasyon ve prosedürlerin anlaşılmasını ve işletmeye özgün tekniklerin geliştirilmesini sağlayarak yeni ürün geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Yeni ürünler işletmenin mevcut pazarlama gücüne dayanması başarıyı artırmaktadır. Ürün geliştirmede başarı için dağıtım, reklam ve promosyon gibi pazarlama yeteneklerinin önemli yeri vardır. Mevcut pazarlama yetenekleri ve kaynakları ile geliştirilen projeler arasındaki uygunluk çalışanların pazar ve rakipler ile ilgili bilgiyi toplama ve yorumlama yeteneğini artırır. İşletmelerin bilgiyi elde etme ve yorumlama yetenekleri pazarı tarama yeteneklerini artırmaktadır. Yeni ürün geliştirmede başarının bir şartı da yöneticilerin yeniliğe destekleridir. Özellikle gerekli kaynakların sağlanmasında yöneticilerin yeniliğe inanmaları gerekmektedir. Çalışanların yeteneklerinin teknik kapasiteye uyumlu olması uzmanlık kazandırmakta ve ürünün performansını da artırmaktadır. İşletmelerin teknolojik düzeyi ürün geliştirme, ürün iyileştirme ve ürün kalitesini artırmaktadır (Chang, 1995: 9). Ürün geliştirme sürecinde veri toplamada, analizde ve karar vermede üstün teknoloji başarı için önemli bir faktördür. Yeni ürünün başarısında pazarın potansiyeli de önemlidir. Pazar potansiyelini belirleyen ise pazarın büyüklüğü ve

büyüme hızıdır. Ancak rekabetin yoğun olduğu pazarlarda yeni ürüne karşı rakiplerin de yeni ürün geliştirme ile tepki vermesi başarı şansını azaltabilmektedir (Song and Parry, 1997: 2).

### **4.1.3. Satış Elemanlarının Desteklenmesi ve Takibi**

Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında, müşteri ile teması olan çalışanların önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışanların kontrol edilmesi ve desteklenmesi, işletmelerin değerinin yansıtılması açısından son derece önemlidir (Hartline et al, 2000: 38).

Satış elemanlarının performansını müşterilere satış yaparken uyumlu olma, satış ile ilgili bilgiler ve satış sürecindeki unsurlar (araştırma, satış telefonları vb.) etkilemektedir (Sujan et al, 1988: 82). Uyum sağlama müşterilerin ihtiyacına en uyumlu satış yaklaşımının seçimidir. Satış elemanlarının desteklenmesi satışları artırarak karlılığı etkilemektedir. Satış elemanları ise kontrol sistemleri ve gerekli teknolojik teçhizatla desteklenebilir (Szymanski, 1988: 64). Genel olarak satış elemanlarının performansını kişisel unsurlar, yetenekleri, rol değişkenleri, kabiliyetleri, işletmelerle ilgili unsurlar ve çevreyle ilişkili değişkenler belirlemektedir (Churchill et al, 1985: 104). Unutulmamalıdır ki satışların artmasında satış elemanlarını başarısı çok önemlidir.

Satış elemanlarını geliştirecek kontrol sistemleri yapılmaktadır ve kontrol sistemleri arzulanan hedeflere ulaşıldığından emin olmak için kullanılmaktadır. Kontrol her işletmenin iyi işlemesi için gerekmektedir ve önemli bir yönetim fonksiyonudur. Kontrol sistemleri hedef koyma, gelişimi takip etme ve değerlendirme, geri besleme elde etme ve performanslarına göre çalışanları güçlendirmeden oluşmaktadır. Kontrol sistemleri çalışanların davranışlarını şekillendirdiğinden işletmelerin performansını etkilemektedir (Challagalla and Shervani, 1996: 90). Pazarlama kontrolü istenilen sonuçların elde edilmesi için pazarlama personelinin davranış ve eylemlerinin yöneticiler tarafından etkilenmesi olarak tanımlanabilir. İki tip kontrolden bahsedilebilir; formal ve informal. Formal

olanlar yazılı ve yöneticilerce yapılan mekanizmalardır. İnfomal olanlar yazılı değildir ve çalışanlarca yapılan mekanizmalardır (Jaworski and Merchant, 1988: 36). Formal kontrol girdi, çıktı ve süreç kontrolü olarak üçe ayrılabilir. Girdi kontrolü, eylemlerin yapılmadan önce işletme tarafından yapılan ölçülebilir eylemlerdir. Bunlar işe alınacakları seçme kriterleri, eğitim programları, stratejik planlar ve kaynak atama formlarıdır. Buna örnek olarak ise müşteri hizmetleri eğitim programı gösterilebilir. Bu eğitim ile çalışanlara işletmelerin stratejileri ve değerleri aktararak onlardan işletmelerin başarısını etkileyecek davranış göstermeleri beklenmektedir (Hartline et al, 2000: 38). Çalışanların yeterli eğitime sahip olmaması bilginin iyi işlenmemesine neden olmaktadır. Yaratıcılığın gelişmesi için işletme çalışanlarının sürekli eğitilmesi gerekmektedir (Cohen and Levinthal, 1990: 133). Satış elemanlarının desteklenmesinde önemli bir nokta da eğitimidir. Eğitimle satış elemanlarının etkinliğini artırmak hedeflenmeli ve bu eğitimde deklaratif ve prosedürel bilginin satış elemanlarına verilmesi gerekmektedir. Eğitim teorik olmakla kalmamalı farklı yöntemlerle uygulamalı yapılmalıdır. Deklaratif bilgi ürünlerle ve müşterilerle ilgili bilgidir. Prosedürel ise satış yöntemleri ve işlerin nasıl yapılacağı ile ilgilidir (Szymanski, 1988: 65). Davranış modelleme tekniği satış elemanlarının eğitiminde kullanılabilir. Bu teknikle modelleme (eğitim alanların satış elemanlarının nasıl satış yapılması gerektiğini gösteren videolar seyrettirilebilir), rol yapma (öğrenilen davranışların satış elemanlarınca prova edilmesi), sosyal pekiştirme (övgü ve yapıcı geri besleme ile satış elemanlarının cesaretlendirilmesi) ve eğitimin transfer edilmesi (eğitimde öğrenilenlerin uygulanmasının desteklenmesi) gibi aktiviteler yapılmalıdır. Satış elemanlarının müşterilerle ilgili bilgileri performanslarını etkilemektedir. Müşteri odaklı satışlar, müşteri odaklı stratejinin uygulanması ve müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri almalarına yardımcı olmaktır. Bu nedenle müşteri ile ilgili bilgilerin satış elemanlarına ulaştırılması müşterilerin iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Sujan et al, 1988: 82).

Çıktı kontrolü ise performans standartlarının oluşturulması ve çalışanların bu standartlara uyumunun aktif bir şekilde takibi ve değerlendirilmesini içermektedir. Satış kotaları ve gelirler bu standartlara örnek gösterilebilirler. Süreç kontrolü ise standartlara ulaşmayı sağlayacak araçları etkileme mekanizmasıdır. Bu kontrol biçiminin en önemlisidir ve çalışanların davranışlarının örgütsel hedefle uyumlu



olmasının sağlanması amacıyla ödüllendirilmesidir (Hartline et al, 2000: 38). Süreç kontrolü istenilen davranışların elde edilmesi için uygulanır. Çıktılar sonuçlara odaklanırken süreçler davranışlara odaklanmaktadır ve süreç kontrol ile davranış kontrolünü aynı değerlendirmek mümkündür (Jaworski and Merchant, 1988: 36). Davranış kontrolü de eylem kontrolü ve yetenek kontrolü olarak ikiye ayrılmaktadır. Eylem kontrolü satış elemanlarının yapması beklenen eylemlerin spesifik hale getirilmesi, gerçekleşen davranışı gözleme ve spesifik hale getirilen davranışlara göre ceza ve ödüllendirme yapılmasıdır. Yetenek kontrolü ise bireysel yetenek ve kabiliyetlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Yetenek kontrolü satış elemanlarının sahip olması gereken yetenekler için hedeflerin konması, gerekli durumlarda geliştirilmesini sağlayacak yönlendirilmelerin olması ve yetenek ve kabiliyetlerine göre çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasıdır. Satış elemanlarında çoğunlukla olması gereken yeteneklerden bazıları ise sunuş yapabilme, müzakere yapabilme, insanlarla iletişim, planlama ve diğer gerekli yeteneklerdir (Challagalla and Shervani, 1996: 90).

İnformal kontrol, yazılı olmayan çalışanların davranışlarını etkilemeye yönelik işle ilgili direktiflerdir ve informal kontrolde normlar ve işletme kültürü önemlidir (Jaworski and Merchant, 1988: 26). Üç tür informal kontrolden bahsedilebilir. Bunlar kendi kendini kontrol, profesyonel/sosyal kontrol ve kültürel kontroldür. Kendi kendine kontrol çalışanların bireysel hedef koyarak eylemlerini kendilerinin düzenlemesidir. Profesyonel kontrol çalışma grubunda kişilerin sosyal davranışlarının kontrolüdür. Buna kıyafet kuralları, amirlerle ilişkiler ve verimlilik seviyeleri dahil edilebilir. Kültürel kontrol ise kurum düzeyinde yerleşmiştir ve bütün departmanları kontrol etmeye yöneliktir. Bazı durumlarda iş standartlarının oluşmayacağı düşünülürse informal kontrol mekanizmaları çalışanları işletme değer ve hedeflerine uygun davranmaları konusunda teşvik edici olmalıdır. Formal ve informal kontrol mekanizmaları aynı anda uygulanmalı ve birbirlerini destekleyici olmalıdır (Hartline et al, 2000: 38; Jaworski and Merchant, 1988: 24).

Özetle kontrolün temel hedefleri;

- 1) çalışanların davranış ve eylemlerini etkilemek,
- 2) hesap verebilirlik sağlamak,
- 3) yeni strateji ve hedeflerin oluşmasını sağlamak,

- 4) örgütsel ve bireysel performansı artırmak,
- 5) çalışanları güçlendirmektir.

#### 4.1.4. Fiyat Analizi

Ürünler için belirlenen fiyat çeşitli fonksiyonlar görmektedir. Bunlardan biri, fiyat ürünün değer algılamasını etkilemektedir (Moorman and Rust, 1999: 181). Aynı zamanda fiyat kararları işletmelerin performansını etkilemektedir. Diğer bir fonksiyonu ise fiyat kararları, genelde karı maksimum yapmak için kullanılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin fiyat uygulamaları rekabetin boyutunu ve şeklini değiştirmektedir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 93). Müşterilerin tatmini fiyat, performans ve beklentilerin fonksiyonudur. Bu nedenle fiyat düzeyi müşteri tatminini etkilemektedir. Ayrıca fiyat yine ürünle ilgili performans beklentilerinin oluşmasında da etkilidir (Voss et al, 1998: 47).

Özetle fiyatın temel beş fonksiyonun olduğu söylenebilir. Bunlar (Curry and Riesz, 1988: 37);

- 1) bütçe kısıdı (klasik ekonomi yaklaşımı),
- 2) arz-talep dengesini oluşturma (neo klasik yaklaşım),
- 3) bilgi göstergesi (psikolojik yönü),
- 4) değişik pazar türlerinde normatif karar verme değişkeni (monopol fiyatlandırma vb.),
- 5) pazarlama karması değişkenidir (pazarlama bilimi).

Fiyat kararlarının verilmesinde çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Öncelikli olarak fiyat kararları stratejiye uygun olarak verilmektedir. Şayet satış miktarının artırılması hedefleniyorsa daha düşük, karlılık hedefleniyorsa daha yüksek fiyat uygulanmaktadır. Ancak uzun vadede miktar hedefli yaklaşım karlılığı da artırabilmektedir. İşletmelerin pazar farklılaştırması da fiyat kararlarını etkilemektedir. Daha çok pazarda faaliyet gösteren işletmeler, fiyat kararları açısından daha farklı seçeneğe sahiptirler. Risk alma psikolojisi fiyat kararlarını etkilemektedir. Risk stratejileri alan yöneticiler karlılığı doğru olarak

değerlendirmeyebilmektedir. İşletmenlerin kapasiteleri de fiyatın oluşmasında etkili olmaktadır ve kapasitenin fazla olması düşük fiyat uygulanmasına neden olabilmektedir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 93; Curry and Riesz, 1988: 37).

İşletmeler yasal düzenlemeleri de dikkate alarak fiyatlar belirlemektedir. Devlet anti tröst kanunları gibi bir takım yasal düzenlemelerle fiyatların belirlenmesini etkilemektedir. Bu nedenle kurumsallaşma pazarlama eylemlerini de etkilemektedir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 93).

Endüstrinin yapısı da fiyat taktiklerini etkilemektedir ve genelde yatırım yoğunluğuna göre fiyatlar şekillenmektedir. Bu nedenle fiyat kararları vermeden önce, rakiplerin durumunu değerlendirerek endüstrinin yapısı analiz edilmelidir. Rakiplerin büyüklüğü ve sayısı da fiyat kararlarını etkilemektedir. Dolayısıyla doğru fiyat analizleri için bu unsurlarla ilgili bilginin de olması gerekmektedir. Rakip işletmelerin ürün kalitesi de fiyat kararlarını etkilemektedir. Fiyatlarla ilgili kararlar rakiplerle ilgili bilginin elde edilmesi ile alınmaktadır. Rakiplerin fiyatlarını sürekli takip ederek amaçları ve niyetleri takip edilmelidir. Rekabetin yapısı ve potansiyel rakipler de fiyat kararlarını etkilemektedir. Rakiplerin hedefleri fiyat stratejilerini etkilediğinden onların bilinmesi, fiyat kararlarının isabetli olması açısından önemlidir. Rakipler stratejileri ile ilgili çeşitli sinyaller vermektedirler. Fiyat kararları ve gerçek fiyat uygulamaları bunlara örnek gösterilebilir. Fiyat kararlarının verilmesi için bunlar da önemlidir. Fiyat savaşları genelde rakiplerin iyi bilinmemesi ve anlaşılmamasından kaynaklanmaktadır. Rakiplerin fiyat stratejileri, işletmelerin reklam uygulamalarını etkilemektedir. Rakipler eğer düşük fiyat uygularsa işletmeler de reklam giderlerini kısarak maliyetlerini azaltmaya çalışmaktadırlar. Rakiplerin fiyat uygulamaları işletmelerin ürün geliştirme çabalarını etkilemektedir. Düşük fiyat uygulayan rakipler varsa işletmeler maliyetleri artırmamak için ürün geliştirme ve Ar-Ge faaliyetlerini azaltabilmektedirler. Rakip işletmelerin sahiplik yapısı da önemlidir. Duygusal nedenlerden dolayı aile işletmelerinin fiyat kararları rasyonel olmamaktadır (Guiltinan and Gundlack, 1996: 93; Curry and Riesz, 1988: 37).

Müşterilerin tutumlarının bilinmesi de (fiyata duyarlı olup olmadıkları, demografik özellikleri gibi) fiyat kararlarının verilmesinde önemlidir. Müşteri odaklı yaklaşım düşük fiyat uygulamasını, yüksek kaliteyi, yeniliği ve farklılığı

gerektirmektedir. Müşteriler yenilikçi ürüne yüksek fiyat vermeye razı olmaktadır. Bu ise gelirlerde artış sağlamaktadır (Szymanski et al, 1993: 1; Curry and Riesz, 1988: 38). Yüksek fiyat uygulayan işletmelerin birim başına daha çok kar marjı bulunmaktadır. Müşterilerin öğrenmesi gibi unsurlar da fiyat düzeyini etkilemektedir. Ürünle ilgili özellikler de fiyat kararında önemli yeri vardır. Özellikle kalite fiyatın belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca ürünün yaşam döngüsündeki yeri de fiyatın belirlenmesinde etkili olmaktadır (Guiltinan and Gundlack, 1996: 95; Curry and Riesz, 1988: 38).

#### **4.1.5. Reklam**

Rekabetin fazla olması tüketicilere çok sayıda aynı kategorideki ürünler arasında seçim yapma şansını vermektedir. Bu nedenle işletmelerin de çok sayıdaki ürünler arasında kendi ürünlerinin tercih edilmesini sağlaması gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin en önemli pazarlama eylemlerinden biri olan reklam, işletmelerin tüketicilerle iletişim aracı olarak kullandıkları bir tutundurma faaliyetidir. Reklamın temel bazı fonksiyonları bulunmaktadır. Reklamlarla işletmeler, tüketici davranışlarını değiştirmeyi hedeflemekte ve onların eyleme geçmelerini sağlamaktadırlar (Drumwright, 1996: 71; Eldridge, 1958: 241; Schwartz, 1969: 21; Grunert, 1996: 89). Reklamlar tüketicilerin dikkatlerini çekerek ve bilgi sağlayarak ürünleri tanıtmaktadır ve onların bilinçlerini etkilemektedirler. Reklam tüketiciler için girdidir ve değişik boyutlarda onları etkilemektedir. Bu boyutlar duygusal, bilinçsel ve deneyimseldir. Bu boyutları etkileyerek tüketicilerin yargılarını, alışkanlıklarını, inanışlarını ve davranışlarını yönlendirmektedir (Vakratsas and Ambler, 1999: 27).

Reklamların fonksiyonu satışları artırmak, marka değeri yaratmak ve işletme imajı yaratmaktadır ya da mevcut imajı iyi yönde geliştirmektedir. Reklam ürünlerin farkındalığını ve bilinirliğini artırarak ve ürünlerle ilgili hatırlatma yaparak satışları artırmaktadır (Eldridge, 1958: 242; Drumwright, 1996: 71; Schwartz, 1969: 21). Ayrıca reklamlar, tüketicilerin duygularını etkileyerek de ürünün alınmasını

sağlamakta ve marka bağımlılığı geliştirmektedir (Vakratsas and Ambler, 1999: 29; Grunert, 1996: 89).

İşletmeler çeşitli ekonomik hedeflere ulaşmak için ürünlerinin reklamlarını yayınlamaktadırlar ve denilebilir ki reklamların temel hedefi ekonomik sonuçlar elde etmektir (Drumwright, 1996: 72). Reklamların ülke ekonomisinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü ekonomiyi büyütme fonksiyonu görmektedir. Bunu, pazarı büyütür ve satışları artırarak yapmaktadırlar (Eldridge, 1958: 242; Vakratsas and Ambler, 1999: 32). Reklam, maliyetleri ve pazar payını artırmanın yanında karlılığı da artırmaktadır. Özellikle pazara giriş engellerini de kaldırmaktadır. Ayrıca rakiplerin pazara girmesini önleme yönünde de engel oluşturmaktadır (Ailawadi et al, 1994: 86). Ancak reklam harcamaları ürünlerin maliyetlerini artırmaktadır. Genelde harcamaların artırılması kar marjını azaltarak satışların getiri oranını ve yatırımların getiri oranını azaltmaktadır. Ancak reklamların satışları artırması durumda bu geçerli olmamaktadır (Szymanski et al, 1993: 1; Schwartz, 1969: 21). Reklamlardaki artış rakip işletmelerin performansını etkileyip rekabet gücünü bozarsa agresif olarak algılanabilir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 94).

Reklamların kısa vadede satışları artırmanın yanında uzun süreli etkileri de bulunmaktadır (Dekimpe and Hanssens, 1999: 2). Reklamların temel iki yönü ne söylendiği ve nasıl söylendiğidir. Reklamların başarısı için bu iki yönünün iyi dizayn edilmesi ve planlanması gerekmektedir. Reklamların başarısı etkinlikleri ile ölçülebilir ve etkin reklamların bazı temel özelliklere sahip olması gerekir. Sunum şekli, ulaştırma aracı (televizyon, dergi vb.), sunum sırası ve tüketicilerin duygusal yapıları reklamın etkinliğini etkilemektedir. Reklamların başarısı tüketicilerin tutumlarını, fikirlerini ve tercihlerini değiştirmesiyle ölçülür (Schwartz, 1969: 21). Doğru olmayan reklamlar geçici olarak başarılı olabilir. Ancak uzun vadede yıkıcı zararları ortaya çıkabilir. Reklamların ahlaki boyutu toplumca sorgulanmaktadır. Rakipleri acımasızca kötülemek etik olarak görülmediği gibi kanunlarca da yasaklanmaktadır (Eldridge, 1958: 242).

Etkin reklamlar (Eldridge, 1958: 242-7);

- 1) doğru olmalı,
- 2) inandırıcı olmalı,

- 3) rakipleri acımasızca kötülememeli,
- 4) anlaşılır olmalı,
- 5) ürün özelliklerini iyi aktarabilmelidir.

Sosyal duyarlılık içeren işletme reklamları hızla artmaktadır. Bunun en temel nedeni, bu tür reklamların işletmelerin imajını olumlu yönde etkilemelerinin yanında çeşitli ekonomik sonuçlar elde edilmesini de sağlamalarıdır. Sosyal duyarlılık içeren reklamlar tüketicilerce olumlu algılanmaktadır. Bu tür reklamlarda özellikle satın alınan üründen elde edilen gelirin bir kısmının bazı yardım kuruluşlarına aktarıldığını bildirmek tüketicilerde olumlu etki yaratmaktadır. Özellikle ürünün sosyal konularda (çevre kirliliği gibi) hassas olduğu vurgusunun yapılması tüketicileri bilinçsel olarak etkilemekte ve reklamlara daha çok dikkat vermelerine neden olmaktadır. Yenilik yapan işletmelerin sosyal içerikli reklam vermeleri daha kolay olmaktadır. Reklamların sosyal duyarlılık göstermesi ekonomik hedeflere ulaşmayı da kolaylaştırmaktadır. Reklam yoluyla sosyal değerlere önem verme, işletme çalışanlarında da önemli etki yaratmaktadır. Çalışanların işletmelere katkılarını, iş tatminlerini ve istenilen davranışlar sergilemelerini artırmaktadır (Drumwright, 1996: 72).

#### **4.1.6. Politik Eylemler**

İşletmelerin politik davranışları devletin gücünü kullanarak özel sonuçlar elde etme çabasıdır. Bunu bazı hedeflere ulaşmak için yapmaktadırlar ve bu hedefler ekonomik pozisyonlarını güçlendirmek, rakiplerin gelişmesini önlemek veya rekabet yeteneklerini artırmak olarak özetlenebilir (Hillman and Hitt, 1999: 825). Politik eylemler işletmelerin çevresinden gelen baskıları yönetmek amacıyla yapılmaktadır ve varlıklarla ilgili olan gücün elde edilmesi, geliştirilmesi, korunması ve kullanılmasını ifade etmektedir (Boddewyn and Brewer, 1994: 122; Greening and Gray, 1994: 469). Politik eylemler mübadele sisteminin bir parçası ve pazarlamanın önemli bir fonksiyonu olduğundan bu araştırmada incelenmektedir (McKee et al, 1989: 23).

Kararlar politik ve sosyal süreçlerin sonunda alınmaktadır (Miller, 1987: 8). Bu nedenle politik eylemler hükümetlere, çıkar gruplarına, entelektüellere ve kamuoyuna yönelik yapılmaktadır. Çeşitli politik davranışlar pazarlık yapma, dayanışma, uysallık, koalisyon oluşturma ve üye olma şeklinde özetlenebilir (Boddewyn and Brewer, 1994: 122). İşletmeler kendilerini etkileyebilecek sosyal ve politik konuları tanımlama, analiz etme ve cevap vermek için prosedürler oluşturmakta ve formal birimler kurmaktadır (Greening and Gray, 1994: 471).

Devletin karar ve eylemleri rekabeti etkilemektedir ve rekabet sonucunda politik rekabet de ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla politik rekabet işletmelerin rekabet başarısını etkilemektedir ve işletmelerin büyüklüklerini artırabilmektedir (Hillman and Hitt, 1999: 825). Politik davranışlar stratejik hedeflere ulaşmada araçtır ve işlevsel performans artırılmaya, pazarda üstünlük ve meşruluk elde edilmeye çalışılmaktadır (Boddewyn and Brewer, 1994: 119).

Devletin politikaları, işletmeler için belirsizlik oluşturmaktadır ve devlet rekabet ortamını etkileyecek kritik kaynakları kontrol etmektedir. Devletteki karar vericiler satın alımlarıyla, kanunlarla, tamamlayıcı ve ikame malları düzenleme yoluyla pazarın büyüklüğünü etkilemektedirler; yasalarla pazara giriş ve çıkış engelleri koyarak pazarın yapısını etkilemektedirler; çevre standartları ve istihdam kuralları ile işletmelerin maliyetlerini etkilemektedirler. İşletmeler kamu politikasına üç şekilde tepki verebilmektedirler. Bunlar pasif reaksiyon, pozitif beklenti ve kamu politikasını şekillendirmektir. İlk ikisi reaktiftir ve kamu politikalarına doğrudan katılım yoktur. Pozitif beklentide işletmeler devletin gelecekte koyacağı kuralları belirleyip hazırlıklar yapmaktır. Araştırmacılar, işletme yöneticilerinin yasal düzenlemelere karşı proaktif olması gerektiğini ve bunu stratejilerinin bir parçası haline getirmelerinin gerektiğini vurgulamaktadırlar. Proaktif politik stratejinin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar politik stratejilere yaklaşım, katılım seviyesi ve strateji tipleridir. Bu üç boyut politik strateji oluşturmada işletmelerin verdiği kararların durumunu etkilemektedir. Politik stratejinin belirlenmesinde işletmelerin sahip olduğu farklı kaynakların ve miktarlarının farklı etkileri olmaktadır. Çok kaynağı olan işletmeler bireysel politik eylem yaparken az kaynağı olanlar kolektif (birkaç işletme birlikte ya da dernekleşerek) yapmaktadır. Politik eylemlerin üç boyutu aşağıda açıklanmaktadır (Hillman and Hilt, 1999: 828).

1. Politik stratejiye yaklaşım: Politik stratejiye yaklaşım eylemlerin uzun süreli olması ve kapsamı açısından farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler kısa dönemli ve her bir konu için politik eylemde bulunurken bazı işletmeler ise uzun süreli ve çok geniş konularda politik eylemlerde bulunmaktadır. Bunu etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan en önemli üçü devlet politikalarından etkilenme boyutu, işletmelerin ürün çeşitliliği ve ülkedeki çoğulculuk ya da konsensüsün olmamasıdır. İlk unsur devlet düzenlemelerine bağlılığı fazla olan işletmeler daha kapsamlı ve uzun vadeli politik eylem yapmaktadırlar. İkinci unsur tek bir iş alanında ya da ürün çeşitliliği bir ürünle ilgili olan işletmeler daha uzun süreli ve kapsamlı politik eylem yapmaktadırlar. Bunun nedeni ise sınırlı bir endüstride olduklarından o alana uzmanlaşan politik eylem yapacak insan kaynağına sahip olabilmeleridirler. Ülke kültürüyle ilgili olan üçüncü, unsur karar alma yaklaşımı ile ilgilidir. Eğer sınırlı kurum ve kişiler karar alınmasında etkili oluyorsa çoğulculuğun olmaması vardır ve bunun olduğu ülkelerde, işletmeler daha kapsamlı ve uzun süreli politik eylem yaparken, çoğulcu toplumlarda kısa vadeli ve olay bazında politik eylem yapılmaktadır. Bunun nedeni çoğulcu toplumlarda kamu politikasını etkilemek daha zor ve durumsaldır (Boddewyn and Brewer, 1994: 128; Hillman and Hilt, 1999: 828).

2. Katılım seviyesi: Katılım seviyesinde ise iki durum söz konusudur. Bazı işletmeler bireysel politik eylem yaparken bazıları kolektif yapmaktadır. Bireysel eylemler kişilerce ya da bir işletmece yapılırken kolektif düzeyde olan çok birey ya da işletmelerin dayanışması ile yapılmaktadır. Kolektif eylem yapan işletmelere ticaret odalarına üye olanlar örnek olarak gösterilebilir. Katılım düzeyi çoğunlukla finansal kaynak düzeyine bağlıdır. Bireysel katılımda politik eylemlerin maliyeti bireysel ya da tek bir işletmece karşılanırken kolektif eylemlerin maliyeti paylaşılmaktadır. Finansal kaynağı fazla işletmeler bireysel düzeyde politik eylem yapmaktadırlar. Yine entelektüel sermaye düzeyi de katılım boyutunu etkilemektedir. Entelektüel sermayesi fazla olan işletmeler bireysel düzeyde politik eylem yapmaktadırlar. Bu düzeyi etkileyen başka bir unsur ise ülke kültürüdür. Çoğulculuğun olmadığı ülkelerde kamu politikasını etkilemek zordur. Bu tür toplumlarda politik eylemler kolektif yapılırken çoğulcu toplumlarda bireysel yapılmaktadır (Hillman and Hilt, 1999: 828).



3. Strateji tipleri: Temelde üç çeşit strateji uygulanmaktadır. Bunlar bilgilendirme, finansal teşvik ve seçmeni etkilemedir. Birinci stratejide, karar vericilere bilgi ulaştırarak onları etkilemeye çalışılmaktadır. Bu strateji lobi faaliyetleri, araştırma projeleri, uzman desteği alma ve teknik raporlar sunma taktikleri ile yapılmaktadır. İkincisinde, karar vericilere çeşitli finansal destek sağlayarak kararları etkilemeye çalışılmaktadır. Finansal teşviklerle partiye ya da politikalara katkıda bulunmak, seyahat giderlerini karşılama veya politika deneyimleri olanları istihdam etme taktikleri uygulanmaktadır. Üçüncüsünde, seçmenleri etkileyerek politikacılara baskı yapmak da başka bir stratejidir. Seçmenleri etkileme halkla ilişkiler, basın toplantıları, politik eğitim programları, reklamlar, çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri yönlendirme taktikleri ile yapılmaktadır (Hillman and Hilt, 1999: 828).

## **4.2. Kurumsallaşma ve Pazarlama Eylemleri**

Bu kısımda kurumsallaşmanın pazarlama eylemleri üzerindeki etkileri kısaca incelenmektedir. Kurumsallaşma işletmelerin yapılarını ve eylemlerini etkilemektedir. Pazarlama bir mübadeledir ve bu mübadelenin gerçekleşmesi ve tekrar etmesi her iki tarafın kazançlı çıkmasına bağlıdır ve bu mübadelenin işleyiş sürecinde çeşitli kurumsal etkiler rol oynamaktadır. Değer mübadelesi sisteminin işleyişinde çıkarlar söz konusu olduğundan çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmaların tahripkar olmaması kurumsallaşmanın düzeyiyle ilgilidir. Sistemin iyi çalışması tarafların menfaatine olmakla birlikte, büyük resmi göremeyen kişiler ya da gruplar mübadele sistemini suistimal edebilirler. Bunu ise kurumsallaşma karşılıklı güven geliştirerek ve işlerin yapılış şeklini düzenleyerek önlemektedir (Miller et al, 1985: 3; Carson et al, 1999: 118). Mübadelede, karşılıklı bağımlılıktan dolayı taraflar arasında ilişkiler söz konusudur. İlişkileri güçlendiren unsurlar olarak güven ve bağlılık gösterilebilir ve bunlar ilişkilerin kalitesini de ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma, mübadele tarafları arasında güven oluşturarak ilişkinin kalitesini artırmaktadır (Frazier, 1999: 231).

