

**İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMLERİYLE İŞ
SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
TÜRKİYE'DEKİ İLK 500 SANAYİ KURULUŞU ÜZERİNDE
YAPILAN ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Kasım YILMAZ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**Karabük
EKİM/2017**

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMLERİYLE İŞ
SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
TÜRKİYE'DEKİ İLK 500 SANAYİ KURULUŞU ÜZERİNDE
YAPILAN ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Kasım YILMAZ**




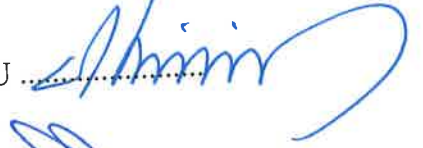

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**Karabük
EKİM/2017**

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Kasım YILMAZ'a ait "İşletmelerin Stratejik Yönelimleriyle İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişki: Türkiye'deki İlk 500 Sanayi Kuruluşu Üzerinde Yapılan Araştırma" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Doktora programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Doç.Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK	
Danışman Üye	:Prof.Dr. Abdullah KARAKAYA	
Üye	:Doç.Dr. Şaban ESEN	
Üye	:Yrd.Doç.Dr. Ersin MÜEZZİNOĞLU	
Üye	:Yrd.Doç.Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	

Tez Sınavı Tarihi: 09.10.2017

¹Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile **Doktora** derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Sinan YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür V.



DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı duşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.



30/10/2017

Kasım YILMAZ

ÖNSÖZ

İş sürekliliği yönetimi (İSY) işletmelerin ciddi kriz anlarında ayakta kalmalarıyla ilgilenmesi yönüyle işletmeler açısından giderek stratejik olarak daha fazla önem arzeden bir süreç haline gelmiştir. İş sürekliliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin de bir maliyeti olduğundan İSY'nin etkinliğinin sağlanması bir zorunluluktur. Bu çalışmada işletmelerin üstün performans ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik seçimleri olan stratejik yönelimlerinin iş sürekliliği yönetimiyle ilişkisi araştırılmış, ulaşılan sonuçlar değerlendirilerek öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmamda ve lisansüstü eğitim sürecimde bilgisini ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya; tez sürecinde çalışmama önemli destek ve katkı sağlayan Tez İzleme Kurulu Üyeleri Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK, Yrd. Doç. Dr. Ersin MÜEZZİNOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a ; tez savunmasındaki katkılarından dolayı Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK ve Doç. Dr. Şaban ESEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca proje desteklerinden dolayı üniversitemiz BAP Koordinatörlüğüne, emeklerinden dolayı Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı'nın tüm öğretim üyelerine, destek ve sabırlarından dolayı da eşim Gülgün, kızlarım Nihan ve Nisa'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Kasım YILMAZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	İ
İÇİNDEKİLER	İİ
KISALTMALAR	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
KURAMSAL ÇERÇEVE	
1.1.STRATEJİK YÖNETİM	4
1.1.1.Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı.....	4
1.1.2.Stratejik Analiz	9
1.1.2.1.İşletmenin Makro Çevresi.....	11
1.1.2.2.Endüstriyel Rekabet Güçleri	12
1.1.2.3.Stratejik Gruplar	15
1.1.2.4.Endüstri Yaşam Döngüsü Analizi	15
1.1.2.5.İşletmenin Kaynak ve Kabiliyetleri.....	16
1.1.2.6.Ayrıcalıklı Üstünlükler	16
1.1.2.7.Rekabet Avantajı	17
1.1.2.8.Değer Zinciri ve Analizi	20
1.1.3.Stratejilerin Oluşturulması ve Uygulanması.....	21
1.1.3.1.Şirket Düzeyinde Stratejiler	21
1.1.3.2.İşletme Düzeyinde Stratejiler	21
1.1.3.3.Fonksiyonel Stratejiler	24
1.1.4.Stratejik Kontrol.....	31
1.2.STRATEJİK YÖNELİM	32

1.2.1.Stratejik Yönelimin Tanımı ve Kapsamı	32
1.2.2.Stratejik Yönelim Bileşenleri	37
1.2.2.1.Misyon.....	37
1.2.2.2.Vizyon	39
1.2.2.3.Değerler.....	41
1.2.2.4.Amaçlar ve Hedefler	43
1.2.3.Stratejik Yönelimin Boyutları	45
1.2.3.1.Pazar Yönelimli Olmak	45
1.2.3.2.Teknoloji Yönelimi	47
1.2.3.3.Girişimcilik Yönelimi	49
1.2.3.4.Öğrenme Yönelimi.....	52
1.2.3.5.Markalaşma Yönelimi	54
1.2.3.6.Rakip Yönelimi	55
1.3.İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ.....	56
1.3.1.İş Sürekliliği Yönetimi Tanımı ve Kapsamı	57
1.3.2.İSYS Oluşturulması ve Uygulanması.....	63
1.3.2.1.Örgütsel Çerçeve.....	65
1.3.2.2.Liderlik	66
1.3.2.3.Planlama	68
1.3.2.4.Destek.....	68
1.3.2.5.Operasyon.....	69
1.3.2.6.Performans	75
1.3.2.7.Geliştirme	76
1.3.3.İSYS Alanında Temel Uluslararası Standartlar	76

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE'DEKİ İLK 500 SANAYİ KURULUŞU ÜZERİNDE YAPILAN
ARAŞTIRMA

2.1.ARAŞTIRMANIN TANITILMASI	80
2.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	80

2.1.2.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	83
2.1.3.Araştırma Konusunda Yapılmış Yayın ve Çalışmalar.....	84
2.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	88
2.2.1.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	88
2.2.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	96
2.2.3.Veri Toplama Yöntemi.....	96
2.2.4.Araştırma Verilerinin Analizi.....	98
2.3.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	99
2.3.1.Tanımlayıcı Bilgilere Yönelik Bulgular.....	100
2.3.2.İşletmelerin Stratejik Yönelim Boyutlarına Ait Frekans Analizi	101
2.3.3.İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimi ve Boyutlarına Ait Frekans Analizi	104
2.3.4.İşletmelerin Stratejik Yönelimlerinin Tanımlayıcı Bilgilere Göre Karşılaştırılması.....	106
2.3.5.İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların Tanımlayıcı Bilgilere Göre Karşılaştırması.....	110
2.3.6.İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve İş Sürekliliği Yönetimi İlişkisi	117
2.3.7.Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	118
SONUÇ.....	123
KAYNAKÇA.....	128
EKLER.....	142
ÖZET.....	159
ABSTRACT.....	161
ÖZGEÇMİŞ.....	163

KISALTMALAR

ANSI	:Amerikan Milli Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute)
Ar-Ge	:Araştırma ve Geliştirme
BCI-GPG	:İş Sürekliliği Enstitüsü (Business Continuity Institute) - İyi Uygulamalar Rehberi (Good Practices Guide)
BS	:İngiliz Standartlar Kuruluşu (British Standards)
ISO	:Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Standards Organization)
ITIC	:Bilgi Teknolojisi İstihbarat Danışma Şirketi (Information Technology Intelligence Consulting)
İSO	:İstanbul Sanayi Odası
İSY	:İş Sürekliliği Yönetimi
İSYS	:İş Sürekliliği Yönetim Sistemi
MTPD	:MaksimumKatlanılabilir Kesinti Süresi (Maximum Tolerable Period of Disruption)
NFPA	:Milli Yangından Korunma Ajansı (National Fire Protection Agency)
PUKÖ Modeli	:Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al Modeli
RPO	:Kurtarma Nokta Hedefi (Recovery Point Objective)
RTO	:Kurtarma Zaman Hedefi (Recovery Time Objective)
SWOT	:Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler, (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Ansoff'un Büyüme Vektörü	24
Tablo 2. İSYS Temel İlkeleri.....	64
Tablo 3. Araştırma Konusunda Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Sonuçları	84
Tablo 4. Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı Aralıkları	99
Tablo 5. İşletmelerin Stratejik Yönelimleri Ölçeğinin Güvenirlilik İstatistikleri.....	99
Tablo 6. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimi Ölçeğinin Güvenirlilik İstatistikleri	100
Tablo 7. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular.....	101
Tablo 8. İşletmelerin Stratejik Yönelim Boyutları Frekans Analizi.....	102
Tablo 9. İşletmelerin Stratejik Yönelimleri Ölçeğine Ait Frekans Analizi	103
Tablo 10. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimi Boyutları Frekans Analizi	104
Tablo 11. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimi Ölçeğine Ait Frekans Analizi	105
Tablo 12. İşletmelerin Stratejik Yönelimine İlişkin Algıların Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Karşılaştırılması	107
Tablo 13. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Algıların Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	108
Tablo 14. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Algıların Katılımcıların Sektördeki Deneyimine Göre Karşılaştırılması	109
Tablo 15. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Algıların İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması	110
Tablo 16. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Karşılaştırılması	111

Tablo 17. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	113
Tablo 18. İşletmelerdeki İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların Katılımcıların Sektördeki Deneyimine Göre Karşılaştırılması	114
Tablo 19. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması	116
Tablo 20. İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ile İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişki	117
Tablo 21. Stratejik Yönelime İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları	119
Tablo 22. Teknolojik Yönelime İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları	120
Tablo 23. Pazar Yönelimine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları	120
Tablo 24. Girişimcilik Yönelimine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları	121
Tablo 25. Öğrenme Yönelimine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Stratejik Planlama Sürecinin Bileşenleri	7
Şekil 2. Porter'in Rekabet Güçleri Modeli	13
Şekil 3. Üstünlük Temelli Sürdürülebilir Rekabet Avantajı.....	17
Şekil 4. Rekabet Avantajının Temel Faktörleri	19
Şekil 5. İşletmenin Paydaşlarına Karşı Sorumluluklarına İlişkin Performans Boyutları	38
Şekil 6. Vizyon Bildirimi.....	40
Şekil 7. Temel Örgütsel Değerlerin Etkileri	42
Şekil 8. Örgütsel Değer Şekilleri	43
Şekil 9. Entegre Pazarlama İletişimi, Pazar ve Marka Yönelimi Kesişimi	55
Şekil 10. İş Sürekliliği Yönetimi Yaşam Döngüsü.....	60
Şekil 11. Risk Yönetimi Aşamaları	72
Şekil 12. Araştırmanın Modeli.....	89

GİRİŞ

Stratejik yönetim işletmelerin dış çevre, rekabet şartları ve dinamiğini değerlendirmek yanında kendi kaynak ve kabiliyetlerini kullanmak suretiyle rekabet avantajı sağlamaya yönelik gerçekleştirilen dinamik ve bütünsel bir süreçtir. Stratejik yönetim tepe yönetimince yerine getirilen bir fonksiyondur ve işletmelerin diğer fonksiyonları arasındaki uyumu da sağlar. Stratejik yönetimde faaliyetlerde etkinlik ve etkililiğin sağlanmasına odaklanılır.

Stratejik yönelim ise işletmelerin, faaliyet gösterdikleri alanda daha iyi performans ve sürdürülebilir başarı için oldukça önemli görülen fonksiyonel bir veya birden fazla alana odaklanarak en fazla değer yaratmaya yönelik eğilimleridir. Stratejik yönelimler işletmelerin bilinçli olarak yaptıkları fonksiyonel strateji seçimleridir. İşletmeler yönelimlerini belirleyen stratejik direktiflerle üstün performansı yakalamaya yönelik örgütsel davranışlar geliştirmeyi amaçlarlar. Bu davranışlar işletmelerin özellikle üst yönetimlerinin inanç, fikir ve çevreyi algılama şekliyle, değişen şartlara karşı reaksiyonlarını yansıtır. Stratejik yönelimler alınan stratejik kararların özelliklerinden kaynaklanan tutum ve tarzlardır ve işletmenin çevresindeki şartları etkilemek veya uyum göstermek yoluyla kendi lehlerine bir durum yaratmak hedeflidirler. Stratejik yönelim çabaları stratejik yönetim sürecinin bir parçasıdır.

İş sürekliliği yönetimi (İSY), işi kesintiye uğratarak maddi ve manevi zarara uğratabilecek, etki derecesine bağlı olarak işletmenin yaşamasını da etkileyebilecek her türlü muhtemel olaya karşı dayanıklılığı ve müdahale kabiliyetini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü sürecidir. İSY, örgütün iş kesintisi şartlarının oluşmasını engellemek, olması durumunda ise önceden belirlenen süreler içerisinde ve yeterli seviyede ürün/hizmet üretimini ve kritik iş süreçlerinin devamını sağlamak amaçlıdır.

İSY özellikle son 20 yıl içerisinde gelişen bir yönetim süreci ve disiplin olarak ortaya çıkmıştır. İşletmelerde daha önceleri risk yönetimi veya afet yönetimi kapsamında ele alınan ve kapsamı dar tutulan İSY, günümüzde ayrı bir disiplin olarak ele alınmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. Uluslararası Standartlar Teşkilatı tarafından (ISO) 2012 yılında hazırlanan (International Standards Organization) ISO 22301 nolu standart uluslararası düzeyde kabul gören ve etkin iş sürekliliği sisteminin gerekliliklerini kapsayan bir standarttır. İş sürekliliğinin sağlanmasına yönelik alınan tedbirlerin maliyeti sebebiyle işletmelerde iş sürekliliği yönetim sistemlerinin (İSYS) etkinliğinin sağlanması bir zorunluluktur. Daha önceleri afetlerle gündeme gelen veya yasal zorunluluklar gereği üzerine düşülen iş sürekliliği konusu artık işletme stratejileriyle birleşik olarak ele alınan stratejik bir konu haline gelmiştir. İşletmeler açısından stratejik öneme sahip olan iş sürekliliği yönetim sisteminin etkin olabilmesi için sistem gerekliliklerinin yerine getirilmesi gereklidir. İşletmelerde iş sürekliliği yönetim sistemi gerekliliklerinin yerine getirilmesini etkileyen stratejik faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi bu çerçevede önem taşımaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin stratejik yönelimleriyle, iş sürekliliği yönetimleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. Böylece işletmelerin örgütsel hedeflerine uygun iş sürekliliği yönetimi politikaları oluştururken hangi stratejik yönelimlere daha fazla ağırlık vermesi gerektiği konusunda bir fikir sahibi olmak mümkün olabilecektir. Sözkonusu ilişkinin varlığı İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 yılı en başarılı ilk beşyüz sanayi firması üzerinde yapılan bir araştırma çerçevesinde incelenmektedir. Araştırmanın bu firmalar üzerinde yapılmasının tercih edilmesinin sebebi, kurumsallık sebebiyle bu işletmelerin İSY örgütlenmesi hakkında daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi oldukları kanaatidir.

Stratejik yönelim işletmelerde rekabet avantajı ve üstün performans sağlama hedeflidir. Üstün performansın en önemli ölçütlerinden birisi de karlılıktır. İş kesintileri işletmelerde doğrudan zarara yol açan olaylar olarak karlılığı olumsuz etkilerler. Bu sebeple iş sürekliliği yönetimi işletmeler açısından stratejiktir.

Bu kapsamda çalışmada, alan araştırması öncesinde, birinci bölümde, stratejik yönelim kavramını kapsayan ve kaynaklık eden stratejik yönetim kavramı,

ardından stratejik yönelim ve iş sürekliliği yönetimi kavramları hakkında literatür araştırmasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise işletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgiler paylaşılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan stratejik yönetim, stratejik yönelim ve iş sürekliliği yönetimi kavramları tüm bileşenleriyle birlikte kapsamlı olarak incelenmektedir.

1.1. STRATEJİK YÖNETİM

Genel yönetim sürecinin bir parçası olan stratejik yönetim, özellikle örgütlerin tepe yöneticilerinin ilgi sahasına giren ve örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesiyle ilgili faaliyetlerdir (Dinçer, 2013:35). Stratejik yönetim kavramı, işletmenin rekabet avantajı ve sürdürülebilir karlılığını sağlayabilmek amaçlı oluşturulan stratejiler hakkındaki literatür araştırması sonuçları aşağıda sunulmuştur.

1.1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji işletmenin geleceğiyle ve gerçekçi bir istikametiyle ilgilidir. Kelime anlamı olarak strateji sevk etme, yöneltme ve götürme gibi anlamlara gelir. Strateji kavramı yüzyıllarca askeri literatürde kullanılmış bir kavramdır. Milattan önce 500 yıllarında Sun Tzu tarafından savaş sanatı çerçevesinde stratejik kararlar alınmasıyla ilgili olarak ortaya konan fikirler bu alandaki ilk çalışmalar olarak kabul edilmektedir. İşletme ve yönetim alanında 20.yüzyılın ikinci yarısında kullanılan strateji kavramı işletmenin çevresiyle ilişkilerinin düzenlenmesi ve üstünlük sağlama amacıyla kaynakların yönlendirilmesi anlamına geliyordu. Bütüncül bir yaklaşımla strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi,

faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 2013: 21).

Tarakçı'ya göre strateji bir kazanma oyunudur. Başarı getiren her hamle stratejik bir düşüncenin eseridir. Strateji sahip olana rekabet avantajı kazandıran nesne veya davranış biçimidir. Strateji, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, sonuç odaklı, dinamik kararlar topluluğudur. Stratejiden bahsedebilmek için öncelikle belirlenmiş bir hedef gerekmektedir. Stratejik düşünme ve yönetim iki karar aşamasından oluşur. Bunlardan ilki hedef kararı, ikincisi ise strateji kararıdır. Hedefsiz strateji bir anlam ifade etmediği gibi, strateji olmazsa hedef te bir anlam ifade etmez. Strateji hedeften başka üç temel elemana dayanır. Bu elemanlar kaynak, zaman ve mekândır (Tarakçı, 2010: 1).

İşletmelerde vizyon, misyon ve stratejilerin çıkış kaynağıdır. Stratejiler misyon doğrultusunda kaynakların uygun tahsisinin gerçekleştirilmesini sağlar. Stratejiler örgütsel bir amacın gerçekleştirilmesine yöneliktir (Eren, 2013: 22-27).

Strateji, kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlar bütünüdür. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde mali ve beşeri kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılamaz. İşletme stratejisinin öğeleri faaliyet sahası, büyüme vektörü, rekabet avantajı ve sinerjidir (Sarvan vd., 2003:78).

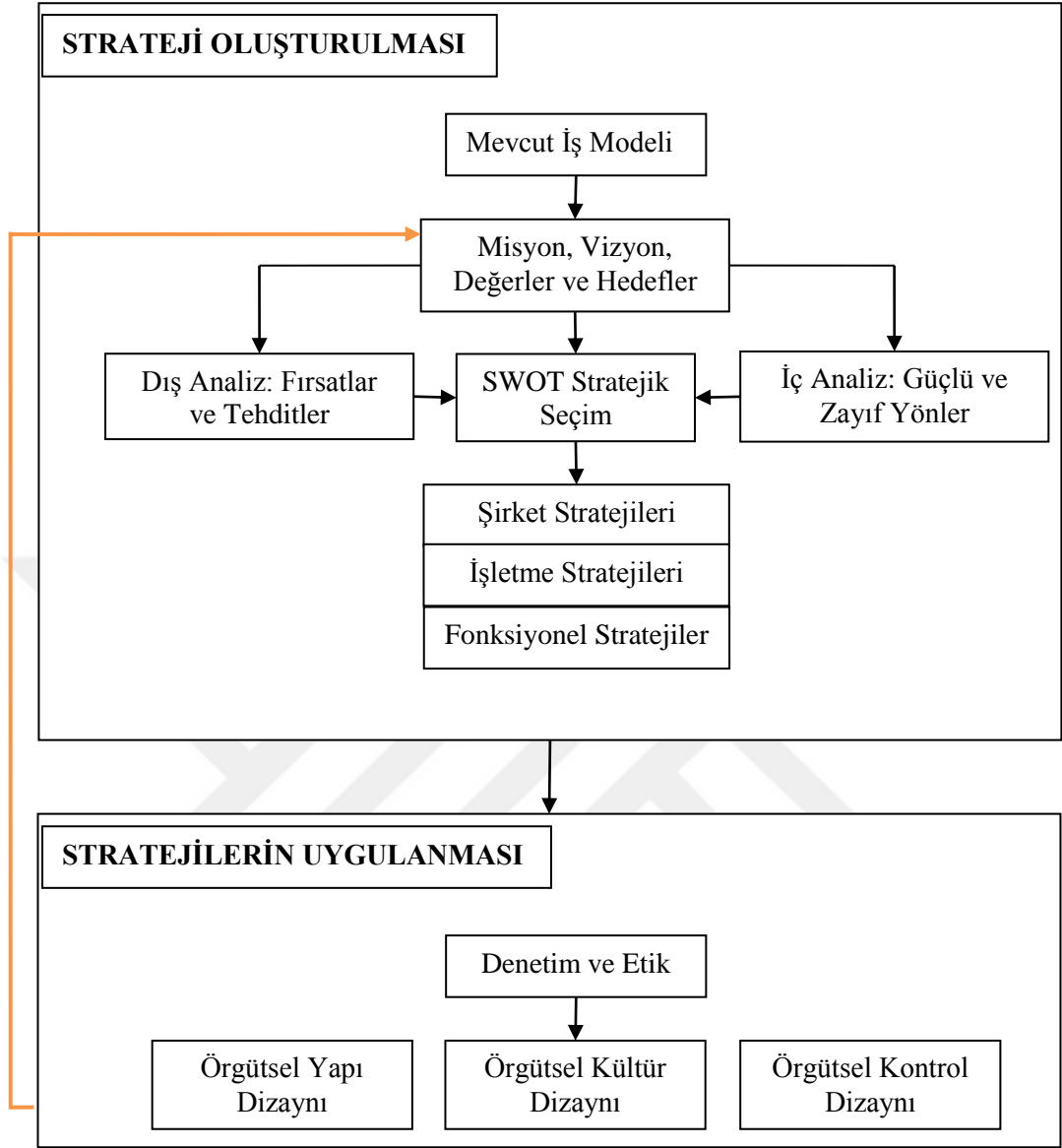
Strateji işletme üst yönetiminin rekabet avantajı sağlamak üzere gerçekleştirdikleri planlar anlamına gelir. Başarılı işletme stratejileri rakipleri tarafından kolayca taklit edilemez niteliktedir. Aksi takdirde işletmeye bir üstünlük sağlaması düşünülemez. Belirlenen bir strateji oluşturulduğu zamanla uygulandığı zaman arasında belirli derecede farklılığa uğrayabilir. Mintzberg oluşturulduğu zamandaki stratejiye 'niyetlenen strateji', uygulandığı zamandaki stratejiye ise 'gerçekleşen strateji' adını vermektedir. Aynı işletme stratejisinin zamanla farklılaşmasının sebebi işletme içi ve dışı değişikliklere göre stratejilerin modifiye edilmesi ihtiyacının ortaya çıkmasıdır (Parnell,2013: 3-5).

Strateji formel bir planlama sürecinin sonucu olarak ta kabul edilmektedir. Stratejilerin planlanmasında örgüt üst yönetimi önemli bir rol oynar. Formel bir stratejik planlama süreci beş adımdan oluşur (Hill ve Jones,2013:12):

1. Şirket misyonunun ve temel hedeflerinin seçilmesi,
2. Örgütün dış rekabet çevresinin analiz edilmesi suretiyle fırsat ve tehditlerin belirlenmesi,
3. Örgütün iç faaliyet çevresinin analiz edilerek güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
4. Örgütün güçlü yönleri üzerine bina edilen, aynı zamanda zayıflıklarını ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerin seçilerek, fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlere karşı koymanın hedeflenmesi,
5. Seçilen stratejilerin uygulanması.

Stratejik planlama sürecinin temel bileşenleri Şekil 1’de görülmektedir.





Şekil 1. Stratejik Planlama Sürecinin Bileşenleri

Kaynak:(Hill ve Jones, 2013:13).

Stratejik planlama ve örgütsel davranış, örgütlerin karışık, dengesiz, belirsiz, sürekli değişen ve yenilenen çevrelerde stratejik davranışlar sergileyebilmesi kabiliyetleriyle ilgilidir. Stratejik yönetim gelecek odaklı, gerçek zamanlı, bütüncül bir yönetim anlayışıdır. Bu sayede örgütler tahmin etme ve senaryo temelli çalışmak suretiyle zayıflıklarını, tehditleri ve fırsatları en kısa zamanda algılayabilirler, kabiliyetlerini, kültürlerini, yapılarını ve yönetim süreçlerini bu şartlara göre yenileyebilirler (Martinet, 2010:1486).

Stratejik yönetim sadece stratejilerin planlanmasıyla değil aynı zamanda uygulanması ve ulaşılan sonuçların kontrolüyle de ilgilidir. Stratejik yönetim, stratejilerin yapılacak analizlerle belirlenip seçilmesi, uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınması, örgütsel amaçlara uygunluk değerlendirmesinin yapılmasını da kapsayan, işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren,1990: 19).

Stratejik yönetimin ayırıcı özellikleri şunlardır;

- Stratejik Yönetim değişik fonksiyonları entegre eder. İşletmenin bağımsız fonksiyonlarında başarılı olması önemli olmasına rağmen hedeflerine ulaşmada tek başına yetersiz olur. İşletme bölüm veya fonksiyonlarının genel hedefe ulaşma gayesine uygun şekilde birbirleriyle uyumlu olmaları gerekir. Bu entegrasyon stratejik yönetimle sağlanır.
- Stratejik Yönetim örgütün bütününe ilgilendiren hedeflere ulaşmayı önemser.
- Stratejik Yönetim geniş bir yelpazede paydaşları dikkate alır.
- Stratejik Yönetim uzun ve kısa dönemli hedef ve gayretleri bütünleştirir.
- Stratejik Yönetim örgütte hem etkinlik hem de etkililiğin gerçekleştirilebilmesine odaklanır. Etkinlik kısaca 'işlerin doğru yapılması' etkililik ise 'doğru işlerin yapılması' olarak açıklanmaktadır (Miller ve Dess, 1996:33).

Stratejik yönetim süreci, bir işletmenin stratejik rekabet gücü ve ortalamanın üzerinde kazanç elde edebilmesi için gereken bir dizi sorumluluk, karar ve eylem bütünüdür. Stratejik rekabet gücü bir işletme, değer yaratacak bir stratejiyi oluşturup uygulamayı başardığında elde edilebilir. Strateji bir bütün olarak işletmenin ayrıcalıklı üstünlüklerini ortaya çıkarıp lehine kullanmak ve rekabet avantajı elde etmek üzere bütünleştirilen ve düzenlenen yükümlülük ve eylemler grubudur. Stratejik rekabet gücü yöneticilerin işletmenin performansını ve rekabet kabiliyetini etkileyebilen stratejik kararları sayesinde elde edilebilir (Ogreaan, 2016:89).

Stratejik yönetim süreci bütünsellik ve süreklilik arz eden bir süreçtir. İşletme performansı üzerinde etkisi olan unsurlar stratejik yönetimin ilgi alanındadır. Teorik

açından işletme performansını ve dolayısıyla stratejik yönetimi izah eden teoriler üç değişik perspektife sahiptirler.

Bunlardan birincisi endüstriyel örgüt teorisi yaklaşımıdır. Bu teori işletmenin endüstriyel çevresinin kendi üzerinde yarattığı etkilere vurgu yapmaktadır. Buna göre işletme faaliyet gösterdiği endüstrinin yarattığı etkilere karşı uyum göstermek suretiyle hayatta kalabilir ve gelişebilir. İşletmenin nasıl rekabet edeceğinden ziyade hangi endüstri kolunda rekabet edeceğine karar verilmesi daha hayati bir konudur. Yapılan araştırmalar endüstriyel faktörlerin çoğunun işletmelerin performansları üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu göstermektedir. İşletmeler endüstri lideri olmadıkları sürece faaliyet gösterdikleri dış çevre üzerinde sınırlı bir etki yaratabilirler (Parnell, 2013: 6-7).

Kaynak temelli teoriye göre işletmeler rekabet avantajına sahip olabilmek için somut veya soyut, kıymetli ve nadir kaynaklara sahip olmalıdır. Avantajın sürdürülebilir olabilmesi için bu kaynakların diğerlerince taklit ve ikame edilmelerinin zor olması gerekir. İşletmenin sadece bu kaynaklara sahip olması yeterli görülmemekte aynı zamanda kaynakların etkili bir şekilde kullanılması da zorunlu olmaktadır (Hitt, Xu ve Carnes, 2016:78).

Durumsallık teorisinde stratejik yönetimle ilgili varsayımlar şu şekilde özetlenebilir: “İşlerin organizasyonunda tek bir mükemmel yol yoktur. Seçilen stratejiler her şart altında aynı sonucu vermezler. Etkili performans için örgüt yapıları işletmenin karşı karşıya bulunduğu çevreyle ve yaptığı işle uyumlu olmalıdır” (Schoonhoven, 1981:350). Durumsallık teorisi stratejik yönetimde orta yolu temsil etmektedir. Buna göre bir strateji örgütün misyonu, rekabet çevresi ve kaynaklarıyla ne kadar uyumluysa başarılı olma şansı da o kadar fazladır. Bu teori örgütün performansını çevresel faktörlerle işletmenin stratejik hareketlerinin ortak bir sonucu olarak görmektedir (Parnell, 2014: 6-7).

1.1.2. Stratejik Analiz

İşletmelerin hedefi ayakta kalmak, gelişmek ve başarılı olmaktır. Bunu başarabilmek için karar alıcıların işletme faaliyetleri ve kendilerini çevreleyen şartlar hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir. Ancak iş çevresinin değerlendirilmesi

suretiyle pazar ve işletmenin rekabet konumlandırmasıyla ilgili kararlar alınabilir. Çevrenin gözetlenmemesi işletmenin ayakta kalmasını etkileyecek riskler doğurabilir. Çevre analizi işletmelerde iç ve dış olmak üzere bütüncül olarak ele alınan bir konu olmasına rağmen dış çevre analizinin daha stratejik olduğu düşünülmektedir (Pickton ve Wright, 1998: 102).

Örgüt iç veya dış çevresinin analizi için kullanılan stratejik analiz araçları karar alma süreçleri için yol gösterici niteliktedir. Analizlerle elde edilen fonksiyonlar, bilgi toplama ve veri oluşturma, analiz için yapılandırma yapma, fikir teatisini kolaylaştırma ve stratejik planlama süreçlerinin kontrol ve koordinasyonuna yardımcı olma işlevlerini yerine getirirler. Faaliyet alanıyla ilgili olarak kritik başarı faktörleri, senaryo analizleri, Porter'in rekabet güçleri analizi ve portföy sınıflandırma analizleri, stratejik analiz araçlarındandır. Hem iç hem de dış çevreyle alakalı olarak en sık kullanılan analiz teknikleri ise en iyiyle kıyaslama, hayat döngüsü analizleri, SWOT ve teknoloji değerlendirme analizleridir (Vaitkevicius, Merkys ve Savanevicine, 2006: 102).

Stratejik yönetimde, örgütün faaliyet göstereceği pazar veya endüstri alanlarının belirlenmesi ve analizi önem taşımaktadır. Oluşturulacak şirket profili, örgütün faaliyet göstereceği veya göstermesi gereken bir veya birden fazla işkolu veya endüstrileri belirler (Parnell,2013: 151).

Faaliyet gösterilen endüstride mevcut rekabeti şekillendiren güçler işletme dışı güçlerdir. Dolayısıyla stratejik analiz dış çevrenin analiziyle başlar. Fırsatlar bir işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriyel çevre içerisindeki şartları kendi lehine bir avantaja çevirecek stratejileri uygulayabilmesiyle ortaya çıkar. Tehditler ise dış çevrede meydana gelen değişikliklerin işletmenin bütünlüğünü ve karlılığını tehlikeye düşürecek şekilde sonuçlara yol açmasıyla oluşur. Endüstri dalı birbirlerine yakın ve ikame olarak kullanılacak ürün ve hizmetleri üreten işletmeler grubu olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin rakibi genelde aynı endüstri dalında faaliyet yürüten başka bir işletmedir. Sektör denildiğinde ise birbirleriyle yakından ilişkili birden fazla endüstri dalından oluşan grup anlaşılır. Mesela bilgisayar sektörü içerisinde yazılım ve donanım endüstrilerinin yer alması gibi (Hill, Jones ve Schilling, 2015:45).

Stratejik yönetim sürecinde çevre analizi, genel veya makro çevre analizi, iş çevresi veya endüstri analizi ile işletme içi analizinden oluşmaktadır(Yiğit ve Yiğit, 2011: 122).

Örgütün dış ve iç çevresinin analizinde çok değişik faktörler dikkate alınmaktadır. Aşağıda belirtilen alanlarda yapılacak analiz ve tespitler neticesinde, işletmeler çevrelerinin şekillendirdiği tehditlerden kaçınmak, fırsatlardan yararlanmak, güçlü yönlerini fayda yaratacak ve üstünlük yaratacak tarzda kullanmak ve zayıf yönlerini azaltmak amacıyla stratejiler geliştirirler.

1.1.2.1. İşletmenin Makro Çevresi

Faaliyette bulunan endüstriye has rekabet faktörlerinin analizinin yanı sıra işletmenin makro çevresinin de analiz edilmesi şarttır. Günümüzde tüm dünyada her an yaşanan gelişmeler herhangi bir ülkede faaliyet yürüten bir işletmeyi krize sokabilmektedir. Siyasi çalkantılar, teknolojik yenilikler, ithalat ve ihracatla ilgili yasal değişiklikler, uluslararası rekabet stratejik yönetimi daha önemli hale getirmektedir (Dinçer,2013: 60).

İşletmenin makro çevresinde rekabet gücünü etkileyen faktörler şunlardır (Hill, Jones ve Schilling, 2015:71);

1. Makro ekonomik güçler,
2. Global güçler,
3. Teknolojik güçler,
4. Demografik güçler,
5. Sosyal güçler,
6. Politik ve yasal güçler.

Milli gelir artış oranları, enflasyon, işsizlik oranları, fiyat kontrolleri, devalüasyon ve kullanılabilir gelir düzeyleri makro seviyede işletmenin uzun dönemli karar ve performansına etki eden makro ekonomik değişkenlerdir (Eren, 2013: 121).

