

146294



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜYÜME STRATEJİLERİ İZLEYEN
İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL YETENEKLERİ
İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

A. Zafer ACAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

146294

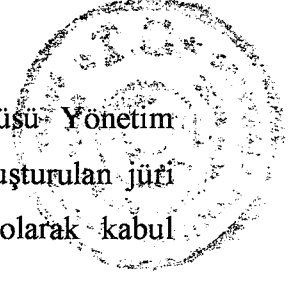
TEZ DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE

2004

A.Zafer ACAR'ın Tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13 / 05 / 2004 Tarih ve 2004 / 12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.



JÜRİ

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Cemal ZEHİR
(Tez Danışmanı)

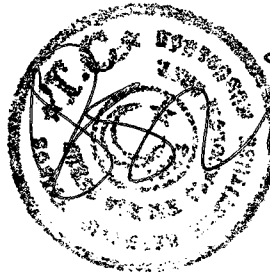
ÜYE : Prof.Dr. Oya ERDİL

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13/05/2004 Tarih ve 2004/12... sayılı kararı.

İmza/Mühür

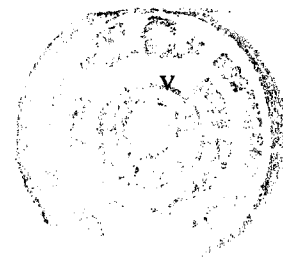


ÖZET



Büyüyen ve büyümelerine sağlıklı bir şekilde devam etmek isteyen işletmelerin bugün ve gelecekte karşılaşacakları rekabetin üstesinden gelmek için sahip oldukları veya geliştirmeye ihtiyaç duyacakları örgütsel yeteneklere ihtiyaçları vardır. Bu çalışma, örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerini açıklamaktadır. İlk olarak, strateji, büyüme stratejileri, örgütsel yetenekler ve işletme performansı kavramları geçmiş çalışmalara dayanarak açıklanmıştır. İkinci olarak, örgütsel yetenekler, büyüme stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Son olarak, seçilen büyüme stratejileri doğrultusunda örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışma için bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir. Bu araştırma modeli, örgütsel yeteneğin sekiz boyutu, ürün ve pazar temeline dayalı içsel büyüme stratejileri ve işletme performansı faktörlerinden oluşmuştur. Doksan işletmenin yöneticilerinden toplanan veriler, hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi metodu kullanılarak, analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak, örgütsel yeteneklerin seviyesindeki artışın işletme performansı üzerine olumlu etkileri olduğu ve içsel büyüme stratejilerinin bu etki üzerinde ara değişken rolü oynadığı bulunmuştur.



SUMMARY

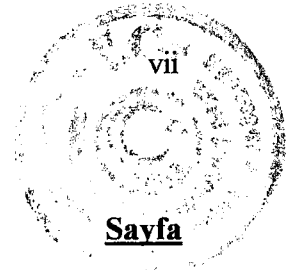
The firms which are growing and trying to maintain healthy growth are needed the organizational capabilities which they have or which they will need to develop in order to overcome the competition they will face today and in the future. This paper examines the effects of organizational capabilities on business performance. First of all, according to the recent studies the concepts of strategy, growth strategies, organizational capabilities and business performance are examined. And then, the relationship among organizational capabilities, growth strategies and business performance are analyzed. Finally, the implications of organizational capabilities on business performance in direction with chosen growth strategies are studied.

For this study a research model and hypotheses have been developed. This research model constructed with eight dimensions of organizational capabilities, product and market based intended growth strategies and business performance factors. Data collected from ninety firms' managers have been analyzed to test the hypotheses using hierarchical regression analysis. As a result of this study, increasing on the level of organizational capabilities have positive effect on business performance and the mediating role of intended growth strategies on this effect have been explored.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın seçim aşamasından tamamlanma aşamasına değin her türlü yönlendirme ve desteğini esirgemeyen, ayrıca her seferinde bana olan güvenini ifade ederek motivasyonumu artıran değerli tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Cemal Zehir başta olmak üzere; yol gösterici yardımlarından dolayı Lv.Bnb. Erhan Akkoç'a, bana olan güveni ve teşviklerinden dolayı N.İdil Saylan'a, gösterdikleri her türlü yardımlarından ötürü değerli arkadaşlarım Çağrı Bulut ve Mehtap Özşahin'e, çalışmalarım esnasında huzurlu bir ortam sağlayan sevgili eşim H.Bahar Acar'a, çalışmalarımı tamamlamam esnasında gösterdikleri sabır ve yardımlarından dolayı Lv.Kd.Alb. Mehmet Avcı ve Lv.Alb. Mehmet Coşkun'un şahsında tüm Levazım Okulu personeline, son olarak da kitaplarla dost olmamı sağlayan ve dünyaya bakış açımı şekillendiren sevgili babam Birol Acar'a teşekkürlerimi sunarım.





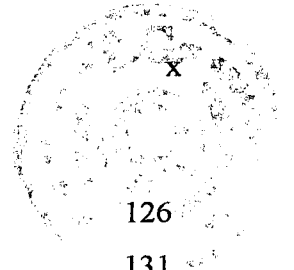
İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1. STRATEJİ	3
1.1. Stratejinin Tanımı	3
1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	6
1.2.1. Strateji ve Taktik	6
1.2.2. Strateji ve Program	7
1.2.3. Strateji ve Plan	7
1.2.4. Strateji ve Politika	8
1.2.5. Strateji ve Yöntem	10
1.3. Stratejinin Özellikleri	10
1.4. Etkin Strateji Kriterleri	12
2. BÜYÜME STRATEJİLERİ	14
2.1. İç Büyüme Stratejileri	17
2.1.1. Ürün Odaklı İç Büyüme Stratejileri	20
2.1.1.1. Ürün Geliştirme Stratejisi	20
2.1.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri	22
2.1.2. Pazar Odaklı İç Büyüme Stratejileri	27
2.1.2.1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	27
2.1.2.2. Pazar Geliştirme Stratejisi	28
2.2. Dış Büyüme Stratejileri	30
2.2.1. Bütünleşme (Integration)	31
2.2.1.1. Satın Alma (Merger)	32
2.2.1.2. Birleşme	34
2.2.2. Bütünleşme Yönleri	34

2.2.2.1. İleriye ve Geriye Doğru Tek Yönlü Bütünleşme	34
2.2.2.2. Yatay Bütünleşme	35
2.2.2.3. Yığışım Bütünleşme	37
2.2.3. Müşterek Yatırım Ortaklığı (Joint Venture)	37
2.3. Porter'ın Stratejik Yaklaşımı	40
2.3.1. Rekabetçi Strateji ve Rekabetçi Avantaj	41
2.3.2. Porter Stratejilerinin Araçları	45
2.3.3. Porter'ın Stratejiye Son Katkıları: Ulusal İş Ortamının Rolü	46
2.4. Hamel ve Prahalad'ın Stratejik Yaklaşımları	47
2.4.1. Yeni Strateji Paradigması	48
2.4.2. Temel Yetenek Perspektifi	49
2.4.3. Sektör Öngörüsü Geliştirmek	51
2.4.4. Stratejik Niyet	53
2.5. Andrew Grove Yaklaşımı	54
3. ÖRGÜTSEL YETENEK	58
3.1. Örgütsel Yetenek Kavramı	58
3.2. Örgütsel Yeteneklerin Yaratılması ve Seviyeleri	62
3.2.1. Stratejik Seviyedeki Yetenekler	64
3.2.2. Fonksiyonel Seviyedeki Yetenekler	65
3.2.3. Proje Seviyesi ndeki Yetenekler	66
3.3. Örgütsel Yeteneğin Boyutları	67
3.3.1. Üst Yönetim Yeteneği	68
3.3.2. Globalleşme Yeteneği	70
3.3.3. Ortaklık Kurma Yeteneği	72
3.3.4. Pazarlama ve Satış Yeteneği	74
3.3.5. Ürün ve Servis Yeteneği	76
3.3.6. Teknik Yetenek	77
3.3.7. Talep Karşılama Yeteneği	79
3.3.8. Bilgi Sistemleri Yeteneği	81
4. İŞLETME PERFORMANSI	84
4.1. Finansal Rasyolar	87
4.1.1. Kaldıraç Rasyosu	88
4.1.2. Likidite Rasyosu	89



4.1.3. Faaliyet Rasyosu	90
4.1.4. Karlılık Rasyosu	91
5. ÖRGÜTSEL YETENEKLER İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ	92
5.1. Teorik Öngörü ve Kavramsal Model	92
5.2. Araştırma Metodolojisi	93
5.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	93
5.2.2. Kullanılan Ölçekler	94
5.2.2.1. Örgütsel Yetenekler Ölçeği	95
5.2.2.2. İçsel Büyüme Stratejileri Ölçeği	97
5.2.2.3. İşletme Performansı Ölçeği	98
5.2.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	99
5.3. Verilerin Toplanması ve Sınıflandırılması	100
5.3.1. Araştırma Örnekleme	100
5.3.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	101
5.3.3. Verilerin Toplanması	102
5.3.4. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	103
5.3.5. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	105
5.4. Sonuçların Analizi	108
5.4.1. Verilerin Analizi	108
5.4.2. Faktör Analizleri	108
5.4.3. Güvenilirlik Analizi	111
5.4.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri	113
5.4.5. İçsel Büyüme Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri	115
5.4.6. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri	116
5.4.7. Örgütsel Yeteneklerin İçsel Büyüme Stratejileri Üzerine Etkileri	118
5.4.8. İçsel Büyüme Stratejisi Boyutlarının Ara Değişken Etkisi	119



6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	126
KAYNAKLAR	131
ÖZGEÇMİŞ	139
EKLER	



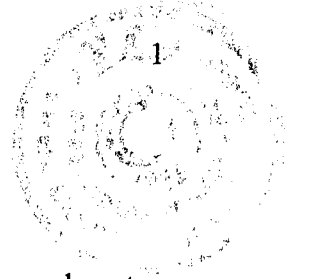
ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Ansoff'un Büyüme Vektörü	19
2.2. Rekabetin Beş İtici Gücü Modeli	42
2.3. Stratejik Dönüm Noktası	56
3.1. Üretim Sektöründeki İşletmelerde Örgütsel Yetenek Seviyeleri	63
5.1. Örgütsel Yetenekler ve İçsel Büyüme Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerinde Etkilerini Gösterir Araştırma Modeli	92
5.2. Hipotez Test Sonuçları	121
5.3. Ara Değişken İlişkileri	122
5.4. Global Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerine Endirekt Etkisi	125
5.5. Ürün/Servis Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerine Endirekt Etkisi	125

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Yarı İletken Sektöründeki İlk 10 Firmanın Büyüme Stratejisi Tercihleri	20
2.2. Bazı İşletmelerin Temel Yetenekleri	50
5.1. Oluşması Beklenen Faktörler ve Sorulan Soru Adetleri	95
5.2. Ankete Cevap Veren İşletmelerden Gelen Anket Miktarları	103
5.3. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü	103
5.4. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri	104
5.5. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları	104
5.6. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri	105
5.7. İncelenen İşletmelerin Faaliyet Alanları ve Faaliyet Sınırları	105
5.8. İncelenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	106
5.9. İncelenen İşletmelerin Çalışan Personel Mevcutları	107
5.10. İncelenen İşletmelerin Faaliyet Süreleri	108
5.11. İçsel Büyüme Stratejileri Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	109
5.12. Örgütsel Yetenekler Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	110
5.13. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri	111
5.14. Tüm Faktörlere Ait Değişkenler ve Alfa Katsayıları	112
5.15. Tüm Faktörlere Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	114
5.16. İçsel Büyüme Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri	116
5.17. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri	117
5.18. Örgütsel Yeteneklerin Ürün Odaklı Büyüme Stratejilerine Etkileri	118
5.19. Örgütsel Yeteneklerin Pazar Odaklı Büyüme Stratejilerine Etkileri	119
5.20. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkisine, “İçsel Büyüme Stratejilerinin” Ara Değişken Etkisi	124

GİRİŞ



Günümüzün bu hızlı değişen çevresel şartlar ve küreselleşen sonucunda artan rekabet ortamında işletmeler karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalmakta ve bu günden ziyade gelecek için rekabet etmek zorundadırlar. Bu ortam içerisinde stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardan birisi, bir işletmenin rekabet avantajını nasıl kazanacağı ve sürdüreceğidir. Bunun için hiç durmadan yeni kar olanakları yaratarak süreklilik sağlamak gereklidir. Bu da yeni iş kolları ve yeni ürünler yaratma yani büyüme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Büyüme, işletmelerin kuruluş amaçlarından birisi olmakla beraber, işletmelerin başarılarını kanıtlamada ve varlıklarını devam ettirmede, başarmak zorunda oldukları çok önemli bir faktördür. Öyle ki, yeni kurulan bir çok işletme kuruluşu izleyen kısa bir süre içinde faaliyetine son vermekte, aralarından sadece yüzde 1'den daha az kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme sınıfına geçebilmektedir (Akin, 2002).

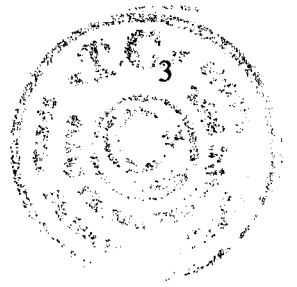
Tıpkı canlılarda olduğu gibi büyümeksizin başarılı olmuş bir işletme göstermek neredeyse imkansızdır. Kuruluş ile doğum, daha sonraki yatırımlarla gelişme dönemine giren işletmeler, bir taraftan rekabet ortamı içinde yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da, büyümeye ve faaliyetlerde bulunduğu alanlarda gelişmeye çalışırlar. Bu nedenle işletmelerin uygulayabilecekleri stratejik alternatifler arasında en fazla büyümeye dayalı stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejiler de genellikle işletmenin kendi öz kaynaklarını kullanarak ya da bir başka kuruluşla işlerinin bir kısmını koordine etmesi temeline dayanır.

Günümüzde çoğu şirket büyümek istediğinde genellikle öncelikle mal temeline dayalı büyümeyi tercih ettiklerini daha sonra ise coğrafi temelde büyüme ve yeni şirketler satın alma seçeneklerini değerlendirmektedirler. Yani önceliği mevcut kapasitelerini artırmak için, işletme içinden veya dışından sağladıkları fonlarla büyümeleri diye basitçe tanımlanabilecek olan içsel büyüme yollarını kullanmaya vermektedirler.

Global pazarda kazanan işletmeler zamanında cevap verebilirlik ve hızlı ye esnek bir şekilde ürün yeniliğine gidebilme performansını gösterebilen, etkili koordine edilmiş yönetim yeteneklerini içsel ve dışsal yeteneklerini yeniden kazabilmek için birleştirebilmiş işletmelerdir (Teece, et al., 1997). Burada ifade edilen yetenekler terimi, değişen çevre ihtiyaçlarına göre içsel ve dışsal becerilerin, kaynakların ve fonksiyonel kabiliyetlerin uygun bir şekilde adapte edilmesinde, geliştirilmesinde ve yeniden şekillendirilmesinde stratejik yönetimin anahtar rolünü ifade etmektedir.

Kuruluşu müteakip başlangıç ve tutunma evrelerini başarıyla geçerek büyüme evresine geçen işletmeler bu aşamada büyüme arzusunu ortaya koyarak büyümelerini normal olarak devam ettireceklerdir (Akın, 2002). Bu aşamada artık üretim artışı kaçınılmaz olmuştur. Ancak bununla birlikte rekabet şartları da giderek zorlaşmaktadır. Büyüme evresine giren işletmelerde rekabetle başa çıkabilmek, kaynak ihtiyacını karşılayarak büyümeyi sürdürebilmek için stratejik planlama kavramının sahip yönetici tarafından şimdiki durumdan ziyade işletmenin geleceği düşünülerek stratejik planlamalar yapılması gerekmektedir. Yapılan bu planlamalar doğrultusunda gelecekte rekabet avantajı yaratacak ve işletmeyi büyümenin genişleme ve olgunluk evrelerine taşıyacak örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine ise bugünden başlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada, iç büyüme yollarını seçerek büyüyen ve büyümeye devam etmek isteyen işletmelerde giderek ağırlaşan rekabet ortamında ayakta kalarak büyümeyi sürdürebilmek için seçilen uygun büyüme stratejileri paralelinde geliştirilmesi gereken örgütsel yetenekler ve bu yeteneklerin arzu edilen işletme performansına ulaşabilmedeki etkileri incelenecektir.



1. STRATEJİ

1.1. Stratejinin Tanımı

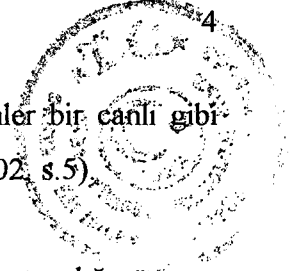
Tarihin akışı içerisinde stratejinin tanımı ve anlatımı daha çok askerlerce ele alınmış ve tanıtım temeline harbin harcı konmuştur. Stratejinin geçmişte bile çok az bilinen anlamı son yüzyılda süratli bir değişme ve gelişme göstermiştir. Sivil alanda değişik konularda çalışan kişiler kendi branşlarında başarılı olabilmek için güç birliği yapma hususunda onları doğru yönde, hedefe yöneltmede uygulayacakları sistem ve prensipler için “Strateji” kavramını sık sık kullanmaya başlamışlardır (Cömert, 2000, s.134).

Strateji üzerinde net bir uzlaşmaya varılamayan kavramlardan birisidir. “Strateji” sözcüğünün kökenini yazarlar, etimolojik açıdan ele alındığında, “generallik sanatı” anlamına gelen strategos sözcüğüne bağlamaktadırlar. Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramından; eski Mısır’da Ptolemaisos’lar devrinde ve Roma’da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen “Strategos” kökünden gelmektedir (Meydan Larousse, 1992, c.18, s.312).

Strateji hakkında günümüze kadar aktarılan en eski yazılı eser, bundan yaklaşık 2050 yıl önce İ.Ö.51 yılında, Romalı büyük devlet adamı ve önemli komutan Gaius Jullius Ceasar’ın yazmış olduğu 240 sayfalık “Gallia Savaşı” adlı kitaptır. Ayrıca 1700 yılından bu yana yazılmış pek çok eser bulunmaktadır. Uzakdoğu’da ise Çin’de ve Japonya’da 2500 yıl öncesine dayanan bir olgudur strateji. “Savaş Sanatının” büyük ustası Sun Tzu dünyanın en saygın stratejilerindedir. Yapıtı yalnızca askeri önderler ve stratejilerce değil, tüm dünyada politikacılar, işadamları, yöneticiler tarafından da okunup, stratejiler uygulamaya konmaktadır.

Türkçe’de strateji sürme, gönderme, götürme ve gitme anlamlarında kullanılmaktadır (Eren, 2002, s.1). İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin

optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren, 2002, s.5)



Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Batıda stratejiyi ilk defa ilkeler belirleyerek uygulayan Napolyon'dur. 1831 yılında Prusyalı general ve askeri yazar Carl von Clausewitz "Savaş Üzerine" adlı eserinde stratejiyi şu şekilde tanımlamıştır (Cömert, 2000, s.134):

"Strateji, muharebenin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır. Strateji savaş planını yapar ve öngörülen hedefe göre ona ulaşılmasını sağlayacak bir dizi eylem saptar; ayrı ayrı seferlerin planlarını hazırlar ve her birinde verilecek muharebeleri örgütler."

İşletme dünyası açısından strateji kavramı ilk kez Kenneth R. Andrews'un "The Concept of Corporate Strategy" adlı klasik kitabında geliştirdiği tanımla ortaya çıkmıştır. Andrews, stratejiyi bir şirketin yapma olanağına sahip oldukları yani örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile yapma olasılığına sahip oldukları yani çevredeki fırsatlar ve tehditler arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Montgomery, 2000, s.65).

Ekonomiden politikaya, askerlikten işletme yöneticiliğine değin kullanılan strateji kavramı için bu tanımın ötesinde değişik tanımlamalar da verilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

"... Matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç (Eren, 2002, s.5)."

"... Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak (Pamuk, 1997, s.19)."

"... Bir devletin veya bir koalisyonun güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması (Meydan Larousse, 1992, c.18, s.312)."



“... Kurumu istenilen hedefe götürecektir yaklaşımın ve faaliyetlerinin kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir (Arthur, 1987, s.18).”

“... Amaçlar yönünde hedeflere ulaşabilmek için öngörülen politikaların çerçevesi içerisinde yapılması gerekli ardışık eylemler (Garih, 2000, s.191).”

“... Herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir alternatiflerin seçilmesi işlemidir (Akdemir, 1992, s.139).”

Strateji kavramının tanımlanmasında ortaya çıkan bu farklılıkları, stratejinin aşağıda açıklanan değişik boyutlarını ele alarak değerlendirebiliriz (Pamuk, 1997, s.20) :

- Strateji kavramı her şeyden önce yön belirleme sürecini ifade eder. Nitekim kavramın kökü kabul edilen Stratum sözcüğü sözlük anlamı olarak yol çizgi yatak anlamlarını taşımaktadır.
- Strateji bir düşünce sürecidir. Bu düşünme sürecinin temel amacı önceden hazırlamaktır. Yani gelecekteki eylem için tasarım yapılır bu açıdan strateji bir “Niyet”in ifadesidir. Strateji ile “.. öyle olmasını dileriz.” Ancak bu niyet amaçlı bir eylem için hazırlıktır, yani bilinçli bir süreçtir.
- Strateji yalnızca bir düşünce süreci değildir. Yalnızca bir dilek ile sınırlı değildir. Strateji bir eylem, bir davranıştır. Düşünce eyleme dönüşürse bir değer üretir. Strateji bir düşüncenin tasarımı ile değil eylemle sonuç verir.
- Strateji oluşturulurken yanıtlanacak sorulardan bir tanesi de şudur. Ne ile ilgili strateji? Bu sorunun yanıtlanması ile organizasyon geniş bir çevre içinde kendini nereye yerleştirdiğini belirlemiş olacaktır. Yani strateji ortam içinde bir konum belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum alma stratejisidir. Böylelikle örgüt ile çevresi arasında bütünlük sağlanmış, ilişki kurulmuş, karşılıklı etkileşim işletilmiş olur. Çevre değişken olduğundan durumda sürekli değişken olacaktır. Bu açıdan strateji sürekli bir durum arayışı, sürekli bir konumlandırma sürecidir. Strateji sürekli bir arayıştır.
- Bir örgütün kendini çevre içinde belli bir alana konumlandırması bir tercihin ifadesidir. Bu tercih bir dünya görüşüne dayanır. Buna göre strateji yalnızca çevrede seçilen bir durum değil, bundan da öte dünyaya bir bakış açısıdır.

Strateji ile kurum kimliği, bir örgüt kişiliği, bir yaşam kültürü de tanımlanmış olur. Strateji şirketin ideolojisini ve karakterini yansıtır. Strateji örgütün “Ortak bilinci”dir.

1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Uygulamada stratejinin bazı kavramlarla eş anlamlı kullanıldığını ve anlam karışıklığı yarattığını görmekteyiz. Söz konusu bu kavramların her birinin stratejiden farklı yönleri ve benzer tarafları bulunmaktadır. Yönetim literatüründe geçen bu kavramların başlıcaları ise taktik, program, plan, politika ve yöntemdir.

Strateji ile anlam karışıklığı yaratan bu kavramların iyi bilinmesi gereklidir. Strateji kavramını bir bütün olarak kabul ettiğimizde, bu kavramlar bütünü oluşturan alt parçalar olarak değerlendirilebilir. Bu parçaları açıklamak aynı zamanda bütünü yani stratejiyi daha iyi anlamamızı da sağlayacaktır.

1.2.1. Strateji ve Taktik

Taktik güçlerin ve kaynakların harekete geçirilmesi ve hedeflere ulaşma yollarının belirlenmesi ile ilgili öncelikleri tanımlar ve uygulama ağırlıklıdır (Pamuk, 1997, s.22). Daha açık bir ifade ile taktik daha özel ve kısa fikirlerden bir veya daha fazla kısa vadeli hedeflerden ve bunların uygulama sanatından oluşur (Sapp and Smith, 1984, s.9). Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünceye dayalı bir işlem iken; taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı düzenlenmesi ile ilgilidir.

Bazı hallerde taktik uygulamalar esnasında belirlenebilir. Bu yüzden taktik aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen özel ve kısa fikir veya hareketlerden oluştuğu için çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin, savaşta karşı orduyu ortadan kaldırma stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi stratejinin uygulanmasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez bir

devamıdır (Pamuk, 1997. s.23). Taktik, yöntem ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Bu yüzden taktik programa benzemektedir.

Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğu bilinmektedir. Taktik, bu kaynakların ve güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Bu cümleden hareketle, taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur (Eren, 2002, s.16).

1.2.2. Strateji ve Program

Program planın ayrıntılarını açıklar. Program tam belirlilik ve çok kısmi riskleri içerir. Faaliyetlerin sürelerini, uygulanacakları yerleri kimler tarafından nasıl yapılacağını ayrıntılarıyla tanımlar. Programların somutluk dereceleri çok yüksek esneklik dereceleri çok azdır (Pamuk, 1997, s.23). Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programın başka bir özelliği ise bir defa kullanılan planlardan oluşmasıdır.

Programlar genellikle kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji, kurumda meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde ön görülmesini ve bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir (Çoban, 1997, s.145).

1.2.3. Strateji ve Plan

Strateji ile sıklıkla karıştırılan kavramlardan birisi de plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili olmasına karşılık; plan, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını tespit edilmesidir. Başka bir ifadeyle asıl amaç ulaşmak üzere gidilen yolun üzerindeki ara hedeflere nasıl ulaşacağını belirleyen bir eylem dizisidir (Pamuk, 1997, s.23).

Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştırılacak en iyi yolun bulunması ile ilgilidir. Doğal ve finanssal kaynaklarla ilgili sınırlamalar başta

olmak üzere çevre şartları ve yenilikler gibi dış değişkenlerde bu optimizasyon işlemi içine dahil olmaktadır (Peattie, 1993, s.10).

Peattie tarafından belirtilen çevre şartları ve yenilikler gibi değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil ihtimale dayanmaktadır. O halde plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak hiçbir zaman kesin değildir. Aynı zamanda planda da stratejide olduğu gibi kök ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır. Tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru oranlı olarak azalmakta plan süresi uzatıldıkça belirsizlik artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan esnektir (Peattie, 1993, s.11). Plan somut olarak ifadelendirilebilen aşamaları tanımlar. Bu anlamda her plan bir bilgiyi alma, işleme ve yeniden üretme sürecini de bünyesinde kapsar.

Plan; çoğunlukla hesap edilmiş, rakamlara dökülmüş ve hedefleri yazılmış bir ileri tahmin türüdür. Halbuki strateji, bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu taktirde genellikle yöneticinin zihnini yerleşmiş bir kavram olacaktır. Bunun yanı sıra stratejinin yapılan planın gerçekleştirilmesinde bir araç olarak kullanıldığı düşünülürse bu iki kavramı birbirinden ayıran özellikler daha iyi anlaşılacaktır.

Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika yöntem ve program olarak açıkladığımız bütün kavramları içermektedir. Çünkü plan kurumun çevresiyle veya çevreye bağlı gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır (Eren, 2002, s.17).

1.2.4. Strateji ve Politika

Politika, asıl amaca giden yolun üzerinde yoldan çıkmayı önleyen işaretlerdir. Bu anlamda örgüt içindeki bireylere davranışları ve eylemleri ile ilgili bir çatı oluşturmaktadır. Böylelikle örgütün bir bütün olarak ortak izin üzerinde ilerlemesi güvence altına alınmaktadır (Pamuk, 1997, s.22).

Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plan olması ve yol göstericiliği bakımından uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir (Eren, 2002, s.14).

Strateji ise ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmı belirsizlik şartlarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeterli derecede tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır (Çoban, 1997, s.94). Dinçer'e göre strateji ile politika arasındaki ayrımlar şunlardır (Dinçer, 1994, s.17):

- Politikalar işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.
- Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla içicedir. Bu açıdan strateji sürekli değişen durumlarla ilgilidir. Ve verilerle alınan kararlardan oluşur. Halbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Dolayısıyla, politikalar bir kez belirlendikten sonra sık sık değişmez.
- Stratejiler, daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır. Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerektirir. Halbuki politikalar, her alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir. Ve bu uygulamayı yapacak yöneticinin davranışlarını yönlendirir. Bu açıdan stratejilerin dinamik, politikaların ise bir takım emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir.
- Politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Politika uygulamaları da işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların gerçekleştirilmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Halbuki stratejiler, amaçlara daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlarla yöneltme faaliyetini kapsar.

1.2.5. Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir konuyu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak programın, taktiğin, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır.

Yöntem ile programın birbirine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yaparken birtakım yöntemlerden yararlanır. Politik uygulamalar da birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadır.

Genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Bu duruma göre, yöntemler çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir problem çözme usulüdür.

Yukarıda açıklanan kavramların bütünü “stratejiyi” oluşturmaktadır. Yani yukarıda tanımlanan kavramların kapsamlarına, ilişkilerine, çevresine ilişkin öncelikleri belirleyen düşünsel oyun planı stratejidir. Strateji belirleme ve oluşturma tüm bu yakın kavramların kapsamı ve ilişkileriyle bir bütün olarak düşünmeyi ve değerlendirmeyi gerektirmektedir.

1.3. Stratejinin Özellikleri

Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Dolayısıyla, Strateji yönetiminin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kuralları ortaya

koymaktır. Eren'e göre yönetim bilimi açısından işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan stratejinin özellikleri şunlardır (Eren, 2002, s.7):

- Strateji bir analiz etme sanatıdır; Von Clausevitz'e göre bu sanat bir düşünme yöntemi açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içerisindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder, ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Strateji işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkileri düzenler; ekonomik teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan faydalanma fırsatına olanak verir.
- Strateji tekrarlanan işlerin aksine geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir; stratejik seçimler, işletmenin uzun bir dönemde izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için benzer karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- Strateji işletmenin sahip olduğu finanssal ve beşeri kaynakları uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde gelişen olaylara ve alınan kararlara yön vermektir.

Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet alanlarını belirler; İşletmenin mevcut kaynaklarına nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayların işletme lehinde esaslar üzerine kurmak için ayrıntılı bir öngördür.

Strateji aynı zamanda karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır; Bu durumda strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve ulaşılabilecek amaçları kesin bir şekilde belirledikçe çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler faktör faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu da kolayca belirlemiş olacaklardır.

1.4. Etkin Strateji Kriterleri

Strateji oluşturma, örgütlerin en önemli süreçlerinin başında gelir. Bu sürecin sonucunda stratejiler oluşur. Stratejisi olmayan bir kuruluş başarısının veya başarısızlığının bilincinde değildir. Bir örgütün iş sonuçlarındaki başarısındaki süreklilik bu iş sonuçlarının belki stratejilere dayandığının bilincinde olması ile mümkündür.

Ancak başarılı sonuçlara ulaşabilmek için etkin stratejiler gerekir. Yani stratejilerin ilkeler çevresinde üretilmesi gerekir. Aşağıda bu ilişkilere ilişkin açıklamalar bulunmaktadır (Mintzberg, 1992, s.11):

- İyi strateji açık kararlı iyi tanımlanmış ve anlaşılır yönlere ve hedeflere sahiptir. Strateji her şeyden önce bir yön demektir. Bu noktada belirsizlik olmamalıdır.
- İyi strateji inisiyatife sahip olmalıdır. Girişimci bir anlayışla oluşturulmalıdır. Olaylara tepki değil olayların akışını etkileyen olayların önüne geçen bir özellik taşımalıdır.
- İyi strateji belli noktalarda belli alanlarda odaklanmayı, yoğunlaşmayı sağlamalıdır.
- İyi strateji seçici olmalıdır.
- İyi strateji örgüt içi ve örgüt dışı farklılıkları ortaya koymalıdır. Farklılıkların belirginleşmesini fırsat ve ortam yaratmalıdır.
- İyi strateji esnek olmalıdır. Planlanabilir manevra arayış ve yeniden konumlanma becerisine sahip olmalıdır.
- İyi strateji bütünlük kapsamlı birleştirici ve bütünleyici olmalıdır.
- İyi strateji yalnızca bir "kabul" değil bir taahhüt içermelidir. Mekanik ve soğuk bir amaçla sınırlı olmayıp bir davaya adanmış boyutu olmalıdır.
- İyi strateji bazı kilit kavramlar etrafında birleşir. Böylelikle büyüme güvenlik gibi kavramlar çevresinde yoğunlaşma sağlanır.
- İyi strateji yalnızca öngörülme durumlarla değil aynı zamanda bilinmeyen ile ilgilenir.

- İyi strateji bir stratejiler bütünüdür. Strateji bütünlüğünün hiyerarşisi vardır. Her alt strateji üst stratejiyi destekler.
- İyi strateji kritik durumlarda ve noktalarda en iyi olmalıdır.
- İyi strateji güvenli olmalıdır. Genel olarak çevreden gelebilecek sürprizleri karşılayacak güveni içermelidir.
- İyi strateji sürprizleri kapsamalıdır. Etkileyebileceği dış unsurları örneğin rakipleri, beklenmeyen zamanda hazırlıksız yakalayacak hıza, gizliliğe zekaya sahip olmalıdır.





2. BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmelerin kuruluş amaçlarından birisi de büyüme'dir. Büyüme, işletmelerin başarılarını kanıtlamada ve varlıklarını devam ettirmede, başarmak zorunda oldukları önemli bir faktördür. Yeni kurulan bir çok işletmenin kuruluşu izleyen kısa bir süre içinde faaliyetine son verdiği araştırmalar tarafından ortaya konulmaktadır. Öyle ki, belli bir dönemde kurulan işletmelerin sadece yüzde 1'den daha az kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme sınıfına geçebilmektedir (Akın, 2002). Bu kapsamda, işletmelerin ortak amacı, büyümeyi gerçekleştirerek işletme değerini veya ortaklarının servetini artırmaktır.

Büyüme, anlam olarak sayısal bir artışı ifade eder. İşletmelerde büyümenin göstergesi olarak pek çok ölçüt kullanılabilir. Bunlar; şirketin toplam varlıklarının defter değeri, şirketin piyasadaki firma değeri, şirketin toplam satış hacmi, şirkette toplam çalışan sayısı, örgütsel karmaşıklık derecesi, yatırım ve üretim hacmi ve diğer ölçütler olarak kabul edildiğinde, bu maddelerden bir ya da birkaçı işletme büyüklüğünü belirlemede kullanılabilir. Büyüme ise söz konusu değişkenlerin belli bir zaman aralığında artma yönünde gösterdiği değişim olarak tanımlanabilir (Akın, 2002). Kısaca üretim kapasitesinde, çalışanların sayısında, satış tutarında ya da karda meydana gelen büyümeler bu sayısal artışın bir göstergesidirler.

Büyümenin genel olarak miktar artışını ifade ettiği düşünülse de, işletmelerde büyüme kavramı gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak, bir nitelik değişimi ve hacim artışını anlatır. Yani büyüme, sadece işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nicelik olarak artışını değil, aynı zamanda niteliksel değişimlerini de içerir. Bu sebeple büyüme, belli bir zaman süreci içerisinde işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını teşkil eden maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niteliksel ve niteliksel değişim ve gelişmeleri ifade etmektedir (Akın, 2002). Bu niteliksel ve niteliksel değişim ve gelişmeler nedeniyle büyüyen ya da gelişen örgütler günümüzün değişen iş çevresinde dinamik örgütler olarak sayılmaktadırlar.

Büyüme, yaşayan her canlı varlık için olduğu gibi yaşayan organizmalar olarak kabul edilen işletmeler için de doğal bir olaydır. Tıpkı canlılarda olduğu gibi büyümeksizin başarılı olmuş bir işletme göstermek neredeyse imkansızdır. Kuruluş ile doğum, daha sonraki yatırımlarla gelişme dönemine giren işletmeler, bir taraftan rekabet ortamı içinde yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da, büyümeye ve faaliyette bulunduğu alanlarda gelişmeye çalışırlar. Bu yapıyla büyüme sadece üretim artışları sonucu ortaya çıkan doğal bir gerçek olmayıp, aynı zamanda ekonomik koşulların da bir gereğidir. Bu nedenle işletmelerin uygulayabilecekleri stratejik alternatifler arasında en fazla büyümeye dayalı stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejiler; işletmenin kendi öz kaynaklarını kullanarak ya da bir başka kuruluşla işlerinin bir kısmını koordine etmesi temeline dayanmaktadır.

Drucker, yaşayan organizasyonlar olan şirketlerin büyümesinin olurluna bırakılmamasını, büyümenin yönetilmesi gerektiğini, bunu yapmak için de bir büyüme stratejisine ihtiyaç olduğunu söylemektedir (Drucker, 1998, s.55).

Günümüzün hızlı değişen ve küreselleşen iş ortamında işletmeler bu günden ziyade gelecek için rekabet etmek zorundadırlar. Bunun için hiç durmadan yeni kar olanakları yaratarak süreklilik sağlamak gereklidir. Prahalad, yeni kar olanakları ve süreklilik için mevcut işlerden yüksek karlar elde etmeyi ön koşul olarak kabul etmektedir. Bunun için ise işletmenin mevcut yeteneklerine uyumlu yeni işler yaratmak gereğini ortaya koymaktadır. Prahalad'a göre, mevcut becerileri ve insan kaynağını yeniden yerleştirmek bu yeniliği kolaylaştıracaktır. Bunu sağlayabilmek için ise büyümek gereklidir. Çünkü, verim artışı, aynı iş yükünü daha az insanın üstlenmesini sağlar. Sürekli gelişme, o halde sürekli büyümeye bağlıdır. Aynı anda büyümeyi de beceremezseniz, sürekli gelişme çabalarınız işe yaramaz (Prahalad, 1997, s.57-58).

Büyüme stratejilerini tanımlarken, karşıtı stratejiler olan küçülmeden de bahsetmek faydalı olacaktır. Prahalad, 1990'lı yılların modası olan küçülme akımları için şöyle demektedir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.23; Prahalad, 1997, s.58):

“Küçülme, şirkette iştahsızlık hastalığı anlamına gelebilir; sizi inceltir ve yalınlaştırır, ama daha sağlıklı olmanızı sağlayacağı söylenemez. Ne de olsa



büyüme ve değişim zorundasınız. Şirketteki fazla yağı aldirmaktan öte, gelecek için kas yapmalısınız.”