Kurumsallaşmış işletmelerde katılım yüksek olmaktadır. Bu da özellikle pazarlama yöneticilerinin karar verme mekanizmasında yer almasını ve dolayısıyla da pazarlama faaliyetleri ile ilgili kararlarda etkin olmasını sağlamaktadır. Pazarlama yöneticilerinin yönetimde söz sahibi olması, pazarlama eylemelerinin daha etkin ve planlandığı gibi yapılmasına olanak vermektedir (Walker and Ruekert, 1987: 20).

Formalleşme işletme yapısını ve işlerin yapılış şekillerini belirleyen bir unsurdur ve pazarlama eylemlerinde de etkilidir. Formalleşmiş işletmeler kurumsallaşmış taktikleri daha başarılı uygulamaktadırlar (Staggenborg, 1988: 590). Formalleşme kontrol sistemlerinin de oluşmasını sağladığından kurumsallaşma pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlamaktadır (Challagalla and Shervani, 1996: 90). Formalleşme üyelerin kontrolünü kolaylaştırmakta ve pazarlama programlarının etkin işlenmesini sağlamaktadır (Frazier, 1999: 238). Formalleşme ilişkilerin prosedürlerle ve kontratlarla yapılmasını sağladığından mübadelede taraf olan kişiler arasındaki ilişkilerin daha sağlıklı ve etkin olduğu söylenebilir. Kontratlar belirsizliği azaltmakta ve dolayısıyla ilişkilerin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Frazier and Lassar, 1996: 40).

Kurumsallaşan işletmeler profesyonelleşmektedir ve bunun da işletmeler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Mesleki standartlar ve normlar kontrol mekanizması olarak fonksiyon görmektedir. Kurumsallaşma ile bunlar işletmelerde daha çok işlevsel olmaktadır (Jaworski and Merchant, 1988: 26). Profesyonelleşen işletmeler bünyesinde daha çok uzman bulundurmaktadır. İletişim sistemlerinin etkin işlenmesi için uzmanlara gerek duyulmaktadır. Özellikle işletme ve çevre ara yüzü ve işletme içerisindeki ara yüzlerdeki çalışanların rolü bilginin anlaşılması ve kullanılmasında son derece önemlidir (Cohen and Levinthal, 1990: 132). Profesyonel işletmeler, çevresel örgütlerle daha çok ve kaliteli ilişki kurabilmektedirler. Bu nedenle işletmelerin çevreyle iletişimleri artmaktadır. İletişimin fazla olması çevreden bilgi toplanmasını sağladığından pazar taramasının bir boyutu yapılmış olmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma, pazarlama eylemlerinin yapılmasına olumlu katkıda bulunmaktadır (Westphal et al, 1997: 369).

Kurumsallaşmanın önemli bir unsuru olan kültürel güç pazarlama eylemlerini oldukça fazla etkilemektedir. Örgütsel kültür pazarlama uygulamalarını

etkilediğinden kurumsallaşma pazarlama eylemlerini etkilemektedir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 94). Kurumsal çevredeki önemli etkenlerden olan ve kontrol sistemlerinin bir parçası olan normlar ve örgütsel kültür, informal kontrol işlevi görmektedir (Jaworski and Merchant, 1988: 26). Tanımlanabilir değerleri olan işletmelerin pazarlama etkinliğinin daha fazla olduğu görülmektedir. Güçlü kültür ile kalite ve insan unsuruna odaklanan işletmelerin, daha etkili pazarlama eylemleri yaptığı ve bunun sonucunda da finansal karlılıklarının ve pazar payındaki büyümelerinin arttığı görülmektedir (Norburn et al, 1990: 452). Kurumsal çevre toplumun sosyal ve kültürel normlarını içermektedir. Toplumun bu normlarına uygun olan örgütsel eylemler meşru olarak algılanmaktadır. Kurallar, kurumsal çevre tarafından belirlendiğinden bunlara uyan davranışlar da kurumsal eylem olarak tanımlanabilir. Pazarlama eylemlerinin de bu noktada kurumsal çevrece belirlenen norm ve kurallara uyması, işletmenin kurumsallaşması açısından önemlidir. Kurumsallaşmanın artması, toplum ve kurumsal çevrece işletmeye verilen desteğin artmasına neden olmakta ve işletmeyi topluma sunuş olarak kabul edeceğimiz pazarlama eylemlerinin önemini artırmaktadır. Bu noktada pazarlama eylemleri ile kurumsallaşma arasında pozitif bir korelasyon olduğu söylenebilir (Day, 1994: 42). İnfomal kontrolde normlar ve işletme kültürü önemlidir. Bunlar ise kurumsallaşmayı sağlayan unsurlardır. Bu nedenle kurumsallaşma kontrolü ve performansı etkilemektedir. İşletme kültürünün performansa önemli etkisi bulunmaktadır (Jaworski and Merchant, 1988: 26). Mübadelenin gerçekleşmesinde çeşitli unsurlar aktif olur. Bunlardan biri etik kurallardır ve bunlarla eylemlerin etik olup olmadığı sorgulanmaktadır (Miller et al, 1985: 3). İletişimde önemli bir unsur manayı taşıyan ortak ve paylaşılan sembol ve dilin olmasıdır. Bu nedenle güçlü kültür değer ve manaların paylaşılmasını sağladığından iletişimin kalitesi güçlü kültürle artmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990: 133).

Kurumsallaşma ile işletmeler hesap verebilir olmakta ve bu da yine her türlü işletme eylemini etkilemektedir. Bu sayede bilgi paylaşımı çalışanlar ve ilgili kişiler arasında yüksek düzeyde olmakta ve bu da pazarlama stratejilerinin daha iyi uygulanmasını sağlamaktadır (Frazier, 1999: 239; Anderson and Coughlan, 1987: 72). Toplumlar işletmelerden sadece yüksek kalitede ucuz ürün istememektedirler. Aynı zamanda toplumsal değerlere saygı da beklemektedirler (Handelman and Arnold, 1999: 34). Aksi takdirde ürünler toplumlarca kabullenilmemekte ve işletme

performansı olumsuz etkilenmektedir. Toplumlar ürünü boykot edebildiği gibi ürün aleyhinde konuşarak da ürünün imajına zarar verebilmektedirler. İşletmeler hesap verebilir olabilmek için sosyal sorumluluk geliştirmektedir ve bu ise pazarlama eylemlerinin yapılaş biçimini ve içeriğini etkilemektedir (Day, 1994: 42).

Kurumsallaşmanın bir diğer boyutu olan tutarlılık, sosyal ilişkilerde daha önce öneminden sıkça bahsedilen güven kavramının gelişmesinde büyük önemi bulunmaktadır. Tutarlılık işletme eylemlerinin, stratejilerinin ve politikalarının uyumlu olmasının yanında işletmelerin verdiği sözleri yerine getirmesi ve benzer durumlarda benzer tepki vermesi olarak görülmektedir. Tutarlılık işletmelerde koordinasyonu, entegrasyonu ve kontrolü kolaylaştırmaktadır. Bunlar ise işletmelerin pazarlama eylemlerinde uyumluluğu ve bu eylemlerin bütün çalışanlarca ve yöneticilerce desteklenmesini sağlamaktadır. Bunlar da işletmelerin pazarlama eylemlerini daha etkin yapabilmelerini sağlamakta ve müşterilerin güvenini artırmaktadır (Swait and Erdem, 2002: 305; Denison, 1990). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2a: Formalleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Otonomi pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: Profesyonelleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2d: Kültürel güç pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2e: Saydamlık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2f: Sosyal sorumluluk pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2g: Tutarlılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

### **4.3. Adaptif Yetenekler ve Pazarlama Eylemleri**

İşletmeler rekabetçi avantaj elde etmek ve uyum sağlamak için pazarlama eylemleri yapmaktadırlar ve bunu da adaptif yeteneklerini geliştirerek gerçekleştirmektedirler (Chang, 1995: 6). Çevreye uyum sağlama çabası olarak görülebilecek pazarlama eylemlerinin düzeyi, işletmenin sahip olduğu adaptif yeteneklerine bağlıdır (McKee et al, 1989: 21). Yüksek adaptif yetenekler yüksek pazarlama eylemlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Adaptif yetenekler strateji

seçiminde etkili olarak pazarlama eylemlerini etkilediği gibi aynı zamanda doğrudan da pazarlama eylemlerini etkilemektedirler. Adaptif yeteneği fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı pazarlama eylemleri gerçekleştirebilmekte, pazara daha çok yeni ürün sürebilmekte ve yeni pazarlara girebilmektedirler (Boeker and Goodstein, 1991: 806). Adaptif yeteneklerinden biri olan örgütsel öğrenme işletmelerin pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Örgütsel öğrenmenin fazla olması pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlar (Sinkula, 1994: 37). İşletmelerin öğrenme isteklerinin fazla olması Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapmalarına neden olmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990: 133). Değişimi oluşturma da işletmelerin adaptif yeteneğidir ve pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Yeni ürün geliştirmek reklam ve dağıtım faaliyetlerini etkilemektedir. Yeni ürünlerden tüketicilerin haberdar edilmesi için reklam faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir (Ailawadi et al, 1994: 86). Müşteri odaklılık uyum sağlamanın bir boyutudur ve pazarlama eylemlerinin yoğun olarak yapılmasını gerektirmektedir. Pazarlama eylemlerinin önemli bir unsuru rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinmektir. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişme ve trendler anlaşılabilir (Day, 1994: 42). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4a: Örgütsel öğrenme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4b: Değişimi oluşturma pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4c: Müşteri odaklılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

## 5. İŞLETME PERFORMANSI

Literatürde örgütsel performansı açıklayan üç perspektif bulunmaktadır. Bunlardan ilki hedef yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre performans işletmelerin tanımlanabilir nihai hedeflere (goals) ulaşmasıdır. İkinci yaklaşım ise sistem yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çevre ile işletme arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre performans kıt ve değerli kaynakları koruma ve ulaşma yeteneği olarak görülmektedir. Üçüncü yaklaşım ise süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı ise performansı işletme çalışanlarının davranışları açısından tanımlamaktadır. Süreç açısından performans belirli çıktıları alabilmek amacıyla girdileri çıktıya dönüştürme demektir. Performans çok boyutludur ve çok farklı açılardan değerlendirilebilir ve her bir değerlendirme yapanın yaklaşımına göre farklılık göstermektedir (Ford and Schellenberg, 1982: 51; Dess and Robinson, 1984: 266). İşletme ile ilgili çıkar grupları (yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler vb.) kendi perspektiflerinde performansın değişik boyutlarına odaklanabilmektedirler. Performans en az ve etkin maliyet ile gerçekleşen çıktı ve çıktı ile elde edilen sonuç arasındaki ilişkidir. Üretkenlik belirli bir zamanda bitirilen iş miktarını gösteren bir oran iken, performans kalite, tutarlılık ve diğer faktörleri içeren daha kapsamlı bir göstergedir (Chien, 2004: 290; Alpkan, 2004). Üstün performans, rekabet avantajının korunması ile sağlanmaktadır ve rekabet avantajı sağlayan unsurlar performansı artırmaktadır (Piercy et al, 1998: 380).

Performans ölçümü, performansı tanımlayacak, raporlayacak ve analiz edecek veri toplama ve göstergelerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımda performans ölçümü, eylemlerin etkinliğinin ve verimliliğinin rakamlarla gösterilme süreci olarak açıklanmaktadır (Jaworski and Merchant, 1988: 27; McAdam and Bailie, 2002: 976; Chin et al, 2003: 444). İşletme performansı, işletme çıkar çevreleri ile ilişkilerin etkin bir şekilde yürütülmesi olarak da tanımlanmaktadır (Sirgy, 2002: 146; Kazan et al, 2006: 15). Performans ölçümü işletmelerin yürüttükleri eylemlerin başarı derecesini belirlemek ve strateji geliştirmek açısından son derece önemli bir unsur olduğundan, yöneticiler tarafından özenle yürütülmesi gereken bir süreçtir (Dess and Robinson, 1984: 266; Keats and Hitt, 1988: 576).

Unutulmamalıdır ki işletmelerin devamlılığı ve başarısı için kendi durumlarını değerlendirmede performans ölçümü son derece gereklidir. Günümüz pazarında ayakta kalabilmek için işletmelerin, mevcut temel değerleri ortaya çıkartmak, gelişmek için fırsatları belirlemek ve operasyonel stratejileri geliştirmek için performanslarını geliştirmeleri gerekmektedir (Chin et al, 2003: 444; Kaya et al, 2003). Performans geliştirebilmek için ise önce mevcut durumun belirlenmesi yani performansın ölçülmesi gerekmektedir.

Performans ölçümünün fonksiyonları pazar beklentileri ile stratejik hedefler arasında uyumu sağlamak, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını koordine etmek ve daha önce belirlenen stratejik hedeflere ulaşmayı gözlemlemek olarak özetlenebilir (Lockamy, 1998: 743; Walker and Ruekert, 1987: 19).

Performans ölçümünün önemini artıran unsurlar yedi maddede toplanabilir (McAdam and Bailie, 2002: 976);

- 1) iş özelliklerinin değişmesi,
- 2) artan rekabet,
- 3) örgüt rollerindeki değişim,
- 4) dış talep değişikliği,
- 5) bilgi teknolojisinin gücü,
- 6) belirli ilerleme çabaları,
- 7) ulusal ve uluslararası kalite ödülleri.

Performans ölçümü, sadece geçmiş çıktılarının değerlendirilmesi olarak görülmemeli aynı zamanda gelecekteki başarı için de önemli bir yönetim fonksiyonu olan kontrol ve planlama aracı olarak da görülmelidir. İşletmenin genel sağlık durumunu ortaya koymak ve işletme stratejilerinin ne oranda uygulandığını ve stratejilerin ne kadar doğru seçim olduğunu belirlemek açısından performans ölçümü son derece önemlidir. Performans ölçümünün önemini pazar çevresindeki hızla gerçekleşen değişiklikler de artırmaktadır (McAdam and Bailie, 2002: 976). İşletmeler değişime ne kadar uyum sağlayabildiklerini yine performans ölçümüyle belirleyebilirler.

İşletme performansının değişik boyutları vardır. Bu boyutlar finansal ve finansal olmayan, kalitatif ve kantitatif olarak örneklendirilebilir (Chin et al, 2003: 445). Değişik fonksiyonlara odaklanan kişiler, performans ölçümünü farklı alanlara yoğunlaşmasının gerektiğini belirtmektedir. Muhasebe kökenli araştırmacılar, performans ölçümünü muhasebe metotları ile yapmaktadırlar. Finans kökenli araştırmacılar ise performans ölçümünün geçmişe değil geleceğe odaklanması gerektiğini söylemektedirler. Yönetim bilimlerinden araştırmacılar ise toplam kalite yönetimi ile performans ölçümü yapmaktadır. Bazı pazarlama bilimcileri ise işletme performans ölçümünün pazar payının belirlenmesi ile yapılabileceğini belirtmektedir. Burada işletme hedeflerinin ne olduğu ön plana çıkmakta ve bu hedeflere göre performans ölçümü gerçekleşmektedir. Ancak performans ölçümünün mümkün olduğunca işletmelerle ilgili farklı alanları dikkate alması gerektiği hatırlanmalıdır (Sirgy, 2002: 146).

Performans ölçümünü finansal verilerle yapma çeşitli yönlerden eleştirilmektedir. Bu eleştiriler bu tür performans ölçümünün geleceğe ait performansı göstermediği, kısa dönemliliği ön plana çıkardığı, dışardan ziyade işletme içine odaklandığı, stratejik odaktan yoksun olduğu ve çoğunlukla da yeniliği önlediği yönündedir (Kennerley and Neely, 2003: 214). Ancak pazar çevresinin sürekli değişmesi yöneticilerin kısa dönemli performansa odaklanmasına neden olmaktadır. İşletmelerin başarısı temel olarak uzun süre varlık göstermeleri ve büyümeleri olarak tanımlanabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemleri işletmelerin uzun süreli varlık göstermelerini ve büyümelerini sağlayacak faktörler üzerinde yoğunlaşmalıdır (Sirgy, 2002: 146). Bunlar da genel olarak, işletmelerde değişik departmanlar arasındaki ilişkilerin ve iç ve dış çevredeki kişiler ile ilişkilerin kalitesine bağlıdır. Performans ölçümü çapraz fonksiyonlar arası ilişkilerdeki iyileşmeyi, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini, verimlilik artışını, rekabet etme gücünü ve stratejilerin uygulanma düzeyini ölçmeye yönelik düzenlenmelidir (Jaworski and Merchant, 1988: 28; Chin et al, 2003: 445; Bourne et al . 2002: 1293; Stewart, 1997: 105; Bertels et al, 1999: 609).



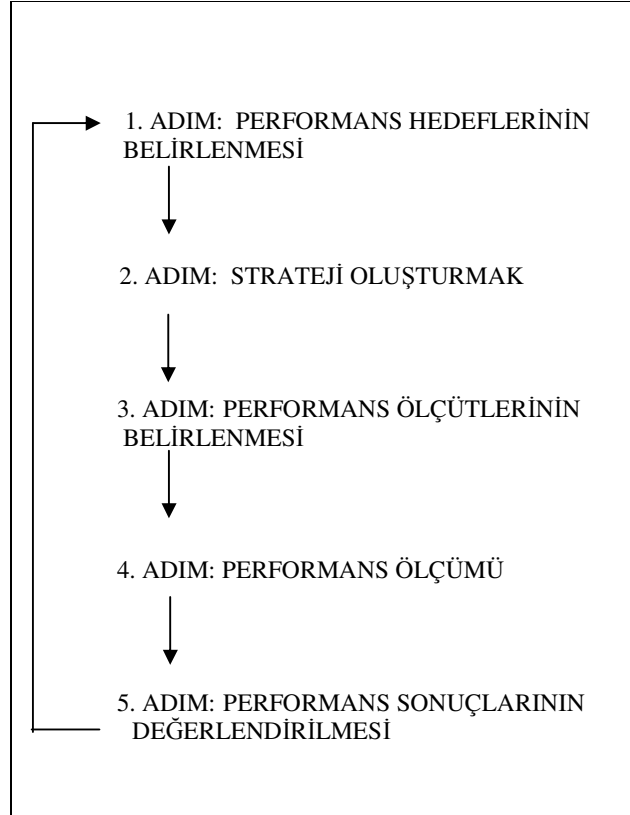
## 5.1. Performans Ölçme Süreci ve Değerleme

Performans ölçümü stratejik karar almada önemli bir yere sahiptir. İşletmeler hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmektedirler. İşletmeler belirlenen stratejilere göre politik ve taktik düzeyde eylemler yapmaktadırlar. Belirlenen stratejilere uygun geliştirilen performans ölçütleri ile performansı ölçerek sonuçlarını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler öznel yargılar geliştirmektedir ve bu yargılar daha sonraki dönemler için hedefler ve strateji geliştirmeyi etkilemektedir. İyi dizayn edilmiş ölçüm sisteminin kendini yenileyebilmesi ve rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler, ölçütlerin gözden geçirilmesi, yenilenmesi ve eski olanların kullanılmaması, ölçüm sistemini iyi kullanacak yetenekli çalışanların olması, yeterli veriyi toplayacak analiz edecek ve raporlayacak esnek bir sistemin olması ve ölçümün değerini bilen ve doğru ölçütlerin öneminin farkında olan bir kültürün olmasıdır (Kennerley and Neely, 2003: 214).

Performans ölçme sürekli yapılan dinamik bir süreçtir ve çeşitli adımları içermektedir (Şekil 5.1). İşletmeler faaliyet gösterirken performans ölçme sürecini de sürekli işleterek durumlarını ve başarılarını gözlemlemeye çalışmaktadırlar. Aşağıdaki bölümlerde bu süreç detaylı bir şekilde incelenmektedir.

1. Adım: Performans ölçüm sürecindeki ilk adım hedeflerin konmasıdır. Konulan hedeflerin iyi belirlenmesi performans düzeyini etkileyeceğinden özenle yapılmalıdır. Çalışanların katılımı da bu aşamada önemlidir. Konulacak hedefler ulaşılabilecek düzeyde olmalıdır. Ulaşılabilecek düzeyden yüksek ya da düşük hedef koymak çalışanların motivasyonunu azaltabilmektedir. Performans hedeflerinin elde edilebilir olması çabuk eyleme geçmeyi ve zorlanmadan devam edilmesini sağlamaktadır (Chin et al, 2003: 445; Dess and Robinson, 1984: 266).

2. Adım: Daha sonraki adım hedeflerin elde edilmesini sağlayacak stratejinin oluşturulmasıdır. Performans ölçümü hedeflere yönelik devamlı gelişmeyi, işletmenin stratejik yönüyle uyumlu eylemler yapmasını cesaretlendirir ve gereksiz



Şekil 5.1. Performans Ölçme Süreci

Kaynak: Chin et al, 2003

eylemleri eler (Chin et al, 2003: 445). Performans ölçümünde yapılması gereken önemli evre işletmeyi başarılı kılacak eylemlerin belirlenmesidir. Vizyonun başarısını sağlayacak eylemlere odaklanmalı ve eylemlerin ölçülmesi hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak politika ve uygulamaları desteklemeli ve bunlar uyumlu olmalıdır. Strateji ile performans arasındaki ilişki çok sayıda araştırma tarafından ortaya konmuştur. Performans stratejik ve ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bazı araştırmacılar performansın işletmelerin stratejilerinden doğrudan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle strateji ile çevrenin uyumu performansı direkt etkilemektedir. Ekonomik hedefler karlılık, satışlar, maliyetler gibi unsurlar olurken stratejik hedefler pazar genişletme, rekabetçi tepki, pazarda yer edinme, işletme ya da ürün bilinirliğini artırma gibi unsurlar olabilmektedir. Dolayısıyla stratejik ve ekonomik hedeflere ulaşma oranı işletme performans oranını göstermektedir denilebilir (Cavusgil and Zou, 1994: 2).

3. Adım: Bu adımda performans ölçütleri belirlenmektedir. Performans stratejilerin gerçekleşme oranıdır. Bu nedenle performans ölçütleri oluştururken stratejik hedefler göz önünde bulundurulmalıdır ve performans ölçütleri stratejiden üretilmektedir (Dess and Robinson, 1984: 266; Brooks and Coleman, 2003: 30). İşletmenin genel sağlık durumunu ortaya koyacak ve işletmenin stratejileri ile uyumlu olacak kapsamlı performans ölçütleri gerekmektedir. İşletmelerin yetersiz ve uygun olmayan ölçütler nedeni ile stratejileri uygun eylemlere dönüştüremedikleri görülmektedir (McAdam and Bailie, 2002: 976). Performans ölçütleri eylemlerin verimliliğini ve etkinliğini rakamlaştıran kriterler olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel olarak performans ölçümünün genelde finansal verilerle yapıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar bunları kısa dönemli sonuç almayı ön plana çıkartması, yerel iyimserliği artırması ve dışa odaklanmaması nedeniyle eleştirmektedirler (Kennerley and Neely, 2003: 214). Çoğu araştırmacılar iyi tanımlanmış performans boyutlarının olmasını, belirli başarı ve ilerlemeyi gözlemlemek açısından son derece önemli bulmaktadırlar (Chin et al, 2003: 445).

Kriterlerin oluşmasında, çalışanların katılımının sağlanması da gerekmektedir. Çünkü eylemi gerçekleştirecek kişiler hangi süreçlerin ölçülerek iyileştirilmesi gerektiğini daha iyi bilmektedir. Bu sayede çalışanlar performansa sorumluluk geliştirmektedirler (Frazier, 1999: 240). Hedeflere ulaşmak için tutarlı, örgütsel eylemleri ortaya çıkaracak ve hedeflere entegre performans ölçütleri geliştirilmelidir (Lockamy, 1998: 743). Performans ölçütlerinin amacı ölçüm sistemlerinin işletme ihtiyaçlarına uyumlu olmasını sağlamaktır (Brooks and Coleman, 2003 : 30).

Performans ölçütleri davranışları etkilemektedir ve dolayısıyla da performansa etkisi vardır. İşletmelerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için strateji, eylem ve performans ölçütleri ilişkili olmalıdır (Jaworski and Merchant, 1988: 35; Lockamy, 1998: 744). Eğer işletmeler bir süreci ölçmek isterlerse o süreç üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle konulacak performans kriterleri rasyonel, elde edilebilir ve işletme performansını kısıtlamayan optimal düzeyde olması gerekmektedir. Eğer konulan performans hedefleri elde edilebilir olmaz ise işletme çalışanları motivasyon eksikliği yaşayabilir ve umutsuzluğa kapılabilirler. Diğer taraftan şayet işletmelerde elde edilebilecek düzeyin altında bir hedef belirlenirse bu durumda da motivasyon eksikliği yaşanabilir ve elde edilebilecek performans düzeyi

ulaşılabilecek düzeyden düşük kalabilmektedir. Performans ölçümü motive edici olmalıdır ve performans ölçümü ile işletme hedeflerinin uyumlu olması çalışanların ölçümün amacını daha iyi anlamalarını sağlamaktadır (Chin et al, 2003: 446).

Ölçütler kalite, üretkenlik, envanter, zaman ve müşteri tatmini gibi konularda olmalıdır. Bunların dışında maliyet, esneklik, güvenilirlik, cevap verebilme, ürün ve ürün dizaynı, üretim planlama süreci, satın alma süreci, üretim süreci, yönetim, pazarlama ve müşteri hizmetleri ve finansal konular da olmaktadır (Chin et al, 2003: 446). Performans ölçümünde müşteri tatmini, öğrenme ve büyüme, içsel iş süreçleri ve finansal ölçütleri de kullanılmaktadır. Yine performans ölçümünün stratejilerle uyumlu olması için daha geniş kapsamlı ölçütler de kullanılabilir. Bunlar yönetim performansı, strateji kalitesi, müşteri tatmini ve çalışanların çalışma süresi olabilmektedir. Bu ölçütlerin kullanılması ve kontrol problemlerin saptanması, süreçlerin iyileştirilmesini ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayacağı belirtilmektedir. Başka araştırmacılar ise performans kategorilerini şu şekilde belirlemektedir: Müşteri sonuçları, insan kaynakları sonuçları, finansal performans, operasyonel performans, ürün ve hizmet sonuçları, tedarikçi ortak performansı, güvenlik, çevresel ve sosyal sorumluluk (McAdam and Bailie, 2002: 976).

Performans ölçme kriterleri işletmenin büyüklüğü, pazardaki konumu, makro ekonomik veriler ve sektöre göre değişebilmektedir. Bu kriterlerden bir kısmı liderlik, stratejik planlama, müşteri ve pazar odaklılık, bilgi ve analiz, insan kaynaklarına odaklanma, süreç yönetimi ve iş sonuçlarıdır. Kriterler işletme performansının kilit göstergelerinin bileşenleri ile ölçme ve değerlendirme çerçevesinde oluşmaktadır (Jaworski and Merchant, 1988: 35; Chin et al, 2003: 446). Performans ölçümünde kullanılacak ölçütler, zamana göre değişerek işletmelerin yeni şartlarına uyumlu hale getirilmelidir (Kennerley and Neely, 2003: 214). İşletmelerin sürekli değişen ihtiyaçlarına bağlı olarak performans ölçüm sistemleri de esnek olmalıdır.

4. Adım: Bu adımda artık performans ölçümü belirlenen alanlarda yapılmaktadır. Artan rekabet ve globalleşme işletmelerin daha rekabetçi olmasını gerektirmektedir. Bu da değer yaratmanın önemini ortaya çıkartmaktadır. İşletmeler kalite, müşteri hizmetleri, cevap verme gibi unsurlarla uzun vadeli değer

yaratabilirler. Bu nedenle bu unsurların da performans ölçümü ile ortaya çıkartılması gerekmektedir (McAdam and Bailie, 2002: 976). Çok sayıdaki performans göstergesi birleştirilerek tek bir indeks elde edilmelidir. Bu şekilde işletmenin genel performansı elde edilebilir. Chien'e (2004) göre bazı performans uygulama alanları ise şunlardır: Süreç haritalandırma ve ölçme, süreç iyileştirme, üretkenlikte iyileştirme, gözlemlene ve değerlendirme, örgüt iklimi ve kültürünü ölçme ve değerlendirme, iletişim sürecini iyileştirme, takım kurma ve takım etkinliğini iyileştirme, yönetim takımlarında uyum sağlama ve örgütsel yapının karmaşıklığını rasyonelleştirmediir.

5. Adım: Bu adımda ölçülen performans yöneticilerce değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme planlanan gelişme ve sonuç veren işletme eylemlerinin takip edilmesidir. Değerleme süreci işletmelere zayıf ve güçlü yönlerini ve buldukları konularındaki en iyi eylemleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Performans değerlemenin amacı iyi giden işlerin farkına varılması ve devam ettirilmesini sağlarken, ilave gelişme gerektiren alanlardaki çabaların belirlenmesi ve gösterilmesini de sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle gelişmek için zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesi ve fırsatların tanımlanması gerekmektedir. Performans değerlendirme stratejik hedeflerin gerçekleşmesinde performans ölçümleri ile işletmelerin mevcut durumlarının analiz edilmesidir (Chin et al, 2003: 447).