Global düzeyde büyük ekonomilerin uyguladıkları politikalar da o endüstri alanında faaliyet gösteren işletmeler için tehdit veya fırsat yaratabilmektedir (Hill, Jones ve Schilling, 2015:71).

Teknolojik değişim ve yenilikler stratejik açıdan kritik faaliyetlerdir. Teknoloji ve yaratıcılık ürün farklılaştırması yoluyla ileri düzeyde rekabet avantajı kaynağıdır. Teknoloji bir endüstrideki işleyiş özelliklerine derin etkilerde bulunabilir ve endüstriyi şekillendirebilir (Weiss ve Birnbaum, 1989: 1014).

Demografik yapının özellikleri ve bu yapıda meydana gelen değişiklikler işletmelerin çevresini değiştirirler. Dolayısıyla müşterilerin nüfus yapısı çevre analizinin bir diğer önemli unsurunu oluşturur. Demografik özelliklerdeki değişimlerin tüketici davranışlarına etkisinin analizi stratejik bir öneme sahiptir (Halachmi, Hardy ve Rhoades, 1993: 161).

Bunun dışında sosyal meseleler de işletmenin çevresinin önemli bir unsurudur ve örgüt içi ve dışı çevre faktörleri içerisinde yer alır. Değişen ve gelişen sosyal meselelerin önceden farkına varılması işletmenin potansiyel riskleri göz önünde bulundurarak olumsuz sonuçlardan kaçınmasına ve rakiplerine oranla bu sorunlarla daha etkili mücadele ederek konumunu sağlamlaştırmasına imkân sağlayabilir (Miles, 1993:220). Politik ve yasal güçler denilince firmaların faaliyetlerini etkileyebilecek yasal düzenlemeler ve siyasi gelişmeler anlaşılır.

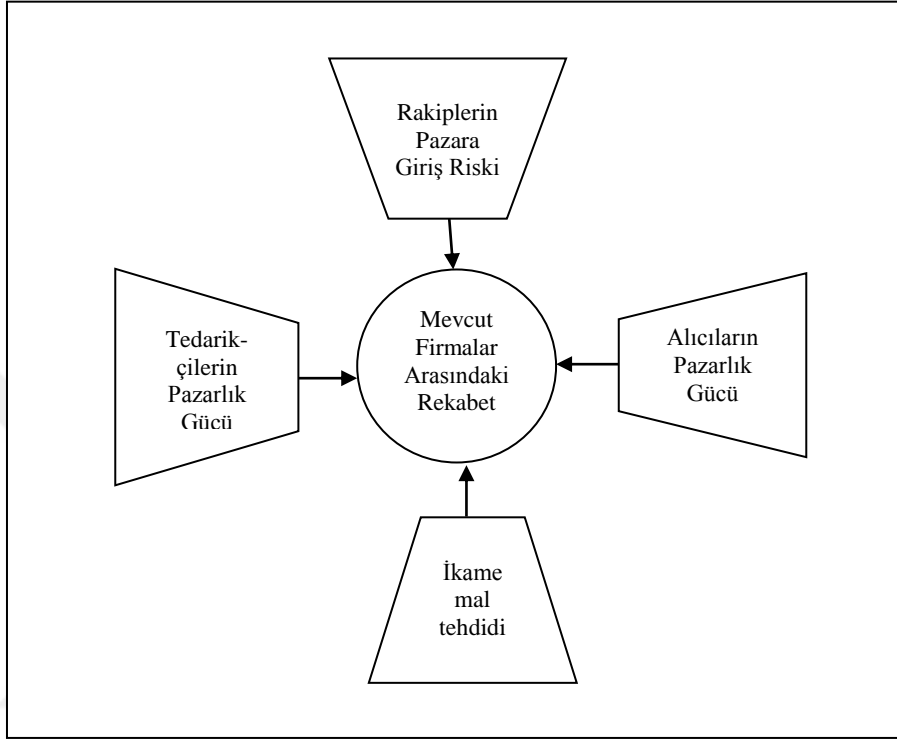
1.1.2.2. Endüstriyel Rekabet Güçleri

Bir endüstride savunulabilir bir nokta elde etmek için beş rekabet gücüyle etkili bir şekilde mücadele ederek karlılığı sağlayabilmek gerekir (Öztürk ve Karabıyık, 2007:232). İşletmenin faaliyet göstereceği endüstriyel alanın sınırları belirlendikten sonra yöneticiler fırsat ve tehditleri tanımlamak amacıyla bulunulan endüstrideki rekabet güçlerini tanımlamalı ve analiz etmelidirler. Porter'in 'Beş Güç Modeli' rekabet güçlerinin analizinde temel olarak kullanılan araçlardan birisidir. Hill ve Jones'a göre bu rekabet güçlerine tamamlayıcı tedarikçilerin gücü de eklenebilir. Tamamlayıcı tedarikçiler bir ürün değerine vazgeçilemez değer kazandıran unsurları katan tedarikçilerdir (Hill ve Jones,2013: 49-50).

Porter'in pazardaki rekabet güçlerine ilişkin ortaya koyduğu model tüm endüstri ve iş sektörlerindeki rekabetin incelenebilmesi için bir zeminoluşturmaktadır. Şekil 2'de gösterildiği üzere modele göre rekabeti şekillendiren bu beş güç şunlardır (Perdana, Roshetko ve Kurniavan, 2012: 239);

1. Potansiyel rakiplerin pazara giriş yapma riski,

2. Endüstride mevcut rakiplerin arasındaki rekabetin yoğunluğu,
3. Alıcıların pazarlık gücü,
4. Tedarikçilerin pazarlık gücü,
5. Endüstriyel ürünlerin ikamelerinin yakınlığı



Şekil 2. Porter'in Rekabet Güçleri Modeli

Kaynak:(Perdana, Roshetko ve Kurniavan, 2012: 239).

Yeni işletmelerin rakip olarak endüstriye girişi o endüstride faaliyet gösteren işletmeler için bir tehdit oluşturur. Her yeni işletme pazar payı kapma isteğiyle fiyatlar, maliyetler ve yatırım oranları üzerinde rekabet edilecek bir baskı oluştururlar. Endüstriye giriş tehdidi karlılık oranlarını azaltır. Çünkü işletmeler muhtemel rakipleri engellemek için fiyatlarını düşürmek veya yeni yatırımlar yapmak durumunda kalırlar. Tehdidin büyüklüğü bu endüstriye yeni rakiplerin girmesini engelleyici bariyerlerin gücüyle ilişkilidir (Porter, 2008:26). Bu engeller arasında ölçek ekonomisi uygulama, marka sadakati, önemli maliyet avantajlarına sahip olma, müşteri değişim maliyetlerinin yüksek olması ve yasal düzenlemeler sayılabilir (Hill, Jones ve Schilling, 2015:49).

Aynı endüstri dalında faaliyet yürüten işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti ürün yaşam döngüsünün olgunlaşma aşamalarında en yoğun şekilde hissedilir. Çünkü bu dönemde seçici talep için rekabet en üst düzeydedir. Şiddetli rekabet ortamında marjinal ürün yaratıcılığı ve iletişim programları için büyük miktarlarda kaynak aktarımı yapılması karlılığı derinden etkiler. İşletmeler şiddetli rekabetin endüstriyi şekillendiren ana güç olması durumlarında çıktılarını farklılaştırma veya odaklanma stratejilerine yönelmek durumunda kalırlar. Rekabetin şiddetini etkileyen diğer unsurlar arasında endüstrinin yapısı, talep büyüklüğü, maliyet yapısı ve endüstriden çıkış engelleri sayılabilir (Song, Calantone ve Di Benedetto, 2002:971).

Alıcıların pazarlık gücü, satışların satıcıların kapasitesine oranla büyüklüğüne, gerçekleşen satışların maliyetine, satışların standart olup olmadığına, satıcı değiştirmenin alıcılara maliyetlerine, kar seviyesine, alıcıların geriye doğru birleşme kabiliyetlerine bağlı bir rekabet unsurudur. Pazarlık gücünün şiddeti yukarıda sıralanan unsurların işletme lehine olması durumunda o oranda daha azdır. Alıcıların pazarlık gücünün fazlalığı işletmenin karlılığından taviz vermesi sonucunu doğurur. Dolayısıyla endüstrideki rekabet avantajını olumsuz etkiler (Ankli, 1992:230).

Güçlü tedarikçiler işletmelerin karlılığı açısından bir risktir. Tedarikçiler girdi fiyatlarını arttırabilme, satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini düşürebilme yetenekleri ölçüsünde güç kazanırlar. İşletme tedarikçilerin önemli bir müşterisi değilse, tedarikçi değiştirmenin maliyetleri yüksekse, tedarikçilerin sağladığı girdilerin farklılaştırma derecesi yüksekse veya tedarikçiler geniş bir yelpazede müşteri ağına sahipse rekabet avantajı açısından işletme dezavantajlı denilebilir. Tedarikçilerin aşağıya doğru entegrasyonla endüstriye girişleri ise güçlü bir potansiyel rakibin rekabete dâhil olması sebebiyle işletme açısından risklidir (Öztürk ve Karabıyık, 2007:234).

Faaliyet gösterilen endüstride kolay bir şekilde ikame mal üretilmemesi işletmeye önemli rekabet avantajları sağlar. Çeşitli sebeplerle tüketicilerin ikame ürünleri tercih etmeleri, bu tercih değişikliğinin onlara ciddi bir maliyetinin olmaması veya ikame malların daha kaliteli olması ikame mallardan kaynaklanan tehdidin boyutunu arttırmaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2011:123). Tamamlayıcı

tedarikçilerin gücü, asli ürüne değer katan ürünleri üreten işletmelerin asli ürünün müşteride uyandırdığı tatmin hissini olumlu etkileyebilme kabiliyetlerinden kaynaklanır. Bu tedarikçilerin çok güçlü olması da işletme karını olumsuz etkileyecek sonuçlara yol açabilir (Hill, Jones ve Schilling, 2015:58).

1.1.2.3. Stratejik Gruplar

Bir endüstri rekabet stratejileri açısından birbirlerinden farklı ve kendi içlerinde homojen özellikler gösteren stratejik gruplardan oluşur. Stratejik grup, bir endüstri içerisinde birbirleriyle rekabet eden ve temel karar değişkenleri hususunda birbirlerine benzer stratejiler izleyen bir dizi işletme olarak tarif edilmektedir. Aynı stratejik grup içerisinde yer alan işletmeler çevresel değişikliklerden kaynaklanan fırsat ve tehditlere karşı benzer reaksiyonlarda bulunma eğilimindedirler. Stratejik grup analizi, işletmelere mukayeseli rekabet pozisyonlarını anlayabilme ve sistematik olarak güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilme imkânı sağlar (Duan ve Jin, 2014:1859).

Aynı endüstri içinde faaliyet gösteren işletmeler kendi ürün veya hizmetlerinin pazarda stratejik konumlandırmalarına göre kendi içerisinde farklılık gösterirler. Bu farklılıklar her işletmenin dağıtım kanalları, pazar segmenti, ürün kalitesi, teknolojik liderlik, müşteri hizmetleri, fiyatlandırma, reklam ve kampanya politikalarıyla ilişkili olabilir. Bir endüstri içerisinde bu alanlarda benzer politikalar izleyen işletmeler stratejik gruplar oluştururlar. En yoğun rekabet aynı stratejik grup içerisinde yer alan işletmeler arasında yaşanmaktadır. Bu sebeple dış çevre analizinde stratejik grupların değerlendirilmesi önem arzeder (Hill, Jones ve Schilling, 2015:60).

Stratejik gruplar maliyet yapısı, dikey entegrasyon derecesi ve ürün farklılaştırma kabiliyeti gibi özellikleri sebebiyle endüstri içerisindeki diğer gruplara göre daha homojen özellikler taşıyan işletmelerin oluşturduğu gruplardır. Bu işletmelerin kapsamı ve kaynakları birbirlerine yakındır (Toppinen vd., 2012:194).

1.1.2.4. Endüstri Yaşam Döngüsü Analizi

Bir endüstrideki rekabet güçleri zaman içerisinde değişiklik gösterirler. Bu değişiklikler sebebiyle endüstri geliştikçe özellikle potansiyel rakiplerin endüstriye giriş riski ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti değişiklik gösterir.

Dolayısıyla endüstri yaşam döngüsü işletmelerin bu döngüye uygun strateji geliştirmelerini gerektirir. Tipik bir endüstrinin yaşam döngüsü içerisinde dört aşama mevcuttur. Bu aşamalar başlangıç, gelişme, doygunluk ve düşüş aşamalarıdır. Bu aşamalar esasında talep veya satışlar dikkate alınarak adlandırılmışlardır. Başlangıç aşamasında satışlar ve satışlardaki artış oranı pozitifdir. Gelişme aşamasında satışlar artmaya devam eder ancak oran artış göstermez. Doymuşluk aşamasında satışlarda artış gözlenmez. Düşüş aşamasında ise satışlar azalma eğilimindedir. Yaşam döngüsüyle alakalı diğer varsayımlar da önemlidir. İlk aşamalarda ürün teknolojisi en üst düzeydedir. İlerleyen safhalarda ise ürün tasarımı endüstriyel rekabeti pek domine etmez. Ancak müşteri ihtiyaçlarını dikkatle izleyerek ürünlerde modifikasyona gidebilen işletmeler rekabet avantajlarını daha güçlü sürdürebilirler. İlerleyen safhalarda ürün farklılaştırmasını gerçekleştirmeyi başaran işletmeler endüstride avantajlı duruma gelirler (Audretsch, 1987:298).

1.1.2.5. İşletmenin Kaynak ve Kabiliyetleri

İşletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analiz edilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek, sonuca uygun stratejilerin belirlenmesi amacını taşır. Bu analiz işletmenin kendi iç çevresini analiz etmesidir. İşletme içi faktörlerin analizi kapasite, temel kabiliyet ve stratejik maliyetlerin belirlenmesini mümkün kılar (Dinçer, 2013:107).

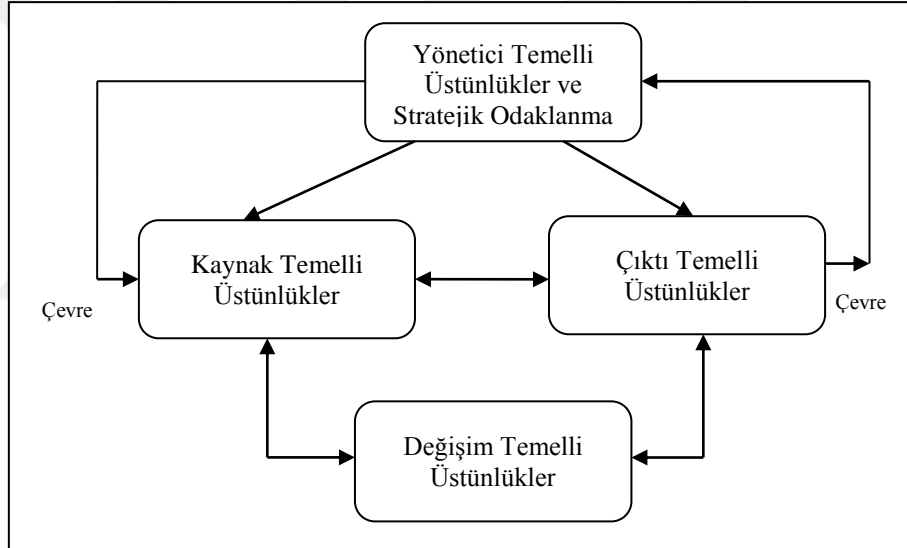
1.1.2.6. Ayrıcalıklı Üstünlükler

Ayrıcalıklı üstünlük bir işletmenin bir faaliyeti rakiplerine üstünlük sağlayacak tarzda ya da rakiplerinde olmayan bir yeteneğini kullanarak gerçekleştirebilme kabiliyetidir. Bu kabiliyetler fonksiyonel seviyede veya işletme seviyesinde ortaya konulan stratejiler vasıtasıyla oluşturulan kabiliyetlerdir. Ayrıcalıklı üstünlükler işletme performansını belirleyen esaslı bir faktördür (Hitt ve Ireland, 1986: 402).

Temel bir ayrıcalıklı üstünlük hedefe ulaşmada hayati bir unsurdur. Taklit edilmesi zordur. İşletmenin hayatiyetini sürdürme becerisinin temel elemanlarından biridir. Bir örgütün stratejik geleceği hayallerine uygun temel ayrıcalıklı üstünlüklerini ortaya çıkarma becerisine bağlıdır (Bryson, Ackermann ve Eden, 2007: 704).

Rekabet avantajı bir işletmenin ayrıcalıklı üstünlüklerine dayanır. Ayrıcalıklı üstünlükler, işletmeye özel öyle güçlü yönlerdir ki bu özellikleri sayesinde işletme rakipleri karşısında maliyet veya ürün farklılaştırması yoluyla bir rekabet avantajı elde eder. Ayrıcalıklı üstünlüklerin elde edilmesi işletmelerin fiziki ve fiziki olmayan kaynakları, kabiliyetleri ve yeterlilikleriyle yakından ilgilidir. Bu kaynak, kabiliyet ve yeterliliklerin uygun stratejiler vasıtasıyla işletmeyi yüksek rekabet avantajına ve yüksek karlılığa taşıması hedeflenir (Hill, Jones ve Schilling, 2015: 85).

Üstünlükler, işletmenin yöneticileri ve stratejik odaklanma temelli, kaynak temelli, çıktı ve değişim temellidirler. İşletmeyi diğerlerinden ayıran üstünlükleri kendisine taklit edilemeyecek bir rekabet avantajı sağlar (Lado, Boyt ve Wright, 1992:82). Bu ilişki Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3.Üstünlük Temelli Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Kaynak:(Lado, Boyt ve Wright, 1992:82).

1.1.2.7. Rekabet Avantajı

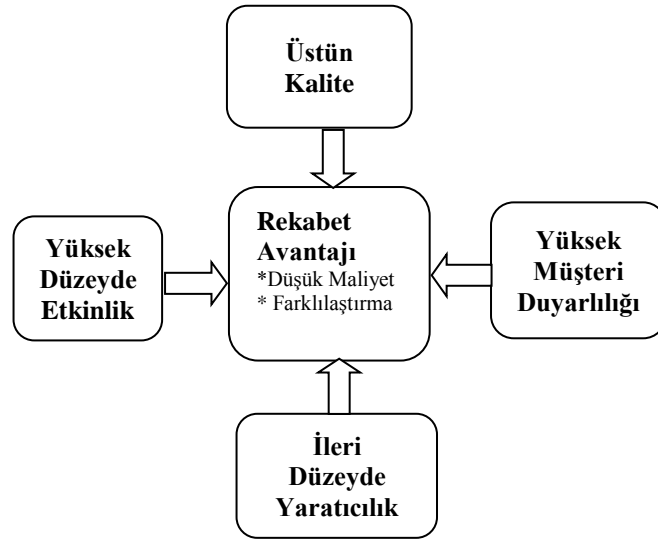
Bir işletmenin bir endüstri alanında rekabet avantajına sahip olduğunu söyleyebilmek için o işletmenin öylesine değer yaratan bir strateji izlemesi gerekir ki mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zaman diliminde uygulanamıyor olsun. Sürdürülebilir rekabet avantajından ise rakiplerin taklit çalışmalarına rağmen etkisi devam ettirilebilen rekabet avantajı anlaşılır (Barney, 1991: 102).

Hofer ve Schendel'e göre (1978), rekabet avantajı, bir örgütün kaynak kullanımını tercihleriyle rakiplerine göre edindiği eşsiz pozisyonudur. Bu avantaj işletmenin üstünlüklerinden kaynaklanır. Yazarlar bu çerçevede rekabet avantajı ve üstünlükleri bağımsız değişken, işletme performansını ise bağımlı değişken olarak izah etmektedirler. Day ve Porter (1984) ve (1985) ise rekabet avantajını stratejinin var oluş nedeni olarak görmekte ve bağımlı bir değişken olarak izah etmektedirler. Onlara göre de üstün performans rekabet avantajıyla ilişkilidir (Reed ve DeFillippi, 1990: 90).

Rekabet avantajıyla ilgili olarak iki temel modelleme mevcuttur. Bunlardan birincisi pazar temelli modellemedir ve işletmenin maliyet ve farklılaştırma çabaları üzerine odaklanarak kavramı açıklar. İkincisi ise firma kaynakları veya kabiliyetleri üzerine odaklanarak rekabet avantajı kavramını izah eder. Sonuç olarak çevre, etkili olmayan ve müşteriler için değer yaratamayan işletmeleri zamanla ayıklar (Lakhal, 2009: 638).

Porter endüstrideki rekabet güçlerinin işletmenin rekabet avantajı düzeyi konusunda belirleyici olduğunu ancak işletme performansının esas itibarıyla işletmenin stratejik seçimleri vasıtasıyla endüstrideki rekabet güçleriyle mücadele kabiliyetine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla bir işletmenin kabiliyetleri kendisini rakiplerine göre bu endüstride hak ettiği noktada konumlandırmasına imkân vermektedir. Kaynak temelli teoriler bu görüş üzerine işletmenin, kaynak, kabiliyet ve bilgisinin dış çevresiyle uyumlulaştırılarak firma performansı üzerinde olumlu etkiler yaratılabileceğinin altını çizmektedirler. İşletmenin tüm kaynakları önemli olmasına rağmen soyut olan insani ve yönetsel kaynakların rekabet avantajı sağlamada daha kıymetli oldukları düşünülmektedir (Cater,2005: 10).

İşletmenin kaynakları açısından rekabet avantajını etkileyen dört temel faktör vardır. Bunlar: Yüksek düzeyde etkinlik, kalite, yaratıcılık ve müşteriye duyarlılıktır. Her bir faktör işletmenin ayrıcalıklı üstünlüklerini oluşturur. Bu üstünlükler işletmenin ürün ve hizmetlerini farklılaştırmasına ve müşterileri için değer yaratabilmesine imkân sağlar. Ayrıca, maliyetleri düşürür. Şekil 4'te gösterilen bu faktörler faaliyet alanı ne olursa olsun tüm endüstriler için ayrıcalıklı üstünlük sağlayan faktörlerdir. (Hill, Jones ve Schilling, 2015:94).



Şekil 4.Rekabet Avantajının Temel Faktörleri,

Kaynak: (Hill, Jones ve Schilling, 2015:94).

a. Etkinlik: Operasyonel etkinlik değer yaratma sürecinde çıktıların girdilere oranıyla ölçülür ve maliyet ve zaman tasarrufu şeklinde iki boyutu vardır. Maliyet tasarrufu kalite, mühendislik gelişmeleri ve üretimle ilgili iyileştirmeleri, zaman tasarrufu ise dağıtım hızı, güvenilirlik, sipariş teslim süresi ve stok devir hızıyla ilgili iyileştirmeleri kapsar. Etkinlik sürdürülebilir rekabet avantajının gerekli ama tek başına yetersiz unsurlarından birisidir (Kortmann, Gelhard ve Zimmermann, 2014:476).

b. Kalite: Kalite müşterinin memnuniyetsizliğinin engellenmesi değil onların mutlu edilmesidir. Müşterilerin tercihleri aslında çoğu zaman gerçek performans standartları olarak kabul edilmelidir. Stratejik olarak kalitenin sekiz boyutu mevcuttur. Bunlar ürünün özellikleri, güvenilirliği, uygunluğu, dayanıklılığı, dağıtımını, estetiği ve algılanan kalitesidir. Rakiplerin ürün veya hizmetlerine kıyasla algılanan kalitesi yüksek olan ürün veya hizmetleri pazarlayan işletmelerin rekabet avantajına sahip olacakları açıktır (Garvin, 1987:104).

c. Yaratıcılık: Yaratıcılık değişimi temsil eder. Değişim bir işletmeye yeni kaynak bileşimleri yaratma imkânını sunar. Yeni bileşimler taklit edilmesi zor veya zaman alacak avantajlar, sadece o işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler doğurur. Yaratıcılık yeni ürün veya süreç ortaya çıkarma faaliyetidir. Süreç yaratıcılığı

üretimde veya dağıtımda yenilik yaratmaktır. Üründe yenilik müşterinin ürüne verdiği değeri arttırıcı bir etki yaratmalıdır. Yaratıcılık hem değer yaratıcı hem de maliyet düşürücü sonuçlara yol açtığından rekabet avantajı sağlamanın temel unsurlarındandır (McGrath vd., 1996:390).

d. Müşteri Duyarlılığı: Müşteri duyarlılığı müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmin edilmesi sayesinde elde edilebilir. Diğer bir deyişle müşteri cephesinde meydana gelen değişiklik ve taleplere örgütsel olarak hızlı bir cevap geliştirebilme kabiliyetidir (Homburg vd., 2007:19). Müşteri duyarlılığı ürün ve süreç geliştirmeye de alakalıdır. Diğer önemli bir unsur da müşteri cevap süresidir ki, bu süre, sipariş sonuçlandırma veya destek faaliyetleri çerçevesinde müşteri ihtiyacının karşılanması süreleriyle ilgilidir. Müşteri duyarlılığı müşteri tatmini yoluyla işletme ürün veya hizmetleri için farklılaştırma yoluyla rekabet avantajı elde edilmesine vesile olur.

1.1.2.8. Değer Zinciri ve Analizi

İşletmelerin faaliyetleri değer yaratma açısından, bir takım girdilerin müşterilerin değer verdiği çıktılara dönüştürme faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla işletmenin tüm birimleri bir şekilde bu değer yaratma faaliyetinde yer alırlar. İşletmenin değer yaratan bir dizi faaliyetlerine değer zinciri adı verilmektedir. İşletmenin girdilerine katma değer yükleyen faaliyetler temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak başlıca iki gruba ayrılırlar. Katma değer yaratan temel faaliyetler; ar-ge faaliyetleri, üretim, pazarlama/ satış ve müşteri hizmetleri faaliyetleridir. Destek faaliyetleri ise bilgi sistemleri, lojistik yönetimi ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleridir (Hill, Jones ve Schilling, 2015:90).

Değer zinciri analizi, bir organizasyonun ürettiği ürün veya hizmete bir değer katma olarak yaptığı faaliyetlerin güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak belirlemek, tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan analiz yöntemidir. İşletmenin operasyonlarının stratejik öneme haiz olma derecesine göre ayrıştırma ve bu operasyonların maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlama yöntemidir. Bir işletmenin rekabet üstünlüğü, değer zincirinde yer alan önemli faaliyetlerini rakiplerine göre daha iyi yapma kabiliyetinden kaynaklanmaktadır. Değer zinciri perspektifinin asıl hedefi maliyetleri en aza indirirken değer yaratmayı en üst düzeye

çıkarabilmektir. Müşterinin algısına göre daha fazla yaratılabilecek değer yüksek rekabet gücü kazandıracaktır (Eraslan ve Bakan, 2008:310).

1.1.3. Stratejilerin Oluşturulması ve Uygulanması

İşletmelerin iç ve dış çevre analizleri, tehdit ve fırsatların tanımlanarak, işletmenin zayıf yönlerinin belirlenerek giderilmesi yönünde tedbirler alınmasını, güçlü yönlerini geliştirerek fırsatları rekabet avantajı yaratacak şekilde kullanmasını mümkün hale getirecektir. Örgütlerde stratejilerin seçilmesi ve uygulanması üç seviyede gerçekleştirilmektedir. Bunlar şirket, işletme ve fonksiyonel düzeyde strateji seçimi ve uygulanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.3.1. Şirket Düzeyinde Stratejiler

Şirket düzeyindeki stratejiler rekabet yürütülen alanlarda şirket kaynaklarının endüstri portföyleri arasında dağıtılmasıyla ilgilidir. Hofer ve Schendel'e göre bu stratejiler şirketin hangi iş alanında faaliyet gösterileceği sorusuna cevap bulma çabasıdır. Sonuç olarak şirket stratejisinin temel bileşenleri faaliyet gösterilecek iş alanlarına yönelik kapsam belirleme ve kaynak tahsisidir (Beard ve Dess, 1981: 666).

Dinamik bir çevrede en uygun şirket stratejisi, portföy düzenlemeleri ve stratejik iş birimlerinin portföylerinin şirket değerini arttıracak şekilde yeniden yapılandırılması faaliyetlerini kapsar. Bu konuda yatırım projeleri ve operasyonel karar almada yönetimsel esneklik önem kazanmaktadır (Chen vd., 2013: 2877).

Şirket düzeyinde çok değişik stratejiler seçilebilir. Bu stratejiler esas itibarıyla faaliyet yürütülen tüm alanlar dâhil olmak üzere şirketin genel değerinin artırılması hedefine yöneliktir. Şirketler tek bir endüstride ya da birden fazla endüstride faaliyet yürütmek stratejilerini seçmek suretiyle karlılık ve rekabet üstünlüklerini yükseltmeye karar verebilirler. Karlılığın artırılması ve rekabet gücünün yükseltilmesi amacıyla şirket tarafından büyüme, istikrar veya küçülme yönünde stratejiler belirlenebilir (Parnell,2013:153).

1.1.3.2. İşletme Düzeyinde Stratejiler

İşletme düzeyinde stratejilerin oluşturulması ve uygulanması işletmenin müşteri segmentinin kimlerden oluşacağı, işletmenin müşterilerin hangi istek

ve ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağı konularıyla ilgilidir. İşletme düzeyinde bu konularda alınacak kararları temel rekabet stratejileri şekillendirir. Temel rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve sınıflandırılmasında Porter, Miles & Snow ve Ansoff tarafından geliştirilen görüşler dikkat çekicidir.

Porter'a göre bir işletme rekabet yeteneği konusunda düşük maliyet stratejisi veya farklılaştırma stratejisi uygulamak durumundadır. İşletmenin rekabet gücünü, maliyetlerini rakiplerine göre minimize etmek suretiyle arttırmayı tasarlamasına düşük maliyet stratejisi, maliyeti düşünmeksizin eşsiz ve sıra dışı ürün veya hizmet üreterek rakiplerine üstünlük sağlamayı seçmesine ise farklılaştırma stratejisi denilmektedir. Porter'a göre işletmeler bu stratejilerden birini seçemeyip, birden fazlasını aynı anda uygulamaya kalkarlarsa arada sıkışıp kalmak gibi bir duruma düşerler. İşletmeler faaliyetlerini endüstrinin veya pazarın bir alt kümesine veya tüm pazara yönelik olarak tasarlayabilirler. Eğer faaliyetler pazarın veya endüstrinin bir alt kümesine yoğunlaştırılırsa bu stratejiye odaklanma stratejisi denilmektedir (Parnell,2013: 183-184).

Porter'a göre maliyet liderliği maliyetleri düşürücü standardizasyon gerektirir. Bir noktada maliyeti düşürmeye devam etmek, ürün veya hizmetin farklılaştırılmasını olumsuz olarak etkiler. Bu sebeple işletme tercih yapmak durumundadır. Farklılaştırma stratejisi ise maliyetleri artırır ancak yarattığı değer ve algı işletmenin ürün veya hizmetine daha fazla bir fiyat talep etmesini mümkün kılar. Hambrick'e göre finansal başarı için pazar payı dışında başka faktörler de mevcut olduğundan her iki stratejinin kombinasyonları birlikte kullanılabilir. Dolayısıyla literatürde artık maliyet ve farklılaştırma birbirinin zıddı kavramlar olarak görülmemektedir. Dolayısıyla işletme düzeyinde uygulanan stratejiler düşük maliyet, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin kombinasyonları şeklinde seçilebilmektedir (Jones ve Butler, 1988: 212).

Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen strateji sınıflandırması ve varsayımlara göre yönetim ve pazarlama stratejileri, işletme düzeyinde yönetim süreçleri ve kabiliyetlerin, işletmenin çevresiyle uyumlu hale getirilmesi amacıyla verilen bir dizi karar olarak nitelendirilirler. Buna paralel olarak işletmeler atılğanlar, analizciler, savunmacılar ve tepkiciler başlıkları altında sınıflandırılırlar.

Varsayımlara göre atılganlar teknolojik olarak yaratıcıdır ve yeni pazarlar aramaya meraklıdır. Analizciler biraz daha garantidirler. Savunmacılar mühendislik yönelimli olup, nisbeten sağlam pazar segmentlerinde güvenli bir dilimde faaliyet yürütmeyi tercih ederler. Tepkiciler ise sistemli bir stratejiden yoksun olup kısa dönemli çevresel değişkenlere karşı hayli duyarlıdır. Miles ve Snow'un strateji tiplmesi bu alana katkı sağlamasına rağmen ilişkileri tam izah edememesi ve kapsamsız olması sebebiyle eleştirilere uğramıştır (DeSarbo vd., 2005: 48).

Atılganların ayırıcı özelliği pazar ve ürün geliştirmeye önem vermeleridir. Esnekliğe ve dış çevreye uyuma önem verirler. Örgüt yapısı olarak merkezîyetçilikten uzaktırlar. Risk almaya heveslidirler. Savunmacılar çevresel şartları durağan kabul ederek kendi faaliyetlerinde maksimum etkinlik sağlamayı hedeflerler. Merkezîyetçi bir yapıdadırlar ve rekabet dengeli hale gelinceye kadar yeni pazarlara girmeyi tercih etmezler. Sınırlı sayıda ürün ve hizmetle dar bir pazara odaklanırlar. Analizciler mevcut faaliyetlerinde etkinliği arttırmaya gayret ederken yeni pazarlara girenleri dikkatle izlerler. Yeni pazarlara ilk giren olmak istemezler. Kontrol ve esnekliği stratejilerinde birlikte sağlamayı düşünürler. Matriks yapı kullanabilirler. Tepkiciler stratejik yönetim ve performans konusunda başarılı değillerdir. Teknoloji, örgütsel yapı ve faaliyet süreçleri çelişkiler içerebilir. Dış baskıları algıladıkça tepki geliştirirler. Korunan bir pazar çevresi dışında uzun süre ayakta kalamazlar (Akbolat, 2009: 130-134).