Drucker, seçilen stratejiler ışında doğru büyüme ile yanlış büyüme arasındaki farkı yine canlılardan örnek vererek güçlü büyüme ile şişman olma arasındaki fark gibi görmektedir. Kısa bir dönem içinde girişime ait kaynakların toplam verimliliğinde bir artışla sonuçlanan herhangi bir büyüme sağlıklıdır, ancak kısa bir dönemde sadece hacimce bir büyüme sağlayan ve daha yüksek bir toplam verimlilik üretemeyen büyüme ise sağlıksızdır yani şişmanlıktır (Drucker, 1998, s.58).

İşletmeleri büyümeye iten temel neden ekonomiktir. Büyümenin ekonomik nedenlerinden biri, büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağladığı üstünlüklerden yararlanmaktır. Araştırma geliştirme maliyetlerinin birim başına azalması, iyi yönetici istihdamı, riskin azalması, işletme büyüdükçe söz konusu olmaktadır. Öte yandan, büyük işletmelerin hisse senetleri değerlendirilirken, yıllık gelirler için uygulanan iskonto oranı, genellikle daha düşük olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin hisse senetlerinin değeri yükselmektedir (Ceylan, 2001, s.310).

İşletmeleri büyümeye iten temel neden ekonomik olmakla beraber, işletme sahip ve yöneticileriyle ilgili psikolojik faktörler de işletmelerin büyümesinde çok önemli rol oynayabilmektedir. İşletme yöneticilerindeki yaratıcılık, dinamizm, durgunluğun doğurduğu tatminsizlik gibi faktörler işletmelerin büyümesinde kuşkusuz önemli rol oynamaktadır. Hırs, tutku, yaratıcılık, dinamizm gibi psikolojik faktörlerin her biri büyüme nedenidir. Kişilerin kendisini buldukları mevki ile değerlendirmesi, işletme ne kadar büyürse kendisinin de o kadar yükseleceği, güçleneceği düşüncesi, kişileri, işletmelerini büyütme uğraşı içine sokmaktadır (Ceylan, 2001, s.310).

İşletmeler büyümenin avantajıyla tüketici grubunun zevk ve gereksinimlerindeki hızlı değişimi iyi gözlemleyebilmekte ve bunlara cevap verebilmenin yanı sıra farklı ve nitelikli mamullere gereksinim duyanlara da hizmet verebilmekte ve bu yolla müşteri kapasitelerini geliştirebilmektedirler.

Ancak büyümenin çeşitli dezavantajları da mevcuttur. Şirketler büyüdükçe karmaşıklık düzeyleri artmakta bu da yönetim veriminin düşmesine neden olmaktadır. Büyüyen şirketlerin karşlarına bir takım hukuki sorunlar çıkmaya başlamaktadır. En önemlisi de şirketler büyüdükçe ataletleri de artmakta ve zamanın değişimine ayak uyduramaz hale gelmektedirler.

Bu sebepten büyüme mutlaka dikkatli bir şekilde planlanmalıdır. Başlangıçta uygulamaya konmayan bir planı sonraki aşamalarda uygulamaya çalışmak pek fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Büyüme sırasında örgütlerde yapısal değişikliklerin ortaya çıkması normaldir. İleride oluşacak sorunların aşılabilmesi için, önceden yönetimce mevcut insan gücü ve örgüt yapısı ve gelecekteki yapı belirlenmelidir. Bu noktada, firmanın içinde bulunduğu durumun analiz edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek ileriye dönük hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda analizlerin yapılması söz konusu olmaktadır. Büyümekte olan işletmelerde stratejik düşünme özellikle önem kazanmaktadır (Akın, 2002).

Stratejik planlama, büyüme sürecindeki tüm örgütler için gerekli bir kavramdır. Ancak büyüme stratejileri küçük, orta ve büyük işletmelerde çeşitli farklılıklar göstermektedirler. Ayrıca büyüme stratejileri işletmenin kendi iç imkanlarıyla veya başka işletmeleri satın alarak ya da onlarla birleşerek büyümesi şeklinde de görülebilmektedir. Stalk ve ark., günümüzde çoğu şirketin büyümek istediğine işaret ederek, bu maksatla genellikle yöneticilerin öncelikle mal temeline dayalı büyümeyi tercih ettiklerini daha sonra ise coğrafi temelde büyüme ve yeni şirketler satın alma seçeneklerini değerlendirdiklerini söylemektedirler (Stalk ve ark., 1999, s.29). Bu çalışma esnasında da büyüme stratejilerini literatürde genel kabul gördüğü üzere mal temeline dayalı iç ve coğrafi temele ve yeni şirket satın alma veya birleşmeye dayalı dış büyüme yolları olarak ikiye ayırarak inceleyeceğiz.

2.1. İç Büyüme Stratejileri

İç büyüme genellikle fiziksel büyüme, ekonomik büyüme, örgütsel büyüme ve sosyal büyüme şeklinde görülmektedir (Onal, 2000, s.84-86). Bu çalışmada büyüme,

işletmenin yeni üretim faktörleri elde etmesi ve üretim kapasitesini artırması anlamına gelen ekonomik büyüme kavramı anlamında kullanılacaktır.

Bu kapsamda; iç büyüme işletmelerin mevcut kapasitelerini artırmak için, işletme içinden veya dışından sağladıkları fonlarla büyümeleridir. Özellikle küçük işletmeler, büyük işletmelere göre daha çok iç büyümeyi tercih etmektedirler. Öte yandan, birçok büyük işletme de yıl sonu karlarını dağıtmayarak, yenileme ve rasyonelleştirme yatırımlarıyla kapasite artırımına gitmektedir (Ceylan, 2001, s.312) tanımı çalışmamızın özüne uygun düşmektedir.

İşletmeler için içsel büyüme stratejileri sınıflandırılırken Rus asıllı öğretim üyesi Igor Ansoff'un (1965) ürün-pazar dağılım matrisi kullanılmaktadır. Ansoff'a göre firmaların stratejik iş birimleri ürünlerine, farklı pazarların ihtiyaçlarına cevap verecek özellikler katabilecekleri gibi mevcut ürünleri ile farklı coğrafi mekanlarda satış olanakları araştırabilirler. Mevcut pazardaki müşterilerine yeni ürünler satabilirler ya da yürütmekte oldukları faaliyetleri daha etkin şekilde sürdürmek stratejik alternatiflerinden birisini seçerek büyüebilirler.

Ansoff'un bu büyüme stratejisi modeline literatürde "büyüme vektörü" adı verilmektedir. Bu matrise göre işletmeler veya stratejik iş birimleri büyüme esnasında ilk kez Ansoff tarafından tanımlanmış dört tip büyüme stratejisi takip edebilirler. Bu matrisle tanımlanan içsel büyüme stratejileri; (1) işletmenin mevcut pazarlardaki (özellikle yurtiçi) varlığını muhafaza ederek büyümeyi yeni veya geliştirilmiş ürünlerin satışlarındaki artışla elde edildiği ürün geliştirme stratejisi, (2) büyümenin yeni pazarlara (özellikle uluslar arası) geliştirdiği yeni ürünlerle girilerek sağlandığı çeşitlendirme stratejisi, (3) büyümenin mevcut ürünlerle yeni pazarlara (özellikle uluslar arası) girilerek satışlardaki artışlarla sağlandığı pazar geliştirme stratejisi ve (4) büyümenin mevcut pazarlarda (özellikle uluslararası) mevcut ürünlerle kalmaya devam ederek satışlarda oluşan artışlarla sağlandığı pazara nüfuz etme veya yerleşme stratejisidir. (Andersen and Kheam, 1998; Eren, 2002, Yasuda and Iijima, 2003). Ansoff tarafından geliştirilen ve büyüme vektörü adı da verilen ürün-pazar dağılım matrisi aşağıdaki şekilde görülmektedir.

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

Şekil 2.1. Ansoff'un Büyüme Vektörü (Eren, 2002, s.246)

Ansoff tarafından ortaya konan bu matris incelendiğinde, bir işletmenin takip edebileceği stratejilerin (1) yeni pazarlar veya mevcut pazarlar ve (2) yeni ürünler veya mevcut ürünlerin seçilmesi alternatifleri şeklinde iki ana grupta toplandığı görülmektedir (Yasuda and Iijima, 2003). Bu çalışma esnasında da iç büyüme stratejileri, ürün ve pazar temeline göre olmak üzere iki ana başlık halinde incelenecektir. Ansoff'un sınıflandırmasına sadık kalarak ürün temeline göre içsel büyüme stratejileri; ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme stratejileri alt başlıkları altında, pazar temeline göre içsel büyüme stratejileri ise pazara nüfuz etme ve pazar geliştirme stratejileri alt başlıkları altında toplam dört grupta incelenecektir.

Tokyo Teknoloji Enstitüsü öğretim üyelerinden H.Yasuda ve J.Iijima tarafından 2003 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, yarı iletkenler endüstrisinin Dünya çapında ilk 10'unu oluşturan işletmelerin büyüme uygulamalarında içsel büyüme stratejilerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre bu 10 işletmenin tercih ettikleri büyüme stratejileri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir. Aşağıdaki çizelge de görüldüğü gibi her bir işletmenin işletme stratejisi, Ansoff tarafından ortaya konan ürün-pazar dağılım matrisinde yer alan özel bir büyüme stratejisine odaklanmasıyla sınıflandırılır (Yasuda and Iijima, 2003, s.6).

Tablo 2.1. Yarı İletken Sektöründeki İlk 10 Firmanın Büyüme Stratejisi Tercihleri (Yasuda and Iijima, 2003, s.6)

İşletme	Seçilen Büyüme Stratejisi
Intel	Pazar Geliştirme
Samsung	Ürün Geliştirme
TI	Çeşitlendirme
STMicro	Çeşitlendirme
Toshiba	Ürün Geliştirme
Infineon	Çeşitlendirme
NEC	Ürün Geliştirme
Motorola	Pazar Geliştirme
TSMC	Pazara Nüfuz Etme
Philips	Ürün Geliştirme

2.1.1. Ürün Odaklı İç Büyüme Stratejileri

2.1.1.1. Ürün Geliştirme Stratejisi

Bu strateji işletmenin mevcut pazara aynı endüstri içinde kalarak mevcut ürün veya hizmetleri, geliştirerek veya değiştirerek farklı, çeşitlendirilmiş ürünler sunması ve müşteriyi firma ve marka imajı bakımından kendine bağlayarak satışları artırmayı amaçlayan bir stratejidir. Bu stratejik alternatifin uygulanmasında ürünler bakımından sinerjik avantajlar sağlayan “müşterek bağlılık” önemlidir (Eren, 2002, s.247).

Kim ve Mauborgne'a göre bazı şirketler gelir ve karlarında hızlı büyüme sağlarken diğerleri bunu başaramazlar. Harvard Business Review'un Ocak-Şubat 1997 tarihli sayısında yaptıkları beş yıllık çalışmanın sonuçlarını yayınladıkları makalelerinde bunu değer yaratma kavramı altında açıklamaktadırlar. Değer yaratma kavramı, buldukları sektörde kalmaya devam eden bazı başarılı işletmelerin geleneksel stratejik yaklaşımların dışına çıkarak ortaya koydukları ürün ve hizmetleriyle kendilerine rekabet üstünlüğü yaratmaları ve buna bağlı olarak elde



ettikleri finanssal başarıları açıklayan bir sistemattir. Değer yaratma mantığı olarak adlandırılan yaklaşıma göre (Kim ve Mauborgne, 1999, s.38-42);

- Başarılı işletmeler sektörün koşullarını veri olarak kabul ederek stratejilerini buna göre belirlemezle onun yerine parlak fikirlerin ve değerde gerçekleştirecekleri büyük atılımları yaratacak ürün ve hizmet arzının peşindedirler.
- Stratejik düşünme parametrelerinin rakipleri tarafından oluşturulmasına izin vermezler ve kendi güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyarak rakiplerine karşı çeşitli üstünlükler geliştirmeye odaklanırlar. Bu sayede küçük karlar için rekabet etme yerine değerde devasa sıçramalar yaratarak pazara egemen olma imkanını ortaya koyarlar. Sırf rakipleri öyle yapıyor diye belli ürün ve hizmetleri sunmak için kaynaklarını harcamazlar. Gerçek değeri yaratacak ürün ve hizmetleri geliştirirler veya ürün ve hizmetlerini buna göre değiştirirler.
- Müşterilerin arasındaki farklılıklara odaklanarak, ürün ve hizmetlerini farklı müşteri ihtiyaçları göre ayrı ayrı dilimlere bölmek yerine pazarın en büyük kitlesine ulaşabilecekleri ortak değerler üzerine odaklanarak mal ve hizmetlerini ona göre geliştirirler.
- Mevcut varlık yeteneklerini temel kabul etmek yerine, kendilerini işe yeni başlamış gibi kabul ederek ihtiyaç duydukları yeteneklerini geliştirirler ve ürün ve hizmetlerinde müşterilerin değer verdiği yönde gerekirse radikal değişiklikler yaparlar hatta pazara yeni ürün ve hizmetler sunarlar.
- Sektörün geleneksel rekabet ortamı içinde belirlediği sınırların dışına çıkmaktan korkmayarak, müşterilerin aradığı bütünsel çözümler ışığında ürün ve hizmetlerinde değişiklikler yaparlar.

Ürün geliştirme stratejilerine bir örnek olarak, geleceğini bu stratejiyi uygulamakta gören FastShip Atlantic firmasının 1998'de sektörün zihinsel sınırlarının dışına taşarak jet motorlarıyla çalıştırmayı planladığı ilk transatlantik taşıyıcı gemiyi tanıtmasıdır. Bu taşıyıcı bugünün 20 knot hızla gidebilen büyük kargo gemilerinin ötesinde zorlu denizlerde 38 knot hızla gidebilecekti. FastShip Atlantic CEO'su David Giles bu tanıtımda, Boeing 707'in insanların taşınmasında ortaya

koyduğu yenilik ve değişimin bir benzerini bu geminin kargo taşımacılığında yapacağını iddia etmiştir (David, 2000, s.53).

Bir diğer örnek ise, Fransız menşeli Accor otellerinin 1985 yılında ucuz oteller zinciri Formule 1'i hizmete açarak mevcut pazara yeni bir hizmet sunmasıdır. Hizmet sektörünün müşteriye, ödediği bedele göre farklı hizmet paketlerinden yararlanması ya da rahatsız yataklara ve gürültüye katlanması geleneksel dayatmasını kıran Formule 1 otelleri büyük bir değer sıçraması yarattı. Bu sıçramayı ise hizmetlerini ucuz otelleri tercih eden müşterilerin asıl istediğinin sadece ucuz bir fiyata iyi bir uyku çekmek olduğunu ve bunun haricindeki ilave hizmetlerin aslında bu segmentte ilave bir değer yaratmadığını görerek ve kendi hizmetlerini buna göre düzenleyerek sağladılar. Odalarının küçük fakat temiz ve gürültüsüz olmasını sağladılar ve ilave hizmetlerin neredeyse hepsini kaldırdılar. Maliyetleri yarı yarıya düşürdüler. Özellikle oda başına personel giderlerini sektör ortalamasından yüzde beş ile on seviyesinde aşağıya çektiler. Bu sayede tek yıldızlı otel ücretinin çok az üzerinde bir bedelle iki yıldızlı otel hizmetlerinin sağlandığı bir hizmet geliştirdiler. Değer yaratma mantığı içindeki bu hizmet geliştirme stratejisiyle Formule 1 otellerinin yaratıcıları, pazar payında kendilerinden sonra gelen en büyük beş rakibin paylarının toplamından daha büyük bir pazar payı sağladılar (Kim ve Mauborgne, 1999, s.43-45).

Ürün geliştirme stratejisi aynı zamanda uygulanması yüksek maliyetleri beraberinde getirebilen bir stratejik alternatiftir. General Motor, Ford, IBM ve Apple gibi otomotiv ve bilgisayar devi şirketlerin bile neden kendi dağıtım şebekesi veya distribütörlüklerine sahip olmadıklarının cevabı da buradadır. Oysa GM 2000'li yıllarda her ay yeni bir modeli üretim hattına sokmayı planlamaktadır (David, 2000, s.53).

2.1.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri

Ürün bazlı çeşitlendirme stratejileri, bir işletmenin mevcut ürün ve hizmetlerine yenilerini katarak pazardaki ürün çeşidini artırması olarak tanımlanabilir. Ürün çeşitlendirme stratejileri on yıllardır A.B.D., Avrupa, Asya ve

Dünyanın diğer endüstrileşmiş bölgelerinde özellikle büyük ve büyüyen işletmeler arasında çok popüler bir stratejidir (Hitt, et al., 1997).

Çeşitlendirme stratejileri, özellikle büyük işletmelerin stratejik davranışlarında kilit rol oynarlar. Bazı yazarlar çeşitlendirmeyi ürün ve uluslararası çeşitlendirme olarak iki başlık altında da incelemiştir. Burada uluslar arası çeşitlendirme, bir işletmenin kurulduğu ülkenin sınırları dışında farklı ülkelere ve pazarlara yayılması olarak tanımlanmaktadır (Hitt, et al., 1997).

Büyümekte olan işletmelerde ise büyümenin daha önceki evrelerinde genellikle ürün üzerine yoğunlaşan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler genişleme evresinde artan rekabet ve yeni pazarlar bulma ihtiyacı ile çeşitlendirme stratejileri ağırlık kazanmaya başlar (Müftüoğlu, 2002, s.223).

Ürün çeşitlendirme stratejileri literatürde çok farklı sınıflandırmaya tabi tutulsa da genel olarak, tek yönlü çeşitlendirme, yatay çeşitlendirme ve yığışım çeşitlendirme olarak üç alt başlık altında incelenmektedir.

Çeşitlendirme stratejileri, günümüzde işletme faaliyetlerini yönetmenin giderek daha da güçleşmesiyle popülaritesini kaybetmeye başlamıştır. 1960'larda ve 1970'lerde genel eğilim sadece tek bir endüstriye bağlı olmak yerine çeşitlendirmeye gitmekteydi. Fakat 1980'lerden başlayarak bu düşünceden genel olarak bir geriye dönüş görülmüştür. Özellikle Hamel ve Prahalad (1996) yöneticilere temel yeteneklerine sahip çıkmalarını öğütlemektedirler. Harvard Business School'dan Michael Porter'da çok fazla çeşitlenmiş ve kontrolsüz büyümüş işletmeleri kastederek şöyle demektedir:

“Yönetim bilimi, canavarları yönetemeyeceklerini keşfetmiştir. Artık işletmeler temel yeteneklerine odaklanabilmek için az karlı bölümlerini satmakta veya kapatmaktadırlar (Porter, 1997).”

Ancak hala ürün çeşitlendirme stratejilerinin bir işletmeye uluslar arası pazarlarda daha iyi rekabet imkanı sağlayabileceği görüşünde olan yazarlar da bulunmaktadır (Hitt, et al., 1997)

Peters ve Waterman (1995) gibi guruların işletmelere “örgüye yapışın ve firmanızın temel rekabet alanından çok fazla uzaklaşmayın” diye tavsiyelerine rağmen çeşitlendirme halen zaman zaman uygulanması uygun ve başarılı stratejik alternatiftir. Örneğin Philip Morris karlarının yüzde 60’ını Marlboro sigaralarının satışlarından elde etmektedir. Buna rağmen Philip Morris’in CEO’su Hamish Maxwell, “biz tüketim ürünleri firması haline gelmek istiyoruz” demiştir. Çeşitlendirme Philip Morris için bir anlam ifade etmektedir. Çünkü sigara tüketimi giderek azalmakta, marka ve ürün bağlılığı riskli bir duruma gelmekte ve yatırımcılar prensipte tütün firmalarının hisse senetlerine yatırım yapmayı reddetmektedirler. Bir çeşitlendirme hareketi esnasında Philip Morris Nestle’nin ardından dünyanın en büyük ikinci gıda firması olan Kraft General Foods’u saldırgan bir şekilde ele geçirebilmek için 12.9 milyar dolar harcamıştır (David, 2000, s.53).

Tek Yönlü Çeşitlendirme

İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerine yeni fakat daha önceki ürün ve hizmetleriyle alakalı ürün ve hizmetler ilave etmesine tek yönlü çeşitlendirme denilmektedir. Tek yönlü çeşitlendirmeyi Igor Ansoff’un büyüme matrisi üzerinde incelediğimizde mevcut pazara, mevcut ürünlerimizle alakalı da olsa yeni bir ürün sürme faaliyeti olduğundan dolayı bir tür ürün geliştirme stratejisi hatta tek yönlü ürün geliştirme stratejisi denilebilir. Örneklerde bu tespitte katkıda bulunacaktır.

Bir telefon firması olan Bell Atlantic Corporation’ın en son yaptığı video programlama işine girişi bu stratejiye bir örnektir. Bu strateji kablo endüstrisinin telefon firmalarının program satmasına karşı şiddetli lobi faaliyetleri yürütmeleri nedeniyle uygulanmıştır (David, 2000, s.53).

MCI’da tek yönlü çeşitlendirme stratejilerini takip eden firmalara bir örnektir. Uzun mesafe iletişim üzerine faaliyet gösteren bu firma çağrı cihazları, yazılım, internet servis hizmeti ve mobil telefon hattı gibi asıl faaliyet alanıyla ilişkili her şeyi satmıştır. CEO Bert Robert, 2000’li yıllarda firmanın sattığı ürünlerin yarısının 1995’de üzerinde faaliyet göstermedikleri ürünlerden oluşmasını planlamaktadır. Firmanın yatırımcıları 1993 ile 1995 arasında S & P endeksine göre yüzde 27 yükselirken, firma hisselerinin borsada yüzde 16 kaybetmesine rağmen MCI’nın stratejisinden şaşkınlığa uğramamışlardır (David, 2000, s.53).

Peters ve Waterman firmalara çeşitlendirme yaparken diğer firmalara karşı üstün oldukları sektörde kalmalarının önemini vurgulamaktadır. Kendi ilgi alanlarında kalarak çeşitlendirme yapan firmalara en iyi örnek olarak kaplama ve kimya bileşimleri çevresinde çeşitlendirmeler yapan 3M firmasını göstermektedirler. Ayrıca elektrik türbinleri imalatına başka bir türbin biçimi olan jet motorları imalatını ilave ederek kendi ilgi alanı dahilinde çeşitlendirmeye giden General Elektrik'i de başarılı bir örnek olarak sunmaktadırlar (Peters ve Waterman, 1995, s.401).

Ülkemizde tek yönlü çeşitlendirme stratejisine en iyi örneklerden birisine gıda sektörünün önde gelen üretici firmalarından Ülker'de rastlıyoruz. Ülker, 2003 yaz ayları başında "Cola Turka" ile kola pazarından sonra, Ağustos ayında "Ülker Golf" markasıyla dondurma, "Ülker Chewydent" ile draje sakız ve "Ülker Türk Kahvesi" ile kahve pazarına girmiştir.

Ülker İş Geliştirme ve AR-GE Grubu Başkanı Zeki Sözen, dondurmanın içindeki malzemelerin bir çoğunun Ülker'in uzun yıllar ürettiği ürünler olması nedeniyle dondurma üretimine başladıklarını, Ülker'in uzmanlık alanı olan bu üç yeni üründe Türk damak tadını ve tüketici beklentilerini çok iyi etüt etmiş bir firma olduğu için üstünlüğü bulunduğunu ifade ederek, bu ürünlerin Ağustos ayı itibariyle pazara girdiğini söylemiştir (Hürriyet, 12.08.2003).

Ülkemizin tanınan soda firması Sırma, 2002 yılında piyasaya sunduğu Sırma meyveli sodadan sonra, 2003 yılında da Sırma meyveli light sodayı üretti. Sırma, yeni ürettiği meyveli light sodayı, limon, vişne, kavun-çilek ve elma tadlarıyla piyasaya sundu (Hürriyet, 19.08.2003).

Ülkemizin en büyük havlu üreticisi Özdilek'in yatırımlarının ağırlığı tekstilde. Ancak 1983 yılında havlu fabrikasının önünde sadece havlu, bornoz ve ev tekstili satmak için 400 metrekarelik bir mağaza açan Özdilek, bunun arkasını getirdi. Son yıllarda perakendeye de büyük yatırımlar yaptı. 70 bin çeşit ürün satan alışveriş merkezi zinciri kurdu. İlk alışveriş merkezi Bursa Yalova'da sonra Afyon, Bursa Kaplıkaya, İzmit, Bursa Ataevler, İzmir ve İnegöl'ü de zincire ekledi. Özdilek Alışveriş Merkezleri yüz bin metrekareye ulaştı (Milliyet, 17.08.2003).

Tek yönlü çeşitlendirme bazı hallerde mevcut ürünün yaratılması için kullanılan ara ve hammaddeleri de üretmeye başlamak şeklinde üretim faktörlerinin kaynağına doğru ve/veya mevcut ürünün ara mal olarak kullanılarak üretilen daha sonraki nihai bir ürünü üretmek şeklinde yapıldığı takdirde bazı kaynaklarda dikey çeşitlendirme olarak da adlandırılabilir. Ancak sonuç olarak mevcut pazara mevcut ürünümüzün endüstrisi ile alakalı diğer bir mal sürülmesi durumu açıkça ortada olduğu için bu tip çeşitlendirmelere tek yönlü çeşitlendirme demek daha uygun olacaktır.

Yatay Çeşitlendirme

Firmanın mevcut müşterileri için yeni ancak mevcut olanlarla ilişkisi olmayan ürünler veya hizmetler ilave etmesine, yatay çeşitlendirme adı verilir. Bu strateji yığışım stratejiden daha az risklidir. Çünkü firma mevcut müşterilerine yine de tanıdık gelebilmektedir. Örneğin, Motorola çok hafif ve kapaklı bir telsiz telefon modelini sadece Sears Roebuck mağazalarında satarak telsiz telefon pazarına girmiştir. AT&T bu pazara yüzde 48'lik bir pay için 700 milyon dolarlık harcama yapması gerekmişti. Bu pazarda AT&T'yi yüzde 10'la Panasonic, yüzde 8'lik bir Pazar payıyla Sony takip etmektedir (David, 2000, s.53).

Bu tip çeşitlendirmelerde işletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünüyle alakalı olmayan ancak genelde benzer üretim teknolojisine ihtiyaç duyan bir ürünün imalatına yönelmektedir. Bu tip stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran unsurlardan birisi de hitap edilen müşterinin aynı kalmasından dolayı çeşitlendirmenin gerektireceği ticari harcamaların yüksek olmayacağıdır (Eren, 2002, s.223).

Yığışım Çeşitlendirme

İşletmenin üretim konuları yönünden birbirlerinden farklı bir çok endüstrilerde faaliyetlerde bulunarak gelişme stratejileri izlemesine yığışım adı verilmektedir. Faaliyet kolları arasındaki farklılığa neden teşkil eden hususlar, müşteriler ve üretim teknolojisidir. Yığışım türünde gelişme faaliyetleri izleyen işletmeler başlangıçtaki ana faaliyet konularından tamamen koparak daha karlı alanlara yayılabilirler. Farklılaşmayı arzu edilen biçimde sağlayarak risk dağıtımının en iyi bir biçimde sağlanmasını başarabilirler. Sermayenin hareket serbestisini ön plana alarak en çok

ilgi çeken, karlı alanlara kayabilme ve az karlı bölgelerden geri çekilebilme esnekliği sağlar (Eren, 2002, s.225).

New York Üniversitesi İşletme Okulu Dekanı Richard West, “sermaye piyasaları, şirketlere bir arada olmaktansa parçalamak kazançları artırır” diyerek yığışma gitmemeyi öneriyor. Bu “bütünün parçaların toplamından daha değersiz olduğunu söyleyen bir çeşit anti sinerjidir” demektedir.

AT&T'nin parçalanmasıyla oluşan yedi bölgesel firmadan biri olan U.S.West en riskli çeşitlendirme stratejisini takip etmiştir. U.S.West şu an kablo TV, danışmanlık hizmetleri, leasing, gayri menkul, mobil telefon ve basım gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firmasıdır. Denver'da kurulu bulunan U.S.West son olarak ta finansal güvenlik sigortacılığı aracılığı için 345 milyon dolar harcamıştır. Ayrıca finans sektörüne girerek çeşitlendirmeyi de planlamaktadır. GE'de yüksek oranda çeşitlendirme stratejisi uygulayan bir firmadır. Lokomotif, ampul, trafo ve buzdolabı yapan GE, American Express'ten daha fazla kredi kartını yönetmekte ve American Airlines'dan daha fazla ticari uçağa sahip bulunmaktadır (David, 2000, s.54).

Ancak örgütsel yetenekleriyle ilgisi olmayan, mevcut bilgilerini kullanamayacakları ve temel faaliyet alanlarından çok farklı sektörlerde çeşitlendirmeye giden firmalar; kaynak israfına yol açabilmekte, o alanda düzgün çalışan firmaların işlerini bozabilmekte ve kendi esas faaliyetlerinin zayıflamasına neden olabilmektedirler (Kavrakoğlu ve ark., 2002, s.127).

2.1.2. Pazar Odaklı İç Büyüme Stratejileri

2.1.2.1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, aynı ürün ve hizmetlerle mevcut pazardaki paylarını artırmayı hedeflemektedirler. Bunun için satışlarını, yeni satış elemanlarını işe alarak, reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmalarlarıyla artırabilirler.

pazar imkanları önceden belli olduğuna göre işletme rakiplerinin payını alarak ve onlarla yoğun bir rekabete girerek, bunu başarmak isteyecektir (Eren, 2002, s.246).

Kısaca bu strateji, işletmelerin hali hazırda buldukları pazarda faaliyetlerini daha etkin olarak sürdürmek yani pazarda satışa sundukları mevcut ürünlerinin satışlarını artırmaya yönelik olarak takip ettikleri bir stratejidir. Bu stratejiye bu sebeple pazara yerleşme stratejileri olarak da adlandırılmaktadır. Burada kastedilen pazar ise niş olarak değil genellikle ulusal pazar olarak değerlendirilmektedir.

Pazara odaklanan işletmeler rekabete karşı direnebilecekleri uygulanabilir bir pazar odağını belirlemelidirler. Burada tüm ürün ve ürün hatları özellikle müşteriye cazip bir şekilde yaratılmalıdır. Bu kapsamda işletme kaynakları ve yetenekleri en önemli müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek ve rekabetten uzak duracak ya da en iyi rekabet avantajını sağlayacak enstrümanlar olmalıdır (Fuchs, et al., 2000).

Fuchs ve ark.na göre pazara nüfuz etme stratejilerini uygulamak için bir işletmenin hedefinin büyük sayıda alıcı ve satıcıyla yeni ortaya çıkmış ve karlı yollarla bağlantı kurmak olması gereklidir. Bunun için ihtiyaç duyulacak temel gereksinimler ise açık bir değer önerisi, talep yaratma, network kabiliyetleri, ün ve kuvvetli pazar stratejileridir (Fuchs, et al., 2000).

Procter & Gamble bu strateji için çok uygun bir örnektir. Çizgi üstü parfümleri olan Venezia'nın pazar payını artırmak için çok yüksek reklam harcamaları yapmışlardır. Bu kampanya tam sayfa gazete reklamları ile pahalı dergiler içerisinde verilen parfüm numuneleri de kapsamıştır. Microsoft'un Windows 95 yazılımı için yaptığı milyonlarca dolarlık promosyon kampanyası da diğer çarpıcı bir örnektir (David, 2000, s.52).

2.1.2.2. Pazar Geliştirme Stratejisi

Bu stratejik alternatifte, bir işletmenin mevcut pazarının imkanları dışına çıkarak mevcut ürün ve hizmetleri ile yeni pazarlara gitmesidir. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim

ve alışkanlıklarını bilmek demektir. Bu nedenle, işletmeler pazarlama stratejilerinde, dağıtım kanallarında değişiklik yapmak zorunda kalabilirler.

Özellikle mevcut ürün ve hizmetlerini dünyanın mümkün olan bir çok yerinde pazarlamak ve satmak isteyen işletmelerin açık hedeflere, bol kaynaklara, kuvvetli bir dağıtım ağına, insan kaynaklarına ve bünyeye uydurulmuş stratejik planlamaya ihtiyacı vardır (Fuchs, et al., 2000).

Mevcut ürünler ile yeni pazarlara açılmanın yollarından birisi, aynı ülke içerisinde farklı coğrafi bölgelerde pazarlama teşkilatları kurarak burada oluşan talebi mevcut üretim tesislerinin kapasitelerini artırarak karşılamaktır. Uluslar arası pazarlarda bu strateji uygulanırken öncelikle o ülkelere pazarlama teşkilatları kurmak, ürünün tutulmasından sonra da üretim tesisleri ve fabrikalar açma metodu uygulanabilir.

Uluslar arası pazarlarda pazar geliştirme stratejisi uygulamaları bir işletmeye bir çok avantaj sağlar. Bunlardan birisi de bu stratejinin özellikle büyük işletmeler muhtemel pazar fırsatları yaratacağı yönündeki beklentilerdir. Bununla birlikte en önemli görüş bu stratejinin bir çok faaliyeti içsel olarak yapmanın faydalarından istifade etme fırsatı tanıdığı yönündedir. Faaliyetleri içsel olarak yapmanın sağladığı faydalar ise; ölçek ekonomisi, fırsat, öğrenme, coğrafi alanda işletme bazındaki işbirliğinden istifade etme, işletme birimleri bazındaki karakteristik işletme yeteneklerini veya temel kabiliyetleri paylaşma ve pazarlar arasındaki farklılıklardan istifade edebilmektir (Hitt, et al., 1997).

1960'larda finans, ürün, mühendislik ve pazarlama alanlarında bir çok rakibinden küçük olan Wolswagen firması pazara dayalı stratejiler kullanarak büyümeye karar verdi. Bunun için de büyüyen pazarların nerelerde olduğunu tespit etti ve bu pazarlardan Kıta Avrupası, Brezilya, Meksika ve ABD olmak üzere dördünde yoğunlaştı. Bu stratejik tercihi çok başarılı oldu ve bir çok rakibini geride bırakan Wolkswagen dünya liderliğine oynamaya başladı (Drucker, 1998, s.57).

Wal-Mart'ın 1980'lerden 1990'lara kadar agresif olarak takip ettiği stratejiler pazar geliştirme stratejilerine iyi bir örnektir. 1995'in sonlarında Bennington,

Vermont mağazasını da açarak, Wal-Mart 50 eyaletin tamamında faaliyetteyiz diyebilmiştir. Bu mağaza Vermont'ta Wal-Mart açılmasına karşı olan küçük iş adamlarına bir taviz verircesine dev bir banliyö mağazası gibi değil küçük bir kasaba marketi şeklinde açılmıştır (David, 2000, s.52).

Hamel ve Prahalad, pazar paylarını geliştirmek için işletmeler tarafından yapılan stratejik analizlerin bugünün mevcut pazarlarındaki rekabet çerçevesine göre yapıldığına dikkati çekmektedirler. Gelecekte ortaya çıkacak, ürün ya da hizmet anlayışının henüz tanımlanmış olmadığı, müşteri dilimlerinin henüz belirginleşmediği ve müşteri tercihlerinin yeterince anlaşılmasının mümkün olmadığı henüz ortada olmayan pazarlar için yapılan bu analizlerin etkili olmayacağını söylemektedirler (Hamel ve Prahalad, 1996, s.46).

Hamel ve Prahalad'a göre gelecek için rekabette pazar payından daha büyük pay kapmak ve dolayısıyla daha çok karlar elde etmek isteyen işletmelerin, hem ellerinde mevcut entelektüel sermayenin hem de örgütün yeteneklerini geliştirmesi, ve ayrıca yarının pazarlarını ele geçirebilmek için gerekli olacak yeni temel yetenekler oluşturabilmesi gereklidir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.46-48).

Kuvvetli temel yeteneklere sahip olan işletmeler ise genellikle önce kendi ülkeleri içindeki faaliyetlerini geliştirmekte, böylelikle ulusal pazarlarda büyük karlılık sağlayan rekabet edebilir yeteneklerini geliştiren işletmeler uluslar arası pazarlardaki rekabete cevap verecek ve karlılık getirecek faaliyetler yürütebilme motivasyonuna sahip olabilmektedirler (Hitt, et al., 1997).

2.2. Dış Büyüme Stratejileri

Dış büyüme, batıda uzun bir geçmişe sahiptir. İlk olarak tröstleşme hareketleriyle kendini göstermiştir. Dış büyüme, işletmelerin, diğer işletmelerin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek veya yönetimlerini denetim altına alarak büyümeleridir. Çeşitli şekillerde ortaya çıkabilen dış büyümenin, maliyetlerin düşürülmesi, finansman kolaylığı, vergi avantajı, riskin ve rekabetin azaltılması gibi amaçları vardır (Ceylan, 2001, s.312).

Dış büyüme yolunu seçen işletmeler, ya satın alma veya birleşme yoluyla diğer bir işletmeyle bütünleşme yöntemlerini tercih etmektedirler, ya da belirli amaçlar için bir araya gelerek müşterek olarak hareket etmektedirler. Gerçekleştirilen bu işbirliği de işletmelere bir takım stratejik üstünlükler sağlamaktadır. Bunlar; iş birliği yapan işletmelerin rakip işletmeler karşısındaki pazarlık gücü artar, iş birliği yapan işletmelerin verimlilikleri artar, iş birliği işletmelerin atıl kapasitelerini önler ve iş birliği yapan işletmeler müşterilerine daha iyi hizmet verebilir şeklinde basitlik sıralanabilir. Dış büyüme esnasında satın alma veya birleşme yollarından birini seçen işletmeler büyümenin yönünü belirlerken daha fazla alternatifle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çalışmada bütünleşmenin yönleri olarak ele aldığımız bu konu tek yönlü dikey, yatay ve yığılım birleşme olarak incelenecektir.

2.2.1. Bütünleşme (Integration)

Bütünleşme stratejileri, işletmenin kendi mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü takdirde satış ve karlar bakımından erişeceği hedeflerden daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan üretim tesisleri ve/veya dağıtım birimlerini satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir. Bu stratejiler işletmelere dağıtımçıları, perakendecileri, tedarikçileri ve/veya rakipler üzerinde kontrol kazandırma imkanı sağlar (Eren, 2002, s.226).

Bütünleşmeler, işletmeler açısından bir büyüme amacı olması nedeniyle, işletmeleri büyümeye iten nedenlerle, bütünleşmeye iten nedenler benzerlik göstermektedir. Bütünleşmeyle, pazarlama, satın alma, finans, araştırma ve geliştirme gibi faaliyetler birleştirilerek etkinlikler arttırılabilir. Büyük miktarlarda satın alma ve büyük tutarlarda finanssal varlıklara başvurulması, satın alma ve finansman maliyetlerinde tasarruflar sağlayabilir (Ceylan, 2001, s.310).