Performans ölçme ve değerlendirme kavramları literatürde karıştırıldığı görülmektedir. 'Assessment', 'measurement' ve 'evaluation' kelimeleri birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle kavramların tanımlanması karmaşıklığın giderilmesi için gereklidir. Ölçme bir betimleme işlemidir ve geniş anlamda ölçme belirli bir nesnenin ya da nesnelerin belirli bir özelliğe sahip olup olmadığının, sahipse sahip oluş derecesinin gözlenip, gözlem sonuçlarının sembollerle ve özellikle sayı sembolleri ile ifade edilmesidir. Değerlendirme ise bir yargılama işlemidir ve iki şeyin karşılaştırılmasına dayanır. Değerlendirme, ölçümlerden bir anlam çıkarmak ve ölçülen nesnelere hakkında bir değer yargısına ulaşmaktır. Elde edilen ölçümlerden bir anlam çıkarmak için söz konusu ölçümlerin bir ölçüt ile karşılaştırılması gerekir. Açıkça ifade edilmemiş olsa bile, her değer yargısı kesinlikle, bir ölçme sonucu ile bir ölçütün karşılaştırılmasına dayanır (Tekin, 1993). Performans sonuçları değerlendirildikten sonra düşük/yüksek,

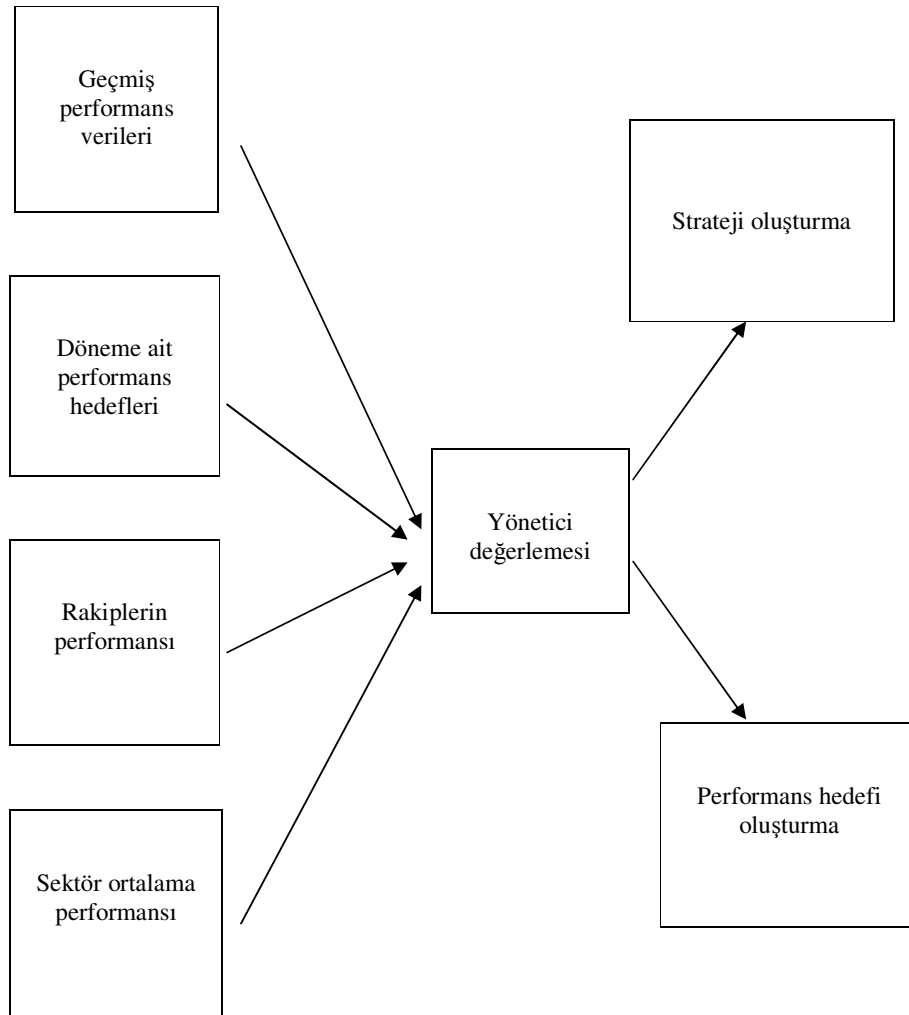
olumlu/olumsuz, tatmin edici/tatmin edici olmayan ve iyi/kötü gibi yargılara ulaşılmaktadır. Bu yargılar göreceli olup yöneticiye bağlı olarak gelişmektedir (Piercy et al, 1998: 381).

Performans değerlendirme stratejik planlamanın da temelini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme ile işletmeler zayıf ve güçlü yanlarını belirlerken fırsatlar da tanımlanabilir. Planlama sürecinde performans değerlemesinde kişisel yargılar önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda performans hedeflerinin oluşmasında da performans ile ilgili yargılar önemli yere sahiptir (Dess and Robinson, 1984: 266). Performans değerlendirme bilginin manasının anlaşılması, onları geliştirmenin ve uygulanmasının yollarını içermektedir (Thomas et al, 1993: 242).

Performans, stratejilerin gerçekleşme oranı olarak görülmektedir. Gerçekleşen performansın yöneticiler tarafından yorumlanması yapılmaktadır. Bu yorumlama performans çıktısının çeşitli kriterlerle karşılaştırılması sonucunda oluşmaktadır (Chin et al, 2003: 447). Performans değerlemesi, işletmenin geçmişteki performansı, işletmenin hedeflediği performansı, rakip performansı ve sektör performans ortalaması ile karşılaştırma yaparak gerçekleşmektedir (Brooks and Coleman, 2003: 30). Performans sonuçlarının değerlendirilmesi yöneticiler tarafından karşılaştırma yapılarak gerçekleştirilmektedir ve bu yöntem performans sonuçlarını değerlendirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Şekil 5.2).

**İşletmenin Geçmiş Performansı:** Mevcut dönemin gerçekleşen performans işletmenin geçmiş performansı ile karşılaştırılmaktadır. Burada geçmiş yılların en yüksek performansı ile mi, bir önceki dönemin performansı ile mi yoksa belirlenen dönemlerin ortalaması ile mi olacağı tamamen durumsaldır. Bunun kararı yıllara göre makro ekonomik veriler, pazardaki gelişmeler, işletmelerin stratejileri ve sektörel özellikler dikkate alınarak verilmektedir. Ancak değişken pazar çevresinde geçmişle karşılaştırma yapmak doğru olmayabilir (Brooks and Coleman, 2003: 30; Dess and Robinson, 1984: 266; Koberg, 1987: 799).

**Mevcut Dönem İçin Belirlenen Performans Hedefleri:** Performans değerlemede bir başka yöntem ise belirlenen performans hedefleri ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasıdır. Burada hedeflerin ne kadar tutturulduğu kontrol



Şekil 5.2. Performans Değerlemesi

Kaynak: Piercy et al, 1998; Dess and Robinson, 1984

edilmektedir. Burada da pazardaki hızlı değişim, makro ekonomik durumdaki hızlı değişim gibi unsurlar dikkate alınmalıdır (Jaworski and Merchant, 1988: 35; Wirtz and Mattila, 2001: 182). Klasik performans ölçme yöntemlerinin yapısal olarak geçmişe yönelik olması rekabetin yoğun olduğu günümüzde yetersiz kalmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle performans ölçümü işletmelerin kendileri için belirledikleri performans düzeyini de dikkate almayı zorunlu kılmaktadır (Kennerley and Neely, 2003: 214).

**Rakip Performans Verileri:** Performans sonuçlarını yorumlama alternatif performans göstergelerinin olmasıyla mümkündür. Bunlar da rakipler ve sektör ortalaması olmaktadır (Lockamy, 1998: 744; Matsuno et al, 2002: 21). Performans sonuçları rakip olarak algılanan işletmelerin performans çıktıları ile karşılaştırılarak da yapılmaktadır (Piercy et al, 1998: 382; Dess and Robinson, 1984: 266). Burada işletmelerin konumu ve hedefleri rakip işletme algılamasında etkili olmaktadır. Araştırmacılar yaptıkları ampirik çalışmalarda yöneticilerden kendi performansları ile rakip işletmelerin performanslarını karşılaştırarak değerlendirme yapmalarını istemektedir. Yöneticilerde performans ilgili yargılar, rakiplere göre aynı işi hangi oranda daha iyi yaptığı sonuç ve algılamasına bağlı olarak oluşmaktadır (Sirgy, 2002: 146). Performans değerlendirme rakiplere göre işletmelerin üstünlükleri ve neyi daha iyi yaptığını belirlemek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla da karşılaştırma yapılarak performansla ilgili yargılar oluşmaktadır. Bertels ve arkadaşları (1999) yaptıkları araştırmada rakip işletmelerin pozisyonlarının işletme performans sonuçlarını yorumlamakta yöneticiler tarafından kullanıldığını ortaya koymaktadır (Semple, 1996: 103).

**Sektör Verileri:** Bazı araştırmacılar performans ölçümünü, sektör verilerinin yöneticiler tarafından karşılaştırma yapmak için kullanılan bir değişken olarak görmektedir ve performans ile ilgili yargının buna bağlı olarak geliştiğini ortaya koymaktadırlar (Bertels et al, 1999: 609). Benzer organizasyonlar aynı sektörde ve büyüklük açısından yakın olan işletmelerdir. Performans yorumu bunlarla karşılaştırılma sonucunda yapılmaktadır (Thomas et al, 1993: 242; Dess and Robinson, 1984: 266). Orta ve küçük işletmelerde performans ölçme sistemleri yeterli kaynak ve yeteneğin olmaması nedeni ile büyük işletmelerden farklılık göstermektedir. Bunların genelde sektör performans ortalaması ile karşılaştırma yaptıkları düşünülmektedir. İşletmeler performanslarını endüstrinin büyüme performansıyla karşılaştırarak ölçebilmektedir (Keats and Hitt, 1988: 576; Pelham and Lieb, 2004: 175).

Beşinci adımdan sonra performans değerlemesi sonucunda oluşan yargılar doğrultusunda yeniden strateji belirleme ve ilgili kararların alınması gerçekleşmektedir (Santos and Belton, 2002: 1247). Strateji geliştirme ve uygulama sürekliliği olan bir süreçtir. Bu nedenle işletme performansı işletmelerin gelecekteki



stratejilerini belirlemek için kullanılmaktadır (Brooks and Coleman, 2003: 30; Stewart and McAuley, 2000: 564; Wirtz and Mattila, 2001: 183). Bu da performans ölçümünün önemini ortaya koymaktadır.

Bazı araştırmacılar, performans ölçümünün performansı belirleme, başarı ve başarısızlığı belirleme ve hedeflerin oluşmasında gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunlar, hızlı değişimin olduğu pazar çevresinde karar verme ve uygulamanın uyumlu olması ile performans ile stratejik süreçlerin ilişkili olmasının önemini vurgulamaktadırlar (McAdam and Bailie, 2002: 977). Performans ölçümü işlerin nasıl yapıldığını, işletmenin nerede olduğunu ve nereye gittiğini belirleyen mihenk taşlarıdır. Performans ölçümü neyi, nasıl ve neye değiştirme konusunda karar verilmesine yardımcı olması bakımından strateji geliştirmeye direkt katkıda bulunmaktadır ve performans sonuçları yöneticiler tarafından stratejik bir bilgi olarak kullanılmaktadır (Scott, 1987: 493; Thomas et al, 1993: 242).

## 5.2. Performans Boyutları

İşletmelerin performansları çeşitli boyutlarda incelenmektedir. Bunlar genelde işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama başarısıdır. Bu bölümde bu boyutlar incelenmekte ve operasyonelleştirilmektedir (Ruekert et al, 1985: 15). İşletmelerin performansları kısa dönemli ve uzun dönemli çıktılar olarak ölçülebilir. Burada işletme yöneticilerin öncelikleri ve işletmelerin örgütsel kaynakları belirleyici rol oynamaktadır (Walker and Ruekert, 1987: 19). İşlevsel performans ve çıktı performansı kısa dönemli performans olarak değerlendirilirken uyum sağlama uzun dönemli performans olarak görülmektedir. Belirli performans çıktılarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans çıktılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin yenilik ve uyum sağlama performansını artırmak çıktı performansını artırmakta fakat işlevselliği azaltabilmektedir. İşletme yöneticilerinin öncelikleri hangi performans çıktılarına odaklanılacağını belirlemektedir (Ford and Schellenberg, 1982: 51; Rust et al, 2002: 9).

### 5.2.1. İşlevsel Performans (Efficiency)

İşlevsel performans işletme programlarının girdilerle elde ettiği çıktıyla ölçülmektedir. İşlevsel performans işletmelerin performansını ölçmek için kontrol aracı olarak ve işletmelerin eylemlerinin ifade edilmesi ve sentezlenmesi için kullanılmaktadır. İşletmelerin başarısını ve işlevselliğini karlılık, yatırımın getirisi ve ilgili rakamlar göstermektedir. (Pruzan, 1998: 1382; Walker and Ruekert, 1987: 19; Ruekert et al, 1985: 16). Karlılık satışların getiri oranını, yatırımın getiri oranını ve varlıkların getiri oranını içermektedir. Etkili işletmelerin karlılığı yüksek olmaktadır ve kar müşterilere değer yaratıp vermek için gerçekleştirilen eylemlerin etkili ve etkin olmasının sonucu ortaya çıkmaktadır (Miller et al, 1985: 4; Gultinan and Gundlack, 1996: 94; McKee et al, 1989: 23; Homburg et al, 2002: 92; Chang, 1995: 9; Cavuşgil and Zou, 1994: 2; Chakravarthy, 1986: 490; Matsuno et al, 2002: 21; Dess and Robinson, 1984: 266; Rust et al, 2002: 9; Lumpkin and Dess, 1996: 136). Yüksek karlılık için işlevselliğin artırılması gerekmektedir. Bu da maliyetleri azaltarak ya da gelirleri artırarak elde edilebilir (Carson et al, 1999: 118). Yenilik yaparak müşteri tatmini ve müşteri tutma oranları artırıldığından gelirlerde artış olmaktadır. Satışların artmasında tüketicilerin kalite algılaması önemlidir. Süreçlerde yapılacak iyileştirme, maliyetleri azaltarak performansı artırmaktadır. Karı artırmak için iş süreçlerinin kalitesinin artırılması da gerekmektedir (Rust et al, 2002: 9; Gatignon and Xuereb, 1997: 78). Operasyonel performans da işlevselliğin göstergesidir (Keats and Hitt, 1988: 576). Endüstrinin büyüme hızı, konsantrasyonu, sermaye yoğunluğu, reklam yoğunluğu gibi unsurlar karlılığı etkilemektedir. İşletmelerin karlılığında işletmelerin rekabet ettiği endüstrinin özellikleri, işletmelerin rakiplere göre konumu ve işletme kaynaklarının kalitesi ve miktarı etkili olmaktadır (Hansen and Wernerfelt, 1989: 400).

### 5.2.2. Çıktı Performansı (Effectiveness)

Çıktı performansı önemli bir performans boyutudur ve rakiplere göre işletmelerin ürünlerinin ve programlarının başarısıdır ve örgütsel hedeflere ulaşma oranını göstermektedir. Çıktı performansı satışlardaki artış, pazar payı ve rakiplere

göre ürün kalitesi ile ölçülmektedir. Müşterilerin memnuniyeti de çıktı performansının göstergesi olmaktadır (Chakravarthy, 1986: 490; Cavuşgil and Zou, 1994: 2; Ruekert et al, 1985: 15; Walker and Ruekert, 1987: 19; Dekimpe and Hanssens, 1999: 2; Jaworski and Merchant, 1988: 35; Rust et al, 2002: 9). Pazar payındaki değişim oranının performans çıktısı olarak kullanılmasının temel nedenleri; 1) Bu oranlarla küçük ve büyük işletmelerin kazançlarının başlangıç pozisyonlarıyla karşılaştırılabilme imkanının olması ve finansal ve operasyonel performansın boyutu olmasıdır ve 2) Kamuya açıklanmaktadır ve ulaşılması kolaydır (Hansen and Wernerfelt, 1989: 401; McKee et al, 1989: 23; Homburg et al, 2002: 92; Matsuno et al, 2002: 21; Lumpkin and Dess, 1996: 136; Poza et al, 2004: 100).

### **5.2.3. Yenilik ve Uyum Sağlama**

Bu araştırmada üçüncü performans boyutu olarak yenilik ve uyum sağlama alınmaktadır. Yenilik ve uyum sağlama işletmelerin çevresine uyumlu olmak için değişme yeteneğidir. Değişik yollarla ölçülebilir ve genellikle de pazara yeni sunulan ürünlerin rakiplere göre sayısı ile ölçülür (Walker and Ruekert, 1987: 19; Ruekert et al, 1985: 15; Chakravarthy, 1986: 490; Matsuno et al, 2002: 21; Rust et al, 2002: 9; Lumpkin and Dess, 1996: 136).

### **5.3. Kurumsallaşma ve Performans**

Kurumsallaşma işletme yapılarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir ve bu yapılar performansın değişik boyutlarını farklı etkilemektedir. Kurumsallaşma ile şekillenen işletmelerin özellikleri doğrudan performansı etkilemektedir (Cavuşgil and Zou, 1994: 2). Araştırmacılar, işletme performansını işletmenin yapısının belirlediğini belirtmektedirler. Kurumsallaşma stratejileri, adaptif yetenekleri ve pazarlama eylemlerini etkileyerek performans üzerinde etkili olduğu gibi doğrudan da performansı etkilemektedir (Ruekert et al, 1985: 15; Keats and Hitt, 1988: 576). Kurumsallaşma çevredeki kaynakların işletmelerce daha çok kullanılabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir

(Ford and Schellenberg, 1982: 52). İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan kurumsal baskıların kullandıkları çeşitli mekanizmalar, işletme performansı üzerinde uzun süreli ve kapsamlı etki yaratmaktadır. Bu kurumlar işletmelerin ihtiyaç duyduğu fonlara sahip olduklarından işletmeler bu kurumların beklentilerini yerine getirerek işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için bu fonlara ulaşmaya çaba sarf etmektedirler. Kurumsallaşma ile işletmeler çevreyle uyumlu hale gelmektedir ve çevreyle uyum ise performansı artırmaktadır (Scott, 1987: 493).

Meyer ve Rowan'ın ayrımını yaptığı işletmelerin teknik ve kurumsal çevreleri işletmelerin işleyişinde farklı etkilerde bulunmaktadır. Teknik çevre ürün, hizmet ve karlılık şeklinde fiziksel çıktıları içerirken, kurumsal çevre işletmeyi meşrulaştıran ideolojileri ve süreçleri içermektedir (Boons and Strannegard, 2000: 13). Bu araştırmacılara göre işletmenin yaptığı bütün eylemler işletmeye değer katmamaktadır. Diğer bir deyişle işletmelerin yaptığı bütün eylemler işlevselliği artırmamaktadır. Özellikle kurumsal çevrenin oluşturduğu normlar, makro perspektifte bütün toplum düşünülerek geliştirildiğinden işletmelerdeki teknik çevrenin işlevselliğini azaltabilmektedir. Buna örnek olarak fabrikalarda kurulması gereken atık arıtma sistemleri gösterilebilir. Bu nedenle kurumsallaşma işlevselliği azaltan bir etki de yaratabilmektedir. Ancak uzun vadede pazarda ayakta kalabilmek için kurumsallaşma kaçınılmazdır (Walker and Ruekert, 1987: 19).

Formalleşme ile kontratlar yapılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır (Frazier, 1999: 241). Formalleşme ile koordinasyon artmakta ve kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun da işletmelerin performansları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29). Kurumsallaşma koordinasyonu artırarak üretim maliyetlerini azaltmaktadır (Gatignon and Xuereb, 1997: 78). Kuralların oluşması, işletmenin formalleşmesini de sağlamaktadır. Ancak formalleşme çalışanların otonomisini azaltacak şekilde olmaması durumunda işletmeye olan bağlılığı ve dolayısıyla da performansı artırmaktadır (Wallace, 1995: 232). Çalışanların katılımını sağlayan formal prosedürler performansı artırmaktadır (Adler and Borys, 1996: 64). Kurumsallaşma performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içermektedir. Bunların olması ise işletme stratejilerinin başarısını etkilemektedir. Formalleşme özellikle işlevselliği artırmaktadır (Ruekert et al, 1985: 16). Kontrol sistemleri ise işletmenin çıktı

performansını etkilemektedir. Kontrol sistemleri formal ve informal kontrol sistemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Formal olanlar yazılı ve yöneticilerce geliştirilen ve uygulanan mekanizmalardır (Jaworski and Merchant, 1988: 35). Kurumsallaşma işlevselliği artırmaktadır. Bunun nedeni ise yapılan mübadeleler, anlaşmalarla yapılmaktadır ve kimin ne yapacağını tanımlanmakta ve belirlenmektedir (Carson et al, 1999: 118). Formalleşme politikalarla eylemler arasında birlik sağlamak, yeterli yeteneği ya da bilgisi olmayan çalışanlarca yapılabilecek hataları azaltmakta, uzmanların yeteneklerinden maksimum yararlanmayı ve eylemlerin kontrolünü sağlamaktadır. Düşük düzeyde formalleşme hızlı karar almayı ve dolayısıyla da durumlara karşı uyum sağlamayı da artırarak performansı olumlu etkilemektedir (Matsuno et al, 2002: 21; Koberg, 1987: 799). Formalleşme standartlaşmayı sağlayarak maliyetleri de azaltmaktadır (Rust et al, 2002: 9).

Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle değişik ortamlarda baş etmek için eğitilmiş olduklarından, onlara otonomi verilmesi işletmenin performansını da artıran bir etki yaratmaktadır (Wallace, 1995: 235). Profesyoneller belirli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar ve bu uzmanlaşma işletmelerin yenilik yapmasını ve uyum sağlamasını artırmaktadır. Profesyoneller uzmanlık bilgilerini kullanarak işletme performansını artırmaktadır (Ruekert et al, 1985: 16).

Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadırlar. İşletme hedeflerini destekleyecek güçlü kültür ise performansı artırmaktadır. Kültürü oluşturan paylaşılan değerler, işletmelerin stratejileri uygulamalarında önemli bir yeri vardır ve performansı artırmaktadır (Hartline et al, 2000: 38; Jaworski and Merchant, 1988: 36). Kurumsallaşmaya zorlayan kurumsal baskılardan normatif baskının uyguladığı mekanizmalardan olan edinme, işletmenin teknik performansını artırarak üretim performansını etkilemektedir (Scott, 1987: 493). Bu normatif baskılar, işletmeler içerisinde çeşitli normların gelişmesini sağlamaktadır. Rekabetçi gücü artıran ve stratejiye odaklanmayı sağlayan kültür, işletme performansını artırmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29). Baskın örgüt kültürü çalışanların uyumlu olmasını, planlamaya odaklanmayı ve taklit eylemlerinin geliştirilmesini sağladığından pazarlama eylemlerinin daha etkili yapılmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da performansı artırmaktadır (Noble et al, 2002: 26). Güçlü kültür entegrasyonu

sağlamakta ve entegrasyonla (yatay ve dikey) ürün kalitesinde tutarlılık elde edilmektedir. Bunun nedeni ise üretim sürecindeki iletişimin artmasıdır (Szymanski et al, 1993: 2).

Hesap verebilirlik, kurumsallaşmanın önemli bir boyutudur ve işletmelerin performanslarını oldukça fazla etkilemektedir. Hesap verebilir işletmeler bilginin tutulması ve yayılması konusunda daha etkili olduklarından performansları da iyi olmaktadır. Ayrıca hesap verebilir işletmeler sosyal sorumluluk geliştirerek müşterilerin değerlerini dikkate alarak eylemler geliştirmektedirler. Bu da müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk göstermenin kısa vadede maliyetleri artırma etkisi olmakla birlikte, orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Sosyal sorumluluk yüksek fiyat uygulamasını da sağlamaktadır (McWilliams and Siegel, 2001: 119).

Tutarlılığın, kurumsallaşmanın önemli bir boyutu olduğu daha önce vurgulanmıştı. Strateji ile davranışlar arasındaki tutarlılığın sağlanması işletme performansını artırmaktadır (Hartline et al, 2000: 38). Tutarlılık etkinlik sağladığından kurumsallaşma işletme performansını artırmaktadır (Deshpande et al, 1993: 26). Stratejideki tutarlılık, maliyetleri azaltarak işletme performansını artırmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma stratejinin uygulanmasını sağlayarak performansı artırmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 29). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3a: Formalleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3b: Otonomi performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3c: Profesyonelleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3d: Kültürel güç performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3e: Saydamlık performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3f: Sosyal sorumluluk performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3g: Tutarlılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.

## 5.4. Adaptif Yetenekler ve Performans

Adaptif yetenekler, pazar fırsatlarını belirleme ve onlara yatırım yapma olarak tanımlanabilir ve adaptif yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Fakat kaynak kullanmayı gerektirdiğinden maliyetlidir. Ancak maliyetlere rağmen adaptif yetenekler uzun vadede faydalı olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığından uzun vadede yüksek performans çıktısı oluşturmaktadır. Uzun vadede işletmelerin ayakta kalabilmesi için yüksek adaptif yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir (McKee et al, 1989: 23; Stoica and Schindehutte, 1999: 7). Adaptif yeteneklerin artması, işletmenin ayırt edici yeteneklerini artırdığından belirli bir çevrede rakiplere göre bu tür işletmeler işleri daha iyi yapmaktadırlar ve işletmelerin performansı artmaktadır (Walker and Ruekert, 1987: 19; Cavaşgil and Zou, 1994: 2). Adaptif yeteneğin fazla olması pazar payının artmasını da sağlamaktadır (Matsuno and Mentzer, 2000: 2). İşletmelerin teknolojik uyum yeteneği, pazarlama uyum yeteneği, finansal uyum yeteneği ile satışlardaki artışla ve karlılık arasında pozitif ilişki vardır (Chang, 1995: 8).

Örgütsel öğrenme işletmelerin etkin olmasını artırarak performanslarını olumlu etkilemektedir (Hurley and Hult, 1998: 44). Öğrenme davranış değişikliğine neden olmakta ve bu da performansın artmasına neden olmaktadır (Slater and Narver, 1995: 64). Pazardaki değişimler işletmeler için belirsizlikler oluşturmaktadır. İşletmeler bu değişime yenilikle cevap vererek, belirsizliği azaltmaya ve performansını artırmaya çalışmaktadırlar (Han et al, 1998: 33). Yenilik yaparak müşteri tatmini ve müşteri tutma oranları artırıldığından gelirlerde de artış olmaktadır (Rust et al, 2002: 9). Yenilikler karlılığı artırmakta ve büyümeyi sağlamaktadır (Matsuno and Mentzer, 2000: 3; Thomas et al, 1993: 242; Pelham and Wilson, 1996: 31). Müşteriler yenilikçi ürüne yüksek fiyat vermeye razı olmaktadır. Bu ise gelirlerde artış sağlamaktadır (Szymanski et al, 1993: 2). Ürün farklılaştırma işletmelerin pazarda avantajlı bir konum elde etmesini sağlamaktadır. Bu da performans çıktılarını artırmaktadır ve özellikle de pazar payı ve karlılık artmaktadır (Song and Parry, 1997: 5). Yenilik yapmak kısa vadede maliyetleri yükseltmekle birlikte uzun vadede satışların ve gelirlerin artmasını sağlamaktadır (Reed et al, 1996: 183; Garbarino and Johnson, 1999: 71). Teknolojik yeniliklerle üretim süreçlerinin iyileştirilmesi üretim

maliyetlerini azaltarak performansı olumlu etkilemektedir (Gatignon and Xuereb, 1997: 78). Yenilik yapma yeni pazar alanlarına girmeyi sağlayarak uzun vadeli satışları artırabilir. Ancak kısa vadede kaynak kullanımı nedeniyle karlılığı azaltabilir (Lumpkin and Dess, 1996: 136). Müşteri odaklılık, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak işletme performansı üzerinde etkili olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin müşterileri için uzun vadeli değer yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir. Müşteri odaklılığın ürün geliştirme, ürün kalitesi, pazar payında ve karlılık üzerinde etkisi vardır. Müşterileri daha iyi anlamak, satışları ve pazar payını artırmaktadır. Müşteri odaklılıkla müşteri tatmini sağlanmakta ve bu ise maliyetleri azaltarak performansı artırmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 31; Reed et al, 1996: 183; Rust et al, 2002: 9). Müşteri odaklılık varlıkların getiri oranını yükselterek performansı artırmaktadır (Thomas et al, 1993: 242). Müşteri odaklılık etkin pazarlama yapmayı sağladığından satışlarda, pazar payında ve karlılıkta artış olmaktadır. Müşteri odaklılık, ihtiyaçların belirlenmesini kolaylaştırıp belirsizliği azalttığından performansı artırmaktadır (Noble et al, 2002: 27; Hartline et al, 2000: 39). Müşteri odaklılığın performans üzerindeki etkileri ile ilgili farklı bulgular bulunmaktadır. Aşırı müşteri odaklılığın yeni fırsatları belirlemeyi olumsuz yönde etkileyerek yeniliği dolayısıyla da performansı azaltabileceği vurgulanmaktadır. (Matsuno et al, 2002: 21; Gatignon and Xuereb, 1997: 78). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4d: Örgütsel öğrenme performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H4e: Değişimi oluşturma performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H4f: Müşteri odaklılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.

## **5.5. Pazarlama Eylemleri ve Performans**

İşletmeler pazarlama eylemleri yaparak hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu eylemler performansı doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu tezin adaptif yetenekler ve pazarlama bölümlerinde bu eylemlerin performans üzerindeki etkileri belirtilmişti. Burada ise kısaca pazarlama eylemlerinin performansa etkileri incelenmektedir.



Pazarlama eylemleri satışları artırmaktadır ve kısa dönemli kar maksimasyonu çoğu işletmelerce istenilen bir durumdur. Uzun dönemli kar maksimasyonun uygulanması zordur. Çünkü pazar şartları sürekli değişmektedir ve bu nedenle de işletmeler bu değişime ayak uydurabilmek için sürekli pazarlama karmalarını değiştirmektedirler. Pazar payını artırmak için pazarlama eylemleri yapmak gerekmektedir (Dekimpe and Hanssens, 1999: 2). Pazarı tarama riski azaltan bir unsurdur ve bu nedenle başarısızlıkları da azaltacağından işletme performansını artırmaktadır (Pelham and Wilson, 1996: 31). Satış elemanlarının desteklenmesi satışları artırarak karlılığı etkilemektedir (Szymanski, 1988: 65). İşletmeler çeşitli ekonomik hedeflere ulaşmak için ürünlerinin reklamlarını yapmaktadırlar ve denilebilir ki reklamların temel hedefi ekonomik sonuçlar elde etmektir (Drumwright, 1996: 72). Reklamların ülke ekonomisinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü ekonomiyi büyüme fonksiyonu bulunmaktadır. Bunu pazarı büyütür ve satışları artırarak yapmaktadır ve reklamların satışları ve pazar payını artıran etkisi bulunmaktadır (Eldridge, 1958: 242; Vakratsas and Ambler, 1999: 32; Szymanski et al, 1993: 4). Reklam harcamalarının artması pazar payını artırmanın yanında karlılığı da artırmaktadır. Özellikle pazara giriş engellerini de kaldırmaktadır. Ayrıca rakiplerin pazara girmesini önleme yönünde de engel oluşturmaktadır (Ailawadi et al, 1994: 86). Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5a: Pazarı tarama performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H5b: Satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H5c: Fiyat analizi performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H5d: Politik eylemler performansı pozitif yönde etkilemektedir.

## 6. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili verilerle yapılan analizler ve testler yer almakta ve ölçekleri uygulamadan önce yapılan ön araştırma özetlenmektedir. Araştırmada kullanılan örnekleme ait temel karakteristikler verilmekte ve veri elde etmek için kullanılan ölçekler ve veri toplama süreci açıklanmaktadır. Yine bu bölümde ölçeklerle ilgili yapılan güvenilirlik analizi de özetlenmektedir. Ayrıca bu bölümde literatür kısmında geliştirilen hipotezler test edilmektedir. Bunun için yapılan korelasyon analizlerine ve regresyon analizlerine de bu bölümde değinilmektedir.

### 6.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmada ana kütle olarak İstanbul ilinde İkitelli Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta boylu işletmeler seçilmiştir. Literatür kısmı incelendiğinde, araştırmada ele alınan kavramların işletmelerin yapılarıyla ve büyümeleri için gerçekleştirebilecekleri eylemlerle ilgili olduğu görülmektedir. Bu açıdan küçük ve orta boylu işletmelerin rekabet güçlerini artırıp büyümelerini gerçekleştirmek için nasıl yapılandıkları ve yaptıkları eylemleri araştırmak gerekli olduğu gibi aynı zamanda da onları incelemenin doğru ve yeterli veri elde etme açısından da isabetli olacağı düşünülmektedir. Yukarıda tanımlanan ana kütlede 1000 örneklem Kosgeb'e bağı olan işletmelerden rastgele seçilmiştir. Bu tür kurumlar gerek yayınları ile gerekse internet sayfalarında üye işletmeler hakkında kısıtlı da olsa bilgi sağlamaktadırlar.