Ansoff (1965) stratejiyi 'belirsizlik koşullarında alınan kararların tümü' olarak tanımlamış ve işletme stratejisinin öğeleri olarak 'faaliyet sahası, büyüme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji'yi açıklamıştır (Sarvan vd.,2003: 77).

Ansoff'a göre strateji belirlenmesinde ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçilmesidir. Bu konuda en önemli unsur mevcut faaliyet ile yeni faaliyetler arasında ortak bir bağ oluşturmaktır. Büyüme öngörülen sahanın mevcut faaliyetlerle ilişkili bir saha olması örgütsel avantaj sağlamaktadır. Kendi faaliyet sahasına yakın alanlarda uzmanlaşmayı öngören bir büyüme stratejisi rekabet avantajını yakalayabilir. İşletme büyümeyi hedeflediği zaman ürün/pazar seçeneklerine farklı düzeyde öncelik vermek suretiyle amaçlarına en uygun büyüme stratejisini oluşturabilir. Bu çerçevede işletme, mevcut pazarlarda mevcut ya da yeni

bir ürünle veya yeni pazarlarda mevcut ya da yeni ürünlerle büyüme stratejisini deneyebilir. Bu ilişki Tablo 1’ de sunulmuştur (Eren, 2013: 254).

Tablo 1. Ansoff’un Büyüme Vektörü

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

Kaynak:(Eren, 2013:254).

Rekabet avantajı, faaliyet yürütülen alanda rakiplere göre üstün bir durum kazanabilmek için ürünlerde, hizmetlerde, üretim veya satış yöntemlerinde, sunulan servislerin kalitesinde yapılacak yeniliklerle, uygulanacak teknolojilerle, satış sözleşmeleriyle, uzluk belgeleri ya da lisanslar satın alma yoluyla avantaj elde edilmesidir. Sinerji yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğiyle ilgilidir. Sahip olunan kaynakların yeni girilecek yani büyüme sağlanacak alanlarda ne derece ek destek sağlayabileceğine dair bir ahenk, yetenek ve güç ögesidir. Öyleyse işletmenin gelişme vektörüyle ilgili seçeceği farklılaştırma stratejisinin seçiminde vazgeçilmez bir faktördür. Ansoff’un işletme stratejileriyle ve strateji elemanlarıyla ilgili olarak yapmış olduğu bu açıklamalar çevresel gelişmeleri ve rekabetin tümünü dikkate almadığı eleştirisiyle karşı karşıya kalmıştır (Eren, 2013:253-257).

1.1.3.3. Fonksiyonel Stratejiler

Şirket ve işletme seviyesinde belirlenen stratejiler ancak işletme birimlerinin fonksiyonel seviyesinde uygulanan stratejilerce desteklenmesi durumunda başarı sağlayabilirler. İşletmede her fonksiyonel bölüm faaliyetlerini diğer bölümlerin faaliyetleriyle uyumlu hale getirilmelidir. Çünkü bir bölümde meydana gelen değişiklik diğer bölümleri ve birimin performansını etkiler. Her işletme biriminin fonksiyonel stratejilerinin birbirleriyle uyumluluk düzeyi işletme biriminin genel stratejilerinin etkinliğini belirler. Fonksiyonel stratejilerle işletme stratejileri birbirlerine benzerdirler. Aralarındaki temel farklılardan birisi fonksiyonel stratejilerin daha kısa dönemli ve özellikli olmalarıdır. Mesela işletme stratejisi 3 yıllık bir dönemi kapsıyorsa fonksiyonel stratejiler, altı veya üç aylık dönemleri kapsayabilir. Fonksiyonel veya taktik stratejiler şirket ve işletme stratejileri belirlendikten sonra oluşturulur. Üst seviye stratejiler belirlenirken, fonksiyonel seviyede kapasitenin

bilinmesi de bir gerekliliktir. Fonksiyonel stratejilerin oluşturulduğu temel alanlar şunlardır (Parnell,2013:219-220);

- a. Pazarlama,
- b. Finans,
- c. Üretim,
- d. Satınalma,
- e. Araştırma ve Geliştirme,
- f. İnsan Kaynakları Yönetimi,
- g. Bilgi Sistemleri.

Stratejilerin dinamik olması ve zaman faktörünün önemli olması stratejilerin zaman içerisinde gözlenip değerlendirilmesini zorunlu kılar. Fonksiyonel stratejilerin belirlenip uygulanmasında gelişmiş teknoloji kullanımı, esnek üretim sistemleri, bilgisayar destekli tasarımlar, elektronik veri değişimi, sürekli gelişme konsepti ve yeniden yapılanma gibi uygulamalar nispi öneme sahip olmaktadır. Literatürde performans ve rekabet avantajı temelli fonksiyonel stratejilerin ilgili olduğu alanlar değişiklik göstermektedir. Bunlardan önemli fonksiyonel stratejiler şunlardır:

1. Verimlilik Stratejisi: Operasyonel performansı, maliyet düşürme programları, sürekli süreç geliştirme, atık azaltılması, döngü süresinin düşürülmesi gibi alt stratejilerle yükseltmeye yönelik uygulanan fonksiyonel stratejidir.

2. Ar-Ge Stratejisi: Örgütsel performansı rekabet gücü mukayesesi, ürün geliştirme, yeni ürün ortaya koyma, ikame ürün analizi ve ürün zenginleştirme yoluyla geliştirme hedeflidir.

3. Teknoloji Stratejisi: Performansı teknolojiyi kendi içinde geliştirmek, yeni teknolojiyi satın almak, esnek üretim, bilgisayar entegrasyonlu üretim ve kontrol teknolojileri geliştirip uygulamak suretiyle üstünlük sağlama yönelimini ifade eder.

4. Pazarlama Stratejisi: Operasyonel performansın satış sonrası hizmetin geliştirilmesi, pazar tahmini, yeni pazar segmentlerinin geliştirilmesi, pazar payı analizleri yoluyla artırılması stratejisidir.

5. İnsan Kaynakları Stratejisi: İşletme performansının personel motivasyonunun artırılması, çoklu yetenek programları, kariyer planlama, eğitim ve yetenek geliştirme, çalışan katılımının artırılması gibi alt stratejilerle sağlanmasını öngören stratejilerdir.

6. Örgütsel Strateji: Örgüt yapısı ve performansı arasındaki ilişkilerden faydalanarak strateji belirlemek ve uygulamaktır.

7. Finansal Strateji: Sermaye yapılandırması, faaliyet temelli maliyet, elektronik veri değişim sistemleri gibi eylemleri kullanmak suretiyle operasyonel performansı arttırmaya yönelik stratejidir (Sharma ve Fisher, 1997: 287).

İşletmeler fonksiyonel seviyede belirlenen ve uygulanan stratejilerle işletmenin faaliyetlerinde etkili olmasını ve etkinlik, yaratıcılık, kalite ve müşteri duyarlılığında ileri düzeyde başarılı olmayı hedeflemektedirler (Hill, Jones ve Schilling, 2015: 118). Ayrıcalıklı üstünlükler fonksiyonel seviyedeki stratejileri şekillendirirler. Yöneticiler bu doğrultuda belirleyecekleri stratejilerle uygun kaynakların ve kabiliyetlerin oluşturulmasını mümkün hale getirmeye uğraşırlar. Fonksiyonel seviyede stratejilerle üstün etkinlik, kalite, yaratıcılık ve müşteri duyarlılığı sayesinde rakiplerinkine göre ürün ve hizmetlerde farklılaştırma veya maliyet tasarrufu hedeflenmektedir. İşletmelerde fonksiyonel stratejilerle etkinlik, kalite, yaratıcılık ve müşteri duyarlılığı alanlarında üstün performans sağlanması konusuna aşağıda değinilmiştir.

a. Fonksiyonel Stratejiler ve Etkinlik

Etkin bir işletme rakiplerine göre yüksek bir verimliliğe ve düşük bir maliyet yapısına sahiptir. Fonksiyonel seviyede stratejilerle maliyetin düşürülmesinin bir yolu ölçek ekonomisi uygulanmasıdır. Eğer işletmenin ölçek ekonomisi uygulama kabiliyeti varsa birim başına sabit maliyetleri düşürerek rekabet avantajı yaratabilir. Ölçek ekonomisi aynı zamanda üretim süreçlerinde işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirir.

Pazarlama stratejileri işletme etkinliğine ve maliyet yapısına etki eden diğer bir unsurdur. Pazarlama stratejileri işletmenin pazar segmenti, fiyatlandırma, kampanya, reklam, ürün tasarımı ve dağıtımıyla ilgili pozisyonunu ifade eder. Mevcut müşterilerin rakiplere kaptırılması oranları, maliyet yapısı ve birim maliyet

miktarları bu çerçevede önemli göstergelerdir. Mevcut müşterinin korunması önemli maliyet düşürücü unsurlardandır. Müşteri sadakati reklam giderlerinden de önemli ölçüde tasarruf sağlar.

Etkinlik çalışanların kabiliyetlerinin geliştirilmesi, yatırım sermayesinin artırılması, kaliteli yeni ürün ve süreç yaratılması, üretim organizasyonunda yenilikler yapılmasıyla gerçekleştirilebilir (Helms,1996:6).

İşletme etkinliğini arttıran bir diğer husus lojistik yönetimidir. Lojistik yönetimi girdilerin satın alınmasından ürün ve hizmetin son kullanıcıya dağıtımına kadar olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin toplam maliyet içerisindeki tutarı inanılmaz yüksek olduğundan, bu maliyetlerde küçük yüzdelerde de olsa sağlanacak tasarruf maliyetlerin düşürülmesi sebebiyle fonksiyonel stratejilerle rekabet avantajı sağlanmasına büyük oranda katkıda bulunur. Stok yönetiminde geliştirilen tam zamanlı stok yönetimi sistemleri bu amaca yönelik geliştirilen sistemlerdir. Bu sistemler sayesinde stok maliyeti asgariye düşürülmektedir.

Etkinliği sağlayıcı bir diğer unsur süreç yenileyici ar-ge çalışmalarıdır. Üretim süreçleri veya ürünlerin basitleştirilmesi yoluyla maliyetten tasarruf mümkün olabilmektedir. Çalışanların verimliliği, doğru kişilerin istihdamının sağlanabilmesi, kaliteli hizmet içi eğitim, kendi kendini yönetebilen çalışma gruplarının oluşturulabilmesi, performans temelli ödeme gibi metotlarla maliyet, etkinlik ve sonuç olarak karlılık üzerinde olumlu etkiler yaratılabilmektedir (Hill, Jones ve Schilling, 2015:130-132).

b. Fonksiyonel Stratejiler ve Kalite

Kaliteyi ön plana çıkaran stratejiler rekabet avantajı sağlamaya yöneliktir. Kalite müşteri tarafından ürünün mükemmelliği ve güvenilirliği hakkında algılanan değerdir. Mükemmellik perspektifine göre kalite, ürün tasarımı, estetiği, özellik ve fonksiyonları ile dağıtım gibi niteliklerine göre algılanan değeri ifade eder. Güvenilirlik ise ürünün tasarlandığı gibi fonksiyonlarını yerine getirmesi, vaat edilen performansı göstermesi ve beklenenden önce bozulmaması şeklindeki nitelikleriyle ilgilidir. Kalite üretimde maliyet tasarrufuna yol açar, ürün farklılaştırmasını sağlar.

Juran (1979) kaliteyi kullanım uygunluğu olarak tarif ederken dört etmene vurgu yapar. Bunlardan ilki tasarım kalitesidir. Tasarım kalitesi pazarlama

fonksiyonunca gerçekleştirilecek pazar araştırması ve mühendislik fonksiyonunca gerçekleştirilecek tasarım ve teknik özellik çalışmalarına göre şekillenir. İkincisi uygunluk kalitesidir. Bir ürünün kendisinden bekleneni tam olarak verebilmesidir. İşletmenin kullandığı teknoloji, işgücü ve yönetimince belirlenebilir. Üçüncüsü temin edilebilirliktir. Ürünün güvenilirliği, uzun süre kullanılabilirliği ve işletmenin lojistik destek kabiliyetleridir. Dördüncüsü ise alan hizmetidir ki bu etmen hızlilik, yeterlilik ve dürüstlikle ilgilidir.

Deming ise (1982) kaliteyi üç ayrı kategoriye ayırarak tanımlar. Bu kategoriler (1) Tasarım/yeniden tasarım kalitesi, (2) Uygunluk kalitesi ve (3) Performans kalitesidir. Tasarım/Yeniden tasarım kalitesi bir prototipin müşteri ihtiyacını ne kadar iyi düzeyde karşıladığıyla anlaşılır. Uygunluk kalitesi müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere sunulan bir ürün veya hizmetin dizayn esaslarına göre taşınması gereken özellikleri ne derecede taşıdığıyla ölçülür. Performans kalitesi işletmenin ürün ve hizmetlerinin pazardaki performanslarını ifade eder (Lakhal, 2009: 638).

Kalite ve etkinlik iç içe geçmiş kavramlardır. Kalite hammadde, işgücü ve makine teçhizatın boşa harcanmamasıyla yakından ilgilidir. Kalite stratejisi stok yatırımını en alt düzeye indirir. Üretim bandı süresini kısaltır, kusurlu ürünlerin daha çabuk farkına varılması ve ideal olarak kusurlu mal üretilmemesini öngörür. Bu yönleriyle toplam maliyetlerden tasarrufu mümkün kılar ve bu yolla işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunur (Helms,1996: 6).

Deming'e göre toplam kalite yönetimi felsefesi beş aşamalı bir zincirleme reaksiyon esasına dayanır.

1. Kalitenin iyileştirilmesi maliyetleri azaltır çünkü yeniden imalat, hata ve gecikme sayılarını azaltır, zaman ve malzemenin daha iyi kullanımına imkân verir.
2. Bu yolla verimlilik artar.
3. Daha iyi kalite pazar payını arttırır, işletmenin talep edeceği fiyatı yükseltebilmesine imkân sağlar.
4. Fiyatların yükseltilebilmesi karlılığı arttırır, aynı zamanda bu fiyatla rekabeti sürdürebilmeye olanak tanır.

5. İşletme daha fazla istihdam sağlayabilir.

Üst yönetim tarafından kalite odaklı liderlik yapılmalı, bölümler arasında işbirliği sağlanmalıdır. Hatalı ürünlerin mümkün olduğunca erken farkına varılması gerekir. Müşterinin beklentilerinin öğrenilmesi ve iletilmesi pazarlama bölümüne kalite konusunda görevler yükler. Ar-ge ve bilgi sistemleri bölümleri daha kolay üretilen ürünlerin tasarımı ve hatalı ürünlerin belirlenebilmesini sağlayan bilgi sistemleri geliştirmek suretiyle maliyetin düşürülmesine katkıda bulunabilirler. Son olarak insan kaynakları kalite geliştirme eğitim programları düzenleyebilir. Sonuç olarak işletmenin tüm fonksiyonel birimleri kalite hedefiyle koordinasyon içerisinde çalışmayı başarabilmelidir (Hill, Jones ve Schilling, 2015:130-137).

c. Fonksiyonel Stratejiler ve Yaratıcılık

Yaratıcılık yeni ürün ortaya çıkarmakla müşteri ihtiyaçlarının daha güzel tatminine, mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesine ve maliyet düşürücü yolların bulunmasıyla tasarrufa ve karlılığa etkide bulunur. Yaratıcılık hem ürünlerle hem de süreçlerle ilgili olabilir.

Schumpeter (1961) yaratıcılığı yeni materyal ve kuvvet birleşimlerinin pratiğe dökülmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu kombinasyonlar ya yeni şeylerin üretilmesine ya da aynı şeylerin yeni metotlarla üretilmesine imkan sağlarlar. Yaratıcılık kapitalist ekonominin temel belirleyici unsurudur ve endüstriyel örgütün yeni şekillerini ve pazarlarını yaratır. Thompson (1967) yaratıcılığı yeni fikir, süreç, ürün ve hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması olarak tanımlamaktadır. İlk tanım yaratıcılığın şirket için değer yaratmasına ve pazardaki performansına katkısına daha fazla vurgu yapmaktadır (Perez-Luno vd., 2007:73).

Yaratıcılık işletmenin ürün veya hizmetlerini farklılaştırma veya rakiplerinkine nazaran daha düşük maliyetle üretimde bulunarak fiyatlandırmada avantajlar sağlamasına imkân sağlar. Pazarda yeniliklerin taklidi mümkün olduğunda yaratıcılığın rekabet avantajı yaratmasının en emin yolu süreklilik sağlamasıdır. Bununla birlikte yeni ürün ve süreç tasarımı zaman beklenen sonucu vermeyebilir. Araştırmalar yeniliklerin sadece %10-20'sinin ticari olarak yüksek düzeyde başarıya imza attığını göstermektedir. Bu oranlar her ne kadar yaratıcılığı sürdürmenin zor ve maliyetli olabileceğini gösterse de müşteri ihtiyaçlarının doğru tespiti ve sürekli hale

getirilen ar-ge çalışmaları sayesinde başarılı sonuçlar işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici olmaktadır (Hill, Jones ve Schilling, 2015: 140).

Temelde işletmelerin yönelimi müşterilerinin istek, ihtiyaç ve değerlerinedir. Müşteri odaklı olmak demek yaratıcılık müşteriden kaynaklanıyor demektir. Çünkü işletmeyi yeniliğe iten sebep müşteri istek ve ihtiyaçlarıdır. Bir işletmenin teknolojik yaratıcılığının yanı sıra hizmette yaratıcılığı da önem kazanmış durumdadır. Hizmette yaratıcılık işletmenin felsefesinde, kültüründe, operasyon ve prosedürlerinde müşteri adına fayda yaratacak değişiklikleri gerçekleştirme sürecidir (Kandampully ve Duddy, 1999:54).

d. Fonksiyonel Stratejiler ve Müşteri Duyarlılığı

Müşteri duyarlılığı işletme performansı ile yakından ilişkili olan pazar yönelimliliğinin gerektirdiği faaliyetlerdendir. Pazar yönelimliliği işletmenin pazarla ilgili bilgileri üretmesi ve kullanımıyla ilgili yönetsel faaliyetlerdir. Pazar yönelimliliği müşteri ihtiyaçlarının sürekli değerlendirilmesi suretiyle onlar için değer yaratacak hususların tespit edilmesini gerektirir. Müşteri duyarlılığı edinilen bilgilere istinaden müşteriler için önemli olan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik geliştirilen reflekslerdir. Bu refleksler müşterilerin karşılaştığı problemlerin çözümünü, müşteriyle ilişki geliştirmeyi, ihtiyaca göre ürün/hizmeti geliştirip uyarlamayı da kapsar. Müşteri duyarlılığı müşteri ihtiyaçları hakkında derin bilgi sahibi olunması yoluyla, işletmenin rakiplerine göre ürün veya hizmetlerinin farklılaştırılması yoluyla rekabet avantajı sağlayabilecek etkili bir fonksiyonel strateji olabilir (Pehrsson, 2014:35).

Ürün farklılaştırması ve müşteri sadakati fiyatlandırmada işletmenin elini kolaylaştırır. Üstün kalite, etkinlik ve yaratıcılık müşteri duyarlılığının sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. Müşteriye odaklanma onun ihtiyaçlarını belirlemenin ilk adımudur. İşletmelerin bir bütün olarak müşterilerine odaklanmasının sağlanması iyi bir liderlikle mümkündür. Müşterilerin ürün veya hizmetten memnuniyet dereceleriyle ilgili geri bildirimlerinin tespit edilebilmesi önemlidir. Üretilen ürün ve hizmetin müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi, ayrıca müşteri taleplerine kabul edilecek derecede hızlı cevap verebilme kabiliyetinin kazanılması gerekmektedir (Hill, Jones ve Schilling, 2015: 146).

Müşteri duyarlılığı yüksek düzeyde müşteri tatmini hedefli olmaktır. Bu hedef en alttan en üst düzeye kadar işletmenin merkezine müşterinin yerleştirilmesi gerektiği fikrine inanmak ve bunu uygulamayı gerektirir. Her bir çalışan her bir süreç, görev veya karar hakkında 'Bu müşteriye nasıl bir ek değer yaratabilir?' tarzında sorgulayıcı olabilmelidir. Müşteri duyarlılığı müşteri sadakatini, müşteri sadakati ise maliyet tasarrufunu, etkinliği ve karlılığı ve büyümeyi doğurur (Whiteley ve Hessian, 1996:47).

1.1.4. Stratejik Kontrol

Stratejik kontrol stratejik planların değerlendirilmesidir. Stratejik kontrolün sağlıklı yapılabilmesi için başarı standartlarının ve verimlilik ölçütlerinin belirlenmesi gereklidir. Kontrol raporlarıyla uygulanan stratejilerin sonuçları belirlenerek hedeflerden sapmaların zamanında ortaya çıkarılması ve gerekli düzenlemelerin yapılması önemlidir. Çünkü stratejik kontrolün amacı sağlıklı geri beslemedir (Dinçer, 2013:376-382).

Stratejik kontrol stratejilerin işletmenin hedeflerine ulaşmasında ne kadar başarılı olduğunu belirlemektir. Niyetlenen stratejik sonuçlarla gerçekte ortaya çıkan sonuçlar arasındaki boşluğun belirlenmesi esas amaçtır. Stratejik kontrol hem örgüt içi hem de örgüt dışına yöneliktir. Çünkü bu iki çevreyi uyumlu hale getirmek stratejik yöneticilerin görevidir. Stratejik kontrol sürecinde ilk olarak odaklanacak stratejiler, sonra da stratejilerin başarılarının mukayese edileceği kontrol standartları ve kıstaslar belirlenir. Faaliyette bulunan endüstrideki en iyi uygulamalar veya en iyi performansla sahip işletmeler bu mukayeselerde çoğunlukla esas alınmaktadır. Ayrıca ürün kalitesi, yaratıcılık düzeyi ve pazar payındaki değişiklikler işletme performansı açısından kıstas olarak alınabilmektedir. Değişik kıstasların performans etkilerinin toplu olarak değerlendirildiği dengelenmiş puan kartları (balanced scorecard) uygulaması stratejik kontrolde kullanılan araçlardan birisidir (Parnell, 2013: 333).

Stratejik Kontrol için kullanılacak başarı değerlendirme ölçütleri sayısal ve niteliksel ölçütlerden oluşur. Mesela karlılık ve verimlilik oranları sayısal, kaynak dağıtımının strateji önceliklerine göre yapılıp yapılmadığı ise niteliksel bir ölçüttür.

General Elektrik tarafından oluşturulan bir veri tabanı olan PIMS programı stratejik kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Eren, 2013:493-495).

Stratejik kontrol önceden belirlenen stratejilerin uygulanması neticesinde elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve başarı seviyesinin izlenmesi faaliyetlerinin bütünüdür. Stratejik kontrol işletmelerin tepe yöneticilerinin liderlik özelliklerine de bağlı olmak suretiyle iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgilere göre gerçekleştirilmektedir (Karakaya ve Akbulut, 2013: 197).

1.2. STRATEJİK YÖNELİM

Stratejik yönelim, stratejik yönetim sürecinin içeriğidir. Örgütün özellikle işletme ve fonksiyonel düzeyde belirlenen stratejilerden üstün performans ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak en uygun olanlarını seçme ve uygulama azim ve kabiliyetidir. Stratejik yönelim örgütün performansı ve karlılığını arttırmaya yönelik stratejik seçimlerdir. Bu kısımda stratejik yönelimin tanımı, kapsamı, bileşenleri ve boyutları ele alınacaktır.

1.2.1. Stratejik Yönelimin Tanımı ve Kapsamı

Stratejik yönelim kavramı, dış çevrenin dikkatli analizi yoluyla işletmeye yaratacağı fırsatları değerlendirmek amacıyla kendi kaynak, kabiliyet ve ayırıcı özelliklerinden en etkili şekilde faydalanarak değer yaratabilmeyi mümkün kılacak stratejik seçimleri yapma ve uygulama faaliyetlerini ifade etmektedir. İşletmenin kaynakları onun etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü arttıracak stratejiler belirleyip uygulamasına imkân sağlayan her çeşit unsuru kapsar. Bu unsurlar işletmenin varlık ve yetenekleridir. Yetenekler, işletme varlıklarının amaca uygun kullanılabilmesi kabiliyetidir. İşletmeler bu yetenekleri sayesinde aynı kaynaklara sahip rakiplerine üstünlük sağlayabilirler. İşletme yetenekleri üstün performansın temel dayanağıdır. Teknolojik sermaye, yenilikçilik, insan kaynakları ve içsel örgüt tasarımı rekabet üstünlüğü kazanılmasında belirleyici işletme yeteneklerindedir. Stratejik yönelim başarıya ulaştıracak stratejilerin seçilmesi ve stratejik görülen alanlara ağırlık verilmesi yoluyla, işletmenin ayırıcı yetenek ve üstünlüklerini

rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla etkili kullanmaktır (Naktiyok ve Karabey, 2007: 211).

İşletmede alınan stratejik kararların sonuçları önemlidir. İşletme stratejisinin özelliklerinden kaynaklanan tutum ve tarz stratejik yönelim olarak adlandırılmaktadır. Stratejik yönelim; stratejik zindelik, stratejik eğilim, stratejik hamle ve stratejik seçim kavramlarıyla yakın bir anlamda kullanılmaktadır (Morgan ve Strong, 2003:164). Stratejik yönelim bir örgütün kendi lehine daha iyi bir durum yaratmak üzere, çevresindeki şartları değiştirmek veya uyum sağlamak için stratejileri nasıl kullandığını ifade eder (Manu ve Sriram, 1996: 79).

Stratejik yönelim, rekabet ortamında daha iyi performans ve uzun süreli başarı için oldukça önemli görülen fonksiyonel bir veya birden fazla alana odaklanmak demektir. Fonksiyonel stratejiler alanında gerçekleştirilen bu odaklanma işletmenin en güçlü olduğu yönleriyle faaliyet yürüttüğü endüstride müşterileri yönünden en fazla değer yaratarak rekabet avantajı sağlamak hedefine yöneliktir. Bu yönelim işletmenin örgüt içi kabiliyetleri ve pazar bilgileri yanı sıra örgüt kültürüyle de ilişkilidir. Mesela pazar yönelimliliği, işletmenin pazar, yani müşteri odaklı fonksiyonel stratejiler üzerine yoğunlaştığını ifade eder. Pazar yönelimli olmak işletme için, değer yaratıcı hizmet ve ürünlerin üretimi için öncelikle müşterilerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008: 200).

Stratejik yönelim, uzun vadeli rekabet avantajı kazanmak amacıyla, işletmenin değerlerini, inançlarını, normlarını temel alan ve firma stratejisine uygun firma davranışlarının oluşturulmasına hizmet eden davranışsal eğilimler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönelimler literatürde, performans üzerinde etkili olan değişik unsurlar olarak kabul edilmektedir. Bazı yazarlarca stratejik yönelimlere, üst yöneticilerin inançlarının ve zihinsel modellerinin bir göstergesi olarak bakılmaktadır. Buna göre stratejik yönelim kavramı, yöneticilerin çevreyi algılama şeklini ve çevresel şartlara karşı reaksiyonlarını gösterir (Usta, 2011: 66).

İşletmenin stratejik yönelimi, işletmenin devamlı ve üstün performansı için uygun davranışları yaratmada işletme tarafından gerçekleştirilen stratejik doğrultuları yansıtır. Özellikle bölgesel bütünleşme yönetimleri altında faaliyet gösteren ve

genişletilmiş pazarlara giren şletmeler stratejik yönelimi, gelişmiş performans için önemli bir belirleyici olarak benimsemektedirler (Aydoğan ve şenszl, 2015: 61).

Stratejik yönelim sürdürülebilir rekabetin temel belirleyicilerindedir. şletmelerin yönelimleri şletme seviyesinde belirlenen temel stratejilere uygun veya onların birleşimi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu da Porter'in maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklaşmayla birlikte maliyet liderliği veya farklılaştırma kombinasyonlarıyla ilgili stratejiler doğrultusunda gerçekleşmektedir. Miles ve Snow'un strateji tipolojisi benzer şekilde şletmelerin stratejik yönelimleriyle ve odaklandıkları rekabet stratejileriyle örtüşmektedir. Mesela pazar farklılaştırması yönelimi Miles ve Snow'un analizciler olarak adlandırdığı grubun, yaratıcılık yoluyla farklılaştırma yönelimi ise atılganlar grubunun yönelimine tekabül etmektedir. Literatürde stratejik yönelimlerin firma performansıyla ilişkilendirilerek etkinliklerinin araştırıldığı görülmektedir (Durand ve Coeurderoy, 2001: 475).

Robinson ve Pierce (1988) yapmış oldukları çalışmada belirlemiş oldukları (22) adet rekabet gücü sağlamaya yönelik şletme stratejisini tasnif ederek şletmelerin stratejik yönelimleri olarak dört grup altında toplamışlar ve performanslarıyla ilişkisini belirlemeye çalışmışlardır. Bu graplama etkinlik yönelimi, hizmet yönelimi, ürün yaratma ve geliştirme yönelimi ve marka ve dağıtım kanallarına odaklanma şeklinde yapılmıştır. Etkinlik yönelimi, eğitimli personel, kalite kontrol, düşük maliyet, üretim süreçlerinde yenilik ve pazarlama tekniklerinde yaratıcılık metotlarından oluşmaktadır. Hizmet yönelimi, üstün müşteri hizmetleri, endüstride saygınlık imajı, yüksek fiyatlı ürün segmentine odaklanma metotlarını içermektedir. rn yaratıcılığı ve geliştirme, yeni ürün yaratma, mevcut ürünü geliştirme, özellikli ürünlere yönelme ve süreç bazlı ar-ge metotlarını kapsamaktadır. Marka ve dağıtım kanalı yönelimi ise marka imajının oluşturulması, dağıtım kanallarının etki altına alınması, yeni ürün geliştirme ve pazarlama tekniklerinin geliştirilmesi metotlarını içermektedir (Robinson ve Pierce, 1988:52).

şletmelerin stratejik yönelimlerini inceleyen Venkatraman (1989), oluşturulan stratejilerin temel özelliklerini tanımlamak ve ölçebilmek için mukayeseli bir yaklaşım benimsemiştir. Yazar şletmelerin stratejik yönelimlerinin göstergelerinin altı boyuttan oluştuğu bir modelleme yapmış ve bu boyutların

performansla ilişkilerini araştırmıştır. Sözkonusu altı boyut risklilik, analizcilik, savunmacılık, gelecek yönelimlilik, proaktiflik ve risk alma olarak oluşturulmuştur. Bu boyutların bir veya birkaçının etkili olduğu stratejik yönelim özellikleri bu çalışmada detaylandırılmıştır (Venkatraman, 1989: 959).

İşletmeler stratejik yönelimleri sayesinde üstün pazar ve marka performansları yakalayarak büyümeyi başarabilirler. Stratejik yönelimler işletmelerin yapmış oldukları seçimleri temsil ederler. Diğer bir deyişle stratejik yönelimler işletmelerin operasyonlarını nasıl yönlendirdiklerini ifade ederler. Stratejik öncelik ve yeteneklerine göre veya faaliyet gösterdikleri pazarın niteliklerini göz önünde bulundurarak işletmeler girişimcilik, öğrenme veya pazar yönelimli olmayı seçebilirler. İşletmeler çok yönlü pazar şartlarına uyum sağlamak üzere birden fazla yönelim içerisinde olmayı tercih etmektedirler. Laukkanen vd. (2013) dört ana stratejik yönelim olarak öğrenme yönelimi, girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ve marka yönelimini işletmelerin büyüme, markalaşma ve pazar performansları yönünden incelemiş ve öğrenme yönelimi dışında diğer yönelimlerle işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Laukkanen vd.,2013:511).

Noble, Sinha ve Kumar stratejik yönelimi örgütsel kültürün bir alt boyutu olarak tanımlamışlardır. Çünkü bir örgütün belirlediği stratejilere, stratejik düşünme tarzına ve o örgütün pazara yönelik iç süreçlerinin oluşturulmasına etki eden en büyük faktör kültürüdür. Yazarlar rekabet kültürünün öncelikli olarak bir işletmenin uzun dönemli yönetim perspektifinden etkilenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Pazar yönelimi öncelikli bir konu olmakla beraber işletmeler çok sayıda stratejik yönelim sahibi olabilirler. Literatürde Keith (1960) tarafından ürün, satış ve pazarlama yönelimleri, Miles ve Arnold (1991) tarafından pazarlama ve girişimcilik yönelimleri, Pelham (2000) tarafından pazar, satış ve ürün yönelimliliği, Baker ve Sinkula (1999) tarafından öğrenme yönelimliliği, Gatignon ve Xuereb (1997) tarafından da teknolojik yönelimlilik incelenmiştir (Noble, Sinha ve Kumar, 2002:29).

Bir işletmenin stratejik yönelimi, o işletmenin işinde sürekli üstün performans gösterebilmesi için gerekli uygun örgütsel davranışı yaratmak için geliştirdiği

stratejik direktifleri yansıtır. Gatignon ve Xuereb (1997) yeni ürün geliştirme bağlamında üç stratejik yönelimi, işletme performansı ile ilişkili olarak incelemişlerdir. Bu yönelimler müşteri, rekabet ve teknoloji yönelimleridir. Yazarlar bu yönelimler yanı sıra fonksiyonlararası koordinasyon etkisini de araştırmışlardır (Gatignon ve Xuereb, 1997:78). Fonksiyonlar arası koordinasyon işletme kaynaklarının hedef müşteriye yönelik yüksek düzeyde fayda yaratmak üzere birbirleriyle uyumlu biçimde kullanılmalıdır. Fonksiyonlar arası koordinasyon işletmelerde bir sinerji etkisi yaratır (Narver ve Slater, 1990: 22).