Ancak, bütünleşmeler, serbest rekabet ortamını kaldırdığı, tekelleşmeye neden olduğu, karları aşırı artırdığı, tüketicinin ve kamunun zararına daha pahalı ve kalitesiz mal üretimini teşvik ettiği için devlet tarafından anti tröst kanunları çıkarılarak kontrol edilmektedir (Eren, 2002, s.230).

2.2.1.1. Satın Alma (Merger)

Bir işletmenin, diğer işletme veya işletmeleri bütün aktif ve pasifleriyle devralması veya satın alınmasıdır. Bu durumda, satın alınan işletmelerin tüzel kişilikleri ortadan kalkmaktadır. Satın alma, bazı kaynaklarda katılma olarak da ifade edilmektedir. Satın alma esnasında satın alma bedeli, nakden ödenebileceği gibi, satın alınan işletme veya işletmelerin sahiplerine devralan işletmenin hisse senetleri verilerek ortaklık hakkı tanınabilir (Ceylan, 2001, s.313).

Yepyeni bir ürün veya hizmet hattını işletme kendisi geliştirip daha yüksek bir riske girecek yerde, daha önce kurulup çalışır hale gelmiş ve mevcut belli bir pazara sahip bir işletmenin satın alınması daha etkin ve rasyonel olması nedeniyle bir çok işletme tarafından tercih edilen bir yöntemdir.

Porter'a göre, bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli, fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirketin karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa karlılık haliyle o denli fazla olacaktır (David, 2000, s.127). Bu sebeple rakiplerinin rekabetinden kurtularak karlılıklarını artırmak isteyen işletmeler, devralma yoluyla bütünleşme yolunu seçmektedirler.

Satın almaya aday işletmeler, genellikle hisse senetleri geniş halk kitlelerine dağılmış bulunan kuruluşlardır. Satın alma kararını etkileyen bilgiler ise satın alınacak işletmelerin ürünleri, müşterileri, pazar yapısı ve faaliyet gösterdiği endüstrinin geleceğiyle ilgili olmaktadır.

Satın alma yoluyla dış büyüme yolunun uygulanmasında, satın alan ve satın alınan işletmeleri bu tür bir bütünleşmeye götüren nedenler birbirinden farklılık göstermektedir.

Alıcıyı bütünleşmeye götüren nedenler arasında genel olarak şunlar sayılabilir (Eren, 2002, s.229):

- İşletmenin piyasadaki hisse senedi değerini yükseltmek; piyasada güçlü bir işletme imajı yaratıp, elde edilen yeni imkanlarla hisse başına karları artırarak hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak,
- İşletmenin büyüme oranını mevcut iç büyüme stratejilerinin sağlayacağı büyüme oranından daha çok artırmak,
- İç büyüme yolunu seçerek fonları aynı alana yatırmak yerine dışarıdan bir birim satın alarak iyi bir yatırım yapmak,
- Bir işletmenin karları ve satışlarında kararlılığı sağlamak. Böylece kar ve satış eğrilerinde periyodik iniş ve çıkışlar veya dalgalanmaların önüne geçmek,
- Ürün hattını dengelemek veya tamamlamak,
- Mevcut ürünlerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde ürün hattını çeşitlendirmek,
- Bir rakibi satın alarak azaltmak
- İşletme için gerekli bir kaynağa süratle ulaşmak,
- Satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşürerek mevcut ve gelecekteki net kazançları artırmak,
- Üretim, pazarlama, dağıtım kanalları, teknolojiler, genel giderler, araştırma geliştirme ve benzeri hususlar bakımından alan ve satan arasında oluşabilecek sinerjiden doğan verimliliği ve karlılığı artırmak.

Satıcıyı bütünleşmeye götüren nedenler olarak da aşağıdaki nedenler sayılabilir (Eren, 2002, s.229-230):

- Sahiplerin hisselerini ve işletmenin değerini artırmak,
- Satın alan işletmeden sağlanacak kaynaklarla işletmenin büyüme oranını artırmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri düzenlemek ve onları daha verimli kılmak,
- Satın alan işletmenin elinde bulunan mevcut işletmelere katılarak güçlü bir çeşitlendirme stratejisine yardım etmek,
- Girişimci bir kişi sıfatıyla satın alan işletmenin tepe yönetimine girmek,
- Durumu kötüye giden işletmenin tekrar yaşama ve gelişme şansına kavuşmasının verdiği mutluluk.

2.2.1.2. Birleşme

Birleşme, genel bir tanımla, iki veya daha fazla bağımsız işletmenin, yepyeni bir sahiplik ve yönetim altında, tek bir işletme olarak birleşmesidir diye tanımlanmaktadır (Ceylan, 2001, s.313). Birleşmede, birleşen şirketlerin eski hüviyetleri kaybolmakta yani tüzel kişilikleri son bularak yeni bir şirket kurulmaktadır.

Kabaca ortaklık kurma diye ifade edebileceğimiz şekilde işletmeleri dışsal büyüme yolu olarak birleşmeye iten nedenler, genel olarak finansman kolaylığı, sermaye piyasasının birleşmeyi olumlu karşılaması ve vergi yasalarının sağladığı üstünlükler olarak ifade edilebilir (Ceylan, 2001, s.314).

2.2.2. Bütünleşmenin Yönleri

İşletmelerin uygulayacakları bütünleşmede seçecekleri yönler, literatürde genel olarak üç ayrı şekilde belirtilmektedir. Bunlar; bazı kaynaklarda dikey birleşme olarak da adlandırılan ileriye ve geriye doğru tek yönlü bütünleşme, yatay bütünleşme ve yığışım bütünleşmedir.

2.2.2.1. İleriye ve Geriye Doğru Tek Yönlü Bütünleşme

İşletmeler teknoloji, ürün ve pazardaki gelişmeler sonucu, sinerji yaratabilmek, pazarda hakimiyet üstünlüğü sağlamak, ürün ve hizmetleri paket hale getirmek ya da rakipleri kontrol altında tutmak gibi amaçlarla tek yönlü bütünleşmeye yönelmektedirler. Özellikle yeni bir sektörde işletmeler üretimin tüm aşamalarını bünyelerinde bulundurmaya tercih etmede veya buna mecbur kalmaktadırlar (Kavrakoğlu ve ark., 2002, 49).

İleriye doğru bütünleşme, dağıtımıcılar veya perakendeciler üzerindeki kontrolün artması ve ya onların sahipliğinin ele geçirilmesini içerir. İleriye doğru birleşme stratejisiyle kendi geleceğini yaratan firmalara en iyi örnek kuşkusuz Coca-



Cola'dır. Coke, ele geçirdiği şişelemecilerin etkinliğini üretim ve dağıtımda artırmaya muktedir olmuştur.

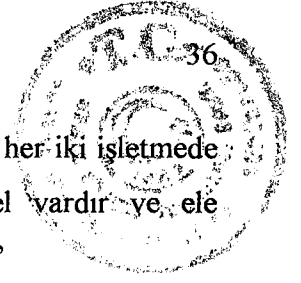
İleriye doğru bütünleşme stratejisinin uygulanmasında en etkili yollardan birisi de franchising metodudur. A.B.D.'ndeki farklı endüstrilerdeki yaklaşık 2000 firma ürün ve hizmetlerinin dağıtımında bu metodu kullanmaktadırlar. Maliyet ve sorumlulukların bir çok birime dağılmasından dolayı işler franchising metoduyla çok hızla büyüyebilmektedir (David, 2000, s.50).

Üreticilerde, perakendecilerde ihtiyaçları olan bir çok şey için tedarikçilerine ödemeler yapmak zorundadırlar. Geriye doğru tek yönlü bütünleşme, tedarikçiler üzerindeki kontrolü artırmayı veya onlara sahiplenmeyi amaçlayan bir büyüme stratejisidir. Bu strateji özellikle tedarikçilerin güvenilmez, çok pahalı veya ihtiyaçlarımızı tam olarak karşılayamadığı durumlarda uygun olabilmektedir (David, 2000, s.51). Tarımsal üretimi, ürünü işlemeyi ve dağıtımını ellerinde bulduran gıda firmaları kendi ham maddesini kendisi çıkaran cam endüstrisi geriye doğru tek yönlü birleşmeye örnek oluşturmaktadırlar.

2.2.2.2. Yatay Bütünleşme

Yatay bütünleşme, aynı sektörde bulunan rakip firmaların yönetimi üzerindeki kontrolü artırmayı veya direk olarak onlara sahip olmayı öneren bir stratejidir. Son zamanlarda, işletmelerin stratejik yönetiminde yatay bütünleşme stratejilerinin uygulanmasında giderek artan bir eğilim söz konusudur. Rakipler arasında birleşme, satın alma veya yönetimin ele geçirilmesi işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin transfer edilmesi imkanlarını artırmakta ve işletmelerin ekonomik boyutlarının büyümesine imkan vermektedir. Kenneth Davidson Journal of Business Strategy'de yayınlanmış makalesinde yatay bütünleşmeler hakkında aşağıdaki gözlemlerde bulunmaktadır (Davidson, 1987):

“Yatay bütünleşme eğilimi, stratejistlerin birbirleriyle alakasız işleri yürütebilme kabiliyetleri üzerinde kuşku yaratacak gibi görünüyor. Doğrudan rakipler arasındaki birleşmeler, birleriyle alakalı olmayan işlerin bir araya



gelmesinden daha fazla etkiler yaratacağına benziyor. Çünkü birleşen her iki işletmede de tekrarlanan gereksiz faaliyetleri elemine edebilecek potansiyel vardır ve ele geçirilen firmanın yönetimi hedeflenen işleri anlamaya daha yatkındır.”

Yatay bütünleşme, bir çok endüstride büyüme stratejileri arasında en çok tercih edileni olmuştur. A.B.D.'nde 1980'lerin sonlarında 14.000 adede varan bankaların sayısı 1996 yılında 9.000 adedin altına düşmüştür. Sadece 1995'de yaklaşık 500 bankanın birleştiği ilan edilmiştir. Chase Manhattan Bank ile Chemical Bank birleşmesi bunlardan sadece birisidir. Bu birleşme sonucunda yeni Chase, 199 yılında çalışan sayısında 12.000 kişi, masraflarda ise 1.5 milyar dolarlık tasarruf yapmıştır. Analistler yatay birleşmelerin bugün bankacılık sektörünün yüzde 60'ına hakim olan 25 büyük bankanın Pazar paylarını yüzde 80'e çıkarıncaya kadar devam edeceğini beklemektedirler (David, 2000, s.51).

Ülkemizde son zamanlarda görülen en önemli yatay bütünleşme hareketlerinden birisi de Koç Holding bünyesinde faaliyet gösteren ve her biri ayrı ayrı borsaya kote olmuş dört gıda firmasının birleşmesidir. Aynı sektörün farklı kollarında uzmanlaşmış olan makarna firması Pastavilla, şarküteri ürünleri üreticisi Maret, süt ve süt ürünleri üreticisi Sek Süt ve konserve gıdalar üreticisi Tat Konserve, Tat Konserve adı altında birleşmişlerdir (Hürriyet, 11.08.2003).

Son zamanlarda birbirlerine rakip firmalardan birinin diğerini ele geçirmek şeklinde büyümesini ise fotoğraf sektöründe görüyoruz. Japon fotoğraf makinesi ve ofis ekipmanları üreticileri Konica, Minolta ile bu firmayı satın alarak birleşti. Birleşen bu iki firma bundan böyle Konica Minolta adıyla faaliyet gösterecek. Birleşme sonucu ortaya çıkan bu yeni şirket Canon, Fuji ve Ricoh'un ardından Japonya'nın 4'üncü büyük fotoğraf makinesi üreticisi oldu. Fotoğraf makinesi ve film üreticisi olan Konica ile fotoğraf makinesi, fotokopi makinesi ve yazıcı üreticisi olan Minolta 2000 yılından bu yana birlikte fotokopi makinesi üretiyordu (Hürriyet, 06.08.2003).

Peters ve Waterman, ister şirket satın alarak, isterse iç büyüme yoluyla olsun yeni alanlara açılan firmaların, başkalarından üstün oldukları konuya yakın alanları seçmesi gerektiğini öğütlemektedirler. Yapmış oldukları araştırmalarına dayanarak



bu konuda en başarılı olanların tek bir beceri çevresinde odaklaşan firmaların olduğunu vurgulamaktadırlar (Peters ve Waterman, 1995, s.401).

2.2.2.3. Yığışım Bütünleşme

Yığışım bütünleşme ne teknoloji, ne üretim süreçleri ve ne de pazarlar bakımından birbirleriyle sıkı bir ilişkisi bulunmayan iki veya daha çok işletmenin birleşmesinden oluşur. Yığışım bütünleşme şeklindeki bütünleşmeler genelde bir çok işletmenin tek bir çatı altında toplandığı holding tipi büyük işletmelerde görülmektedir.

Yığışım bütünleşme kararlarında tüm birleşme hareketlerinde göz önünde bulundurulması gereken, girilecek endüstrinin seçimi ve alınacak işletmeler hakkında sağlanacak bilgilerin elde edilebilirli faktörleri daha da önem kazanmaktadır. Genellikle satın alınmaya aday işletmeler hisse senetleri geniş halk kitlelerine dağılmış bulunan kuruluşlardır. Satın alma kararını etkileyen bilgiler, satın alınacak işletmelerin ürünleri, müşterileri, pazar yapısı ile endüstrinin gelecekteki durumuna ilişkin olmaktadır.

Peters ve Waterman mükemmel şirketler üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarını yayımladıkları "Mükemmel Arayış (In Search of Excellence)" adlı kitaplarında dış büyüme yollarını seçen firmalar arasında en az başarılı olanların özellikle çok geniş bir alanda bütünleşme yolunu seçen firmalar olduğunu açıkça ifade etmektedirler (Peters ve Waterman, 1995, s.401).

2.2.3. Müşterek Yatırım Ortaklığı (Joint-Venture)

Günümüzün rekabet ortamında müşteri odaklı olmak artık tüm işletmelerce ortak kabul görmektedir. Bu da ister istemez işletmeler arasındaki rekabetin şiddetlenmesine yol açmaktadır. Ancak W.E.Deming, bu konuyla ilgili bir sistem yaklaşımı öne sürmüştür. Burada Deming'in anlatmak istediği rekabet ederek pastanın büyük dilimini almaya çalışmaktansa, diğer şirketlerle işbirliği yaparak dilimi daha da büyütmezdür. Bu sizinle beraber diğer şirketler içinde daha büyük

dilime sahip olma avantajı sağlar. Karşılıklı kazanmanın olduğu bu gibi durumlarda hiç kimse kaybetmez ve kazan-kazan durumu söz konusudur (Deming, 1998, s.31). Kazan kazan felsefesi günümüz işletmelerine müttefik olmayı öğütlemektedir.

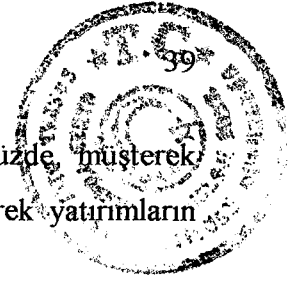
Pazardaki rekabet şiddetlendikçe, müttefiklik konusu giderek önem kazanmıştır. Sabancı Holding İcra Kurulu Başkanı (CEO) Hazım Kantarcı'da bütünsel şirket yaklaşımı içerisinde müttefikliğin önemine değinerek şöyle demektedir (Arat, 2001, s.106):

“Farklı yetkinlikleri olan kuruluşların işbirliği yaparak, müttefiklik yaparak sinerji oluşturması küresel rekabette avantaj kazandırıyor. Rekabette kaliteyi, teknolojiyi, hizmeti ve ekonomiyi yakalamak için müttefiklik önemli bir araç. Rakip şirketler bile müttefiklik ilişkisine giriyor.”

Müttefiklik kavramının bir parçası da Müşterek Yatırım Ortaklığı (Joint-Venture) denilen ortak girişimlerdir. Müşterek Yatırım Ortaklığı, bir işi tek başına yapabilme yeteneği bulunmayan bir işletmenin, iki veya daha fazla işletmeyle birlikte kaynaklarını bir araya getirip bir konsorsiyum kurarak oluşturdukları yeni bir işletme sayesinde faaliyetlerini geliştirme stratejisidir. Müşterek yatırım ortaklıklarına, özellikle gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yapılan teknoloji transferi çabalarında ve çok uluslu işletmelerin büyüme stratejisi olarak rastlanmaktadır (Eren, 2002, s.230).

Müşterek yatırım ortaklıkları, aynı ülkenin teknolojisi gelişmiş olan bölgesindeki işletmelerle, teknolojisi geri ama işgücü ve doğal kaynakları bol bölgelerdeki işletmelerin veya girişimcilerin müşterek olarak kurdukları işletmeler şeklinde de görülebilir. Bu takdirde yeni kurulan bu işletme hem gelişmekte olan yörelerde kurulup o yörenin insanını çalıştırarak ekonomik kalkınmaya hizmet edecek ve hem de o yörelere gidip işletme kurmaya cesaret edemeyen işadamları için bir gelişme seçeneği ortaya çıkaracaktır (Eren, 2002, s.231).

Günümüzde müşterek yatırım ortaklıkları giderek çoğalmaktadır. Çünkü bu tip yapılanma firmalara iletişim ve network imkanlarını artırma, faaliyetlerini küreselleştirme ve riskleri azaltma imkanı tanımaktadır. Columbia Üniversitesi



stratejik yönetim bölümü profesörlerinden K.R.Harrigan, günümüzde, müşterek yatırım ortaklıklarının tamamen kabul gördüğünü kastederek müşterek yatırımların artış göstermesi eğilimini şöyle vurguluyor (Harrigan, 1986):

“Bugünkü kıt kaynaklardan oluşan global iş çevresinin, hızlı teknolojik değişimlerin ve sermayeye olan ihtiyaçtaki artışların ortaya koyduğu en önemli problem artık “bir müşterek yatırım ortaklığı kurabilir miyiz?” sorusu değildir. Şimdiki soru “hangi müşterek yatırım ortaklığı ihtiyaç ve beklentiler için en uygun olanıdır?” şeklindedir. Bu soruyu da “ortaklıkları en iyi nasıl yönetebiliriz?” sorusu takip etmektedir.”

Müşterek yatırım ortaklıklarına gitme bütün işletmeler ve ülkeler için giderek daha cazip hale gelmektedir. Bunun en temel sebepleri; yeni bir işe başlamanın yüksek riskini en aza indirmek, küçük firmalara dev işletmelerle rekabet edebilme ve onların arasında yaşayabilme imkanı sağlaması ve yeni teknolojileri kolayca elde edebilme fırsatlarıdır. Bunun yanında maliyetleri düşürme, atıl kapasiteyi azaltma, satışları artırma, gelişmekte olan ülkelerde endüstrinin gelişmesine katkıda bulunma bakımından önemli yaralar sağlaması da gelmektedir (Eren, 2002, s.232).

Şirketlerin işbirliği yapabilmesi, müttefik hale dönüşebilmesinde kültürel farklar öne çıkmaktadır. Bu farklı kültürler bir potada eritilemezse, standart dışılıklar, ahenksiz, tutarsız uygulamalar ortaya çıkar. Bu kültürleri aynı değirmende öğütmek için karşılıklı anlayış gereklidir. Hazım Kantarcı bu durumu tıpkı iki ayrı kültüre sahip ailenin gençlerini evlendirmesine benzetmektedir (Arat, 2001, s.106):

“Ailede ilk çocuk doğduktan sonra birliktelik güçlenir; eğer bir de torun olursa birliktelik iyice pekişir. Müşterek Yatırım Ortaklıkları da tıpkı aileler gibi kuruldukları dönemden sonra tarafların beklentilerini karşılayacak meyveler, ürünler verirse yeni birliktelikler doğurursa güçlenirler.”

Ancak alternatif ve gözde bir büyüme stratejisi olarak müşterek yatırım ortaklıklarının da bazı dezavantajları bulunmaktadır. Ülkemizin Erdemir, Netaş gibi önde gelen bir çok kuruluşunda Genel Müdürlük görevlerinde bulunan başarılı iş

adamlarımızdan Tanju Argun tecrübelerine dayanarak bu dezavantajları şöyle sıralamaktadır (Arat, 2001, s.40):

- Her zaman sizin görüşlerinizle yabancı ortakların görüşleri uyuşmayabilir, bu durum özellikle yabancı ortağın hissedar olarak üstünlüğü varsa daha da belirgin olarak karşınıza çıkabilir,
- Elde edilen karın transferi konusunda anlaşmazlıklar çıkabilir. Yabancı ortak yatırım yapılan ülkede kar etmek yerine, o ülkede mal satarak kendi ülkesinde kar etme niyetinde olabilir,
- Ortaklık sonucu kurulan yeni firmanın üst yönetimi kendisinin de üzerinde yöneticiler olduğu için bağımsız olarak davranmakta güçlüklerle karşılaşabilir ve bu güçlükleri üst yönetim alt kademelere yansıtmadan tek başına göğüslemek zorundadır.

2.3. Porter'in Stratejik Yaklaşımı

Michael Porter, Harvard Üniversitesi profesörlerinden ve dünyanın en tanınmış strateji düşünürlerinden ve stratejik düşünceyi en fazla etkileyen kişilerden birisidir. Aslen bir endüstriyel iktisatçı olan Porter 1970'li ve 1980'li yıllarda endüstriyel iktisadın en revaçta olan yapı davranış performans analiz yönetimini iş dünyasına uygulayarak bir devrim yaratmıştır (Kırım, 1998, s.86). Porter'in 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı oldu. "Porter Analizi" adıyla da bilinen bu model strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırıyor (Kırım, 1998, s.18).

Porter'in iktisat biliminden stratejiye taşıdığı fikirler, gerek iş ortamı analizini ve strateji formülasyonunu, gerekse de iş ortamı-strateji etkileşimini daha iyi anlamamıza yardımcı olmuştur. Adeta iktisat ve strateji bilimleri arasında bir köprü kurmuştur. Böylece stratejik yönetim dalını ekonomi biliminden ayıran sınırların gevşetilmesine ve stratejik yönetim bilim dalının sınırlarının yeniden tanımlanmasına büyük katkılarda bulunmuştur (Öz, 2000).

Tüm 1980’li yılların stratejik yönetim düşüncesine damga vuran bu düşünce yönteminin 1990’lı yıllardan itibaren artık çok yararlı olmadığını savunan yazarlar bulunmaktadır. Bunun pek çok nedenlerinden birisi, böylesi hızlı değişen bir dünyada belli bir rekabet üstünlüğünü uzun süre korunamayacak olunmasıdır. Hangi konuda iyiyeniz kısa zamanda kesinlikle bunu taklit etmek isteyenler türeyecek ve üstünlüğünüzü sıradan bir özellik haline getirecektir. Diğer bir nedeni sektörlere giriş engellerinin giderek azalmakta hatta yok olmasıdır. Bugün yeni ve çarpıcı bir projesi olan bir girişimcinin risk sermayesi bulabilmesi artık son derece kolaydır. Finansman imkanları günümüzde çoğalmıştır. Yeter ki hayal gücünüz yüksek olsun ve projeniz gerçekten piyasalardaki alternatiflerinde farklı olsun Giriş engellerinin bu denli azaldığı bir dünyada Porter analizinin en önemli güçlerinden birisi olan “potansiyel rakiplerin piyasaya girme tehdidi” günlük hayatın kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir (Kırım, 1998, s.86).

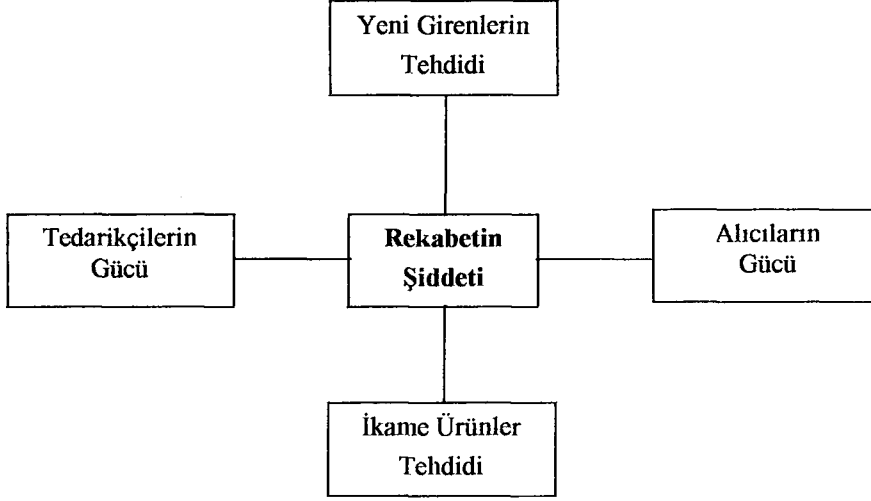
2.3.1. Rekabetçi Strateji ve Rekabetçi Avantaj

Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın bir çok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindedir.

Porter’in ismiyle özdeşleşen, incelenen iş ortamında firmanın ne gibi “rekabetçi avantajlar” geliştirebileceği ile nasıl “pozisyon” alması gerektiği yolundaki çıkarımlar ve de bu iş ortamı sisteminin, firmanın arzu ettiği yönde şekillendirilmesinin sağlanması için, firmanın kendisinin üstlenebileceği aktif rolün netleştirilmesi aracılığıyla olmaktadır (Öz, 2000).

Porter’a göre bir firmanın hareket kabiliyetini ve strateji belirleme özgürlüğünün şekillendirebilmek için sektör ortamının analiz edilmesi gereklidir. Sektörde uygun bir pozisyon alabilmesini, uygun bir strateji belirleyebilmesini ve dolayısıyla firmanın karlılığını etkileyen temelde beş faktör var. Bunlar bir arada

hem firmanın karlılığını etkilemekte hem de endüstrinin yapısını oluşturmaktadır. “Rekabetin Beş İtici Gücü” adı verilen bu model geliştirilmiş bir sektör analiz tekniğidir.



Şekil 2.2. Rekabetin Beş İtici Gücü Modeli (David, 2000; Eren, 2002)

Rekabetin Şiddeti:

Porter, bir endüstrideki rekabet düzeyinin mevcut rakipler arasında doğan bir rekabet tarafından şekillendiğini söyledi. Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli, fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirketin karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa karlılık haliyle o denli fazla olacaktır. Porter, aşağıdaki koşulların hakim olduğu bir endüstride rekabetin daha şiddetli olduğunu ileri sürmektedir (Boyett and Boyett, 1998, p.184-185).

- Rekabet eden sayısız firma vardır ya da rekabet eden bu firmalar oransal olarak birbirine eşit büyüklük ve/veya kaynaklara sahiptir.
- Endüstri yavaşça büyümektedir.
- Firmalar yüksek sabit maliyetlere sahiptir.
- Firmalar yüksek depolama maliyetlerine sahiptirler.
- Firmalar satılması gereken üründe zaman kısıtlamasının etkisindedirler.
- Ürün ya da hizmet, satıcının sahip olduğu pek çok seçeneklerin olduğu bir yararlı bir durum olarak addedilmektedir ve satıcının marka dönüşümü ya da bir diğerine arz etme maliyeti küçüktür.
- Kapasite büyük artışlarla ilave edilmelidir.



- Rakipler farklı stratejiler, kökenler, kişilikler ve niceliklere sahiptir.
- Şansa bağlı durumlar yüksektir.
- Çıkış engelleri büyüktür.

Tedarikçilerin Gücü :

Tedarikçiler de satıcılarınkine benzer pazarlık gücüne sahiptirler. Eğer tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse (altın veya elmas gibi) ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse tedarikçilerin bu ürünleri kullanan şirketlerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır. Porter'e göre tedarikçi guruplar eğer aşağıdaki koşullara mevcutsa güçlüdürler (Boyett and Boyett, 1998, p.183).

- Onlar birkaç firmanın idaresi altındadırlar ve satış yaptıkları endüstriden daha fazla yoğunlaşmış durumdadırlar,
- Onlar endüstride diğer ikame ürünlerini satmaya uğraşmak zorunda değillerdir,
- Tedarikçi satışların bir ikame oranı için satıcıya bağımlı değildir,
- Tedarikçinin ürünleri satıcının işi için önemlidir,
- Tedarikçinin ürünleri bazı durumlarda tektir ya da satıcının bir ikame ürünü bulması maliyetli veya zahmetli olacaktır,
- Onlar inandırıcı bir "ileri doğru bütünleşme" tehdidi ortaya koymaktadırlar.

Alıcıların Gücü :

Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa o zaman firmanın karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin perakende sektöründe bu durum günümüzde artan bir oranda yaşanmaktadır. Büyük mağazalar (Gross marketler) pek çok tüketim ürünü üreten firmanın karlılığı üzerinde ciddi bir baskı oluşturabilmektedir.

Porter'e göre bütün alıcıların eşit durumda olmadığıdır. Alıcılar şunları yaptıkları takdirde biraz daha güçlü olacaklardır (Boyett and Boyett, 1998, p.182-183).

- Büyük miktarlarda satın alma,



- Tasarruflara önemli bir ilgi göstermek,
- Standart ya da bilinen ürünler satın almak,
- Daha az maliyet dönüşümüyle yüz yüze kalmak,
- Düşük karlar elde etmek,
- Ürünü kendi başına üretmek.
- Satın aldığı ürünün kalite konusunda yüksek düzeyde ilgili olmak,
- Tam bilgi edinmek.

İkame ürünler :

Porter'a göre bu rekabet gücü alıcının bir ürün ya da hizmetin yerine bir diğerini koyarak rekabeti hafifletebilmesi ile ilgilidir. Porter ikamelerin, sadece alıcılar için bir alternatif kaynak olmakla kalmayıp, ayrıca fiyat/performans karşılaştırmalarında da önemli bir gelişmeyi temin ettikleri zaman özel bir tehlike olmaya başladığına dikkat çekmektedir (Boyett and Boyett, 1998, p.181-182).

Sizin ürettiğiniz ürünün alternatifi ne denli fazla ise karlılığınız o denli düşük olacaktır. Burada önemli olan tüketicilerin gözünde sizin ürününüzün rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur.

Piyasaya Yeni Girişler:

İş yaptığımız sektörde karlılık oranı ne denli olursa olsun bunu ilelebet sürdürmeniz mümkün olamaz. Zira yüksek karları gören diğer firmalar sizin sektörünüze yatırım yapmaya başlar. Buda rakip sayısının artırır ve karlılığınızı düşürür. Firmalar bu olasılığı düşünmek için "giriş engellerini" yükseltme yoluna giderler. Örneğin her isteyen bir araba fabrikası açamaz zira ilk yatırım maliyetinin yüksek olması çok ciddi bir giriş engelidir. Beyaz eşya işinde Arçelik'le kolayca rekabet edemezsiniz. Aynı şekilde her isteyen banka kuramaz zira hazine buna izin vermez. Bankacılık işinde de ciddi engeller vardır.

Porter, bu rekabetçi gücü yeni bir rakibin bir sanayide iş yapmaya başladığı zaman tecrübe edebileceği güçlük ya da kolaylıkla uğraşması olarak tanımlamaktadır. Açıkçası ,yeni girenin işi ne kadar zor olursa ,uzun vadede karlarının artış olasılığı o kadar fazla ve rekabeti o kadar az olur. Porter'a göre bir

pazara giriş için yeni rakiplerin işini zorlaştıran yedi engel şunlardır (Boyett and Boyett, 1998, p.180-181):

- Ölçek ekonomisi
- Ürün farklılaşması
- Kapital gereklilikleri
- Müşteriyi değiştirme maliyeti
- Dağıtım kanallarına girme
- Bağımsız çıkışın maliyet dezavantajları
- Hükümet politikası

Porter'a göre firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır (Kırım, 1998, s.19).

2.3.2. Porter Stratejilerinin Araçları

Porter "Rekabet stratejisinin bir endüstride korunabilir bir pozisyon oluşturmak için savunmacı ya da saldırgan davranışlar takınmak olduğunu, beş rekabet gücüyle birlikte başarılı biçimde mücadele etmek ve o münasebetle yatırımda büyük bir dönüş ortaya çıkarması anlamına geldiğini" yazmaktadır. Porter firmaların rekabet etmede çok farklı yollar bulduğunu kabul etmekle birlikte, tüm firmaların rekabet avantajı elde etmek maksadıyla kullanabileceği uyumlu ve başarılı üç temel strateji olduğunu iddia etmektedir. Porter tarafından yapılan analizler sonucunda ortaya konulan Maliyet Liderliği, Farklılaşma ve Odaklaşma (maliyete veya farklılaşmaya) stratejileri tüm işletmeler tarafından uygulanabilecek, yani jenerik stratejiler olarak tanımlanmaktadır (Boyett and Boyett, 1998, p.185).

Porter öncelikle beş gücün analizini yaptıktan sonra bu üç farklı strateji alternatifinin ele alınmasını öneriyor. Tabii açıktır ki yaratıcı stratejiler bunlardan yalnızca birisinin üzerine odaklanmak yerine üç yönetimi birden ele alıp bir yandan maliyetleri düşürme diğer yandan ürünü ciddi biçimde farklılaştırma ve aynı zamanda ittifaklara gitme alternatiflerinin tümünü değerlendirmeyi gerektirir. Bu



şekilde hem maliyet düşürme hem de ürün farklılaştırma düzlemlerinde rekabet etmeniz mümkün olabilecektir (Kırım, 1998, s.20).

2.3.3. Porter'ın Stratejiye Son Katkıları: Ulusal İş Ortamının Rolü

Porter'ın son çalışmaları, uluslar arası rekabet gücünün kaynaklarının sektör düzeyinde araştırılması, ekonomik gelişmenin mikro-ekonomik temelleri ile sektörel öbeklenme ve sektörlerin coğrafi yoğunlaşması üzerine odaklanmaktadır. Söz konusu alanlar, iktisat bilimi ile açıkça görülen ilgilerinin yanı sıra, firmaların rekabetçi avantajlarını geliştirip koruyabilmeleri için ulusal ve sektörel iş ortamının ne gibi özellikler taşıması gerektiğinin açıklığa kavuşması bağlamında stratejik yönetim dalının da kapsamına dahil olmaktadır. Bunlar özellikle, iş ortamının analizi başlığı altında düşünülebilecek konular olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, firma stratejisiyle kurulabilecek bağlantı, incelenen iş ortamında firmanın ne gibi "rekabetçi avantajlar" geliştirebileceği ile nasıl bir pozisyon alması gerektiği yolundaki çıkarımlar ve de bu iş ortamı sisteminin, firmanın arzu ettiği yönde şekillenmesinin sağlanması için, firmanın kendisinin üstlenebileceği aktif rolün netleştirilmesi aracılığıyla olmaktadır (Öz, 2000).

Bu düşünce tarzını şirketler yerine ülke ekonomilerine uygulayan Porter, devletlerin öncelikle bu durumun yeniliğe, iyileştirmeye ve uzmanlığa dayalı yeni bir rekabet paradigması olduğunu anlamaları gerektiğini tespitini yaptıktan sonra, ülkelerin benzersiz uzmanlaşmaya ve hedef kitleye ulaşabildikleri alanlarda zenginleşebileceklerini söylemektedir. Bunun için de önceki nesil teknolojide kalmak yerine, bir sonraki nesil teknolojiye geçmeyi zorlayacak yasal düzenlemeleri gecikmeden yapmaları gerekmektedir (Porter, 1997, s.53-54).

Porter, 1990 yılında yayımlanan "Ülkelerin Rekabetçi Avantajları" adlı kitabında, ülke ortamının sektör ortamı üzerindeki etkileri ve uluslararası rekabet gücünün sektör düzeyindeki belirleyicilerinin araştırılması üzerinde durmuştur. Bu çalışma özellikle sektörün coğrafi konumu ile ilişki kurulabilecek avantajlara da dikkat çekmektedir. Kitabın hazırlanması esnasında yapılan deneysel çalışmalar sonucunda "faktör koşulları", "talep koşulları", "firma stratejisi, yapısı ve rekabet

durumu” ve “ilgili ve destekleyici sektörlerin durumu” ana bileşenlerinden oluşan yeni bir analitik çerçeve, “Elmas Modeli” karşımıza çıkmıştır. Elmas modelini oluşturan bu sistematik yapı, tüm sistemin taklit edilmesinin zorluğu düşünülünce, uluslararası rekabet gücünün sürdürülebilir olabilmesini mümkün kılan yolları başarılı bir şekilde açıklamaktadır.

2.4. Hamel ve Prahalad’ın Stratejik Yaklaşımları

Hamel ve Prahalad strateji dünyasının Michael Porter’den sonra en çok tanınan stratejistleridir. Yazarlar yaptıkları incelemeler ve geliştirdikleri yaklaşım ile stratejiye yeni bir bakış açısı kazandırmışlardır. Bu bakış açısını benimseyen düşünürlere “Yeni zaman stratejistleri” (New Time Strategists) denmektedir. Başlıca bu ismin verilmesi bile bu düşünürlerin getirdikleri yeniliklerin büyüklüğünü göstermektedir (Usta, 2002).

Hamel ve Prahalad’a göre organizasyonları başarıya götüren en önemli faktörlerin başında strateji geliyor. Birlikte yazdıkları “Geleceği Kazanmak (Competing for the Future)” adlı kitaplarında dünyada giderek hızlanan rekabet ortamında şirketlerin stratejiye daha fazla önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Modelin çıkış noktası geleceğin biçimlendirilmesi yani gelecekte farklı olmak için yapılması gereken uygulanması gereken bir model olmasına rağmen firmaların bu günde farklı olmaya ihtiyacı olduğu ve bu anlamda modelin eksik kaldığı, yani iş dünyasına giren ve sadece bu modelden faydalanmak durumunda bir yöneticinin piyasada kalmak için günlük olarak neler yapması gerektiğini bu maddeden alamayacağına dair eleştiriler getiren yazarlar bulunmaktadır (Usta, 2002).

Hamel ve Prahalad geleceği yaratmak için işe temel yeteneklerin belirlenmesiyle başlanması gerektiğini söylemektedir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.49). Ancak Kırım, bu yetenekleri ortaya çıkarmanın son derece zor bir uğraş olduğu, ayrıca bu işlem çok uzun zaman harcanmasını da gerekli kılabileceğini söylemektedir. Kırım’a göre asıl sorunda burada başlamaktadır. Çünkü yeterli zaman

yoktur ve strateji günümüzde bu denli önemli zaman olmasına karşın yöneticiler stratejiye hemen hiç zaman ayırmamaktadırlar (Kırım, 1998, s.90).