### 6.2. Veri Toplama Tekniğı

Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anketle birincil bilgiye ulaşılabilmesi ve değışik araştırmalarda bu yöntemle elde edilen bilgi türünün geçerliliğı ve güvenilirliğı test edilerek, tatmin edici sonuçlar elde

edilmiş olması ve yine çeşitli analiz tekniklerinin yapılmasına olanak tanınması araştırma için yarar sağlamaktadır. Veriler SPSS programına girilerek gerekli analizler yapılmıştır.

### 6.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Güvenirliliği

Araştırmada çoğunlukla daha önce yapılan araştırmalarda kullanılmış ölçekler uygulanmıştır. Bu ölçeklerin güvenirliliği ve geçerliliği bu araştırmalarda test edilmiştir. Ancak bazı kavramlarla ilgili ölçeklere ulaşılamadığından, bunlarla ilgili ölçekler yapılan literatür taraması sonucunda geliştirilmiştir.

**Kurumsallaşma:** Yapılan faktör analizi ile kurumsallaşmanın unsurları olarak formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak ortaya konmuştur. Formalleşme, Wallace (1995) tarafından ve 4 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Formalleşme anketinin güvenirliliği 0.8662'dir. İşletmelerin profesyonelleşmesi 6 soru ile ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.8690 olarak bulunmuştur. Otonomi 4 soru ile ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.8096 olarak bulunmuştur. 1 Soru ile ise profesyonel sayısı ölçülmüştür. Kültürel güç Yılmaz et al (2005a) tarafından geliştirilen 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.8724'dir. Hesap verebilirlik, 15 önermeden oluşan anketle ölçülmüştür. Bunlardan 3'ü ile saydamlık ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.7749 olarak bulunmuştur. Sosyal sorumluluk, 10 soru ile ölçülmüş ve güvenirliliği 0.9207 olarak bulunmuştur. Tutarlılık, 11 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenirliliği 0.9144 olarak hesaplanmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıcılardan 5 (Kesinlikle katılıyorum) olmak üzere ve 1 (Kesinlikle katılmıyorum) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

**Adaptif Yetenekler:** Adaptif yetenekler Denison (1990) tarafından geliştirilmiş olan 15 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Adaptif yetenekler örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılıkla ölçülmektedir. Örgütsel öğrenme, 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüştür ve güvenirliliği 0.8060 olarak bulunmuştur. Değişimi oluşturma, 5 önermeden oluşan

sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.8612 olarak bulunmuştur. Müşteri odaklılık, 5 önermeden oluşan anket sorularıyla ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.78 olarak bulunmuştur. Sorular 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıclardan 5 (Kesinlikle katılıyorum) olmak üzere ve 1 (Kesinlikle katılmıyorum) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

**Pazarlama Eylemleri:** Pazarlama eylemleri McKee et al (1989) tarafından geliştirilen 14 önermeden oluşan anketle ölçülmüştür. Bu sorulardan 4 ile pazarı tarama ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.6262 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik 0.70’den küçük olmasına rağmen kabul edilebilir düzeydedir. 6 Soru ile satış elamanlarının desteklenmesi ve takibi ölçülmektedir ve güvenilirliği 0.8423 olarak bulunmuştur. 2 Soru ile fiyat analizi ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.7515 olarak bulunmuştur. 2 Soru ile politik eylemler ölçülmüştür ve güvenilirliği 0.9075 olarak bulunmuştur. Sorular 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıclardan 5 (Kesinlikle katılıyorum) olmak üzere ve 1 (Kesinlikle katılmıyorum) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

**Performans:** Performans, işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama boyutlarında Yılmaz et al (2005a) tarafından geliştirilen 16 önermeden oluşan ölçekle ölçülmüştür. İşlevsel performans 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.7665 olarak bulunmuştur. Çıktı performansı 5 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.8051 olarak bulunmuştur. Yenilik ve uyum sağlama 6 önermeden oluşan sorularla ölçülmüş ve güvenilirliği 0.8128 olarak bulunmuştur. Sorular 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıclardan performans çıktılarında 5 (Yüksek) olmak üzere ve 1 (Yetersiz) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

## **6.2.2. Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması**

Tezin araştırma kısmında kullanılacak olan ölçeklerin cevaplandırıclılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır.

Anketler pilot olarak seçilen 27 farklı işletmede çalışan kişilere uygulanmış ve anlaşılmasında sorun yaşanan sorular düzeltilmiştir. Anketin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla konuyla ilgili ve bilgili olan çeşitli akademisyenlere de anket gösterilerek görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda, anketlerin düzeltilen haliyle kullanılmasına karar verilmiştir.

Daha sonra ise, ön test amacıyla anketler rastgele seçilen Kosgeb veri tabanına kayıtlı 150 işletmeye posta yoluyla gönderilmiş ya da yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Bu anketlerden 57 tanesinin geri dönüşümü olmuş ve eksik ve dikkatsiz doldurulan formlar çıkartılarak 49 adet anket formu ile ön test analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Toplanan 49 adet anketin ön testinin istatistiksel analizi sonucunda, elde edilen bulgularda beklenen faktör yapıları ortaya çıkmıştır. Toplam 89 önerme ve 5 sorudan (demografik özelliklere ait) oluşan anket formu 4 sayfadan ibaret olup yaklaşık 20 dakikada doldurulabilmektedir. Anket sorularının sayısının çok olması genelde sorun olmakla birlikte daha önce araştırılmamış kavramları ölçmek için çok sayıda sorular sorulabileceği literatürde de görülmektedir (Jaworski and Kohli, 1993).

Cevaplamama etkisini ölçmek amacıyla verilerle ilgili t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucunda verilerin elde edildiği ilk 148 işletmeden gelen anket cevapları ile daha sonra gelen 54 işletmenin anket cevaplarının ortalaması karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun sonucu olarak anket gönderilip de cevap alınamayan 798 işletmeden cevap gelmesi beklenmeden sonraki istatistiksel analizlere geçilmiştir.

### **6.2.3. Verilerin Toplanması**

Anket formlarının önemli bir kısmı kargoyla, belirlenen işletmelere gönderilmiştir. Araştırmanın amacını açıklayan bir ön yazı hazırlanarak anketin ön kısmına iliştilmiştir. Ayrıca ulaşılabildiği bazı işletmelerden ise yüz yüze görüşme yoluyla veri toplanmıştır. Bu iki türlü anket uygulama yöntemlerinden

elde edilen veriler arasında fark olup olmadığı t-testi ile ölçülmüş ve anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

### **6.3. Örnekleme Ait Temel Karakteristikler ve Demografik Veriler**

Bu araştırma için İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta ölçekli işletmeler ana kütle olarak seçilmiştir. Bu ana kütlede rastgele 1000 işletme seçilmiş ve anket formu gönderilmiştir. Anketlerden 227 adedi geri dönmüş ve %22.7 geri dönüş oranı elde edilmiştir. Yapılan inceleme ile bunlardan 25 adedinin kullanılmayacağına karar verilmiştir. Geriye kalan 202 adet anket (seçilen örneklemin %20.2'si) örneklem hacmi olarak kabul edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda (Tablo 6.1) görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen işletmeler küçük ve orta boylu işletmeler olup farklı sektörlerden rastgele seçilmiştir. İşletmelerin seçildiği sektörlerin örneklem oranının %5'ni geçmemesine dikkat edilmiştir. Ancak tekstil sektörünün Türkiye'de çok yaygın olması ve işletmelerin önemli bir kısmının bu sektörde faaliyet göstermesi nedeni ile örnekleme bu sektör diğer sektörlerle göre daha fazla temsil edilmektedir. İşletmelerin ciro büyüklükleri ankette sorulmuş ancak önemli bir kısmından cevap alınamadığı ve alınanların da güvenilirliği konusunda şüpheler olduğundan ciro büyüklükleri ile ilgili analizler yapılmamaktadır.

### **6.4. Faktör Analizi**

Değişkenler arasındaki korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, temel bileşenlere ayırma yöntemiyle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Verimax dönüşümü sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesinin ifadesi güvenilirliktir. Başka bir

Tablo 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Değ.	Faktör	Anketteki sorular	Sayı	Min.	Mak.	Ortalama	Std. Sapma
Kurumsallaşma	formalleşme	A1	202	1	5	3,0396	1,5799
		A2	202	1	5	3,4455	1,4693
		A3	202	1	5	2,9703	1,6297
		A4	202	1	5	3,6238	1,4548
	otonomi	A5	202	1	5	3,4257	1,2286
		A6	202	1	5	3,6931	1,0766
		A7	202	1	5	3,7624	1,1941
		A8	202	1	5	3,6485	1,2853
	profesyonelleşme	A9	202	1	5	3,4604	1,4561
		A10	202	1	5	3,4752	1,2936
		A11	202	1	5	3,5693	1,2207
		A12	202	1	5	3,5297	1,3864
		A13	202	1	5	3,4109	1,2714
		A14	202	1	5	3,3861	1,4175
		A15	202	1	5	3,0644	1,4110
	kültürel güç	A16	202	1	5	3,5000	1,1855
		A17	202	1	5	3,4406	1,1882
		A18	202	1	5	3,4653	1,1158
		A19	202	1	5	3,6733	1,0982
	saydamlık	A20	202	1	5	3,7673	1,2054
		B1	202	1	5	3,9554	1,1560
		B2	202	1	5	3,8564	1,1987
		B3	202	1	5	3,8960	1,1735
	sosyal sorumluluk	B4	202	1	5	4,1832	1,0324
B5		202	1	5	4,3515	0,9198	
B6		202	1	5	4,2624	1,0296	
B7		202	1	5	4,2871	1,0775	
B8		202	1	5	4,1535	1,0562	
B9		202	1	5	4,0990	1,0882	
B10		202	1	5	4,0990	1,1063	
B11		202	1	5	4,1139	1,1026	
B12		202	1	5	3,9851	1,161	
B13		202	1	5	4,0693	1,2156	
tutarlılık	B14	202	1	5	4,0495	1,0545	
	B15	202	1	5	3,8416	1,0531	
	B16	202	1	5	4,0990	1,1063	
	B17	202	1	5	4,3168	0,9868	
	B18	202	1	5	4,0297	0,9718	
	B19	202	1	5	3,9950	1,0197	
	B20	202	1	5	4,0693	0,9800	
	B21	202	1	5	3,9406	1,0106	
	B22	202	1	5	4,0990	1,0222	
	B23	202	1	5	3,6980	1,2902	
	B24	202	1	5	3,6040	1,2858	

(Devam)		Anketteki sorular	Sayı	Min.	Mak.	Ortalama	Std. Sapma
Değ.	Faktör						
Adaptif yetenekler	örgütsel öğrenme	C1	202	1	5	3,6782	1,1972
		C2	202	1	5	3,9455	1,2266
		C3	202	1	5	3,5842	1,3026
		C4	202	1	5	3,3960	1,2858
		C5	202	1	5	3,4505	1,2929
	değişimi oluşturma	C6	202	1	5	3,5990	1,2978
		C7	202	1	5	3,3168	1,2453
		C8	202	1	5	3,7030	1,1764
		C9	202	1	5	3,3119	1,2446
		C10	202	1	5	3,7772	1,1130
	müşteri odaklılık	C11	202	1	5	3,3663	1,1989
		C12	202	1	5	3,4406	1,2374
		C13	202	1	5	3,5149	1,2976
		C14	202	1	5	3,2624	1,2280
		C15	202	1	5	3,6683	1,1434
Pazarlama eylemleri	pazarı tarama	E1	202	1	5	3,0891	1,1250
		E2	202	1	5	2,7525	1,3075
		E3	202	1	5	2,6832	1,4622
		E4	202	1	5	2,0396	1,3414
	satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam	E5	202	1	5	2,7475	1,3896
		E6	202	1	5	2,7426	1,3132
		E7	202	1	5	2,9653	1,1944
		E8	202	1	5	2,9208	1,3058
		E9	202	1	5	2,6188	1,3959
		E10	202	1	5	2,2970	1,3124
	fiyat analizi	E11	202	1	5	3,2772	1,4498
		E12	202	1	5	2,9901	1,4795
	politik eylemler	E13	202	1	5	2,8119	1,4470
		E14	202	1	5	2,9010	1,4863
Performans	işlevsel performans	F1	202	1	5	3,2178	1,0753
		F2	202	1	5	3,3020	1,1386
		F3	202	1	5	3,7921	0,9704
		F4	202	1	5	3,1386	0,9091
		F5	202	1	5	2,8663	1,3033
	çıkıtı performansı	F6	202	1	5	3,1386	1,2381
		F7	202	1	5	3,3713	0,9701
		F8	202	1	5	3,5347	1,0933
		F9	202	1	5	3,4752	1,0659
		F10	202	1	5	3,1287	1,0477
	yenilik ve uyum sağlama	F11	202	1	5	3,3564	0,9472
		F12	202	1	5	3,3960	1,0131
		F13	202	1	5	3,3663	1,0436
		F14	202	1	5	3,3614	1,0477
		F15	202	1	5	3,6832	1,0068
		F16	202	1	5	3,2772	1,0983



deyişle, güvenilirlik analizi bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirip ölçümün içsel tutarlılığını açıklamaktadır. Ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması tutarlılıktır. Faktör analizi sonucunda ulaşılan yapıya bağlı olarak değişkenlerle ilgili Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanması sonucu tüm güvenilirliklerin (pazarı tarama 0.6262 ve normlar 0.4437 dışında) literatürde kabul edilen 0.70'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda (Tablo 6.2) anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi sonucu Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 6.2. Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Urusları	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Kurumsallaşma	formalleşme	4	0.8662
	otonomi	4	0.8096
	profesyonelleşme	6	0.8690
	profesyonel sayısı	1	-
	kültürel güç	5	0.8724
	saydamlık	3	0.7749
	normlar	2	0.4437
	sosyal sorumluluk	10	0.9207
Adaptif yetenekler	tutarlılık	11	0.9144
	örgütsel öğrenme	5	0.8060
	değişimi oluşturma	5	0.8612
Pazarlama eylemleri	müşteri odaklılık	5	0.7800
	pazarı tarama	4	0.6262
	satış elemanları	6	0.8423
	fiyat analizi	2	0.7515
Performans	politik eylemler	2	0.9075
	işlevsel	5	0.8051
	çıktı	5	0.7665
	yenilik ve uyum	6	0.8128

Araştırmada kullanılan bazı ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığından, verilerin faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi 89 soru için keşifsel faktör analiziyle temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Verimax dönüşümü sonunda değişkenler 19 faktöre yüklenmiştir.

Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar (toplam açıklanan varyans: %63.885), formalleşme (açıklanan varyans %6,709), otonomi (açıklanan varyans %5,137), profesyonelleşme (açıklanan varyans %9,583), profesyonel sayısı (açıklanan varyans %2,679), kültürel güç (açıklanan varyans %8,238), saydamlık (açıklanan varyans %4,048) ve sosyal sorumluluk (açıklanan varyans %14,005) ve tutarlılık (açıklanan varyans %13,486 olmak üzere) 8 faktörle açıklanmaktadır. Kurumsallaşmayı oluşturan faktörlerden formalleşmenin güvenilirliği 0,8662'dir, otonominin güvenilirliği 0,8096, profesyonelleşmenin güvenilirliği 0,8690, kültürel gücün güvenilirliği 0,8724, saydamlığın güvenilirliği 0,7749, sosyal sorumluluğun güvenilirliği 0,9207 ve tutarlılığın güvenilirliği 0,9144'dür (Tablo 6.3). Daha sonra bu faktörler ikinci düzey faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör yükleri 0.50'nin üzerinde olan 7 faktör birleştirilerek kurumsallaşma olarak açıklanan faktör oluşturulmuştur ve varyansın %48,917'i açıklanmaktadır. Profesyonel sayısı olarak açıklanan faktör ise faktör yükü düşük olduğundan analizlerden çıkartılmıştır.

Adaptif yetenekler (toplam açıklanan varyans: 58,323) örgütsel öğrenme (açıklanan varyans %18,948), değişimi oluşturma (açıklanan varyans %19,599) ve müşteri odaklılık (açıklanan varyans %19,776) olmak üzere 3 faktörle açıklanmaktadır. Adaptif yetenekler değişkenini örgütsel öğrenme (güvenirliliği 0,8060), değişimi oluşturma (güvenirliliği 0,8612) ve müşteri odaklılık (güvenirliliği 0,7800) ve oluşturmaktadır. Bunlarla ilgili istatistiksel veriler aşağıdaki tabloda (Tablo 6.4) görülmektedir. Bu faktörler ikinci düzey faktör analizine tabi tutulmuş ve birleştirilerek adaptif yetenekler olarak açıklanan yeni faktör elde edilmiştir. Bunlar yeni değişkendeki varyansın %70.971'ini açıklamaktadır. Faktörlerin yeni değişkene yükleri ise 0.812 (örgütsel öğrenme), 0.834 (müşteri odaklılık) ve 0.880'dir (değişimi oluşturma).

Tablo 6.3. Kurumsallaşma Kavramı Ölçeğine Ait Sorular

Kurumsallaşma (toplam açıklanan varyans: %63.885)		Faktör
Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri
Açıklanan varyans %6,709 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8662 Ort.: 3,26 Std. Sapma: 1,28		
Formalleşme	A1. İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	0,86
	A2. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	0,84
	A3. İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	0,83
	A4. İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	0,73
Açıklanan varyans %5,137 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8096 Ort.: 3,63 Std. Sapma: 0,95		
Otonomi	A5. Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplu yararını gözetmektedir.	0,69
	A6. Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	0,68
	A7. Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	0,63
	A8. İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	0,47
Açıklanan varyans: %9,583 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8690 Ort.: 3,47 Std. Sapma: 1,04		
Profesyonelleşme	A9. Çalışanların terfi ettirmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	0,81
	A10. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	0,80
	A11. İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	0,73
	A12. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	0,70
	A13. İşletmemiz profesyoneldir.	0,68
	A14. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	0,65
Açıklanan varyans %2,679 Güvenirlilik Katsayısı: - Ort.: 3,06 Std. Sapma: 1,41		
Prof. Sayısı	A15. İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir	0,82
Açıklanan varyans %8,238 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8724 Ort.: 3,56 Std. Sapma: 0,94		
Kültürel güç	A16. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.	0,82
	A17. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.	0,80
	A18. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.	0,75
	A19. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	0,74
	A20. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	0,66
Açıklanan varyans % 4,048 Güvenirlilik Katsayısı: 0.7749 Ort.: 3,9 Std. Sapma: 0,97		
Saydamlık	B1. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.	0,61
	B2. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir.	0,52
	B3. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.	0,45
Açıklanan varyans %14,005 Güvenirlilik Katsayısı: 0.9207 Ort.: 4,16 Std. Sapma: 0,82		
Sosyal sorumluluk	B4. İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	0,82
	B5. İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	0,79
	B6. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	0,78
	B7. İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	0,70
	B8. İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	0,70
	B9. İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	0,66
	B10. İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	0,65
	B11. İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	0,63
	B12. İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	0,59
	B13. İşletmemiz şeffaftır.	0,47

Kurumsallaşma (Devam)		
Açıklanan varyans %13,486 Güvenirlilik Katsayısı: 0,9144 Ort.: 3,97 Std. Sapma: 0,79		
Tutarlılık	B14.İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbirleriyle uyumludur.	0,74
	B15.İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	0,72
	B16.İşletmemiz tutarlıdır.	0,72
	B17.İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	0,70
	B18.İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	0,70
	B19.İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	0,67
	B20.İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	0,67
	B21.İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	0,67
	B22.İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	0,62
	B23.İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	0,56
B24.İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	0,49	

Tablo 6.4. Adaptif Yetenekleri Ölçeğine Ait Sorular

Adaptif yetenekler (toplam açıklanan varyans: 58,323)		
Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri
Açıklanan varyans %18,948 Güvenirlilik Katsayısı: 0,8060 Ort.: 3,61 Std. Sapma: 0,94		
Örgütsel öğrenme	C1. Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir hedeftir.	0,79
	C2. İşletmemizde kimin ne yaptığı herkesçe bilinir.	0,79
	C3. Başansızlığı öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görmekteyiz.	0,60
	C4. İşletmemiz yenilikleri cesaretlendirir ve risk alanları ödüllendirir.	0,60
	C5. İşletmemizde çok az şey belirsizdir.	0,60
Açıklanan varyans %19,599 Güvenirlilik Katsayısı: 0,8612 Ort.: 3,54 Std. Sapma: 0,92		
Değişimi oluşturma	C6. İşletmemiz çevresine hızlı tepki verir ve kolay değişim gösterir.	0,78
	C7. İşletmeyi değiştirme teşebbüsleri çok ender dirençle karşılaşır.	0,70
	C8. İşletmemiz rakiplerine ve çevresel değişime uygun tepki vermekte başarılıdır.	0,64
	C9. İşletmemizdeki değişik birimler değişim yaratmak için sık sık işbirliği yapar.	0,59
	C10. İşletmemiz yeni ve gelişmiş iş yapma yöntemlerini sürekli benimser.	0,55
Açıklanan varyans %19,776 Güvenirlilik Katsayısı: 0,7800 Ort.: 3,45 Std. Sapma: 0,89		
Müşteri odaklılık	C11. Müşterilerin önerileri ve teklifleri işletmemizde sık sık değişime yol açmaktadır.	0,73
	C12. Müşterilerden gelen öneriler karar vermemizi direkt olarak etkilemektedir.	0,70
	C13. İşletme çalışanların müşterilerle direkt temasta bulunmaları teşvik edilir.	0,67
	C14. Nihai müşterilerimizin çıkarları çok nadiren kararlarımızda göz ardı edilir.	0,62
	C15. İşletmemizin üyeleri müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi anlamaktadır.	0,60

Keşifsel faktör analizi sonucunda araştırmada pazarlama eylemleri dört faktöre yüklenmiştir. Pazarlama eylemleri (toplam açıklanan varyans: 65,141) pazarı tarama (açıklanan varyans %13,947), satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam

(açıklanan varyans %25,013), fiyat analizi (açıklanan varyans %11,514) ve politik eylemler (açıklanan varyans %14,667) olmak üzere 4 faktörle açıklanmaktadır. Pazarı tarama (güvenirliliği 0,6262), satış elemanlarının takibi ve desteklenmesi (güvenirliliği 0,8423), fiyat analizi (güvenirliliği 0,7515) ve politik eylemler (güvenirliliği 0,9075) temel pazarlama eylemlerini oluşturmaktadır. Pazarı taramanın güvenirliliği 0,70'den düşük çıkmasına rağmen analizlerde kullanılmıştır. Çünkü bazı araştırmalarda bu düzeylerde güvenirliliği olan soruların kullanıldığı literatürde görülmektedir. Bunlarla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 6.5). Bu faktörler de ikinci düzey faktör analizine tabi tutulmuş ve pazarlama eylemleri olarak açıklanan faktör elde edilmiştir ve yeni faktördeki açıklanan varyans ise %47.967'dir. Faktörlerin bu değişkendeki yükleri ise 0.540 (satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam), 0.699 (politik eylemler), 0.752 (fiyat analizi) ve 0.756'dır (pazarı tarama).

Tablo 6.5. Pazarlama Eylemleri Ölçeğine Ait Sorular

Pazarlama Eylemleri (toplam açıklanan varyans: 65,141)		
Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri
	Açıklanan varyans %13,947 Güvenirlilik Katsayısı: 0.6262 Ort.: 2,64 Std. Sapma: 0,9	
Pazarı tarama	E1. Ekstra hizmetler için fiyat artırma	0,75
	E2. Ürün fiyatını artırmak	0,74
	E3. Mevcut müşterilere anket yapma	0,54
	E4. Rakiplerin müşterilerine anket yapmak	0,51
	Açıklanan varyans %25,013 Güvenirlilik Katsayısı: 0.8423 Ort.: 2,71 Std. Sapma: 0,98	
Satış elemanları ve reklam	E5. Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında yetenek testi yapılanların oranı	0,82
	E6. Deneyimli satış elemanları arasında müşteri şikayetleriyle ilgilenmek için eğitim alanların oranı	0,80
	E7. Deneyimli satış elemanları arasında müşteri iş profiliyle ilgili bilgi sağlananların oranı	0,79
	E8. Deneyimli satış elemanları içinde işletmenizin ürün bilgisiyle ilgili eğitim alanların oranı	0,78
	E9. Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında kişilik testi yapılanların oranı	0,77
	E10. Bütün medyadaki reklam harcamalarının rakiplerimize oranı	0,40
	Açıklanan varyans %11,514 Güvenirlilik Katsayısı: 0.7515 Ort.: 3,13 Std. Sapma: 1,31	
Fiyat analizi	E11. Rakip firmanın fiyatları ile ilgili bilgi toplamak	0,80
	E12. Rakip firmalardan bilgi toplamak için alışveriş yapmak	0,70
	Açıklanan varyans %14,667 Güvenirlilik Katsayısı: 0.9075 Ort.: 2,85 Std. Sapma: 1,4	
Politik ey.	E13. Kanun yapanlarla temas kurmak	0,90
	E14. Kanunların uygulanmasını takip eden memurlarla temas kurmak	0,89

Performans (toplam açıklanan varyans: 54,623) ise işlevsel performans (açıklanan varyans: %17,177), çıktı performansı (açıklanan varyans: %17,957) ve yenilik ve uyum sağlama (açıklanan varyans: %19,489) olmak üzere 3 faktörle açıklanmaktadır. Araştırmada performans işlevsel performans (güvenirliliği 0,7665), çıktı performansı (güvenirliliği 0,8051) ve yenilik ve uyum sağlama (güvenirliliği 0,8128) olarak ölçülmüştür. Bu faktör ve sorularla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 6.6) görülmektedir. Daha sonra bu faktörler de ikinci düzey faktör analizine tabi tutularak performans olarak tanımlanan tek faktör elde edilmiştir ve açıklanan varyansı %72,156'dır. Faktörlerin bu değişkendeki yükleri ise 0.828 (işlevsel performans), 0.838 (çıktı performansı) ve 0.881'dir (yenilik ve uyum sağlama performansı).

Tablo 6.6. Performans Ölçeğine Ait Sorular

Performans (toplam açıklanan varyans: 54,623)		Faktör Yükleri
Faktörler	Sorular	
Açıklanan varyans: %17,177 Güvenirlilik Katsayısı: 0,7665 Ort.: 3,26 Std. Sapma: 0,78		
İşlevsel performans	F1. Üretimde esneklik	0,75
	F2. Ürün/hizmet kalitesi	0,68
	F3. Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulaması	0,68
	F4. Ürün maliyetinin düşüklüğü	0,58
	F5. Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim	0,54
Açıklanan varyans: %17,957 Güvenirlilik Katsayısı: 0,8051 Ort.: 3,32 Std. Sapma: 0,81		
Çıktı performansı	F6. Pazar payı büyüklüğü	0,74
	F7. Ciro karlılığı (Kar / Toplam satışlar)	0,70
	F8. Toplam satışlar	0,69
	F9. Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi	0,65
	F10. Ürün tasarımı	0,60
Açıklanan varyans: %19,489 Güvenirlilik Katsayısı: 0,8128 Ort.: 3,4 Std. Sapma: 0,73		
Yenilik ve uyum sağlama	F11. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	0,72
	F12. İş süreç ve yöntemleriyle ilgili geliştirilen yenilikler	0,70
	F13. Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	0,66
	F14. Patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	0,62
	F15. İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	0,59
	F16. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sürebilme	0,47

## 6.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin ve yönünün belirlenmesinde kullanılmaktadır. Araştırmada iki değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfi ile sembolize edilmekte ve -1 ile +1 arasında değişmektedir. +1’e Yaklaştıkça pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığından ve -1’e yaklaştıkça negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer  $1 < r < 0.70$  ise değişkenler arasındaki ilişki güçlüdür, eğer  $0.70 < r < 0.40$  ise ilişkinin gücü ortadır, eğer  $0.40 < r < 0.20$  ise zayıf bir ilişki vardır ve  $0.20 < r$  ise ilişki ihmal edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

### 6.5.1. Temel Değişkenleri Oluşturan Unsurlarla İlgili

#### Korelasyon Analizi

Araştırmanın temel amacı kurumsallaşma, adaptif yetenekler, pazarlama eylemleri ve performans arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Yapılan faktör analizi ile bu temel kavramları oluşturan faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tek yönlü kuyruk testi ile yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 6.7) ve çoğunlukla değişkenler arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır.

### 6.5.2. Temel Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizleri

Bu kısımda ise araştırmada kullanılan temel değişkenler (temel değişkenler faktörlerin birleştirilmesi sonucunda elde edilmiştir) arasındaki korelasyonlar gösterilmektedir (Tablo 6.8). Bu ilişkiler de Pearson Korelasyon analiziyle tek yönlü

Tablo 6.7. Temel Değişkenleri Oluşturan Unsurlarla İlgili Korelasyon Tablosu

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Formalleşme	3,26	1,28	1																
2 Otonomi	3,63	0,95	,252**	1															
3 Profyonelleşme	3,47	1,04	,178**	,632**	1														
4 Kültürel güç	3,56	0,94	0,085	,389**	,407**	1													
5 Saydamlık	3,90	0,97	,267**	,465**	,368**	,412**	1												
6 Sosyal sorumluluk	4,16	0,82	,215**	,338**	,318**	,389**	,687**	1											
7 Tutarlılık	3,97	0,79	,147*	,479**	,393**	,414**	,587**	,670**	1										
8 Örgütsel öğrenme	3,61	0,94	,170**	,499**	,522**	,527**	,572**	,493**	,541**	1									
9 Değişimi oluşturma	3,54	0,92	0,023	,342**	,476**	,456**	,390**	,329**	,406**	,584**	1								
10 Müşteri odaklılık	3,45	0,89	0,053	,304**	,429**	,439**	,239**	,227**	,331**	,483**	,624**	1							
11 Pazarı tarama	2,64	0,90	0,112	0,057	0,055	0,095	,120*	0,093	0,051	,143*	,193**	0,114	1						
12 Satış elemanları	2,71	0,98	,150*	,209**	,378**	,244**	,195**	0,109	,145*	,263**	,306**	,341**	,265**	1					
13 Fiyat analizi	3,13	1,31	,159*	0,006	,124*	,146*	,129*	,199**	,143*	0,116	,143*	,201**	,422**	,205**	1				
14 Politik eylemler	2,85	1,40	,204**	0,112	,136*	0,025	0,110	0,067	0,091	0,099	0,089	0,082	,335**	,201**	,373**	1			
15 İşlevsel per.	3,26	0,78	0,109	,217**	,238**	,168**	,200**	0,102	,125*	,184**	,181**	,193**	0,037	,231**	0,029	0,035	1		
16 Çıktı per.	3,32	0,81	0,091	0,074	0,078	-0,027	,180**	0,035	0,079	0,003	0,083	-0,03	0,075	,227**	-0,008	0,061	,513**	1	
17 Yenilik ve uyum	3,40	0,73	0,042	,231**	,297**	,171**	,286**	,117*	,210**	,195**	,205**	,192**	0,009	,307**	-0,051	0,095	,608**	,625**	1

\*\* p &lt; 0.01 (tek yönlü kuyruk testi)

\* p &lt; 0.05 (tek yönlü kuyruk testi)



kuyruk testi ile incelenmiştir. Sonuçlar çoğunlukla literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

Kurumsallaşma ve adaptif yetenekler arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,629$  ve  $p<0,01$ ) görülmektedir. Kurumsallaşma ile pazarlama eylemleri arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,281$  ve  $p<0,01$ ) bulunmaktadır. Kurumsallaşma ile performans arasında ise yine pozitif yönde zayıf ilişki ( $r=0,247$  ve  $p<0,01$ ) bulunmaktadır. Adaptif yetenekler ile pazarlama eylemleri arasında ( $r=0,282$  ve  $p<0,01$ ) zayıf ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Adaptif yetenekler ile performans arasında pozitif yönde zayıf ilişki görülmektedir ( $r=0,247$  ve  $p<0,01$ ). Pazarlama eylemleri ile performans arasında ise göz ardı edilebilecek bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,134$  ve  $p<0,05$ ) (Tablo 6.8).