Bazı yazarlarca pazar, teknoloji, girişimcilik ve öğrenme yönelimleri stratejik yönelimin boyutları olarak adlandırılmışlardır. Bu durum işletmelerin birden fazla yönelim içerisinde bulunabilecekleri ve asıl amacın sürdürülebilir rekabet avantajı olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda konuyla uyum göstermektedir. Lee, Choi ve Kwak (2014), stratejik yönelimin işletmenin değişen çevresel faktörlere bir cevap geliştirmesinin yolu olduğunu ve işletmelerin amaçlarına erişmek için uygun stratejiler geliştirmelerine rehberlik ettiğini belirtmişlerdir. Bu yazarlarca yapılan araştırmada işletmelerin yönelimlerinin yenilikçilik bağlamında işletme performansını nasıl etkilediği analiz edilmiş ve pazar yönelimi dışında diğer faktörlerin yenilikçiliği etkilemek yoluyla işletme performansına pozitif etkide buldukları sonucuna varılmıştır (Lee, Choi ve Kwak, 2014: 79).

Durumsallık teorisine göre, işletmenin strateji oluşturma kabiliyetiyle stratejik yönelimi uyumlu olmalıdır. Bu teoriye göre işletmenin her bir stratejik yönelimi için, stratejilere uygun bir dizi örgütsel özellik gereklidir. Strateji oluşturma kabiliyeti misyon ve hedef netliği, durum analizleri, alternatiflerin gelişmiş düzeyde değerlendirilmesi, ve strateji oluşturma sürecinden oluşur. Strateji oluşturma kabiliyetinin düzeyi işletmelerin satışları, büyümesi, gelecekte pazardaki konumları, kalite ve sosyal sorumluluk anlayışlarının değerlendirilmesiyle anlaşılabilir. Miles ve Snow stratejik yönelimlerine göre işletmeleri, onların ürün/pazar çevrelerini tanımlamaları ve yaklaşımları (girişimcilik) ve bu çevrelerde başarı sağlayabilmek için oluşturdukları yapı ve süreçlere göre sınıflandırmışlardır. Stratejik yönelim işletmenin stratejisi için genel sınırları çizer, içerik ve uygulama farklılıkları performanstaki farklılığı doğurur. Üstün performans işletmenin stratejik

yönelimleriyle işletmenin fiziki, insan ve örgütsel kaynaklarının uyum derecesine bağlıdır (Slater, Olson ve Hult, 2006:1223).

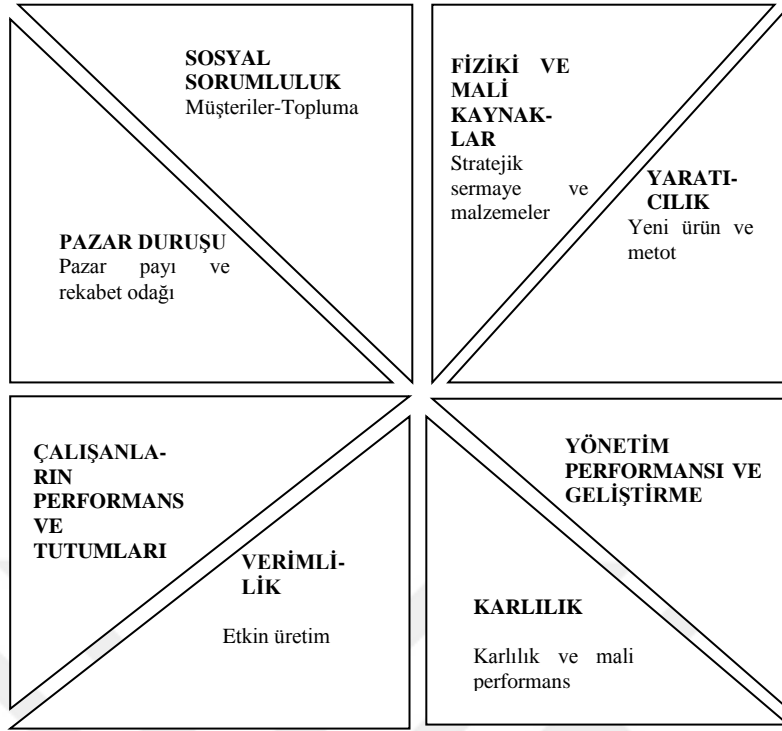
1.2.2. Stratejik Yönelim Bileşenleri

Örgütün dış ve iç çevresinin analizi sonucunda yöneticiler işletmenin yönelimini belirler. İşletmenin yönelimini ortaya koyan faktörler misyon, vizyon, temel değerler, örgütsel amaç ve hedeflerdir (Kavuncubaşı, 2000: 136).

Stratejik yönelim literatürde stratejik yönlendirme olarak ta geçmektedir. Ülgen ve Mirze'ye göre işletmenin misyonu, vizyonu, temel değerleri, örgütsel amaçları ve hedefleri, o işletmenin hangi yönde ilerleyeceğini belirler (Ülgen ve Mirze, 2013:166). Bu unsurlar işletmelerde stratejik yönelim sürecinin bileşenlerini oluşturur.

1.2.2.1. Misyon

İşletmenin vizyonu bir misyon ifadesiyle somut bir hale dönüşür. Misyon ifadesi vizyon sahibi bir yöneticinin örgütüne liderlik ettiği ve aşılmaya çalıştığı inanç ve yönelimleri içerir. Misyon ifadesi; işletmenin var olma sebebini, temel amacını, onu farklı kılan özelliklerini, gelecek perspektifini, hedef pazarı, mevcut ve gelecekteki temel ürün ve hizmetleri, temel inanç, değer, motivasyon ve felsefi öncelikleri içerir. Bu özellikleri sayesinde misyon, strateji faaliyetlerini yönlendirici bir etkiye sahiptir. Misyon ifadesinin çok detaylı ve belirsiz olması kendisinden beklenen faydayı sağlayamamasına yol açabilir. Misyon ifadesi değişik paydaşlara örgütün sorumluluklarının bildirilmesi işlevini de yerine getirir ve böylece örgütsel performansa ilişkin standartların oluşturulmasını sağlar. Aşağıda Şekil 5'te bir işletmenin paydaşlarına karşı performansı ile ilgili sorumluluklarının boyutları gösterilmektedir (Miller ve Dess, 1996:9-12).



Şekil 5. İşletmenin Paydaşlarına Karşı Sorumluluklarına İlişkin Performans Boyutları

Kaynak: (Miller ve Dess, 1996:12).

Misyon ifadeleri kişisel davranışlar için standartlar oluşturur ve yöneticilerin etik konularda net tavırlarını içeren misyon ifadeleri çalışanların bir kriz çıkmazdan önce uygun tavır geliştirebilmelerine imkan sağlar. Misyon, bütün yönetici ve personelin benzer amaçların gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar. Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur. Tüm örgütsel güçleri birleştirerek motivasyonu sağlamaya hizmet eder. Yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamalarına imkân sağlar. Örgütsel amaç ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır (Eren,2013: 22).

Misyon işletmenin kendisini tanımlamasıdır. Örgütün misyon ve amaçlarını tanımlaması, stratejik analiz, yönelim belirleme ve strateji seçip uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturur (Dinçer, 2013: 55).

Misyon, bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir. Misyon bir işletmenin kuruluş ve varoluş nedenini açıklar, temel amaç ve hedeflerini net bir

şekilde ortaya koyar. İşletmenin kimlere, nerede, hangi süreçlerle ne tip ürünler sunduğu, bunları yaparken de iş felsefesinin ne olduğu, hangi değerlere sahip olduğu ve aynı işi yapan diğer işletmelerden farkının ne olduğu sorularının cevapları o işletmenin misyonunu açıklar. Misyonla ilgili olarak önemli olan hususlar şöylece sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 167):

1. İşletmelerde misyon stratejistlere ve çalışanlara yol gösteren bir rehberdir. Stratejiler misyonun tanımladığı sınırlar içinde ele alınıp hazırlanır.
2. İşletme misyonu, işletmenin içinde ve dışında tüm sosyal paydaşlara işletmenin işi, değerleri, felsefesiyle ilgili biçimsel bir açıklama özelliğindedir.
3. İşletme misyonu çalışanlar arasında ortak bir bağlayıcı elemandır.
4. İşletmenin her yönetim düzeyindeki değişik iş birimlerinin de işletmenin temel misyonu ile uyumlu kendine ait bir misyonu vardır.

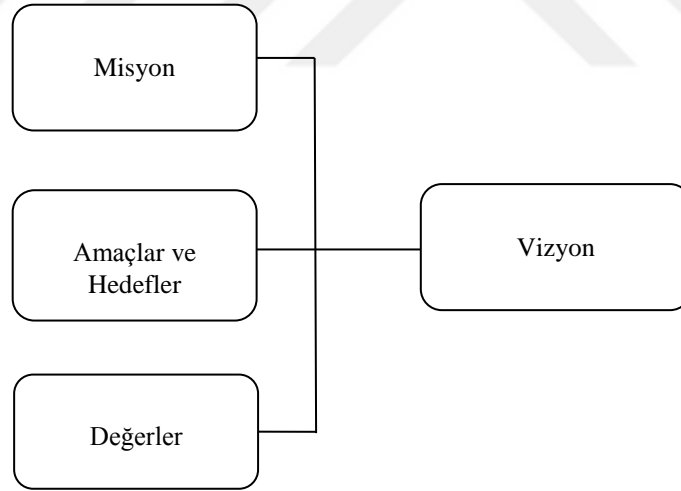
1.2.2.2. Vizyon

Vizyon tüm çalışanların inandığı ve paylaştığı, örgütün geleceğine ait bir resimdir. Vizyonun üç temel ögesi vardır. Bu temel ögeler; (1) Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, (2) Gelecekte sahip olunacak hissedilebilir bir imaj, (3) Geleceğin tahminidir (Dinçer, 2013:8). Vizyon yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülenler ve alternatiflerle ilgili algılama, değerlendirme, tanımlama, açıklama ve paylaşmayla ilgili zihinsel süreç ve çabalarıdır. Vizyon her bir yönetici için farklı ve kişiseldir. Yöneticinin mevcut kaynaklarla faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip açıklamasını gerektirir. Vizyon çalışanlarca paylaşıldıkça değer kazanır ve işletmenin geleceğine ilişkin bakış açısını yansıtır. Örgütün strateji ve amaçlarının oluşturulmasına kaynaklık eder ve yöneticilerin yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcılık ve paylaşımcılık özellikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliği hakkında fikir verir (Eren,2013: 20).

Vizyon geleceğe ait tutkuları içerir. En etkili vizyonlar insanları teşvik edebilen, heyecanlandırabilen vizyonlardır. Bu tür vizyonlar en iyiyi, en güzeli isteme arzusu yaratırlar. Vizyonlar kişisel olmalarına rağmen başkalarında etki yaratıcı olmalıdırlar. Bunun içinde çok sayıda kişiyle paylaşılması gereklidir (Miller ve Dess,1996:6).

Vizyon insanların ve örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için oluşturdukları zihinsel modellerdir. İdealist bir yapı taşır. Bu idealler düşünsel anlamda gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Örgütsel veya kişisel manada geleceğin istenen halidir. Şevk verici, ahlaklı ve anlamlı olmak zorundadır. Yalnızca tahmin yapmayı değil karar almayı da gerektirir. Herkesin kolayca anlayabileceği kadar yalın, herkesin üzerine düşeni bileceği kadar işlevsel ve bütüncül bir anlayışla tanımlanmalıdır. Örgütün beklenti, performans ve hedeflerini yükseltici nitelikte, örgütün kültürü ile de uyumlu olmalıdır (Kılıç, 2010: 89).

Vizyon geleceğin resmi olarak nitelendirilebilir. Sadece dokümanlarda değil eylem ve düşüncelerde de mevcuttur. Sadece tanımlamaları değil imajları da içerir. Duygusal değere de sahiptir ve bütünleştiricidir. Yalçın'a göre (2002) güçlü bir vizyon hayal edilebilir, cazip, ulaşılabilir, açık ve odaklanmış, esnek ve iletilebilir niteliklere sahip olmalıdır. Mirze ve Ülgen'e göre (2014) vizyon, örgütün misyon, değerler, amaç ve hedeflerinin bileşkesidir. Şekil 6'da vizyon bildirimi ve unsurları görülmektedir (Çetin, 2009:97):



Şekil 6. Vizyon Bildirimi

Kaynak: (Çetin,2009:97).

Vizyon liderlikle direk ilişkilidir. Liderlik vizyonu üç belirgin aşama halinde izah edilebilir; (1) Örgütün gelecekteki arzulan durumunun tasavvur edilmesi, (2) İlgililere açık ve net bir şekilde iletilmesi ve izah edilmesi (3) İlgili kimselerin vizyon yönünde örgütsel faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için yetkilendirilip

güçlendirilmesi. Bu manada liderlik vizyonu, fikir, iletişim ve güçlendirme bileşenlerine sahiptir (Westley ve Mintzberg, 1989:18).

Vizyon daha iyi bir geleceğe yönelik rehber, bilinenden bilinmeyene zihni bir yolculuk, mevcut gerçekler, ümitler, hayaller ve fırsatlardan yola çıkarak geleceği oluşturma azmidir. Vizyon özellikle çalışanlar için örgütlerinin anlamını biçimlendiren bir kuvvettir. Yöneticileri olağanüstü liderler haline çeviren şey vizyonlarıdır (Mariasse, 1985:151).

1.2.2.3. Temel Değerler

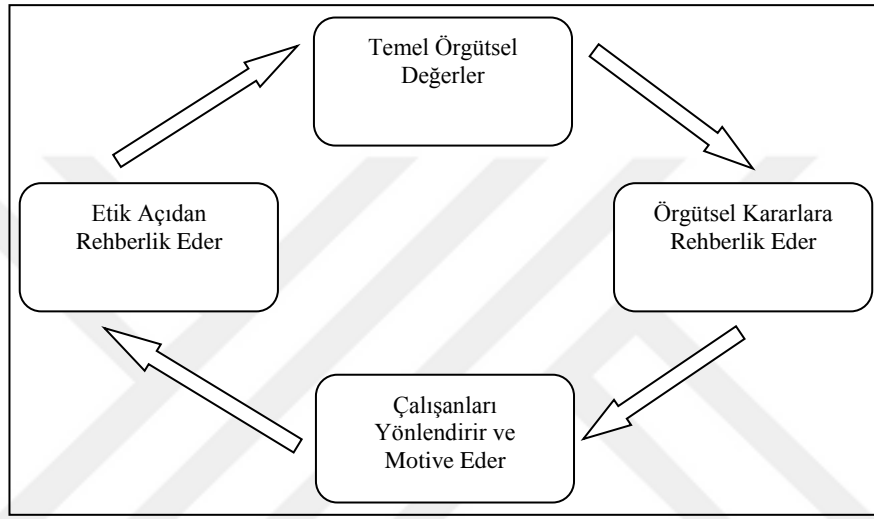
Temel örgütsel değerlerden yoksun olan örgütlerde değişim çabaları süreç araçlarına mahkûm olur. Örgütler çalışanlarını destekleyecek ve dönüştürecek sosyal mimariyi oluşturmak zorundadırlar. Ancak bu şekilde kolektif bir çalışma arzusu ortaya çıkarılabilir. Değerler karşılaşılan durumlarda göz önünde bulundurulmuş temel inançlar, davranış ve yargıları yönlendiren yazılı olmayan standartlardır. Örgütsel değerler bir örgütün en tanımlayıcı özellikleri olarak nitelendirilir. Bu özellikler tüm gruba nüfuz etmiş inançlar ve yaklaşımlardır ve örgütsel kültürün temel bileşenini oluştururlar. Değerler örgütün neyi temsil ettiği ve neyle iftihar ettiği hakkındaki ortak inançtır. Eylemleri ve davranışları yönlendirir, örgütleri rakiplerine göre farklılaştırır. Değerler kurumsal kimlik ve kişiler arasındaki davranış standartlarının birleşiminden oluşur (Williams, 2002: 221).

Örgütsel değerler, örgütsel kültürün önemli bir bileşenidir. Örgütsel kültür ise bir örgüte rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Değerler çalışanların davranış ve işlerini örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlayacak tarzda nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgilidir (Hill, Jones ve Schilling, 2015:15).

Değerler bir örgüt için neyin önemli olduğunu tasvir eder ve çalışanların davranışlarını yönlendirir. Değerler örgütsel kültürün kalbini oluşturur. Örgütün amacını, önceliklerini ve felsefi görüşünü temsil eder. Örgütsel pratiklerin temelini değerler oluşturur. Aynı zamanda değerler çalışanların düşünecekleri, hareket edecekleri ve karar üretecekleri çerçeveyi belirler. Değerler örgütleri ve çalışanlarını hem içe yönelik hem de dış çevreye yönelik olarak etkiler ve yönlendirirler.

Değerlerin örgüte ve çalışanlara yönelik etkisi Şekil 7’de görüldüğü gibi üç yolla gerçekleşir (Ferguson ve Milliman, 2008: 441):

1. Değerler gayretlerin koordinasyonu ve bütünleşmesi yoluyla örgütsel karar verme sürecini yönlendirir,
2. Değerler insanları motive eder ve örgütsel misyon ve daha ulvi amaçlarla bağlarını sağlayarak teşvik eder,
3. Değerler etik açıdan rehberlik yapar.



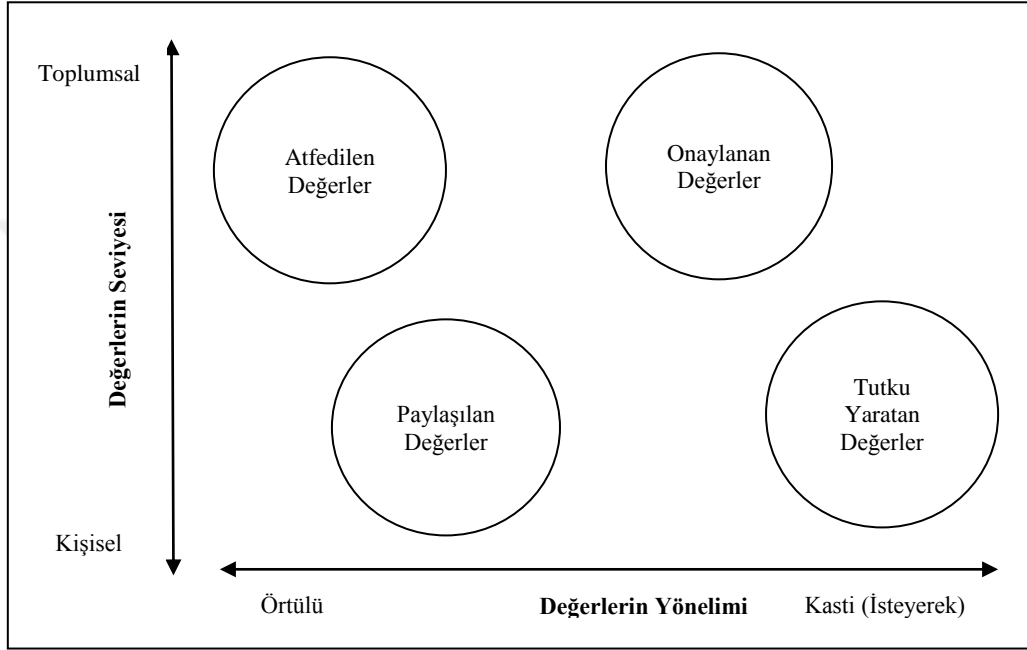
Şekil 7. Temel Örgütsel Değerlerin Etkileri

Kaynak:(Ferguson ve Milliman, 2008:442).

Örgütsel değerler örgütsel kültürün temeli ve yansımasıdır ve stratejik değişim, karar süreci ve dış paydaşlarla ilişkiler üzerinde etkileri olur. Bu sebeplerle değerler kişi-örgüt uyumu gibi örgütsel konuların merkezinde yer alır (Özçelik, Aybas ve Uyargil, 2016: 333).

Örgütsel değerler seviye ve yönelimlerine göre gruplara ayrılır. Onaylanan değerler, örgütün üst yöneticilerince belirlenmiş, benimsenmiş, sözlü ve yazılı olarak ifade edilmiş örgütsel değerlerdir. Atfedilen değerler, örgüt üyelerinin örgütü temsil ettiğini düşündüğü değerlerdir. Yönetim tarafından yazılmış veya bildirilmiş olmak zorunda değildir. Geçmiş uygulamalar ve tecrübelerle atfen kişilerin örgüt için önemli olduğuna inanmış olduğu değerlerdir. Atfedilen değerler geçmişte örgüt tarafından karar alma süreçlerinde etkisi olduğu görülmüş, tekrarlanmış etki ve sonuç doğurmuş değerlerdir. Paylaşılan değerler örgüt üyelerinin değerlerinin kümesidir. Tutku

yaratılan değerler ise örgüt üyelerinin örgütlerinin sahip olması gerektiğine inandıkları değerlerdir. Sosyal çevrede meydana gelen değişim ve eğilimler örgüt üyelerinde tutku uyandıran değerlerin oluşmasına yol açabilirler. Şekil 8’de görüldüğü gibi örgütler sahip olduğu değer formu yönünden çeşitlilik arz ederler. Bu değerler üst yöneticilerin uzlaşısından, örgüt üyelerinin algılamalarından veya gelecek yönelimli tutkularından kaynaklanabilir (Bourne ve Jenkins,2013:497-502).



Şekil 8.Örgütsel Değer Şekilleri

Kaynak:(Bourne ve Jenkins,2013:503).

Değerler örgüt içerisindeki davranış standartlarına anlam kazandırır ve rehberlik ederler. Karşılaşılan yeni durumlarda yöneticilerin karar verme süreçlerini yönlendirir. Kurum değerlerinin paylaşılmış olması ve çalışanların kişisel hedefleriyle uyumunun sağlanması gereklidir. Bu uyum sağlanabilirse kurumda değerlerin sinerjik bir etki yaratması mümkündür (Kılıç, 2010:84).

1.2.2.4. Amaçlar ve Hedefler

Stratejik amaçlar genel amaç ve misyonun işletmenin faaliyet alanına göre tanımlanmış ve özelleştirilmiş halidir. Amaçlar işletmenin bütünüyle ilgilidir (Gürel, 2012:23). İşletmenin amaçları faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri niçin yaptığını, neyi veya neleri elde etmek için

yaptıklarını belirten sonuçlardır. Amaçlar vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentilerdir. Amaçların başlıca özellikleri şunlardır:

1. Sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsmalıdır. Bazı amaçlar diğerlerine göre daha önemli olabilir.
2. Amaçlar gerçekçi olmalı ancak işletmede çıtaı yükseltecek şekilde belirlenmelidir. Çalışanların başarı için kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları teşvik edilmelidir. Ancak çıta erişilemeyecek kadar yüksek te olmamalıdır.
3. Amaçlar belirgin ve ölçülebilir olmalıdır.
4. Amaçlara ulaşmada bir zaman sınırı konulmalıdır.

İşletmeler farklı amaçlara sahip paydaşlardan gelen baskılar sonucu onların beklentilerini de gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlar arasına almak durumundadırlar. Bu paydaşların amaçlarıyla örgütsel amaçların uyumlulaştırılması gereklidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 170).

İşletmeler amaçlarını belirlerken tüm paydaşlarını dikkate alarak onları memnun edecek şekilde hazırlamaktadırlar. Buna amaçların koalisyon özelliği denir. Bunun yanında amaçlar politikaların belirlenmesi, kaynak seçimi ve programların hazırlanmasında yöneticilere yol gösterici fonksiyonlara sahiptir. Amaçlar soyut ifadelerden ziyade somut, açık ve kesin olmalıdır. Amaçlar çalışanlara ve özellikle yöneticilere tam olarak duyurulmuş olmalıdır. Amaçlar bir işletmenin ve bağlı bölümlerinin faaliyetlerini değerlendirmede kullanılabilir standartlardır. İşletmenin bütününe ilgilendiren genel amaçlar, daha özel amaçların oluşturulmasına hem neden hem de yardımcı olurlar (Eren, 2013:66).

Nasıl ki misyon ifadeleri vizyonu daha somut hale getirmeye çabalarsa amaçlar da misyonu daha açık ve somut hale getirme işlevi görür. Örgütlerce belirlenen stratejik amaçların ayırıcı özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Miller ve Dess, 1996:17):

- Amaçlar hem mali hem de mali olmayan konuları içerirler. Örgütler sadece karlılık hedefleri olan birimler değildir.
- Amaçlar mantıklı bir şekilde bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçebilme kararlarını kolaylaştırır.

- Amaçlar örgütün zorlanmasıyla erişilebilir niteliktedir. Erişilmesi mümkün olmayacak şekilde amaçlar mantıklı değildir. Fakat erişilmesi kolay amaçlar da verimlilik ve vizyoner bakış açısına terstir. Amaçlar erişebilmek için sürekli daha fazla çaba sarfedilmesi gereğini ortaya koyan ve böylece örgütün en üst potansiyelinde çalışmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar örgütlerde fonksiyonel bölümlerin sınırlarını aşar niteliktedir. Bu özelliği sebebiyle bölümlerin kendi amaçlarına ulaşması yeterli görülmez ve örgütün bir bütün olarak erişmek istediği stratejik amaçlar bölümler arası bütünleşmeye de hizmet edici özelliktedir.

Hedefler, amaçların operasyonel tanımlamalarıdır. Operasyonel tanımlama, bir kişinin belirli bir eylemde bulunmasını mümkün kılacak şekilde bir kavramı somut hale getirmek demektir. Hedefler amaçlara ulaşmak için kesin ifadelerle neyin yapılması gerektiğini detaylandırır.

1.2.3. Stratejik Yönelimin Boyutları

Stratejik yönelim işletmelerin, kaynak ve kabiliyetlerini göz önünde bulundurarak, kendileri için rakiplerine göre rekabet avantajı yaratacak bir veya birden fazla stratejik alana odaklanmaları, böylece müşteri nezdinde işletme ürün veya hizmetleri açısından artı bir değer oluşturmayı hedeflemeleridir. Esas itibarıyla fonksiyonel stratejilerin seçilmesi konusuyla iç içe giren stratejik yönelimlerin literatürde rekabet avantajı ve karlılık amaçlı olarak seçilen stratejiler şeklinde yoğun olarak işlendiği görülmektedir. Bu farklı stratejiler stratejik yönelimlerin boyutları olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda literatürde geçen stratejik yönelim boyutları incelenmiştir. Bu boyutlardan bazılarının içeriği kısmen diğer boyutların içeriğiyle kesişmekte ve örtüşmektedir.

1.2.3.1. Pazar Yönelimli Olmak

Pazar yönelimliliği işletmenin paydaşlarının menfaatlerini gözetmek kaydıyla, karlı bir şekilde yüksek düzeyde müşteri değeri yaratmak ve sürdürmek önceliğine sahip olmaktır. Bu öncelik aynı zamanda pazara duyarlılık konusunda örgütsel bir davranış geliştirmeyi de kapsar. Rakiplerin müşteri duyarlılığı konusunda hassas olan işletme, müşterilerin değişen ihtiyaçlarının yaratıcı ürün ve

hizmetlerle tatminine odaklanır. Pazar yönelimliliği pazardaki fırsat ve tehditlere uygun stratejilerin oluşturulup uygulanmasını sağlar (Laukkanen vd.,2013:513). Müşteri yönelimliliği ya da müşteri odaklı olmak olarak ta adlandırılabilir pazar yönelimliliği müşteriler için sürekli üstün artı değer yaratma niyeti içerisinde olmaktır. Bu yönelim müşterinin birinci önceliğe sahip olması olarak ta ifade edilebilir. Müşteri duyarlılığı aynı zamanda işletmenin, pazarla ilgili teknik bilgileri, yeni pazarları, avantajlı segmentleri, pazarın büyümesiyle ilgili bilgileri araştırıp öğrenmesini kolaylaştırır (Gatignon ve Xuereb, 1997:78).

Pazar yönelimi işletmenin müşteri ve rakiplerle ilgili bilgi tabanını güçlendirmeyi, pazardaki muhtemel değişikliklerin önceden farkına varabilmeyi, bu suretle sahip olacağı bilgileri rakipleri karşısında rekabet avantajına çevirebilmeyi bir öncelik olarak benimsemesidir. Bu yönelim müşterilerin değişen ihtiyaçlarının belirlenip karşılanması amacıyla yeni ürün/hizmet üretimi gibi sonuçlara yönelmenin yanı sıra, müşteri odaklı olmak suretiyle satış sonrası hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesini de kapsamaktadır (Akgün vd.,2010:4).

Pazar yönelimli olmanın temel amacı müşteriler ve rakiplerin analizinden elde edilen bilgilere istinaden müşteriler açısından yüksek değer yaratmak ve elde edilen bilgilerin tüm örgüt tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Müşteri ihtiyaçlarının, rekabetin, pazar eğilimlerinin iyi anlaşılması, pazar yönelimli işletmelerin uzun dönemde performanslarını arttırmaları için gerekli kabiliyetleri geliştirmeleri imkânı verir. Pazar yönelimi işletmelerin birer öğrenen örgüt olmalarının da temelini oluşturur. Bununla birlikte literatürde, dar bir bakış açısıyla sadece mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak gerçekleştirilen pazar yöneliminin performans üzerinde olumlu bir etki yaratmayacağı üzerinde de durulmaktadır. Pazar yönelimliliğin maliyeti ve rakiplerin yönelimlerinin derecesi, faaliyette bulunulan endüstride ilk olarak pazar odaklılığını gerçekleştirmiş ve rekabet avantajı sağlamış işletmelerin varlığı bu yönelimin performans üzerindeki pozitif etkisini sınırlayabilmektedir (Kumar vd., 2011:17).

Pazar yönelimi üç grup faaliyetten oluşmaktadır; (1) Mevcut veya gelecekteki muhtemel müşterilerle ilgili olarak örgüt genelinde pazarla ilgili bilgi üretilebilmesi, (2) Bu bilginin örgüt geneline dağıtımının gerçekleştirilebilmesi, (3) Bu bilgilere

örgüt genelinde duyarlılığın sağlanması. Duyarlılıktan kastedilen bu bilgilere göre hareket tarzının dizayn edilmesi ve tasarlanan eylemin gerçekleştirilmesidir (Jaworski ve Kohli, 1993:54).

Narver ve Slater'e göre (1990) pazar yönelimliliği üç örgütsel davranış bileşiminden oluşur. Bunlar; (1) Müşteri odaklı olmak, (2) Rakip odaklı olmak, (3) İşletme fonksiyonları arasında koordinasyon sağlamaktır (Kara, Spillan ve DeShields, 2004:62).

Müşteri ve rakip yönelimli olmak hedef pazarda alıcılar ve rakiplerle ilgili bilgilerin edinilmesi ve örgüt geneline dağıtılmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsar. Fonksiyonlararası koordinasyon ise müşteri ve rakip bilgileri temelinde, müşteriye üstün değer yaratacak şekilde pazarlama fonksiyonu da dâhil olmak üzere örgütün tamamını kapsayan fonksiyonlar arası koordineli faaliyetleri ifade etmektedir. Müşteri yönelimliliği müşterinin hem bugün hem de gelecekteki değer zincirini anlamayı zorunlu kılar. Alıcıların fayda/maliyet değerlendirmelerinin iyi bilinmesi gereklidir. Bu tüm seviyelerde ekonomik ve siyasi kısıtlamaların anlaşılmasını da gerektirir. Rakip yönelimli olmak, mevcut ve muhtemel rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri, kabiliyet ve stratejilerini anlamaktır. Fonksiyonlar arası koordinasyon, işletme kaynaklarının hedef müşteri kitlesine üstün değer yaratacak şekilde koordineli olarak kullanılmasıdır. Sadece pazarlama ve satış fonksiyonu değil herhangi bir işletme fonksiyonunu yerine getiren bölüm müşteri için değer yaratacak katkıda bulunabilir. Bu sebeple işletme fonksiyonlarının sinerji etkisi yaratacak şekilde koordineli çalışabilmesi, kaynaklardan verimli bir şekilde faydalanılması gereklidir. Koordinasyon işletmelerde etkili liderlik ve fonksiyonların yapısal olarak karşılıklı bağımlılığını temin edecek uygun yapılar sonucu oluşur (Narver ve Slater, 1990:22).

1.2.3.2. Teknoloji Yönelimi

Yenilikçi işletmeler ar-ge yönelimlidir ve yeni teknolojilerin kazanılması ve karmaşık teknolojilerin geliştirilmesinde proaktiftirler. Teknoloji yönelimine sahip işletmeler müşterilerinin değişen veya yeni ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni teknik çözümler geliştirme bilgisine sahiptirler (Gatignon ve Xuereb, 1997:78).

Teknoloji yönelimi, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla teknik çözümlere ilişkin teknik bilgilerin kullanılabilirliğidir. Teknoloji yönelimli işletmeler üretim süreçlerinde en ileri teknolojiyi kullanabilme kabiliyetine sahip olurlar. Bu durum önemli miktarda kaynağın ar-ge çalışmalarına aktarılmasını gerektirse de teknolojik üstünlük, işletmeye esneklik, farklılaştırma kabiliyeti sayesinde rakipleri karşısında üstünlük sağlamaktadır. Proaktif teknoloji yönelimi ise teknoloji odaklı olarak gelecekteki talepleri tahmin etmek suretiyle ileriye dönük bir perspektif ve fırsat arayışıdır. Teknoloji yönelimi aynı zamanda bir örgütsel kültürü de yansıtır. Bu tür işletmelerde yenilik keşfetme cesaretlendirilir ve yenilik teşebbüsünün riski kabul edilir. Böylece bu anlayış bir örgütsel öncelik ve değer haline gelir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016:119).

Teknoloji yönelimi örgütün tamamında yeni teknoloji kullanımı konusunda bir tutku olmasıdır. Teknoloji temelli inovasyonun teknoloji yönelimli işletmelerde daha kolay gerçekleştiğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Khin, Ahmad ve Ramayah, 2012:745).

Teknoloji yönelimi, bir işletmenin önemli düzeyde teknolojik altyapıya sahip olma ve bu kaynak ve kabiliyeti yeni ürün geliştirilmesinde kullanabilme azim, istek ve kabiliyettir. Bu yönelim içerisinde olan işletmeler yeni ürün geliştirme süreçlerinde gelişmiş ve bütünleşik teknolojilerin kazanılmasında proaktiflerdir. Teknoloji yönelimi aynı zamanda işletmelerde yeni fikirlere açık olma anlayışını da teşvik edicidir (Hortinha, Lages ve Lages, 2011: 38).