Hamel ve Prahalad'ın yöntemi, hangi yeni alanlara yatırım yapalım sorusuna, bugünkü konumumuzu nasıl iyileştirelim sorusundan daha fazla yanıt vermekte, yani geleceğin şekillendirilmesine bugünden daha fazla önem vermektedir. Bu nedenlerle tüm üstün yanlarına karşın model bir yöneticinin bugün hemen kullanabileceği bir yöntem olarak karşımıza çıkmamaktadır (Kırım, 1998, s.91).

2.4.1. Yeni Strateji Paradigması

Hamel ve Prahalad'a göre bir şirketin küçülmesi iyileşmesi ve hızlanması yeterli değildir. Şirket aynı zamanda kendisini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlamak temel stratejilerini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır. Özetle önemli olan bir fark yaratabilme yeteneğidir.

Geleceği yaratmak ona yetişmeye çalışmaktan çok daha zorlu bir uğraştır. Çünkü yol haritanızı kendinizin oluşturmasını gerektirir. Amaç sadece bir rakibinizin ürün ve süreçlerini izlemek ve onun yöntemlerini taklit etmek değil asıl yarının fırsatları ve onları nasıl değerlendireceğiniz konusunda bağımsız bir fikir oluşturmaktır. Yeni yollar açmak mevcut yolları izlemekten çok daha ödüllendiricidir. Yolu aydınlatmayı başkalarına bırakırsanız hiçbir zaman geleceğe ilk ulaşan olmazsınız (Hamel ve Prahalad, 1996, s.36).

1990'larda rekabet ile ilgili çalışmalarla dikkat çeken Hamel ve Prahalad yeni küresel rekabet koşullarında büyük şirketlerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Düşünürlerin ortaya koydukları stratejilere göre geleceğe önde varmak için dört şey gereklidir:

- a. Gelecek için rekabetin ne kadar farklı olduğuna ilişkin bir kavrayış
- b. Yarının fırsatlarını saptamak ve değerlendirmek için bir süreç
- c. Geleceğe götürecek uzun zorlu yolculuk için firmayı tepeden tırnağa harekete geçirebilme yeteneği

- d. Gereksiz riskler almadan rakipleri saf dışı edip geleceğe ilk ulaşan olma kapasitesi.

Bir firmayı mevcut pazarlarda en elverişli şekilde konumlandırmak yeterli olmaz: Sorun belirsizlik sisini yarıp geçmek ve yarının pazarlarının nasıl gelişebileceğine ilişkin geniş bir öngörü oluşturabilmektir. Bu strateji anlayışı tedrici artışlar öngören yıllık planlardan çok ihtiyaçları dikkate alan bir anlayıştır. Gerekli olan geleceğin pazarlarına egemen olabilmek için ihtiyaç duyulacak yetenekleri oluşturmaya temel olacak tasarımı sağlayacak bir stratejik mimarlıktır (Hamel ve Prahalad, 1996, s.38). Hamel ve Prahalad'ın çalışmalarında üç ana kilit nokta vardır.

- a. Temel yetkinliklerin (core competencies) belirlenmesi
- b. Sektör öngörüsü geliştirmek
- c. Stratejik niyet

2.4.2. Temel Yetenek Perspektifi

Geleceği yakalamak isteyen işletmelerin yöneticilerinin geleceği görmesi için Hamel ve Prahalad mevcut ürün ve hizmetlerin düşünülmesi üzerine, onların onun esasını teşkil eden fonksiyonelliği düşünerek işe başlamaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Yöneticiler “bizim hizmet ya da ürünümüz nedir ?” diye sormak yerine “müşterilere mevcut ürün ve hizmetleri ulaştırmalarda fayda nedir ?” diye sormalıdır. Sonra, yöneticiler kendi işleri için bütün yeni ihtimalleri keşfedeceklerdir (Boyett and Boyett, 1998, p.197).

Prahalad ve Hamel temel yeteneği bir örgütün müşterilerine muayyen bir fayda sunmasını kolaylaştıran ürün tasarımı ve üretim için gerekli çoklu teknolojilerin ne şekilde koordine edilip bütünleştirileceği ile ilgili bilgilerin toplamı olarak tanımlamışlardır. Hamel'a göre, stratejinin başlangıç noktası firmaların temel yeteneklerinin anlaşılması olmalıdır. Temel yetenek, Hamel'a göre, firmanın elindeki becerilerin bir sentezidir. Temel yetenek, rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır (Boyett and Boyett, 1998, p.196). Hamel ve Prahalad'ın yaptıkları

araştırmalar sonucunda incelemiş oldukları işletmelerdeki temel yetenekleri 1994 yılında Harvard Business School gazetesinde aşağıdaki tablo ile yayınlamışlardır.

Tablo 2.2 : Bazı İşletmelerin Temel Yetenekleri (Boyett and Boyett, 1998, p.198)

İŞLETME	TEMEL YETENEK
Sony	Minyatürleştirme
Federal Express	Lojistik yönetim, paketleme süreçleri ve dağıtım
Wall-Mart	Lojistik yönetim
Honda	Motor ve güç ekipmanları
Hewlett-Packard	Ölçme, hesaplama ve iletişim
3M	Yapıştırıcılar, selüloz enzimi ve gelişmiş materyaller
EDS	Sistem entegrasyonu
Motorola	Kablosuz haberleşme, dijital sıkıştırma, düz ekran gösterge, batarya teknolojisi ve hızlı üretim devir zamanı.
Merck	İlaç keşfi
Nike	Lojistik, kalite dizaynı, ürün geliştirme, sporcu destekleme, dağıtım ve alışveriş.
Marriott	Yiyecek ve hizmet yönetimi

Şirket içindeki bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekir (Boyett and Boyett, 1998, p.197; Kırım, 1998, s.89):

- Müşteri adına özel bir yarar oluşturması
- Rakiplerden çok farklı uzmanlık alanı olması
- Farklı alanlara uygulanabilirliği

Temel yetenek perspektifinin bir firmada kök salması için bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gerekir. Bu beş görev şunlardır (Hamel ve Prahalad, 1996, s.288-303):

- Mevcut temel yeteneklerin belirlenmesi
- Temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması

- c. Yeni temel yetenekler oluşturmak
- d. Temel yetenekleri konumlandırmak
- e. Temel yetenekleri korunmak ve savunmak

Yetenek tek bir beceri ya da teknolojiden çok bir dizi beceri ve teknolojinin bir harmanından oluşur. Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirme kümeleri ile örgütsel birimlerin bilgilerinin toplanmasından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir.

Firmalar temel yeteneklerini tanımlamaya çalışırken çeşitli tuzaklara düşmektedir. Sürece katılan herkes kendisinin yönettiği faaliyetlerin temel olarak kabul edilmesini sağlamaya çalışmaktadır. En sık karşılaşılan tuzaklardan biri bu işi teknisyenlere havale etmektir. Böylesi bir yaklaşım ciddi bir hata oluşturur. Diğer bir tuzak firmalar temel yetenek listelerini genellikle “müşterinin algıladığı değer” testine tabi tutmayı ihmal ederler. Oysa gerçekten temel olma niteliğine sahip yetenekleri belirlemede yetenek ile yarar arasındaki bağı kavrayabilmek kritik önem taşır. Öte yandan temel yeteneklerin rakip firmalarla karşılaştırılması da gereklidir. Ne var ki en çok dikkat edilmesi gerekenler geleneksel rakipler değildir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.290).

Hamel ve Prahalad temel yeteneklerin belirlenmesi işinde ekiplerin çalışmasını tavsiye etmektedir. Bu ekipler işlevsel bölümsel coğrafi ve hiyerarşi bakımından geniş bir iş gören kesitinden oluşmalıdır. Temel yetenek oluşturmada önemli olan kararlılıktır. Kararlılık öncelikle oluşturulacak yetenekler üzerinde geniş bir mutabakatın varlığına ikinci olarak yetenek geliştirmekle görevli yönetim ekiplerinin istikrarına bağlıdır.

2.4.3. Sektör Öngörüsü Geliştirmek

Hamel ve Prahalad’a göre strateji oluşturmada ikinci aşama “sektör öngörüsü” geliştirmektir. Yani, içinde bulunduğunuz sektörün, ya da temel yeteneklerinizle yeni girmeyi tasarladığınız sektörün geleceğe ilişkin değişim yönünün ne olacağı yönünde bir öngörü geliştirmek. Bir tür, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin gelecekte ne

yönde geliŒeceđi ve deđiŒeceđi konusunda fikir sahibi olmak. Bunun için de nasıl bir kurum kültürü gerektiği konusunda oldukça ciddi öneriler getiriyorlar (Kırım, 1998, s.90).

Firmaların üst yönetim ekipleri sektör öngörüsü geliŒtirmede hızlı bir rekabet içindedir. Amaçları gerekli yetenekleri önceden geliŒtirmeyi sağlayacak bu çabaları aydınlatarak bu yatırım programlarında tutarlılığı garantileyecek stratejik ittifaklar ve satın almalar için bir kılavuz işlevi görecek ve oportünizme bir fren oluşturacak şekilde geleceğin fırsatlarına ilişkin iyi düşünölmüş tutarlı ve yaratıcı bir bakış açısı oluŒturacaktır. Sektör öngörüsü yaratmak için önemli yatırımlar yapmaktan geri duran bir yönetim ekibi firmasının kaderini daha uzak görüşlü rakiplerinin insafına terk etmiş demektir.

Sektör öngörüsü yaşam tarzlarındaki, teknolojideki, demografideki ve jeopolitikteki gelişme eğilimlerinin derin bilgisine olduğu kadar hayal gücüne ve sezgiye de dayanmalıdır. Geleceği yaratabilmek için firma öncelikle onu hayal edebilmeli ve onun nasıl olabileceği konusunda görsel ve sözel etkili bir sunuŒ geliŒtirebilmelidir. Gerekli olan Walt Disney'in deyimiyle "hayal mühendisliğidir" (Hamel ve Prahalad, 1996, s.111).

Hamel ve Prahalad sektörün geleceğini görebilme öngörüsünün temelleri olarak Œunları tavsiye etmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.112-141):

- Mevcut pazarın miyopluğundan kurtulmak,
- Mevcut ürün kavramının miyopluğundan kurtulmak,
- Fiyat performans varsayımlarına meydan okumak,
- Küçük çocuklar gibi olmak,
- Derin ve sınırsız bir merak geliŒtirmek,
- Spekölasyon yapabilecek kadar alçak gönüllü olabilme,
- Eklektik düşünmeye değer vermek,
- Örnek ve benzerlikler aramak,
- Aykırı olmak,
- MüŒteri güdümlü olmanın ötesine geçebilmek,
- İnsan ihtiyaçlarına duyarlı olmak.

2.4.4. Stratejik Niyet

Hamel ve Prahalad'a göre, strateji oluşturmada üçüncü aşama, elinizdeki bilgilerle bir "stratejik niyet" oluşturmak. Ya da kabaca, nasıl bir kurum olmak istediğiniz veya geleceğe ilişkin nasıl bir hayaliniz olduğuyula ilgili bir düşünce oluşturmak. Bunu da belirledikten sonra, eksik olan yeteneklerinizi elde etmek suretiyle niyet ettiğiniz geleceği kurmaya başlayabilirsiniz.

Hamel ve Prahalad'a göre, stratejik niyet stratejik plandan çok farklı bir şeydir, zira "sonu baştan görmek mümkün değildir." Yani, strateji esnek olmalıdır ve sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı, hatalardan ders çıkarmayı içermelidir. Ayrıca strateji oluşturma süreci demokratize edilmelidir ve strateji sadece tepe yönetime bırakılmayıp, kurumda bu konuda potansiyeli olan herkesten yararlanılmalıdır. Bu da elbette strateji oluşturma konusunda çok yeni ve farklı bir bakış açısı getiriyor (Kırım, 1998, s.90).

Bir firmayı harekete geçiren düş genellikle basit bir savaş çılgılığında çok iyi düşünülmüş ve olumlu bir hedefdir. British Airways'ın 1987 başlarında özelleştirildikten hemen sonra ilan edilen hedefi "dünyanın en tercih edilen hava yolu haline gelmekti. BA'nın servisteki kötü ünü dikkate alındığında yolcuların onun bu iddialı hedefini ciddiye almaması anlaşılır bir şeydi Ne var ki 1992'de Business Traveler dergisi BA'yı Atlantik aşırı uçuşlarda birinci dünya çapındaki uçuşlarda ise Singapore Airlines'dan sonra ikinci hava yolu olarak değerlendiriyordu. Dünyanın en tercih edilen hava yolu haline gelmemiş olsa da BA insanların bir kere olsun uçmayı hayal ettikleri dünyadaki az sayıdaki hava yolundan biri olmayı başarmıştı (Hamel ve Prahalad, 1996, s.171).

Stratejik niyet stratejik mimarinin ruhudur. Stratejik mimari geleceğe giden yolu gösterir ama yolculuğa çıkmak için gerekli duygusal ve zihinsel enerjiyi sağlayabilecek şey ancak tutkulu ve çekici bir niyet olabilir. Stratejik mimari beyin ise stratejik niyet de yürektir. Stratejik niyet örgütte belli bir gerilim sağlar. Mevcut yetenekler ve kaynaklar görevi yerine getirmek için genellikle yetersizdir. Geleneksel strateji anlayışı mevcut kaynaklarla beliren fırsatlar arasında bir uyum

ararken stratejik niyet kaynaklar ile hedefler arasında belli bir uygunsuzluk yaratır (Hamel ve Prahalad, 1996, s.172).

Stratejik niyet, firmanın gelecekte kendisi için oluşturmayı düşündüğü pazar ya da rekabetteki konumuna ilişkin belli bir görüşü de kapsar. Böylece çalışanlara stratejik kararları almada bir yön duygusu aktarır. Stratejik niyet farklılık taşır, geleceğe ilişkin rekabet edebilecek özgül bir görüş içerir. Çalışanları yeni rekabet alanlarını araştırmaya yöneltir. Böylece bir keşfetme duygusu aktarır. Stratejik niyetin duygusal bir yanı da vardır, çalışanların kendi başına değerli bulduğu bir hedefdir. Böylece bir kader duygusu uyandırır. Yön, keşif ve kader duyguları stratejik niyetin özellikleridir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.172).

Stratejik niyet kuşkusuz Donkişotluk değildir. Örneğin Ted Turner ABD'nin bütçe açığı ortadan kaldırmak değil global bir haber televizyonu yaratmak istiyordu (Hamel ve Prahalad, 1996, s.191).

2.5. Andrew Grove Yaklaşımı

Andrew Grove günümüzün en büyük mikro işlemcisi olan Intel firmasının yönetim kurulu başkanı ve genel müdürüdür. Aynı zamanda part-time olarak Stanford Üniversitesi İş İdaresi Fakültesinde stratejik yönetim dersleri vermektedir. Grove'un yazdığı "Yalnızca Paranoyaklar Ayakta Kalır" adlı kitap bu ortamlarda şirket stratejilerinin nasıl oluşturulması gerektiği konusunda Intel'in öyküsünü ve kendi liderlik deneyimlerini anlatarak etkileyici yaşam dersleri sunmaktadır.

Harvard Üniversitesi Profesörü Michael Porter'ın "Rekabetin Beş İtici Gücü" olarak tanımladığı işletmelerin rekabet avantajı yaratan faktörlerine dair analizleri her türlü rekabet ortamında işletmelere önlerine çıkacak fırsatlar ve tehditleri dikkate almaları ve şartlara uygun hareket etmeleri yönünde önemli bir kılavuz durumundadır. Klasik rekabet stratejisi analizlerinin en bilineni ve kabul görmüş olan bu çalışmaya yeni yaklaşım getirilmiştir. Grove bu beş faktörün yanında altıncı önemli bir faktöre, tamamlayıcıların etkisine dikkat çekmiştir. Grove, ilave ettiği bu faktörü "Tamamlayıcıların Gücü" olarak adlandırmaktadır.

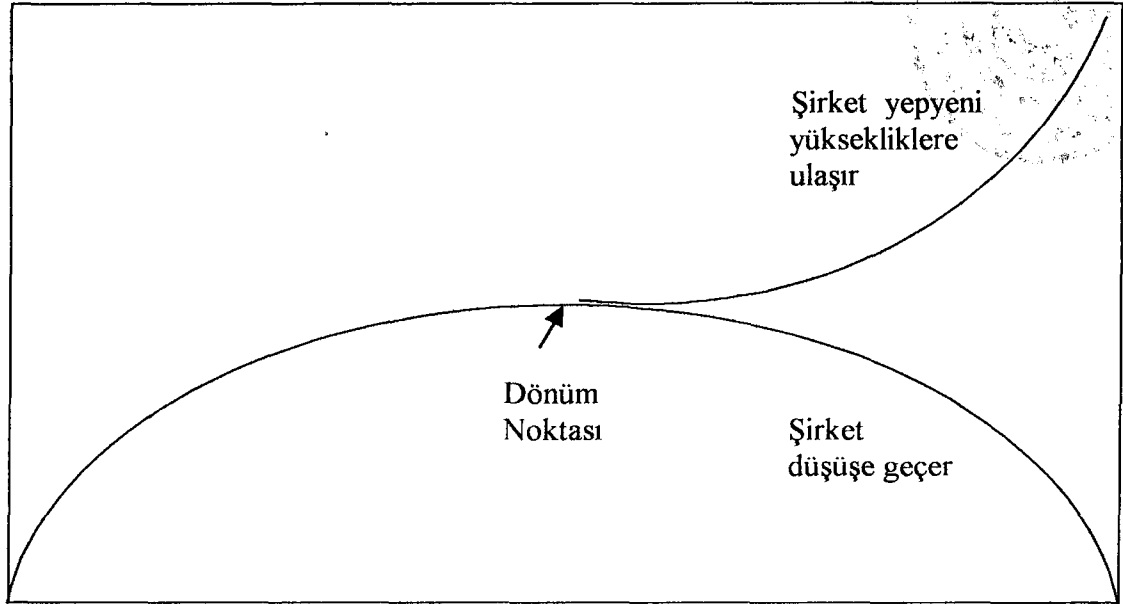
“Tamamlayıcılar, müşterilerin tamamlayıcı ürünler satın aldığı diğer işletmelerdir. Her şirketin ürününün, başka bir şirketin çıkardığı ve ancak onunla birlikte etkili olabildiği ürünler vardır. Bazen sadece tek bir şirketin belirli bir ürüne bağlı olma durumu bile görülebilir. Otomobillere benzin gerekir; benzine de otomobil. Bilgisayarların yazılıma gereksinimi vardır; yazılımın da bilgisayarlara (Grove, 1997, s.29).”

Grove, bilgisayarların mikro işlemciler gereksinimi olduğunu görmüş ve ortaya koyduğu bu yaklaşımı kendi firmasında uygulamaya koymuştur. Mikro işlemcilerle yatırımla “tamamlayıcıların gücü” Intel’de başarıyla uygulanarak büyük bir sıçrama sağlamıştır.

Grove’un ortaya koyduğu diğer bir yaklaşım ise “Stratejik Dönüm Noktası” kavramıdır. Grove, her endüstri en sonunda kendi rekabet çevrelerinde yeni teknolojilerdeki atılımlardan, müşteri isteklerindeki değişikliklerden veya yeni rakiplerin yükselmesinden kaynaklanan büyük değişikliklerle karşılaşacağını yazmaktadır. İşletmeler için sıklıkla büyük kriz olarak adlandırılan çevredeki bu çok derin, ani değişiklikleri tanımlamak için Grove “dönüm noktası” terimini kullanmıştır. Dönüm noktaları bir endüstrinin yapısındaki radikal değişiklik potansiyelini belirlediği için önemlidirler. (Lei and Slocum, 2002).

Dönüm noktası matematikte bir eğrinin eğiminin şekil değiştirdiği örneği artıdan eksiye geçtiği nokta olarak tanımlanır. Aşağıdaki grafikte de göreceğiniz gibi eğri belli bir yöne giderken birden durup başka bir yöne doğru gitmeye başlıyor. Şirketler açısından bunun anlamı iş yapmanın ve rekabet etmenin eski şekillerinin geride kalması ve yepyeni şekillere dönüşmesidir. Dönüm noktasından önce sektörde eski usullere göre iş yapılır. Dönüm noktasından itibaren ise her şey kökten değişir.

Şekil 2.3 Andre Grove tarafından tanımlanan işletmelerin yükseliş ve stratejik dönüm noktasını göstermektedir. Grove’a göre stratejik dönüş noktasından başarıyla geçemezseniz, önce bir zirveye çıkarsınız, ama ondan sonra işletme düşüşe geçer. Bu durumda eğriyi yukarıya doğru izleyebilen firmalar ayakta kalır. Diğerleri ise küçülür veya yok olur gider (Grove, 1997, s.33).



Şekil 2.3. Stratejik Dönüm Noktası (Grove, 1997, s.33)

Grove'a göre hızlı değişim ortamında her kurum bu dönüm noktasının her an gelebileceği konusunda uyanık hatta paranoyak olmak zorundadır. Paranoya bu noktayı yakalayabilme şansı tanır. Aksi halde rehavet yok oluşu getirebilir.

Grove stratejik dönüş noktası kavramını geliştirdikten sonra Intel'de bu noktayı nasıl yakalayabildiklerini anlatıyor ve farklı sektörlerden stratejik örnekler vererek ortaya koyduğu yeni yaklaşımını güçlendiriyor. 1968 yılında kurulan ve asıl işi yarı iletken yani bellek çipleri üretmek olan Intel 1984 yılına dek dünya lideridir. Ancak 1970'li yılların sonundan başlayarak Japon bellek üreticileri hem kapasite hem de fiyat yönünde tüm sektörü ciddi olarak zorluyor. Aynı dönemde endüstride ana bilgisayarlardan PC'lere doğru bir kayma oluşuyor. Teknolojideki gelişim ise PC'ler için çok daha küçük seri olarak üretilebilen ve bu nedenle PC'leri ucuzlatabilen mikro işlemcilerin üretilmesini mümkün kılıyor.

Sektörün yapısında oluşan köklü değişimler olacağı sinyallerinin verilmeye başladığı böyle bir ortamda ya bellek çipleri üretme ya da yeni gelişmekte olan mikro işlemci alanına yatırım yapma seçimiyle karşı karşıya kalan Intel, radikal bir saptamayla bellek çipi üretimi işini noktalayıp mikroişlemci üretme işine girmeye karar veriyor. Yani değişen sektör şartlarında temel işini terk edip yepyeni bir alana girme cesaretini gösteriyor. Sonuç bilgisayar endüstrisinin yapısındaki ve rekabet

şeklindeki değişimi zamanında tespit edilmiş olan İntel dünyanın en büyük mikro işlemci firması haline geliyor. Hatta öyle ki son derece başarılı olan "İntel inside" kampanyasıyla asıl bilgisayar içindeki işlemcidir inancını kabul ettiriyor.

Grove bu deneyimlerinden, sektörde etkisi şimdiden hissedilen kuvvetlerin farkına varılmazsa çok önemli zamanların mevcut pazar payını arttırma, yeni "niş"ler bulma gibi gereksiz çabalara harcanacağı, üstelik pazar yarın bugünden çok farklı olacaksa bugünkü pazar payını arttırmanın yarın için pek anlamı olmayacağı dersleri çıkarılmaktadır.



3. ÖRGÜTSEL YETENEK

3.1. Örgütsel Yetenek Kavramı

Cristensen, bir işletmenin bir şeyler yapabilmesi ya da yapamamasının üç temel faktöre bağlı olduğunu söylemektedir. Bunlar onun kaynakları, süreçleri ve değerleridir. Şayet örgütlerinin başarıyla uygulamaya koydukları ne tip yenilikleri olduğu veya olmadığı sorulduğunda, yöneticiler bu üç kategori dahilindeki sorulara cevap vererek yetenekler hakkında çok şey öğrenebilirler diyen Cristensen, özellikle bir işin başından sonuna nasıl yapıldığını içeren süreçleri yetenekler olarak tanımlamaktadır (Cristensen, 2001)

İşletmeler kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için onlara güç veren kaynaklara sahiptir. Bu kaynaklar, fiziksel, finanssal ve belirsiz olmak üzere üç kategoride toplanmaktadır. Genellikle işletmelerin fiziksel ve finanssal kaynaklarının neler olduğu konusunda bir fikir birliği olmasına rağmen; belirsiz kaynaklar olarak adlandırılan ve genellikle elle tutulamayan diğer kaynaklar üzerinde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin, belirsiz kaynakları, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, tanınmışlık ve örgütsel varlıklar olarak dört alt gruba ayıran (Grant, 1991, s.119) yazarlar bulunmaktadır. Bunun yanında, deneyimler, tanınmışlık ve iyi niyet olarak ya da örgütsel alışkanlıklar ve beceriler olarak da sınıflandıranlar olmuştur (Andersen and Kheam, 1998, s.164).

Diğer taraftan, yapılan bir çalışmaya göre ise belirsiz kaynaklar, varlıklar veya yetenekler olarak sınıflandırmıştır (Hall, 1993). Bu çalışmaya göre belirsiz örgütsel varlıklar, örneğin patentler gibi düzenleyici veya tanınmışlık gibi pozisyona bağlı yapabilme yeteneklerini içerirken; belirsiz örgütsel yetenekler veya beceriler, daha çok fonksiyonel yetenekleri ve kültürel veya örgütsel yetenekleri de içerecek şekilde işletmenin bir şeyi yapabilme yetenekleriyle ilgilidir. Daha ötesi belirsiz varlıklar insanlardan bağımsız olarak tanımlanırken, belirsiz yetenekler insanlara bağlıdır (Andersen and Kheam, 1998, s.164).

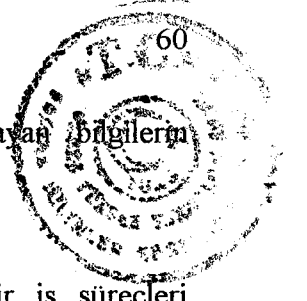
Ancak kaynaklar, beceriler ve yetenekler arasındaki sınırlar açık olarak belirlenememesine rağmen yetenekler işletmenin insan kaynaklarının bilgiyi geliştirebilme, kullanabilme ve değiştirebilme yeteneğine bağlı olarak işletme kaynaklarını yaratan kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama dahilindeki bilgi tabanlı yetenekler görünmez kaynaklar olarak tanıtılmaktadır (Andersen and Kheam, 1998, s.165).

Kaynak tabanlı teoriler içsel kaynakların sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj için önemine vurgu yapmaktadırlar. Bu bakış açısı işletme performansının, yöneticilerin örgütlerini kaynakları çerçevesinde en iyi şekilde yapılandırmalarının bir sonucu olduğunu öne sürmektedirler (King and Zeithaml, 2001). Bir çok öngörü ve araştırma sonuçlarına göre; şayet sahip olunan kaynaklar, değerli, gerçek, taklit edilemez ve ikame edilemez olduğu takdirde işletmeler sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olacaklardır (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; King and Zeithaml, 2001).

Bugünün piyasa trendlerini önceden görmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı cevap vermeye dayanan dinamik iş ortamında, bir işletmenin başarılı olması için, ana iş süreçleri ile kendisini müşterilerin gözünde rakiplerinden ayırt eden taklit edilmesi zor stratejik yetenekleri ile bir bütün haline getirmesine bağlıdır (Stalk ve ark., 2000, s.182).

Hamel ve Prahalad'da geleceğin pazarlarında oransız bir kar payı elde etmek isteyen firmaların gelecekteki müşteri değerine oransız bir katkı yapabilecek yetenekleri oluşturmak ve gelecek için hangi temel yetenekleri inşa etmesi gerektiğini daha bugünden iyi bilmek zorunda olduklarını söylemektedirler (Hamel ve Prahalad, 1996, s.255).

Örgütsel yetenekler, işletmenin kendi rekabet avantajlarını kullanabilme kabiliyetleriyle alakalıdır. Yetenekler, yeni üretim fonksiyonları yaratmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik alışkanlıklarla ilgilidir. Yetenekler, firmaların nasıl girişimde bulunacağı, örgütün içine işlemiş ve davranış şekilleriyle, biçimsel olmayan haberleşme ve şahsi ilişkilerle birleşmiş olan süreçler, prosedürler ve sistemlerde



nasıl değişiklik yapılacağıyla ilgili dile getirilmesine gerek olmayan bilgiler toplamını ortaya koyar (Moingeon, et al., 1998, s.298).

Stalk ve ark.na göre, yetenek, stratejik açıdan anlaşılan bir iş süreçleri kümesidir. Her şirketin müşteriye değer sunan iş süreçleri vardır. Ama pek azı bunları birincil strateji hedefi olarak düşünmektedir. Yetenek tabanlı rekabetçiler ana iş süreçlerini belirler, bunları merkezi olarak yönetir, onlara büyük yatırımlar yaparlar ve uzun vadeli bir getiri beklerler. Stalk ve ark.na göre bu yetenekler, Wal-Mart'ın envanter yenileme uzmanlığı, Honda'nın bayi yönetme becerisi veya Banc One'in ulusal bankalara karşı yerel banka, yerel bankalara karşı ulusal banka gibi davranma becerisidir (Stalk ve ark., 2000, s.183).

Bir firmanın uluslararası yeteneklerinin gelişmesi ise dış çevredeki değişimlerle alakalıdır ve bu ilişki hakkındaki bilgilenme arzusu bu alanda yapılan araştırmaların ilerleyişini artırmıştır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, firmaların iç yetenekleri ile değişen dış koşullar arasındaki dinamik etkileşimi ortaya çıkarmaktadır. Başarılı firmalar fiziksel kaynaklarında (ham madde, tesis ve teçhizat gibi belirgin unsurlar) ve insan kaynaklarında (finanssal, yönetsel veya teknik bilgi ve beceriler gibi belirgin olmayan unsurlar) uzmanlaşarak bu alanda kuvvetli bir taban yaratmaktadırlar. Firmaların bu çalışmalarını esnasında neler yaptıkları "faaliyetler", neler bildikleri ise "yetenekler" olarak adlandırılmaktadır (Davies and Brady, 2000, s.933).

Peters ve Waterman'ın kusursuz şirketlerle ilgili araştırmalarının ürünü olan "Mükemmeli Arayış" adlı eserlerinde alan stratejisiyle müşteriye yaklaşan şirketlerde beş temel özelliğin bulunduğunu söylemektedirler. Bu beş özellikten, teknolojinin akıllıca kullanılması bu çalışmada, teknik yetenek içerisinde; fiyatlandırma becerisi ve daha iyi pazar bölümlenme, pazarlama ve satış yetenekleri içerisinde; sorun çözmeye yönelik olma, ürün ve servis yetenekleri içerisinde ve son olarak farklılaşabilmek için harcama yapmaya istekli olma, teknik yetenekler içinde ifade edilmiştir (Peters ve Waterman, 1995, s.258).

Öte yandan yetenekler kavramı için bir tanım birliğine henüz tam olarak ulaşılamamıştır. Teece ve ark. yöneticilerin yeni değer yaratma stratejileri ortaya

koymak için kaynak tabanlarını değiştirdikleri eski örgütsel ve stratejik usuller için dinamik yetenekler olarak bir adlandırma getirerek, bu yetenekleri, bir işletmenin hızlı değişen çevreye cevap verebilmek için özellikle içsel ve dışsal bazı kaynakları bünyesine dahil etme, yaratma ve yeniden şekillendirme suretiyle kullanma süreçleri olarak tanımlamaktadır. Bu sebeple dinamik yetenekler, pazar yaratma, çatışma, bölünme, geliştirme ve ölme gibi yeni kaynak bileşenlerine sahip olan işletmelerin alışageldikleri örgütsel ve stratejik usulleridir (Teece et al., 1997).

Dinamik yeteneklerin bu tanımlaması, Kogut ve Zander (1992), Iansiti ve Clark (1994) “birleşik yetenekler”, Henderson ve Cockburn (1994) “mimari yetkinlik” ve Amit ve Schoemaker (1993) “yetenekler” tanımlamalarıyla da yakınlık göstermektedir (Eisenhardt and Martin, 2000; Zott, 2003). Ayrıca, Eisenhardt ve Martin, yetenekleri tipik olarak değerli ve gerçek olan fakat taklit edilemez ve sabit olsa bile eşit sonuçlara varan kaynakları kazanma, birleştirme, serbest bırakma ve yeniden şekillendirme olarak tarif etmektedirler (Eisenhardt and Martin, 2000). Dikkat edilirse bu yetenekler tanımı de Teece ve ark.nın “dinamik yetenekler” kavramıyla paralellik göstermektedir.

Bu kapsamda ancak dinamik yetenekler harekete geçmesi sonucunda ortaya çıkan bazı yetenekler de dinamik olmayan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşe göre bazı yeteneklerin öğrenilmesi, bünyeye adapte edilmesi ve süreçlerde değişiklik yapılması gerekirken dinamik yetenekler için bunlar gerekli değildir. Bu ayırım ışığında örgütsel yetenekler, bir organizasyonun özel bir sonuca varmak amacı için koordine edilmiş bir takım görevleri yerine getirmesi ve örgütsel kaynaklarını kullanması olarak tanımlanarak, operasyonel ve dinamik yetenekler olarak tekrar sınıflandırılmaktadır (Helfat and Peteraf, 2003).

Teece ve ark. (1997) ile Helfat ve Peteraf’ın (2003) yapmış oldukları çalışmalara göre dinamik yetenekler bir mal veya hizmetin üretilmesiyle ya da pazara yönelik bir servisin temin edilmesiyle direkt olarak alakalı değildir. Bunun yerine, operasyonel yetenekleri yaratarak, bünyeye entegre ederek veya uydurarak işletmenin çıktısına direkt olarak değil ancak operasyonel yetenekler üzerindeki etkisi doğrudan olarak indirekt olarak etkilerler (Teece, et al., 1997; Helfat and Peteraf, 2003).



Görüldüğü üzere kavramsal olarak henüz tam birlik sağlanamasa da eskiden beri gelen çalışmaların ışığında örgütsel yetenekler; girdi akışına etkileyen ve örgütün yönetimine özel tipte bir çıktı elde etmek için bir dizi karar alternatifleri sunan yüksek düzeyde alışlagelmiş usullerdir (Winter, 2000).

Bu noktada usuller ile yetenekler arasındaki farklılıkları açıklamak kavramın daha da iyi anlaşılmasına faydalı olacaktır. Öncelikle usuller her boyutta ve önemlilik derecesinde olabilirler, oysa yetenekler ölçekte ve önem derecesinde büyüktürler. Bir yetenek çıktılarını örgütün yaşaması ve refahını için önemi olabilen büyük bir faaliyet şeklinde görülür. Ayrıca usuller bazen görünmez ve yönetimce bilinmezken, yeteneklerin en azından kontrol noktalarının ve içsel etkilerinin bilinmeleri gereklidir. “Bir dizi karar alternatifleri” kavramı yeteneğin bu yönetsel kontrol yönünü ve bir çok yönde yayılabilirliği gerçeğini vurgular. Son olarak ise “girdi akışına etkisi” genel olarak usuller için alakalı olduğu kadar yetenekler için de alakalı olduğunun hatırlatıcısı bir kavramdır. Fakat belki de yetenekler çerçevesinde daha da önemlidir (Winter, 2000).

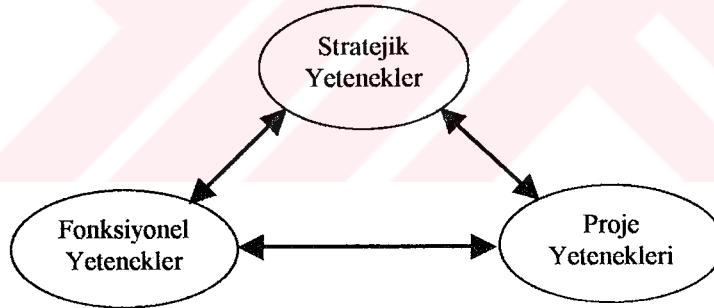
3.2. Örgütsel Yeteneklerin Yaratılması ve Seviyeleri

Stalk ve arkadaşları örgütsel yeteneklerin yaratılmasında ve bu yeteneklerin işletme içinde hangi seviyelerde ortaya konulacağını belirlemede müşteri odaklılığı bir belirleyici faktör olarak kullanarak; bir yetenek, ancak müşteri ile başlayıp onunla bittiğinde stratejik hale gelir demektedirler (Stalk ve ark., 2000, s.183).

Chandler, işletme hiyerarşisinin stratejik ve fonksiyonel seviyelerine yerleşmiş fiziksel faaliyetlerin ve insan becerilerinin tümünü kapsayan örgütsel yeteneklerin işletmelerdeki büyüme ve rekabetçi gücün devamlılığı için gereken içsel dinamikleri nasıl sağlanacağını açıklayan bir kavramsal model önermiştir (Davies and Brady, 2000, s.935). Chandler tarafından önerilen bu kavramsal modele göre stratejik, proje ve fonksiyonel seviyelerde tespit edilen örgütsel yetenekler, işletmelerdeki büyümenin ve rekabetçi gücün devamlılığı için gerekli olan içsel dinamikleri sağlamaktadır.

Chandler, bir firmanın pazar payını artırmak için stratejik ve fonksiyonel seviyedeki yeteneklerini geliştirerek mücadele ettiğini söylemektedir (Davies and Brady, 2000, s.933). Chandler'in ifade ettiği stratejik ve fonksiyonel yetenekler ayrımına Davies ve Brady (2000) tarafından proje seviyesindeki yetenekler de eklenmiştir. Davies ve Brady tarafından yapılan bu sınıflandırma Teece ark. (1997) ile Helfat ve Peteraf (2003) çalışmalarında oraya konan sınıflandırma birlikte incelendiğinde stratejik yeteneklerin dinamik yeteneklerle paralellik gösterdiği ve fonksiyonel yetenekler ile proje yeteneklerinin operasyonel yetenekler kavramı içinde toplandığı görülmektedir.

Davies ve Brady (2000) tarafından özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki stratejik, fonksiyonel ve proje seviyesindeki yetenekleri yaratmak ve bir organizasyondaki farklı seviyeler arasındaki ilişkilerinin açıklanması için Şekil 3.1'de görülen dinamik bir model ortaya konmuştur (Davies and Brady, 2000, s.939). Bir işletmeye ait yeteneklerin seviyelerinin belirlenmesinde bizim çalışmamızda da bu sınıflandırmadan istifade edilecektir.