Tablo 6.8. Temel Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizi

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4
1 Kurumsallaşma	3,71	0,65	1			
2 Adaptif yetenekler	3,53	0,77	,629**	1		
3 Pazarlama eylemleri	2,83	0,80	,281**	,282**	1	
4 Performans	3,33	0,66	,247**	,184**	,134*	1
** $p < 0.01$ (tek yönlü kuyruk testi)						
* $p < 0.05$ (tek yönlü kuyruk testi)						

## 6.6. Hipotez Testleri

Aşağıda araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler verilmektedir. Araştırmanın literatür kısmında geliştirilen hipotezler detaylı olarak ele alınmış ve hipotezler için temel alınan literatürdeki araştırmalardan ve araştırmacıların görüşlerinden kapsamlı olarak bahsedilmiştir. Bu nedenle aşağıdaki kısımda özet olarak test edilmek için geliştirilen hipotezler bulunmaktadır.

- H1a: Formalleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H1b: Formalleşme değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1c: Formalleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1d: Otonomi örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H1e: Otonomi değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1f: Otonomi müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1g: Profesyonelleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H1h: Profesyonelleşme değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1i: Profesyonelleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1j: Kültürel güç örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H1k: Kültürel güç değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1l: Kültürel güç müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1m: Saydamlık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H1n: Saydamlık değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1o: Saydamlık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1ö: Sosyal sorumluluk örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H1p: Sosyal sorumluluk değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1r: Sosyal sorumluluk müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1s: Tutarlılık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
- H1ş: Tutarlılık değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H1t: Tutarlılık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H2a: Formalleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2b: Otonomi pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2c: Profesyonelleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2d: Kültürel güç pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2e: Saydamlık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2f: Sosyal sorumluluk pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2g: Tutarlılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H3a: Formalleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H3b: Otonomi performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H3c: Profesyonelleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H3d: Kültürel güç performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H3e: Saydamlık performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H3f: Sosyal sorumluluk performansı pozitif yönde etkilemektedir.

- H3g: Tutarlılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H4a: Örgütsel öğrenme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4b: Değişimi oluşturma pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4c: Müşteri odaklılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4d: Örgütsel öğrenme performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H4e: Değişimi oluşturma performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H4f: Müşteri odaklılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H5a: Pazarı tarama performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H5b: Satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H5c: Fiyat analizi performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- H5d: Politik eylemler performansı pozitif yönde etkilemektedir.

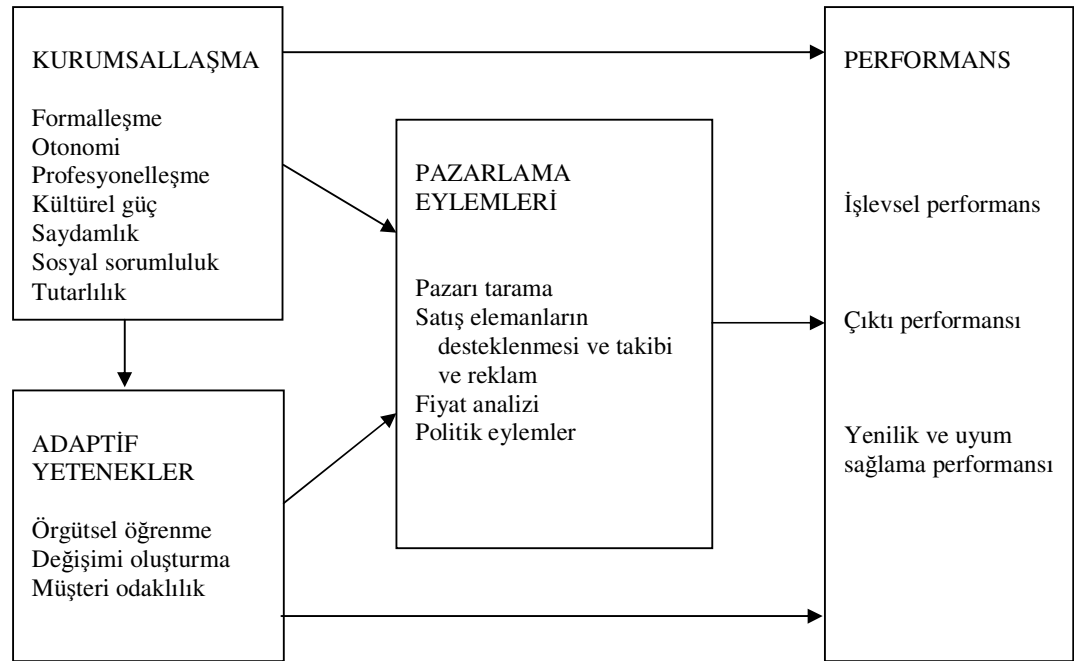
Araştırma modeli, literatür taraması sonucunda kavramlar arasındaki ilişkilere bağlı olarak geliştirilmiştir. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir (Şekil 6.1). Model, araştırmada temel kavram olan kurumsallaşma ile bu kavramın etkilediği işletmelerle ilgili diğer önemli kavramlar (adaptif yetenekler, pazarlama eylemleri ve işletme performansı) arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu ilişkiler geliştirilen hipotezlerle bu bölümde hiyerarşik regrasyon yöntemiyle test edilmektedir.

### **6.6.1. Kurumsallaşmanın İşletmelere Etkileri**

Bu bölümde, kurumsallaşmanın unsurlarının işletmelerin, adaptif yeteneklerine, pazarlama eylemlerine ve performansına etkileri, yapılan regrasyon analizleri ile incelenerek geliştirilen hipotezler test edilmektedir.

#### **6.6.1.1. Kurumsallaşmanın Adaptif Yeteneklere Etkileri**

Model 1a'da kurumsallaşmanın unsurları, bağımlı değişken olan örgütsel öğrenmedeki varyansın %49'unu açıklamaktadır. Modelin anlamlı ( $p < 0,000$ )



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

olduğu görülmektedir. Bu modelde anlamlı olan unsurlar profesyonelleşme ( $p < 0,008$  ve  $\beta = 0,203$ ), kültürel güç ( $p < 0,005$  ve  $\beta = 0,188$ ), saydamlık ( $p < 0,002$  ve  $\beta = 0,254$ ) ve tutarlılıktır ( $p < 0,039$  ve  $\beta = 0,179$ ). Kontrol değişkenleri olan işletmenin yaşı ( $p < 0,722$ ) ve çalışan sayısının ( $p < 0,107$ ) ise anlamlı olmadığı görülmektedir. Modelle ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 6.9).

H1a: Formalleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Otonomi örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1g: Profesyonelleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1j: Kültürel güç örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1m: Saydamlık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1ö: Sosyal sorumluluk örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1s: Tutarlılık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.9. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi

Model 1a	Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,019	0,756	H1a Ret
<b>Otonomi</b>	0,076	0,335	H1d Ret
<b>Profesyonelleşme</b>	0,203	0,008	H1g Kabul
<b>Kültürel güç</b>	0,188	0,005	H1j Kabul
<b>Saydamlık</b>	0,254	0,002	H1m Kabul
<b>Sosyal sorumluluk</b>	0,044	0,616	H1ö Ret
<b>Tutarlılık</b>	0,179	0,039	H1s Kabul
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,023	0,722	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,102	0,107	
Model			
R kare = 0,49	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans: %49	F= 18,847	Anlamlılık (p): 0,000	

Model1b'de (Tablo 6.10) kurumsallaşmanın unsurlarının değişimi oluşturmaya etkileri incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,000$ ) ve değişimi oluşturma bağımlı değişkenindeki varyansın %34'ünü açıklamaktadır. Profesyonelleşme ( $p < 0,000$  ve  $\beta = 0,380$ ), kültürel güç ( $p < 0,000$  ve  $\beta = 0,292$ ) ve saydamlık ( $p < 0,020$  ve  $\beta = 0,220$ ) değişimi oluşturmaya olumlu yönde etkilemektedir. Diğer unsurların ise anlamlı etkisi görülmemektedir.

H1b: Formalleşme değişimi oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: Otonomi değişim oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

H1h: Profesyonelleşme değişimi oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

H1k: Kültürel güç değişimi oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

H1n: Saydamlık değişimi oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

H1p: Sosyal sorumluluk değişimi oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

H1ş: Tutarlılık değişimi oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.10. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Değişimi Oluşturmaya Etkisi

Model 1b	Bağımlı Değişken: Değişimi Oluşturma		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	-0,131	0,059	H1b Ret
<b>Otonomi</b>	-0,105	0,243	H1e Ret
<b>Profesyonelleşme</b>	0,380	0,000	H1h Kabul
<b>Kültürel güç</b>	0,292	0,000	H1k Kabul
<b>Saydamlık</b>	0,220	0,020	H1n Kabul
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,137	0,168	H1p Ret
<b>Tutarlılık</b>	0,151	0,124	H1ş Ret
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,037	0,603	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,064	0,378	
Model			
R kare = 0,34	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans: %34	F= 10,717	Anlamlılık (p): 0,000	

Model 1c'de (Tablo 6.11) kurumsallaşmanın unsurlarının bağımlı değişken müşteri odaklılığa etkileri incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,000$ ) ve müşteri odaklılıktaki varyansın %26'sını açıklamaktadır. Modelde profesyonelleşmenin ( $p < 0,004$  ve  $\beta = 0,266$ ) ve kültürel gücün ( $p < 0,000$  ve  $\beta = 0,320$ ) anlamlı etkisi görülmektedir. Diğer değişkenlerin ise anlamlı etkisi görülmemektedir.

H1c: Formalleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1f: Otonomi müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1i: Profesyonelleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1l: Kültürel güç müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1o: Saydamlık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1r: Sosyal sorumluluk müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1t: Tutarlılık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.11. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Müşteri Odaklılığa Etkisi

Model 1c	Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	-0,026	0,716	H1c Ret
<b>Otonomi</b>	0,002	0,984	H1f Ret
<b>Profesyonelleşme</b>	0,266	0,004	H1i Kabul
<b>Kültürel güç</b>	0,320	0,000	H1l Kabul
<b>Saydamlık</b>	-0,004	0,965	H1o Ret
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,077	0,465	H1r Ret
<b>Tutarlılık</b>	0,128	0,219	H1t Ret
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,008	0,914	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,096	0,210	
Model			
R kare = 0,26	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans: %26	F= 7,707	Anlamlılık (p): 0,000	

### 6.6.1.2. Kurumsallaşmanın Pazarlama Eylemlerine Etkileri

Model 1d’de (Tablo 6.12) kurumsallaşmayı oluşturan unsurların pazarlama eylemlerine etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ) ve bağımlı değişken olan pazarlama eylemlerindeki varyansın %11’ini açıklamaktadır. Modelde tek anlamlı değişken profesyonelleşmedir ( $p < 0,005$  ve  $\beta = 0,287$ ). Diğer unsurların ise anlamlı bir etkisi görülmemektedir. Kontrol değişkeni çalışan sayısı ( $p < 0,049$  ve  $\beta = 0,166$ ) ise pazarlama eylemlerini olumlu etkilemektedir.

H2a: Formalleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Otonomi pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: Profesyonelleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2d: Kültürel güç pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2e: Saydamlık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2f: Sosyal sorumluluk pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2g: Tutarlılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.12. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Pazarlama Eylemlerine Etkisi

Model 1d	Bağımlı Değişken: Pazarlama Eylemleri		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,147	0,068	H2a Ret
<b>Otonomi</b>	-0,131	0,213	H2b Ret
<b>Profesyonelleşme</b>	0,287	0,005	H2c Kabul
<b>Kültürel güç</b>	0,108	0,219	H2d Ret
<b>Saydamlık</b>	0,046	0,675	H2e Ret
<b>Sosyal sorumluluk</b>	0,100	0,387	H2f Ret
<b>Tutarlılık</b>	-0,065	0,568	H2g Ret
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,113	0,180	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,166	0,049	
Model			
R kare = 0,11	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans= %11	F= 3,315	Anlamlılık (p) = 0,001	

### 6.6.1.3. Kurumsallaşmanın Performansa Etkileri

Model 1e’de kurumsallaşmanın unsurlarının genel performans bağımlı değişkenindeki etkisi incelenmektedir (Tablo 6.13). Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,020$ ) ve performanstaki varyansın %6’sını açıklamaktadır. Modelde saydamlık ( $p < 0,003$  ve  $\beta = 0,341$ ) performansı olumlu etkilerken sosyal sorumluluğun ( $p < 0,014$  ve  $\beta = -0,293$ ) olumsuz etkilediği görülmektedir. Diğer değişkenlerin ise anlamlı etkisi görülmemektedir.

H3a: Formalleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3b: Otonomi performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3c: Profesyonelleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3d: Kültürel güç performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3e: Saydamlık performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3f: Sosyal sorumluluk performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H3g: Tutarlılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.



Tablo 6.13. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Performansa Etkisi

Model 1e	Bağımlı Değişken: Genel Performans		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,012	0,884	H3a Ret
<b>Otonomi</b>	-0,066	0,542	H3b Ret
<b>Profesyonelleşme</b>	0,172	0,098	H3c Ret
<b>Kültürel güç</b>	-0,035	0,700	H3d Ret
<b>Saydamlık</b>	0,341	0,003	H3e Kabul
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,293	0,014	H3f Ret
<b>Tutarlılık</b>	0,129	0,272	H3g Ret
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,052	0,549	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,034	0,694	
Model			
R kare = 0,06	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans: %6	F= 2,273	Anlamlılık (p): 0,020	

Model 1f kişisel amaçlı oluşturulmuştur ve ilgili hipotez geliştirilmemiştir. Bu modelde (Tablo 6.14) kurumsallaşmanın unsurlarının işlevsel performansa etkisi görülmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlı olmadığından modelle ilgili yorum yapılmamaktadır ( $p < 0,191$ ).

Tablo 6.14. Kurumsallaşmanın Unsurlarının İşlevsel Performansa Etkisi

Model 1f	Bağımlı Değişken: İşlevsel Performans		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,031	0,710	
<b>Otonomi</b>	0,005	0,961	
<b>Profesyonelleşme</b>	0,165	0,120	
<b>Kültürel güç</b>	0,049	0,596	
<b>Saydamlık</b>	0,141	0,219	
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,166	0,172	
<b>Tutarlılık</b>	0,048	0,687	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,139	0,115	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,038	0,666	
Model			
R kare = 0,02	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans: %2	F= 1,404	Anlamlılık (p): 0,191	

Model 1g keşifsel amaçlı oluşturulmuştur ve ilgili hipotez geliştirilmemiştir. Bu modelde (Tablo 6.15) kurumsallaşmanın unsurlarının çıktı performansına etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,042$ ) ve çıktı performansındaki varyansın %5'i açıklanmaktadır. Modelde saydamlığın ( $p<0,003$  ve  $\beta=0,341$ ) olumlu, sosyal sorumluluğun ( $p<0,034$  ve  $\beta=-0,254$ ) ise olumsuz etkisi görülmektedir. Diğer değişkenlerin anlamlı etkisi görülmemektedir.

Tablo 6.15. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Çıktı Performansına Etkisi

Model 1g	Bağımlı Değişken: Çıktı Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,026	0,750	etkisiz
<b>Otonomi</b>	-0,105	0,333	etkisiz
<b>Profesyonelleşme</b>	0,080	0,446	etkisiz
<b>Kültürel güç</b>	-0,118	0,192	etkisiz
<b>Saydamlık</b>	0,341	0,003	etkili
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,254	0,034	etkili
<b>Tutarlılık</b>	0,124	0,292	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,053	0,539	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,096	0,269	etkisiz
Model			
R kare = 0,05	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans: %5	F= 2,004	Anlamlılık (p): 0,042	

Model 1h keşifsel amaçlı oluşturulmuştur ve ilgili hipotez geliştirilmemiştir. Bu modelde (Tablo 6.16) kurumsallaşmanın unsurlarının yenilik ve uyum sağlama performansına etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,002$ ) ve çıktı performansındaki varyansın %10'u açıklanmaktadır. Modelde saydamlığın ( $p<0,001$  ve  $\beta=0,381$ ) olumlu, sosyal sorumluluğun ( $p<0,006$  ve  $\beta=-0,323$ ) ise olumsuz etkisi görülmektedir. Diğer değişkenlerin anlamlı etkisi görülmemektedir.

Tablo 6.16. Kurumsallaşmanın Unsurlarının Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi

Model 1h	Bağımlı Değişken: Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	-0,031	0,700	etkisiz
<b>Otonomi</b>	-0,065	0,540	etkisiz
<b>Profesyonelleşme</b>	0,195	0,056	etkisiz
<b>Kültürel güç</b>	-0,013	0,886	etkisiz
<b>Saydamlık</b>	0,381	0,001	etkili
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,323	0,006	etkili
<b>Tutarlılık</b>	0,154	0,179	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,071	0,400	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,024	0,774	etkisiz
Model			
R kare = 0,10	Serbestlik derecesi: 9; 156		
Açıklanan Varyans: %10	F= 3,134	Anlamlılık (p): 0,002	

## 6.6.2. Adaptif Yeteneklerin İşletmelere Etkileri

Bu bölümde geliştirilen regresyon modelleri ile adaptif yeteneklerin işletmelerin pazarlama eylemlerine ve performansına etkisi incelenmektedir. İlgili hipotezler regresyon analiziyle test edilmektedir.

### 6.6.2.1. Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Etkileri

Model 2a'da (Tablo 6.17) adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine etkileri incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,000$ ) ve pazarlama eylemlerindeki varyansın %13,8'ini açıklamaktadır. Modelde müşteri odaklılığın anlamlı etkisi ( $p < 0,034$  ve  $\beta = 0,213$ ) görülmektedir. Modele kontrol değişkeni olarak girilen çalışan sayısı da anlamlı ( $p < 0,007$  ve  $\beta = 0,221$ ) etki yaratmaktadır. Diğer değişkenlerin ise etkisi anlamlı görülmemektedir.

H4a: Örgütsel öğrenme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4b: Değişimi oluşturma pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4c: Müşteri odaklılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.17. Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Etkisi

Model 2a	Bağımlı Değişken: Pazarlama Eylemleri		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	0,107	0,242	H4a Ret
<b>Değişimi Oluşturma</b>	0,114	0,284	H4b Ret
<b>Müşteri Odaklılık</b>	0,213	0,034	H4c Kabul
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,134	0,089	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,221	0,007	
Model			
R kare = 0,138	Serbestlik derecesi: 5; 160		
Açıklanan Varyans: %13,8	F= 6,293      Anlamlılık (p): 0,000		

Kurumsallaşmayı oluşturan unsurların ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerindeki etkilerini karşılaştırmak amacıyla aşağıdaki regrasyon modeli oluşturulmuştur (Tablo 6.18). Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,00$ ) ve pazarlama eylemlerindeki varyansın %15,9'unu açıklamaktadır. Pazarlama eylemlerinde en fazla etkili olan unsur müşteri odaklılık ( $p < 0,046$  ve  $\beta = 0,205$ ) olarak görülmektedir. Pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkileyen diğer unsurlar ise formalleşme ( $p < 0,037$  ve  $\beta = 0,167$ ), çalışan sayısı ( $p < 0,030$  ve  $\beta = 0,183$ ) (küçük ve orta ölçekli işletmelerde satış elamanların etkisi hayli fazladır) ve kısmen profesyonelleşmedir ( $p < 0,089$  ve  $\beta = 0,179$ ).

Tablo 6.18. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Etkisi

Model 2b	Bağımlı Değişken: Pazarlama Eylemleri		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,167	0,037	etkili
<b>Otonomi</b>	-0,122	0,236	etkisiz
<b>Profesyonelleşme</b>	0,179	0,089	etkisiz
<b>Kültürel güç</b>	-0,001	0,995	etkisiz
<b>Saydamlık</b>	0,009	0,935	etkisiz
<b>Sosyal sorumluluk</b>	0,129	0,254	etkisiz
<b>Tutarlılık</b>	-0,117	0,300	etkisiz
<b>Örgütsel öğrenme</b>	0,047	0,671	etkisiz
<b>Değişimi oluşturma</b>	0,116	0,296	etkisiz
<b>Müşteri odaklılık</b>	0,205	0,046	etkili
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,116	0,156	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,183	0,030	etkili
Model			
R kare = 0,159	Serbestlik derecesi: 12; 153		
Açıklanan Varyans: %15.9	F= 3,604	Anlamlılık (p): 0,00	

#### 6.6.2.2. Adaptif Yeteneklerin Performansa Etkileri

Model 2c'de (Tablo 6.19) adaptif yeteneklerin genel performansa etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,384$ ) olmadığından ilgili hipotezler reddedilmiştir.

H4d: Örgütsel öğrenme performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H4e: Değişimi oluşturma performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H4f: Müşteri odaklılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.19. Adaptif Yeteneklerin Performansa Etkisi

Model 2c	Bağımlı Değişken: Genel Performans		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	0,059	0,552	H4d Ret
<b>Değişimi Oluşturma</b>	0,098	0,394	H4e Ret
<b>Müşteri Odaklılık</b>	0,037	0,733	H4f Ret
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,063	0,454	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,048	0,580	
Model			
R kare = 0,002	Serbestlik derecesi: 5; 160		
Açıklanan Varyans: %0.2	F= 1,062      Anlamlılık (p): 0,384		

Kurumsallaşmanın ve adaptif yeteneklerin genel performans üzerindeki etkilerini karşılaştırmak amacıyla aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır ve model anlamlı ( $p < 0,063$ ) çıkmamıştır. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.20).

Tablo 6.20. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Performansa Etkisi

Model 2d	Bağımlı Değişken: Genel Performans		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,016	0,849	
<b>Otonomi</b>	-0,059	0,593	
<b>Profesyonelleşme</b>	0,170	0,127	
<b>Kültürel güç</b>	-0,040	0,680	
<b>Saydamlık</b>	0,360	0,003	
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,284	0,019	
<b>Tutarlılık</b>	0,135	0,261	
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,082	0,485	
<b>Değişimi oluşturma</b>	0,008	0,947	
<b>Müşteri odaklılık</b>	0,058	0,595	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,054	0,537	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,030	0,732	
Model			
R kare = 0,051	Serbestlik derecesi: 12; 153		
Açıklanan Varyans: %5.1	F= 1,741      Anlamlılık (p): 0,063		

Model 2e (Tablo 6.21) keşifsel amaçlı olduğundan hipotez geliştirilmemiştir ve adaptif yeteneklerin işlevsel performansa etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,152$ ) çıkmadığından yorum yapılmamaktadır.

Tablo 6.21. Adaptif Yeteneklerin İşlevsel Performansa Etkisi

Model 2e	Bağımlı Değişken: İşlevsel Performans		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	0,059	0,552	
<b>Değişimi Oluşturma</b>	0,098	0,394	
<b>Müşteri Odaklılık</b>	0,037	0,733	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,063	0,454	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,048	0,580	
Model			
R kare = 0,019	Serbestlik derecesi: 5; 160		
Açıklanan Varyans: %1.9	F= 1,642	Anlamlılık (p): 0,152	

Kurumsallaşmayı oluşturan unsurların ve adaptif yeteneklerin işlevsel performanstaki etkilerini incelemek amacıyla aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,340$ ) olmadığı için unsurlarla ilgili yorum yapılamamaktadır. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.22).

Tablo 6.22. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin İşlevsel Performansa Etkisi

<b>Model 2f</b>	Bağımlı Değişken: <b>İşlevsel Performansı</b>		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,034	0,692	
<b>Otonomi</b>	0,006	0,955	
<b>Profesyonelleşme</b>	0,143	0,210	
<b>Kültürel güç</b>	0,020	0,838	
<b>Saydamlık</b>	0,146	0,226	
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,158	0,201	
<b>Tutarlılık</b>	0,039	0,752	
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,016	0,892	
<b>Değişimi oluşturma</b>	-0,001	0,991	
<b>Müşteri odaklılık</b>	0,100	0,366	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,140	0,115	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,030	0,741	
<b>Model</b>			
R kare = 0,009	Serbestlik derecesi: 12; 153		
Açıklanan Varyans: %0.9	F= 1,130	Anlamlılık (p): 0,340	

Model 2g (Tablo 6.23) keşifsel amaçlı olduğundan hipotez geliştirilmemiştir ve adaptif yeteneklerin çıktı performansına etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,309$ ) çıkmadığından yorum yapılmamaktadır.

Tablo 6.23. Adaptif Yeteneklerin Çıktı Performansına Etkisi

<b>Model 2g</b>	Bağımlı Değişken: <b>Çıktı Performansı</b>		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	-0,015	0,877	
<b>Değişimi Oluşturma</b>	0,139	0,225	
<b>Müşteri Odaklılık</b>	-0,098	0,362	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,081	0,340	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,099	0,251	
<b>Model</b>			
R kare = 0,006	Serbestlik derecesi: 5; 160		
Açıklanan Varyans: %0.6	F= 1,206	Anlamlılık (p): 0,309	



Kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin çıktı performansına etkilerini karşılaştırmak amacıyla aşağıdaki regrasyon analizi yapılmıştır. Model anlamlı olmadığından ( $p < 0,091$ ) yorum yapılamamaktadır. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.24).

Tablo 6.24. Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Çıktı Performansına Etkisi

Model 2h	Bağımlı Değişken: Çıktı Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,037	0,658	
<b>Otonomi</b>	-0,087	0,431	
<b>Profesyonelleşme</b>	0,091	0,415	
<b>Kültürel güç</b>	-0,099	0,309	
<b>Saydamlık</b>	0,357	0,003	
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,242	0,046	
<b>Tutarlılık</b>	0,143	0,236	
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,129	0,275	
<b>Değişimi oluşturma</b>	0,077	0,514	
<b>Müşteri odaklılık</b>	-0,055	0,611	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,053	0,545	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,073	0,417	
Model			
R kare = 0,043	Serbestlik derecesi: 12; 153		
Açıklanan Varyans: %4.3	F= 1,621	Anlamlılık (p): 0,091	

Model 2i (Tablo 6.25) adaptif yeteneklerin yenilik ve uyum sağlama performansına etkisini incelemektedir. Model istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,172$ ) çıkmadığından yorum yapılmamaktadır. Model keşifsel amaçlı olduğundan ilgili hipotez geliştirilmemiştir.

Tablo 6.25. Adaptif Yeteneklerin Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi

Model 2i	Bağımlı Değişken: Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	0,104	0,289	
<b>Değişimi Oluşturma</b>	0,054	0,632	
<b>Müşteri Odaklılık</b>	0,087	0,417	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,064	0,448	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,036	0,672	
Model			
R kare = 0,017	Serbestlik derecesi: 5; 160		
Açıklanan Varyans: %1.7	F= 1,568	Anlamlılık (p): 0,172	

Kurumsallaşmanın ve adaptif yeteneklerin uyum ve yenilik performansına etkilerini karşılaştırmak amacıyla aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,006$ ) ve bu performanstaki varyansın %9.4'ünü açıklamaktadır. Modelde saydamlığın olumlu ( $p < 0,000$  ve  $\beta = 0,411$ ), sosyal sorumluluğun ise olumsuz anlamlı ( $p < 0,007$  ve  $\beta = -0,321$ ) etkileri görülmektedir. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.26).

Tablo 6.26. Adaptif Yeteneklerin ve Kurumsallaşmanın Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi

Model 2j	Bağımlı Değişken: Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	-0,035	0,667	etkisiz
<b>Otonomi</b>	-0,067	0,531	etkisiz
<b>Profesyonelleşme</b>	0,202	0,064	etkisiz
<b>Kültürel güç</b>	-0,018	0,851	etkisiz
<b>Saydamlık</b>	0,411	0,000	etkili
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,321	0,007	etkili
<b>Tutarlılık</b>	0,161	0,171	etkisiz
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,058	0,612	etkisiz
<b>Değişimi oluşturma</b>	-0,064	0,576	etkisiz
<b>Müşteri odaklılık</b>	0,109	0,303	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,066	0,435	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,033	0,706	etkisiz
Model			
R kare = 0,094	Serbestlik derecesi: 12; 153		
Açıklanan Varyans: %9.4	F= 2,433	Anlamlılık (p): 0,006	

### 6.6.3. Pazarlama Eylemlerinin Performansa Etkileri

Model 3a (Tablo 6.27) pazarlama eylemlerinin genel performansa etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,000$ ) ve performans bağımlı değişkenindeki varyansın %7.3'ünü açıklamaktadır. Satış elemanlarının takibi ve desteklenmesi ve reklam çabalarının ( $p < 0,006$  ve  $\beta = 0,301$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerin ise anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

H5a: Pazarı tarama performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H5b: Satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H5c: Fiyat analizi performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H5d: Politik eylemler performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 6.27. Pazarlama Eylemlerinin Performansa Etkisi

Model 3a	Bağımlı Değişken: Genel Performans		İlgili Hipotez
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Pazarı Tarama</b>	0,016	0,855	H5a Ret
<b>Satış El. ve Reklam</b>	0,301	0,000	H5b Kabul
<b>Fiyat Analizi</b>	-0,141	0,123	H5c Ret
<b>Politik Eylemler</b>	0,110	0,219	H5d Ret
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,121	0,158	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,040	0,646	
Model			
R kare = 0,073	Serbestlik derecesi: 6; 159		
Açıklanan Varyans: %7.3	F= 3,162	Anlamlılık (p): 0,006	

Kurumsallaşmanın ve adaptif yeteneklerin genel performans üzerindeki etkilerini karşılaştırmak amacıyla aşağıdaki regresyon analiz yapılmıştır. Model ( $p < 0,065$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından yorum yapılamamaktadır. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.28).