Teknoloji yönelimi teknolojiyi bir itici güç olarak görmektir ve müşterilerin teknolojik olarak üstün ürün ve hizmetlere rağbet edecekleri varsayımına dayanır. Teknoloji yönelimli işletmeler teknik uzmanlık ve esnekliklerini geliştirebildikleri için küçük ve sürekli yenilikler yanı sıra, dikkat çekici önemli buluşlara imza atabilirler. Bu tür işletmelerin faaliyet ve stratejilerini yönlendiren değerler ve kurallar yaratıcılık ve keşfetmeyi içselleştirmiştir (Zhou, Yim ve Tse, 2005: 46).

Tek başına teknolojinin objektif bir değeri yoktur. Bir işletme teknolojiyi kendi iş modeline göre değer yaratıcı tarzda kullanabiliyorsa ancak o zaman teknoloji yönelimi içerisinde bulunmuş olur. Teknoloji yönelimi iki farklı şekilde içerisinde kendini gösterir. Bunlardan ilki teknolojinin keşfi, ikincisi ise teknolojinin

kullanımıdır. Keşif yeni iş ve ürün arayışı, kullanma operasyonel etkinlik arayışı amaçlıdır. Sadece teknoloji odaklı arayışlar rekabet avantajı sağlama konusunda yanıltıcı olabilir. Teknoloji yönelimi dış çevre değişkenlerine tepki manasında örgütün duyarlılığı boyutuyla dışa dönük, teknolojik kabiliyetler açısından da içe dönük boyutlara sahiptir (Rajala ve Westerlund, 2012: 1533).

Teknolojik yönelimli olmak, yeni ürün teknoloji ve ürünlerin kullanım ve geliştirilmesine eğilimli olmayı ifade eder. Bu yönelime sahip işletmeler teknolojik keşifleriyle, ürünlerinde yeni teknolojileri kullanarak rakiplerine nazaran bir üstün kapasite yaratmayı ve ortaya koydukları çözümleri talep eden müşterilere ulaşmayı arzularlar. Teknoloji temelli şirketlerin seçtikleri stratejiler ve stratejik yönelimlerinin diğer firmalara nazaran farklılık göstermektedir. İdeal olan şey teknolojik yönelimlilik yanı sıra müşteri ihtiyaçlarının doğru tespiti ve girişimci bir tavırla iş fırsatlarının yaratılmasıdır (Hakala ve Kohtamaki, 2011: 69).

1.2.3.3. Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yönelimi kavramı Mintzberg'in (1973) stratejik karar verme konusundaki teorileriyle ortaya çıkmış ve tartışılmaya başlanmıştır. Mintzberg girişimci strateji oluşturma şeklini, büyüme amaçlı olarak, değişken ve belirsiz çevre içerisinde, aktif olarak yeni fırsatların aranması şeklindeki yönetsel tasarruf ve eğilim olarak tanımlamıştır. Khandwalla ise girişimci yönetim tarzını, karar almada keskin, riskli ve saldırgan bir tarz olarak yorumlamıştır. Covin ve Slevin (1989) girişimci işletmeleri, almış oldukları stratejik kararlara ve yönetim felsefeleri esas alınmak suretiyle yöneticilerin girişimci tarza sahip olduğu anlaşılan işletmeler olarak tanımlamıştır. Miller ve Freisen girişimcilik yönelimini örgütsel davranış ekolü bazında açıklamış ve girişimci işletmelerin yenilik konusunda cesur, ürün/market stratejilerinde ise risk alıcı olduklarını düşünmektedir. Miller (1983) daha sonra bu boyutlara proaktifliği de eklemiş ve girişimciliğin proaktif yeniliklerle pazarda ilk olmayı başarmak ve rakiplerine göre bu yenilikle rekabette ciddi avantaj sağlamak kabiliyetini gerektirdiğini ifade etmiştir. Lumpkin ve Dess ise girişimcilik yönelimini yeni bir yatırım veya yeni bir pazara girişe yol açan süreçler, pratikler ve karar verme faaliyetleri olarak tanımlamışlar ve boyutlarına bağımsızlık ve şiddetli rekabet unsurlarını eklemişlerdir. Miller'a göre bir işletmenin girişimcilik yönelimine sahip

olduğunu söyleyebilmek için üç alt boyutun hepsine birden sahip olması gerekir. Lumpkin ve Dess ise beş alt boyutun yeni yatırım veya pazar girişlerinde birbirlerinden bağımsız ve ayrı ağırlıklarda işletmelerde görülebileceğini ve duruma göre bir veya birkaçının daha ağırlıklı olarak öne çıkabileceğini savunmuşlardır (Covin ve Wales,2012:681).

Girişimcilik yönelimikarar verme tarz, yol ve uygulamalarında girişimci bir yaklaşıma sahip olmayı ifade etmektedir. Girişimci işletmelerin ayırıcı özellikleri arasında daha bağımsız, rekabette daha saldırgan, proaktif, yaratıcı ve risk almaya istekli olmaları yer almaktadır (Laukkanen vd.,2013:513). Girişimcilik, işletmelerin ve özellikle onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere eğilim ve yönelimlerini ölçen bir değerlendirme mekanizması olarak görülebilir. Girişimci işletmeler yenilikçi, risk alan ve proaktif politikalar takip eden işletmelerdir. Dolayısıyla girişimciliği boyutlarını yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma nitelikleri oluşturur. Yenilikler problem ve ihtiyaçlara yaratıcı, sıra dışı ve orijinal çözümler getirme yoludur. Yenilikçilik, bir işletmenin ürün ve hizmet yenilikleri konusundaki azim ve adanmışlığıdır. Yenilikçilik sadece ürün ve hizmetler açısından değil aynı zamanda süreçler ve iş fikirleri açısından da yeni birleşimler yaratmaktır. Proaktiflik ileriye dönük etkililik azmidir. Proaktif işletme pazar yönelimi yanı sıra, yenilik eğilimi, hareket ve tekniklerini devreye almada öncü olup sektörü şekillendirme gayreti içerisindedir. Girişimciliğin üçüncü boyutu olan risk alma, sonuç ve getirinin net olamadığı durumlarda bile yenilikçi teşebbüsleri destekleme tavrıdır. Girişimcilik tepe yöneticilerinin vizyonları ve stratejik liderlikleriyle gerçekleşir. Örgüt kültürü yöneticilerin görüş, tavır ve davranışlarını da etkileyen bir unsur olduğundan, girişimcilik yönelimine etki eden bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009:133).

Girişimcilik girişken yenilikçilik, riskli projeler ve yeniliklerde öncülük suretiyle rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik eğilimdir. Girişimciliğin bileşenlerinden olarak kabul edilen yenilikçilik, yeni fikirlerin, orijinalliğin ve yaratıcı süreçlerin desteklenerek mevcut durumdaki değişikliği ifade eder yönüyle örgütsel öğrenme literatüründeki keşfedici örgütsel öğrenme kavramıyla ilişkilidir. Proaktiflik pazardaki muhtemel istek ve ihtiyaçları düşünmek suretiyle hareket etme azmi, risk alma ise başarısızlık ihtimalinin maliyetine rağmen yeni girişim ve

projelere kaynak aktarımı istekliliğidir. Literatürde pazar yönelimiyle girişimcilik yönelimini birbirlerine zıt eğilimler olarak tanımlayan yazarlar da olmuştur. Bunun sebebi olarak, pazar yöneliminde işletmenin pazar şartlarındaki değişikliklere tepki göstermek suretiyle uyum sağlamayı hedeflemesi, hâlbuki girişimcilik yöneliminde işletmenin pazar şartlarında rekabet yapısını değiştirecek proaktif kabiliyetlere yönelmesi gösterilmektedir (Renko, Carsrud ve Brannback, 2009:336).

Diğer bir tanıma göre girişimcilik yönelimi işletmelerin girişimci bir tarzda hareket etmek için kullandıkları örgütsel süreçler, metotlar ve tarzlardır. Literatürde girişimciliğin üç temel boyutu olarak belirtilen yenilikçilik, proaktiflik ve risk almanın yanı sıra iki boyuttan daha bahsedilmektedir. Lumpkin ve Dess (1996) bu boyutları saldırgan rekabetçilik ve bağımsızlık olarak görmektedir. Saldırgan rekabet rakipleri zor durumda bırakacak bir rekabet gücüne sahip olmak ve iddialı rekabet stratejisi izlemektir. Pazara yeni giren girişimci mevcut rakiplerle başa çıkmak zorundadır. Bu da iddialı bir rekabet gücü gerektirir. Saldırgan veya etkili rekabet bir işletmenin rakiplerine direkt ve etkili düzeyde meydan okuyabilecek kabiliyetlere sahip olması yoluyla pazardaki konumunu geliştirebilmesidir. Bağımsız hareket edebilme kabiliyeti girişimcilik yöneliminin bir başka boyutudur. İster kurulu bir işletme içerisinde çıkan yeni bir girişim, isterse pazara yeni giren bir işletme bürokratik ve örgütsel kısıtlamalardan kurtulmuş, güçlü, yaratıcı ve bağımsız yöneticilerin liderliğinde başarılı bir çıkışa imza atabilir. Bağımsızlık bir kişi veya takımın bir fikri veya vizyonu ortaya koyabilme ve tamamına erdirebilmesidir. Fırsatların değerlendirilebilmesi yönünde bir istek ve kabiliyet ortaya koymaktır. Örgütsel manada ise bağımsızlık örgütsel işleyişten kaynaklanan kısıtlamalardan kurtularak girişimde bulunabilecek iradeyi ortaya koymaktır (Lumpkin ve Dess,1996:1996).

Bu kavram bir endüstriye yeni girişleri ifade etmekten daha çok girişimciliğin nasıl yapılacağına ilişkin eğilimleri yansıtmaktadır. Girişimcilik boyutlarının hepsi de aynı derecede işletmenin girişimcilik kapasitesini veya performansını etkilemez. Mesela işe yeni başlayan bir işletme için risk alma çok önemliken, ileri teknoloji gerektiren endüstride yenilikçilik boyutu nisbi olarak çok daha önemlidir. Bu nedenle boyutlar arasındaki farklılığın iyi anlaşılması gereklidir (Miller,2011:880).

1.2.3.4. Öğrenme Yönelimi

Öğrenme yönelimi bir işletmenin bilgiyi üretme ve kullanmaya yatkınlığını ifade eder. Bu yatkınlık işletmenin öğrenmeyi temel rekabet gücü olarak kullanabilmesine imkân sağlar. Örgütsel öğrenme davranışları etkileme potansiyeline sahip bilgi ve anlayışların geliştirilmesidir. Öğrenme yönelimine sahip işletmeler gerekli olduğuna inandıklarında felsefelerini güncelleme kabiliyetine sahip olurlar. Teknolojik gelişmelere adaptasyon, yaratıcılık ve etkili örgütsel yapıların oluşturularak maliyetlerin düşürülmesi güçlü öğrenme yönelimli işletmelerde daha mümkün görülmektedir (Laukkanen vd.,2013:512). Öğrenme yönelimi,bir örgütün kültürü, inanç ve değerleri doğrultusunda davranışları etkileme potansiyeli olan yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesi olarak ta tarif edilmektedir. Öğrenme yönelimi örgütün öğrenme kapasitesi, kültürü ve sistem yapısıyla ilişkilidir. Bu yönelim müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri ve rakiplerin faaliyetleriyle ilgili bilgilerin temini ve paylaşılması ve rakiplere üstünlük sağlayacak yeni ürün geliştirilmesine imkân sağlayacak yeni teknolojilerin geliştirilmesini kapsar (Lee, Choi ve Kwak, 2014: 82).

Öğrenme yönlülük, bilginin üretilmesi, yayılması ve kullanılması yeteneği olarak tanımlanan örgütsel değerler kümesidir. Nguyen'e göre (2006) öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyon öğrenme yöneliminin boyutlarını oluşturur. Öğrenme bağlılığı, örgütlerin öğrenmeye karşı tutumunu belirleyen temel değeri, açık görüşlülük rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesi konusundaki arzuyu, paylaşılan vizyon ise gelecekteki durumun, idealin paylaşılması ve ona bağlılığı ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon öğrenme için gerekli odaklanmayı sağlar. Güçlü öğrenme yönelimi örgütlerde mevcut normların da sorgulanmasına, çalışanların cesaretlendirilmesine ve dolayısıyla örgütsel değişime katkıda bulunmaktadır (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008:172).

Calantone vd. (2002) öğrenme yönelimini örgütün rekabet avantajı elde etmesi amacına matuf olmak üzere tüm örgüt seviyesinde bilginin üretilmesi ve kullanılması faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Bu faaliyetler müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri ve rakiplerinkinde daha üstün yeni ürünlerin üretilmesi için yeni teknolojilerin kullanımıyla ilgili bilgilerin edinilmesi ve paylaşılmasını kapsar.

Öğrenme yöneliminin bileşenleri; Öğrenme azmi, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımıdır. Öğrenme azmi örgütün öğrenmeye verdiği değerini derecesi ve ne kadar öğrenmeyi teşvik ettiğidir. Öğrenme azmi yüksek örgütler öğrenmeyi ayakta kalabilmek için vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirirler. Çalışanlar öğrenme yönünde cesaretlendirilmedikçe örgütsel olarak öğrenme azmi güçlendirilemez. Paylaşılan vizyon tüm örgüt genelinde öğrenmeye odaklanmaktır ve ancak böylece çalışanların öğrenmesi bir anlam kazanır. Paylaşılan vizyon aynı zamanda değişik işletme bölümlerinin aynı hedefe yöneltilmesini sağlaması açısından öğrenmenin kalitesini de yükseltir. Açık fikirlilik örgütün rutinini eleştirilebilmesi ve yeni fikirlerin değerlendirilmesi konusundaki isteklilik ve niyettir. Örgüt içi bilgi paylaşımı bileşeni, örgütün değişik birimleri arasında öğrenmenin yayılmasıyla ilgili ortak inanç ve davranış usulleridir. Bilgi paylaşımı sadece bilginin çeşitli kaynaklardan alınıp dağıtılması değil, sistemli bir yeniden değerlemeye tabi tutularak yapılandırılmasıdır (Calantone vd., 2002:516).

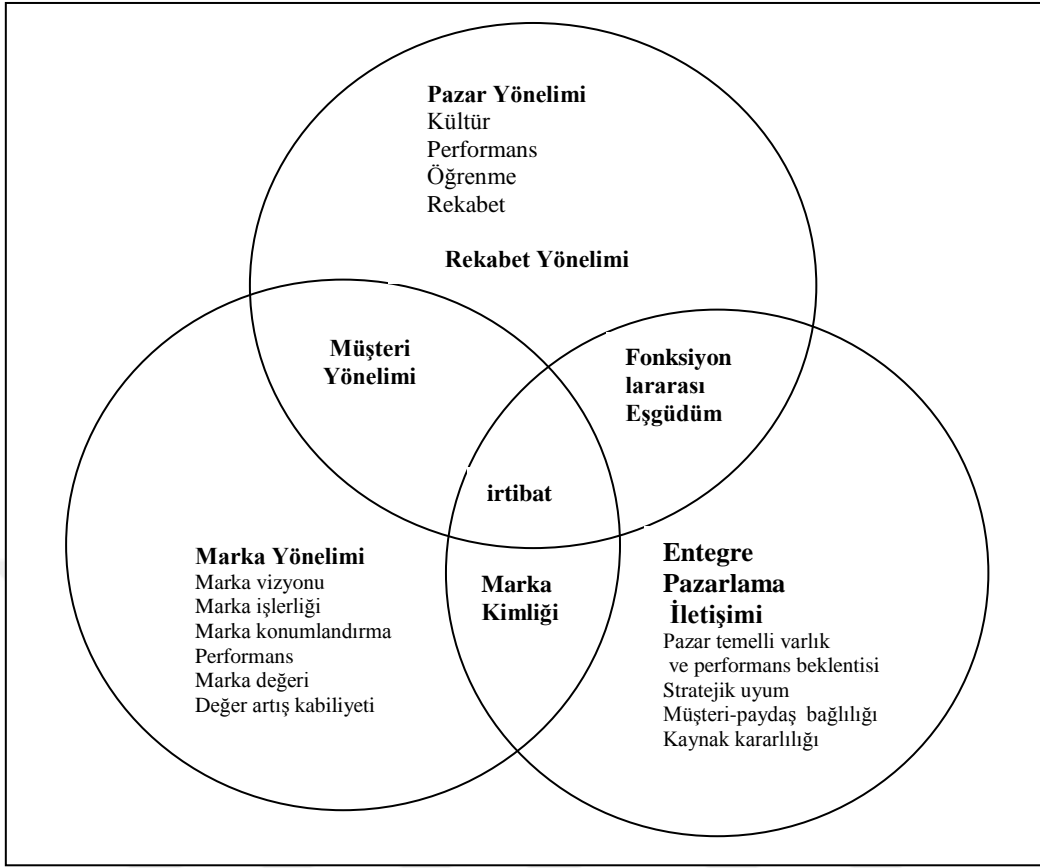
Hurley ve Hult'a göre (1998) öğrenme yönelimi varlığını, bir örgütün stratejisi, süreçleri, yapısı, davranışları ve kültürü gibi değişik seviyelerinde gösterebilir. Bu seviyelerden özellikle örgütsel kültür düzeyi öğrenme yönelimine sahip olmada çok fazla etkisi olan bir unsurdur. Örgütsel geçmişte yaşananlar, pekiştirilmiş davranışlar ve oluşturulan örgütsel süreçler çalışanlarda öğrenmenin önemli olduğu yönünde bilinç yaratır. Narver ve Slater (1995) örgütsel öğrenme ve öğrenilenle hareket edebilme becerisi olmaksızın pazar yöneliminin gerçekleştirilemeyeceğini, örgüt performansının da olumlu olarak etkilenemeyeceğini ileri sürmüşlerdir (Hurley ve Hult, 1998:43).

Öğrenme yönelimli işletmelerde, öğrenme azmi ve açık fikirlilik öğrenmenin yoğunluğunu, paylaşılan vizyon ise yönünü belirler. Paylaşılmış vizyon öğrenmeye ortak bir yön kazandırır. Örgütlerde öğrenme yönelimi kişisel öğrenme seviyesinden başlar, örgütün genelinde bilginin paylaşılması noktasına doğru ilerler. Örgüt genelinde etkili bilgi paylaşımının başarılması, personel değişimi veya kaybı gibi sebeplerle bilgi kaybının önüne geçer (Han vd.,2013:786).

1.2.3.5. Markalaşma Yönelimi

Markalaşma Yönelimi rekabet gücü olarak markalaşmayı esas alır. Markalaşma yönelimi projeden ziyade bir süreç olarak ortaya çıkar. Markalaşmaya önem veren işletmeler bu yönelimlerini uzun bir döneme yaymalıdırlar. Çünkü pazar stratejilerini bu yönetime dayandırmak stratejik bir karardır. Markalaşma yönelimi müşteri ihtiyaçlarını göz ardı etmez (Laukkanen vd.,2013: 513).

Markalaşma, müşterilerin marka eğilimlerinin dikkatli takibi, ürün hakkında pozitif algı geliştirmek veya negatif algıların önüne geçmektir. Markalaşma yönelimi örgütlerin geleneksel pazar yönelimleri çerçevesinden gelişen yeni bir yönelimdir. Marka yönelimi, uzun süreli rekabet avantajı sağlamak amacıyla, hedef müşterilerle süregiden etkileşimler sonucu, bir marka kimliğinin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması yönündeki süreçlere ilişkin yaklaşımlardır. Şekil 9'da görüldüğü gibi, Reid, Luxton ve Mavondo (2005) bütünleşik pazarlama iletişiminin temellerini oluşturan unsurlar olarak pazar ve marka yönelimlerini esas almışlar ve aralarındaki ilişkileri araştırmışlardır (Reid, Luxton ve Mavondo, 2005:16).



Şekil 9. Entegre Pazarlama İletişimi, Pazar ve Marka Yönelimi Kesişimi
Kaynak:(Reid, Luxton ve Mavondo, 2005:12).

Marka yönelimi markalaşma hakkında örgütün değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve faaliyetlerini kapsar. Marka kabiliyeti inşa etmeye yönelik olarak örgütün değer ve faaliyetlerinin derecesi markalaşma yöneliminin gücünü gösterir. Marka yöneliminin alt boyutları; Farklılık, fonksiyonellik, değer yaratma ve sembolik olma kabiliyetidir (Bridson ve Evans, 2004: 404-406).

1.2.3.6. Rakip Yönelimi

Rakip yönelimi rakiplerin eylemlerini işletme lehine sonuç yaratacak şekilde tanımlamak, analiz etmek ve uygun tepki geliştirmek arzu ve yeteneğidir. Bu yönelim rekabet avantajı yaratacak kabiliyetleri oluşturma faaliyetlerini kapsar. Bu manada yenilikçilik niyeti gerektirir (Gatignon ve Xuereb, 1997:78).

Rakip yönelimliliği esas itibarıyla literatürde pazar yöneliminin temel bileşenlerinden birisi olarak yer almaktadır. Diğer bileşen ise müşteri yönelimliliğidir. Narver ve Slater'e göre (1990) her iki bileşen pazar yönelimliliğinin

gerçekleştirilebilmesinde eşit derecede ağırlığa sahiptir. Rakip yönelimi, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamak, onların faaliyetlerini yakından takip etmek için odaklanmaktır. Rakip yönelimliliği işletmeyi maliyet açısından farklılaştırma çalışmalarına eğilmeye yönlendirir. Çünkü işletme, rakiplerinin ve kendisinin üretim maliyetlerini yakından inceleyip mukayese etmek zorundadır (Zhou vd.,2007:305).

Rakip yönelimli olmanın amacı, üstü yönetim kararlarına temel oluşturmak üzere mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili bilgi toplamaktır. Rakip yönelimliliği işletmenin, hem mevcut hem muhtemel rakiplerinin kısa dönemli ve uzun dönemli stratejileri, kabiliyetleri, zayıf ve güçlü yönleriyle ilgili anlayışını gösterir. Literatürde müşteri odaklılığı yerine sadece rakip odaklı olan işletmelerin pazar payı veya mali performans konusunda zayıf kalabildiklerini ileri süren araştırmalar da mevcuttur. Sonuç olarak rakip yönelimliliği sonucu elde edilen bilgilerin strateji oluşturulmasında girdi olarak kullanılabilmesi ancak tek başına hedef olarak belirlenecek bir husus olmadığı da ileri sürülmektedir (Sorensen, 2009: 740).

Sonuç olarak işletmeler ayrıcalıklı üstünlüklerine, kaynak ve kabiliyetlerine göre, faaliyet yürüttükleri endüstri ve pazarın şartlarına uygun örgütsel refleksler geliştirerek rakipleri arasında ayrıcalıklı bir konum elde etmeyi hedeflemektedirler. Çevre şartlarına ve örgütsel kabiliyetlere uygun olarak geliştirilen stratejik yönelimler işletmeleri rekabet avantajı kazanmak suretiyle üstün performans ve karlılığa ulaştıran unsurlardır.

Stratejik yönelimlerin firma performansı ve karlılığıyla ilişkisi bilim adamlarınca etraflıca araştırılmıştır. Bu araştırmanın amacı stratejik yönelimlerin işletmelerin iş sürekliliği konusundaki yönetim tarzıyla ilişkili olup olmadığını belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak aşağıda ilk olarak iş sürekliliği yönetimi kavramıyla ilgili temel literatür araştırması sonuçları paylaşılmıştır.

1.3. İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ

İşletmelerin herhangi bir sebeple işlerinin kesintiye uğraması, onlar için büyük zararlara yol açarak işletmenin varlığını tehlikeye düşürecek sonuçlar doğurabilmektedir. Sadece afetler değil, bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki kesintiler, arızalar, iş kazaları, toplumsal eylemler, terör eylemleri vb. iş kesintisine

yol açabilecek her türlü olay işletmeler için doğrudan faaliyet zararına yol açabilirler ve bu yüzden, işletme performansını direk etkileyen unsurlardandır. 2017 yılı içerisinde yurtdışından siber saldırılarla ülkemizdeki eczanelerin bilgi iletişim ağlarında, kısa süreliğine de olsa yaşanan kesintiler, hastalar, eczaneler ve devlet açısından ciddi zorluklar doğurmuştur. Örgütlerin işlerini kesintiye uğratabilecek muhtemel olaylara karşı hazırlıklı olabilmeleri onları, her yönetim seviyesinde sistem yaklaşımı gereği maruz kalabilecekleri riskler konusunda proaktif olmaya mecbur etmektedir.

Örgütler açısından stratejik olan iş sürekliliği yönetim sürecinin etkili ve örgütsel hedeflerle uyumlu olması gereklidir.

1.3.1. İş Sürekliliği Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

İş sürekliliği yönetimi (İSY) kritik iş süreçlerini olası bir felaket sonrasında hedeflenen sürelerde ayağa kaldırarak, müşteriler nezdinde şirketin itibarı ile marka değerini korumayı ve işin devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. İSY karşı karşıya olunan risklerin analiz edilmesi, bu riskler gerçekleştikten sonra hangi adımların izleneceğinin önceden planlanması olarak tanımlanabilir (Eren, C., 2013:144).

İSY, kuruluşların kritik iş fonksiyon ve süreçlerinin etkilenebileceği olaylara hazırlıklı olması, böyle olayların gerçekleşmesi durumunda önceden planlandığı ve test edildiği şekilde örgütsel bir tepki geliştirilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin bütünüdür (Yazıcı, 2013:51). İSY örgütlerde kritik iş süreçlerinin ve kabul edilebilir düzeyde iş seviyesinin devam ettirilebilmesi için gerekli kaynakların belirlenmesi ve tahsisi, kesinti süresince örgütün yaşamını sürdürmesini sağlayacak prosedürlerin hazırlanmasıdır (Akpınar, 2009: 180).

Bir işletmenin iş sürekliliği planlarını uygulamasını gerektirebilecek potansiyel felaketler çok çeşitlidir. Bunlar doğal afetler, istenmeden kazayla olan olaylar ve kasıtlı olarak gerçekleştirilebilecek olaylardır. Bu olayların her biri işletmenin faaliyetlerini kesintiye uğratabilir ve gelir, imaj, personel veya tesis kaybına yol açabilir. İşletmeler iş kesintisi oluşturan olaylarda destek sistemlerini

kaybetseler dahi kritik iş akış fonksiyonlarını ayakta tutmayı hedeflemelidirler (Cook, 2015: 23).

Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından İSY konusunda uluslararası düzeyde hazırlanmış en güncel standartlardan birisi olan ISO 22301 2012 (Toplumsal Güvenlik-İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri-Gereklilikler) tarih ve başlıklı standartta iş sürekliliği; “İş kesintisine yol açan bir olayın olması durumunda işletmenin ürün ve hizmetlerini önceden belirlenmiş kabul edilebilir bir seviyede sağlamaya devam edebilme kabiliyeti” olarak, İSY ise; “ İşletmeye yönelik potansiyel tehditleri ve gerçekleştiği takdirde işletmenin faaliyetlerine etkilerini tanımlamayan ve bu tehditlere yönelik etkili bir tepki ve müdahale kabiliyeti geliştirerek paydaşların menfaatlerini, örgüt imajını, markasını ve değer yaratıcı faaliyetlerini koruma altına alabilecek bir çerçeve oluşturan bütünsel bir yönetim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Bajgoric, 2014:160).

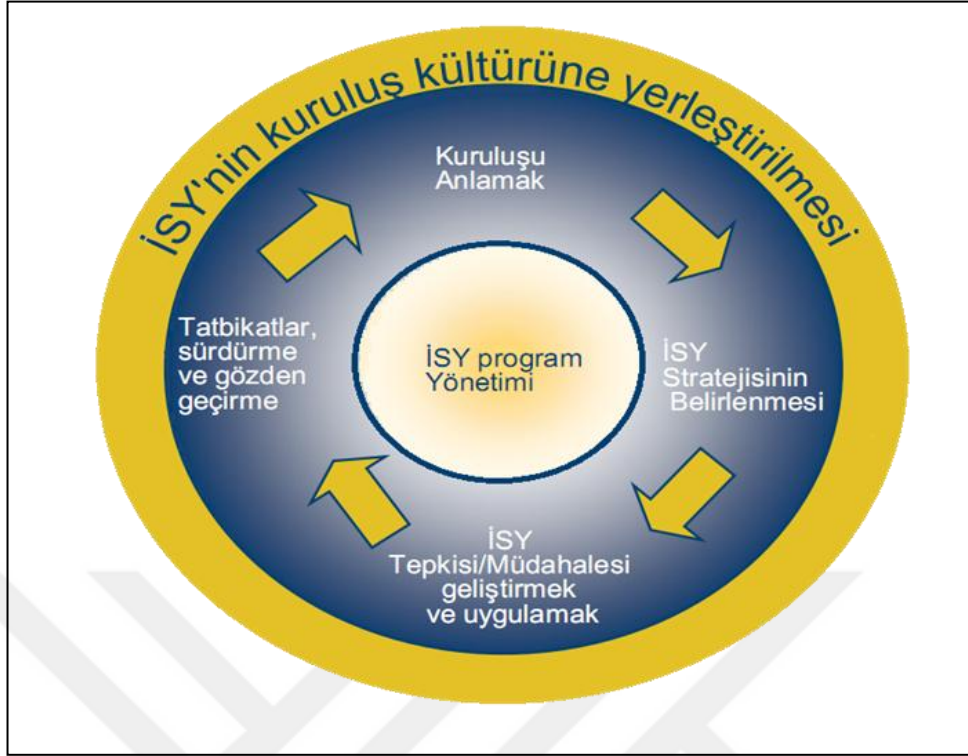
ISO 22301 standardı, özellikle iş sürekliliğine yönelik olarak hazırlanmış uluslararası bir standarttır. Standardın amacı örgütlerin, iş kesintisine yol açabilecek bir olaydan korunmak, olma ihtimalini azaltmak, olmasına karşı hazırlıklı olmak, olduğunda müdahalede bulunmak ve normale dönebilmek kabiliyetine sahip olmak içiniş sürekliliği yönetim sisteminin oluşturulmasını, yürütülmesini ve sürekli geliştirilmesini sağlamak olarak belirtilmiştir. Standart iş sürekliliği konusunda örgütün faaliyet gösterdiği endüstri, büyüklüğü veya yeri ne olursa olsun bir disiplinin temel elemanlarının ne olması gerektiğinin açıklanması mantığıyla hazırlanmıştır. Standart işletmelere yönelik olarak endüstri tarafından kabul edilmesi durumunda kontrol ve sertifikasyon amaçlı kullanılacaktır. Benzer bir standart olan ISO22313 ise aynı konuda uygulamalara rehberlik etmek üzere hazırlanmıştır (Zawada, 2014:83).

İş sürekliliği yönetiminin öncülleri kriz ve afet yönetimidir. Fakat bu kavramlar üzerine iş sürekliliği yönetimi günümüzde farklı bir takım anlamlar ekleyerek kendine özgü bir disiplin olarak gelişmeye devam etmektedir. Kriz yönetimi örgütün faaliyetlerini engelleyebilecek veya aksatabilecek olaylara karşı hazırlıklı olmak ve müdahalede bulunabilmek amacıyla faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve koordine edilmesidir. Kriz yönetimine konu olayların tamamı

İSY sürecinin doğal bir sonucu olan iş sürekliliği planlarında rahatlıkla dikkate alınabilir unsurlardır. İSY, kriz yönetimi perspektifine ek olarak örgütsel stratejiyi önemseyen, örgütsel dayanıklılığı artırma hedefli proaktif bir yaklaşıma sahiptir. Afetlerde bilgi teknolojisi alt yapıları en fazla etkilenen sistemlerdendir. Bu sebeple iş sürekliliği yönetimi faaliyetleri afet yönetiminden ilk olarak bu alanda ayrılarak gelişmiştir. Bu aşamada risk değerlendirme, örgüt geneli dikkate alınarak bir bakış açısı geliştirme, örgütün kritik fonksiyonlarının dikkate alınarak değer yaratan faaliyetlerine odaklanma gibi yeni yaklaşımlar gelişmiştir. İş sürekliliği planlaması örgütün değer üreten kritik faaliyetlerini korumak ve yeniden oluşturmak ihtiyacına bir cevap vermek üzere doğmuştur. İş sürekliliği planlaması, gerekli müşteri hizmetlerini, gelir elde edilmesini, gerekli destek hizmetlerini, müşteriye, hissedarları, çalışanların güvenini ve işletmenin toplumdaki imajını korumayı hedeflemektedir (Herbane, 2010:980-985).

İş sürekliliği yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde gerekli aşamalar İSY yaşam döngüsü olarak adlandırılmaktadır. İngiliz Standart Kuruluşu (BS) tarafından hazırlanan BS 25999 (2006) Business Continuity Management (İş Sürekliliği Yönetimi) isimli standartta yaşam döngüsü altı aşamalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Şekil 10'da da görüldüğü üzere bunlar (Yazıcı, 2013: 80);

1. İSY Program Yönetimi,
2. Kuruluşu anlama,
3. İş Sürekliliği stratejisinin belirlenmesi,
4. İş Sürekliliği tepkisinin geliştirilmesi,
5. Planın bakımı, tatbikatlar ve gözden geçirilmesi
6. İş sürekliliği yönetiminin kuruluş kültürüne dâhil edilmesi aşamalarıdır.



Şekil 10. İş Sürekliliği Yönetimi Yaşam Döngüsü

Kaynak:(Yazıcı, 2013:79).

İSY, risklerin gerçekleştiği durumlarda, örgütlere süreç ve hizmetlerini sürdürebilme konusunda güç veren bir araçtır. İSY, tehditlerin üstesinden gelinmesi amacıyla kritik süreçlere yönelik risklerin tanımlanması ve yönetilmesi, risklerin etkilerinin azaltılması, süreçlerde ve ilgili hizmetlerde ciddi bir kesinti olmaksızın normale dönüşün gerçekleştirilebilmesine odaklanmıştır (Gibb ve Buchanan, 2006: 129).