Şekil 3.1. Üretim Sektöründeki İşletmelerde Örgütsel Yetenek Seviyeleri (Davies and Brady, 2000, s.939)

Literatürde yetenekler genel olarak bağımsız süreçlerin yaratılması için bütünleştirilmiş usullerdir (Teece et.al, 1997) tanımlaması ışığında; bir işletme içinde örgütsel yeteneklerin yaratılması ve geliştirilmesi için tekrar edilen pratikler çok önemli bir öğrenme mekanizmasıdır. Pratikler çalışanlara usulleri anlamalarına ve etkili usuller geliştirmelerine yardım eder. Hatalar da yeteneklerin gelişiminde rol oynar. Başarısızlık veya büyük kayıplar yerine küçük kayıplar etkili bir öğrenme imkanı sağlar. Yeteneklerin geliştirilmesi aynı zamanda elde edilen tecrübelerin aktarılması ve paylaşılmasına da bağlıdır (Eisenhardt and Martin, 2000).



3.2.1. Stratejik Seviyedeki Yetenekler

Boston Danışma Grubu'ndan (BCG) Stalk ve ark.na göre; yetenek, stratejik açıdan anlaşılabilir bir iş süreçleri kümesidir. Her şirketin müşteriye değer sunan iş süreçleri vardır. Ama pek az işletme bunları birincil strateji hedefi olarak düşünür. Oysa yeteneklerini rekabet güçlerinin temeli olarak kabul eden işletmeler ana iş süreçlerini belirler, bunları merkezi olarak yönetir, onlara büyük yatırımlar yaparlar ve uzun vadeli bir getiriyi beklerler. (Stalk ve ark., 2000, s.183)

Stalk ve arkadaşlarına göre işletmelerin rekabet başarısı, şirketin anahtar süreçlerini müşteriye sürekli daha üstün değer sağlayan stratejik yeteneklere dönüştürmesine bağlıdır. Şirketler bu yetenekleri stratejik iş birimlerini ve fonksiyonları kapsayan ve aşan bir destek alt yapısına stratejik yatırımlar yaparak oluştururlar (Stalk ve ark., 2000, s.182).

Bir firma pazar payını artırabilmek için stratejik seviyedeki yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Stratejik yetenekler, bir firmanın büyüyen pazarlara daha çabuk girebilme ve gücü azalan pazarlardan rakiplerinden daha hızlı ve etkili olarak çıkabilme kabiliyetine dayanır. Burada üst yönetimin görevi, içsel operasyonları etkili olarak izleyerek ve stratejileri değişen teknoloji ve pazar ortamına göre ayarlayarak esneklik yaratmaktır (Davies and Brady, 2000, s.936).

Stratejik yönetimler kaynakların ve dağıtılmasından ve teknolojiye ya da pazar çevresindeki değişikliklere cevap verecek örgütsel yeteneklerin ortaya konulması, gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi için uzun vadeli planların uygulanmasından sorumludurlar (Davies and Brady, 2000, s.939).

Bir işletmenin stratejik seviyede öneme haiz yetenekleri işletme organizasyonu içinde merkezi bir yerdedirler ve bu yetenekler işletmenin operasyonel bölümleri, projeler ve fonksiyonel organizasyonlar arasında dağıtılmıştır. İşletmenin operasyonel bölümlerinin tepe yönetimi ile işletmenin geleceğinin yönlendirilmesinden sorumlu olan stratejik yönetim arasında çok önemli bir farklılıklar vardır (Davies and Brady, 2000, s.939).

Stratejik seviyedeki yeteneklerin başında üst yönetim yeteneği gelmektedir. Çünkü bütün şirketin dikkatini müşterilere hizmet sunan yetenekler yaratma üzerinde yalnızca üst yönetim toplayabilir. Stratejik yeteneklerin bağlı olduğu altyapı yatırımlarını belirleyip, bunların yapılması kararını sadece üst yönetim hatta genel müdür verebilir. Ayrıca, üst yönetim tarafından icra edilmesi gereken ortaklık kurma yeteneği ve üst yönetimin vizyonuna ve liderliğine ihtiyaç duyan globalleşme yetenekleri stratejik seviyedeki yetenekler arasında sayılabilir.

3.2.2. Fonksiyonel Seviyedeki Yetenekler

Bir firma pazar payını ve rekabet gücünü artırabilmek için stratejik seviyedeki yeteneklerini geliştirmenin yanında fonksiyonel seviyedeki yeteneklerini de geliştirmeye ihtiyaç duyar. Stalk ve arkadaşlarının belirttiği gibi işletmenin sadece stratejik iş birimlerini değil fonksiyonlarını da kapsayan destek altyapısına yatırım yapmak gereklidir (Stalk ve ark., 2000, s.182).

Bütünleşik bir örgütsel yetenek yaratabilmek için yetenek zincirinin tüm yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak günümüz şartlarında bunların tamamının bir işletme içinde tamamen var olması beklenmemektedir. Onun yerine anahtar iş süreçleri tam üzerinde kontrolün sağlanması görüşü iş dünyasında hakim bir görüş olmaya başlamıştır. Çünkü yetenekler işletme içinde birkaç kişinin işinin büyük bir bölümü değil herkesin işinin küçük parçalarından oluşur. Kısaca yetenekler örgüt içinde her yerde ve hiçbir yerde olduğu için bunları hiçbir yönetici tek başına kontrol edemez. Onun yerine yeteneklere dayalı olarak geliştirilecek stratejilerde işletme içinde var olan yetenekler için fonksiyonel yöneticiler arasında çok sıkı bir koordinasyonu ve gerek iç gerek dış yetenekler için üst yönetimin liderliğini gerektirir (Stalk ve ark., 2000, s.182-184).

Fuchs ve ark.nın yaptıkları çalışmada ise fonksiyonel seviyedeki yetenekleri kaynaklar, örgüt ve kültür ile birlikte işletmenin icracı yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Bu sınıflandırma dahilindeki fonksiyonel örgütsel yetenekler kaynaklardan hem yararlanmakta ve aynı zamanda kaynakları zenginleştirmektedir. Bu yetenekler yönetsel ve fonksiyonel alanlarda gelişen bir örgütün becerileridirler.

Bu yetenekler içine talep yaratma ve karşılama, üretim ve süreç mühendisliği, üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme ve girişimcilik ve risk yönetimi girmektedir (Fuchs, et al., 2000).

İşletme içinde var olan ve işletme fonksiyonlar arasında yer alan örgütsel yetenekler, işletmenin fonksiyonlarıyla paralellik arz eder. Bunlar; pazarlama ve satış yeteneği, ürün / servis yeteneği, teknik yetenek, talep karşılama yeteneği, bilgi sistemleri yetenekleridir. Celuch ve ark.nın (2002) yapmış oldukları sınıflandırma da işletme fonksiyonlarının ortaya koyduğu doğal ayırımla aynıdır. Bu sebeple bu çalışmada bu sınıflandırmaya riayet edilecektir.

3.2.3. Proje Seviyesindeki Yetenekler

Stratejik ve fonksiyonel seviyedeki yeteneklere ilave olarak, proje seviyesindeki yetenekler üretim sistemlerinin dizaynında ve icrasında temel teşkil etmektedirler. Proje seviyesindeki yeteneklere; fiyat tekliflerinin hazırlanmasında ve ihalelerin kazanılmasından sonra da sözleşmelerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulmaktadır.

Proje yöneticileri fiyat teklifini hazırlayan takımdan ve başarılı bir teklif hazırlanmasından sorumludurlar. İşletmelerin pazar payının büyümesine yardım eden üretimdeki artış, ihale safhasında daha hızlı teklif hazırlama zamanları ve sunulan tekliflerdeki gelişmiş kalite ile sağlanabilir. Proje yöneticileri, projelerin belirlenmiş giderler, zaman çizelgesi ve teknik standartlar dahilinde tamamlanmasından da sorumludurlar.

Bu tanımlamalar doğrultusunda proje yetenekleri arasında, fonksiyonel yetenekler arasında yer almış olan talep karşılama ve pazarlama/satış yetenekleri sayılabilir.

3.3. Örgütsel Yeteneğin Boyutları

Bir işletmenin süreçleri içinde katma değer yaratan zincir Porter tarafından iç lojistik (hammadde alımı ve depolama), işlemler (hammaddenin ürüne çevrilmesi), dış lojistik (depolama ve dağıtım), pazarlama ve satış ile servis olarak sıralanmıştır. Değer zincirini yaratan bu temel faaliyetlere teknoloji geliştirme, tedarik, insan kaynakları yönetimi ve genel yönetim, muhasebe, finansman ve stratejik planlamadan oluşan firma altyapısı gibi destek faaliyetleri ilave edilmiştir (Eren, 2002, s.183).

İşletmelerin ham maddeye katma değer ilave ederek kar sağlayabilmeleri için yerine getirmeleri gereken faaliyetler yukarıda belirtilen şekilde sıralanınca, sahip olmaları ve geliştirmeleri gereken örgütsel yeteneklerinin boyutlarının sınıflandırılmasının da değer zinciri faaliyetleriyle paralellik göstermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yetenekler, işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi avantajlarını ortaya koyma kabiliyetleri üzerine etkilerinden dolayı araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Grant (1991) işletme yeteneklerini insanlar ve kaynaklar arasında tekrarlarla öğrenilebilen karmaşık yollar olarak tanımlamıştır. Araştırmacıların bu yoğun ilgisi neticesinde örgütsel yeteneğin boyutlarının ortaya konulması için bir çok farklı kaynak temel alınmıştır.

Yapılan bir çalışmaya göre işletmelerin örgütsel yeteneği fonksiyonel ve örgütsel yetenekler boyutlarını içeren iki grup yetenek olarak tanımlanmıştır (Hall, 1993). Ancak uluslararası pazarda büyüme stratejilerini belirleyebilmek ve kaynakları o yönde kullanabilmek için gereken referanslar da uluslararası olmak zorundadır. Büyüme stratejilerini belirleyebilmek için önemli olduğuna inanılan ve diğer iki grup yeteneğe oranla daha belirsiz olan bir grup yetenek de Hall (1993) tarafından sınıflandırılan bu iki grup yeteneğe ilave edilmiştir. Uluslararası ürün ve üretim yeteneği, uluslararası pazarlama yeteneği ve uluslararası yönetim yeteneğinden oluşan bu grup belirsiz yetenekler olarak adlandırılmıştır (Andersen and Kheam, 1998, s.170).

Daha sonra yapılan araştırmalar neticesinde bir çok farklı araştırmacı tarafından örgütsel yeteneğin çeşitli boyutları ortaya konmuştur. Bu çalışmada farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış globalleşme, üşt yönetim, ürün/servis, pazarlama ve satış, teknik, bilgi sistemleri, sipariş karşılama ve diş ortaklık olmak üzere toplam sekiz ayrı örgütsel yetenek boyutunun bir araya getirildiği çalışmadaki (Celuch, et al., 2002, s.550) sınıflandırma kullanılmıştır.

Hall tarafından belirsiz/tanımlanamaz yetenekler olarak ifade edilen uluslararası ürün ve üretim yeteneği, uluslararası pazarlama yeteneği ve uluslararası yönetim yeteneği ayrı olarak sınıflandırmaya dahil edilmeyerek globalleşme, üşt yönetim, ürün/servis ve pazarlama ve satış yetenekleri içinde değerlendirilmiştir.

3.3.1. Üşt Yönetim Yeteneği

Büyümekte olan işletmelerde rekabetin artması, pazar alanının genişlemesi, farklı alanlara girilmesi ve yatırım hacminin artmasıyla, öngörme, planlama, önceden davranabilme gibi yönetim işlevleri ağırlık kazanır (Müftüoğlu, 2002, s.223). İşletmenin gerek büyürken, gerekse büyümeyi tamamladıktan sonra temel ve özel amaçlarına erişebilmesi için liderlik, vizyon ve planlama gibi faaliyetleri içinde bulunduran ve işletme liderlerinin etkisini gösteren üşt yönetim yeteneği gereklidir (Celuch, et al., 2002, s. 546).

İşletmede var olan yeteneklere dayanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, tüm yetenek ve iş süreçlerini birbirleriyle öreerek bütünleşik bir örgütsel yetenek haline getirmek gereklidir. Ancak maliyet baskılarının bir çok şirketi giderek daha çok faaliyeti dişarıdan temin etmeye zorladığı bir dönemde, bütünleştirme mantığı tüm yeteneklere ve iş süreçlerine işletme içinde sahip olmayı değer anahtar iş süreçlerinin ve yeteneklerin kontrolünü gerektirir (Stalk ve ark., 2000, s.184).

Warren Bennis, işletmelerdeki işgücünü harekete geçirmek, işletmeleri yirmi birinci yüzyılın süratli ve sürekli yenilenen rekabet ortamında sürekli yeniden yaratabilmek için liderlere gereksinim duyulduğu tespitini yaptıktan sonra, liderlerin sahip olması gereken en temel malzeme olarak vizyonun rehberliğini saymaktadır

(Bennis, 2002, s.43). Rowan Gibson'a verdiği demeçte liderlerin yöneticilerden ayrılabilmesi için sahip olmaları gereken vizyon duygusunu şöyle açıklamaktadır:

“Liderlerde öncelikle iyi tanımlanmış bir amaç duygusu olmalıdır. Vizyon duygusu olarak ifade edilen bu amaç duygusu, liderlik etmekle yönetmek arasındaki temel farklılıktır. Vizyon sahibi liderler için daha sonra bu vizyonu açıkça ifade edebilme, yani basit ama ikna edici şekilde iletebilme kapasitesi bulunmalıdır. Vizyonu sadece boş bir sözcük olarak ifade etmenin yanında liderler ortaya koydukları vizyonu günbegün yaşayarak somutlaştırmalıdır. Tüm astları ve çalışanları üzerinde güven yaratmalıdırlar ve son olarak değişimi bir tehdit değil, fırsat olarak kucaklayacak bir ortam yaratabilmelidirler (Bennis, 1997, s.138).”

İşletmelerdeki tepe yöneticilerin liderlik yeteneklerinin yanında işletme çalışanlarını ortak amaca yönlendirecek vizyona sahip olmalarının ve bu vizyonun tüm çalışanlarca paylaşılmasının yanında kusursuz şirketlerde işletmenin geçmişinden, köklerinden gelen ve üst yönetim tarafından sahip çıkılarak inançlı bir şekilde korunan ve kılı kırk yararak işletmelerine uygulanan değerlerin de gerekliliğine değinen Peters ve Waterman, “kusursuz şirketlerde paylaşılmış değerler büyük ölçüde belirgindir” demektedir ve “örgütün çıkarlarıyla çalışanların çıkarlarının birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğunu” vurgulamaktadır (Peters ve Waterman, 1995, s.125).

Günümüzde işletmeler bir çok faaliyetlerini taşeronlara yaptırmakta ve bir çok ortak girişim içerisinde yer almaktadır. Bu durum gelecekte daha da belirgin hale gelecek ve bir çok işletme hemen hemen tüm faaliyetlerini kendisinin dışındakilere yaptırdığı şebeke organizasyonlar haline gelecektir. Bu durum bir çok çalışanın kendisine organik olarak bağlı olmadığı organizasyonlardaki liderlerin işlerini daha da zorlaştırmakla beraber bir ürün ya da hizmetin üretilmesinde birbirinden ayrı organizasyonlar içinde yer alan çalışanlar arasında koordinasyon sağlama ve sinerji yaratma görevi olan liderlerin önemini daha da artıracaktır.

Ayrıca, küresel dünya düzeni içerisinde ağırlaşan rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen bir çok işletme diğer işletmelerle stratejik ortaklıklar ve güç birliği yapma yolunu seçmektedir (Bennis, 2002, s.228). Gerek şebeke organizasyonların

kusursuz bir şekilde işletilmesi ve gerekse stratejik ortaklıklar kurmak için yani kısaca ortaklık kurma yeteneğinin oluşabilmesi için üst yönetim yeteneğine birinci öncelikle gereksinim vardır.

Yarının liderleri, karizmatik liderlik yapamayacaklar. Değişimin hızını, yeni iş gücünün beklentilerini ve giderek artan rekabetçi, dünya ekonomisini düşünecek olursak, diğerlerinin verimli bir şekilde çalışabilmesi için esasları düşünüp bulmak için daha çok çaba harcamak ve dikkat göstermek zorunda kalacaklardır (Drucker, 2003, s.83).

Drucker'a göre her şirket işletme tarzı bakımından ülke-aşırı olmak zorundadır. Günümüzde e-ticaret sayesinde, yerel şirketler ve pazar coğrafyaları ortadan kalkmıştır. Nerede imalat yapılacağı, nerede ve nasıl satılacağı artık önemli işletme kararları olarak liderlerin önünde durmaktadır. (Drucker, 2003, s.21). Küreselleşmenin ve yeni ekonomik gelişmelerin ortaya koyduğu bu zorluklar üst yönetimde bulunanların stratejik planlama yapma ve uluslararası alanda strateji geliştirme yeteneklerini daha da geliştirmelerini gerektirmektedir.

3.3.2. Globalleşme Yeteneği

Küreselleşme ya da globalleşme, ülkeler arasındaki iktisadi, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerinin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı konuları içeren bir kavram olmakla beraber, ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre, hemen hemen yeryüzünün her alanındaki değişimi ifade etmek için kullanılan sihirli bir sözcük haline gelmiş, adeta parolaya dönüşmüş moda bir deyim olmuştur (Bozkurt, 2003).

Küreselleşme çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte, karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, uluslararası pazarın globalleşmesi, iletişimin artması, dünya çapında hızlı bilgi alışverişinin ve ulaşımının kolaylaştırılması, serbest ticaret engellerinin kaldırılması yönündeki girişimler

ülkelerin ekonomilerini büyük oranda etkilemiş bulunmaktadır. Çağımızda, özellikle teknolojideki hızlı dönüşüm beraberinde ekonomik dönüşümü de meydana getirmiştir.

Bugünün iş dünyasında stratejik değişimin en önemli belirleyicileri olan küreselleşme önümüzdeki yıllarda çok daha fazla önem kazanarak etkisini arttıracaktır. Küreselleşme, farklı sektörlerde küresel ürünler için son kullanıcılarda benzer talepler oluşturma, küresel müşterilerin ihtiyaçlarının değiştirme, ölçek ekonomilerini teşvik etme, araştırma ve ürün geliştirme, maliyetleri düşürme gibi farklı şekillerde etkisini göstermektedir.

Drucker, bütün kurumların küresel rekabeti bir stratejik amaç haline getirerek, ticari olsun veya olmasın tüm kurumların dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar sektör içindeki kendi yerlerini aynı endüstrideki dünya liderinin koyduğu standartlara göre ölçmelidirler tespitini yapmaktadır (Drucker, 2000, s.73-75).

John Kotter'a göre; küreselleşmenin en önemli etkisi, hepimiz için aynı anda hem daha çok tehlike, hem de daha çok fırsat yaratmasıdır. Burada tehlike olarak daha değişken bir ortam ve rekabet; fırsat olarak ise pazarların artması ve büyümesi kastedilmektedir. Bütün bunlar her şeyi hızlandırmakta ve daha çok değişim yaratmaktadır. Küreselleşmenin etkisini bu şekilde tanımlayan Kotter, "Yirmi birinci yüzyılın sonuna kadar olmasa bile, en azından ilk çeyreği boyunca sürececek yeni bir ekonomik dönemde yaşıyorsak eğer ve bu dönemin temel eğilimi daha çok değişim ve daha hızlı hareket isteyen bir ortamsa, şirket kültürünü yeniden düşünmek zorundayız" tespitinde bulunmaktadır (Kotter, 1997, s.147).

Küreselleşmenin etkisiyle beraber, işletmeler artık dünya çapında bir pazar üzerinde birbirleriyle rekabet etmek zorundadırlar. Bilgisayarların ve internetin başını çektiği bilgi ve iletişim teknolojilerinin hakim olduğu yeni ekonomik düzende mesafeler ortadan kalkmış, dünya tek bir ekonomi, tek bir pazar haline gelmeye başlamıştır. "Bunun bir neticesi olarak, yerel ya da bölgesel piyasada imalat yapsa da her işletme global olarak rekabetçi olmak zorundadır. Rekabet artık yöresel değil, aslında sınır tanımamaktadır (Drucker, 2003, s.20)." Böyle bir pazarda var olmak isteyen işletmeler doğal olarak global pazarlama stratejilerini, global pazara hitap

edebilecek üretim seviyelerini ve global servis yeteneklerini yeniden ele almak ve ayakta kalabilecek düzenlemeleri yapmak zorundadırlar.

3.3.3. Ortaklık Kurma Yeteneği

Ortaklık kurmak ve kurulan ortaklıkları geliştirmek, örgütlerin yeni yetenekler geliştirebilmelerini etkileyen temel bir yetenektir. İşletmeler kendilerine müşteri olan diğer işletmelerle birlikte parçalar geliştirmeye başladıklarından beri, ortaklık kurma satıcıların alıcılar için değer yarattıklarını anlamalarını sağlayan bir yetenek haline gelmiştir (Celuch, et al., 2002).

Ortaklıklar bir çok nedenden gerekli olabilirler. En açık neden hiçbir firmanın tek başına yeni ürün ya da servisi ortaya çıkarmak için gerekli bütün kaynaklara sahip olmamasıdır. Diğer bir neden ise politik sorunları aşabilmektir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.243).

Bazı yazarlar tedarikçileri ve alt müteahhitleriyle stratejik ortaklıklar içinde bulunan işletmelerin en yalın ve en esnek işletme operasyonlarında bulunabileceklerini ve yeteneklerinin uygun dağılımının işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermeye devam etmesine yardımcı olacağını söylemektedirler (Fuchs, et al., 2000). Austin ise sağlıklı ortaklıkların rekabetçi bir avantaj yaratacağını ancak ortaklıkların birden bire oluşmayacağını onun inşa edilmesi gerektiğini yazmaktadır. Ayrıca ortaklıkların sıklıkla çok kırılgan olduğunu ve kolay ekşiyip bozulabileceğini belirterek, kuvvetli ortaklıkların temelini saygı ve güvenin oluşturduğunu söylemektedir (Austin, 2000). Kotter, bir ortaklık kurmak için öncelikle doğru yeteneklerle meşgul olmak gerektiğini söylemektedir. Bu doğru yeteneklere sahip en etkili ortaklar genellikle kuvvetli bir pozisyonun gücüne, dış pazar tecrübesine, yüksek kredibiliteye ve gerçek liderlik becerilerine sahiptirler. Bunun yanında Austin gibi ortaklığın birden bire değil stratejik şekilde büyümesi gerektiğini ve bir araya gelmişler gibi değil bir takım gibi hareket edilmesi gerektiğini söylemektedir (Kotter, 1998).

Johnson, eğer şirketler uzun vadeli bir tırmanışta ayakta kalmak istiyorlarsa, üst düzey yöneticilerin tedarikçiler de dahil olmak üzere, birlikte çalıştığı insanlarla yeni köprüler kurmaları ve ortak bir amaç duygusu oluşturmaları gerektiğini söylemektedir (Johnson, 1998, s.10). Bu bağlamda kurulması önerilen ortaklıkların hem içsel hem de dışsal olması gerektiğine yapılan vurgu ağırlaşan rekabet şartlarında gelecekte de var olabilmek için önemlidir.

Ortaklık kurma yeteneği, özellikle büyüme arzusunda olan işletmelerin tek başına alamadıkları büyük hacimli siparişleri içeren kontratlara imza atabilmek ve nakit darlığını aşmak (Müftüoğlu, 2002, s.253) ayrıca gerek yurt içi gerekse uluslararası yeni ve daha önceden tanımadıkları pazarlara girerken, bu pazarlarda karşılaşılabilecekleri güçlükleri indirmek, pazara uygun ürünler tasarlamak ve işletme performanslarını ortaklarıyla oluşturdukları sinerjik güç sayesinde daha da fazla arttırabilmek için kullandıkları önemli bir seçenektir.

Bugün bir çok şirket de çok çeşitli ittifaklar içindedir. Bu ortaklıklar da çoğu kez belirli bir mantığa göre kurulmamıştır. Bir konu üzerindeki yetenek liderliği genellikle müstakbel ortakları cezbetmektedir. Ancak ortaklıkları yönetmek de kolay değildir. Rekabet ve işbirliğini zaman içerisinde özenle dengelemeyi gerektirir. Ortaklar rekabet içgüdülerini kontrol altında tutamadıkları takdirde işbirliğini daha olgunlaşmadan sakatlama riski bulunmaktadır. Buna ilaveten yeni pazarlar yaratmak amacıyla oluşturulan ortaklıkları yönetmek ise işin içindeki tüm oyuncuların niyetlerini çok iyi kavramış olmayı da gerektiren çok ince politik beceriye ihtiyaç gösterir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.244-250).

1950-1980 arasındaki gerçekleşen el değiştirmelerin %75'inin daha sonra geri alındığını ve birleşen 116 şirketten ancak 23 tanesinin geçiş dönemini başarılı olarak atlatabildiğini yazan Bennis, günümüz dünyasının beş temel gücünden biri olarak birleşme ve el değiştirmeleri saymaktadır (Bennis, 2002, s.198). Birleşme ve el değiştirmeler esnasında harcanan sermayenin büyüklükleri ve başarı oranı göz önüne alındığında, sadece ortak üretim yapmak anlamında değil aynı zamanda birleşmeler esnasındaki ortaklı çabalarının önemi de açıkça ortaklık kurma yeteneğini temel bir yetenek olarak önümüze koymaktadır.

Pazar odaklı bakışın aksine, ürün geliştirme stratejileri açısından bakıldığında takdirde de günümüzde bir işletmenin her hangi bir ürünü ham maddeden son kullanıcıya kadar tüm iç ve dış lojistik uygulamalarını kendisinin yapması neredeyse imkansız ve çok yüksek maliyetli olması ve ürün geliştirme stratejileri için de tedarikçilerin, dağıtımçıların hatta müşterilerin ortaklığına duyulan ihtiyaç, bu örgütsel yetenek boyutunu araştırmamıza eklememizi destekler niteliktedir.

3.3.4. Pazarlama ve Satış Yeteneği

Bir sözleşmeyi kazanmak ve yerine getirmek için gerek duyulan yetenekler, bir işletme için ihtiyaç duyulan yeteneklerin başında gelmektedir. Bir çok işletmede de promosyon sorumluları ve satış elemanları tek bir fonksiyonel bölüm altında organize oldukları için değer zincirinin pazarlama ve satış konularına hizmet eden işletme yetenekleri birleştirilmiştir (Celuch, et al., 2002, s. 546).

Değişen iş çevresi ve globalleşmeyle birlikte pazarlama ile temel ilkelerinde değiştiği günümüzde Philip Kotler, asıl önemli olanın pazarın tepkisini ölçmek olduğunu söylemektedir. Günümüzün değişen global rekabet ortamında, eğer markamız bir ya da iki numara değilse, pazardan atılabilme riskimiz olduğunun altını çizen Kotler, bundan sonra şirketlerin kazanmak için, yüksek kaliteyi rakiplerinden daha düşük fiyata sunmak zorunda kalacakları öngörüsünde de bulunmaktadır. İyi bir fiyatlandırmanın temeli ise, maliyet güdümlü fiyatlandırma yerine hedef kitleye odaklanmış bir şekilde yapılacak fiyatlandırmaya uygun maliyette ürün tasarlama yeteneğine sahip olabilmektir (Kotler, 1997, s.180-182).

Ünlü pazarlama stratejistleri, Al Ries ve Jack Trout, askeri stratejilerle, işletme pazarlama stratejileri arasında benzerliklere işaret etmektedirler. Değişen teknolojiye rağmen değişmeyen askeri stratejilere gönderme yaparak, dünya karmaşılaştıkça, ürün hatlarının basitleşmesini ve bir pazarlama odağı yaratılmasını savunmaktadırlar. Onlara göre; "Günümüzde savaş kazanmanın yolu, güçlerinizi dar bir hedefe karşı yığmak ya da yoğunlaştırmaktır (Ries ve Trout, 1997, s.169)."



Gerçektende Berlin Duvarı'nın yıkılmasının ardından geçilmeye başlanan "Yeni Dünya Düzeninin" ilk savaşın olan Körfez Savaşında, Norman Schwarzkoph Körfez Savaşı'nda bu stratejiyi kullandı. Herkes onun geniş bir cepheden saldırıya geçeceğini zannederken, o, dar bir cepheden saldırıya geçmiştir.

İşletme stratejileriyle, savaş stratejileri arasındaki benzerlikler artık genel kabul görmüştür. İşletmeler arasında yaşanan rekabet bir çok yazar tarafından savaş olarak adlandırılmakta ve savaş stratejileriyle birlikte ifade edilmektedir. Günümüz savaşlarında değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte silah sistemlerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması operasyonel ve taktik sahada bir çok yenilik ve değişiklik ortaya çıkarmıştır. Ancak Ries ve Trout'un da işaret ettiği gibi genel stratejiler değişmemiştir. Bundan dolayı tıpkı Schwarzkoph'un yaptığı gibi pazarlama içinde dar bir cephe seçilmesini şu sözlerle ifade etmektedirler.

"Aynı şey pazarlama için de geçerli. Orada da güçlerinizi yığarak ya da yoğunlaştırarak kazanırsınız. Odak kavramı temelde, bu. Pazarlama taktikleri değişebilir ama strateji değişmeyecektir (Ries ve Trout, 1997, s.169)."

Globalleşen ve rekabetin giderek arttığı bir dünyada işletmelerin ayakta kalabilmek için pazarlama ve satış güçlerine giderek daha çok yük düşmektedir. Pazar giderek büyümektedir. Bu aşamada işletmeler bir seçim yapmak zorundadırlar. Ya dünyaya ürün ve hizmet sunabilmek için ürün hatlarını daha da büyütecekler, ya da uzmanlaşacaklardır. Özellikle kendi temel yeteneklerinde uzaklaşmış işletmelerin gelecekte de var olabilmeleri için uzmanlaşırken sistematik Pazar analizleriyle geleceği çok iyi tahmin edebilmeleri gereklidir. Bu da pazarlama ve satış güçlerinin pazarı çok iyi tahlil ederek üst yönetime doğru kararları vermelerini sağlayacak bilgi akışına sağlamalarına bağlıdır.

Ayrıca, promosyon stratejilerinin seçimi ve uygulanması ile ürün ve hizmetlerin tüketici tatmin seviyesinin sıkça ve sistematik olarak ölçümü işletmelerin gerek bugün gerek gelecekte hem üretim hem de satış ve pazarlama stratejilerinin ortaya koyulmasını sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki Kotler'in söylediği gibi; "yarının galipleri endüstrilerini pazarları dikkatle hedeflemeye yönlendirebilen ve bu

hedef pazarlarda paranın karşılığında en iyi değeri yaratabilen şirketler olacaklar” (Kotler, 1997, s.185).” Böyle şirketlerde doğal olarak sektör ortalamasına kıyasla en az ortalamanın üzerinde yaratıcılık ve güçte pazarlama ve satış birimlerine sahip olan işletmelerdir.

3.3.5. Ürün / Servis Yeteneği

İşletme içinde bir hammaddenin işlem görerek yeni bir ürüne dönüşmesi için gerekli olan mühendislik faaliyetlerinin, ürün kalitesini, dağıtım ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan bölümü ürün / servis yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Celuch, et al., 2002, s. 546).

İşletme dünyasında globalleşmeyle birlikte yaşanan değişimler, dünyanın her tarafında irili ufaklı rakiplerin pazara girdiği yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. Gelişen iletişim teknolojileri ve artan refah ile birlikte müşteriler giderek daha ayırt edici ve talepkar olmaktadır. Bu durum ürün ve hizmetleri satabilmek için hem kalite hem de maliyet avantajı sağlama zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla beraber artık ürün ve hizmetler salt olarak pazarlanmamakta tüm müşteri gruplarına ayrı ayrı hitap edebilecek şekilde, fiyat ve servis farklılıkları sunan çeşitli paketler halinde sunulmaktadır. Ünlü pazarlama gurusu Kotler; “Ürünlerin basitleşmesiyle birlikte, hizmet giderek daha önemli bir rekabet aracı haline gelecek. Hizmetin artırılması ve hizmet kalitesi önemli bir fark yaratabilir. Şirketler, sattıkları her hangi bir ürünü daha kapsamlı bir hizmetle sunma fırsatını yakalayacaklar” demektedir (Kotler, 1997, s.182).

Kotler’in sözlerinin de ifade ettiği gibi ürünü sadece üretmek, en iyi şekilde üretmek hatta en üstün teknoloji ile üretmek günümüzde yeterli olmamaktadır. Ürün veya hizmeti müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun servis hizmetleriyle birlikte sunmak gereklidir. Bu gereklilik nedeniyle bu çalışmada ürün ve servis yetenekleri bir arada incelenmektedir.

Global rekabet ortamı içerisinde bir işletmenin ürünlerinin dayanıklılığı ve müşterilerinin ürünlerine güveni rekabet avantajı yaratan bir yetenek olarak

görülmektedir. Ries ve Trout, “zihinlerde güçlü bir konuma sahipseniz, bu konumdan sonsuza dek yararlanabilirsiniz. O konumu kolay kolay değiştiremezsiniz” demektedirler (Ries ve Trout, 1997, s.167).

Müşterilerin zihinlerinde böyle güçlü bir konuma sahip olabilmek ve bu durumu gelecekte de sürdürebilmek için ise bugüne kadar elde ettiğiniz yer yeterli değildir. Bu güveni sürdürmek ve bir rekabet avantajı olarak kullanabilmek için, ürün ve hizmetlerin kullandığı teknoloji, garanti/servis sisteminin güvenilirliği ve müşteri şikayetlerini giderme çabukluğunun sektör ortalamasına kıyasla ortalamanın üzerinde olması gereklidir.

Peters ve Waterman’a göre “hizmet, nitelik ve güvenilirlik, bağlılığa ve uzun dönemli gelir artışlarına dayalı bir stratejidir (Peters ve Waterman, 1995, s.224).” Yani, işletmelerin sahip olduğu ürün / servis yeteneği hem rekabet avantajı sağlayan hem de uzun vadeye dayalı bir nakit akışı sağlayan yaşamsal bir yetenektir.

Küreselleşme ve yeni ekonominin kendi kurallarını yaratması ve geçmişten gelen bir çok kuralın geçersiz hale gelmesi işletme yeteneklerini de yeniden değerlendirmeyi gerekli kılmıştır. Drucker da “Geleceğin Toplumunda Yönetim” adlı kitabında, “İmalat artık değer eklemiyor. Değer, bilgi ve dağıtım olarak katılıyor (Drucker, 2003, s.42)” demekte ve gelecek ile ilgili öngörülerini sıralarken, “İmalatçı bir şirket olarak hayatta kalamazsınız. Dağıtım esas alan bir bilgi şirketi olmanız gerekir. (Drucker, 2003, s.41)” diyerek bu çalışmada da ele alındığı şekliyle üretim, dağıtım ve satış sonrası hizmetleri bir bütün olarak ele almaktadır.

3.3.6. Teknik Yetenek

Dünya genelinde artan küreselleşme eğilimi ve buna bağlı olarak gelişen rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek en önemli faktör kuşkusuz teknoloji olacaktır. Bir işletmede teknoloji stratejisini oluşturan potansiyel düşünceler ancak şirketin üst yöneticilerinin temel yetenekleri şirketin işletme stratejileriyle bütünleşmesiyle hayata geçebilir. Bir kısmı çok farklı ürün ve iş birimine sahip olan bazı şirketler firmayı bir bütün olarak ayırt eden yetenekler geliştirmişlerdir.

Mesela bazı şirketler bilimsel alanda önemli teknik yetenekler geliştirirken (Kimya alanında Du Pont gibi) bazıları da çeşitli dallarda teknolojik yeteneklerini geliştirmişlerdir (Yapıştırıcı ve yüzey kaplama alanlarında 3M gibi).

Üretim için yapılan tüm işletme içi mühendislik faaliyetleri aynı zamanda konuyla ilgili teknik bilgi, işletme içi yeterli teknoloji ve araştırma geliştirme yeterliliklerine de ihtiyaç duymaktadır.

İşletme etkinliğini ortaya koymaya çalışan hemen hemen tüm araştırmalar, yeni ürün ve süreç teknolojilerine yapılan Ar-Ge harcamalarının ve sermaye yatırımlarının önemini vurgulamaktadırlar. Bu konuda yapılan bir çok ampirik araştırma Ar-Ge harcamaları ve yeni ürün ve süreç teknolojileri geliştirme arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Tüm bu çalışmalar Ar-Ge harcamalarının yeni ürün ve süreç gelişimi yarattığı yönünde çok kuvvetli ilişkiye işaret etmektedir (Stimpert and Duhaime, 1997).

Porter rekabet avantajı yaratmak için işletmelerin teknik yeteneğinin önemli olduğunu ancak tıpkı değer zincirinin bir birini bütünleyen halkaları gibi salt teknolojik yeteneğin ve bu konudaki üstünlüğün işletmelere rekabet avantajı sağlamayacağını bu yeteneğin işletmede bulunan diğer yetenek ve özelliklerle birleştirilmek zorunda olduğunu savunmaktadır. Porter bu konuda şunları söylemektedir:

“Tüm şirketlerin müşterilerine değer sunma şeklini etkileyecek teknoloji alanlarında ustalaşması ya da en azından, bu teknoloji alanlarını birleştirme kapasitesine sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Çeşitli endüstrileri incelemiş biri olarak, yalnızca bilimsel bir atılımın ya da belli bir alanda en bilimsel teknolojik kapasiteye sahip olma yeteneğinin çok da önemli olmadığını söyleyebilirim. Avantaj kaynağı aslında, teknolojiyi uygulayabilme yeteneği ve teknolojiyi uygulamak için, pek çok şeyle birleştirmek durumundasınız. Yeni bir teknolojiyi pazarlayanın, pazarda genellikle galip gelen taraf olmadığını pek çok örnekte gördük. Galip, o teknolojiyi şirketteki daha geniş sistemle bütünleştiren taraf oluyor (Porter, 1997, s.50).”

Teknik yetenekler özellikle ürün geliştirme ve yeni ürün yaratma aşamasında bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan kritik temel yeteneklerden birisidir. Örneğin Honda, motosiklet üretimiyle işe başlamış olmasına rağmen, teknik yetenekleri sayesinde kendisini motorlarda ve enerji makinelerinde bir dünya lideri olarak algılayarak bu yeteneğini otomobillere, çim biçme makinelerine, bahçe traktörlerine, deniz motorlarına ve jeneratörlere dönüştürmüştür (Hamel ve Prahalad, 1996, s.113).

3.3.7. Talep Karşılama Yeteneği

Müşteri odaklı işletmeler, işletmelerini müşterilerinin taleplerini belirlemekle işe başlayıp, bu talepleri yerine getirmekle biten dev bir geri-iletim çevrimi olarak görürler (Stalk ve ark., 2000, s.183). Bu gibi işletmelerde, ürün tasarımının müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde sürekli yenilenebilir olması ve yeni tasarımları üretebilmek için üretim hatlarında sürekli düzenlemeler yapmak bir zorunluluk haline gelmektedir (Kabadayı, 2002).