Tablo 6.28. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin Performansa Etkisi

Model 3b	Bağımlı Değişken: Genel Performans		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,000	0,998	
<b>Otonomi</b>	-0,047	0,669	
<b>Profesyonelleşme</b>	0,153	0,173	
<b>Kültürel güç</b>	-0,040	0,681	
<b>Saydamlık</b>	0,360	0,003	
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,296	0,015	
<b>Tutarlılık</b>	0,146	0,225	
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,087	0,462	
<b>Değişim oluşturma</b>	-0,003	0,978	
<b>Müşteri odaklılık</b>	0,038	0,728	
<b>Pazarlama Eylemleri</b>	0,095	0,270	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,065	0,460	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,013	0,885	
Model			
R kare = 0,053	Serbestlik derecesi: 13; 152		
Açıklanan Varyans: %5.3	F= 1,704	Anlamlılık (p): 0,065	

Keşifsel amaçlı olarak model 3c'de (Tablo 6.29) pazarlama eylemlerinin işlevsel performansa etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,040$ ) ve işlevsel performanstaki varyansın %4.4'ünü açıklamaktadır. İşlevsel performansta işletmenin yaşının ( $p < 0,041$  ve  $\beta = 0,178$ ) ve satış elemanlarının takibi ve desteklenmesinin ( $p < 0,002$  ve  $\beta = 0,250$ ) anlamlı etkisi bulunmaktadır. Diğer değişkenlerin ise anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 6.29. Pazarlama Eylemlerinin İşlevsel Performansa Etkisi

Model 3c	Bağımlı Değişken: İşlevsel Performans		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Pazarı Tarama</b>	-0,026	0,774	etkisiz
<b>Satış El. ve Reklam</b>	0,250	0,002	etkili
<b>Fiyat Analizi</b>	-0,045	0,629	etkisiz
<b>Politik Eylemler</b>	0,084	0,353	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,178	0,041	etkili
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,095	0,282	etkisiz
Model			
R kare = 0,044	Serbestlik derecesi: 6; 159		
Açıklanan Varyans: %4.4	F=2,261 Anlamlılık (p): 0,040		

Pazarlama eylemlerinin diğer unsurlarla beraber işlevsel performanstaki etkisini görmek amacıyla aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır. Model ( $p < 0,362$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından yorum yapılamamaktadır. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.30).

Tablo 6.30. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin İşlevsel Performansa Etkisi

Model 3d	Bağımlı Değişken: İşlevsel Performans		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,021	0,809	
<b>Otonomi</b>	0,016	0,888	
<b>Profesyonelleşme</b>	0,129	0,263	
<b>Kültürel güç</b>	0,020	0,838	
<b>Saydamlık</b>	0,145	0,229	
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,168	0,176	
<b>Tutarlılık</b>	0,048	0,698	
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,020	0,868	
<b>Değişim oluşturma</b>	-0,010	0,932	
<b>Müşteri odaklılık</b>	0,084	0,453	
<b>Pazarlama Eylemleri</b>	0,078	0,377	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,149	0,096	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,044	0,631	
Model			
R kare = 0,008	Serbestlik derecesi: 13; 152		
Açıklanan Varyans: %0.8	F= 1,102 Anlamlılık (p): 0,362		

Keşifsel amaçlı olarak model 3e’de (Tablo 6.31) pazarlama eylemlerinin çıktı performansına etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,043$ ) ve çıktı performanstaki varyansın %4.3’ünü açıklamaktadır. Çıktı performansta satış elemanlarının takibi ve desteklenmesinin ( $p < 0,011$  ve  $\beta = 0,209$ ) anlamlı etkisi bulunmaktadır. Diğer değişkenlerin ise anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 6.31. Pazarlama Eylemlerinin Çıktı Performansına Etkisi

Model 3e	Bağımlı Değişken: Çıktı Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Pazarı Tarama</b>	0,048	0,594	etkisiz
<b>Satış El. ve Reklam</b>	0,209	0,011	etkili
<b>Fiyat Analizi</b>	-0,108	0,243	etkisiz
<b>Politik Eylemler</b>	0,058	0,519	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,121	0,164	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,066	0,453	etkisiz
Model			
R kare = 0,043	Serbestlik derecesi: 6; 159		
Açıklanan Varyans: %4.3	F= 1,568 Anlamlılık (p): 0,043		

Pazarlama eylemlerinin diğer unsurlarla beraber çıktı performanstaki etkisini görmek amacıyla aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır. Model ( $p < 0,082$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından yorum yapılamamaktadır. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.32).

Tablo 6.32. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin Çıktı Performansına Etkisi

Model 3f	Bağımlı Değişken: Çıktı Performans		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	0,019	0,826	
<b>Otonomi</b>	-0,073	0,508	
<b>Profesyonelleşme</b>	0,071	0,527	
<b>Kültürel güç</b>	-0,099	0,308	
<b>Saydamlık</b>	0,356	0,003	
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,257	0,035	
<b>Tutarlılık</b>	0,156	0,196	
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,135	0,255	
<b>Değişimi oluşturma</b>	0,064	0,588	
<b>Müşteri odaklılık</b>	-0,078	0,477	
<b>Pazarlama Eylemleri</b>	0,112	0,195	
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	0,066	0,453	
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,052	0,565	
Model			
R kare = 0,047	Serbestlik derecesi: 13; 152		
Açıklanan Varyans: %4.7	F= 1,633	Anlamlılık (p): 0,082	

Keşifsel amaçlı olarak model 3g’de (Tablo 6.33) pazarlama eylemlerinin yenilik ve uyum sağlama performansına etkisi incelenmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,002$ ) ve işlevsel performanstaki varyansın %8.9’unu açıklamaktadır. İşlevsel performansta satış elemanlarının takibi ve desteklenmesinin ( $p < 0,000$  ve  $\beta = 0,306$ ) olumlu ve fiyat analizinin ( $p < 0,021$  ve  $\beta = -0,209$ ) olumsuz anlamlı etkisi bulunmaktadır. Diğer değişkenlerin ise anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 6.33. Pazarlama Eylemlerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi

Model 3g	Bağımlı Değişken: Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Pazarı Tarama</b>	0,018	0,841	etkisiz
<b>Satış El. ve Reklam</b>	0,306	0,000	etkili
<b>Fiyat Analizi</b>	-0,209	0,021	etkili
<b>Politik Eylemler</b>	0,139	0,118	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,003	0,976	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	-0,080	0,357	etkisiz
Model			
R kare = 0,089	Serbestlik derecesi: 6; 159		
Açıklanan Varyans: %8.9	F= 3,687 Anlamlılık (p): 0,002		

Pazarlama eylemlerinin diğer unsurlarla beraber yenilik ve uyum sağlama performansındaki etkisini görmek amacıyla aşağıdaki regresyon analizi yapılmıştır. Model ( $p < 0,010$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu performans türündeki varyansın %9'unu açıklamaktadır. Modelde saydamlık ( $p < 0,000$  ve  $\beta = 0,410$ ) olumlu etki oluştururken, sosyal sorumluluk ( $p < 0,006$  ve  $\beta = -0,326$ ) olumsuz etki göstermektedir. Bu model keşifsel amaçlı olup modelle ilgili hipotez geliştirilmemiştir (Tablo 6.34).



Tablo 6.34. Diğer Unsurlarla Beraber Pazarlama Eylemlerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performansına Etkisi

Model 3h	Bağımlı Değişken: Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı		Sonuç
	Std. $\beta$ Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişken			
<b>Formalleşme</b>	-0,043	0,606	etkisiz
<b>Otonomi</b>	-0,061	0,569	etkisiz
<b>Profesyonelleşme</b>	0,194	0,079	etkisiz
<b>Kültürel güç</b>	-0,018	0,852	etkisiz
<b>Saydamlık</b>	0,410	0,000	etkili
<b>Sosyal sorumluluk</b>	-0,326	0,006	etkili
<b>Tutarlılık</b>	0,166	0,160	etkisiz
<b>Örgütsel öğrenme</b>	-0,060	0,600	etkisiz
<b>Değişimi oluşturma</b>	-0,070	0,548	etkisiz
<b>Müşteri odaklılık</b>	0,100	0,354	etkisiz
<b>Pazarlama Eylemleri</b>	0,046	0,586	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>İşletmenin Yaşı</b>	-0,061	0,477	etkisiz
Kontrol Değişken: <b>Çalışan Sayısı</b>	0,024	0,783	etkisiz
Model			
R kare = 0,09	Serbestlik derecesi: 13; 152		
Açıklanan Varyans: %9	F= 2,258	Anlamlılık (p): 0,010	

Regrasyon modelleri ile yapılan hipotez test sonuçları aşağıdaki tabloda toplu olarak görülmektedir (Tablo 6.35).

Tablo 6.35. Hipotez Testleri Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL RET
H1a: Formalleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1b: Formalleşme değişimi oluşturmaya pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1c: Formalleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret

H1d: Otonomi örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1e: Otonomi değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1f: Otonomi müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1g: Profesyonelleşme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1h: Profesyonelleşme değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1i: Profesyonelleşme müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1j: Kültürel güç örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1k: Kültürel güç değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1l: Kültürel güç müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1m: Saydamlık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1n: Saydamlık değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1o: Saydamlık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1ö: Sosyal sorumluluk örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1p: Sosyal sorumluluk değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1r: Sosyal sorumluluk müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1s: Tutarlılık örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1ş: Tutarlılık değişimi oluşturmayı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H1t: Tutarlılık müşteri odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H2a: Formalleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H2b: Otonomi pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H2c: Profesyonelleşme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2d: Kültürel güç pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H2e: Saydamlık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H2f: Sosyal sorumluluk pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H2g: Tutarlılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H3a: Formalleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H3b: Otonomi performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H3c: Profesyonelleşme performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H3d: Kültürel güç performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H3e: Saydamlık performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H3f: Sosyal sorumluluk performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H3g: Tutarlılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H4a: Örgütsel öğrenme pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H4b: Değişimi oluşturma pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H4c: Müşteri odaklılık pazarlama eylemlerini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H4d: Örgütsel öğrenme performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H4e: Değişimi oluşturma performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H4f: Müşteri odaklılık performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H5a: Pazarı tarama performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H5b: Satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi ve reklam performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H5c: Fiyat analizi performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret
H5d: Politik eylemler performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Ret

## 6.7. Demografik Bulgular

Bu kısımda işletmeler yaşlarına göre gruplandırılmıştır. Birinci grupta işletme yaşı 1-5 yıl arası olanlar (24 işletme), ikinci grupta 6-10 olanlar (43 işletme) ve üçüncü grupta ise 11 ve üzeri olanlar (111 işletme) bulunmaktadır. Gruplar arasındaki farkları analiz etmek amacıyla F-testi ve Post-Hoc testi olarak LSD analizi yapılmıştır. Grup ortalamaları ve F-testi anlamlılık katsayıları aşağıdaki tabloda görülmektedir. Gruplar arasında saydamlıkta istatistiksel olarak anlamlı fark görülmektedir. Yaşlı işletmelerin küçüklere göre daha saydam olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde ise gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir (Tablo 6.36).

Tablo 6.36. Yaş Gruplarına Göre İşletmelerin Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Ortalamalar				Farklılık F değeri	Anlamlılık (p) değeri
	1-5 Yıl (24 işletme)	6-10 Yıl (43 işletme)	11 Yıl ve üstü (111 işletme)	Genel Ort.		
<b>Kurumsal.</b>	3,66	3,61	3,80	3,74	1,537	0,218
Formalleşme	3,26	2,98	3,42	3,29	1,783	0,171
Otonomi	3,37	3,62	3,70	3,64	1,138	0,323
Profesyonel.	3,51	3,56	3,42	3,47	0,307	0,736
Kültürel güç	3,46	3,54	3,65	3,60	0,491	0,613
Saydamlık	3,80	3,66	4,05	3,92	2,695	<b>0,070</b>
Sosyal sor.	4,28	4,00	4,27	4,21	1,915	0,150
Tutarlılık	3,93	3,90	4,10	4,03	1,195	0,305
<b>Adaptif yet.</b>	3,57	3,49	3,58	3,55	0,200	0,819
Örgütsel öğr.	3,68	3,58	3,63	3,63	0,081	0,922
Değişimi oluş.	3,60	3,51	3,59	3,57	0,107	0,899
Müşteri od.	3,44	3,37	3,51	3,47	0,404	0,668
<b>Pazarlama Ey.</b>	3,00	2,79	2,83	2,84	0,573	0,565
Pazarı Tarama	2,71	2,71	2,58	2,63	0,437	0,647
Satış El. Takip	2,86	2,73	2,66	2,71	0,417	0,660
Fiyat Analizi	3,31	2,81	3,27	3,16	2,099	0,126
Politik Ey.	3,12	2,90	2,80	2,87	0,537	0,585
<b>Performans</b>	3,15	3,31	3,38	3,33	1,294	0,277
İşlevsel Per.	3,05	3,11	3,36	3,26	2,693	<b>0,070</b>
Çıktı Perfor.	3,11	3,33	3,36	3,32	0,922	0,400
Yenilik Per.	3,29	3,50	3,42	3,42	0,644	0,526

İşletmeler çalışan sayısına göre gruplandırılarak, grupların tezde geçen kavramlarla ilgi ortalamaları arasında fark olup olmadığı F-testi ile test edilmiştir. Analizle ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Tablo 6.37). Çalışan sayısı 1-50 arası olan 114 işletme (küçük), 51-250 arası olan 43 işletme (orta büyüklükte) ve 11 ve üzeri olan 24 işletme (büyük) bulunmaktadır. Post Hoc testi olarak LSD testi sonuçlarına göre grupların bazı kavramlarla ilgi ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Adaptif yeteneklerde küçük işletmelerin ve orta büyüklükteki işletmelerin ortalamaları arasında fark yok iken her ikisinin ortalaması da büyük işletmelerden daha yüksektir. Pazarlama

Tablo 6.37. Çalışan Sayısı Gruplarına Göre İşletmelerin Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Ortalamalar				Farklılık F değeri	Anlamlılık (p) değeri
	1-50 Kişi (114 İşletme)	51-250 Kişi (39 İşletme)	251 ve Üzeri (24 İşletme)	Genel Ort.		
<b>Kurumsal.</b>	3,72	3,72	3,73	3,72	0,003	0,997
Formalleşme	3,12	3,32	4,02	3,28	4,840	<b>0,009</b>
Otonomi	3,63	3,60	3,80	3,64	0,353	0,703
Profesyonel.	3,49	3,62	2,92	3,44	3,775	<b>0,025</b>
Kültürel güç	3,68	3,53	3,08	3,56	4,051	<b>0,019</b>
Saydamlık	3,88	3,87	4,15	3,91	0,832	0,437
Sosyal sor.	4,19	4,16	4,25	4,19	0,100	0,905
Tutarlılık	4,07	3,92	3,88	4,01	0,918	0,401
<b>Adaptif Yet.</b>	3,58	3,67	3,13	3,54	4,051	<b>0,019</b>
Örgütsel ögr.	3,66	3,67	3,16	3,59	2,745	<b>0,067</b>
Değ.oluş.	3,54	3,73	3,32	3,55	1,450	0,237
Müşteri od.	3,53	3,62	2,90	3,47	5,879	<b>0,003</b>
<b>Pazar. Ey.</b>	2,73	3,09	2,91	2,83	2,974	<b>0,054</b>
Pazarı Tar.	2,49	2,89	2,81	2,62	3,473	<b>0,033</b>
Satış El.	2,63	2,88	2,72	2,70	0,879	0,417
Fiyat Analizi	3,12	3,43	2,81	3,14	1,689	0,188
Politik Ey.	2,67	3,15	3,29	2,86	3,025	<b>0,051</b>
<b>Performans</b>	3,30	3,36	3,42	3,33	0,389	0,678
İş. Per.	3,23	3,28	3,25	3,24	0,049	0,953
Çıktı Per.	3,26	3,30	3,64	3,32	2,112	0,124
Yen. ve Uy.	3,39	3,49	3,36	3,41	0,293	0,746

eylemleri ortalamasının ise orta büyüklükteki işletmelerin küçüklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Büyük işletmeler orta büyüklükteki ve küçük

işletmelere göre daha fazla formalleşmektedirler. Orta büyüklükteki işletmeler ise küçüklere göre daha fazla formalleşmektedirler. Küçük işletmeler ve orta büyüklükteki işletmeler büyük işletmelere göre daha profesyonel olmaktadır. Kültürel güç açısından gruplar karşılaştırıldığında ise küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha güçlü kültüre sahip olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel öğrenme küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde büyüklere göre daha fazla olmaktadır. Müşteri odaklılık da büyük işletmelerde küçük ve orta büyüklükteki işletmelere göre daha düşük seviyededir. Orta büyüklükteki işletmeler genç işletmelere göre pazarı daha fazla taramaktadırlar. Büyük işletmeler küçük işletmelere göre daha iyi çıktı performansı elde etmektedir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, analizler sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda hipotezler incelenmekte ve varılan sonuçlara bağlı olarak ileride yapılacak benzeri araştırmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler geliştirilmektedir.

Bu çalışma, işletmelerin nasıl kurumsallaşacağı ve adaptif yeteneklerin neler olduğu ile bunların işletmelerin pazarlama eylemlerine ve performansına etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Özetle bu araştırma aşağıdaki sorulara yanıt aramaya çalışmıştır;

- İşletmeler nasıl kurumsallaşmaktadır?
- Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar nelerdir?
- İşletmelerin adaptif yetenekleri nelerdir?
- Kurumsallaşma ile adaptif yetenekler arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Kurumsallaşma pazarlama eylemlerini nasıl etkilemektedir?
- Kurumsallaşma ile performans arasında ilişki var mıdır?
- Adaptif yetenekler pazarlama eylemlerinin türlerini ve düzeylerini nasıl etkilemektedir?
- Adaptif yeteneklerinin artırılması işletme performansını nasıl etkilemektedir?

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulamanın istatistiksel analizlerle ulaşılan sonuçlar, literatür ile bağlantı kurularak özetlenmekte, bu kapsamda yukarıda belirtilen araştırma soruları cevaplandırılmaktadır. Ayrıca, yöneticiler için uygulamaya yönelik öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları açıklanmakta ve gelecekte bu konularda yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

## 7.1. Araştırmanın Bulguları

Bu tez, kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin işletmelerin pazarlama eylemlerine ve performanslarına etkilerini araştırmaktadır. İşletmelerin nasıl kurumsallaşacağına ortaya konabilmesi için öncelikli olarak literatürde açıkça ortaya konmayan kurumsallaşma kavramının unsurları belirlenmiştir. Bu unsurlar formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılık olarak değerlendirilmektedir. Araştırmadaki diğer önemli temel değişken olan adaptif yetenekler ise örgütsel öğrenmeyi, değişimi oluşturmayı ve müşteri odaklılığı kapsamaktadır. Bu iki kavramın da birbirlerini etkilediği görülmektedir. Ayrıca kurumsallaşma ve adaptif yetenekler, işletmelerin temel bazı pazarlama eylemlerini de etkilemektedir. Araştırma aynı zamanda, kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin, işletme performansının boyutları olan işlevsel performansı, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlamayı etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırma İstanbul İkitelli Sanayi Bölgesi'nden farklı sektörlerde küçük ve orta boylu 1000 işletme ele alınarak yürütülmüştür. Yukarıda bahsedilen kavramları ölçmek için geliştirilen ölçekler anket yöntemi ile veri toplamak için kullanılmıştır. Ancak 1000 işletmeye gönderilen anketlerden bir kısmının geri dönüşümü olmadığından ve bir kısmı da eksik doldurulduğundan 202 işletmeyi kapsayan anket formları analizlerde kullanılmıştır. Ölçeklerin önemli bir kısmı literatürde kullanılmış ölçekler olup, literatürde ulaşılamayan profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık ile ilgili olarak literatür taraması sonucunda ölçekler oluşturulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda, araştırmada kullanılan değişkenlerin 19 faktörle açıklandığı görülmektedir. Elde edilen faktörlere ait güvenilirlik katsayılarının tümü 0.6262 ile 0.9207 arasında değişmektedir. Araştırmada incelenen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0.05$ ) ilişki bulunmaktadır.

### **7.1.1. Kurumsallaşma ve Adaptif Yetenekler Arasındaki İlişki**

Kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin ilişkili olduğu korelasyon analizinde görülmektedir. İşletmeler kurumsallaşarak adaptif yeteneklerini artırırken, işletmelerin yüksek düzeydeki adaptif yetenekler de kurumsallaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

İşletmeler yapılarını düzenli ve kararlı yapmaya ve kurumsal çevreye entegre etmeye çalışmaktadırlar. Bu şekilde kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan uzaklaşmaktadırlar. Bu yapılar ve buna bağlı eylemler bütün çalışanlarca ve yöneticilerce içselleştirilip aynı algılama düzeyine ulaştırılmaktadır ve değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması amaçlanmaktadır. Bu şekilde işletmeler, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve uygunluk elde etmeyi hedeflemektedirler. İşletmeleri kurumsallaşmaya çevresel baskılar zorlamaktadır. Bu baskılar bilinçsel, normatif ve düzenleyici olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler kurumsallaşarak bu baskılara cevap vermekte ve çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle de çoğu araştırmacılarca kurumsallaşma, çevreye uyum sağlama aracı olarak görülmektedir. İşletmeler, formalleşme, profesyonelleşme, güçlü kültür, hesap verebilirlik ve tutarlılıkla kurumsallaşabilmektedir ve kurumsallaşmanın, işletmelerin yapıları ve eylemleri üzerinde son derece olumlu etkileri bulunmaktadır (Kimberly, 1979: 447; Selznick, 1996: 273; DiMaggio ve Powell, 1983: 63-82).

Kurumsallaşma işletme kaynaklarının artmasını sağlayarak adaptif yeteneklerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır. Diğer taraftan da adaptif yeteneklerinin artması kurumsallaşmayı hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeler daha fazla ağ ilişkilerinde bulunmaktadır ve bu ilişkilere bağlı olarak daha fazla yenilik yapılabilmektedirler. Kurumsallaşma aynı zamanda, müşteri odaklılık gibi işletmelerin stratejik yaklaşımlarını daha iyi uygulamalarını sağlamaktadır (Westphal et al, 1997: 369).



İşletmeler formal yapılar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler ve formalleşmenin adaptif yetenekler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların katılımını sağlayacak şekilde hazırlanan prosedürler ve rutinler çalışanların yeteneklerini artırdığından işletmenin adaptif yeteneklerini artırmaktadır. Formalleşme, bilgi işleme sürecini hızlandırarak ve kolaylaştırarak (koordinasyon sağlayarak) öğrenme ve yenilikçiliği artırmaktadır. Yenilik bilginin yayılması ile gerçekleşmektedir ve formalleşme fonksiyonlar arası bilginin yayılmasını artırdığından yeniliği de artırmaktadır (Adler and Borys, 1996: 64). Bu nedenle kurumsallaşma işletmelerin uyum sağlamasını artırmaktadır. Ancak analizlerden elde edilen bulgular kısmen yukarıda bahsedilen bulguları desteklememektedir. Korelasyon analizinde formalleşmeyle örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık arasında korelasyon görülmemektedir. Ayrıca yapılan regrasyon analizlerinde ise formalleşme örgütsel öğrenmeyi ve müşteri merkezliliği etkilemezken değişimi oluşturmaya olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bunun nedeni işletmelerde formalleşme düzeyinin yüksek olmasına bağlanabilir. Literatür kısmında formalleşme düzeyinin yenilik yapmayı etkileyeceğine değinilmişti. Yine formalleşme nedeniyle prosüdür ve rutinlerin artması işletmelerin esnekliğini kaybetmelerine neden olabilmektedir. Bu da değişimin hızlı olduğu pazar çevresinde işletmelerin öğrenmelerini zorlaştırıp müşterilerle iletişimini kopartabilmektedir.

Adaptif yeteneklerini artıran kurumsallaşmanın diğer bir unsuru otonomi ve profesyonelleşmedir. Profesyoneller, belirli konularda uzmandırlar ve problemleri daha iyi anlarlar, değişen duruma daha iyi uyum sağlarlar ve işleri yapmak için yeni yollar keşfederler. Uzmanlar karmaşık yapılarda diğer çalışanlara göre daha yaratıcı olmakta ve sorunları yönetmede de daha başarılı olmaktadır. Buna bağlı olarak uzmanlar yeniliği artırmaktadır. Çünkü uzmanların bilgileri çok daha derindir. Bu nedenle işletmelerde profesyonellerin etkinliğinin artması öğrenmeyi ve yeniliği artırmaktadır. Ayrıca müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması sağlanmaktadır (Kostova, 1999: 310). Yapılan korelasyon analizinde profesyonelleşme ve otonomi ile örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık arasında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bu da literatürü desteklemektedir. Yapılan regrasyon analizlerinde profesyonelleşmenin örgütsel

öğrenmeyi, değişimi oluşturmayı ve müşteri odaklılığı en fazla etkileyen unsur olduğu görülmektedir. Bu da literatürü desteklemektedir. Her ne kadar yapılan regrasyon analizlerinde otonominin adaptif yetenekleri etkilemediği görülmekte ise de otonomi ve profesyonelleşme arasında yüksek korelasyon olması ve literatürde de profesyonelleşmenin otonomiyle birlikte daha da artacağı belirtilmesinden dolayı işletmelerde bu iki kavram birlikte ele alınmalıdır. Şayet profesyoneller otonom olurlarsa mesleki bilgilerini daha verimli kullanabilirler.

Kurumsallaşmanın diğer bir unsuru olan kültürel güç norm geliştirme, etik kurallara bağlı kalma ve paylaşılan değerler ve ilkeler oluşturmakla elde edilmektedir. Yönetimin önemli bir fonksiyonu da işletmede güçlü değer ve inanışlar geliştirerek performansı artırmaktır (Noble et al, 2002: 27). Kurumsallaşmayla birlikte işletmelerde normlar ve değerler gelişmekte ve bu da işletmelerin adaptif yeteneğini artırmaktadır. Güçlü kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonu kolaylaştırdığından işletmelerin yetenekleri artmaktadır (Day, 1994: 41). Yapılan korelasyon analizinde kültürel güçle örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık arasında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bu ise literatürü desteklemektedir. Yine yapılan regrasyon analizlerinde de kültürel gücün bu unsurları en fazla etkileyen unsurlardan olduğu görülmektedir. Kültürel güç işletme değerlerinin paylaşılmasını ve yaygınlığı artırmaktadır ve işletmelerde formal kontrol sistemlerini desteklemektedir. Bu da işletmelerin stratejik kararlarının uygulanmasını ve işletme değerlerine bağlı davranışların oluşmasını sağlamaktadır.

Kurumsallaşmanın önemli bir unsuru da hesap verebilirliktir. İşletmeler hesap verebilir olmayı, bilgiyi endüstrideki normlara uygun olarak tutarak, saydam olarak (bilginin paylaşılması) ve sosyal sorumluluk geliştirerek sağlamaktadırlar. İşletmelerin yeteneklerini artırması ve hızlı ve etkin karar vermesi için elde edilen bilginin paylaşımı gerekmektedir (Slater and Narver, 1995: 64). Bazı müşteriler ürünlerde sosyal sorumluluk özelliklerinin olmasını beklemesi ürünlerde ve üretim süreçlerinde yenilik yapmayı gerektirmektedir (McWilliams and Siegel, 2001: 119). Saydamlık ve sosyal sorumluluk ile adaptif yetenekler arasında orta düzeyde ilişki olduğu korelasyon analizinde görülmektedir. Bu da literatürü desteklemektedir. Yapılan regrasyon analizinde

saydamlığın örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Saydamlık aynı zamanda değişimi oluşturmayı da olumlu etkilemektedir. Çünkü saydamlıkla bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Bu da literatürü desteklemektedir. Ancak saydamlığın müşteri odaklılığı etkilemediği görülmektedir. Bunun nedeni müşterilerin kendileri ile ilgili özel bilgilerin paylaşılmasını istememeleri olabilir. Yapılan regrasyon analizlerinde sosyal sorumluluğun örgütsel öğrenmeyi, değişimi oluşturmayı ve müşteri odaklılığı etkilemediği görülmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerden sosyal sorumluluğu genelde eğitim düzeyi yüksek olan müşterilerin istemesinin yanında sosyal sorumluluğun maliyetlerine müşterilerin de katlanmak istememesi olabilir. Bilindiği gibi sosyal sorumluluk maliyetleri artıran bir unsurdur.

Kurumsallaşmanın diğer bir unsuru olan tutarlılık işletmelerin verdiği sözü tutmasıyla, benzer durumda benzer davranış göstermesiyle, davranışları ile işletme yapı ve stratejileri arasındaki elde edilen uyumla sağlanmaktadır. Bu ise çıkar gruplarının işletmeye olan güvenini artırmaktadır. Güvenin olması bilginin yayılmasını sağlamaktadır. İşletmeler tutarlı olarak çalışanlarda da güven duygusu geliştirip bilginin yayılmasını ve dolayısıyla öğrenmeyi ve yeniliği hızlandırarak adaptif yeteneklerini artırmaktadırlar (Kostova, 1999: 309). Yapılan korelasyon analizlerinde tutarlılık ile adaptif yetenekler arasında olumlu orta düzeyde ilişki görülmektedir. Regrasyon analizlerinde ise tutarlılığın örgütsel öğrenmeyi artırdığı görülmektedir. Tutarlılık işletmelerde belirsizliği azalttığı için çalışanların neyi nasıl yapacaklarını daha iyi anlamalarına katkıda bulunmaktadır. Bu da örgütsel öğrenmenin artmasını sağlamaktadır. Ancak tutarlılığın değişimi oluşturmayı etkilemediği görülmektedir. Bunu nedeni ise belirsiz çevrede benzer davranışlar sergilemeyi ifade eden tutarlılık değişimi engellemektedir. Ayrıca tutarlılık yine müşteri odaklılığı etkilememektedir. Farklı müşterilerin farklı beklentileri ve şartları olduğundan işletmelerin de farklı müşterilerle iş yapabilmesi için her birine uygun davranış ve eylem geliştirmeleri gerekmektedir.

### **7.1.2. Kurumsallaşma ve Pazarlama Eylemleri Arasındaki İlişki**

Kurumsallaşma işletmelerin pazarlama eylemlerini çeşitli nedenlerle etkilemektedir. Kurumsallaşma, işletmelerde katılımın daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Böylece pazarlama yöneticileri karar verme mekanizmasında yer almakta ve dolayısıyla da pazarlama faaliyetleri ile ilgili kararlarda etkin olmaktadır (Walker and Ruekert, 1987: 20).