İSY sisteminin bir bütün olarak oluşturulup uygulanmasıyla ilgili olarak gerek ilgili standartlarda sık kullanılan terimlerin tanımları aşağıya çıkartılmıştır (ISO 22301, 2012:1-8):

İş Sürekliliği Yönetim Sistemi: Genel yönetim sisteminin, iş sürekliliğini kuran, uygulayan, yürüten, izleyen, kontrol eden ve geliştiren parçasını ifade eder.

İş Sürekliliği Planı: Örgütün iş kesintisine yol açan olaya karşı tepki geliştirmesi, müdahalede bulunması, devamlılığın ve önceden belirlenen bir seviyeye geri dönüşün sağlanması faaliyetlerini yönlendiren yazılı prosedürlerdir.

İş Sürekliliği Programı: İş sürekliliği yönetimini uygulamak ve sürdürmek için gerekli kaynakların sağlandığı, örgütün üst yönetimi tarafından desteklenen yönetim sürecidir.

İş Etki Analizleri: İşletmenin faaliyetlerinin ve iş kesintisinin bu faaliyetlere etkilerinin analiz edildiği süreçtir.

Sürekli Geliştirme: Performansın geliştirilmesi için tekrarlanan faaliyetlerdir.

Etkililik: Planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve planlanan sonuçların başarılmasının derecesidir.

Olay: İş kesintisi, zarar, acil durum veya kriz olarak ortaya çıkan veya böyle bir sonuca yol açabilecek durumdur.

Altyapı: Örgütün işleyebilmesi için gerekli tesis, malzeme, ve hizmet sistemleridir.

Yönetim Sistemi: Bir örgütün politika ve hedeflerini ve bu hedeflere erişmek için gerekli süreçleri belirleyen, karşılıklı olarak etkileşim ve irtibatlı elemanlarının oluşturduğu kümedir.

Maksimum Katlanılabilir İş Kesintisi Süresi: Bir ürün veya hizmetin temin edilememesi veya bir faaliyetin gerçekleştirilememesi sonucu meydana gelen olumsuz etkilerin süresinin kabul edilemez olduğu noktayı ifade eder.

Minimum İş Sürekliliği Hedefi: İş kesintisi olması durumunda, işletmenin hedefleri açısından, ürün ve hizmetlerin kabul edilebilir minimum üretim düzeyidir.

Dış Kaynak Kullanımı: İşletmenin bir kısım fonksiyon veya süreçlerini, dışarıdan başka bir örgüt tarafından gerçekleştirilmesi.

Süreç: Girdileri çıktılara dönüştüren ve aralarında karşılıklı ilişki ve etkileşim bulunan faaliyetler dizisidir.

Ürün ve Hizmetler: Bir örgüt tarafından müşterilerine, alıcılarına ve ilgili taraflara yönelik sağlanan faydalı çıktılardır.

Öncelikli Faaliyetler: İş kesintisi doğuran bir olayın gerçekleşmesiyle örgüte yönelik yaptığı istenmeyen etkilerin azaltılması için öncelik verilmesi gereken faaliyetlerdir.

Kurtarma Noktası Hedefi: Bir faaliyetin gerçekleştirilebilmesi veya yeniden başlatılabilmesi için gerekli verilerin kurtarılma hedef noktasıdır.

Kurtarma Zamanı Hedefi: Bir olay sonrası, ürün veya hizmetlerin kaldığı yerden üretilmeye devam edilmesi, bir faaliyetin sürdürülmesi veya kaynakların kurtarılması için geçen süre hedefidir.

Kaynaklar: Bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve faaliyetini sürdürmek için kullanmak üzere sahip olması gereken insan kaynakları, yetenekler, bilgi, teknoloji, tesis, malzeme ve verilerdir.

Risk: Belirsizliklerin hedeflere yönelik etkisidir. Risk genellikle potansiyel olaylar, sonuçları veya her ikisinin birleşimiyle ilişkilendirilerek tanımlanır. Risk bir olayın sonuçları ve o olayın olma ihtimali dikkate alınarak ifade edilir. Belirsizlik, kısmi de olsa, bir olayın olma ihtimali ve sonuçları hakkında bilgi, tanımlama ve anlama eksikliği durumudur.

Risk İştahı: Bir örgütün bilerek ve isteyerek kabul ettiği risk türü ve miktarıdır.

Risk Değerlendirme: Risk tanımlama, analiz ve ölçme süreçlerinin bütünüdür.

Risk Yönetimi: Riskle ilgili olarak bir örgütü yönlendirmek ve kontrol etmek için gerçekleştirilen koordineli faaliyetlerdir.

Test Etme: Bir şeyin varlığını, kalitesini veya doğruluğunu tanımlamak amacıyla yapılan değerlendirme prosedürüdür.

Üst Yönetim: Bir örgütü en yüksek düzeyde yöneten ve kontrol eden kişi veya gruptur

1.3.2. İSYS Oluşturulması ve Uygulanması

İş sürekliliği yönetim sistemi, olağanüstü durumlara yönelik sadece olay anı ve sonrası müdahaleleri içeren bir yönetim yaklaşımı değil, olay öncesi birçok çalışmayı da içeren geniş kapsamlı bir yönetim sistemidir. Proaktif bir yaklaşım içeren İSYS, iş kesintisinin zamanına göre üç ana aşamadan oluşur. Bu aşamalar; (1) Olay öncesi hazırlık aşaması, (2) Olay müdahale aşaması ve (3) Olay sonrası kurtarma ve geri dönüş aşamasıdır (Saymaz, 2012:42).

İş sürekliliğini kesintiye uğratan olaylar, hazırlıklı olunmadığı takdirde işletmeler için çok yüksek maliyetler doğurabilirler. Bu sebeple örgütler açısından iş sürekliliği planlaması temel bir yönetim ve operasyonel strateji olmak zorundadır. İş sürekliliğinin temelinde hazırlıklı olmak mantığı vardır. Gelişmiş bir İSYS'nin uygulanmasının sağlanması şu bileşenlerin iyi anlaşılmasıyla mümkündür:

- a. Kesintiye yol açan olayın etkilerinin mümkün olduğunca azaltılmasının sağlanması, çalışanların ve varlıkların korunması,
- b. Olayın olmasından itibaren, alternatif çözümlerin kullanılarak, önceden belirlenen seviyelerde faaliyetlerin sürdürülmesine devam edilmesi,
- c. Daha önceden tanımlanan kritik iş süreçlerinin, önceden belirlenen geri dönüş noktasına, yine önceden belirlenen süre içerisinde geri dönüşünün başarılması, böylece örgütün imaj ve marka değerlerinin korunması,
- d. Geri dönüşün (kurtarma) sağlanmasının akabinde faaliyetlerin tekrar normale döndürülebilmesi.

İSYS beş temel ilke üzerine inşa edilmiştir. Bunlar; (1) Strateji, (2) Planlar, (3) Çalışanlar, (4) Süreçler ve Prosedürler ve (5) Teknolojidir.

Stratejiler işletme üst yönetimi tarafından, önceden gerçekleştirilmiş iş etki analizleri, hedef geri dönüş noktası ve zamanı, işletmenin risk iştahı, maliyet ve fayda analizleri, kaynakların durumu, iç ve dış kaynak tercihlerine dayanarak belirlenmelidir. İş sürekliliği stratejilerine uygun olarak olayın gerçekleştiği anda kullanılmak üzere, acil durum planları, kriz yönetim planları, afet müdahale ve geri dönüş planları, iş sürekliliği planları gibi detaylı planlar hazırlanmalı ve bu planlar test edilmelidir. İş sürekliliği programının üst yönetimle bağlantısını gerçekleştirmek üzere yönlendirme komitesi, planlara uygun ekipler ve yedekleri belirlenmelidir.

Süreçlerle ilgili olarak, etkilenen süreçlerin onarılması ve felaket durumundan geri dönüşün sağlanması, acil durum ve lojistik açıdan tedarik süreçleriyle ilgili prosedürlerin belirlenmesi, hayati kayıtların kontrol altında bulundurulması gereklidir. Son olarak teknolojik altyapı tüm belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak düzeyde olmalıdır. İSYS'nin bu beş temel ilkesi Tablo 2'de gösterilmiştir (Sheth, McHugh ve Jones, 2008:223).

Tablo 2. İSYS Temel İlkeleri

Strateji	Planlar	İnsan Faktörü	Süreçler ve Prosedürler	Teknoloji
İyileştirmenin Aciliyeti	Acil Durum Planları	Yönlendirme Komitesi	Yedekleme Prosedürleri	Destek Yazılımları
Risk İştahı	Kriz Yönetim Planları	Takımlar	İyileştirme Prosedürleri	Kurtarma Yazılımları
Maliyet Fayda Analizleri	Afet Müdahale Planları	Yedekler	Acil Tedarik	Altyapı
Kaynak Tahsisi	İş Sürekliliği Planları		Lojistik Tedarik	Haberleşme
İç-Dış Kaynak Kullanımı	Planların Test Edilmesi		Hayati Kayıtlar	
İş Etki Analizleri	Basınla İlişkilerin Planlanması		Süreç akışı	
RTO, RPO hedefleri				

Kaynak: (Sheth, McHugh ve Jones, 2008:224).

Etkin bir İSYS oluşturulması ve yönetilebilmesi için gerekliliklerin ortaya konulması amacıyla hazırlanan ISO 22301 standardı, şu alt boyutlarda, standartta belirtilen gerekliliklerin yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu boyutlar (1) Örgütsel Çerçeve, (2) Liderlik, (3) Planlama, (4) Destek, (5) Operasyon, (6) Performans ve (7) Geliştirme şeklindedir. Standart, bir örgütün İSYS'nin planlanması, kurulması, uygulanması, çalıştırılması, izlenmesi, sürdürülmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesiamacıyla Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) modelini benimsemektedir (ISO 22301, 2012:I-V).

Deming ve Shewart tarafından ortaya atılan PUKÖ döngüsüne göre her bir iyileştirme faaliyeti veya proje, planlamayla başlamalı, uygulandıktan sonra planlananla gerçekleşen arasında fark varsa düzeltici eylemler gerçekleştirilmelidir. Düzeltici ve önleyici faaliyetler sürekli iyileştirme faaliyetlerine esas teşkil ederler. Sürekli iyileştirme kalitenin de temel ögesidir (Pakdil, 2004:177).

Aşağıda gerek uluslararası standartlar ve gerekse literatürde üzerinde durulan boyutlar ve etkin bir İSYS'nin sağlanması için kapsayacağı gereklilikler hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

1.3.2.1. Örgütsel Çerçeve

İSYS'nin oluşturulmasında en önemli basamaklardan birisi, bu sistemin kapsamının ve iş sürekliliği politikasının belirlenmesidir. Kapsam çalışması iş sürekliliği yönetim sisteminin uygulanacağı alanın tanımlanmasıdır. Kapsamın doğru olarak belirlenebilmesi için, paydaşlar, ürün ve hizmetler, çalışma ortamları, tedarikçiler, yasal gereklilikler ve işletmenin stratejisi dikkatle analiz edilmelidir. Kapsam belirleme kıt kaynakların etkin kullanımını da mümkün hale getirir. İşletme için iş kesintisi durumunda stratejik olmayan süreçlerin İSYS'den muaf tutulması maliyet açısından gereklidir. Kapsam belirleme sürecinde ürün ve hizmetler üst seviyede değerlendirilerek, ilgili süreçlerin kritiklik değerini belirleyecek kriterler oluşturulmalıdır. Kriter olarak yasal, finansal, müşteriyle ilgili hususlar, imaj ve itibar, stratejik etki, sözleşmeler veya çalışma yeri etkisi gibi kıstaslar ve işletme için önemleri göz önünde bulundurulur. Kriterler ve işletmeye etki düzeyleri belirlendikten sonra ise işletmenin ürün/hizmet ve süreç kesintilerine dayanabileceği maksimum kesinti süreleri (MTPD) ve kurtarma süre hedefleri (RTO) belirlenir. Böylece İSYS'nin temel kriterleri tepe yönetiminin destek ve onayı alınmış olarak belirlenerek buna uygun bir iş sürekliliği politikası ortaya konulabilir (Saymaz, 2012:65-68).

İSY programının başarısı için örgütün üst yönetiminin desteğinin sağlanması ve gerekli altyapı oluşturulmalıdır. Tepe yöneticilerinden teşvik edici bir desteğin gelmemesi, İSY'nin başarısı önünde en büyük engeldir. İSYS'nin oluşturulması ve yürütülmesi genelde yönetim kurulunun belirlediği, yetkilendirdiği ve denetlediği bir İş Sürekliliği Yönlendirme Komitesi eliyle proje mantığıyla gerçekleştirilmektedir. Yönetim işletmenin genel amaç ve stratejilerini de dikkate alarak İş Sürekliliği hedefleri belirlemeli, rehberlik yapmalı ve ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır. Bunun dışında her seviyede yetki ve sorumluluklar belirlenmelidir. İş sürekliliği kapsamı açık ifadelerle belirlenip tüm örgütsel seviyelerde duyurulmalıdır. İş sürekliliği kapsamı belirlenirken;

1. Ana iş ortakları, paydaşlar, hissedarlar, planlayıcılar tanımlanmalıdır.
2. Hedefler açıkça belirlenmelidir,
3. Stratejik gelişme başarı noktaları ve planın etkinliğini olumsuz etkileyebilecek kısıtlar tanımlanmalıdır.

Tepe yönetiminin katılımı ile bu aşamanın sonunda aşağıda belirtilen çıktıların elde edilmiş olması gereklidir (Cook, 2015:25):

1. İş sürekliliği ve iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi için katılımları zorunlu tarafların listesi,
2. İş Sürekliliği Planlarının hazırlanmasından sorumlu olan kişilerin belirlenmesi,
3. Planın yürütülmesi için gerekli rollerin hem şahıs hem iş tanımlaması şeklinde belirlenmiş olması,
4. Resmi ve yazılı olarak iş sürekliliği ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmiş olması,
5. Sürekli desteğin temini için fon ayrılması talimatlarının gerçekleştirilmiş olması,
6. Olay anında bilgilendirilecek hissedarların listesidir.

ISO 22301 örgütsel çerçevenin belirlenmesinde; örgütün İSYS'den beklenen çıktıların elde edilebilme kabiliyetini etkileyen iç ve dış konuların tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu çerçevede örgütün risk iştahı belirlenerek, tüm ürün/hizmetler, süreçler, paydaşlar, tedarik zinciri ve istenmeyen potansiyel olayların etkileri ve sistemin amacı belirlenecektir. İSYS'ni yürütecek örgütlenme oluşturulmalı, örgütün misyonu, vizyonu, iç ve dış yasal yükümlülükleri dikkate alınarak sistemin kapsamı netleştirilmelidir (ISO 22301, 2012:1-10).

1.3.2.2. Liderlik

Bu boyutta yönetimin İSYS'nin kurulması ve yürütülmesi konusundaki kararlılığı ve istekliliğinin önemi üzerinde durulmaktadır. Üst yönetimin İSY programının ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etmesi, programı desteklemesi ve bu desteğini tüm örgüt çevresine duyurması gerekmektedir. Tepe yönetiminin İSYS'nin gerekliliğine inanması, fiiliyatta ya kanuni zorunluluklar sayesinde işletmenin böyle bir sistemin kurulmasından sorumlu olması, ya da gerçekten ciddi zararlara yol açan

kesintilere maruz kalarak bu sistemin gerekliliğine inanması şeklinde olmaktadır. Risklerin belirsizliği ve çok çeşitliliği iş sürekliliği sisteminin maliyeti ve faydası konusunda yönetsel bir kararın verilmesini gerektirmektedir. Ayrıca yönetim, iş sürekliliği gerekliliklerinin işletmenin iş süreçleriyle entegrasyonunu gözetmek durumundadır. Yönetimin İSYS'ni desteklemesi demek tüm örgütün bu sistemi desteklemesi anlamındadır. Liderlik, iş sürekliliği yönetimi kendi görevlerini yerine getirirken, tüm çalışanların bu yönde motive edilmesi ve güçlendirilmesidir. Yönetimin desteği, İSYS için yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, politika ve prosedürlerin yürütülmesinin yazılı hale getirilmesi şeklinde ortaya konulur. Üst yönetimin yönlendirme komitesinde temsili, tatbikat ve testlere katılımı, yazılı ve görsel metin ve platformlarda etkin iş sürekliliği yönetim sisteminin önemi ve zorunluluğu yönündeki direktiflerini ortaya koymaları yönetim desteğinin yansımalarıdır (Tucker, 2014:35).

ISO 22301 standardı, liderlik boyutunda üç konunun önemini belirtmektedir. Bunlar üst yönetimin İSYS konusunda destek olması ve liderlik yapması, iş sürekliliği politikası belirlemesi ve sistem için gerekli rollere ait yetki ve sorumlulukları belirleyip dağıtarak bunu örgüt genelinde ilan etmesidir. Üst yönetim(ISO 22301, 2012:1-11):

- İşletmenin stratejik yönelimiyle İSYS politika ve hedeflerinin uyumlu olmasını sağlamalıdır.
- İSYS gerekliliklerinin, işletmenin iş süreçleriyle entegre hale gelmesine özen göstermelidir.
- Gerekli kaynak tahsisini gerçekleştirmelidir.
- İSYS gerekliliklerinin önemini örgüt geneline duyurmalıdır.
- İSYS'nin hedeflediği sonuçlara ulaşıp ulaşmadığını kontrol etmelidir.
- İSYS'nin etkinliğine katkıda bulunmak üzere insanları yönlendirmeli ve desteklemelidir.
- Sürekli iyileştirmeyi teşvik etmelidir.
- Alt yöneticileri sorumlu oldukları alanda liderlik yapmaları yönünde desteklemelidir.
- İş sürekliliği politikası belirlemelidir.
- Hedeflerin ve planların bu politikaya uygunluğunu denetlemelidir.

- İSYS için gerekli rol, yetki ve sorumluluk dağıtımını gerçekleştirmelidir.
- İş sürekliliği politikası, işletmenin amacına uygun, iş sürekliliği hedeflerinin oluşturulmasına kaynaklık edecek nitelikte ve üst yönetimin desteğini yansıtır tarzda hazırlanmış olmalıdır.

1.3.2.3. Planlama

Planlama faaliyetinin amacı, İSYS kurulmadan önce örgütünü sürekliliğini etkileyebilecek iç/dış faktörleri ve yükümlülüklerini tanımlayarak risk ve fırsatları ifade etmektir. Örgüt üst yönetimi planlama aşamasında iş sürekliliği hedeflerinin belirlenmesini ve duyurulmasını sağlamalıdır. İş sürekliliği hedefleri:

- İş sürekliliği politikasıyla uyumlu olmalıdır.
- Örgütün kabul edilebilir en az seviyede ürün/hizmet üretmeye devam etmesiyle ilgili kriterlerin dikkate alınarak hazırlanmış olmaları gereklidir.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Uygulanabilir gereklilikleri dikkate almış olmalıdır.
- İzlenmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.
- Yazılı halde bulundurulmalıdır.

Ayrıca örgüt iş sürekliliği hedeflerinin gerçekleştirilmesi için; Kimlerin sorumlu olduğunu, ne yapılacağını, hangi kaynakların gerekli olduğunu, ne zaman tamamlanacağını ve sonuçların nasıl değerlendirileceğini planlama aşamasında kararlaştırmalıdır (ISO 22301, 2012:1-11).

1.3.2.4. Destek

Destek boyutu kaynakların sağlanması, yeterliliklerin belirlenmesi ve bu yeterliliklerin her aşamada uygulandığının kontrolü, İSYS hakkında farkındalık yaratılması, iletişim kanallarının iş kesintisi göz önünde bulundurularak tesisi ve geliştirilmesi ile yazılı verilerin oluşturulması, muhafazası ve güncellenmesi konularında örgütün gereklilikleri karşılaması olarak tarif edilebilir. Örgüt özellikle kesinti esnasında haberleşmenin neyle, ne zaman ve kiminle gerçekleştirileceğini belirlemelidir. Ayrıca örgüt(ISO 22301, 2012:1-13):

- İç haberleşme,
- Dış haberleşme,

- İlgili taraflarla bilgi alışverişi,
- Bölgesel veya milli seviyede tehdit algılama ve bildirme sistemleriyle bütünleşme,
- Sistemlerin çökmesi durumunda alternatifler,
- Acil durum kuruluşları veya resmi makamlarla iletişim,
- Haberleşme kabiliyetlerinin sürdürülmesi ve test edilmesiyle ilgili prosedürleri belirlemelidir.

1.3.2.5. Operasyon

İSYS'nin operasyon boyutu, fiili olarak operasyonel planlamaları, iş etki analizlerini ve risk yönetimi faaliyetlerini, koruma ve risk azaltma prosedürlerini, iş sürekliliği prosedürlerini, olay müdahale plan ve prosedürlerini, uyarı sistemlerini, dökümanite edilmiş iş sürekliliği planlarının hazırlanmasını, normale dönüş prosedürlerini, tatbikat ve test prosedürlerini kapsar (ISO 22301, 2012: 1-14). Operasyonel iş sürekliliği planlaması dokuz aşamadan oluşmaktadır (Gibb ve Buchanan, 2006:129-139).

1. Programın başlatılması; Tepe yönetiminin iştirakiyle programın kapsamını belirtir stratejik bir beyanın hazırlanması ve duyurulmasıdır. Bu beyan tüm paydaşların risk ve örgütün hazırlıklı olma durumuyla ilgili tavrını yansıtır. Kapsam iş süreçlerini ve ilgili kaynakları, uygun izleme ve kontrol mekanizmalarını tanımlar. Ayrıca programda kritik süreçler tanımlanmalıdır.

2. Projelerin başlatılması; İSYS'nin kurulması proje yürütme esaslarına göre gerçekleştirilmektedir. Uygulanacak projelerinin hedefi ve kapsamı, projeyi yürütecek organizasyon, görev paylaşımları ve süreleri, proje çıktıları, iletişim yöntemleri ve raporlama yöntemleri açıkça belirlenmelidir (Saymaz,2012:52).

3. Risk Analizi: Risk tanımlama, risk değerlendirme ve iş etki analizi aşamalarından oluşur. Bu faaliyetler kesintiye yol açabilecek olayları ve sebeplerini tanımlama ve sonuçlarını hesaplama hedeflidir. Risk tanımlama işletmenin bir risk listesi oluşturmasıdır. Risk değerlendirme, istenmeyen olayların olma ihtimali, muhtemel olma sıklığı ve işe yönelik etkilerinin niceliksel tekniklerle tahmin edilmesidir. İş etki analizleri ise tanımlanan riskli olayların etkilerinin ve iş yönünden doğurduğu sonuçların irdelenmesidir.

4. Risk Azaltma Stratejilerinin Seçilmesi: Bu aşamada önceden belirlenen ve derecelendirilen risklerin etkilerini azaltma veya başa çıkma yolları aranmaktadır. Risk azaltılması yaklaşımları temelde iki gruba ayrılmaktadır. Birincisi riskin transferi, minimize edilmesi, absorbe edilmesi veya paylaşılması yoluyla azaltılması, ikincisi ise risk oluşturan olaylara etkin müdahale planlarının hazırlanması yoluyla olumsuz sonuçların engellenmeye çalışılmasıdır. Uygun stratejinin seçilmesinde seçilecek stratejilerin etkisi, maliyet ve korunacak varlık ve gelirlerin değeri kıstas oluşturur. Riskin transferi sigortalama veya dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirilir. Riskin minimize edilmesi, mümkünse riskin tamamen veya kısmen ortadan kaldırılması faaliyetleridir. Verilerin farklı yerlerde yedeklenmesi, yedek enerji hatları vb. Riskin absorbe edilmesi onun için kaynak ayrılması şeklinde, paylaşılması ise farklı işletmelerle risk azaltma maliyetlerinin paylaşılması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

İş kesintisine yol açan olaylara müdahale planlarının hazırlanmasında işletmenin, felaketin erkenden fark edilebilmesi, müdahale planlarına uygun karşı tepkinin mümkün olduğunca erken geliştirilerek iş sürekliliği kesintisinin en aza indirilmesini hedeflemesi gerekir. Bu planlar hem cana, hem de mala yönelik kurtarma faaliyetleri yanı sıra iş süreçlerinin kurtarılmasına ilişkindir. Bu sebeple daha önce işletme açısından stratejik olarak belirlenmiş kurtarma zaman hedefleri (RTO) ve kurtarma nokta hedefleri (RPO) tutturulacak şekilde müdahale planlarının hazırlanmalıdır. Çünkü bu hedeflerin altı işletme açısından kabul edilemez seviyelerdir.

5. İzleme ve Kontrol: İş sürekliliği yönetimi, plan gerekliliklerinin uygun eylemlere dönüşmesini sağlamak üzere etkili bir iletişim, komuta ve kontrol yapısının olmasını gerekli kılar. İzleme ve kontrol aşaması, personelin uygun eğitimi, risk azaltma tedbirlerinin uygulanıp uygulanmadığının kontrolü, servis ve teknoloji tedarikinin risk azaltma gereklilikleriyle uyum içerisinde olup olmadığına odaklanmaktadır.

6. Uygulama: Uygulama aşaması faaliyet, altyapı, güvenlik gibi prosedürlerde gelişmelerin gerçekleştirilmesi, böylece risk altındaki süreçlerin iyileştirmelerinin sağlanmasıdır. Planlar risk, süreç ve iş sürekliliği program

yöneticilerince onaylanır ve ikincil projelendirme yolları tercih edilebilir. Bu aşamada İSY genel olarak sistem geliştirme döngüsüyle entegre edilir. İSY planları her an kullanıma hazır ve güncel bulundurulur.

7. Test: Risk azaltma stratejileriyle felaket müdahale planları düzenli olarak yerindelik ve gerçekleştirilebilirlik açısından kapsamlı bir şekilde test edilmelidir. Test, planların uygulamaya konulmasından en fazla üç ay sonra ve akabinde en fazla bir yıl arayla gerçekleştirilmelidir. Testler pratiklik, maliyet ve iş akışı dikkate alınarak masa başı, teknoloji yönelimli veya süreç/hizmet yönelimli olabilir. Her halükarda test sonuçları raporlanmalı ve dikkat çeken hususlar irdelenmelidir. Süreç ve hizmet yönelimli testler personelin belirlenmiş tehditlere ve etkilerine karşı tepki geliştirebilme kabiliyetini ve iş sürekliliği planları hakkında bilgi seviyelerini ölçen uygulamalardır.

8. Eğitim ve Uygulama: Eğitim ve uygulama, İSY stratejisinin tüm örgüt düzeyinde iletilmesi ve anlaşılmasını, hedeflerine de ulaşılmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerdir. Bu yöndeki iletişim sadece çalışanlarla değil paydaşlar dahil iş sürekliliğini ilgilendiren tüm taraflarla gerçekleştirilmelidir. Eğitim ve uygulama konusunda prosedürler belirlenmelidir.

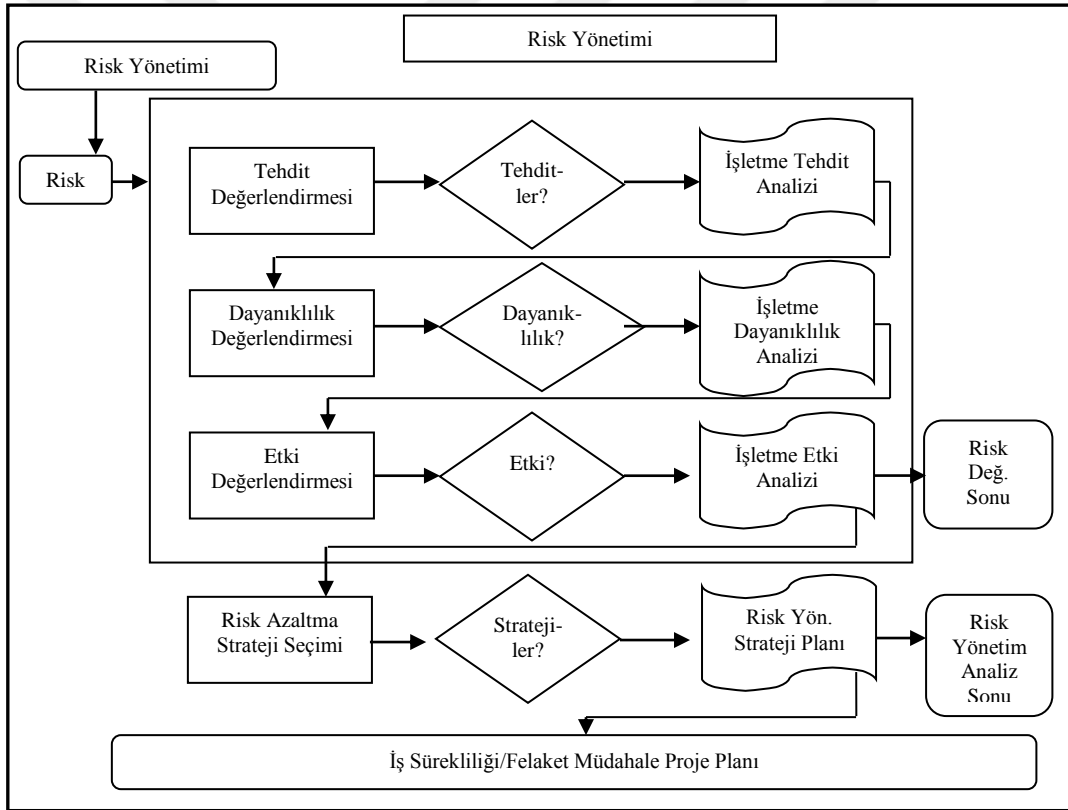
9. Gözden Geçirme: Gözden geçirme aşaması İSY stratejisinin iş gerekliliklerindeki değişime duyarlı olmasının sağlanmasını hedeflemektedir. İşletme faaliyetlerinde kullanılan yeni süreçler, uygulamalar ve teknolojiler İSY’nce dikkate alınması gereken yeni risler ve gereklilikler doğurabilir. Gözden geçirme operasyonel verilere dayalı olmalı, en iyi uygulamalar, başarılar ve başarısızlıkları dikkate almalıdır. İş çevresindeki ve iş önceliklerindeki değişiklikler ve yeni projeler yakından takip edilmelidir.

İSYS, risk yönetimi, afet/acil durum yönetimi, kriz yönetimi disiplinleriyle iç içe geçmiş bir disiplin olmasına rağmen, kritik iş süreçlerine odaklanması yönüyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Fakat iş sürekliliği planlamasının aşamalarında da görüldüğü gibi risk analizi İSY çalışmalarının da dayanağı olmaktadır. Aşağıda öneminden dolayı risk yönetimi ve iş etki analizleri konularına değinilecektir.

Risk Yönetimi

Risk yönetim süreci potansiyel riskleri, getiri ve götürüleri ve fırsat maliyetlerini analiz etme faaliyetlerini kapsar. İşletmeler finans, insan kaynakları, üretim ve satış gibi çok çeşitli açılardan risk taşırlar. Bu riskler iş sürekliliği kavramının ötesinde de olabilir. Şekil 11’de de gösterildiği üzere risk yönetiminde dört temel aşama bulunmaktadır. Bunlar:

- Tehdit değerlendirme,
- Hasar görülebilirlik değerlendirme
- Etki değerlendirme
- Risk azaltma stratejileri geliştirme aşamalarıdır.



Şekil 11. Risk Yönetimi Aşamaları

Kaynak:(Snedaker, 2013:154).

İşletmeler açısından risk yönetimi; işi etkileyebilecek belirsizlik içeren olayların tanımlanması, kontrol edilmesi, elimine edilmesi veya azaltılması süreci olarak tarif edilmektedir. Risk yönetimi risk analizleri, fayda maliyet analizleri, strateji seçme, uygulama ve test etme ve yürütme faaliyetlerini kapsar. Risk yönetimi

belirsizliği yönetmeye çalışmaktır. Risk, tehdit, işletmenin hasar görebilirlik derecesi (dayanıklılık), riskin olma ihtimali ve olayın yaratacağı olumsuz etkinin şiddetiyle şekillenen bir kavramdır. Etki değerlendirmesi bir tehdidin işletme veya sistem üzerindeki etkilerinin analizidir. Risk azaltma stratejileri geliştirmek ise riskin azaltılması, kaçınılması, göğüslenmesi veya transferi yollarını kullanarak strateji belirlemektir (Snedaker, 2013:157)

İş sürekliliği planı oluşturmanın temelinde bir olay esnasında sürekliliği sağlanmak veya kurtarılmak istenen iş süreçlerinin analizi yatmaktadır. Bu analiz süreci tehlike veya risk değerlendirme olarak tanımlanır. Risk yönetimi süreci sonunda elde edilen tehlike veya risk listesi aynı zamanda iş sürekliliği planında tanımlanması gereken riskleri kapsayacaktır (Yazıcı, 2013:6).

İş Etki Analizleri

İş etki analizlerine dayanmayan ve onları rehber edinmeksizin hazırlanan iş sürekliliği planlarının gerçek hayatta fonksiyonel olması beklenemez. İş etki analizleri, işletmenin her bir fonksiyonel biriminin ve iş süreçlerinin örgütle ilişkisini göz önünde bulundurarak, hangi fonksiyonların öncelikli olarak kurtarılacağını gösteren analizlerdir. İş etki analizleri işletmenin fonksiyonlarının kesintiye uğramasıyla karşı karşıya kalacağı finansal ve kendine özgü sonuçları tanımlar, fonksiyonlararası karşılıklı bağımlılığı belirler, fonksiyonların kesinti süresi toleransı ve kurtarma zaman hedeflerini belirler. Böylece işletmenin kendisi için en kritik fonksiyonlarının hangileri olduğu belirlenmiş olur. Kritik iş süreçleri kesintiye yol açabilecek olayın doğurduğu etkilerden dolayı, zaman içerisinde, ürün/hizmet hedefleri, nakit akışı, mali durum, yasal yükümlölükler, sözleşme taahhütleri ve rekabet avantajı hususlarının işletme açısından nasıl etkilendiği göz önünde bulundurularak belirlenir. Aynı zamanda bu analizler yönetime maliyet açısından en etkili iş sürekliliği stratejilerini seçme kabiliyeti sağlar.