Müşteri ihtiyaçlarına göre üretim hacminde yapılabilecek esneklik tam zamanında üretimden, kararsız talep dönemlerinde üretime kadar geniş bir yelpaze içinde esneyebilmelidir. Sistemde gerçekleştirilecek değişik işlere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilecek esneklik, bu özelliğe sahip olan işletmeler için özellikle belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda rekabetçi bir silahtır (Kabadayı, 2002).

Bir işletme, değişen bilgilere cevaben, karar verme kuralları ve faraziyelerini değiştirmek için uyanık ve istekli olmalıdır. Böyle işletmeler müşterilerinden gelen gerçek zamanlı talep değişikliklerine daha kolay adapte olabilir ve cevap verebilirler (Celuch, et al., 2002, s. 548). Müşteri ihtiyaçlarına adapte olarak, tam zamanında karşılayabilmek ve gerektiğinde müşteri ihtiyaçlarına göre üretim hacminde esneklik ve değişiklik yapabilmek anlamına gelen talep karşılama yeteneği, müşterin bir işletmeyi değerlendirmekte kullanacakları en önemli performans ölçütlerinden birisidir. Çünkü müşteri sürekli olarak ihtiyaçlarının zamanında (Kabadayı, 2002) ve arzu ettiği şekilde karşılanmasını bekler.

Bazı yazarlara göre işletmelerce uygulanabilecek talep karşılama stratejileri tüm işletme stratejilerinin merkezinde yer almaktadır (Erol, 2003). Bu görüşe göre müşteri işletmeden sadece bir ürün değil onun yerine bir servis anlaşması satın almaktadır. Böylelikle satıcı işletmeyle daha karmaşık ilişkilere girmektedir. Ayrıca bir işletme sadece farklı ürünler sunarak müşterileri için değer yaratamaz. Onun yerine kolaylık, güvenilirlik ve destek gibi müşteri ihtiyaçları ile ürünü bir arada sunan lojistik bir talep karşılama stratejisi tasarlamalıdır.

Etkili bir talep karşılama stratejisi, müşteriye ulaşabilecek çeşitli kanalları eş zamanlı olarak kullanarak dinamik olmalıdır. Günümüzün bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişim sadece talep karşılama stratejilerini desteklemekle kalmamakta aynı zamanda bir çok yeni stratejiyi yaratmaktadır. Talep karşılama yönündeki beklentiler müşteriler yönünden giderek çitayı yükseltmektedir. Bu yüksek beklentileri karşılayabilmek için bilinçli bir çalışma ve müşteri talep karşılama zincirinin her yönüne bağlı teknolojik altyapı gereklidir (Erol, 2003).

Ancak talep karşılama yeteneği, bir müşterinin isteğini karşılamak, dolayısıyla bütünleşik bir örgütsel yetenek oluşturmak için gerekenlerin yalnızca bir parçasıdır. Bu yetenek, işletme içi iş süreçlerini oluşturan ürün geliştirme, pazarlama ve servis hizmetleri gibi diğer yeteneklerle bütünleşik bir zincir oluşturmalıdır (Stalk ve ark., 2000, s.183).

Dolayısıyla, talep karşılama yeteneği, dağıtım erişim zamanının güvenilirliği, ürün miktarında ve üretim süreçlerinde talebe göre esneklik yapabilme değişkenlerinden oluşmakta olduğu görülmektedir. Dağıtım erişim zamanı güvenilirliği, müşterilerin arzu ettiği ürün ve hizmetlere erişmek istediği zaman ile işletmenin üretim ve servis için ihtiyaç duyduğu zamanın tutarlılığına dayanır. Üretim süreçlerinde esneklik ise talep ürün miktarlarında, ürün karışımında ve zaman çizelgelerinde sıkça değişikliklerin olduğu yoğun rekabet ortamının bulunduğu bir çevrede giderek daha önemli olmaktadır. Üretim süreçlerinde esneklik için işletme içinde fonksiyonlar arası yüksek seviyede bağımsızlığa gerek duyulduğu bulunmuştur (Kotha and Roth, 1989).

3.3.8. Bilgi Sistemleri Yeteneği

Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadır. Bu nedenle; örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Çünkü örgütsel başarı, sistemli bir iletişime gereksinim duyar (Halis, 2000, s.530). Günümüzde ise örgütlerin ihtiyacı olan bilgiyi bilgi sistemleri sağlamaktadırlar.

Bilgi sistemleri bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla ilgili bir kavram (Griffin, 1996, s.667) olan bilgi sistemlerinin tanımını yaparken iki açıdan bakmakta yarar vardır. Bilgi sistemlerinin birinci ve dar bir tanımına göre bilgi sistemleri, bilgisayarların fiziksel yapısını oluşturan donanım ile donanım faaliyetlerini yönlendiren komutlar olarak adlandırılan yazılım ile sınırlıdır. Bu tanım bilgi sistemlerinin "elektronik, dijital, telekomünikasyon, yazıcılar, işlemciler ve ekranlar gibi" fiziksel özellikleriyle ilgilidir.

İkinci ve daha kapsamlı bir tanıma göre ise bilgi sistemleri, işletmelerde karar alan yöneticilere yararlı bilgi ve veri kazandırmak suretiyle işletme süreçlerinin işleyişini sağlayan teknoloji uygulamalarıdır (Daniels, s.36). Bir başka tanıma göre ise bilişim teknolojisi, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle iletişimin alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı, her tür verinin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir. Bilgi sistemleri teknolojisinin öncelikli temel amacı ise, yönetim faaliyetinde, karar almada ve örgüt yapı ve işleyişini kontrol etmeye yardımcı olacak bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesidir (Lewis, et al., 1995, s.599).

Bilgi sistemi, teknik olarak bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılmasında kullanılan tüm birbirleriyle ilişkili faktörlerin, karar verme ve kontrolü destekleyici şekilde organizasyonlarda kullanılması, şeklinde tanımlanabilir. Bilgi sistemleri organizasyonlarda karar vermeyi desteklemeye ek olarak koordinasyon ve kontrolü de destekler. Ayrıca bilgi sistemleri yönetici ve

çalışanların problemleri analiz etmelerine, kompleks konuları basitleştirmelerinde ve yeni ürün geliştirmede de kullanılır. Karar almayı, koordinasyonu ve kontrolü desteklemeye ek olarak, bilgi sistemleri, yöneticilere ve çalışanlara, problemlerin analizinde, karmaşık konulara yaklaşımda ve yeni ürünleri ortaya koymada yardımcı olmaktadır (Mert, 2003).

Organizasyonda her seviyedeki birey karar verme faaliyeti ile karşı karşıyadır. Karar verme faaliyetinde karar kriterlerinin tespiti ve seçim alternatiflerine zamanında ve kapsamlı olarak erişilmesinde bilgi teknolojisi bir ivme yaratacak ve verilen kararların etkinliği artacaktır.

Bilgi teknolojileri organizasyonların her biriminde kullanılmaktadır. Pazarlamada satışların takibi, pazar araştırmaları ve bunlardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinde, satış raporlarının hazırlanması ve sınıflandırılmasında, dağıtımda, satılan ürün miktarları ve satıcıların elindeki ürün miktarının bilinmesinde, elde mevcut hazır ürünlerin miktarının takibinde ve sipariş vermede bilgi teknolojileri etkili olarak kullanılmakta ve işletmelere büyük kolaylık sağlamaktadır.

Bilgi teknolojisinin, fonksiyonel bölümler üzerindeki etkilerine örnek olarak, iş süreçlerinin otomasyonu ve stok kontrolü verilebilir. Üretimde; üretimin planlaması ve kontrolüne yönelik olarak geliştirilen programlar sayesinde bu tür işlemler daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Üretimde kullanılan bilgi teknolojisi teknik ve yöntemlerden bazıları; CAD (Computer Aided Dizayn), CAM (Computer Aided Manufacturing), MES (Manufacturing Execution Systems), MRP (Material Requirements Planning) gibi uygulamalardır. Bilgisayar destekli tasarım ile kalite, dolayısıyla da satışlar artarak verimlilik yükseltilebilir.

Finanssal konularda, planlama, tahminlerin yapılması, muhasebe kayıtlarının tutulması ve takibi, fatura düzenleme vb. birçok faaliyet bilgi teknolojileri sayesinde daha kolay ve hızlı yapılabilir hale gelmiştir.

Geleneksel organizasyonlarda çevre düşmanca, rekabetçi ve korunmak için güçlü sınırların olması gerektiği bir ortam olarak algılanırken, çağdaş

organizasyonda rekabetçi ama başarının paylaşılacağı, koalisyonların kurulduğu, kaynak ve bilgilerin ortak kullanıldığı bir yapıya dönüşmüştür. Bu dönüşümün altında yatan faktör ise çevredeki değişimlerin eş zamanlı takibini ve bu değişimden yararlanma ve onu etkileme fırsatı veren bilgi teknolojisi kullanımı ile mümkün olmuştur (Laudon, 2000, s.119).

Bilgiye dayalı yeni tip organizasyonların yöneticileri teknolojiyi kullanma ve yönetmekten sorumludurlar. Bu yöneticiler bilgi teknolojisini etkili müşteri hizmetlerinde yeni pazar fırsatlarının tespitinde, üretim süreçlerinin geliştirilmesinde bir araç olarak kullanırlar (Schultheis and Sumner, 1998, s.87).

Bilgi teknolojisindeki yoğun ve devamlı ortaya çıkan değişim, işletme stratejilerini de tamamen bu değişimin takip edilmesi zorunluluğuna itmektedir. Artık işletmeler için rekabet avantajı elde etmek için strateji belirlenmesi, bilgi teknolojisi gelişmelerini takip etmekle aynı anlama gelmektedir. İşletmeler bilgi sistemlerini kullanarak rekabet üstünlüğünü aşağıdaki araçlarla sağlarlar (Mert, 2003):

- Pazar koşullarına karşı hızlı reaksiyon göstererek,
- Müşteri hizmetlerini geliştirerek,
- Fiyat kontrolü ile,
- Kaliteyi arttırarak,
- Globalleşmeden yararlanarak,
- Stratejik birleşmeler yaratarak.

4. İŞLETME PERFORMANSI

Zamanımızda insanların yaşamlarının büyükçe bir bölümünü geçirdikleri işletmelerde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar işletmelerin de etkin olmaları ile olasıdır. Günümüzün giderek zorlaşan rekabet ortamında etkin ve verimli olmayan ya da amaçlarına ulaşmada yeterli performansı gösteremeyen kuruluşlarda çalışanların sıkıntıları bilinen bir gerçektir. Bir işletmenin değişen rekabet koşullarına adapte olarak performansını nitelik ve nicelik olarak sürekli iyileştirmesi ve geliştirmesi gereklidir (Kabadayı, 2002). Bu noktada işletme performansının hangi verilere göre ölçüleceği ve bu verilerin nasıl analiz edileceği konusu ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler günümüzün rekabet ortamında ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmetler gibi konularda birbirleriyle artan bir rekabet içine girmişlerdir. Bu açıdan işletmeler rakipleriyle, sundukları ürün ve hizmetler ile karşılaştırılmaktadır (Kabadayı, 2002) Ancak işletmelerin birbirleriyle olan rekabetinin yanında karlılıklarını sürdürebilmeleri ve çevresiyle etkileşimde bulunan bir açık sistem olarak yaratacakları negatif entropi ile yaşamlarını sürdürebilmeleri de gereklidir. Bu kapsamda işletmeciliğin temel ilkelerini ve işletmelerin temel amaçlarını kısaca açıklamak faydalı olacaktır.

İşletmeciliğin temel ilkeleri işletmecilik literatüründe genel kabul gördüğü üzere, verimlilik, ekonomiklik ve karlılıktır. Bu sebeple işletme performansını bu temel ilkeler doğrultusunda incelemek bu sebeple faydalı olacaktır.

Verimlilik, üretim faaliyetlerinden elde edilen çıktının fiziki miktarının bu üretim faaliyetine konan girdilerin fiziki miktarına oranıdır şeklinde tanımlanmaktadır. Bir işletmenin verimlilik konusundaki performansını ölçmek için; üretim miktarının işgücü sayısına bölümünden oluşan emek verimliliği veya herhangi bir üretim faktörünün verimliliğini belirleyebilmek için üretim faktörünün söz konusu üretim faktörünün miktarına bölümünden oluşan faktör verimliliği formülleri kullanılabilir (Onal, 2000, s.46). Bazı yazarlar tarafından, verimliliği düşük olan işletmelerin büyümeyi başaramayacakları ileri sürülmekte ve bu işletmelerin, sürekli

olarak pazar paylarını kaybetmeleri sonunda iş kolunu terk etmek zorunda kalacakları öne sürülmektedir (Akın, 2002).

Toplam satış tutarının üretimin toplam maliyet giderlerine oranından oluşan formül ise ekonomiklik olarak tanımlanmaktadır. Bu oranın 1'den büyük olması işletmenin başarısını yansıtır. Çünkü bunu sağlayabilmek için üretim miktarının ve satışlardan elde edilen toplam tutarın artması buna mukabil olarak maliyet giderlerinin düşmesi gereklidir (Onal, 2000, s.48).

Karlılık ise belirli bir dönem içinde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanmaktadır (Onal, 2000, s.49). Kar, işletmenin belli bir çalışma döneminde elde ettiği gelirden aynı dönem içerisinde yapılan tüm giderlerin çıkarılmasından sonra kalan artı değerdir. Bu bakımdan, ticari örgütler için bir amaç olan kar örgütsel performans ölçüm araçlarının en önemlilerinden birisidir.

Geleneksel olarak işletmelerin kar elde etmek ve topluma hizmet gibi iki temel amacı bulunmaktadır. Çağdaş işletmeler ise bu geleneksel amaçları aşarak toplumsal ve teknolojik gelişmelerin doğrultusunda sosyal kar, tüketiciye hizmet ve işletmenin yaşamını devamlı kılma gibi daha anlamlı ve bütünlüycü amaçlar edinmişlerdir (Onal, 2000, s.11-14). İşletmelerin amaçlarını ortaya koymak istediğimizde geleneksel ve çağdaş olarak iki bakış açısı bulunmakla beraber, çağdaş bakış açısının geleneksel yaklaşımın tamamlayıcısı olduğu görülmektedir.

Ancak, işletmelerin amaçları genellikle ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar olarak iki grupta incelenmektedir. İşletmelerin ekonomik olmayan, genellikle sosyal amaçları bir yana bırakıldığı takdirde, işletmelerin kuruluş aşamasından başlayarak temel ekonomik amaçları olarak E.Eren tarafından karlılık, büyüme, güvenlik ve otonomi sınıflandırmasını yapmıştır (Eren, 2002, s.74).

Finanssal yönetim bakış açısından yaklaşıldığı takdirde ise işletmelerin amacı, ortakların refahını maksimize etmektir. Ortakların refahının ölçüsü, hisse senetlerinin piyasadaki alım ve satım fiyatlarının gösterdiği değer ile belirlenir. Öte yandan, kar maksimizasyonunu, işletmelerin temel amacı olarak düşünenler de vardır. Ancak, bu

amaç, ortakların refahının maksimizasyonu amacı kadar açık ve kullanılabilir değildir. Çünkü, bir işletmenin karlılığı, başka işletmelere göre ne derece başarılı olduğunu göstermez. Bütün bunların yanında, ortaklar için toplam kar, pay başına kazanç kadar önem taşımamaktadır. Bu nedenle bazı yazarlar, işletme amacı olarak, pay başına kazancın maksimizasyonunu da göstermişlerdir (Ceylan, 2001, s.13).

İşletmeler temel amaç olarak yukarıda sayılan, ortakların refahını maksimize etmek, kar maksimizasyonunu sağlamak veya pay başına düşen kazancı maksimize etmek seçeneklerinden hangisini seçerlerse seçsinler; genel olarak hisse senetlerinin piyasa fiyatı artan işletmeler başarılı işletmelerdir. İşletmelerin hisse senetlerinin piyasa fiyatının artması, aynı zamanda işletme yönetiminin başarısını göstermektedir. Şayet ortaklar, yönetimin çalışmalarından ve işletmenin performansından memnun değillerse, ellerindeki hisse senetlerini satarak performansının daha iyi olduğuna inandıkları diğer işletmelerin hisse senetlerine yatırım yaparlar. Aynı işlem diğer ortaklar tarafından da yapılırsa, hisse senetleri satılan yani rağbet görmeyen işletmelerin hisse senedi piyasa değeri düşer, talep gören diğer işletmenin hisse senedi piyasa değeri yükselir.

Özellikle imalat işletmelerinin performansı faaliyet performansı ile ilişkilidir. Faaliyet performansı ise bir üretim biriminin kaynaklarını nasıl iyi bir şekilde ürün ve hizmet çıktısına çevirdiği ile ilgili bir kavramdır (Kabadayı, 2002). Bu sebeple, işletme performansını ölçmek için çok büyük bir çoğunlukla üretim miktarı, üretimden yapılan satışlar, satışlardan elde edilen karlar gibi finanssal başarı göstergeleri kullanılmaktadır (Yamin, 1999). Özellikle karlılığın, hem işletmeciliğin temel ilkeleri arasında, hem de işletmelerin temel ekonomik amaçları arasında yer alması nedeniyle karlılık rasyoları işletme performansını ölçmek konusunda kullanılabilir en temel verilerdendir.

Ayrıca halka açık işletmeler gerek ortaklarına, gerekse finanssal piyasalara işletmelerinin performansı konusunda düzenli olarak bilgi vermek zorundadırlar. Bu nedenle, yöneticiler, karlılıkları hakkında temel bilgiler vermek üzere finanssal tablolar düzenler ve kamuoyuna açıklar. Hazırlanan bu finanssal tablolar, işletme dışındaki kişi ve kuruluşlara bilgi sağladığı gibi, işletmenin ve onun yöneticilerinin başarısını değerlendirmek için de kullanılabilir.

İşletmeye kredi vermeyi düşünenler veya potansiyel ortaklar bu finansal tabloları, finansal analiz teknikleriyle incelerler. Ancak işletmenin tahvillerine yatırım yapacak kişi veya kurumlar açısından da finansal analiz farklılıklar içerir. Böyle bir durumda, işletmenin uzun dönemli nakit girişleriyle borçlarını karşılayıp karşılayamayacağı araştırılır. Bu nedenle, özellikle işletmenin sermaye yapısı, fon kaynak ve kullanımı, geçmişteki ve gelecekteki karlılığı değerlendirilmeye çalışılır (Ceylan, 2001, s.32).

4.1. Finansal Rasyolar

İşletmelerin performanslarının finansal boyutunu belli bir zaman aralığında ölçmek amacıyla gerekli verileri toplayan ve yorumlayan faaliyetlere finansal analiz denilmektedir. Bu faaliyet, finansal planlama ve denetimin ön koşuludur. Çünkü, işletmenin bu günkü durumu bilinmeden finansal analiz ve denetim mümkün değildir. finansal analize işletmenin bizzat kendisi veya işletmeye kredi veren kuruluşlar ve muhtemel yatırımcılar başvurur. Yapılan analizlerde; işletmenin likidite durumu, sermaye yapısı, aktiflerini kullanma durumu ve karlılık durumu hakkında bilgi sağlanır (Onal, 2000, s.176).

Finansal analiz ya belli bir döneme ilişkin finansal durum ile faaliyet sonuçlarının analizi şeklinde yapılır, ya da cari dönemin finansal sonuçları ile geçmiş yıl sonuçları karşılaştırılarak yapılır. Faaliyet sonuçlarının analizinde en çok başvurulan teknik, rasyolardır. Rasyo, bilanço ve gelir tablosu gibi mali tablolarda yer alan çeşitli kalemler arasındaki ilişkiyi yansıtan oranlardır (Onal, 2000, s.177; Ceylan, 2001, s.37). Rasyo sonuçlarına dayanarak karar verebilmek için işletmenin içinde bulunduğu endüstri standartları bilinmelidir. Bunlar karşılaştırmanın yapılabilmesi için gereklidir (Onal, 2000, s.177).

Zengin ve uzun zamana dayalı uygulamalar işletme performansının ikincil kaynaklardan toplanan alacakların devir hızı, yatırım sermayesi dönüş hızı (öz sermaye rasyosu) ve satışların dönüş hızı (net kar miktarı rasyosu) gibi finansal verilere dayandığını söylemektedir (King and Zeithaml, 2001). Burada özellikle

alacakların devir hızı, diğer ölçeklerle bire bir kıyaslandığında yıllar arasında dengeyi sağlamakta süper bir görecelilik sağlar.

İşletmeleri finanssal olarak bu metotla değerlendirebilmek için genellikle kaldıraç, likidite, karlılık ve faaliyet rasyoları kullanılır (Onal, 2000, s.177-179; Ceylan, 2001, s.37). Aşağıda bu dört temel rasyonun en çok kullanılan tipleri kısaca açıklanmıştır.

4.1.1. Kaldıraç Rasyosu

İşletmenin, kredi verenlere faiz ve komisyon ödedikten sonra elde ettikleri kara, yabancı kaynak kullanımının kaldıraç etkisi denir. Kısaca, işletmenin ne ölçüde borçla finanse edildiğini ve bunun işletme için ne derece yararlı olduğunu ölçen rasyolardır. “Toplam Borç/Öz Sermaye Rasyosu” ve “Toplam Borç Rasyosu” en çok kullanılan iki türüdür.

Toplam Borç/Öz Sermaye Rasyosu

Bu rasyo, işletmenin tasfiyesinde kredi verenleri korumanın ölçüsüdür. Firmanın borçlanma yoluyla sağladığı yabancı kaynaklar ile, firma sahiplerinin yatırdığı sermaye arasındaki ilişkiyi gösterir. Sonucun büyük olması işletmenin ek borçlanma olanaklarının sınırlı olduğunu, küçük olması ise krediden gereğince yararlanılmadığını gösterir.

Toplam Borç Rasyosu

Bu rasyo, işletmenin kullandığı yabancı kaynakların yani toplam borçların toplam aktifler içindeki oranını gösterir. Aktiflerin yüzde olarak ne kadarının yabancı kaynaklarla (borçlarla) finanse edildiğini belirler. Söz konusu oranın kredi verenler açısından küçük çıkması arzulanır. Bu durum işletmenin tasfiyesinde kredi verenlerin alacaklılarını tahsil edebileceklerini gösterir. İşletme açısından ise, sonucun büyük olması iyidir. Toplam Borç Rasyosu, aşağıdaki şekilde formüle edilir:

$$\text{Toplam Borç Rasyosu} = \frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

4.1.2. Likidite Rasyosu

Likidite, bir varlığın düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde nakde dönüşme yeteneğidir. İşletmeler için ise likidite, işletmenin vadesi gelen borçlarını ödeyebilme gücünü ifade eder. Likidite oranları, likit ve likit benzeri varlıkların kısa vadeli borçlara bölünmesiyle hesaplanır. Bu amaçla kullanılan rasyolara da “Likidite Rasyoları” adı verilir. “Döner Rasyo” ve “Asit-Test Rasyosu” en çok kullanılan likidite rasyosu çeşitleridir.

Döner Rasyo

Döner rasyo, kasa, tahvil ve pay senedi gibi menkul kıymetler, vadesiz mevduat, kısa vadeli alacaklar ve stoklardan oluşan döner varlıkların kısa vadeli borçlara oranına denir. Döner Rasyo, aşağıdaki gibi formüle edilir:

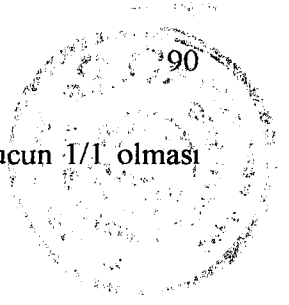
$$\text{Döner Rasyo} = \frac{\text{Döner Değerler}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Bu rasyo, bir işletmenin sahip olduğu dönem varlıklarıyla, kısa dönem borçlarını ne kadar kısa zamanda ödeyebileceğinin göstergesidir. Bu rasyonun kullanılmasından amaç, firmanın kısa süreli borçlarını ödeme gücünü ölçmek ve net işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını saptayabilmektir.

Döner rasyo ne kadar büyük olursa, işletmenin borçlarını ödeme gücü artar. Ancak yüksek olması işletmeye kredi verenler açısından lehte bir durum olmasına rağmen, işletme için iyi değildir. Çünkü, bu durumda işletmede kullanılmayan fonlar var demektir. Bu da karlılığı olumsuz yönde etkiler. Sonucun 1/1 olması işletme için iyi olmasına karşılık, kredi verenler açısından 2/1 uygundur.

Asit-Test Rasyosu

Döner değerlerde stokların yer alması ve bunların da döner değerler içinde en az likit değerler olması sıhhatli likidite hesabını güçleştirdiği için çoğunlukla döner rasyo yerine asit-test rasyosu kullanılmaktadır. Aşağıdaki gibi formüle edilen bu



rasyo, stokları döner değerlerin hesaplanmasında dikkate almaz. Sonucun 1/1 olması iyidir.

$$\text{Asit-Test Rasyo} = \frac{\text{Döner Değerler - Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Asit-Test Rasyosu, bir şirketin stoklar hariç cari aktiflerle ne kadar kısa dönemli borçlarını ödeyebildiğinin ölçüsüdür.

4.1.3. Faaliyet Rasyosu

Faaliyet rasyoları işletme kaynaklarının ne kadar etkili kullanıldığını ölçer. “Alacak Devir Hızı” ve “Stok Devir Hızı” rasyoları en çok kullanılan iki türüdür.

Alacak Devir Hızı Rasyosu

Bu rasyo, alacakların ne kadar zaman sonra paraya dönüşeceğini gösterir. Alacak devir hızı rasyosu aşağıdaki şekilde formüle edilir:

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \frac{\text{Kredili Satışlar}}{\text{Ortalama Alacaklar}}$$

Bu rasyo, alacakları tahsil yeteneğini, likiditesini gösteren bir ölçüdür. Bir firmanın alacakları, uygun süre içerisinde alınabildiği takdirde, likiditesi yüksek değerler olarak kabul edilir.

Stok Devir Hızı Rasyosu

Bu rasyo işletme stoklarıyla satışlar arasındaki ilişkiyi gösterir. Bir firmada stoklar ne kadar hızla satılmaktadır? Stok devir hızı ve ya stokların dönüşüm çabukluğu, bu soruya cevap verdiği gibi stokların likiditesi konusunda da iyi bir gösterge sunar. Stok devir hızı aşağıdaki gibi formüle edilir:

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Stoklar}}$$

4.1.4. Karlılık Rasyosu

Karlılık rasyoları, işletmenin tüm faaliyetlerinin başarısını ölçer. Karlılık ile ilgili en çok kullanılan rasyolar; “Net Kar/Öz Sermaye” ve “Net Kar/Satışlar” rasyolarıdır.

Öz Sermaye Getirisi Rasyosu

Öz sermaye karlılığını gösterir. Hesaplama esnasında vergiden sonraki net kar dikkate alınır. Şirket ortaklarının toplam yatırımının defter değerine göre elde edilen kar oranını ortaya çıkarır.

$$\text{Öz Sermaye Getirisi} = \frac{\text{Vergiden Sonraki Net Kar}}{\text{Öz Sermaye}}$$

Net Kar Miktarı Rasyosu

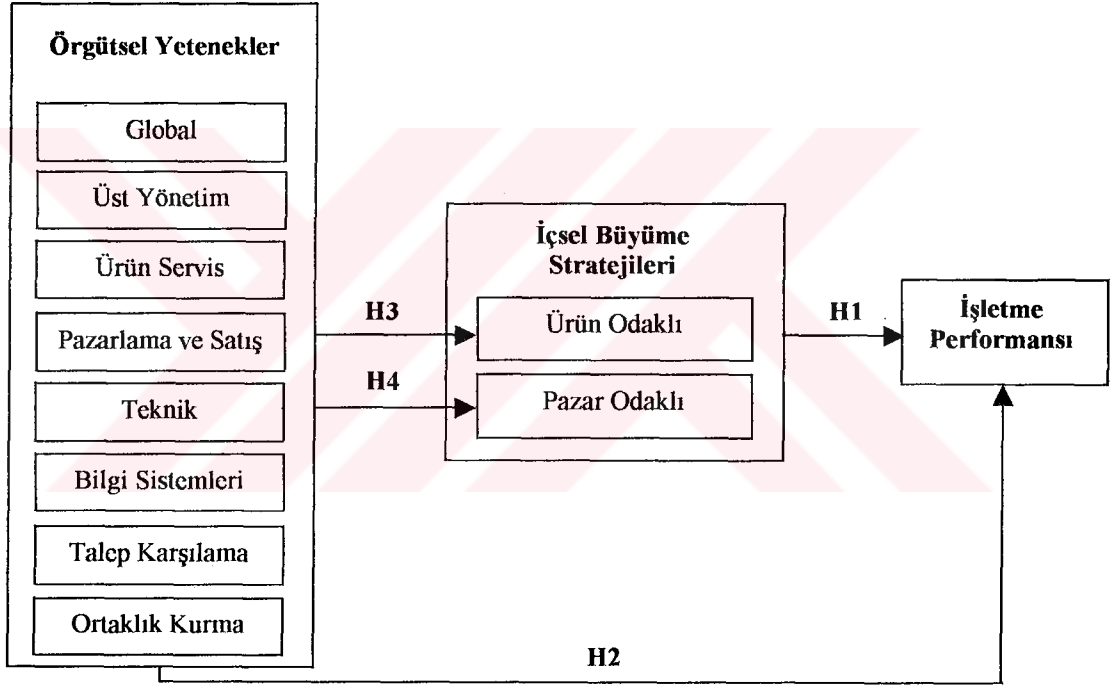
Satışların karlılığını ölçer. Hesaplama esnasında vergiden sonraki net kar ile net satışlar hesaplamaya katılır. Toplam satışların içinde vergi sonrası ne oranda kar oluşturulduğunu gösterir. Aşağıda görüldüğü şekilde formüle edilir:

$$\text{Net Kar Miktarı} = \frac{\text{Vergiden Sonraki Net Kar}}{\text{Net Satışlar}}$$

5. ÖRGÜTSEL YETENEKLER İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

5.1. Teorik Öngörü ve Kavramsal Model

Çalışmamızda, yapılan literatür araştırması ve önceki ampirik çalışmaların ışığında örgütsel yeteneklerin ve içsel büyüme stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla yapısal bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan yapısal model Şekil 5.1'dedir.



Şekil 5.1. Örgütsel Yetenekler ve İçsel Büyüme Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerinde Etkilerini Gösterir Araştırma Modeli

Yukarıda şekli bulunan yapısal araştırma modelinin ortaya koyulmasından sonra, araştırma modelimizin test edilebilmesi için gereken hipotezlerimiz oluşturularak, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

H1 : İçsel büyüme stratejilerinin, işletme performansına doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2 : Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H3 : Örgütsel yeteneklerin ürün odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H4 : Örgütsel yeteneklerin pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

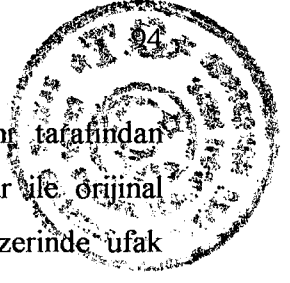
Araştırma kapsamındaki hipotez ve alt hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 11.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

5.2. Araştırma Metodolojisi

5.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında yedi noktalı değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel yetenekler ölçeğindeki 1- Çok Kötü, 4- Ortalama ve 7- Çok İyi değerlendirme seçeneklerini temsil etmektedir. İçsel büyüme stratejileri ölçeğinde ise 1- Hiç Önemli Değil, 4- Ne Önemli Ne Önemsiz ve 7- Çok önemli seçeneklerini temsil etmektedir. Deneklerden işletmelerinin içinde yer aldığı sektör ortalamasına göre işletme performanslarını değerlendirmelerinin istendiği son bölümde ise 1- Sektör Ortalamasından Oldukça Düşük, 4- Sektör Ortalamasına Eşit ve 7- Sektör Ortalamasından Oldukça Yüksek seçeneklerini temsil etmektedir.

Anket sorularında İngilizce'den Türkçe'ye çevriminde doğabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için ilk olarak, her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Yine iki lisana ve konuya hakim üç kişilik bir grup tarafından bu çeviri ile orijinal metin karşılaştırılmıştır.



Daha sonra iki lisana hakim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde ufak değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir (Ellis, et al., 1989; Ergün, 2003).

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin içsel güvenirliklerin bulunması amacıyla Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeği oluşturan faktörlere ait güvenirlik ve geçerlilik katsayıları ayrı bir tabloda gösterilmiştir.

5.2.2. Kullanılan Ölçekler

Deneklere anketi cevaplayan yöneticilerin ve işletmelerinin temel karakteristiklerini ortaya koyabilmek amacıyla; işletmelerinin adı, faaliyet alanı, faaliyet alanının sınırı, faaliyet gösterdiği sektör, çalışan sayısı ve işletmenin kuruluş yılı ile ankete cevap veren yöneticinin adı, soyadı, çalıştığı departman, unvanı, yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumu sorulmuştur.

Demografik sorular haricinde Tablo 5.1'de her birinden ayrı ayrı kaç değişkene ait sorular sorulduğu belirtilen faktör başlıkları altında toplam 49 değişkenden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu ankette araştırma modelimiz doğrultusunda oluşmasını beklediğimiz faktörleri içeren ölçeklerimiz ve her bir faktör için kaç adet soru sorulduğu Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Oluşması Beklenen Faktörler ve Sorulan Soru Adetleri

Faktörler	Soru Adedi
Örgütsel Yetenekler	
Global Yetenekler	3
Üst Yönetim Yetenekleri	4
Ürün ve Servis Yetenekleri	4
Pazarlama ve Satış Yetenekleri	4
Teknik Yetenekler	4
Bilgi Sistemleri Yeteneği	4
Talep Karşılama Yeteneği	3
Ortaklık Kurma Yeteneği	4
İçsel Büyüme Stratejileri	
Pazar Odaklı İçsel Büyüme Stratejileri	6
Ürün Odaklı İçsel Büyüme Stratejileri	6
İşletme Performansı	7

5.2.2.1. Örgütsel Yetenekler Ölçeği

Örgütsel yeteneklerin ölçeğinin oluşturulmasında, büyük bir oranda araştırmamızda kullandığımız örgütsel yetenekler boyutlarının belirlenmesinde temel kaynak olarak aldığımız Celuch ark.nın (2002)'de yaptıkları ampirik araştırma sonucunda ortaya koydukları değişkenlerden istifade edilmiştir. Adı geçen araştırmada kullanılan sekiz örgütsel yetenek boyutunu ortaya koyan değişkenler soru haline getirilmiş ve literatür taraması esnasında konuyla ilgili diğer araştırmalarda kullanılan ölçeklerden de istifade edilmiştir.

Celuch ark.nın (2002) araştırmalarında da kullanılan global yetenekler boyutunun değişkenlerinden global pazarlama, global imalat ve global servis değişkenleri birer soru şekline uyarlanarak, deneklerden işletmelerinin “global pazarlama stratejilerini”, “global düzeyde üretim seviyelerini” ve “global düzeyde servis hizmetlerinin seviyesini” cevaplandırmaları istenmiştir.

Üst yönetim yetenekleri boyutunun soruları adı geçen kaynakta bulunan liderlik, paylaşılan vizyon ve stratejik planlama değişkenleri kullanılarak üç adet soru hazırlanmıştır. Deneklere sorulan işletmelerindeki “tepe yöneticilerinin liderlik yetenekleri”, “işletme vizyonunun paylaşılma derecesi” ve “stratejik planlama yapabilme yeteneği” sorularına büyüyen işletmelerde global pazara açılmanın ve bu kapsamda tepe yöneticilerin verecekleri kararların önemini dikkate alarak, tarafımızdan “uluslar arası alanda strateji geliştirme yeteneğiniz” sorusu eklenmiştir.

Ürün ve servis yetenekleri boyutu sorularından “ürünlerinizi dayanıklılığı ve müşterilerinizin ürünlerinize güveni” ve “garanti/servis sisteminizin güveni” soruları Celuch ve ark.nın (2002) ölçeği ile Andersen ve Kheam’ın (1998) ölçeğinden uyarlanmıştır. “Ürünlerimizin kullandığı teknoloji” sorusu Andersen ve Kheam’ın (1998) ölçeğinden uyarlanarak alınmıştır. Bu boyutun son sorusu olarak “müşteri şikayetlerini giderme çabukluğumuz” sorusu müşteri şikayetlerini alma ve yerine getirme faaliyetlerinin referans ölçeklerde geçen satış sonrası servis hizmetlerinin verilebilmesi için hayati önem taşıdığı için tarafımızdan ölçeğe dahil edilmiştir.

Pazarlama ve satış boyutuna ait sorulardan “promosyon stratejileri” ve “satış departmanının gücü” ile ilgili sorular Celuch ve ark.nın (2002), “pazar seçiminde sistematik analiz yapma” sorusu ise Andersen ve Kheam’ın (2002) ölçeğinden uyarlanarak anketimize dahil edilmiştir. Bu boyutun son sorusu olarak “tüketici tatmin seviyesini sıkça ve sistematik olarak ölçeriz” sorusu işletmelerde bu çalışmaların sıklıkla pazarlama ve satış departmanları tarafından yürütülmesi nedeniyle tarafımızdan ilave edilmiştir.

Teknik örgütsel yetenekler boyutu sorularından “yeni ürünler geliştirme”, “mevcut ürünlerimizi değiştirme ve geliştirme” ile “yeni fikir ve metotları üretim/imalat süreçlerine adapte etme yeteneğimiz” soruları Kaleka (2002) çalışmasının ürün geliştirme ölçeğinden alınmıştır. Bu bölümün son sorusu olan “üretimde kullandığımız makine ve ekipmanların yeniliği ve kalitesi” Andersen ve Kheam (1998) ölçeğinden uyarlanmıştır.

Bilgi sistemleri yeteneği ile ilgili sorulardan “ihtiyacınız olan bilgileri araştırma, bulma, bünyenize uydurma ve kullanma yeteneğimiz” ve “dış ve iç

pazarlarla ilgili bilgi edinme ve irtibat kurma yeteneğimiz” soruları Kaleka (2002) ölçeğinden alınmıştır. “Bilgi sistemleri ve elektronik veri alışveriş (şirket içi ve dışı) yeteneğimiz” ve “bilgi sistemlerini kullanarak finans ve raporlama yeteneğimiz” soruları ise Celuch ve ark.nın (2002) ölçeğinden uyarlanmıştır.