Kurumsallaşmanın unsurlarından formalleşme işletmelerde taktiklerin daha başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Formalleşmeyle birlikte ilişkiler prosedürlerle ve kontratlarla yapıldığından mübadelede taraf olan kişiler arasındaki ilişkiler daha sağlıklı ve etkin olmaktadır (Walker and Ruekert, 1987: 20). Ancak yapılan korelasyon analizinde formalleşmeyle fiyat analizi dışındaki diğer pazarlama eylemleri arasında ilişki görülmemektedir. Yine yapılan regresyon analizinde formalleşmenin pazarlama eylemlerine kısmi olarak etkisi görülmektedir. Bu da literatürü desteklemektedir.

Kurumsallaşan işletmeler profesyonelleşmektedir ve bunun da işletmeler üzerinde çeşitli olumlu etkileri bulunmaktadır. Mesleki standartlar ve normlar profesyonelleşen işletmelerde, kontrol mekanizması olarak fonksiyon görmektedir. Bu nedenle koordinasyon kolaylaşmakta ve çatışmalar azalmaktadır. Bu da işletmelerin işlevselliğini artırmaktadır. Böylece pazarlama eylemleri etkin olarak yapılabilmektedir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 94). Daha önce değinildiği gibi profesyonelleşme ve otonomi çok yüksek korelasyon gösterdiğinden ve literatürde de birbirlerini gerektirdikleri öne sürüldüğünden işletmelerce birlikte düşünülmelidir. Korelasyon analizinde bu iki kavramın pazarlama eylemlerinden satış elemanlarının takibi ve desteklenmesi ile arasında zayıf düzeyde olumlu ilişki görülmektedir. Yapılan korelasyon analizinde ise kurumsallaşmayı oluşturan unsurlardan profesyonelleşme pazarlama eylemlerini en fazla etkileyen unsurdur. Profesyonelleşme işletmelerdeki eylemlerin profesyonellerin mesleki özelliklerine göre yapılmasını sağlamaktadır ki bu da öğrenmeyi kolaylaştırarak, değişimi sağlayarak ve müşterilerinin daha iyi

anlaşılmasını sağlayarak dış çevreye uyumu sağlamaktadır. Otonominin ise etkisi görülmemektedir. Kurumsallaşmanın unsurlarından otonominin pazarlama eylemlerini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Küçük işletmelerde çalışanlara otonomi verilmesinin onların kontrolünü zorlaştırdığı düşünülmektedir. Bunun nedeni bu tür işletmelerde çalışanları takip ve destekleyecek yeterli kontrol mekanizmalarının olmamasıdır.

Kurumsallaşmanın önemli bir unsuru olan kültürel güç pazarlama eylemlerini oldukça fazla etkilemektedir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 94). Güçlü kültüre sahip işletmeler, kalite ve insan unsuruna odaklanmakta ve daha etkili pazarlama eylemleri yapmaktadırlar. Bunun sonucunda da finansal karlılıkları artmakta ve pazar payları büyümektedir. İşletme kültürü informal kontrol fonksiyonu görmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma kontrolü ve performansı etkilemektedir (Jaworski and Merchant, 1988: 26). Yapılan korelasyon analizinde kültürel güçle pazarlama eylemlerinden satış elemanlarını desteklenmesi ve takibi arasında olumlu ilişki görülmektedir. Diğerleri ile arasında ilişki görülmemektedir. Bunun nedeni ise küçük işletmelerde genelde en önemli pazarlama eyleminin kişisel satış olmasıdır. Yapılan regrasyon analizinde de kültürel gücün pazarlama eylemlerini etkilemediği görülmektedir.

Kurumsallaşma ile işletmeler hesap verebilir olmakta ve bu da yine işletme eylemlerini etkilemektedir. Hesap verebilir işletmeler saydamlaşmakta ve bu sayede bilgi paylaşımı çalışanlar ve ilgili kişiler arasında yüksek düzeyde olmaktadır. Bu da pazarlama stratejilerinin daha iyi uygulanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmeler sosyal sorumluluk geliştirerek toplumun değerlerine daha çok önem vermektedir (Frazier, 1999: 239). Saydamlık ve sosyal sorumlulukla pazarlama eylemleri arasında dikkate değer bir ilişki görülmemektedir. Regrasyon analizinde de yine bu iki kavramın pazarlama eylemlerini etkilemediği görülmektedir. Bunun temel nedeni küçük işletmelerin yeterince saydam olmaması ve sosyal sorumluluğun maliyetine katlanmak istememeleridir.

Kurumsallaşmanın bir diğer boyutu olan tutarlılık, sosyal ilişkilerde güven kavramının gelişmesinde büyük önemi bulunmaktadır. Tutarlılık işletme

eylemlerinin, stratejilerinin ve politikalarının uyumlu olmasının yanında işletmelerin verdiği sözleri yerine getirmesi ve benzer durumlarda benzer tepki vermesidir. Tutarlılık işletmelerde koordinasyonu, entegrasyonu ve kontrolü kolaylaştırmaktadır. Bunlar ise işletmelerin daha etkin pazarlama eylemleri yapmasını sağlamaktadır (Denison, 1990). Tutarlılık ve pazarlama eylemleri arasında korelasyon bulunamamıştır. Değişken çevrede pazarlama eylemlerinin de sürekli değişmesi ve yine farklı müşterilerin farklı beklentilerine cevap vermek işletmelerin tutarlı davranış sergilemesini engellemektedir.

### **7.1.3. Kurumsallaşma ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki**

Kurumsallaşma adaptif yetenekleri ve pazarlama eylemlerini etkileyerek performansı etkilediği gibi doğrudan da performansı etkilemektedir (Ruekert et al, 1985: 15). Formalleşme ile koordinasyon artmakta, kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır (Frazier, 1999: 241). Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle baş edebilmektedirler. Profesyonellere otonomi verilerek alanlarında karar vermeleri sağlanmaktadır. Bu da işletmelerin performansını artıran bir etki yaratmaktadır. Profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları işletmelerin uyum sağlamasını artırmaktadır (Ruekert et al, 1985: 16). Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadırlar. Güçlü kültür işletme hedeflerini destekleyerek performansı artırmaktadır. İşletme kültüründeki paylaşılan değerler, işletmelerin stratejileri başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamakta ve performansı artırmaktadır (Jaworski and Merchant, 1988: 36). Hesap verebilir işletmeler bilginin kaydedilmesi ve yayılmasında daha etkili olduklarından performansları daha iyi olmaktadır. Ayrıca hesap verebilir işletmeler sosyal sorumluluk geliştirip müşterilerin değerlerini dikkate alarak eylemler geliştirmektedirler. Bu da müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk gösterme kısa vadede maliyetleri artırma etkisi oluşturmakla birlikte, orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Stratejilerle tutarlı olan

davranışlar işletmelerin etkin olmasını sağlayarak performansı artırmaktadır. Strateji ve eylemlerdeki tutarlılık, maliyetlerin azalmasını sağlayarak da işletme performansını artırmaktadır (Deshpande et al, 1993: 26).

Kurumsallaşmayı oluşturan formalleşme ile performans çıktıları arasında korelasyon bulunamamıştır. Yine yapılan regrasyon analizlerinde formalleşmenin performansı etkilemediği görülmektedir. Oysa literatürde formalleşmenin özellikle işlevsel performansı artıracağı belirtilmişti. Bu açıdan bulunan bulgular literatürle örtüşmemektedir.

Profesyonelleşme ve otonomi ile işlevsel performans ve yenilik ve uyum sağlama performansı arasında zayıf da olsa korelasyon bulunmaktadır. Bu da literatürü desteklemektedir. Ancak yapılan regrasyon analizlerinde literatürü destekleyen bulgulara ulaşılamamıştır. Sadece literatürü destekleyen bulgu olarak profesyonelleşmenin yenilik ve uyum sağlama performansını etkilemesi görülmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi profesyonel işletmeler mesleki ve sektörel kurumlara üye olmakta ve ayrıca çalışanların uzmanlıklarını kullanabilecekleri işletme iklimi oluşturmaktadırlar. Bunlar da yenilik yapmayı kolaylaştırmaktadır. Otonominin ise literatüre ters olarak performansa kısmen de olsa olumsuz etki yaptığı görülmektedir. Bu ise otonomi ile birlikte kontrolün zayıflamasına bağlanabilir.

Korelasyon analizinde kültürel güçle işletme performansı arasında ilişki görülmemektedir. Regrasyon analizlerinde de yine kültürel gücün işletme performansını olumlu etkilemesi beklenmekte idi. Bunun temel nedeni aile işletmelerindeki kültürün akrabalık ilişkilerinden kaynaklanan etkiler altında kalması olabilir. Bilindiği gibi küçük işletmelerde genelde yakın akrabalar istihdam edilmektedir.

Saydamlık ile işletmelerin işlevsel ve yenilik ve çıktı performansı arasında olumlu zayıf ilişki bulunmaktadır. Regrasyon analizlerinde literatürde beklendiği gibi saydamlığın performansı olumlu etkilediği görülmektedir. Özellikle çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansını oldukça etkilediği

görülmektedir. Bunun nedeni ise daha önce değinildiği gibi saydam işletmelerde bilgi belirli normlara uygun olarak tutulmakta ve ilgili kişilerle paylaşılmaktadır. Sosyal sorumluluğun ise kısa vadede maliyetleri artırdığı, uzun vade de ise olumlu sonuçlar yarattığına değinilmiştir. Bu araştırmada ankete katılanlardan performansın son üç yıl değerlendirmesi istendiği için uzun vadeli performans ile ilgili yorum yapılamamaktadır.

Tutarlılık ile sadece işletme performansının uyum sağlama ve yenilik performansı boyutu arasında zayıf olumlu korelasyon görülmektedir. Regresyon analizlerinde tutarlılığın performans çıktılarına etkisi görülmemektedir. Bunun nedeni daha önce değinildiği gibi değişken çevrede işletmelerin de değişkenlik göstermesi olabilir. Ayrıca işletme yönetiminin yeterince tutarlı olmaması da bunun nedeni olabilir.

#### **7.1.4. Adaptif Yetenekler ve Pazarlama Eylemleri Arasındaki İlişki**

İşletmeler adaptif yetenekleri düzeyine göre rekabetçi avantaj elde etmek ve pazara uyum sağlamak için pazarlama eylemleri yapmaktadırlar (McKee et al, 1989: 21). Yüksek adaptif yetenekler daha etkin pazarlama eylemlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Adaptif yetenekler pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Uyum yeteneği fazla olan işletmeler daha yeni ve farklı pazarlama eylemleri gerçekleştirebilmektedirler ve bunlar pazara daha sık yeni ürün sürebilmekte ve yeni pazarlara girebilmektedirler. Örgütsel öğrenme adaptif yeteneklerinden biridir ve işletmelerin pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Örgütsel öğrenme pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlar (Sinkula, 1994: 37). Yenilik yapmak da işletmelerin adaptif yeteneğidir ve pazarlama eylemlerini etkilemektedir. Yenilikle birlikte bütün pazarlama eylemleri yeniden yapılandırılmakta ve daha yoğun yapılmaktadır. Müşteri odaklılık uyum sağlamanın bir başka boyutudur ve pazarlama eylemlerinin yoğun olarak yapılmasını gerektirmektedir. Müşteri odaklı işletmelerin, rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinme ve bu bilgileri kullanma yetenekleri daha



fazladır. Bu şekilde mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişmeyi ve trendleri takip edebilmektedirler (Day, 1994: 42).

Yapılan korelasyon analizinde örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık ile pazarlama eylemlerinden satış elemanlarının takibi ve desteklenmesi arasında olumlu yönde zayıf ilişki bulunmaktadır. Regrasyon analizinde özellikle müşteri odaklılık işletmelerin pazarlama eylemlerini oldukça etkilediği görülmektedir. Aynı modelde çalışan sayısının da pazarlama eylemlerini etkilediği görülmektedir. Küçük işletmelerin satış elamanları ile müşterilerine daha yakın oldukları düşünülmektedir. Kurumsallaşmanın unsurları ile adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerindeki etkisinin karşılaştırıldığı modelde ise formalleşme, müşteri odaklılık ve çalışan sayısının pazarlama eylemlerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna rağmen analizlerde değişen pazar çevresine uyum sağlayamayan işletmelerin pazarlama eylemlerini istenilen düzeyde ve şekilde yapamamaları nedeniyle uyum sağlama ve pazarlama eylemleri arasında istenilen düzeyde ilişki bulunamadığı düşünülmektedir.

### **7.1.5. Adaptif Yetenekler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki**

Adaptif yetenekler, pazar fırsatlarını belirleme ve onlara yatırım yapma olarak tanımlanmakta ve adaptif yetenekler sürdürülebilir rekabet için kaynak oluşmasını sağlamaktadır. Kaynak kullanmayı gerektirdiğinden maliyetli olmalarına rağmen uzun vadede işletme için avantaj oluşturmaktadırlar. Özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığından, uzun vadede yüksek performans çıktısı vermektedirler. Adaptif yetenekler maliyetli ve etkin olmadığından kısa süreli performansı olumsuz etkilerken, uzun dönemli performansı olumlu etkilemektedirler. İşletmelerin uzun süreli yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek adaptif yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir (McKee et al, 1989: 23). Adaptif yeteneklerin artması, işletmelerin ayırt edici yeteneklerini geliştirmekte ve rakiplere göre bu tür işletmeler işleri daha iyi yapmaktadırlar. Adaptif yeteneğin fazla olması pazar payının artmasını da sağlamaktadır.

İşletmelerin teknolojik uyum yeteneği, pazarlama uyum yeteneği, finansal uyum yeteneği ile satışlardaki artışla ve karlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Matsuno and Mentzer, 2000: 2).

Örgütsel öğrenme, işletmelerin etkinliğini artırarak performanslarında artışlara neden olmaktadır. Öğrenme çalışanların davranışlarını geliştirmelerini ve işletmeler için fonksiyonel hale gelmesini sağlayarak performansın artmasına neden olmaktadır (Slater and Narver, 1995: 64). Pazardaki değişim işletmeler için belirsizlik kaynağı oluşturmaktadır. İşletmeler bu değişime uyum sağlamak için yenilik yapıp, belirsizliği azaltmaya ve performansı artırmaya çalışmaktadırlar (Han et al, 1998: 33). Yenilik yaparak müşteri tatmini ve müşteri tutma oranları artırıldığından gelirlerde artış olmaktadır. Bunun yanında yenilik yapma karlılığı artırmakta ve büyümeyi sağlamaktadır. Müşteriler yenilikçi ürüne yüksek fiyat vermeye razı olduğundan gelirlerde artış sağlanmaktadır (Szymanski et al, 1993: 2). İşletmeler pazarda avantajlı bir konum elde etmek için ürün farklılaştırması yapmaktadırlar. Bu da özellikle pazar payı ve karlılık performansında artışlar oluşturmaktadır. Yenilik yapmak kısa vadede maliyetleri artırmakla birlikte uzun vadede satışların ve gelirlerin artmasını sağlamaktadır. Yenilik yapma yeni pazar alanlarına girmeyi sağlayarak uzun vadeli satışları artırabilir. Ancak kısa vadede kaynak kullanımı nedeniyle karlılığı azaltabilir. Müşteri odaklılık, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak işletme performansı üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin müşterileri için uzun vadeli değer yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklılığın ürün geliştirme, ürün kalitesi, pazar payında artış ve karlılık gibi performans çıktıları üzerinde olumlu etkisi vardır. Müşterileri iyi anlamak, ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirmeye olanak verdiği için satışları ve pazar payını artırmaktadır. Müşteri odaklılık müşterilerin tatmin olmasını sağladığından, müşteri tutma oranını artırmakta ve bu ise satışlarda artış ve maliyetlerde ise azalmalara neden olarak performansı olumlu etkilemektedir (Pelham and Wilson, 1996: 31). Müşteri odaklılık varlıkların getiri oranını artırarak performansı artırmaktadır (Noble et al, 2002: 27). Ancak aşırı müşteri odaklılığın yeni fırsatları belirlemeyi olumsuz yönde etkileyerek yeniliği dolayısıyla da performansı azaltabileceği vurgulanmaktadır. Müşteri odaklılık, ihtiyaçların belirlenmesini kolaylaştırıp

belirsizliği azalttığından performansı olumlu yönde etkilemektedir (Matsuno et al, 2002: 21).

Adaptif yetenekleri oluşturan unsurlarla işletme performansı arasında korelasyon görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda bu ilişki ile ilgili farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Kimi araştırmalarda negatif yönde ilişki bulunduğu, kimilerinde ise pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Kimilerinde ise ilişki bulunamadığı görülmektedir. Regrasyon analizlerinde de işletme performansında bu unsurların etkileri görülememiştir. Bunun bir nedeni işletmelerin performans ölçme ve değerlendirmede yeterli düzeyde yapmamaları olabilir. Kurumsallaşmanın unsurları ile adaptif yetenekleri oluşturan unsurların performans üzerindeki etkilerini karşılaştırmak amacıyla yapılan regrasyon modelinde kurumsallaşmanın unsurlarının performans üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

### **7.1.6. Pazarlama Eylemleri ve Performans Arasındaki İlişki**

Farklı düzeylerde uygulanan pazarlama eylemleri, seçilen strateji tiplerine göre değişmekte ve işletmelerin çevreye uyumunu sağlamaktadırlar. İşletmeler pazarlama eylemleri olarak, pazarı tararlar, ürün geliştirirler, satış elemanlarını desteklerler ve takip ederler, fiyat analizi yaparlar, reklam yaparlar ve politik eylemlerde bulunurlar. Tabii ki bunların dışında da işletmelerin yaptıkları çeşitli pazarlama eylemleri bulunmaktadır. Ancak bu tezde yukarıda bahsedilen pazarlama eylemleri incelenmektedir (McKee et al, 1989). Pazarı taramanın önemli bir fonksiyonu rakipler, müşteriler ve kanal üyeleri hakkında bilgi edinmektir ve bu sayede mevcut ve potansiyel pazarlardaki gelişme ve trendler takip edilebilir. Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları sürekli değiştiğinden sürekli yüksek kaliteli yeni ürün ve hizmet geliştirmek ve üretmek işletmelerin hayatta kalabilmesi için gerekmektedir (Jaworski and Kohli, 1993: 57). Bu yeni ürünlerden bir kısmı mevcut ürünlerin türevi olurken, bir kısmı da mevcut pazarda yeni markalar olmaktadır. Ürün geliştirme bilginin edinimini, yayılmasını ve kullanılmasını içeren örgütsel öğrenme sürecinin bir parçasıdır ve pazarı taramayı

gerektirmektedir (Moorman and Miner, 1997: 93). Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında, müşteri ile teması olan çalışanların önemli bir yeri bulunduğundan çalışanların kontrol edilmesi ve desteklenmesi, işletmelerin değerinin yansıtılması açısından son derece önemlidir (Hartline et al, 2000: 38). İşletmeler ürettikleri ürünleri fiyatlandırmaktadırlar ve bunda çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Öncelikli olarak fiyat kararları stratejiye uygun olarak verilmektedir. İşletmeler yasal düzenlemeleri de dikkate alarak ürünlerinin fiyatlarını belirlemektedirler. Endüstrinin yapısı da fiyat taktiklerini etkilemektedir ve genelde yatırım yoğunluğuna göre fiyatlar şekillenmektedir. Müşterilerin tutumlarının bilinmesi de (fiyata duyarlı olup olmadıkları, demografik özellikleri gibi) fiyat kararlarının verilmesinde önemlidir. Ürünle ilgili özellikler de fiyat kararında önemli yeri vardır. Özellikle kalite fiyatın belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca ürünün yaşam döngüsündeki yeri fiyatın belirlenmesinde etkili olmaktadır. Ürünlerin fiyatlandırılması işletmelerin karlılık gibi performans çıktılarını önemli ölçüde etkilemektedir (Guiltinan and Gundlack, 1996: 95).

Pazarlama eylemleri satışları artırmaktadır ve kısa dönemli kar maksimasyonu sağlamaktadır. Pazar payını artırmak için pazarlama eylemleri yapmak gerekmektedir. Pazarı tarama, riski azaltan bir unsurdur ve bu nedenle başarısızlıkları da azalttığından işletme performansını artırmaktadır. Satış elemanlarının desteklenmesi satışları artırarak karlılığı etkilemektedir (Szymanski, 1988: 65). İşletmeler çeşitli ekonomik hedeflere ulaşmak için ürünlerinin reklamlarını yayınlamaktadırlar ve işletmeler bu şekilde ekonomik hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar (Drumwright, 1996: 72). Reklamlar ülke ekonomisini geliştirmekte ve pazarı büyütme ve buna bağlı olarak satışlarda ve pazar payında artış sağlamaktadır. Reklam faaliyetleri pazar payını artırmanın yanında karlılığı da artırmaktadır. Özellikle pazara giriş engellerini de kaldırma fonksiyonu görmektedir. Bununla birlikte rakiplerin pazara girmesini önleme yönünde de engel oluşturmaktadır (Ailawadi et al, 1994: 86).

Yapılan korelasyon analizinde pazarlama eylemlerinden satış elemanlarının takibi ve desteklenmesi ile performans arasında olumlu zayıf bir ilişki görülmektedir. Bunu nedeni daha önce değinildiği gibi işletmelerin çoğunlukla

satış elemanları yoluyla müşterilerle temas kurmalarıdır. Bu açıdan onların desteklenmesi ve takibi performans çıktıları açısından son derece önemlidir. Yapılan regresyon analizinde de performansı en çok etkileyen pazarlama eylemi olarak satış elemanlarının desteklenmesi ve takibi görülmektedir. Bun unsur performansın bütün boyutlarında etkili olmaktadır.

### **7.1.7. Demografik Değişkenlerin Etkisi**

Araştırmada temel demografik değişkenler olarak işletme büyüklüğü, çalışan sayısı ve işletmelerin ciroları kullanılmıştır. Ancak cevaplayıcıların önemli bir kısmı işletmelerinin ciroları ile ilgili soruyu cevaplamadıklarından büyüklük olarak sadece işletmelerde çalışanların sayısı değerlendirmeye alınmıştır. Bir diğer değişken olarak da işletmelerin yaşı analizlerde kullanılmıştır.

Literatürde özellikle kurumsallaşma ile işletmenin yaşı ve çalışan sayısı arasında bir ilişki olduğu ortaya konmakla beraber, bu araştırmada bu ilişki bulunamamıştır. Bulunamamasının nedeni ise ülkemize özeldir. Türkiye’de kısmen büyük ve çalışan sayısının fazla olduğu işletmeler bile hala kurumsallaşmayı gerçekleştirememiştir. Bu durum literatüre uygun olmadığından araştırılması gereken bir noktadır. İşletmelerin yaşlandıkça daha saydam olduğu görülmektedir. Bunun nedeni işletmelerin özellikle kuruluş yıllarında daha çok kayıt dışı iş yapmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışan sayısı az olan işletmelerin daha esnek olduğu görülmektedir. Bu tür işletmeler değişime daha iyi ayak uydurabilmektedirler. Orta büyüklükteki işletmelerin küçük işletmelere göre daha yoğun pazarlama eylemleri yaptığı görülmektedir. İşletmeler belirli bir müşteri portföyüne ulaştıktan sonra ki büyüdükçe bu olmaktadır pazarlama eylemleri de azalmaktadır. İşletmeler çalışan sayısı arttıkça daha çok formalleşmektedir. Bu işletme yapısının ve eylemlerinin düzenlenmesi açısından gerekmektedir. Ancak bu esnekliği azaltan bir unsur olarak düşünülmektedir. Küçük ve orta boylu işletmeler büyüklerden daha fazla profesyonelleşmektedir. Küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğundan işletme kültürünün kabul düzeyi ve yaygınlığı daha fazla olmaktadır. Küçük işletmelerde büyüklere göre daha fazla örgütsel öğrenme

gerçekleşmektedir. Bunun nedeni küçük işletmelerin sürekli bir arayış içerisinde olmasından ve aynı zamanda daha esnek olmasından kaynaklanmaktadır. Yine küçük işletmelerin büyüklere göre daha fazla müşteri odaklı olduğu görülmektedir. Bunun da nedeni küçük işletmelerde satış elemanlarının önemli bir yeri olmasına bağlanabilir. Orta ölçekli işletmeler küçüklere göre pazarı daha fazla taramaktadırlar. Çünkü bu tür işletmeler büyüme çabasında olduklarından fırsatları ve tehditleri araştırmaktadırlar. Ayrıca işletmeler büyüdükçe deneyimleri arttığundan pazarı tarama ihtiyacını görmüyor olabilirler. Büyük işletmeler küçüklere göre daha iyi çıktı performansı elde etmektedir. Çünkü büyük işletmelerin yıllarca elde ettikleri müşterileri onların pazar payını artırmaktadır.

## 7.2. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Bu çalışmada da tüm araştırmalarda olduğu gibi bir takım teorik ve metodolojik sınırlamalar bulunmaktadır. Teorik sınırlamalardan ilki literatürden elde edilen kültürel gücü ölçmeye ait bir sorunun beklenen faktöre değil de başka faktöre yüklenmiş olmasıdır. Bir başka kısıt ise araştırmanın literatür kısmında işletmelerin pazarlama eylemi olarak ürün geliştirme de görülmekte idi. Ancak yapılan ön testlerde bu sorular performansın bir boyutu olan yenilik ve uyum sağlamayı ölçen sorularla benzerlik gösterdiğinden anketten çıkartılıp ürün geliştirme eylemleri ölçülmemiştir.

Bu araştırmada bazı metodolojik sınırlamalar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki ekonomik ve zaman sınırı nedeniyle her bir işletmeden sadece bir çalışandan anket cevapları alınmıştır. Bu sorulara cevap veren kişilerin yanlış cevap verip vermedikleri test edilememiştir. Bir diğer metodolojik sınırlama ise soruları cevaplandırın kişilerin her bir işletmedeki görevi farklı olabileceğinden algılamaları da farklı olabilecektir. Dolayısıyla yine cevaplandırıcıların yanlış cevap verip vermedikleri test edilememiştir. Üçüncü sınırlama ise bütün sektörlerle genelleme yapmak amacıyla veriler farklı sektörlerden toplanmıştır. Her ne kadar araştırılan kavramlar sektöre özel olmasa da sektörel farklılıklar, sonuçların da farklı olmasına neden olmuş olabilir. Bir diğer kısıt ise örneklem sayısının düşük

olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genelleme yapılamayacağıdır. Sonuçların sadece belirli bölgeyi temsil ettiği düşünülmektedir. Sonuncusu ise araştırmaya Türkiye'deki işletmeler dahil edilmiştir. Bu nedenle ülkemize ait kültür gibi bazı özelliklerin değişkenler üzerindeki etkileri görülememektedir.

### **7.3. Öneriler**

Bu bölümde uygulama açısından ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır.

#### **7.3.1. Uygulama Açısından Öneriler**

Günümüzde pazar çevresindeki değişimin hızı, her zamankinden daha fazladır ve pazar çevresindeki değişimi pazardaki devlet, tüketiciler vb. çeşitli aktörler gerekli kılmaktadır. Değişime uyum sağlayamayarak çıktı performansları ve işlevsel performansları düşen işletmeler rekabet güçlerini kaybedebilmektedirler. Ayrıca ülke içindeki işletme sayısının artması ve daralan pazar, çoğu işletmelerin dış pazarlarda da faaliyet göstermesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler özellikle Avrupa'daki pazarlarda hayli kurumsallaşmış işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu açıdan işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmemeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Başka bir ifade ile işletmelerin değişen pazar çevresine sürekli uyum sağlamaları gerekmektedir. Pazar şartlarının değişmesindeki temel etkenlerden kurumsal baskılar, işletmelerin kurumsallaşmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin, işletmelerde kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Kurumsallaşan işletmeler, meşrulaşmakta ve diğer işletmelerin güvenini kazanarak onlarla sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler gerçekleştirebilmektedirler. Bu tür işletmeler tahmin edilebilirlik de kazanmaktadır. Bunun sonucunda ise işletme ile iş yapan aktörler, işletmenin eylemlerini kestirebilmekte ve belirsizlik

azaldığından daha çok iş yapma konusunda istekli olmaktadırlar. Kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar meşru, uygun ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere güven duyacağından, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmaktadırlar.

İşletme yöneticileri, işletme eylemlerini kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlemeli ve işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarını dizayn etmelidirler. Bu şekilde yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenerek yazılı hale getirilmesi sağlanmalıdır. Böylece formalleşen işletmelerde koordinasyon artmakta ve çatışmalar azalmaktadır. Ancak formalleşme çalışanların yaratıcılığını azaltacak düzeyde olmalıdır.

İşletme sahipleri, işletmelerde profesyonel çalışan ve yöneticiler istihdam etmelidirler. Ayrıca işletme ortamı, profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmelidirler. Bu şekilde onların uzmanlık bilgilerinden mümkün olduğunca çok yararlanılabilir. Buna ek olarak sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunarak yardımlaşma ve dayanışma sağlanmalıdır. Bu şekilde yenilik yapmaları kolaylaşabilir ve daha çok kaynağa ulaşabilirler.

Yöneticiler işletmelerde normlar, etik kurallar ve değer ve ilkeler geliştirmelidirler. Bunların bütün üyelerce paylaşılmasını sağlayarak işletmelerinde güçlü bir kültür oluşturmalarıdır. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde kültürel kontrol formal kontrol sistemlerini desteklemektedir. Bu şekilde çalışanların katılımı artırılmakta, çalışanlar arasında dayanışma oluşmakta ve alınan kararların uygulanması kolaylaşmaktadır.

İşletme yöneticileri, topluma karşı sorumlu oldukları bilinciyle eylem gerçekleştirmeli ve eylemleri ile ilgili doğru, tam, önyargısız ve ilgili bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak işletmeleri topluma açık hale getirmelidirler. Yöneticiler faaliyetlerinde toplum yararını da gözetmek



zorundadırlar. Bu tür faaliyetler, işletmelerin meşruluğunu ve kredibilitesini artırmakta ve işletmenin müşterilerdeki imajını olumlu yönde etkilemektedir.

Yöneticiler verdikleri sözleri tutmalı, işletme misyonu, stratejisi ve eylemleri arasında uyum sağlamalı ve aynı sektördeki benzer işi yapan işletmeleri takip ederek uygulamalarını incelemelidirler. Tutarlı işletmelerde çalışanların bağlılığı artmakta, müşterilerin güveni kazanılmakta ve belirsizlikler azalmaktadır. Bunun sonucunda ise işletme performansı iyi sonuçlar vermektedir.

Değişen pazar çevresinde ve yeni pazarlarda uyum sağlama başarı için gereklidir. Çünkü değişim yeniliği ve farklılaşmayı gerekli kılmaktadır. Bunu yapamayan işletmeler müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremezler. Bu nedenle yöneticiler işletmelerinin adaptif yeteneklerini artırmalıdır. Adaptif yeteneği fazla olan işletmelerin, pazara daha hızlı cevap verdikleri ve pazarlama karmasını daha hızlı değiştirebildikleri söylenebilir.