İş etki analizlerinin temel amaçları arasında kurtarma zaman hedefleri (RTO) ve kurtarma nokta hedefleri (RPO)'nin belirlenmesi gelmektedir. Bu değerler işletmenin kesinti sürelerine, süreçlere göre farklı öncelikleri olmak şartıyla dayanabilme limitleriyle ilgilidir. Bu süreler iş sürekliliğinde kritik süreçler hakkında

yönetimin ikna edilmesine de yarar. Bir sürece ait kurtarma zaman hedefi ne kadar kısaysa o sürecin risklerinin azaltılması için en pahalı stratejiler kullanılacaktır.

Kurtarma zaman hedefi (RTO) işletmenin etkilenen bir süreç ve fonksiyonunun yeniden çalışır hale gelmesini istediği veya öngördüğü zaman süresidir. İşletmenin maksimum kesinti toleransı ise bu kavramdan daha farklıdır. Kesinti toleransı bir kesintinin başlangıcından, süreç veya fonksiyonlarda kritik düzeyde hasara yol açabileceği noktaya kadar geçen süredir ki, bu süreden fazla kesintiye işletmenin tahammülü yoktur.

Kurtarma nokta hedefi (RPO) kesinti sonrasında sistem ve verilerin kurtarılmak zorunda olunan seviyesidir. Yani bu noktanın altında kurtarma olmazsa işletmenin kritik olan fonksiyon ve süreçleri ciddi şekilde etkilenecektir(Broader ve Tucker, 2011:202-203).

İş etki analizlerinde etkinin kritikliğinin iyi anlaşılması gerekir. Bu konuda çeşitli ölçekler kullanılmaktadır. Fonksiyonların kritikliğinin değerlendirilmesinde en çok kullanılan derecelendirme sistemi dört basamaktan oluşmaktadır. Bunlar(Snedaker, 2013:232):

- **Kritik fonksiyonlar (Yaşamsal):** İşletmenin faaliyetleri için yaşamsal öneme sahip ve hemen çalışır vaziyete getirilmesi gereken süreçler ve fonksiyonlar.
- **Zorunlu fonksiyonlar (Çok önemli):** Yaşamsal önemde olmayan ancak yine de işletme faaliyetlerinin devamı açısından çok önemli derecede olan süreç ve fonksiyonlar.
- **Gerekli fonksiyonlar (Önemli):** Bir önceki kategoriye göre daha uzun kurtarma zaman hedeflerine sahip süreçler.
- **Arzulanan fonksiyonlar (Önemsiz):** Uzun süreli göz ardı edilmesi sorun olabilecek süreç ve fonksiyonlardır.

Risk yönetimi, kritik iş süreçleri ve iş etki analizleri sonrasında detaylı senaryo bazlı müdahale ve tepki geliştirme planlarının yazılı olarak hazırlanması, bu planı gerçekleştirilmesi için gerekli rollerin belirlenip atanması gerekir. İş sürekliliği planı çok değişik müdahale planlarını kapsayan bir şemsiyedir. Bu şemsiye altında yer alan diğer bazı önemli planlar şunlardır (Conrad, Misener ve Feldman,2012: 98):

- a. Operasyonların sürekliliği planı,
- b. İş kurtarma planı,
- c. Destek devamlılığı planı,
- d. Siber olaylara müdahale planı,
- e. Çalışan acil durum planı,
- f. Kriz yönetim planı,
- g. Felaket iyileştirme planıdır.

İş sürekliliği planı düzenli olarak test edilmedikçe yazılı kağıt olmaktan başka bir anlam taşımaz. Planların en az yılda bir mümkünse daha sık teste tabi tutulması gereklidir. Test metotları amaca, zamana ve maliyete göre değişiklik gösterir. Bunlardan ilki ve en kolayı masa başı alıştırmalarıdır. Bu çalışmada üst yönetimin de katılımıyla iş sürekliliği planı baştan sona gözden geçirilir. İkincisi senaryo bazlı incelemedir ve değişik senaryolar özel olarak ele alınmak suretiyle iş sürekliliği planı tepkisi gözden geçirilir. Yangın ve can güvenliğinin sağlanmasına yönelik her türlü plan yerel olarak yerine getirilir. İş sürekliliği yönetimi kanalıyla test sonuçlarının raporlanması, olumsuzlukların meydana çıktığı testlerin, düzeltici eylem ve planlamalardan sonra yeniden test edilmesi gereklidir (Ernest-Jones, 2005:6-8).

Planların test edilmesi ise işletmenin risk iştahlılığına bağlı olarak gerçek olayların canlandırıldığı tatbikatlar şeklinde veya daha alt düzeyde bilgilendirme toplantıları şeklinde olabilir. Bu düzeylerin seçilmesi maliyet ve gerçekleştirilebilirlikle de alakalıdır (Green, 2014:72-76).

1.3.2.6. Performans

Performans boyutunda; iş sürekliliği prosedürlerinin değerlendirilmesi, örgüt içi denetimlerin ve tepe yönetimin denetime iştirakinin sağlanması konuları yer almaktadır. Örgüt iş sürekliliği prosedürlerini kabiliyet, uygunluk, yeterlilik ve etkinlik açılarından sürekli değerlendirmelidir. Bu prosedürlerin yasal yükümlülüklerle, endüstri en iyi uygulamalar kriterlerine ve örgütsel amaçlara uygunluğuna bakılmalıdır. İş sürekliliği sisteminin performansının hangi metotlarla ölçüleceğine ilişkin prosedürler hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Tepe yönetimi periyodik olarak sistemin performansını denetlemeli, etkinlik ve sürekli iyileştirme perspektifli olarak liderlik yapmalıdır (ISO 22301, 2012: 21).

İç ve dış şartların değişmesi, iş sürekliliği planlarının bu değişikliklere paralel olarak güncellenmesini zorunlu hale getirir. İşletmelerin uygulamada plan hazırlanması için uzun zaman ve önemli kaynak ayırdıkları ancak planı güncel halde buldurmaya çok önem vermedikleri görülmektedir. Güncel olmayan planlar işletmede yanlış bir güvenlik algısına sebep olurlar. Herhangi bir sebeple planın aktif hale getirilmesi söz konusu olursa normale dönüşten sonra bu olayların planların geçerliliği hakkında ifade ettiklerinin iyi değerlendirilmesi gereklidir (Snedaker, 2013:383).

1.3.2.7. Geliştirme

Geliştirme boyutu İSY süreçleriyle ilgili uygunsuzlukların belirlenmesi ve düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Uygunsuzlukları düzeltici eylemlerin etkinliği kontrol edilir ve gerekirse İSYS’de değişiklikler yapılır. Uygunsuzluklar, düzeltici eylemler ve düzeltici eylemlerin etkinliği dökümanite edilmelidir. Örgüt İSYS’nin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sürekli geliştirme yönelimli olmalıdır (ISO 22301, 2012:23).

1.3.3. İSYS Alanında Temel Uluslararası Standartlar

İSYS ile ilgili temel alınan uluslararası standartlar ve iyi uygulamalar; Amerika Birleşik devletleri (NFPA5 1600), İngiltere (BS6 25999-1), İsrail (SI7 240012007), Japonya (Japanese Industrial Standards Committee) ve Avustralya (SA9) ülkelerinin standartlarıdır. Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) 2007 yılında, “ISO/PAS4 22399 - Olay Hazırlık ve Operasyonel İş Sürekliliği” adı altında hem kamu hem de özel kurumlar için uluslararası en iyi uygulamaların temel alındığı rehber niteliğinde bir belge yayınlamıştır. Bu rehber olay hazırlık ve operasyonel iş sürekliliği ile ilgili genel ilkeleri içermektedir. Rehber, kasıtlı veya doğal nedenlerden meydana gelen olaylar karşısında, kurumların ilgili faktörleri ve atılacak adımları değerlendirerek organizasyonun devamlılığını temin edecek uygun eylemleri gerçekleştirebilmesi için yöntemler sunmaktadır. Uluslararası Standartlar Teşkilatı 2012 yılında, “ISO 22301:2012, İş Sürekliliği Yönetimi Sistemleri-Gereksinimler” adı altında uluslararası bir standart yayınlamıştır. ISO 22301:2012, etkin bir iş sürekliliği yönetimi sistemini tesis etmek ve yönetmek için gereksinimleri

belirlenmektedir. ISO 22301:2012, organizasyonun ihtiyaçları çerçevesinde iş sürekliliği yönetimi politikalarının ve hedeflerinin tesis edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Organizasyonun faaliyetlerinde kesintiye yol açacak olaylar karşısında, alınan kontrollerin ve karar verilen önlemlerin uygulanması ve eyleme geçilmesi, iş sürekliliği sisteminin kabiliyeti olarak değerlendirilmekte, sistemin performans ve etkinliğinin izlenmesi, test edilmesi ve gözden geçirilmesi aşamalarına standartta geniş yer verilmektedir (Şengül, 2013:49-51).

Uluslararası standartlardan güncel ve literatürde en fazla dikkate alınanlar şunlardır:

1. BS 25999 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardı: İş sürekliliği standartlarının başlangıç noktası olarak İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI) tarafından yayınlanan PAS 56 kurallarının olduğu kabul edilmektedir. PAS 56 İSY sürecini, prensiplerini ve terminolojisini açıklayan bir rehberdir. 2006 yılında geri çekilen bu rehber yerine aynı enstitü tarafından BS 25999-1 İş Sürekliliği Yönetimi: Uygulama Kuralları adlı standart resmi standart olarak yayınlanmıştır. Bu standartta mevcut kurallar iş sürekliliği yönetiminin prosedür, koşul ve politikalarının uygulama şartlarını açıklamaktadır. Kasım 2007’de yayınlanan BS 25999-2 İş Sürekliliği Yönetimi-Gereklilikler adlı standart ise İSYS için temel gereklilikleri izah etmektedir. ISO tarafından 2012 yılında yayınlanan ISO 22301 standardı bu standartların güncellenerek toplamda 156 ülke tarafından kabul edilmesi suretiyle ortaya çıkmış bir standarttır (Yazıcı,2013:100).

2. ISO 22301 Standardı, Toplumsal Güvenlik- İş Sürekliliği Yönetim Sistemi- Gereklilikler: Uluslararası Standartlar Teşkilatı tarafından 2012 yılında yayınlanan bu standart, bu konuda kapsamlı olarak yayınlanan ilk uluslararası standart olarak görülmektedir. Standart tüm sektörler ve işletme büyüklüklerini kapsayacak niteliktedir. Standart, etkin bir İSYS oluşturmak ve uygulamak, uluslararası düzeyde iş sürekliliği konusunda kabul edilecek bir belgelendirme sistemi kurmak hedeflidir. Aynı alanda aynı kurum tarafından hazırlanan ISO 22313 standardıyla birlikte referans alınabilmektedir. Ayrıca risk değerlendirme iş etki analizleri başta ISO 22301 olmak üzere, ISO 22313 ve GP(Good Practice) 2013 referans alınmak suretiyle gerçekleştirilebilmektedir. ISO 22301 bir bütün olarak

İSYS'nin etkin olarak nasıl kurulması ve yürütülmesi gerektiği konusunda, sürekli iyileştirme ve PUKÖ döngüsü çerçevesinde bir sistem yaklaşımı ortaya koymaktadır (Ee, 2014:104-105).

3. ISO 22313 Standardı, Toplumsal Güvenlik-İş Sürekliliği Yönetim Sistemi-Rehber:ISO 22313 standardı ISO 22301 standardında belirtilen etkin İSYS gerekliliklerinin 'nasıl' uygulanması gerektiğiyle ilgili husuları içermektedir. Endüstri en iyi uygulamalarını temel alarak strateji seçeneklerinin seçilmesi konusunda ISO 22301 standardını desteklemekte ve ona paralel biçimde konuları detaylandırmaktadır (Zawada, 2014:83).

4. İş Sürekliliği Enstitüsü (BCI) GPG (İyi Uygulamalar Rehberi): Son güncellenmiş versiyonu 2013 yılında yayınlanmıştır. İş Sürekliliği Enstitüsü (BCI) tarafından ilk olarak 2008 yılında İyi Uygulamalar Rehberi (GPG) adıyla yayınlanmıştır. BCI GPG iş sürekliliği yönetim sürecini tanımlamakta, örgütün anlaşılması, İSY politikası ve program yönetiminin belirlenmesi, iş sürekliliği müdahale planlarının hazırlanması, bakımı, yürütülmesi, test edilmesi ve İSY anlayışının örgüt kültürü içerisine yerleştirilmesi konularında rehberlik yapmayı amaçlamaktadır. Bu standart 2010 yılından itibaren BS 25999'a atıfta bulunmamaktadır (Conrad, Misener ve Feldman,2012: 103-104).

5. NFPA (National Fire Protection Agency-Milli Yangından Korunma Ajansı) 1600: Bu standart, özel sektör kuruluşlarını gönüllülük esasında olmak üzere iş sürekliliği yönetiminde dikkate alınmak üzere, Amerika Birleşik Devletleri'nde 11 Eylül olaylarının akabinde, Amerikan Milli Standartlar Enstitüsü (ANSI) tarafından oluşturularak tavsiye edilmiş, NFPA (Milli Yangından Korunma Ajansı) Standartlar Konseyi tarafından da 2012 yılında onaylanmış bir standarttır. Standart acil durum yönetimi ve iş sürekliliği programlarında önleme ve iyileştirme (kurtarma) perspektiflidir. 2010 yılında kapsamı genişletilmiş liderlik ve kararlılık unsurları program yönetimi kapsamına eklenmiştir. Bu kapsam güncellemeğinde ayrıca performans hedefleri ve kayıt yönetimi gereklilikleri tanımlanmıştır. Diğer standartlarda mevcut olan, planlama, uygulama, test, geliştirme, PUKÖ döngüsü perspektifi 2010 yılı güncellenmelerinde eklenmiştir. Risk yönetimi bu standartta

ayrı bir bölüm halinde ele alınmış çalışanlara yardım ve destek perspektifi de eklenmiştir (Guidry vd., 2015:71).

İSY sürecinin boyutları, genel yönetim sürecinin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol unsurlarına, yerine getirdikleri fonksiyon açısından benzerlik göstermektedirler. İş sürekliliği yönetiminin başarılı kabul edilebilmesi için, iş kesintisine yol açabilecek olayların alınan tedbirlerle engellenmesi, engellenemeyen olayların olması durumunda kesintiden kaynaklanan zararın minimum seviyede tutulmasının başarılması, kritik iş süreçlerinin de kabul edilebilir seviyede çalışmaya devam etmesinin sağlanması gereklidir.

Tepe yöneticilerini iş sürekliliği yönetim sisteminin kurulması ve yürütülmesi yönünde motive eden unsurlar arasında yasal zorunluluklar, paydaşların baskıları veya bizzat yöneticilerin İSYS'ni vazgeçilmez olarak algılamaları sayılabilir. Üst düzey yöneticilerin İSYS'ni önemsemeleri ve desteklemeleri sistemin başarısı için önemli kabul edilmektedir. İşletmelerin stratejik yönelimleri, tepe yöneticilerinin çevreyi algılama düzeyi ve şekline göre geliştirilmiş örgütsel tepki ve stratejik seçimlerdir. Öyleyse uygulanan stratejik yönelimlerle, örgütün İSYS'ne yaklaşımı arasında stratejik yönetim çerçevesi içerisinde bir bağlantının olması gereklidir. Bu araştırmada hangi stratejik yönelimlere sahip olan işletmelerin, İSYS gerekliliklerini daha iyi düzeyde yerine getirdikleri, yöneticilerin algıları çerçevesinde sorgulanmaktadır. Çalışmada işletmelerin stratejik yönelimleriyle İSY ve boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı, varsa ilişkinin yönü ve kuvveti araştırılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ İLK 500 SANAYİ KURULUŞU ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

Bu bölümde İSO tarafından üretimden net satışlar kıstasına göre belirlenen, 2015 yılının en başarılı ilk 500 sanayi firması üzerinde yapılan alan çalışması tanıtılacak, elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya konulan bulgular değerlendirilecektir.

2.1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

Aşağıda sırasıyla, araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları ve ilişkili alanlarda daha önceden yapılmış çalışmalarla ilgili bilgiler paylaşılacaktır.

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmeler herhangi bir sebeple meydana gelen iş kesintilerinden dolayı ciddi düzeyde zarara uğrayabilirler. ITIC (Information Technology Intelligence Consulting) tarafından 2016 yılında işletmelerin bilgi teknolojisi altyapılarından kaynaklanan iş kesintilerinden dolayı katlanılan maliyetlerle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre; (1) saatlik iş kesintisinin maliyeti, katılımcıların %98'i için 100.000 \$'ın üzerinde, katılımcıların %81'i için 300.000 \$'ın üzerinde, %33'ü için ise 1 milyon \$ ile 5 milyon \$ arasındadır. Aynı çalışmada bu maliyetlerin 2008 yılına göre %25-30 arasında artış gösterdiği de ifade edilmektedir (<http://itic-corp.com>). Aberdeen Group adlı araştırma şirketince 2013 yılında gerçekleştirilen çalışmada bilgi teknolojileri alanında bir saatlik kesintinin orta büyüklükteki işletmelerde yaklaşık 215.000 \$, büyük ölçekli işletmelerde ise yaklaşık 686.000 \$'lık bir zarara yol açtığı ifade edilmektedir (<http://resources.idgenterprise.com/>).

İş kesintilerinden kaynaklanacak zararlardan kaçınmanın yolu iş sürekliliğinin sağlanmasına yönelik başarılı bir yönetim sisteminin oluşturulması ve uygulanabilmesidir. İşletmelerin afetlere karşı dayanıklılığının artırılması için yapılması gerekenler konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. İSY, afet yönetiminden farklı olarak, afetlerde dâhil olmak üzere iş kesintisine sebep olabilecek tüm unsurları, kritik iş süreçlerini dikkate alarak değerlendiren bir yönetim sürecidir. İSYS örgütün ticari manada hedeflerinin bilincindedir. İSYS’nde istenmeyen olaylar gerçekleştiğinde gerekirse vazgeçilebilecek süreç ve faaliyetler önceden belirlenmiştir. Sonuç olarak İSY, işletmenin stratejik hedef ve yönelimlerinin farkındadır ve onları dikkate alır. Benzer şekilde işletmelerin stratejik hedef ve yönelimleri arasında İSY gerekliliklerini en üst düzeyde yerine getirmek te yer alır. Mesela üretim süreçlerinde sıfır kaza veya sıfır enerji kesintisi hedefleri gibi. Bu çalışmada hangi stratejik yönelim sahibi işletmelerde ne düzeyde İSY gerekliliklerinin yerine getirildiği konusu yönetici algıları çerçevesinde araştırılmıştır. Böylece belirli stratejik yönelimlere sahip olan işletmelerin, İSYS gerekliliklerini daha başarılı düzeyde yerine getirip getiremedikleri sorgulanmıştır.

Araştırmanın temel amacı işletmelerin stratejik yönelimleriyle, etkin iş sürekliliği yönetimleri arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. İş kesintileri, süre ve etkilerine bağlı olarak işletmelerin hayatiyetlerini etkileyebilecek olaylardır. Dolayısıyla her bir işletmenin iş kesintilerinden kaynaklanan maliyete dayanabileceği bir üst sınır vardır. Yaşanabilecek iş kesintilerinin niteliği ve yol açabileceği sonuçlar bazı sektörlerde işletmeleri hızla iflas noktasına taşıyabilir. Öyleyse işletmelerin geleceğiyle ilgili öngörüler çerçevesinde oluşturulan stratejilerin İSY gerekliliklerine ilgisiz kalması düşünülemez.

İSY, önceleri afet ve kriz yönetimi kavramları içerisinde ele alınmaya başlamıştır.1970’li yıllardan itibaren gelişen bilgi teknolojileri sebebiyle merkezi düzeyde veri işleme faaliyetlerinin herhangi bir sebeple kesintiye uğraması ve doğuracağı sonuçlar, iş sürekliliği konusuna daha fazla eğilmeyi zorunlu hale getirmiştir (Herbane, 2010:980). Çünkü merkezi veri işleme çoğu işletme için kritik bir iş süreci haline gelmiştir. Daha sonra iş sürekliliği sadece bilgi teknolojisi altyapısını değil, örgütün değer yaratan faaliyetlerini, imajını, paydaşlarını, müşterilerini ve süreçlerin tamamını dikkate alan bütünsel bir yaklaşım olarak ortaya

çıkıştır. İSY, örgütlerin kritik iş fonksiyon ve süreçlerini etkileyebilecek olaylara önceden belirlenen bir şekilde tepki geliştirebilmek için gerçekleştirilen planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin bütünüdür (Yazıcı, 2013:51). İşletmelerde İSYS'nin oluşturulması dengeli bir fayda maliyet analizi gerektirmektedir.

İş kesintilerinden dolayı uğranan zararların büyüklükleri, iş sürekliliği planlaması için daha fazla yatırım yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Etkin bir İSYS oluşturulması konusunda en bütüncül ve güncel kaynak ISO 22301 nolu, Toplumsal Güvenlik- İş Sürekliliği Yönetim Sistemi- Gereklilikler başlıklı uluslararası standarttır. Bu standartta işletmelerde etkin bir İSYS oluşturulabilmesi için gereklilikler sürekli geliştirme perspektifiyle ortaya konulmuştur. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu toplam 186 ülkenin kabul ettiği bu standardı esas alan işletmeler, bağımsız kuruluşlarca denetlenmeyi kabul etmekte ve sertifikalandırma talep edebilmektedirler. ISO 22301'e uyumluluğu belgelendirilen işletmeler bu yolla güvenilirlik ve imajlarını güçlendirebilmektedirler. Bu standart, ilgili endüstri tarafından kabul edildiğinde kontrol ve sertifikasyon amaçlı kullanılmaktadır. (Zawada, 2014:83).

Sonuç olarak ISO 22301 standardı başarılı bir iş sürekliliği yönetim sistemi için yapılması gerekenleri yedi alt başlık altında detaylı bir şekilde belirtmektedir. Bu gereklilikler, standardı kabul eden endüstrilerde işletmelerin isterlerse bu standarda uyumlarının denetlenmesi ve belgelendirilmesinde kıstas olarak kullanılmaktadır. Bu araştırmada işletmelerin İSY sistemi gerekliliklerini ne derecede yerine getirdikleri bu standart esas alınarak araştırılmıştır.

Stratejik yönelim dış çevrenin özelliklerini dikkatlice kavrayarak, kendi kabiliyet ve ayırıcı özelliklerinden azami faydalanmak suretiyle değer yaratma amacını taşımaktadır. Stratejik yönelim stratejilerin işletmenin lehine gelişme yaratmak üzere çevresel şartları değiştirmek veya uyum sağlamak üzere kullanılma tarzıdır (Manu ve Sriram, 1996:79). Stratejik yönelim sürdürülebilir rekabetin temel belirleyicilerindendir. İşletme seviyesinde belirlenen stratejilerin birine odaklanma veya birkaçının birleşimi şeklinde uygulanabilir. Stratejik yönelim farklılaştırma yoluyla rakiplere karşı üstünlük sağlamaya yönelik çalışmalardır (Durand ve

Coeurderoy, 2001:475). İSY, başarılı uygulandığı takdirde, iş kesintilerinden kaynaklanan zararlara engel olduğundan dolayı işletmeler için değer yaratıcıdır. Ayrıca rakiplerine göre muhtemel iş kesintilerine daha dayanıklı bir işletme yaratmak kesinlikle rekabet avantajı sağlayıcı bir durumdur. Bu araştırmada rekabet avantajı ve üstün performans amaçlı olarak işletmelerce seçilen stratejik yönelimlerinin, o işletmelerin İSY sistem gerekliliklerini sağlamadaki derecesiyle bir ilişkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

Bu çalışmada stratejik yönelim, pazar, teknoloji, girişimcilik ve öğrenme yönelimi şeklinde dört boyutlu olarak araştırılmıştır. Literatürde işletmelerin stratejik yönelimleri genelde performansla ilişkilendirilerek araştırılmıştır. İSY alanında ise, Davison (2008) tarafından liderlik tarzıyla iş kesintisine karşı hazırlıklı olma seviyelerinin ilişkisi, Ojha, Gianiodis ve Manuj (2013) tarafından da lojistik alanında iş sürekliliği planlamasıyla işletmenin finansal performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Bu çalışmada 2015 yılında İSO tarafından üretimden net satışlar kıstasına göre Türkiye'deki en başarılı ilk beşyüz firmanın iş sürekliliği, kriz yönetimi, risk yönetimi veya iş sağlığı ve güvenliği yöneticilerinin işletmelerinin stratejik yönelimleri ve iş sürekliliği yönetim sistemlerinin etkinliğiyle ilgili düşünceleri araştırılmıştır. Daha sonra yapılan istatistikî analizlerle de stratejik yönelim ve iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İSYS'nin gereklilikleriyle ilgili olarak 2015 yılının en başarılı ilk beşyüz sanayi firması yöneticisinin fikirlerinin anlaşılması, stratejik yönelimlerle İSY arasındaki ilişkilerin araştırılması açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

2.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini, İSO tarafından, üretimden net satışlar kıstasına göre, 2015 yılında, Türkiye'nin en başarılı ilk beşyüz sanayi firması olarak ilan edilen işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin hepsi büyük işletmelerdir. Dolayısıyla bu çalışma küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsam dışında bırakmaktadır. Ayrıca literatürde stratejik yönelim ve performans ilişkilerinin araştırıldığı çalışmaların değişik sektörlerde ve değişen pazar yapılarında da tekrarlandığı görülmüştür.

Değişik şartlarda aynı stratejik yönelimin performans üzerinde farklı etkilerde bulunduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde stratejik yönelimle etkin iş sürekliliği yönetimi ilişkilerinin gelişmekte olan endüstrilerde, teknoloji ağırlıklı endüstrilerde, belirsiz pazar şartları veya çevre koşulları gibi parametreler dikkate alınarak araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada etkinlik ölçütü olarak standart gerekliliklerine uygunluk dikkate alınmıştır. Etkinlik ölçütü olarak iş kesintilerinden kaynaklanan zararların dikkate alınması durumunda her işletmenin büyüklüğü farklı olduğundan, örneklemin aynı sektörde birbirlerine yakın büyüklükteki işletmelerden oluşturulması ve iş kesintisi zararları ve yatırım/fayda performansının birkaç yıl boyunca izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca anketi cevaplayanların stratejik yönelim ve İSY algılarının bu çalışmada bir kısıt oluşturabileceği düşünülmektedir.

2.1.3. Araştırma Konusunda Yapılmış Yayın ve Çalışmalar

İşletmelerin stratejik yönelimleriyle, firma performansı ilişkileri konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. İSY alanındaki çalışmalar ise genelde işletmelerin olumsuz olaylara dayanıklılığının seviyesinin tespitine ilişkin araştırmalardır. Stratejik yönelimler ve İSY alanında yapılan araştırmaların konusu, araştırmayı yapanlar ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Araştırma Konusunda Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Sonuçları

Araştırma Konusu	Araştırmacılar	Elde Edilen Sonuçlar
Pazar Yönelimi/Performans İlişkisi	Danışman ve Erkocaoğlu (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Pazar yönelimi Türkiye'de satışları arttırmakta ancak karlılığı önemli düzeyde etkilememektedir.
Pazar, Girişimcilik, Öğrenme ve Marka Yönelimlerinin Firma Performansı ile İlişkisi	Laukkanen vd. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> Pazar yönelimi marka performansını olumlu etkilemiş ancak pazar performansını önemli ölçüde etkilememiştir. Marka yönelimi de marka performansını olumlu etkilemiş ancak pazar performansını etkilememiştir. Öğrenme yönelimliliği marka performansını olumlu etkilemekte ancak pazar performansını önemli ölçüde etkilememektedir. Girişimcilik yöneliminin firma performansı üzerinde pozitif bir etkisi mevcuttur.
Pazar yönelimliliği ve karlılık ilişkisi	Narver ve Slater (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Emtia sektöründe pazar yönelimliliğinin karlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ancak pazar yönelimi maliyetlerinin karlılık açısından optimal bir noktası vardır.

Tablo 3 devamı		
Pazar, Teknoloji, Girişimcilik ve Öğrenme Yönelimlerinin, yaratıcılık ve performansla ilişkisi	Lee, Choi ve Kwak (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik yönelim yaratıcılık ve performans üzerinde diğer yönelimlere nazaran en etkili yönelimdir. Girişimcilik ve öğrenme yönelimlilikle performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Gelişmekte olan endüstrilerde pazar yönelimlilik firma performansını etkilememektedir.
Pazar yönelimi performans ilişkisi	Kohli ve Jaworski (1993)	<ul style="list-style-type: none"> Tepe yönetimince desteklenmesi durumunda pazar yönelimi performans artışına katkıda bulunmaktadır. Pazar yöneliminin pazar payının artmasıyla bir ilişkisi yoktur.
Teknoloji, rekabet ve pazar yönelimleriyle yeni ürün performansı ilişkisi	Gatignon ve Xuereb (1997)	<ul style="list-style-type: none"> Pazar yönelimlilik değişik pazarlarda farklı sonuçlara yol açmaktadır. Teknolojik yönelim belirsiz pazarlarda daha etkili bir yönelimdir. Rekabet yöneliminin etkisi talep belirsizliğiyle ilişkilidir.
Pazar yönelimi performans ilişkisi	Kumar (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Çalkantılı olmayan pazarlarda, pazar yönelimi ve performans arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.
Pazar ve girişimcilik yönelimleriyle ürün yaratıcılığı ilişkisi	Renko, Carsrud ve Brannback (2009)	<ul style="list-style-type: none"> Teknoloji yoğunluklu pazarlarda pazar yönelimiyle ürün yaratıcılığı arasında bir ilişki yoktur. Aynı pazarlarda girişimcilik yönelimiyle ürün yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki yoktur.
Öğrenme yöneliminin yaratıcılık ve performansla ilişkisi	Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenme yönelimi yaratıcılığı etkilemektedir. Yaratıcılıkla firma performansı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.
Pazar, teknoloji ve girişimcilik yönelimlerinin önemli buluş yapma kabiliyeti ve performansla ilişkisi	Zhou, Yim ve Tse (2005)	<ul style="list-style-type: none"> Belirsizlik, teknolojik türbülans ve şiddetli rekabet ortamında; Pazar yönelimi teknoloji kökenli yaratıcılık üzerinde pozitif, pazar kökenli yaratıcılık üzerinde negatif etkide bulunmaktadır. Teknoloji yönelimi teknoloji kökenli yaratıcılık üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır. Girişimcilik yönelimi her iki tür yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkide bulunmaktadır.
İş sürekliliği ve afete karşı hazırlıklı olma seviyeleriyle liderlik tarzı ve olay tecrübesi arasındaki ilişki	Davison (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Liderlik tarzıyla iş kesintilerine hazırlıklı olma seviyesi arasında bir ilişki yoktur. Olay tecrübesiyle hazırlıklı olma seviyeleri arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.
Lojistik iş sürekliliği planlamasıyla firma performansı ilişkisi	Ojha, Gianiodis ve Manuj (2013)	<ul style="list-style-type: none"> İş sürekliliği planlamasının işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. İş sürekliliği planlaması işletme için dinamik bir kabiliyet yaratır.
Marka ve pazar yönelimi/perfor-mans ilişkisi	Urde (2013)	<ul style="list-style-type: none"> İşletmeler tek bir stratejik yönetime odaklanmak yerine yönelimleri birlikte kullanarak sinerji yaratmalıdırlar.

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, pazar yönelimiyle firmaların performansı arasındaki ilişkileri araştıran çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande vd., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993). Danışman ve Erkocaoğlu (2008) tarafından pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Türkiye'de yapılan çalışma sonucunda pazar yönelimliliğinin ülkemizde yalnızca satışları artırdığı ancak karlılığı önemli ölçüde değiştirmediği belirlenmiştir (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008:206).

Laukkanen vd. (2013) Macaristan ve Finlandiya işletmelerinde stratejik yönelimlerin performans üzerine etkilerini araştırmışlardır. Çıkan sonuçlara göre, öğrenme yönelimliliğinin pazar performansını önemli ölçüde arttırmadığı ancak marka performansını olumlu etkilediği anlaşılmıştır. Halbuki literatürde (Calantona vd., 2002) öğrenme yönelimliliğinin farklılaştırma yeteneği kazandırdığından performansı arttırdığı şeklinde görüşler ileri sürülmektedir. Aynı çalışmada girişimcilik yöneliminin performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür.

Pazar yöneliminin ise marka performansı üzerinde etkisi görülmemiş ancak pazar performansı üzerinde ciddi bir etkisi görülmemiştir. Pazar yönelimi gibi marka yönelimi de marka performansına olumlu etkide bulunmuş ancak pazar performansını önemli ölçüde etkilememiştir (Laukkanen vd., 2013:524-527).

Urde ve arkadaşları (2013: 19), çalışmalarında marka ve pazar yönelimliliğini incelemişler ve yöneticilerin tek bir yönetime odaklanmak yerine yönelimleri birlikte kullanmak suretiyle sinerji yaratılması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Lee, Choi ve Kwak tarafından gelişmekte olan endüstrilerde stratejik yönelimin dört boyutuyla, yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada; Teknoloji yöneliminin diğerlerine nazaran performans ve yaratıcılık üzerinde en etkili yönelim olduğu, girişimcilik ve öğrenme yönelimliliğiyle firma performansı arasında pozitif bir ilişki görüldüğü, pazar yönelimliliğinin ise gelişmekte olan endüstrilerde firma performansını etkilemediği sonucuna varılmıştır (Lee, Choi ve Kwak, 2014:91-93).