Talep karşılama yeteneği boyutunun ölçeğini oluşturan sorulardan “dağıtım erişim zamanımızın güvenilirliği” Rosenzweig ve ark. (2003), Kaleka (2002) ve Celuch ve ark.nın (2002) ölçeğinden, diğer iki soru ise Yamin (1999), Rosenzweig ve ark. (2003) ile Celuch ve ark.nın (2002) ölçeğinden uyarlanarak anketimize dahil edilmiştir.

Ortaklık kurma yeteneği boyutu sorularından “müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz” Kaleka (2002) ölçeğinden uyarlanmıştır. “Ortağımızla karşılıklı olarak birbirimizin hedeflerini ve işletme süreçlerini anlama ve karar alabilme yeteneğimiz”, “faaliyet esnasında ortaya çıkan fayda ve riskleri ortağımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz”, “ortağımızla kültür ve politikalarımızın birbiriyle bağdaşma seviyesi” soruları ise Lee (2001) tarafından kullanılan ortaklık kurma kalitesi ölçeğinden uyarlanmıştır.

5.2.2.2. İçsel Büyüme Stratejileri Ölçeği

İçsel büyüme stratejileri araştırmamızda pazar odaklı ve ürün odaklı içsel büyüme stratejileri olarak iki boyutta incelenmiştir. Bu soruların hazırlanmasında Ansoff’un (1965) büyüme matrisi ve Porter’ın özellikle pazar odaklı işletmeler için Ansoff’un büyüme matrisi ile uyum içinde kullanabilecekleri jenerik stratejiler (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma) esas alınmıştır.

İçsel büyüme stratejileri ölçeğini oluşturan sorulardan; “Pazar sunduğumuz ürün/hizmet yeniliği ve sıklığı”, “pazarda yeni markaları ve ürünleri tanıtan ilk şirket olmak” ve “pazarda işletmemize ait yüksek kaliteli süper ürünler bulunması” soruları Chang ve ark.nın (2003) ileri teknoloji endüstrisinde yaptıkları ampirik araştırmalarda kullandıkları işletme stratejileri ölçeğinden uyarlanmıştır. “Rekabet gücümüzü sürdürmek için üretim maliyetlerini düşürmek” Rosenzweig ve ark.nın

(2003) ve Chang ve ark.nın (2003) ölçeklerinden, “satış ve dağıtım kanallarımızın etkinliği” ve “yüksek gelirli pazar dilimini ele geçirmek” soruları ise Chang ve ark.nın (2003) kullandıkları ölçekten uyarlanmıştır.

Önceki çalışmalar (Hamel ve Prahalad, 1994; Teece, et al., 1997) başarılı işletmelerin dinamik veya temel olarak adlandırılan yeteneklerini, yeni ürünler, süreçler, teknolojiler veya pazar değişimleri gibi dış çevreye adapte olabilmek için geliştirdiklerini ortaya koymuştur. Başarılı işletmelerin temel yeteneklerini bu yönde geliştirebilen işletmeler olarak karşımıza çıkması, Ansoff ve Porter’ın öngörülerini de doğrulamaktadır.

Araştırmamız kapsamındaki işletmelerin yukarıda belirtilen görüş ve araştırmalar doğrultusundaki faaliyetlerini ölçmek de bu kapsamda gereklidir. Bu maksatla, pazarda mevcut ürünleri geliştirmek, talebe karşı esneklik sağlayabilmek ve aynı zamanda maliyet avantajı yaratabilmek için gerekli olan gelişimi ölçebilmek için, “ürün dizayn teknolojisi ve üretim süreçleri geliştirme kabiliyetimizi geliştirmek”; mevcut pazarda, mevcut ürünleri farklılaştırabilme derecelerini ölçmek için, “pazardaki mevcut ürün / hizmetlerimizin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi”; Pazar odaklanma ve yeni pazarlara girebilme seviyelerini ölçmek için, “rakiplerimize oranla daha büyük; pazar dilimini ele geçirmek”, “tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarını değerlendirmek”; mevcut ürünleri farklılaştırarak yeni pazarlardan istifade edebilme derecelerini ölçmek için, “Ar-Ge faaliyetleriyle teknoloji liderliğini yakalamak ve gelecek vaat eden pazarları ele geçirmek için yeteneklerimizi geliştirmek” ve pazara odaklanma seviyelerini ölçmek için “rakiplerimize oranla daha büyük Pazar dilimini ele geçirmek” soruları ölçeğe tarafımızdan eklenmiştir. Bu sorular önceki çalışmalarda (Kohli and Jaworski, 1990; Yamin, et al., 1999; Celuch, et al., 2002; Chang, et al., 2003; Rozenzweig, et al., 2003) farklı ifadelerle kullanılan ölçeklerle de uyum içerisindedir.

5.2.2.3. İşletme Performansı Ölçeği

Bu çalışmada araştırmamıza cevap veren işletmelerin, işletme performanslarını ölçmek için deneklerden yedi şıklı ölçek dahilinde çalıştıkları işletmelerin

performanslarını sektör ortalamasına göre değerlendirmeleri istenmiştir. İşletmenin genel performansının değerlendirildiği bu bölümde “Son üç yılı dikkate alarak sektör ortalamasıyla karşılaştırdığınızda şirket performansınızı değerlendiriniz?” Sorusuna cevap olarak yedili ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- Sektör Ortalamasından Oldukça Düşük, 4- Sektör Ortalamasına Eşit ve 7- Sektör Ortalamasından Oldukça Yüksek seçeneklerini temsil etmektedir. İşletme performansının değerlendirilmesi için cevaplanması istenilen yedi soru şunlardır: “Ortalama net karımız”, “Satışlarımızın ortalama büyüme oranı”, “Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir”, “Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısı”, “Pazara sunduğumuz başarılı yeni ürün sayısı”, “Pazar payımız” ve “Genel başarı düzeyimiz”.

Bu performans değişkenleri daha önceki çalışmalarda (Swamidas and Newell, 1987; Vickery, et al., 1993, 1997; Rosenzweig, et al., 2003) kullanılan değişkenlerle benzerlik içindedir. Daha önceki çalışmalar (Dess and Robinson, 1984; Vickery, et al., 1997; Ward, et al., 1994, 1998) işletme performansının yüzdesel değerlerle ifade edilmesiyle deneklerin görüşlerine göre cevaplanması arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon olduğunu bulmuştur. Bu nedenle çalışmamızda işletme performansı deneklerin görüşlerinin ortalamaları alınarak kullanılmıştır.

5.2.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Zikmund (1997) araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş oranını açısından önemli olduğunu belirtmektedir (Ergün, 2003). Bu nedenden dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısaca ifade edilmiş, ayrıca sorularda hakkında veri elde etmek

istediğimiz örgütsel yetenekler ara başlıklar halinde verilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtı bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

5.3. Verilerin Toplanması ve Sınıflandırılması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

5.3.1. Araştırma Örnekleme

Araştırmamızın için öncelikli olarak Türkiye çapında büyüyen işletmelerin tespit edilmesine geçilmiştir. Bu maksatla İstanbul Sanayi Odası'na her yıl yayınlanan Türkiye'nin birinci 500 büyük (ISO 500) ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında 1999 yılından beri yer alan işletmeler tespit edilmiştir. Bu işletmeler arasında enflasyondan arındırılmış rakamlara göre üretimden yaptığı satışlardan elde ettiği gelirinde bir önceki yıla göre artış gösteren işletmeler teker teker incelenerek tespit edilmiştir.

Bunun yanında ISO 500 listelerinde yer almasalar bile ihracat yapan işletmeler tespit edilmiştir. İhracat yapan işletmeleri seçmemizin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler arasında uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri nedeniyle ölçeğimizde bulunan global yetenekler, talep karşılama yetenekleri ve ortaklık kurma yetenekleri ölçeklerine uygun ve geçerli cevaplar alabileceğimiz kanaati ön sırada gelmektedir. Ayrıca ihracat yapan işletmelerin fonksiyonel olarak bir yapılanma içinde olacakları düşünülerek uygulanacak anketlerden daha sağlıklı cevaplar alınacağı varsayımının yanı sıra ihracat yapan bir işletmede birden fazla yöneticiye ulaşma şansı da vermektedir.

Ülkemizde ihracat yapan işletmeler; İhracatı Geliştirme Merkezi bünyesinde bulunan tüm işletmelere ait bilgilerin adreslerinin ve temel verilerinin yer aldığı internet sitesi olan www.igeme.com.tr ve tüm küçük ve orta büyüklükte sanayi işletmelerine ait bilgilerin yer aldığı internet sitesi olan www.kobiline.com adresleri taranarak tespit edilmiştir.

5.3.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmakta olan anket yöntemi seçilmiştir. Bu maksatla özellikle yüz yüze görüşme metoduyla anket uygulanmıştır. Bu metodun kullanılmasının başlıca nedeni şunlardır;

- Araştırma kapsamındaki firmaların bir bölgede olması,
- Yüz yüze görüşme yönteminin, diğer anket toplama yöntemlerine (örn., posta yolu ile) göre maliyetli ve örneklem kitlesine ulaşmanın daha zor olması gibi dezavantajlarına rağmen geri dönüş oranının diğer yöntemlere kıyasla yüksek olması,
- Ortaya çıkabilecek yanlış anlama ve hata olasılıklarının yerinde ve daha çabuk giderilecek olması.
- Anketi cevaplayan kişilerin karşısında bir araştırmacı görmesi sonucu sosyal etkileşim seviyesinin yüksek olması, araştırmacıların ankete katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olması (Roth and Bevier, 1998).

Ayrıca araştırma esnasında deneklerin sıklıkla konu hakkında geniş bir bilgi istemeleri ve alınacak verilerin gizliliği konusunda hassas davrandıkları görülmüştür. Yüz yüze görüşme ile anket toplama yönteminin seçilmesinin en önemli nedeni anketlerin sağlıklı doldurulması için verilerin gizliliği konusunda daha fazla güven aşlamaktır.

İstanbul-Gebze-Kocaeli miğferi dışında bulunan işletmelere ulaşarak yüz yüze anket uygulamanın zaman ve maliyet artırıcı etkileri içerdiği göz önüne alınarak, bu işletmelere internet yoluyla anketler ulaştırılmıştır

5.3.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında araştırma örneklememiz dahilinde yer alan ve İstanbul-Gebze-Kocaeli miğferinde bulunan ve yüz yüze görüşme metoduyla anket uygulamaya karar verdiğimiz işletmelerden veri toplarken aşağıdaki prosedüre uyulmuştur.

İlk olarak, işletmelerle telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışma ile ilgili kısa bir bilgi verilip randevu talep edilmiştir. Daha sonra firmadaki bir üst yöneticiye anketin içeriği ve önemi anlatılmıştır. Bazı anketler yönetici ile görüşme anında doldurulmuştur. Anketlerin büyük bir çoğunluğunu elden teslim alınmasının yanı sıra, kargo, posta ve faks yoluyla da elimize ulaşmıştır. Geri dönüşü olmayan anketler cevapsız olarak göz önüne alınmıştır. Uygulamamız Eylül-Kasım 2003 ayları boyunca sürmüş ve yüz yüze görüşülen 50 işletmenin, 23 adedinden toplam 231 adet anket elde edilmiştir. Görüşme yapılan işletme sayısına göre geri dönüş oranı %46 olmuştur.

İnternet üzerinden yapılan anket uygulamasında 614 işletmeye anket gönderilmiş olup, 67 ayrı işletmeden 96 adet anket cevaplandırılmıştır. İnternet üzerinden yapılan anket uygulamasında işletme bazına göre geri dönüş oranı % 11 düzeyinde oluşmuştur.

Yapılan anket uygulamaları sonucunda her bir firmadan toplanan anket miktarları Tablo 5.2'de görülmektedir.

Tablo 5.2. Ankete Cevap Veren İşletmelerden Gelen Anket Miktarları

Gelen Anket Miktarı	İşletme Adedi	Toplam
1	51	51
2	8	16
3	3	9
4	5	20
5	2	10
7	1	7
8	1	8
9	4	36
10	7	70
11	5	55
13	1	13
14	1	14
18	1	18
TOPLAM	90	327

5.3.4. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 5.3’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %44,0’ü alt seviye, %39,8’i orta kademe ve %12,2’si üst kademe yönetici veya işletme sahibidir. Anketimize yanıt verenlerden %4,0’ü pozisyonunu açıklamamıştır.

Tablo 5.3. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü

Yönetici Statüsü	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Alt Seviye	144	44,0	45,9
Orta Seviye	130	39,8	41,4
Üst Seviye	40	12,2	12,7
Cevaplamayan	13	4,0	-
TOPLAM	327	100,0	100,0

Tablo 5.4'de görüldüğü üzere ankete cevap veren yöneticilerin %14,5'i lise mezunu, %10,4'ü yüksek okul mezunu, %54,7'si lisans derecesine sahip ve %20,8'i yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır.

Tablo 5.4 : Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri

Eğitim Seviyesi	Sıklık	Oran
Lise	46	14,1
Yüksek Okul	34	10,4
Üniversite	179	54,7
Yüksek Lisans	65	19,9
Doktora	3	0,9
TOPLAM	327	100,0

Ankete cevap veren yöneticilerin yaşları ise Tablo 5.5'de görülmekte olup, %30,6'sı 19-28 yaşlarında, %38,5'i 29-38 yaşlarında, %15,6'sı 39-48 yaşlarında ve %9,2'si 49 ve daha büyük yaşlardadır. Ankete cevap vermeyen yöneticiler ise %6,1 oranındadır.

Tablo 5.5 : Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları

Yönetici Yaşı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
19 – 28	100	30,6	32,6
29 – 38	126	38,5	41,0
39 – 48	51	15,6	16,6
49 – 58	24	7,4	7,8
59 – 68	6	1,8	20
Cevaplamayan	20	6,1	-
TOPLAM	327	100,0	100,0

Ankete cevap veren yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde ise Tablo 5.6'da görüldüğü üzere %70,6'sı erkek ve %25,4'ü kadın olup, yöneticilerin %4,0'ü cinsiyetlerini açıklamamışlardır.

Tablo 5.6. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri

Yönetici Cinsiyeti	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Erkek	231	70,6	73,6
Kadın	83	25,4	26,4
Cevaplamayan	13	4,0	-
TOPLAM	327	100,0	100,0

5.3.5. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamız esnasında yaptığımız anket uygulamasına cevap veren yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları ve faaliyet sınırları Tablo 5.7'dedir. Tablolarda da görüleceği üzere anketlerimize cevap veren yöneticilerin %92.7'si özel sektör işletmelerinde çalışmaktadır. Araştırma kapsamımızdaki yöneticilerden %64'ü çalıştıkları işletmeleri uluslararası/global işletme olarak tanımlamaktadırlar.

Tablo 5.7. İncelenen İşletmelerin Faaliyet Alanları ve Faaliyet Sınırları

	İşletme Adedi	Oran	Anket Miktarı	Oran
Faaliyet Alanları				
Kamu	2	2,2	24	7,3
Özel	88	97,8	303	92,7
TOPLAM	90	100,0	327	100,0
Faaliyet Sınırları				
Bölgesel	10	11,1	29	8,8
Ulusal	20	22,2	89	27,2
Uluslararası / Global	60	66,7	209	64,0
TOPLAM	90	100,0	327	100,0

Anketimize cevap veren yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler Tablo 5.8'dedir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %40'ı ana metal, makine/metal eşya ve otomotiv imalat

sektöründedirler. Bu tip işletmelerin daha fonksiyonel ve genelde hiyerarşik bir şekilde yapılmış olması gelen cevapların güvenilirliğini artırır niteliktedir.

Tablo 5.8 : İncelenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Sektörler	İşletme Adedi	Oran	Anket Miktarı	Oran
Gıda / İçecek	8	8,9	19	5,8
Kağıt / Basım	1	1,1	2	0,7
Turizm	1	1,1	4	1,2
Makine / Metal Eşya	8	8,9	24	7,3
Kimya / Petrol / Plastik	6	6,7	25	7,6
Elektronik / Haberleşme	9	10,0	35	10,7
Day.Tük.Mal. İmalatı	2	2,2	5	1,5
İnşaat	9	10,0	17	5,2
İlaç	2	2,2	2	0,7
Otomotiv	10	11,1	71	21,7
Mobilya	1	1,1	1	0,3
Hizmet	10	11,1	30	9,2
Giyim / Tekstil	8	8,9	18	5,5
Ulaştırma	2	2,2	15	4,6
Ana Metal	4	4,5	36	11,0
Diğer İmalat	9	10,0	23	7,0
TOPLAM	90	100,0	327	100,0

Araştırmamız esnasında uygulanan ankete cevap veren işletmelerin çalışan personel mevcutları Tablo 5.9'da sunulmuştur. Tablodan da görülebileceği üzere ankete cevap veren yöneticilerin %58.5'i 250 kişiden daha fazla personel çalıştıran işletmelerde çalışmaktadırlar.

Türkiye şartlarına göre orta büyüklükte işletme tanımlamalarındaki nitel ve nicel özellikleri bir arada bulduran sınırlamasının yapılan araştırmalar ışığında 200 kişi olması gerektiğini savunan yazarlar olmasına rağmen (Müftüoğlu, 2002, s.151-154) Hazine Müsteşarlığı ve Halkbank tanımlarına göre (Çolakoğlu, 2002, s.7) ve Avrupa Birliği'nin 07 Şubat 1996'da aldığı tavsiye kararı uyarınca 1998 yılından

itibaren kullanılan (Çolakoğlu, 2002, s.3; Müftüoğlu, 2002, s.151-154) tanımlamaya göre 250 kişiden daha fazla çalışanı olan işletmeler büyük işletme olarak değerlendirilmektedir. Bu da daha kurumsal ve belli başlı işletmecilik fonksiyonlarının tam olarak uygulandığı farz ve kabul edilen işletmelerden cevaplar geldiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.9. İncelenen İşletmelerin Çalışan Personel Mevcutları

Çalışan Sayısı	İşletme Adedi	Oran	Geçerli Oran	Anket Adedi	Oran	Geçerli Oran
0 – 49	11	12,2	12,5	13	4,0	4,0
50 – 249	28	31,1	31,8	122	37,3	37,5
250 – 499	21	23,3	23,9	79	24,2	24,3
501 – 999	11	12,2	12,5	48	14,7	14,8
1000 – 4999	11	12,2	12,5	51	15,6	15,7
5000 – 9999	2	2,2	2,3	5	1,5	1,5
10001'den fazla	4	4,5	4,5	7	2,1	2,2
Cevaplamayan	2	2,3	-	2	0,6	-
TOPLAM	90	100,0	100,0	327	100,0	100,0

İncelenen işletmelerin faaliyet süreleri Tablo 5.10'dadır. Bu tabloya göre Ayrıca anketimizi cevaplayan yöneticilerin yaklaşık üçte biri (%31.1) 10 yıl ve daha yeni sürelerde kurulmuş işletmelerde çalışmakta olduklarını ortaya koymaktadır. Son yıllarda kurulan işletmelerin diğerlerine nazaran daha modern yönetim ve imalat tekniklerini kullandıkları gerçeği göz önüne alındığında, araştırmamız açısından daha sağlıklı cevaplar elde edilmiş olmasını ihtimalini arttırmaktadır.

Tablo 5.10. İncelenen İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Yılı	İşletme Adedi	Oran	Geçerli Oran	Anket Adedi	Oran	Geçerli Oran
0 – 10	28	31,1	32,6	113	34,6	35,3
11 – 20	15	16,7	17,4	43	13,2	13,4
21 – 30	24	26,7	27,9	87	26,6	27,2
31 – 40	7	7,8	8,1	20	6,1	6,3
41 – 77	12	13,3	14,0	57	17,4	17,8
Cevaplamayan	4	4,4	-	7	2,1	-
TOPLAM	90	100,0	100,0	327	100,0	100,0

5.4. Sonuçların Analizi

5.4.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 90 firmanın 327 yöneticisinden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinde yapılan analizlere göre çalışmamız yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 11.0 for Windows istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.4.2. Faktör Analizleri

Araştırmamız esnasında deneklere yöneltilen 49 soruluk anketten elde edilen veriler faktör analizi aşamasında 11 faktör altında toplanması istenerek varimax çevrimiyle temel faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanırken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler bir arada ele alınmıştır. Yapılan temel faktör

analizinin toplam açıklanan varyansı %78,166 olmuştur. Faktör analizi neticesinde temel faktör bileşenlerine uygun şekilde ayrılmayan değişkenler aşağıda belirtilen şekilde ayıklanmıştır.

Öncelikle iki ayrı faktöre ayrılan 47 nci değişken ölçek dışına atılmıştır. Kendi faktörü dışında bir faktör bileşeni altına kayan değişken en büyük değere sahip olandan başlanarak birer birer ölçek dışına atılarak her seferinde faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu durumda sırasıyla; 36, 35, 34, 7, 19 ve 46 ncı değişkenler ölçek dışına atılmıştır. Müteakiben her hangi bir faktör bileşeni altına ayrılamayan sırasıyla 11 ve 15 nci değişkenler ölçek dışına atılmıştır.

Faktör analizi sonucunda, içsel büyüme stratejileri ölçeğini oluşturan dokuz, örgütsel yetenekler ölçeğini oluşturan 26 ve işletme performansı ölçeğini oluşturan beş değişkene ait faktör yüklerini gösterir tablolar aşağıdadır. Tablo 5.11 ve 5.12’de, içsel büyüme stratejileri ve örgütsel yetenekler ölçeklerinin faktör yükleri, Tablo 5.13’de ise bağımlı değişken olan işletme performansı ölçeğinin faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 5.11. İçsel Büyüme Stratejileri Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

İçsel Büyüme Stratejileri	Bileşenler	
	1	2
Pazar Odaklı İçsel Büyüme Stratejileri		
İÇ.BÜY.09	,842	
İÇ.BÜY.12	,753	
İÇ.BÜY.10	,747	
İÇ.BÜY.11	,738	
İÇ.BÜY.08	,734	
İÇ.BÜY.07	,566	
Ürün Odaklı İçsel Büyüme Stratejileri		
İÇ.BÜY.01		,768
İÇ.BÜY.02		,672
İÇ.BÜY.03		,545

Tablo 5.13. İşletme Performansı Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri

İşletme Performansı	Bileşenler
	1
PERFORM 01	,858
PERFORM 03	,833
PERFORM 02	,759
PERFORM 06	,745
PERFORM 07	,711

Çalışmamızın bağımsız değişkenlerinden Örgütsel Yetenekler değişkenleri ile ilgili faktörler; Global yetenekler, Üst yönetim yetenekleri, Ürün ve servis yetenekleri, Pazarlama ve satış yetenekleri, Teknik yetenekler, Bilgi sistemleri yetenekleri, Talep karşılama yetenekleri ve Ortaklık kurma yetenekleri olarak sekiz adettir. İçsel büyüme stratejileri değişkenleriyle ilgili faktörler ise; ürün odaklı içsel büyüme stratejileri ve pazar odaklı içsel büyüme stratejileri olarak çalışmamıza dahil edilmiştir. Örgütsel performans değişkenleri ise tek faktör altında toplanmış olarak bağımlı değişken olarak alınmıştır.

5.4.3. Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi sonucunda ölçek dışında bırakılan 9 değişken dışında kalan ve 11 temel faktör bileşeni altında toplanan 40 değişken aralarındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (www.nscu.edu). Tablo 5.14'e bakıldığında görüleceği üzere en düşük alfa değerleri 0,8029 olmuştur. Bu durumda değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Şöyle ki; Cronbach 0,70 alfa katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir (Ergün, 2003).

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Yetenekler ölçeği güvenilirlik katsayısı α : 0,9599, büyüme stratejileri ölçeği güvenilirlik katsayısı α : 0,9145, işletme performansı ölçeği güvenilirlik katsayısı α : 0,8788 ve geriye kalan değişkenlerin tamamını içeren toplam ölçek güvenilirlik katsayısı α : 0,9643 olarak bulunmuş ve hiçbir değişkenin güvenilirliği bozmadığı görülmüştür. Temel faktör bileşenleri ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutularak her bir faktör için bulunan güvenilirlik katsayıları, her bir faktörü oluşturan soru adedi ve değişkenler Tablo 5.14'de görülmektedir. Görüleceği üzere bütün değişkenlere ait alfa değerleri 0,70 değerinin üzerindedir ve bu uluslar arası çalışmalarda kabul edilen değerler içindedir.

Tablo 5.14 . Tüm Faktörlere Ait Değişkenler ve Alfa Katsayıları

Faktörler	Değişken Adedi	Değişken Numarası	Alfa Katsayısı (α)
Örgütsel Yetenekler			,9599
Global yetenekler	3	01, 02, 03	,8866
Üst yönetim yetenekleri	3	04, 05, 06	,8939
Ürün ve servis yetenekleri	3	08, 09, 10	,8404
Pazarlama ve satış yetenekleri	3	12, 13, 14	,8454
Teknik yetenekler	3	16, 17, 18	,8662
Bilgi sistemleri yetenekleri	4	20, 21, 22, 23	,8843
Talep karşılama yetenekleri	3	24, 25, 26	,8741
Ortaklık kurma yetenekleri	4	27, 28, 29, 30	,9110
İçsel Büyüme Stratejileri			,9145
Ürün odaklı büyüme stratejileri	3	01, 02, 03	,8029
Pazar odaklı büyüme stratejileri	6	07, 08, 09, 10, 11, 12	,9077
İşletme Performansı	5	01, 02, 03, 06, 07	,8788
Toplam Ölçek			,9643

5.4.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.15’de modeldeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,953 ile 1,296 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003).



Tablo 5.15. Tüm Faktörlere Ait Alfa Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Alfa α	Ortalama	Standart Sapma	Global Yetenekler	Üst Yönetim Yetenekleri	Ürün Servis Yetenekleri	Pazarlama ve Satış Yetenekleri	Teknik Yetenekler	Bilgi Sistemleri Yetenekleri	Talep Karşılama Yetenekleri	Ortaklık Yetenekleri	Ürün Odaklı Büyüme Stratejisi	Pazar Odaklı Büyüme Stratejisi	İşletme Performansı
Global Yetenekler	,8866	4,9297	1,29632	1										
Üst Yönetim Yetenekleri	,8939	4,9297	1,34585	,596*	1									
Ürün Servis Yetenekleri	,8404	5,8930	,95382	,574*		1								
Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,8454	5,1070	1,12681	,627*	,647*	,610*	1							
Teknik Yetenekler	,8662	5,3547	1,16406	,561*	,594*	,622*	,596*	1						
Bilgi Sistemleri Yetenekleri	,8843	5,5336	1,12658	,553*	,600*	,568*	,676*	,656*	1					
Talep Karşılama Yetenekleri	,8741	5,5586	1,11347	,507*	,604*	,614*	,622*	,613*	,587*	1				
Ortaklık Yetenekleri	,9110	5,4274	1,10053	,479*	,606*	,503*	,607*	,459*	,598*	,607*	1			
Ürün Odaklı Büyüme Stratejisi	,8029	5,3456	1,19667	,515*	,468*	,533*	,515*	,635*	,515*	,460*	,393*	1		
Pazar Odaklı Büyüme Stratejisi	,9077	5,5418	1,19664	,499*	,552*	,516*	,582*	,540*	,505*	,486*	,477*	,673*	1	
İşletme Performansı	,8788	5,0275	1,09123	,432*	,356*	,391*	,414*	,338*	,391*	,299*	,313*	,366*	,381*	1

* p<0,01

Tablo 5.15’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003). Bu bağlamda, Tablo 5.15’de ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

5.4.5. İçsel Büyüme Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri

Araştırma modelimiz doğrultusunda ifade edilen H1 hipotezine göre içsel büyüme stratejilerinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı etkisi vardır. Çalışmamızda içsel büyüme stratejilerini incelerken, içsel büyüme stratejilerini pazar odaklı içsel büyüme stratejileri ve ürün odaklı içsel büyüme stratejileri olarak iki ayrı boyuta ayırarak incelemiştik. Bu durumda H1 hipotezimizi içsel büyüme stratejilerinin boyutlarına göre aşağıdaki şekilde alt hipotezlere ayırarak analizlerimizi bu iki alt hipoteze göre yapacağız.

H1_a : Pazar odaklı içsel büyüme stratejilerinin, işletme performansına doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H1_b : Ürün odaklı içsel büyüme stratejilerinin, işletme performansına doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

Tablo 5.16’da içsel büyüme stratejilerinin işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=32,527$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,162 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansını ancak % 16,2 oranında açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden pazar odaklı büyüme stratejileri ($\rho=0,004$) ve ürün odaklı büyüme stratejileri ($p=0,000$) ile işletme performansı arasında $\rho<0,01$ seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Tablo 5.16'da görülen regresyon analizi sonuçlarına göre H1 hipotezinin her iki alt hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 5.16 : İçsel Büyüme Stratejilerinin İşletme Performansına Etkileri

İçsel Büyüme Stratejileri	Standart β	T	P	Sonuç
Ürün odaklı büyüme	,199	2,909	,004	Kabul*
Pazar odaklı büyüme	,247	3,608	,000	Kabul*
$F=32,527$		$R^2=0,162$		$\rho=0,000$

* $p<0,01$

5.4.6. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerine Etkileri

Araştırma modelimiz doğrultusunda ifade edilen H2 hipotezine göre örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı etkisi vardır. Çalışmamızda örgütsel yetenekleri sekiz ayrı boyuta ayırarak incelemiştik. Bu durumda H2 hipotezimizi, örgütsel yeteneklerin boyutlarına göre aşağıdaki şekilde sekiz ayrı alt hipotezlere ayırarak inceleyeceğiz.

H2_a : Global yeteneklerin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2_b : Üst yönetim yeteneklerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2_c : Ürün servis yeteneklerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2_d : Pazarlama ve satış yeteneklerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2_e : Teknik yeteneklerin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2_f : Bilgi sistemleri yeteneklerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2_g : Talep karşılama yeteneklerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

H2_h : Ortaklık kurma yeteneklerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisi vardır.

Tablo 5.17'de örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=12,687$, $p=0,000$). R^2 değeri 0,223 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansını ancak % 22,3 oranında açıklayabilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre H2 hipotezinin iki alt hipotezi kabul diğer altı alt hipotezi ret edilmiştir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden global yetenekler ($p=0,001$) ile ürün ve servis yeteneklerinin ($p=0,05$) işletme performansı ile arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda global yeteneklerin $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ve ürün servis yeteneklerinin $p \leq 0,05$ anlamlılık seviyesinde işletme performansını doğrudan ve pozitif olarak etkilediği sonucuna varmaktayız. Korelasyon tablosunda her iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon katsayıları ($p < 0,01$) bu bulguyu desteklemektedir. H2 hipotezi sonuç tablosu Tablo 5.17'dedir.

Tablo 5.17. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri

Örgütsel Yetenekler	Standart β	t	P	Sonuç
Global Yetenekler	,223	3,245	,001	Kabul*
Üst Yönetim Yetenekleri	,006	,077	,939	Ret
Ürün Servis Yetenekleri	,144	1,970	,050	Kabul**
Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,133	1,665	,097	Ret
Teknik Yetenekler	-,010	-,136	,892	Ret
Bilgi Sistemleri Yetenekleri	,129	1,669	,096	Ret
Talep Karşılama Yetenekleri	-,070	-,938	,349	Ret
Ortaklık Kurma Yetenekleri	,020	,284	,777	Ret
$F=12,687$		$R^2=0,223$		$p=0,000$

* $p < 0,01$

** $p < 0,05$



5.4.7. Örgütsel Yeteneklerin İçsel Büyüme Stratejileri Üzerine Etkileri

Örgütsel yeteneklerin ürün odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine olan etkilerini test etmek amacıyla H3 hipotezi üzerinde yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.18'de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=33,913$, $p=0,000$). R^2 değeri 0,447 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansını ancak % 44,7'sini açıklayabilmektedir.

Tablo 5.18 : Örgütsel Yeteneklerin Ürün Odaklı Büyüme Stratejilerine Etkileri

Örgütsel Yetenekler	Standart β	T	P	Sonuç
Global Yetenekler	,147	2,530	,012	Kabul**
Üst Yönetim Yetenekleri	-,031	-,478	,633	Ret
Ürün Servis Yetenekleri	,140	2,282	,023	Kabul**
Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,085	1,260	,209	Ret
Teknik Yetenekler	,406	6,428	,000	Kabul*
Bilgi Sistemleri Yetenekleri	,054	,831	,407	Ret
Talep Karşılama Yetenekleri	-,024	-,391	,696	Ret
Ortaklık Kurma Yetenekleri	,015	,257	,797	Ret
F=33,913		R²=0,447		p=0,000

* $p < 0,01$

** $p < 0,05$

Tablodan da görüleceği üzere, örgütsel yeteneğin sekiz boyutundan global yetenekler ($\beta=0,147$; $p < 0,05$), ürün ve servis yetenekleri ($\beta=0,140$; $p < 0,05$) ile teknik yeteneklerin ($\beta=0,406$; $p=0,000$) ürün odaklı büyüme stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer beş örgütsel yetenek boyutunun ise çok anlamlı korelasyon içinde bulunmalarına karşın ürün odaklı stratejiler üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bu analiz sonuçlarına göre desteklenmemiştir.

Örgütsel yeteneklerin pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine olan etkilerini ortaya koymak için H4 hipotezi üzerinde yapılan çoklu regresyon analizi

kullanılarak yapılan testin sonuçları ise Tablo 5.19'dadır. Tabloda modelin olduğu (p<0,01 seviyesinde) anlamlı (F=30,574, p=0,000) olduğu görülmektedir. R² değeri 0,421 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü firma performansını ancak % 42,1 oranında açıklayabilmektedir.



Tablo 5.19. Örgütsel Yeteneklerin Pazar Odaklı Büyüme Stratejilerine Etkileri

Örgütsel Yetenekler	Standart β	T	P	Sonuç
Global Yetenekler	,077	1,302	,194	Ret
Üst Yönetim Yetenekleri	,143	2,183	,030	Kabul**
Ürün Servis Yetenekleri	,084	1,330	,185	Ret
Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,224	3,253	,001	Kabul*
Teknik Yetenekler	,182	2,809	,005	Kabul*
Bilgi Sistemleri Yetenekleri	,005	,069	,945	Ret
Talep Karşılama Yetenekleri	,002	,032	,975	Ret
Ortaklık Kurma Yetenekleri	,088	1,446	,149	Ret
F=30,574		R ² =0,421	p=0,000	

* p<0,01

** p<0,05

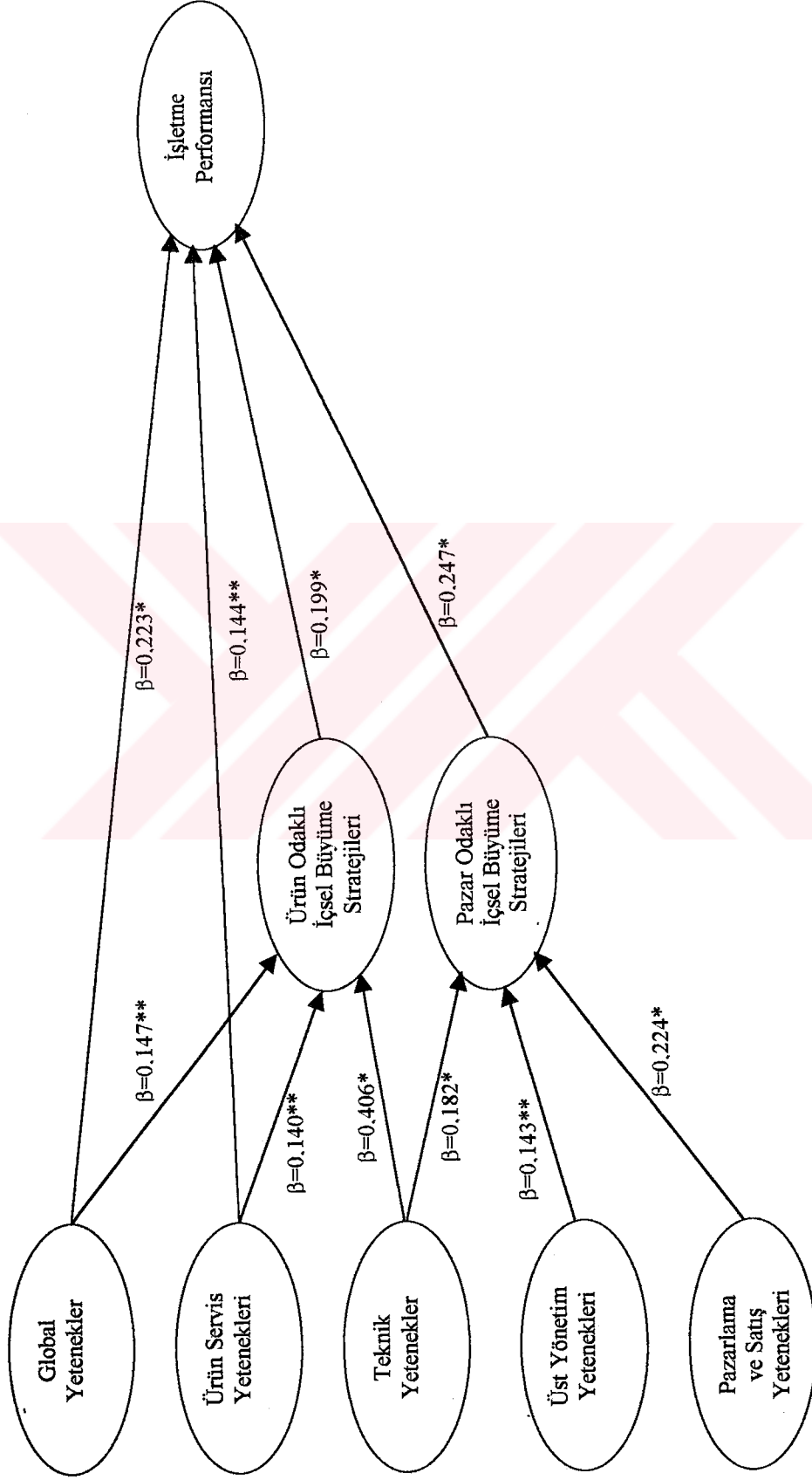
Tablodan da görüleceği üzere, örgütsel yeteneğin sekiz boyutundan üst yönetim yetenekleri ($\beta=0,143$; p<0,05), pazarlama ve satış yetenekleri ($\beta=0,224$; p<0,01) ile teknik yeteneklerin ($\beta=0,182$; p<0,01) pazar odaklı büyüme stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer beş örgütsel yetenek boyutunun ise çok anlamlı korelasyon içinde bulunmalarına karşın ürün odaklı stratejiler üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bu analiz sonuçlarına göre desteklenmemiştir.