İşletmelerin adaptif yeteneklerini, örgütsel öğrenme, değişimi oluşturma ve müşteri odaklılık oluşturmaktadır. Yöneticiler bütün çalışanların öğrenmesini cesaretlendirerek ve sağlayarak sürekli kendilerini değiştirmelerini ve geliştirmelerini sağlamalıdır. Bu şekilde eylemlerde sürekli iyileşme ve gelişme elde edilir. İşletmelerin değişen pazar şartlarına bağlı olarak yeni bir ürünü üretme süreçleri uyarlamalı ve yeni ürün geliştirmelidirler. Gerekli olduğu durumlarda işletme yapı ve yönetiminde yenilik yapmalıdırlar. Bu şekilde işletme performansı artırılabilir. İşletme çalışanları, müşterilere yakın olup sürekli onlarla iletişim kurmalı ve karşılıklı bilgi paylaşımında bulunmalıdırlar. Bu şekilde mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi sağlanabilir. Ayrıca müşterilerin mevcut ihtiyaçları daha sağlıklı belirlenebilir ve gelecekteki ihtiyaçları da daha isabetli öngörülebilir. İşletme sahibi ve diğer paydaşların çıkarları göz ardı edilmeden, müşteri çıkarları öncelikli tutulmalı ve üstün müşteri değeri oluşturulup uzun vadeli ilişki sayesinde işletme için kar yaratmalıdırlar.

İşletmeler, pazarı taramalı ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarını keşfetmeli, bunlara uygun ürün geliştirmeli, doğru fiyatlandırma yaparak, reklamlarla ve diğer araçlarla ürünleri hakkında tüketicileri bilinçlendirmeli, satış elemanlarını

takip edecek kontrol sistemleri oluşturmalı ve onları bilgi ve teknolojiyle desteklemeli ve işletme çıkarlarını korumak için politik eylemler yapmalıdırlar.

Yöneticiler işletmelerin yürüttükleri eylemlerin başarı derecesini belirlemek ve strateji geliştirmek açısından performans ölçümü yapmalıdırlar. İşletmelerin devamlılığı ve başarısı için performanslarını ölçecek gerekli araç ve süreçler geliştirmelidirler. Günümüz pazarında rekabetçi olabilmek için işletmelerin, mevcut temel değerlerini ortaya çıkartması, gelişmek için fırsatları belirlemesi ve operasyonel strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için ise performanslarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Pazar beklentileri ile stratejik hedefler arasında uyumu sağlamak, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını koordine etmek ve daha önce belirlenen stratejik hedeflere ulaşmayı gözlemlemek için performans ölçümü son derece önemlidir.

### **7.3.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu alışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkıda bulunmaktadır. Kurumsallaşma kavramının oldukça geniş bir şekilde incelenip unsurlarının ortaya çıkartılması ve işletmelerin adaptif yetenekleri, pazarlama eylemleri ve performansı ile aynı modelde incelenmesi bu katkılardan bazılarıdır. Ancak gelecek çalışmalara yol göstermesi açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Kurumsallaşma kavramını oluşturan unsurlarla ilgili, ulaşıldığı kadarıyla literatürde bu araştırmanın dışında daha önce yapılan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu unsurlar başka araştırmalarla da incelenip bu araştırmadaki bulguların sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

Araştırma modeline dahil edilen çok sayıda kavram bulunmaktadır. Zaman ve yer kısıtından ötürü bu kavramların hepsi ile ilgili analizler yapılamamıştır. Bu nedenle yapılacak araştırmalarla bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Araştırmada ana kütle olarak kk ve orta ölçekli işletmeler ele alınmıştır. Daha sonra yapılacak araştırmalarda daha büyük ölçekli işletmeler de ana kütleye dahil edilerek kk ve orta boylu işletmelerle karşılaştırılabilir.

Araştırma genelleme yapmak amacıyla farklı sektördeki işletmelerde yapılmıştır ve bu nedenle de sektörel özellikler incelenememiştir. Sektör bazlı yapılacak araştırmalarla kurumsallaşmanın değişik sektörlerde etkilerinin ortaya çıkartılmasının faydalı olacağına inanılmaktadır.

Yine araştırma bir ülke baz alınarak yapılmıştır. Farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde bu araştırmada incelenen kavramlar araştırılarak, kültürel özelliklerden kaynaklanan etkiler ortaya çıkartılarak karşılaştırmalar yapılabilir.

Araştırma sonucunda demografik unsurlardan yaş ve çalışan sayısı ile kurumsallaşma arasında ilişki bulunamamıştır. Literatürde, işletmeler büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıķa kurumsallaşma düzeylerinin arttığı ortaya konmuştu. Dolayısıyla bu durumun Türkiye'ye özel olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle Türkiye'deki büyük işletmelerin bile neden yeterince kurumsallaşamadıklarını ortaya koyacak araştırmaların yapılması da önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

1. ADLER, PAUL S. and BRYAN BORYS (1996), “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive”, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
2. AILAWADI, KUSUM L., PAUL W. FARRIS, and MARK E. PARRY (1994), “Share and Growth are Not Good Predictors of the Advertising and Promotion/Sales Ratio”, *Journal of Marketing*, 58(1), 86-97.
3. ALPKAN, LÜTFİHAK and NİHAT KAYA (2004), “Exploring the Financial Performance Impacts of Two Dimensions of Corporate Entrepreneurship”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 10(2).
4. ANDERSON, ERIN and ANNE T. COUGHLAN (1987), “International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 51(1), 71-82.
5. AREN, SELİM and LÜTFİHAK ALPKAN (2003), “Effects of Ethical Decision Criteria on the Ethical Judgments about the Earnings Manipulations”, 1st International Business And Professional Ethics Congress Of Turkey, Ankara, 197-206, Sept. 17 – 19.
6. ARNDT, MARGARETE and BARBARA BIGELOW (2000), “Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals’ Use of Impression Management”, *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494-522.
7. BECKMAN, CHRISTINE M., PAMELA R. HAUNSCHILD, and DAMON J. PHILLIPS (2004), “Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection”, *Organization Science*, 15(3), 259-275.
8. BERGER, PETER L. and THOMAS LUCKMANN (1966), **The Social Construction of Reality**, New York: Doubleday.
9. BERTELS, K., J. M. JACQUES, L. NEUBERG and L. GATOT (1999), “Qualitative Company Performance Evaluation: Linear Discriminant Analysis and Neural Network Models”, *European Journal of Operational Research*, 115(April), 608-615.

10. BODDEWYN, JEAN J. and THOMAS L. BREWER (1994), "International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions", *The Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
11. BOEKER, WARREN (1989), "Strategic Change: The Effects of Founding and History", *Academy of Management Journal*, 32(3), 489-515.
12. BOEKER, WARREN and JERRY GOODSTEIN (1991), "Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition", *Academy of Management Journal*, 34(4), 805-826.
13. BOONS, FRANK and LARS STRANNEGARD (2000), "Organizations Coping with Their Natural Environment", *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17.
14. BOURGEOIS, L. J. III (1981), "On the Measurement of Organizational Slack", *The Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
15. BOURNE, MIKE, ANDY NEELY, KEN PLATTS, and JOHN MILLS (2002), "The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1288-1310.
16. BOYNTON, ANDREW C. (1993), "Achieving Dynamic Stability through Information Technology", *California Management Review*, 35(2), 58-77.
17. BOYNTON, ANDREW C. and BART VICTOR (1991), "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", *California Management Review*, 34(1), 53-66.
18. BROOKS, WILLIAM K. and GARRY D. COLEMAN (2003), "Evaluating Key Performance Indicators Used to Drive Contractor Behavior at AEDC", *Engineering Management Journal*, 15(4), 29-39.
19. BULLER, PAUL F. and GLENN M. McEVOY (1989), "Determinants of the Institutionalization of Planned Organizational Change", *Group & Organization Studies*, 14(1), 33-50.
20. BURNS, LAWTON R. ve DOUGLAS R. WHOLEY (1993), "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks", *Academy of Management Journal*, 36(1), 106-138.

21. CARSON, STEPHEN J., TIMOTHY M. DEVINNEY, GRAHAME R. DOWLING, and GEORGE JOHN (1999), "Understanding Institutional Designs within Marketing Value Systems", *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 115-130.
22. CAVUSGİL, S. TAMER and SHAOMING ZOU (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
23. CELUCH, KEVIN G., CHICKERY J. KASOUF, and VENKATAKRISHNAN PERUVEMBA (2002), "The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*, 31, 545-554.
24. CHAKRAVARTHY, BALAJI S. (1982), "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management", *The Academy of Management Review*, 7(January), 35-44.
25. CHAKRAVARTHY, BALAJI S. (1986), "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
26. CHALLAGALLA, GOUTAM N. and TASADDUQ A. SHERVANI (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
27. CHANDY, RAJESH K. and GERARD J. TELLIS (1998), "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize", *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
28. CHANG, TUNG-LUNG (1995), "Formulating Adaptive Marketing Strategies in a Global Industry", *International Marketing Review*, 12(6), 5-19.
29. CHIEN, MIN-HUEI (2004), "A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM", *The Journal of American Academy of Business*, March, 289-291.
30. CHIN, KWAI-SANG, KIT-FAI PUN, and HENRY LAU (2003), "Development of a Knowledge-based Self-Assessment System for Measuring Organizational Performance", *Expert Systems with Applications*, 24, 443-455.
31. CHURCHILL, GILBERT A. JR, NEIL M. FORD, STEVEN W. HARTLEY, and ORVILLE C. WALKER JR (1985), "The Determinants of

- Salesperson Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
32. COHEN, WESLEY M. and DANIEL A. LEVINTHAL (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
  33. COHEN, AARON and YARDENA KOL (2004), “Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses”, *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405.
  34. CURRY, DAVID J. and PETER C. RIESZ (1988), “Prices and Price/Quality Relationships: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Marketing*, 52(1), 36-51.
  35. DAMANPOUR, FARIBORZ (1991), “Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
  36. DANDO, NICOLE and TRACEY SWIFT (2003), “Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap”, *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 195-200.
  37. DANLEY, JOHN R. (2000), “Philosophy, Science and Business Ethics: Frederick’s New Normative Synthesis”, *Journal of Business Ethics*, 26(2), 111-124.
  38. D’AUNNO, THOMAS, MELISSA SUCCI, and JEFFREY A. ALEXANDER (2000), “The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change”, *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 679-703.
  39. DAY, GEORGE S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
  40. DAY, GEORGE S. and DAVID B. MONTGOMERY (1999), “Charting New Directions for Marketing”, *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 3-13.
  41. DEEPHOUSE, DAVID L. (1996), “Does Isomorphism Legitimate?”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
  42. DEKIMPE, MARNIK G. and DOMINIQUE M. HANSENS (1999), “Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-Term Marketing Profitability”, *Journal of Marketing Research*, 36(4), 397-412.

43. DEMİRCAN, NİGAR and CEYLAN ADNAN (2003), “Does Trust Mediate the Effects of Justice Perceptions on Employee Commitment?”, *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 17(2).
44. DENISON, DANIEL R. (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York: Wiley.
45. DESHPANDE, ROHIT, JOHN U. FARLEY, and FREDERICK E. WEBSTER, JR. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
46. DESS, GREGORY G. and RICHARD B. ROBINSON JR. (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
47. DiMAGGIO, P. J. ve POWELL, W. W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: 1991, 63-82. University of Chicago Press: Chicago.
48. DRUMWRIGHT, MINETTE E. (1996), “Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria”, *Journal of Marketing*, 60(4), 71-87.
49. ELDRIDGE, CLARENCE E. (1958), “Advertising Effectiveness-How Can It Be Measured?”, *Journal of Marketing*, 22(1), 241-251.
50. ERDİL, OYA, KAYNAK, RAMAZAN ve M. AYTEKİN (2002), “Çevresel Belirsizliğin Düşük ve Yüksek Olduğu Ortamlarda Tedarikçi Performansının Satınalma Performansına Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 193-206.
51. ERGÜN, ERCAN, EROL EREN, LÜTFİHAK ALPKAN, CENGİZ YILMAZ, and RAMAZAN KAYNAK (2003), “Moderating Effects of Market Dynamism on the Relationship between Basic Cultural Assumptions and Firm Performance”, *The Global Business And Technology Association*.
52. FELDMAN, DANIEL C. (1984), “The Development and Enforcement of Group Norms”, *The Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.



53. FELDMAN, MARTHA S. (2003), "A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines", *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 727-752.
54. FERRELL, O. C. and STEVEN J. SKINNER (1988), "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103-109.
55. FORD, JEFFREY D. and DEBORAH A. SCHELLENBERG (1982), "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance", *The Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.
56. FOX-WOLFGRAMM, SUSAN J., KIMBERLY B. BOAL, and JAMES G. (JERRY) HUNT (1998), "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks", *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 87-126.
57. FRAZIER, GARY L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
58. FRAZIER, GARY L. and WALFRIED M. LASSAR (1996), "Determinants of Distribution Intensity", *Journal of Marketing*, 60(4), 39-51.
59. FRIEDLAND, ROGER and ROBERT R. ALFORD (1987), "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: 1991, 232-263. University of Chicago Press: Chicago.
60. GARATT, B. (1987), **The Learning Organisation**, Billings, Worcester.
61. GARBARINO, ELLEN and MARK S. JOHNSON (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
62. GATIGNON, HUBERT and JEAN-MARC XUEREB (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
63. GOTTLIEB, JONATHAN Z. and JYOTSNA SANZGIRI (1996), "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organization", *Journal of Business Ethics*, 15 (12), 1275-1285.

64. GREENING, DANIEL W. and BARBARA GRAY (1994), "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
65. GREVE, HENRICH R. and ALVA TAYLOR (2000), "Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search", *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80.
66. GREWAL, RAJDEEP and RAVI DHARWADKAR (2002), "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 66(3), 82-97.
67. GRUNERT, KLAUS G. (1996), "Automatic and Strategic Processes in Advertising Effects", *Journal of Marketing*, 60(4), 88-101.
68. GUILTINAN, JOSEPH P. and GREGORY T. GUNDLACH (1996), "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 60(3), 87-102.
69. HALL, RICHARD H. (1968), "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
70. HALLEN, LARS, JAN JOHANSON, and NAZEEM SEYED-MOHAMED (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
71. HAN, JIN K., NAMWOON KIM, and RAJENDRA K. SRIVASTAVA (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
72. HANDELMAN, JAY M. and STEPHEN J. ARNOLD (1999), "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment", *Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.
73. HANSEN, GARY S. and BIRGER WERNERFELT (1989), "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
74. HARTLINE, MICHAEL D., JAMES G. MAXHAM III, and DARYL O. McKEE (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

75. HAUNSCHILD, PAMELA R. (1993), "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 564-592.
76. HILLMAN, AMY J. and MICHAEL A. HITT (1999), "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions", *The Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.
77. HOFFMAN, ANDREW J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
78. HOMBURG, CHRISTIAN, WAYNE D. HOYER, and MARTIN FASSNACHT (2002), "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
79. HOLM, PETTER (1995), "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
80. HOSMER, LARUE TONE (1995), "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
81. HURLEY, ROBERT F. and G. TOMAS M. HULT (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
82. ITTNER CHRISTOPHER D. and DAVID F. LARCKER (1997), "Product Development Cycle Time and Organizational Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 13-23.
83. JAWORSKI, BERNARD J. and KENNETH A. MERCHANT (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
84. JAWORSKI, BERNARD J. and AJAY K. KOHLI (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
85. KABADAYI, E. TUMER, BÜLENT SEZEN, and CENGİZ YILMAZ (2003), "Task Identifiability as a Moderating Factor within the Relationship between Dependence and Information Exchange in Channel Partnerships",

2003 **International Conference of the Global Business and Technology Association**, Budapest, Hungary, July 8-12, , pp. 671-676.

86. KAYA, NIHAT, LUTFIHAK ALPKAN, and M. AYTEKİN (2003), "Performance Impacts and Moderating Effects of Advanced Manufacturing Technologies (AMTs) on the Business Strategy-Performance Relationship", *Boğaziçi Journal of Economics and Administrative Studies*, 17(2).
87. KAZAN, HALİM, GÖKHAN ÖZER, and AYŞE TANSEL ÇETİN (2006), "The Effect of Manufacturing Strategies on the Financial Performance", *Measuring Business Excellence*, 10(1), 14- 26.
88. KEATS, BARBARA W. and MICHAEL A. HITT (1988), "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance", *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
89. KENNERLEY, MIKE and ANDY NEELY (2003), "Measuring Performance in a Changing Business Environment", *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
90. KIESER, ALFRED (1989), "Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 540-564.
91. KIMBERLY JOHN R. (1978), "Hospital Adoption of Innovation: The Role of Integration into External Informational Environments", *Journal of Health and Social Behavior*, 19(4), 361-373.
92. KIMBERLY, JOHN R. (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization", *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
93. KİTAPÇI, HAKAN (2006), "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", *Bilgi*, 39.
94. KOBERG, CHRISTINE S. (1987), "Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior", *Academy of Management Journal*, 30(4), 798-807.
95. KOBERG, CHRISTINE , JULIE A. CHESLEY, and KURT A. HEPPARD (2000), "Adaptive Latitude: Environment, Organization, and Individual Influences", *Journal of Business Research*, 50, 259-272.

96. KOHLI, AJAY K. and BERNARD J. JAWORSKI (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
97. KOSTOVA, TATIANA (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
98. LANGAN-FOX, JANICE and PHILOMENA TAN (1997), "Images of a Culture in Transition: Personal Constructs of Organizational Stability and Change", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 273-293.
99. LAWRENCE, THOMAS B., MONIKA I. WINN, and P. DEVEREAUX JENNINGS (2001), "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *The Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.
100. LI, TIGER and ROGER J. CALANTONE (1998), "The Impact of Marketing Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
101. LOCKAMY, ARCHIE III, (1998), "Quality-focused Performance Measurement Systems: A Normative Model", *International Journal of Operations & Production Management*, 18(8), 740-766.
102. LUMPKIN, G. T. and GREGORY G. DESS (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
103. MATSUNO, KEN and JOHN T. MENTZER (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
104. MATSUNO, KEN, JOHN T. MENTZER, and AYŞEGÜL ÖZSOMER (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
105. McADAM, RODNEY and BRIAN BAILIE (2002), "Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy: The Role of Business Improvement Models", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9/10), 972-996.

106. McKEE, DARLY O., P. RAJAN VARADARAJAN, and WILLIAM M. PRIDE (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
107. McNALLY, REGINA (2002), "The Institutionalization of Relationship Marketing", *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13(Winter), 179-184.
108. McWILLIAMS, ABAGAIL and DONALD SIEGEL (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
109. MEYER, JOHN W. and BRIAN ROWAN (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 1991, 41-62. University of Chicago Press: Chicago.
110. MILLER, DANNY (1987), "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
111. MILLER, DANNY and PETER H. FRIESEN (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
112. MILLER, RICHARD LEE, WILLIAM F. LEWIS, and J. PAUL MERENSKI (1985), "A Value Exchange Model for the Channel of Distribution: Implications for Management and Research", *Journal of Academy of Marketing Science*, 13(4), 1-17.
113. MILNE, MARKUS J. and DENNIS M. PATTEN (2002), "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 372-397.
114. MOORMAN, CHRISTINE and ANNE S. MINER (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
115. MOORMAN, CHRISTINE and ROLAND T. RUST (1999), "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180-197.

116. MORGAN, ROBERT M. and SHELBY D. HUNT (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
117. NARVER, JOHN C. and STANLEY F. SLATER (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), 20-36.
118. NOBLE, CHARLES H., RAJIV K. SINHA, and AJITH KUMAR (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
119. NORBURN, DAVID, SUE BIRLEY, MARK DUNN, and ADRIAN PAYNE (1990), "A Four Nation Study of the Relationship between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Market Orientation", *Journal of International Business Studies*, 21(3), 451-468.
120. OKTEMGİL, MEHMET and GORDON GREENLEY (1997), "Consequences of High and Low Adaptive Capabilities in UK Companies", *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466.
121. OLIVER, CHRISTINE (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
122. PARK, DAEWOO and HEMA A. KRISHNAN (2003), "Understanding the Stability-Change Paradox: Insights from the Evolutionary, Adaptation, and Institutionalization Perspectives", *International Journal of Management*, 20(3), 265-271.
123. PEDLER, M., J. BURGOYNE, and T. BOYDELL (1991), **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**: McGraw-Hill, London.
124. PELHAM, ALFRED M. and PAMELA LIEB (2004), "Differences between Presidents' and Sales Managers' Perceptions of the Industry Environment and Firm Strategy in Small Industrial Firms: Relationship to Performance Satisfaction", *Journal of Small Business Management*, 42(2), 174-189.
125. PELHAM, ALFRED M. and DAVID T. WILSON (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.

126. PIERCY, NIGEL F., ANNA KALEKA, and CONSTANTINE S. KATSIKEAS (1998), "Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies", *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
127. POZA, ERNESTO J., SUSAN HANLON, and REIKO KISHIDA (2004), "Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?", *Family Business Review*, 17(2), 99-118.
128. PRUZAN, PETER (1998), "From Control to Values-Based Management and Accountability", *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1379-1394.
129. REED, RICHARD, DAVID J. LEMARK, and JOSEPH C. MONTGOMERY (1996), "Beyond Process: TQM and Firm Performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), 173-202.
130. RUEKERT, ROBERT W., ORVILLE C. WALKER, JR. and KENNETH J. ROERING (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
131. RUST, ROLAND T., CHRISTINE MOORMAN, and PETER R. DICKSON (2002), "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?", *Journal of Marketing*, 66(4), 7-24.
132. SANTOS, SERGIO P. and VALERIE BELTON (2002), "Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1246-1272.
133. SCHWARTZ, DAVID A. (1969), "Measuring the Effectiveness of Your Company's Advertising", *Journal of Marketing*, 33(2), 20-25.
134. SCOTT, W. RICHARD (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
135. SELZNICK, PHILIP (1996), "Institutionalism "Old" and "New" ", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
136. SEMPLE, JOHN (1996), "Constrained Games for Evaluating Organizational Performance", *European Journal of Operational Research*, 96(February), 103-112.



137. SEN, SANKAR and C. B. BHATTACHARYA (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
138. SHARFMAN, MARK P., GERRIT WOLF, RICHARD B. CHASE, and DAVID A. TANSIK (1988), "Antecedents of Organizational Slack", *The Academy of Management Review*, 13(4), 601-614.
139. SINKULA, JAMES M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
140. SIRGY, M. JOSEPH (2002), "Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders: Model of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143-162.
141. SLATER, STANLEY F. and JOHN C. NARVER (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
142. SONG, X. MICHAEL and MARK E. PARRY (1997), "A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States", *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18.
143. SORENSON, OLAV (2003), "Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-Term Effect of Integration", *Management Science*, 49(4), 446-463.
144. STAGGENBORG, SUZANNE (1988), "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", *American Sociological Review*, 53(4), 585-606.
145. STEWART, DAVID B. (1997), "Domestic Competitive Strategy and Export Marketing Strategy: the Impact of Fit on the Degree of Internationalization of SMEs", *Journal of Marketing Management*, 13, 105-117.
146. STEWART, DAVID B. ve ANDREW McAULEY (2000), "Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies", *International Marketing Review*, 17(6), 563-585.
147. STOICA, MICHAEL and MINET SCHINDEHUTTE (1999), "Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), 1-18.
148. STONE, MELISSA MIDDLETON and CANDIDA GREER BRUSH (1996), "Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs

- for Commitment and Demands for Legitimacy”, *Strategic Management Journal*, 17(8), 633-652.
149. SUJAN, HARISH, MITA SUJAN, and JAMES R. BETTMAN (1988), “Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 25(1), 81-86.
150. SURPRENANT, CAROL F. and MICHAEL R. SOLOMON (1987), “Predictability and Personalization in the Service Encounter”, *Journal of Marketing*, 51(2), 86-96.
151. SWAIT, JOFFRE and TULİN ERDEM (2002), “The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior”, *Journal of Marketing Research*, 39(3), 304-320.
152. SZYMANSKI, DAVID M. (1988), “Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept”, *Journal of Marketing*, 52(1), 64-77.
153. SZYMANSKI, DAVID M., SUNDAR G. BHARADWAJ, and P. RAJAN VARADARAJAN (1993), “An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship”, *Journal of Marketing*, 57(3), 1-18.
154. TEKİN, HALİL (1993), *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, İstanbul: Yargı Yayınları.
155. THOMAS, JAMES B., SHAWN M. CLARK, and DENNIS A.GIOIA (1993), “Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
156. VAKRATSAS, DEMETRIOS and TIM AMBLER (1999), “How Advertising Works: What do We Really Know?”, *Journal of Marketing*, 63(1), 26-43.
157. VARADARAJAN, P. RAJAN and SATISH JAYACHANDRAN (1999), “Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-143.
158. VERHEES, FRANS J. H. M. and MATTHEW T. G. MEULENBERG (2004), “Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms”, *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.

159. VOSS, GLENN B., A. PARASURAMAN, and DHRUV GREWAL (1998), "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.
160. WADDOCK, SANDRA (2004), "Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real", *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327.
161. WALKER, ORVILLE C. JR. and ROBERT W. RUEKERT (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.
162. WALKER, ORVILLE C. JR. (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 75-82.
163. WALLACE, JEAN E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
164. WARREN, RICHARD C. (2003), "The Evolution of Business Legitimacy", *European Business Review*, 15(3), 153-163.
165. WEBSTER, FREDERICK E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
166. WESTPHAL, JAMES D., RANJAY GULATI, and STEPHEN M. SHORTELL (1997), "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.
167. WIRTZ, JOCHEN and ANNA MATTILA (2001), "Exploring the Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in the Consumer Satisfaction Process", *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 181-192.
168. WYER, PETER, JANE MASON, and NICK THEODORAKOPOULOS (2000), "Small Business Development and the Learning Organization", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(4), 239-252.
169. YILMAZ, CENGİZ, LUTFİHAK ALPKAN, and ERCAN ERGUN (2005a), "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems

- and Their Joint Effects on Firm Performance”, *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
170. YILMAZ, CENGİZ, BÜLENT SEZEN, and ÖZLEM ÖZDEMİR (2005b), “Joint and Interactive Effects of Trust and (Inter) Dependence on the Emergence of Relational Behaviors in Long-Term Channel Dyads”, *Industrial Marketing Management*, 34, 235-248.
171. ZAJAC, EDWARD J. and JAMES D. WESTPHAL (2004), “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.
172. ZEHİR, CEMAL and HALİT KESKİN (2003), “A Field Research on the Effects of MIS on Organizational Restructuring”, *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3(1-2).
173. ZUCKER, LYNNE G. (1977), “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, in W. W. Powell and P.J. DiMaggio (Ed.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: 1991, 63-82. University of Chicago Press: Chicago.

## ÖZGEÇMİŞ

Kırıkkale ili Çelebi ilçesinde 04/08/1971 tarihinde doğdu. 1978-1983 Tarihlerinde Ankara Çağlar İlkokulu'nda ilköğretim eğitimi aldı. 1983-1990 Yıllarında TED Ankara Koleji'nde orta öğretim ve lise eğitimini aldıktan sonra 1990 yılında Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği'nde üniversite eğitimine başladı. Bu bölümden 1996 yılında mezun oldu. 1995-1996 Yıllarında özel bir dershanede müdür yardımcılığı yaptıktan sonra 1996-1997 yıllarında askerlik görevini, Balıkesir Çok Programlı Astsubay Hazırlama Okulu'nda asteğmen olarak yaptı. Askerlik görevinin bitiminde, 1997 yılında Fatih Üniversitesi Hazırlık Okulu'nda okutman olarak çalışmaya başladı. 1998-1999 Yıllarında İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde işletme eğitimi aldı. 2001 Yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı ve 2003 yılında mezun oldu. Evli ve iki çocuk babası olan Fahri Apaydın halen Fatih Üniversitesi'nde okutman olarak görev yapmakta ve çok iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.

# EK: ANKET SORULARI

## A. Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>				<u>Kesinlikle Katılıyorum</u>
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
2. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşletmemiz profesyoneldir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## B. Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>				<u>Kesinlikle Katılıyorum</u>
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
2. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırtmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşletmemiz şeffaftır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. İşletmemiz tutarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18.İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**C. Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.**

	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>		<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>		
1. Günlük işlerimizde öğrenme önemli bir hedeftir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. İşletmemizde kimin ne yaptığı herkesçe bilinir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Başarısızlığı öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görmekteyiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşletmemiz yenilikleri cesaretlendirir ve risk alanları ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşletmemizde çok az şey belirsizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşletmemiz çevresine hızlı tepki verir ve kolay değişim gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşletmeyi değiştirme teşebbüsleri çok ender dirençle karşılaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşletmemiz rakiplerine ve çevresel değişime uygun tepki vermekte başarılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşletmemizdeki değişik birimler değişim yaratmak için sık sık işbirliği yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşletmemiz yeni ve gelişmiş iş yapma yöntemlerini sürekli benimser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Müşterilerin önerileri ve teklifleri işletmemizde sık sık değişime yol açmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Müşterilerden gelen öneriler karar vermemizi direkt olarak etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşletme çalışanların müşterilerle direkt temasta bulunmaları teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Nihai müşterilerimizin çıkarları çok nadiren kararlarımızda göz ardı edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İşletmemizin üyeleri müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi anlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**D. Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.**

	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>		<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>		
1. Ekstra hizmetler için fiyat artırma sıklığımız yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Ürün fiyatını artırma sıklığımız yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Mevcut müşterilere anket yapma sıklığımız yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Rakiplerin müşterilerine anket yapma sıklığımız yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında yetenek testi yapılanların oranı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Deneyimli satış elemanları arasında müşteri şikayetleriyle ilgilenmek için eğitim alanların oranı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Deneyimli satış elemanlar arasında müşteri iş profiliyle ilgili bilgi sağlananların oranı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Deneyimli satış elemanları içinde işletmemizin ürün bilgisiyle ilgili eğitim alanların oranı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Müşteriyle temas eden personellerden işe alınma aşamasında kişilik testi yapılanların oranı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Bütün medyadaki reklam harcamalarımız rakiplerimize oranla yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Rakip firmanın fiyatları ile ilgili bilgi toplamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Rakip firmalardan bilgi toplamak için alışveriş yapma sıklığımız yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Kanun yapanlarla temas kurmak sıklığımız yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Kanunların uygulanmasını takip eden memurlarla temas kurma sıklığımız yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**E. Son üç yıl** dikkate aldığımızda, **sektördeki diğer firmalarla kıyasla**, firmanızın aşağıdaki her bir başarı kriteri bağlamında ne ölçüde bir **ilerleme veya artış** gerçekleştirmiş olduğunı değerlendiriniz.

	<u>Yetersiz</u>	<u>Ortalamanın Altı</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Ortalamanın Üstü</u>	<u>Yüksek</u>
1. Üretimde esneklik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Ürün/hizmet kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Ürün maliyetinin düşüklüğü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Pazar payı büyüklüğü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Ciro karlılığı ( Kar / Toplam satışlar )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Toplam satışlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Ürün tasarımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. İş süreç ve yöntemleriyle ilgili geliştirilen yenilikler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sürebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

#### G. İşletmenizle ilgili Genel Bilgiler

1. İşletmenizin ismi : .....
2. İşletmenizin kuruluş yılı : .....
3. İşletmenizin faaliyet alanı/alanları : .....
4. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı : .....
5. İşletmenizin yıllık cirosu : .....