5.4.8. İçsel Büyüme Stratejisi Boyutlarının Ara Değişken Etkisi

İçsel büyüme stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu H1 hipotezinin test edilmesi sonuçlarına göre tespit edilmiştir. Örgütsel yeteneklerden global yetenekler ile ürün ve servis yeteneklerinin hem işletme performansı üzerinde hem de ürün odaklı büyüme stratejileri üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahip oldukları H2 ve H3 hipotezleri sonuçlarından görülmektedir.

Teknik yetenekler ise hem ürün hem de pazar odaklı stratejiler üzerine olumlu etkiye sahip olduğu H3 ve H4 hipotezi sonuçlarına göre ortaya çıkmıştır. Ayrıca H4 hipotezi sonuçlarına göre üst yönetim ve pazarlama ve satış yeteneklerinin de pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine pozitif etkisi mevcuttur. Hipotez testleri sonucunda ortaya çıkan bu faktörler arası direkt ilişkiler Şekil 5.2’de gösterilmiştir.

Ancak, H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri bir arada incelendiğinde içsel büyüme stratejilerinin örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkinin arasına girdiği ve içsel büyüme stratejileri üzerine etkisi bulunan bazı örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine olan etkisini ortadan kaldırdığı ya da azalttığı görülmektedir. Ancak H1 hipotezinde de görüleceği üzere içsel büyüme stratejilerin işletme performansı üzerinde direkt ve anlamlı etkileri de bulunmaktadır. Ayrıca modelde yer alan tüm faktörler arasında anlamlı ve pozitif korelasyon bulunmaktadır. Bu da bize içsel büyüme stratejilerinin örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasında kısmi ara değişken etkisi yarattığını göstermektedir (Baron and Kenny, 1986).



* $p < 0,01$
 ** $p < 0,05$

Şekil. 5.2. Hipotez Test Sonuçları

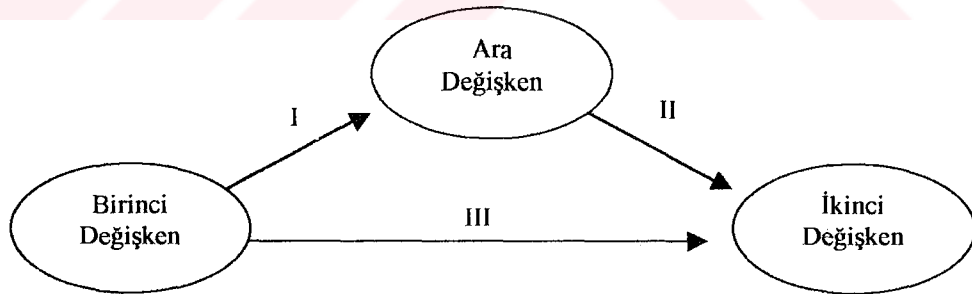
Ortaya çıkan içsel büyüme stratejilerinin örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasında kısmi ara değişken etkisi yarattığı sonucu ışığında bu ilişkiyi test etmek için oluşturulan hipotezler aşağıdadır.

H5 : Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine, içsel büyüme stratejileri üzerine olan direk etkisi dolayısıyla endirekt ve anlamlı etkisi vardır.

H5_a : Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine, ürün odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine olan direk etkisi dolayısıyla endirekt ve anlamlı etkisi vardır.

H5_b : Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine, pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine olan direk etkisi dolayısıyla endirekt ve anlamlı etkisi vardır.

Örgütsel yetenek boyutları üzerine içsel büyüme stratejilerinin ara değişken etkilerini (mediating effects) görebilmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen metot kullanılmıştır. Buna göre, bir ara değişken etkisinden bahsedebilmek için, Şekil 5.3'de gösterilen I, II ve III ilişkilerinin bulunması ve ara değişkenin modele dahil edildikten sonra III. ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelenmesi gerekmektedir.



Şekil.5.3. Ara Değişken İlişkileri

Ayrıca Şekil 5.3'de sembolize edildiği gibi bir ara değişken modelinin geçerliliğinin değerlendirilebilmesi için aşağıda belirtilen dört kriterin bulunması gerekir (Baron and Kenny, 1986).

1. Bağımsız değişken, araya giren değişkenle anlamlı olarak korelasyon içinde bulunmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
3. Bağımsız değişken ve araya giren değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, araya giren değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
4. Bağımsız değişken ve araya giren değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki regresyonunda, araya giren değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisi, bağımsız değişkenin etkisinden daha fazla olmalıdır.

İçsel büyüme stratejilerinin, örgütsel yetenek boyutlarının işletme performansına olan etkileri üzerine bir ara değişken etkisi gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Şekil 5.3'de gösterilen ilişkileri ortaya koyan regresyon modelleri oluşturulmuştur. I ilişkisi korelasyon tablosu sonuçlarına göre, II ve III ilişkisi ise hiyerarşik regresyon tablosu sonuçlarına göre analiz edilmiştir.

Yukarıdaki dört kriter ışığında, içsel büyüme stratejisi uygulayan işletmelerde, ürün odaklı içsel büyüme stratejilerinin, örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisine bir ara değişken etkisi yapacağı H5 hipotezi üzerine, işletme performansı faktörünü bağımlı değişken olarak alarak oluşturulan modeller üzerinde yapılan lineer regresyon analizinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 5.20 ve açıklamaları aşağıdadır:

Tablo 5.20. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkisine, “İçsel Büyüme Stratejilerinin” Ara Değişken Etkisi

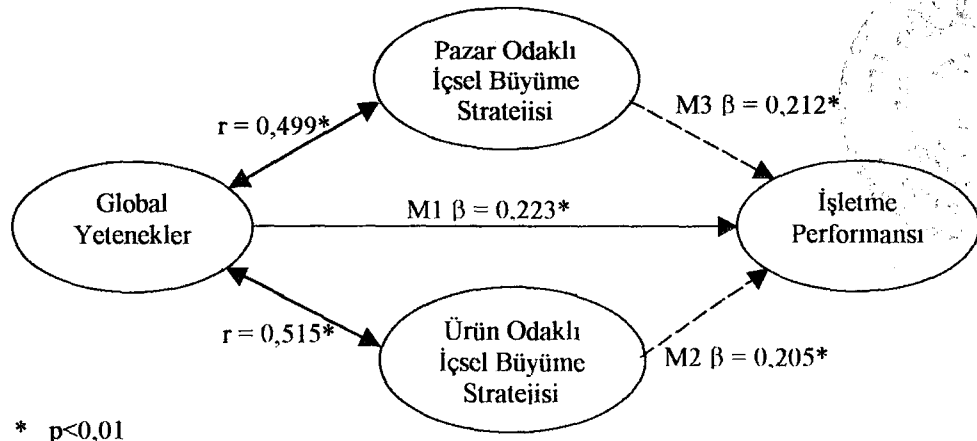
Örgütsel Yetenekler	Model 1	Model 2		Model 3	
	İçsel Büyüme Stratejileri Olmaksızın	Ürün Odaklı İçsel Büyüme Stratejileriyle Birlikte	Değişim	Pazar Odaklı İçsel Büyüme Stratejileriyle Birlikte	Değişim
F	12,687	11,765	- 0,922	11,950	
R ²	0,223	0,229	0,006	0,232	- 0,737
β Global Yetenekler	,223*	,205*	- ,008	,212*	0,009
β Üst Yönetim Yetenekleri	,006	,010	,004	- ,014	- ,011
β Ürün ve Servis Yetenekleri	,144**	,126	- ,018	,132	- ,020
β Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,133	,122	- ,011	,101	- ,012
β Teknik Yetenekler	- ,010	- ,061	- ,051	- ,036	- ,032
β Bilgi Sistemleri Yeteneği	,129	,122	- ,007	,128	- ,026
β Talep Karşılama Yeteneği	- ,070	- ,066	,004	- ,070	- ,001
β Ortaklık Yeteneği	,020	,018	- ,002	,008	,000
β Ürün Odaklı Büyüme Stratejileri		,125			
β Pazar Odaklı Büyüme Stratejileri				,142**	- ,012

* p<0,01

** p<0,05

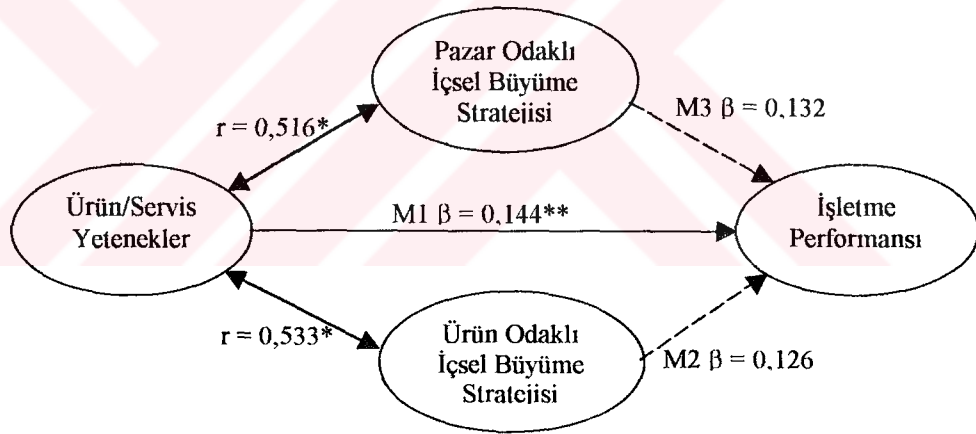
Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisine, içsel büyüme stratejilerinin etkisini incelediğimiz bu analizinde, bağımlı değişken olarak işletme performansı ölçüğü alınmıştır. Önce örgütsel yetenek faktörlerinin bağımlı değişken üzerine olan etkisi, daha sonra da örgütsel yetenek faktörlerinin ürün odaklı içsel büyüme stratejileriyle beraber bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tabloda modelin oldukça (p<0,01 seviyesinde) anlamlı (M1F=12,687, M2F=11,765, M3F=11,950) olduğu görülmektedir. Modellerin R² değerleri, M1R²=0,223, M2R²=0,229, M3R²=0,232 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.20'ye göre hem ürün odaklı hem de pazar odaklı içsel büyüme stratejilerin H1 hipotezi sonuçlarına göre desteklenmiş olan global yeteneklerin işletme performansı üzerine olan pozitif ve anlamlı etkisini azalttığı yani gölgelediği dolayısıyla kısmi ara değişken etkisi gösterdiği görülmektedir. Bu ilişki şekil üzerinde Şekil 5.4'de görülmektedir.



Şekil. 5.4. Global Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerine Endirekt Etkisi

Öte yandan yine H1 hipotezi tarafından desteklenmiş olan ürün ve servis yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini ise her iki içsel büyüme stratejisinin tamamen ortadan kaldırarak tam bir ara değişken etkisi gösterdiği Şekil 5.5’de görülmektedir.



Şekil. 5.5. Ürün/Servis Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerine Endirekt Etkisi

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmamızda ürün odaklı büyüme stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisi de pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden ürün odaklı büyüme stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($\beta=0,199$; $p<0,01$) bulunmuştur.

Daha önceki araştırmalarda da (Jaworski and Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Baker and Sinkula, 1999) tespit edilen pazar odaklı stratejilerle işletme performansı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkili bizim araştırmamızda da aynı şekilde desteklenmiştir ($\beta=0,247$; $p=0,000$).

Bu sonuç, büyümek isteyen işletmeler için pazarın beklenti ve trendlerini doğru olarak algılayabilmenin ve başta üretim faaliyetleri olmak üzere tüm işletme faaliyetlerinin bu tespitler doğrultusunda yürütülmesinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ispat etmiştir. Bu tespitleri yapacak olan ise işletmelerin üst yönetimleriyle onların vizyonları ışığında hareket eden pazarlama ve satış güçleridir.

Her iki türdeki büyüme stratejilerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olması işletmelerinde canlı birer organizma gibi büyüme ihtiyacında oldukları ve başarılı olmak isteyen işletmelerin büyümeleri gerektiği gerçeğini tekrar ortaya koymaktadır.

Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre modeldeki bağımsız değişkenlerden global yetenekler ($\beta=0,223$; $p<0,01$) ile ürün ve servis yeteneklerinin ($\beta=0,144$; $p\leq 0,05$) işletme performansını doğrudan ve pozitif olarak etkilediği sonucuna varmaktayız.

Günümüz iş çevresinin neredeyse tamamen küreselleştiği bir çağda değişkenleri arasında işletmelere ait global pazarlama stratejilerini, global üretim seviyelerini ve servis hizmetlerinin global düzedeği seviyesini içeren global yetenekler faktörünün işletme performansını direkt olarak etkilediğinin araştırma

sonuçlarıyla da desteklenmesi şartıcı değildir. Bu sonuç ışığında büyümek isteyen işletmelerin uygulamaya koyacakları büyüme stratejilerini küreselleşmenin bir sonucu olarak ulusal pazar sınırlarını aşarak uluslararası pazarlarda büyümeyi sağlayacak alternatifler üzerine yoğunlaştırması gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Ürün ve servis yetenekleri faktörünü oluşturan değişkenler incelendiğinde ise bu değişkenlerin büyük bir oranda müşteri isteklerini sürekli göz önünde bulundurarak üretim ve servis faaliyetleri yaparak müşteri güvenini kazanmaya ve bunu bir rekabet avantajı olarak kullanmaya yönelik değişkenler olduğu görülecektir. Buradan da uzun yıllardan beri işletme literatürünü işgal eden müşteri odaklılık ve müşteri odaklı stratejiler seçme ve geliştirmenin büyümek isteyen işletmeler için ne kadar hayati kararlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel yeteneklerin büyüme stratejileri üzerine pozitif ve anlamlı etkileri olduğu hipotezinin sonuçlarında, örgütsel yeteneğin sekiz boyutundan global yetenekler ($\beta=0,147$; $p<0,05$), ürün ve servis yetenekleri ($\beta=0,140$; $p<0,05$) ile teknik yeteneklerin ($\beta=0,406$; $p=0,000$) ürün odaklı büyüme stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Global yetenekler ile ürün ve servis yetenekleri hem işletme performansı üzerinde hem de ürün odaklı büyüme stratejileri üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahip oldukları H2 ve H3 hipotezleri sonuçlarından görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında büyümek için öncelikle ürün odaklı büyüme stratejileri takip etme kararı almış işletmelerin yüksek bir işletme performansı elde edebilmek için günümüzün globalleşen iş çevresi nedeniyle, global yeteneklerini ve bunun yanında müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak yoluyla tercih edilme avantajını işletmeye sağlayacak olan ürün ve servis yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaçları olacağını söyleyebiliriz.

Yapmış olduğumuz analizlere göre, elde edilen sonuçlar önceki bazı araştırmalarla da paralellik göstermektedir. Andersen ve Kheam (1998) araştırmalarında, kabul ettikleri üç örgütsel yetenek boyutu olan pazarlama ve satış yetenekleri, ürün ve servis yetenekleri ve yönetim yetenekleri ile büyüme stratejileri arasındaki ilişkileri incelenmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre hem pazarlama

ve satış yeteneklerinin hem de yönetim yeteneklerinin ürün geliştirme stratejileri üzerine olan anlamlı ve pozitif etkileri olduğu desteklenmiştir. Bizim araştırma sonuçlarımıza göre bu üç yetenekten sadece ürün ve servis yeteneklerinin ürün odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine etkisi desteklenmiştir.

Aynı hipotezin pazar odaklı stratejiler boyutunda ise bu sefer üst yönetim yetenekleri ($\beta=0,143$; $p<0,05$), pazarlama ve satış yetenekleri ($\beta=0,224$; $p<0,01$) ile teknik yeteneklerinin ($\beta=0,182$; $p<0,01$) pazar odaklı stratejiler üzerine pozitif ve anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu hipotezin test edilmesi sonucunda elde edilen sonuçlar ise pazar odaklı stratejilerin işletme performansı üzerinde direkt ve pozitif etkisi olduğunu destekleyen H1 hipotezi sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde; pazar odaklı stratejiler takip ederek büyümek arzusunda olan işletmelerin başarılı işletme performansı değerlerine ulaşabilmeleri için pazarlama ve satış yetenekleri ile üst yönetim yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. H1 hipotezi değerlendirmesi esnasında söylediğimiz gibi pazarın beklentilerini hissedip buna göre gerekli içsel düzenlemeleri yapacak olanlar sırasıyla işletmenin pazarlama ve satış gücü ile onların verileri doğrultusunda çeşitli kararlar alma ve uygulama yetkisinde olan üst yönetimidir.

Andersen ve Kheam (1998) araştırmalarında üst yönetim yeteneklerinin pazar odaklı içsel büyüme stratejilerinden olan pazara nüfuz etme stratejileri üzerine olan etkisi desteklenmemiştir. Araştırmaya konu olan üç yetenek ile Ansoff (1965) büyüme matrisinde bulunan stratejileri karşılaştıran araştırma sonuç matrisindeki diğer tüm ilişkiler anlamlı olarak bulunarak desteklenmiştir. Bizim araştırma sonuçlarımıza göre ise üst yönetim yetenekleri ile pazarlama ve satış yeteneklerinin pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu aynı şekilde desteklenmiştir.

Celuch ve ark.nın (2002) araştırma sonuçları ile bu araştırmanın sonuçlarını karşılaştırdığımızda ise; üst yönetim yetenekleri ve pazarlama ve satış yeteneklerinin pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu her iki araştırmada da desteklenmiştir. Celuch ve ark. (2002) ürün ve servis yetenekleri

ile global yeteneklerin de pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit ederlerken, bu araştırmada bu sonuçlar desteklenmemiştir. Ancak Celuch ve ark.nın (2002) araştırmalarında desteklenmeyen teknik yeteneklerin pazar odaklı içsel büyüme stratejileri üzerine olan etkisi bizim araştırma sonuçlarımıza göre anlamlı olarak bulunmuştur.

Görüleceği üzere gerek H3 ve gerek H4 hipotezi test edilirken teknik yeteneklerin her iki yönlü büyüme stratejisi üzerine de pozitif ve anlamlı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Gerek ürün odaklı stratejilerin gerekse pazar odaklı stratejilerin işletme performansı ile doğrudan ve pozitif etkisi olduğu sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde içsel büyüme stratejileri takip eden işletmelerin kendi üretim yeteneklerini en uygun şekilde kullanarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeleri sonucunda işletme performanslarında beklenen pozitif sonuçları elde edebileceklerini söyleyebiliriz. Ayrıca Ansoff'un ürün-pazar matrisinde yeni ürün ile yeni pazarın kesiştiği strateji olan çeşitlendirme stratejileri özellikle çeşitlendirme stratejilerinde dahi temel olarak bir ürün geliştirme veya yeni bir ürün yaratma faaliyetinin bulunması nedeniyle teknik yeteneklerin geliştirilmesi ihtiyacı duyulmaktadır. Ürün geliştirme stratejisinde ise bu yeteneğe neredeyse birinci öncelikle ihtiyaç duyulmaktadır. Pazar odaklı stratejiler başlığı altına aldığımız pazara nüfuz etme ve pazar geliştirme stratejilerinde dahi girilmeye karar verilen yeni pazarlardaki müşteri taleplerini karşılayabilmek için de teknik yeteneklere ihtiyaç duyulduğu ortadadır.

H3 ve H4 hipotezlerinin test edilmesi sonucunda büyüme stratejileri üzerine doğrudan pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilen bazı örgütsel yeteneklerin içsel büyüme stratejilerinin işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif etkisi olmasına rağmen işletme performansı üzerine doğrudan etkileri olmadığı görülmektedir. Yani bu iki hipotez sonuçları H2 hipotezi sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Bu durumda içsel büyüme stratejilerin bazı yeteneklerin işletme performansı ile olan ilişkisinin arasına girerek bu ilişkiyi ortadan kaldırdığı yani tam bir ara değişken etkisi gösterdiği söylenebilir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri de bu tespiti desteklemiştir. Bu istatistiksel sonuçların değerlendirilmesiyle bir işletmede sadece örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinin beklenen işletme performansını almak için yeterli olmayacağı, örgütsel yeteneklerle içsel büyüme



stratejileri arasındaki korelasyonu da göz önünde bulundurarak, mevcut yeteneklere uygun stratejik kararlara varılması ve takip edilen stratejiler doğrultusunda uygun örgütsel yetenekleri geliştirerek büyümeyi sağlayacak işletme performansına ulaşılacağı sonucuna varılmaktadır. Teece ve ark. (1997) ile Zott (2003) tanımlamalarına uyan örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine kaynak ve rekabet avantajı yaratarak etki ettikleri ancak bu etkinin endirekt bir etki olduğu daha önce yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir (Zott, 2003).

İşletmelerin global ve hızlı değişen çevrede zamanında cevap verebilirlik ile hızlı ve esnek bir şekilde ürün yeniliğine gidebilme performansını gösterebilmesini sağlayan ve operasyonel seviyedeki yetenekleri yaratarak, bünyeye entegre ederek veya uydurarak işletmenin çıktılara endirekt olarak etkisi olan, bu çalışmada stratejik seviyedeki yetenekler olarak ifade edilen dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerinin daha sonra yapılacak araştırmalarda incelenmesi bu konudaki literatüre katkılarda bulunacaktır.

Örgütsel yeteneklerin gerek içsel büyüme stratejileri üzerine gerek işletme performansı üzerine etkilerinin incelenmesi sonucunda, global yeteneklerin hem ürün odaklı içsel büyüme stratejilerini hem de işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular içsel büyüme stratejilerinin işletme performansı üzerine pozitif ve anlamlı etkileri olduğu, aynı zamanda her üç faktör arasında anlamlı korelasyon bulunduğu bulgularıyla birlikte değerlendirildiğinde; küreselleşen ekonomi dünyasında sağlıklı bir şekilde büyümek ve işletme performanslarında bunun olumlu çıktılarını elde etmek isteyen işletmelerin pazarlama, üretim ve servis hizmetlerinden oluşan global yeteneklerini geliştirmeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Sadece sözü bahsi geçen bu üç faktörü içerecek şekilde daha da daraltılmış bir araştırmanın büyümelerini büyük ölçüde tamamlamış ve başarılı işletme performansı elde etmiş işletmeler üzerinde tekrarlanması işletmelerimize bir yön gösterme misyonu da taşıyabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

1. AKDEMİR, Ali, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1992
2. AKIN, H.Bahadır, Küçük işletmelerde büyüme ve örgütsel sorunlar, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Sayı.3, s.13-27, 2002
3. ANDERSEN, Otto and KHEAM, Low Suat, Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study, International Business Review, Vol.7, pp.163-184, April 1998
4. ARTHUR, Thomson, Strategic Management Concept and Caseses, Plano Texas, Business Publication Inc, 1987
5. ARAT, Melih, Değişimin Liderleri, Mavi Kitaplar, İstanbul, 2001
6. AUSTIN, James E., Principles for partnership, Leader to Leader, No.18, pp.44-50, Fall 2000
7. BAKER, W.E. and SINKULA, J.M., The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, Journal of Academy Marketing Science, Vol.27, pp.31-44, 1999
8. BARON, R.M. and KENNY, D.A., The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182, 1986
9. BENNIS, Warren, Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayınları, İstanbul, 2002
10. BENNIS, Warren, Liderlerin lideri olmak, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen: Rowan GIBSON, s.133-144, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997
11. BOYETT, Jimmy T. and BOYETT, Joseph H., The Guru Guide, The Best Ideas of the Top Management Thinkers, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 1998
12. BOZKURT, Veysel, Küreselleşme: kavram, gelişim ve yaklaşımlar, www.isguc.org/arc_view.php?ex=87, Erişim: 29.11.2003
13. CELUCH, Kevin G., KASOUF, Chickery J. and PERUVEMBA, Venkatarishnan, The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities, Industrial Marketing Management, Vol.31, pp.545-554, 2002

14. CEYLAN, Ali, İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001
15. CHANG, Shih-Chia, LIN, Neng-Pai, YANG, Chen-Lung and SHEU, Chewn, Quality dimensions, capabilities and business strategy: an empirical study in high-tech industry, Total Quality Management, Vol.14, No.4, pp.407-421, 2003
16. CÖMERT, Servet, Jeopolitik, Jeostrateji ve Strateji, Harp Akademileri Yayınları, İstanbul, 2000
17. CRISTENSEN, Clayton M., Assessing your organization's innovation capabilities, Leader to Leader, No.21, pp.27-37, Summer 2001
18. ÇOBAN, Hasan, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1997
19. ÇOLAKOĞLU, Mustafa, 2002 KOBİ Rehberi, TOBB Yayınları, Ankara, Nisan 2002
20. DANIELS N. Caroline, Information Technology, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham
21. DAVID, Fred R., Strategic Management, Prentice Hall International Edition, USA, 2000
22. DAVIDSON, Kenneth, Do megamergers make sense?, Journal of Business Strategy, Vol.7, No.3, p.45, Winter, 1987
23. DAVIES, Andrew and BRADY, Tim, Organizational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions, Research Policy, Vol.29, pp.931-953, 2000
24. DEMING, W. Edwards, (Çev.: Cem AKAŞ), Krizden Çıkış, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998
25. DESS, G.S. and ROBINSON, R.B., Measuring organizational performance in the absence of objective measures, Strategic Management Journal, Vol.5, No.3, pp.265-273, 1984
26. DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Marmara Üniversitesi İkt.İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994
27. DRUCKER, Peter F., (Çev.: Bülent TOKSÖZ), Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1998
28., (Çev.: İrfan BAHCIVANGİ ve Gülenay GORBON), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2000

29., (Çev.: Mehmet ZAMAN), Geleceğin Toplumunda Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003
30. EISENHARDT, Katleen M. and MARTIN, Jeffrey A., Dynamic capabilities: what are they?, Strategic Management Journal, Vol.21, pp.1105-1121, 2000
31. ELLİS, B.B., MİNSEL, B. and BECHER,P., Evaluation of Attitude Survey Translations: An Investigation Using Item Response Theory, International Journal Psychology, Vol.24, pp.665-684, 1989
32. EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul, 2001
33., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul, 2002
34. ERGÜN, Ercan, İşletmelerdeki kültürel özelliklerin işletme performansına etkileri üzerine bir uygulama, Doktora Tezi, 2003
35. EROL, İsmail, Order fulfillment: the hidden key to e-commerce success, Bilim Dergisi, KHO Yayınları, Cilt.13, Sayı.1, s.85-99, 2003
36. FUCHS, Peter H., MIFFLIN, Kenneth E., MILLER, Danny and WHITNEY, John O., Strategic integration: competing in the age of capabilities, California Management Review, Vol.42, No.3, pp.118-147, 2000
37. GARİH, Üzeyir, Yönetim Teknikleri, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000
38. GRANT, R., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, Vol.33, pp.114-135, Spring 1991
39. GRIFFIN, Ricky W., Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
40. GROVE, Andrew S., (Çev: Özlem DİNÇKAL, Ferma LEKESİZALIN), Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997
41. HALİS, Muhsin, Örgütsel iletişime ilişkin bir değerlendirme, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi Yayını, Nevşehir, Mayıs 2000
42. HALL, R., A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, Vol.14, pp.607-618, 1993
43. HAMEL, Gary ve PRAHALAD, C.K., (Çev: Zülfü DİCLELİ) Geleceği Kazanmak, İnkilap, 1996
44. HARRIGAN, Kathryn Rudie, Joint ventures: linking for a leap forward, Planning Review, Vo.14, No.4, p.10, July-August, 1986

45. HELFAT, Constance E. and PETERAF, Margaret A., The dynamic resource-based view: capability lifecycle, Strategic Management Journal, Vol.24, pp.997-1010, 2003
46. HITT, Michael A., HOSKISSON, Robert E. and KIM, Hicheon, International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, Academy of Management Journal, Vol.40, No.4, pp.767-798, 1997
47. Hürriyet Gazetesi, www.hurriyetim.com, 06.08.2003
48., www.hurriyetim.com, 11.08.2003
49., www.hurriyetim.com, 12.08.2003
50., www.hurriyetim.com, 19.08.2003
51. Kuzey Karolina Eyalet Üniversitesi web sitesi,
<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/reliab.htm>
52. İhracatı Geliştirme Merkezi internet sitesi, www.igeme.com.tr, Erişim: 05.10.2003
53. JAWORSKI, B.J. and KOHLI, A.K., Market orientation: antecedents and consequences, Journal of Marketing, Vol.57, pp.53-70, 1993
54. JOHNSON, Mike, (Çev.: Sinem GÜL), Gelecek Binyılda Yönetim, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998
55. KABADAYI, Ebru Tümer, İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.6, s.61-75, 2002
56. KALEKA, Anna, Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters, Industrial Market Management, Vol.31, pp.273-283, 2002
57. KAVRAKOĞLU, İbrahim, GEDİK, Süleyman ve BALKIR, Melike, Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD Yayın No: 322, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 2002
58. KIM, W. Chan ve MAUBORGNE, Renee, Değer yaratma, Büyüme Stratejileri, MESS Yayınları, No: 305, s. 33-58, İstanbul, Eylül 1999
59. KING, Adelaide W. and ZEITHAML, Carl P., Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox, Strategic Management Journal, Vol.22, pp.75-99, 2001

60. KIRIM, Arman, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
61. KOBİ internet portalı, www.kobiline.com , Erişim: 12.10.2003
62. KOHLI, A.K. and JAWORSKI, B.J., Market orientation: the construct, research implications, and managerial consequences, Journal of Marketing, Vol.54, pp.1-18, 1990
63. KOTHA, S. and ORNE, D., Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis, Strategic Management Journal, Vol.10, No.3, pp.211-231, 1989
64. KOTLER, Philip, Geleceğin pazarının haritasını çıkarmak, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen: Rowan GIBSON, s.175-186, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997
65. KOTTER, John P., Kültürler ve koalisyonlar, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen: Rowan GIBSON, s.147-158, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997
66. KOTTER, John P., Winnig at change, Leader to Leader, No.10, pp.27-33, Fall 1998
67. LAUDON, Kenneth and LAUDON Jane, Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise, Prentice Hall, 2000
68. LEE, Jae-Nam, The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, Information & Management, Vol.38, pp.323-335, 2001
69. LEI, David and SLOCUM Jr., John W., Organization designs to renew competitive advantage, Organizational Dynamics, Vol.31, No.1, pp.1-18, 2002
70. LEWIS Pamela S., GOODMAN, Stephan H. and FANDT, Patricia M., Management, Challenges in the 21 st Century, West Publishing Company, St.Paul, 1995
71. MERT, İbrahim S., Stratejik yönetimde bilgi teknolojisinin önemi ve kullanımı, www.kho.edu.tr, Erişim: 26.06.2003
72. MEYDAN LAROUSSE, Sabah Yayınları, İstanbul, 1992
73. MINTZBERG, Henry, The Strategy Process Concept and Context, Eaglewood Clif Prentice Hall, 1992
74. Milliyet Gazetesi, Business, Sayı.5, s.12, 17.08.2003
75. MOINGEON, Bertrand, RAMANANTSOA, Bernard, METAIS, Emmanuel and ORTON, J. Douglas, Another look at strategy-structure relationships: the

- resource-based view, European Management Journal, Vol.16, No.3, pp.297-305, 1998
76. MONTGOMERY, Cynthia A. ve COOLIS, David J., Şirket avantajı oluşturmak, Şirket Stratejisi, MESS Yayınları, No.327, s.11-40, İstanbul, Haziran 2000
77. MÜFTÜOĞLU, M. Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2002
78. ONAL, Güngör, Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000
79. ÖZ, Özlem, Stratejik yönetim dalının sınırlarını yeniden tanımlamak: Michael E. Porter’in son çalışmalarının bir değerlendirilmesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi Yayını, s.145-153, Nevşehir, Mayıs 2000
80. PAMUK, Gündüz, Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997
81. PEATTIE, Ken, Strategic planning, Long Range Planning, pp10-11, July 1993
82. PETERS, Thomas J. ve WATERMAN, J., Robert H., (Çev.: Doç.Dr. Selami SARGUT), Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar, İstanbul, 1995
83. PORTER, Michael, Yarının avantajlarını yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen: Rowan GIBSON, s.45-55, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997
84. PRAHALAD, C.K., Büyüme stratejileri, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen: Rowan GIBSON, s.57-66, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997
85. RIES, Al ve TROUT, Jack, Karışık bir dünyada odaklanmak, Geleceği Yeniden Düşünmek, Derleyen: Rowan GIBSON, s.161-173, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997
86. ROSENZWEIG, Eve D., ROTH, Aleda V. and DEAN Jr., James W., The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers, Journal of Operations Management, Vol.21, pp.437-456, 2003
87. ROTH, Philip L., BE VIER, Craig A., Response Rates M HRM/OB Survey Research: Norms and Correlates, 1990-1994, Journal of Management, Vol.24, No.1, pp.97-117, 1998

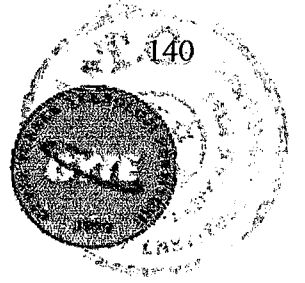
88. SAPP, Richard W. and SMITH, Rager, Strategic management for bankers, The Planning Forum, s.9, 1984
89. SCHULTHEIS, Robert and SUMNER Mary, Management Information Systems: The Manager's View, McGraw-Hill, New York, 1998
90. SINKULA, J.M., Market information processing and organizational learning, Journal of Marketing, Vol.58, pp.35-45, 1994
91. STALK Jr., George, PECAUT, David K. ve BURNETT, Benjamin, Dayatmaları kırarak hızlı büyüme, Büyüme Stratejileri, MESS Yayınları, No: 305, s. 11-32, İstanbul, Eylül 1999
92. STALK Jr., George, EVANS, Philip ve SHULMAN, Lawrence E., Yeteneklere dayalı rekabet, şirket stratejisinde yeni kurallar, Şirket Stratejisi, MESS Yayınları, No: 327, s. 171-202, İstanbul, Haziran 2000
93. STIMPERT, J.L. and DUHAIME, Irene M., Seeing big picture: the influence of industry, diversification, and business strategy on performance, Academy of Management Journal, Vol.40, No.3, pp.560-583, 1997
94. SWAMIDASS, P.M. and NEWELL, W.T., Manufacturing strategy, enviromental uncertainty and performance: a path analytic model, Management Science, Vol.33, No.4, pp.509-523, 1987
95. TEECE, David.J., PISANO, Gary and SHUEN, Amy, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vo.18, No.7, pp.509-533, 1997
96. USTA, Yasemin, Stratejik yaklaşım, www.danismend.com.tr, Erişim: 22.01.2003
97. VICKERY, S.K., DROGE, C. and MARKLAND, R.E., Production competence and business strategy: do they affect business performans?, Decision Science, Vol.24, No.2, pp.435-455, 1993
98. VICKERY, S.K., DROGE, C. and MARKLAND, R.E., Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry, Journal of Operation Management, Vol.15, No.4, pp.317-330, 1997
99. WARD, P.T., LEONG, G.K. and BOYER, K.K., Manufacturing proactiveness and performance, Decision Science, Vol.25, No.3, pp.337-358, 1994
100. WARD, P.T., McCREERY, J.K., RITZMAN, L. and SHARMA, D., Competitive priority in operations management, Decision Science, Vol.29, No.4, pp.1035-1046, 1998

101. WINTER, Sidney G., The satisficing principle in capability learning, Strategic Management Journal, Vol.21, pp.981-996, 2000
102. YAMIN, Shahid, GUNASEKARAN, A., and MAVONDO, Felix T., Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis, Technovation, Vol.19, pp.507-518, 1999
103. YASUDA, Hiroshi and IJIMA, Junichi, Linkage between strategic alliances and firm's business strategy: the case of semiconductor industry, Technovation (Basımda), 2003
104. YILMAZ, Cengiz, Salesforce cooperation: the impact of relation task, organizational, and personal factors, Doktora tezi, 1999
105. ZOTT, Christoph, Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation, Starategic Management Journal, Vol.24, pp.97-125, 2003

ÖZGEÇMİŞ

1965 yılında Üsküdar-İSTANBUL'da doğan A. Zafer ACAR, ilkökul ve Ortaokul eğitimini babasının mesleği nedeniyle beş ayrı şehirde tamamladıktan sonra 1979 yılında girdiği Kuleli Askeri Lisesinden 1983 yılında mezun olmuştur. 1983 yılında başladığı Kara Harp Okulu'ndan 1987 yılında Piyade Teğmen olarak mezun olduktan sonra bir yıl süreyle Piyade Okul Komutanlığı Tuzla-İSTANBUL'da mesleki eğitim görmüştür. İlk atama yeri olan Lefkoşa-KIBRIS'ta Kıbrıs Barış Kuvvetleri K.T.K.A.K.lığı emrinde görevliyken bir kaza sonucu yaralanarak sıhhi sebeplerle sınıf değiştirmiş ve Levazım sınıfına ayrılmıştır. Daha sonra sırasıyla, Çorlu-TEKİRDAĞ ve ERZURUM'da görev yapmıştır. Halen Levazım Maliye Okul Komutanlığı Küçükalyalı-İSTANBUL'da Bilgi Toplama ve Dokümantasyon Şube Müdürü ve aynı zamanda öğretim elemanı olarak görev yapmaktadır.

Yük.Hemş. H. Bahar ACAR ile evli olup, B. Burak adında bir erkek çocuğu vardır. İyi seviyede İngilizce bilmektedir.



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Büyüme Stratejisi İzleyen İşletmelerin, Örgütsel Yetenekleri İle İşletme Performansı İlişkisi” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımızla

Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR
A.Zafer ACAR

Araştırma Sorumlusu : A.Zafer ACAR acar_zaffer@yahoo.com
Araştırma Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Cemal ZEHİR zehir@gyte.edu.tr
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
P.K. 141
Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 653 84 97
Fax: (262) 653 84 90

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası <input type="checkbox"/> Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek <input type="checkbox"/> İnşaat <input type="checkbox"/> Perakende <input type="checkbox"/> Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Turizm <input type="checkbox"/> İlaç <input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil <input type="checkbox"/> Makine/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Ana Metal <input type="checkbox"/> Elektronik/Haberleşme <input type="checkbox"/> Büro Mlz. <input type="checkbox"/> Dayanıklı Tüketim Malları İmalatı <input type="checkbox"/> Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı	:
Çalıştığı Departman	:
Unvanı / Statüsü	:
Yaşı ve Cinsiyeti	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