Narver ve Slater (1990) pazar yönelimliliği ve karlılık ilişkisini inceledikleri çalışmalarında; değişik sektörlerde farklılık göstermekle beraber özellikle emtia

sektöründe pazar yönelimliliğin karlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, ancak pazar yöneliminin maliyet açısından optimal bir noktasının da bulunduğu sonucuna varmışlardır (Narver ve Slater, 1990:32).

Kohli ve Jaworski (1993) tarafından yapılan çalışmada ise; Pazar yönelimliliğinin firma performansının önemli belirleyici unsurlarından olduğu ancak pazar payının artmasıyla bir ilişkisinin olmadığı, ayrıca pazar yöneliminin tepe yöneticilerince desteklenmesinin performans artışı için gerekli olduğu sonucuna varılmıştır (Kohli ve Jaworski,1993:64).

Gatignon ve Xuereb (1997), işletmelerin stratejik yönelimleri ve yeni ürün performanslarını araştırdıkları çalışmalarında; Müşteri (pazar) yönelimliliğinin yeni ürün performansı üzerinde, farklılaştırma uygulanan pazarlarda pozitif, emtia pazarlarında ise negatif bir etkisinin olduğunu, teknolojik yönelimin belirsiz pazarlarda daha etkili bir yönelim olduğunu, rekabet yöneliminin yaratıcılık performansı üzerindeki etkilerinin ise talep belirsizliğiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Gatignon ve Xuereb, 1997:87).

Dokuz yıl süren bir çalışmada Kumar vd., (2011), pazar yöneliminin çalkantılı çevre olmadığı takdirde, kısa ve uzun vadede performans üzerinde pozitif bir etki oluşturduğunu, ayrıca rekabet avantajı oluşturacak bir yönelim olmasının yanı sıra bir işin sürdürülmesi için katlanılması gereken maliyet olarak ta anlaşıldığını ileri sürmüşlerdir (Kumar vd., 2011:27).

Renko, Carsrud ve Brannback (2009) tarafından yüksek teknoloji yoğunluklu endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin pazar ve girişimcilik yönelimlerinin yeni ürün yaratıcılığıyla ilgili teknolojik kabiliyet arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmada pazar yönelimlilikle teknolojiye yönlendirilen yatırım arasında pozitif bir ilişki olduğu ancak pazar yönelimliliğiyle ürün yaratıcılığı arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yine beklenenin aksine girişimcilik yönelimlilikle ürün yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır (Renko vd., 2009: 361).

İşletmelerin öğrenme yönelimliliği ile yaratıcılık kabiliyeti ve performansları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmada Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002) tarafından öğrenme yönelimliliğinin yaratıcılığı etkilediği ve yaratıcılıkla işletme

performansı arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Calantone vd., 2002:522).

Talep belirsizliği, teknolojik hareketlilik ve şiddetli rekabet ortamlarında işletmelerin stratejik yönelimlerinin önemli buluşlar yapma ve performansla ilişkilerini araştıran Zhou, Yim ve Tse (2005) yaptıkları çalışmalarda, pazar yönelimliliğin teknoloji kökenli yaratıcılık üzerinde pozitif, pazar kökenli yaratıcılıkta negatif bir etkiye bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca teknoloji yönelimliliğin sadece teknoloji temelli yaratıcılıkla pozitif olarak ilişkilendirilebilmiştir. Bu çalışmada girişimcilik yöneliminin hem teknoloji hem de pazar temelli buluşları pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir (Zhou, Yim ve Tse, 2005:54).

Davison (2008), yükseköğretim kurumlarında iş sürekliliği ve afete karşı hazırlıklı olma seviyeleriyle, liderlik tarzları ve iş kesintisine yol açan olay tecrübesine sahip olma arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Bu çalışmaya göre liderlik tarzıyla hazırlıklı olma seviyesi arasında bir ilişki tespit edilememiş ancak iş kesintisine yol açan olay tecrübesiyle hazırlıklı olma seviyeleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Davison, 2008:84).

Ojha, Gianiodis ve Manuj (2013) tarafından yapılan çalışmada, lojistik alanında iş sürekliliği planlamasının işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve işletme için dinamik bir kabiliyet yarattığı ortaya konulmuştur (Ojha, Gianiodis ve Manuj, 2013:199).

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

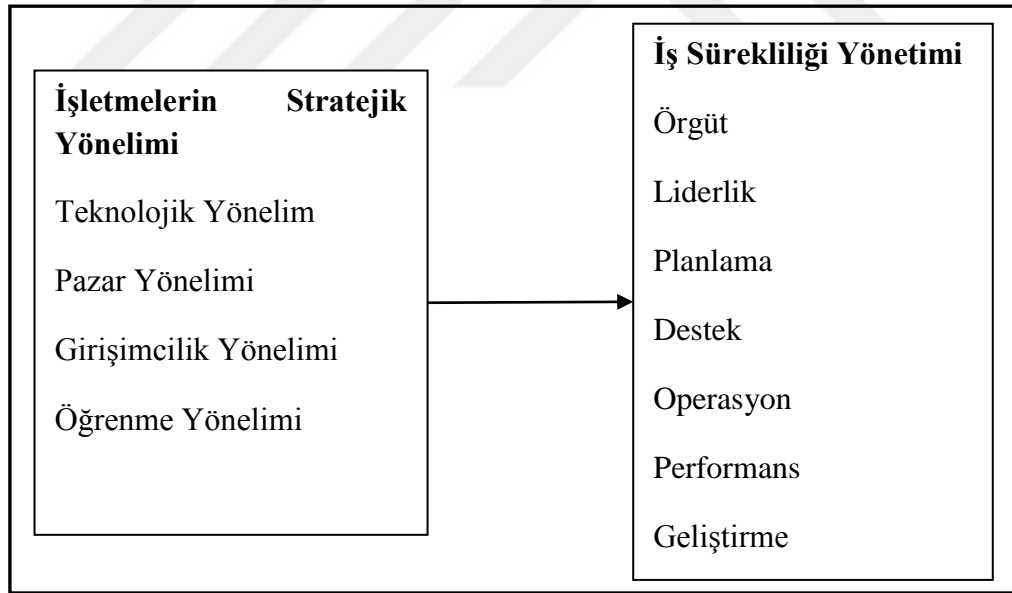
Araştırmanın bu kısmında, çalışmada takip edilen yol, öngörülen hipotezler, evren ve örneklem, verilerin toplama yöntemi ve analiziyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İşletmelerin stratejik yönelimlerinin, iş sürekliliği yönetimiyle olan ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada, belli bir amaç ya da amaçlara ulaşmak için yapılan

araştırma türlerinden betimsel araştırma türü kullanılmıştır. Betimsel araştırmalar, her hangi bir konuyla ilgili bir durumu ortaya çıkarmak için yapılan çalışmalardır (İftar, 1999: 7). Betimsel araştırma türünde üzerinde çalışılan olgu veya örneklem hakkında elde edilen bilgiler tasvir edilerek bir genelleme yapılmaktadır (Şavran, 2009: 119). Betimsel araştırmalarda, belli bir olgu ve olayla ilgili olan “nedir” ve “ne oluyor” sorularına cevaplar aranmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 18). Betimsel araştırmalarda; araştırma probleminin oluş sıklığı, probleme etki eden faktörler ile problemler ve etki eden faktörler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır (İslamoğlu, 2002: 34).

Şekil 12’de araştırma modeli sunulmuştur. Model; önemli görülen değişkenlerin oluşturmuş olduğu gerçek durumun özetlenmiş halidir (Karasar, 2005: 76). Araştırma modelinde, bağımsız değişken işletmelerin stratejik yönelimleri, bağımlı değişken ise iş sürekliliği yönetimi olarak belirlenmiştir. Stratejik yönelim ve boyutlarıyla, iş sürekliliği yönetimi ve boyutları arasındaki her bir ilişki hipotez haline getirilerek araştırılmıştır.



Şekil 12. Araştırmanın Modeli

İşletmelerin stratejik yönelimleri ve alt boyutlarıyla, iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişkilerle ilgili olarak geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Stratejik yönelimlerle işletme kaynaklarının uyum derecesi işletme performansını etkilemektedir (Slater, Olson ve Hult, 2006:1223). İşletmelerin stratejik yönelimleriyle yenilikçilik kabiliyetleri ve dolayısıyla performansları arasında da pozitif ilişkiler vardır (Lee, Choi ve Kwak, 2014:79). İşletmelerin yeni ürün geliştirme kabiliyetleri çerçevesinde stratejik yönelimlerinin değişen ölçülerde ve şartlarda işletme performansı ile ilişkileri tespit edilmiştir. Bu ilişkilerde ayrıca fonksiyonlar arası koordinasyonun önemine dikkat çekilmiştir (Gatignon ve Xuereb, 1997:78). Fonksiyonlar arası koordinasyon işletmelerde sinerji yaratmaktadır (Narver ve Slater, 1990:22). Stratejik yönelimler misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerin etkisiyle saptanırlar ve üst düzey yöneticilerin kişisel özelliklerini de yansıtır (Gürel, 2012:13). İSY, bu sistemin oluşturulması yönünde katlanılan maliyetler ve iş kesintisi sebebiyle karşılaşılabilecek zararlar sebebiyle işletme performansı ve karlılığıyla ilişkili bir alandır. İSY, üst düzey yönetimin desteğini almadıkça başarıya ulaşamaz (Cook, 2015:25). Bu çerçevede aşağıdaki temel hipotez geliştirilmiştir:

- **H_{S1}**: İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

İş sürekliliği yönetiminin alt boyutları dikkate alınarak işletmelerin stratejik yönelimleriyle İSY alt boyutları ilişkisine yönelik olarak aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur:

- **H_{S2}**: İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetiminin örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{S3}**: İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetiminin liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{S4}**: İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{S5}**: İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetiminin destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{S6}**: İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetiminin operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

- **H_{S7}**: İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetiminin performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{S8}**: İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetiminin geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Teknoloji yönelimli işletmeler değişen ihtiyaçlara göre yeni teknik çözümler geliştirme bilgisine sahiptirler (Gatignon ve Xuereb, 1997:78). Teknolojik kabiliyet kazanma amaçlı yatırım maliyetli olsa da, sonuçta işletmeye esneklik ve üstünlük sağlar. Teknoloji yönelimi bir örgütsel kültürü de yansıtır. Bu tür işletmelerde yenilik ve keşfetme cesaretlendirilir. Ayrıca yenilik teşebbüsünün riski kabul edilir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016:119). Teknoloji yönelimi işletmelerde yeni fikirlere açık olma anlayışını teşvik eder (Hortinha, Lages ve Lages, 2011:38). Teknoloji yönelimi dış çevreye duyarlılık manasıyla dışa dönük, teknolojik kabiliyetler açısından da içe dönüktür (Rajala ve Westerlund, 2012:1533). Teknoloji yönelimli şirketlerin seçtikleri stratejiler diğer firmalara nazaran farklılık gösterir (Hakala ve Kohtamaki, 2011: 69). İşletme stratejilerinin önemli bir parçası olan İSY'nin de yukarıda belirtilen sebeplerden ötürü teknoloji yönelimiyle ilişkili olacağı düşüncesiyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

- **H_{T1}**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Teknolojik yöneliminin iş sürekliliği yönetimiyle olan ilişkisinin onun alt boyutlarıyla da tekrarlanacağından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- **H_{T2}**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{T3}**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{T4}**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{T5}**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{T6}**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

- **H₁₇**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H₁₈**: İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pazar yönelimliliği pazara duyarlılık konusunda örgütsel bir davranış geliştirmeyi mümkün kılar. Pazardaki fırsat ve tehditlere uygun stratejilerin seçilmesini sağlar (Laukkanen vd.,2013:513). Pazar yönelimliliği müşteri önceliklidir (Gatignon ve Xuereb, 1997:78). Pazar yönelimliliği performansı pozitif manada etkiler ancak maliyeti ve rakiplerin yönelimlerinin derecesi bu pozitif etkiyi sınırlar (Kumar vd., 2011:17). Pazar yönelimliliğin önemli bir bileşeni de fonksiyonlar arası koordinasyonun temin edilmesidir (Kara, Spillan ve DeShields, 2004:62). Sadece pazarlama ve satış değil işletme fonksiyonunu yerine getiren her bölüm müşteri için değer yaratma sürecine katkıda bulunabilir (Narver ve Slater, 1990:22). Pazar yönelimliliği satışları arttırmakta ancak karlılığı önemli ölçüde değiştirmemektedir (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008:206). Pazar yönelimliliğinin marka performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Laukkanen vd., 2013:527). Pazar yönelimliliğinin özellikle emtia sektöründe karlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır (Narver ve Slater, 1990:32). Pazar yönelimliliği firma performansının önemli belirleyici unsurlarındandır ve tepe yöneticilerince desteklenmesi gereklidir (Kohli ve Jaworski, 1993:64). Çalkantılı bir çevre olmadığı takdirde pazar yönelimi kısa ve uzun vadede performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Kumar vd., 2011:27).

İSY, müşterilerin, paydaşların ve işletmenin menfaatlerini bütüncül bir anlayışla korumak amaçlı olduğundan ayrıca muhtemel zararları önlemek ve kabul edilebilir seviyede faaliyetin sürdürülmesini öngörerek, firmanın ayakta kalmasını sağlamak odaklı olması sebebiyle performans ve karlılıkla ilişkilidir. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

- **H_{P1}**: İşletmelerin pazar yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmelerin pazar yönelimliliği ile iş sürekliliği arasındaki pozitif ilişkinin İSY'nin alt boyutlarını da kapsayacağı düşünüldüğünden pazar yönelimi ve İSY alt boyutları arasındaki ilişkilerle ilgili olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- ***H_{P2}***: İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ***H_{P3}***: İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ***H_{P4}***: İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ***H_{P5}***: İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ***H_{P6}***: İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ***H_{P7}***: İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ***H_{P8}***: İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Girişimcilik yönelimi yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma alt boyutlarından oluşur. Literatürde bu boyutlara saldırgan rekabetçilik ve bağımsızlık ta eklenmektedir. Temel amaç pazar konumunun güçlendirilmesidir (Lumpkin ve Dess,1996:1996). Girişimcilik agresif yenilikçilik ve yeniliklerde öncülük suretiyle rekabet üstünlüğü sağlama eğilimidir (Renko, Carsrud ve Brannback, 2009:336).Girişimcilik yönelimi tepe yöneticilerinin vizyonları ve stratejik liderlikleriyle gerçekleşir. Örgüt kültürü girişimcilik yönelimine etki eden bir unsurdur (Fiş ve Wasti, 2009:133). Girişimcilik yönelimi teknoloji ve pazar temelli buluş yapma kabiliyetini pozitif olarak etkiler (Zhou, Yim ve Tse, 2005:54). Yaratıcılıkla işletme performansı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Calantone vd., 2002:522). İleri teknoloji yoğunluklu endüstrilerde girişimcilik yönelimiyle yeni ürün yaratma kabiliyeti arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır (Renko vd., 2009: 361). Rekabet yöneliminin yaratıcılık performansı üzerindeki etkileri talep belirsizliğiyle ilişkilidir (Gatignon ve Xuereb, 1997:87). İşletme performansı ile ilişkileri göz önünde bulundurularak girişimcilik yönelimiyle İSY arasındaki ilişkiyle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

- ***H_{G1}***: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmelerin girişimcilik yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkilerin İSY alt boyutları arasında da mevcut olacağından hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- **H_{G2}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{G3}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{G4}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{G5}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{G6}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{G7}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H_{G8}**: İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Öğrenme yönelimlilik, bilginin üretilmesi, yayılması ve kullanılması yeteneği olarak tanımlanan örgütsel değerler kümesidir. Alt boyutları ise öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyondur (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008:172). Öğrenme yönelimli işletmelerde, öğrenme azmi ve açık fikirlilik öğrenmenin yoğunluğunu, paylaşılan vizyon ise yönünü belirler (Han vd.,2013:786). Örgütsel öğrenme becerisi olmadan pazar yönelimi gerçekleştirilemez. Bu sebeple performansla ilişkilidir (Hurley ve Hult, 1998:43). Öğrenme yönelimliliği marka performansını olumlu etkilemektedir (Laukkanen vd., 2013:524-527). Gelişmekte olan endüstrilerde öğrenme yönelimlilikle firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (Lee, Choi ve Kwak, 2014:91-93). Öğrenme yönelimliliği ile yaratıcılık arasında dolayısıyla da performans arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Calantone vd., 2002:522). Bu bilgilere istinaden işletmenin öğrenme yönelimliliğiyle etkin İSY arasındaki ilişkilerle ilgili olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

- **H₀₁**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmelerin öğrenme yönelimliliğiyle iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkilerin İSY boyutlarıyla da tekrarlanacağı düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- **H₀₂**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H₀₃**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H₀₄**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H₀₅**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H₀₆**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H₀₇**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- **H₀₈**: İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yukarıda sıralanan hipotezlere ek olarak çalışmada aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır:

1. İşletmelerin stratejik yönelimlerine ilişkin yönetici algıları, katılımcı yöneticilerin görevlerine, eğitim durumlarına, mesleki tecrübelerine ve işletmenin faaliyet süresine göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. İşletmelerin iş sürekliliği yönetimiyle ilgili yönetici algıları, katılımcı yöneticilerin görevlerine, eğitim durumlarına, mesleki tecrübelerine ve işletmenin faaliyet süresine göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Sosyal araştırmalar, belirli olay ve olgulara ilişkin problemleri ortaya koymak veya cevap aramak için takip edilen süreçler bütününden oluşmaktadır. Olay ve olgulara ilişkin problemlerin çözümü ise araştırma konusu olay ve olguların, belli bir mekân ve zamanda, uygun bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanılarak araştırılmasıyla gerçekleşir. Bunun ilk adımı, problemin çözümünde etkisi olduğu düşünülen hedef kitlenin doğru belirlenmesidir (Suğur, 2009: 8). Evren, alan çalışması sonucunda ulaşılan sonuçların genellendiği elemanların tümü olarak tarif edilmektedir (Karasar, 2005: 109). Bu araştırmanın evrenini ISO 2015 yılı en başarılı birinci beşyüz sanayi firması listesinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Evren olarak bu işletmelerin seçilmesinin sebebi, bu listede yer alan büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının, nispeten yeni ve gelişen bir alan olan İSY uygulamaları hakkında en fazla tecrübe ve bilgi birikimine sahip oldukları düşüncesidir.

Örneklem, araştırmanın amacına veya amaçlarına ulaşmak üzere oluşturulan sorulara cevap verebilecek elemanların, çerçevesi çizilmiş olan bir evrenden seçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Nakip, 2013: 263). Bu çalışmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Tam sayım yöntemine göre araştırmanın evrenini oluşturan 2015 ISO listesinde yer alan ilk 500 işletmenin her birine ulaşılmıştır. Bu işletmelerden toplamda 18 tanesi özel sebeplerden dolayı, işletme adı ve bilgilerinin ISO tarafından kullanılmasına izin vermediğinden evren büyüklüğü fiili olarak 482 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada toplam 326 işletmeden veri toplanabilmiştir.

2.2.3. Veri Toplama Yöntemi

Sosyal olay ve olguların incelendiği araştırmalarda uygun evren ve örneklemden sonra birincil verilerin elde edilmesi için doğru tekniğin belirlenmesi gerekir. Bu çalışmalarda en doğru bilgilerin elde edileceği temel kaynağın insan ve bu kaynaktan doğrudan bilgi alma tekniğinin ise yüz yüze anket tekniği olduğu ifade edilmektedir (Odabaşı, 1999: 81). Anket tekniği, seçilen örneklemden gerekli bilgileri elde etmek için, şekillendirilmiş veri formlarını ifade etmektedir. Anket tekniği hedeflenen amaca ulaşabilmek için kullanılan bir veri toplama aracıdır

(Yıldırım ve Şimşek, 2008: 302). Araştırma sürecinde anket formu geliştirmek belirli bir sistematığı izlemeyi gerektirmektedir (Nakip, 2013: 173).

Araştırmada İSO tarafından belirlenip ilan edilen, 2015 yılında Türkiye'nin en başarılı 500 sanayi işletmesinin yöneticilerinin stratejik yönelim ve iş sürekliliği yönetimleri hakkındaki algıları anket tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Alan çalışmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, katılımcı yöneticilerin özellikleri (görev, eğitim durumu ve sektördeki tecrübeleri) ve işletmenin özelliklerini (faaliyet süresi) belirlemek için toplam 4 tanımlayıcı soruya yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde 4 alt boyut halinde, (teknolojik yönelim, pazar yönelimi, girişimcilik yönelimi ve öğrenme yönelimi) toplam 10 ifadeden oluşan stratejik yönelim ölçeğine yer verilmiştir. Ankette yer alan ifadeler beşli Likert tipi derecelendirmeye uygun olarak; “1=Hiç Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum” sıralamasına uygun şekilde puanlandırılmıştır.

Stratejik yönelimlerin alt boyutlarından;

Teknoloji yönelimliliğinin ölçülebilmesi için daha önce (Cooper ve Kleinschmidt, 2000) ve (Gatignon ve Xuereb, 1997) tarafından geliştirilen ve (Lee, Choi ve Kwak) tarafından 2015 yılında kullanılan ölçek kullanılmıştır (Lee,Choi ve Kwak, 2015: 86).

Girişimcilik yönelimliliğinin ölçülmesinde (Hult vd., 2004) ve Rhee vd.,2010) tarafından geliştirilen ve (Lee, Choi ve Kwak) tarafından 2015 yılında kullanılan ölçek kullanılmıştır (Lee,Choi ve Kwak, 2015: 86).

Pazar yönelimliliğinin ölçülmesinde yine (Hult vd., 2004) ve Rhee vd.,2010) tarafından geliştirilen ve (Lee, Choi ve Kwak) tarafından 2015 yılında kullanılan ölçek kullanılmıştır (Lee,Choi ve Kwak, 2015: 86).

Öğrenme yönelimliliğinin ölçülmesinde (Calantone vd., 2002), (Celuch vd., 2002) ve (Rhee vd., 2010) tarafından geliştirilen ve (Lee, Choi ve Kwak) tarafından 2015 yılında kullanılan ölçek kullanılmıştır (Lee,Choi ve Kwak, 2015: 87).

Anket formunun üçüncü bölümünde ise 7 alt boyuttan ve toplamda 14 ifadeden oluşmuş sürekliliği yönetimi gereklilikleri ölçeğine yer verilmiştir. Ölçek

ifadeleri 2012 tarihli ISO 22301 nolu uluslararası standart esas alınarak hazırlanmıştır. ISO 22301 (Toplumsal Güvenlik-İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri-Gereklilikler) başlıklı bu standart etkili bir İSY oluşturulması için yapılması gerekenleri 7 alt boyut şeklinde içermektedir. Bu gereklilikler uluslararası düzeyde standarda tabi olan işletmelerin İSY yeterliliğinin denetlenmesinde de kullanılmaktadır. Alan çalışmasında kullanılan anket formu EK 2’de verilmiştir.

Anketler İSO listesinde yer alan toplam 482 işletmenin hepsine de gönderilmiştir. Her işletmeden sadece bir yöneticinin anketi doldurması talep edilmiştir. Anketi dolduracak yöneticinin öncelik sırasına göre, iş sürekliliği yöneticisi, kriz/risk yöneticisi veya iş sağlığı ve güvenliği birim yöneticisi olması talep edilmiştir.

2.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS 20 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. İşletmelerin ve yöneticilerinin tanımlayıcı özelliklerinin tespiti frekans ve yüzde dağılımları şeklinde hesaplanmıştır. Daha sonra katılımcıların, işletmelerin stratejik yönelimleri ve iş sürekliliği yönetimi gerekliliklerine ilişkin katılım düzeyleri üzerinden frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılım düzeyleri yorumlanırken; “1.00-1.80 değer aralığı; hiç katılmıyorum, 1.81-2.60 değer aralığı; katılmıyorum, 2.61- 3.40 değer aralığı; kararsızım, 3.41-4.20 değer aralığı; katılıyorum ve 4.21-5.00 değer aralığı; kesinlikle katılıyorum” şeklinde yorumlanmıştır (Özdamar, 2001: 145).

İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasındaki olası ilişkiyi belirlemek için Spearman’s rho korelasyon testi yapılmıştır. Spearman’s rho korelasyonunun katsayısı pearson korelasyonu katsayısı gibi -1 ve +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı +1’e yaklaştıkça değişkenler arasında pozitif ve güçlü bir ilişki, -1’e yaklaştıkça negatif ve güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Nakip, 2013: 439). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0,00-0,25 aralığında olması durumunda “çok zayıf”, 0,26-0,49 için “zayıf”, 0,50-0,69 için “orta”, 0,70-0,89 için “yüksek” ve 0,90-1,00 için “çok yüksek” şeklinde yorumlanmıştır (Kalaycı,2010:116). Katılımcıların algılarının tanımlayıcı özelliklere

göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, Kruskal-Wallis H testiyle incelenmiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada kullanılan işletmelerin stratejik yönelimleri ölçeğiyle, işletmelerde iş sürekliliği yönetimi ölçeklerinin güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach's Alpha testleri kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısından hareketle ölçeklerin güvenilirliği Tablo 4'teki değerler dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Tablo 4. Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı Aralıkları

Güvenilir Değildir.	$0,00 \leq \alpha < 0,40$
Güvenirlilik Düşüktür.	$0,40 \leq \alpha < 0,60$
Oldukça Güvenilirdir.	$0,60 \leq \alpha < 0,80$
Güvenirlilik Yüksekler.	$0,80 \leq \alpha < 1,00$

Kaynak: (Kalaycı, 2010:405).

İşletmelerin stratejik yönelimleri ve alt boyutlarına yönelik uygulanan güvenilirlik analizi sonucu hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5.İşletmelerin Stratejik Yönelimleri Ölçeğinin Güvenirlilik İstatistikleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Teknoloji Yönelimi	2	0,912
Pazar Yönelimi	2	0,849
Girişimcilik Yönelimi	3	0,742
Öğrenme Yönelimi	3	0,902
Stratejik Yönelim Ölçeği	10	0,843

Tablo 5. incelendiğinde girişimcilik yönelimi alt boyutunun 0,6 ile 0,8 arasında güvenilirlik katsayısına sahip olduğu görülür, alt boyut için orta derecede güvenilirdir denilebilir. Pazar yönelimi alt boyutu ile işletmelerin stratejik yönelimleri ölçeği ise 0,8 ile 0,9 arasında güvenilirlik katsayısına sahiptirler, ölçek ve alt boyut için iyi derecede güvenilir denilebilir. Teknoloji yönelimi ve öğrenme yönelimi alt boyutları ise 0,9'un üzerinde güvenilirlik katsayısına sahiptirler, bu alt boyutlar için mükemmel derecede güvenilirlikten bahsedilebilir (Kayış, 2009: 405).

İş sürekliliği yönetimi gereklilikleriyle ilgili hazırlanan ifadeler, ISO 22301 nolu iş sürekliliği yönetimi gerekliliklerini tanımlayan uluslararası standart esas

alınarak belirlenmiştir. ISO 22301 nolu uluslararası standardın İSY gerekliliklerini ortaya koyması, İSY alanında uluslararası metinlerin en günceli olması, uluslararası kontrol ve uyum belgelendirilmesine esas olarak kabul edilmesi sebebiyle iş sürekliliği gereklilikleri bu standarttan alınmıştır.

İşletmelerde iş sürekliliği yönetimi ölçeği ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimi Ölçeğinin Güvenirlik İstatistikleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgüt	2	0,862
Liderlik	2	0,897
Planlama	2	0,911
Destek	2	0,847
Operasyon	2	0,881
Performans	2	0,781
Geliştirme	2	0,897
Etkin İş Sürekliliği Yönetim Ölçeği	14	0,971

Tablo 6'dan görülebileceği üzere İSY alt boyutları için hesaplanan güvenirlik katsayıları iyi derecede güvenirliğe işaret ederken, planlama alt boyutu ile işletmelerde etkin iş sürekliliği yönetimi ölçeği için hesaplanan güvenirlik katsayıları mükemmel derecede güvenirliğe işaret etmektedirler (Kayış, 2009: 405).

2.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere Yönelik Bulgular

Aşağıda, 326 adet katılımcı ve çalıştıkları işletmelere ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular

Yöneticilik Görevi	f	%	Eğitim Durumu	f	%
İş Sürekliliği Yönetimi	44	13,5	İlköğretim	1	0,3
Kriz Yönetimi	72	22,1	Lise	2	0,6
Risk Yönetimi	100	30,7	Üniversite	253	77,6
İş Sağlığı ve Güvenliği	99	30,4	Yüksek Lisans	56	17,2
Diğer	11	3,3	Doktora	14	4,3
Toplam	326	100	Toplam	326	100
Sektördeki Deneyim	f	%	İşletme Faaliyet Süresi	f	%
5 Yıl ve Altı	91	27,9	5 Yıl ve Altı	2	0,6
6-10 Yıl	73	22,4	6-10 Yıl	1	0,3
11-15 Yıl	73	22,4	11-15 Yıl	2	0,6
16 Yıl ve Üstü	89	27,3	16 Yıl ve Üstü	321	98,5
Toplam	326	100	Toplam	326	100

Katılımcıların % 14'ü iş sürekliliği yönetimi (n=44), %22,9'u kriz yönetimi (n=22,9), % 31,7'si risk yönetimi (n=100), % 31,4'ü iş sağlığı ve güvenliği (n=99) görevindedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları şu şekildedir; % 0,3'ü ilköğretim (n=1), % 0,6'sı lise (n=2), % 77,6'sı üniversite (n=253), % 17,2'si yüksek lisans (n=56) ve % 4,3'ü doktora (n=14) mezunudur. Katılımcıların çalıştıkları alandaki tecrübelerine göre dağılımı şu şekildedir; % 27,9 yıl ve daha az (n=91), % 22,4'ü 5 ile 10 yıl arası (n=73), %22,4'ü 10 ile 15 yıl arası (n=73), % 27,3'ü 15 yıldan daha fazla (n=89) yıl tecrübeye sahiptirler. Katılımcıların çalıştıkları firmaların faaliyet alanları şu şekildedir; %8 ziraat (n=26), %3,4 madencilik (n=11), %1,5 inşaat (n=5), %6,7 enerji (n=22), % 34,1 üretim (n=111) alanında faaliyet göstermektedir. İşletmelerden % 1,8 toptan alım satım (n=6), % 0,9 finans, banka, sigorta, % 0,06 turizm (n=2), %42 diğer (n=137) alanlarda faaliyet göstermektedir. Katılımcıların çalıştıkları firmaların faaliyet alanındaki tecrübeleri ise şu şekildedir; % 0,6 5 yıl ve daha az (n=2), %0,3 5 ile 10 yıl arası (n=1), % 0,6 10 ile 15 yıl arası (n=2), % 98,5 15 yıldan daha fazla (n=321) tecrübeye sahiptirler.

2.3.2. İşletmelerin Stratejik Yönelim Boyutlarına Ait Frekans Analizi

İşletmelerin stratejik yönelimleri ölçeğinde yer alan boyutları oluşturan ifadelerle verilen cevaplara ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. İşletmelerin Stratejik Yönelim Boyutları Frekans Analizi

Boyutlar	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Teknolojik Yönelim	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
TY1	-	-	17	5,2	29	8,9	150	46,0	130	39,9	4,20	0,810
TY2	3	0,9	14	4,3	22	6,7	147	45,1	140	42,9	4,24	0,831
Pazar Yönelimi	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
PY1	1	0,3	1	0,3	1	0,3	239	73,3	84	25,8	4,23	0,494
PY2	1	0,3	1	0,3	1	0,3	220	67,5	103	31,6	4,29	0,520
Girişimcilik Yönelimi	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
GY1	6	1,8	16	4,9	103	31,6	93	28,5	108	33,1	3,86	0,996
GY3	13	4,0	18	5,5	64	19,6	122	37,4	109	33,4	3,90	1,051
GY5	4	1,2	14	4,3	114	35,0	81	24,8	113	34,7	3,87	0,982
Öğrenme Yönelimi	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
OY1	-	-	14	4,3	18	5,5	207	63,5	87	26,7	4,12	0,692
OY2	-	-	14	4,3	8	2,5	198	60,7	106	32,5	4,21	0,690
OY3	2	0,6	14	4,3	11	3,4	208	63,8	91	27,9	4,14	0,722

Tablo 8. incelendiğinde, işletmelerin teknolojik yönelimini araştıran ifadelerin ortalamalarının oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. ‘Ürünlerimiz ileri teknoloji gerektiren ürünlerdir’ ifadesini orta ve ileri düzeyde onaylayan katılımcıların oranı yüksektir (n=280, %85,9). Benzer şekilde ‘İşletmemiz yeni teknolojilerin geliştirilmesinde oldukça aktiftir’ ifadelerine orta ve ileri düzeyde katılma oranının (n=287, % 88) olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Pazar yönelimi boyutu içerisinde yer alan ‘Müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamaya önem veririz’ ifadesi tüm ölçek ifadeleri arasında en yüksek ortalamaya sahip olan ifadedir (n=323, % 99,1). Yine müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğuna ilişkin ifade ortalamasının da (4,23) yüksek olduğu gözlenmektedir.

Girişimcilik yöneliminin, stratejik yönelimler arasında en düşük ortalamalara sahip olduğu gözlenmiştir. Katılımcı yöneticilerin %38,3’ü (n=125) gibi önemli bir kısmının, işletmelerinde ‘ar-ge, teknolojik liderlik ve yaratıcılığa önem verildiği’ şeklindeki ifade hakkında kararsız veya olumsuz algı sahibi olduğu anlaşılmaktadır.

Yine ‘Hedeflerimize ulaşmak için cesur ve geniş kapsamlı eylemlere ihtiyaç duyulduğuna inanırız’ ifadesine ilişkin kararsız veya olumsuz algı oranının da % 40,5 (n=132) olduğu görülmektedir.

Öğrenme yönelimi konusunda, en yüksek ortalamaya (4,21) sahip ‘çalışanların aktif bir şekilde bilgi paylaşımında bulunmaları yönünde teşvik edildikleri’ ifadesine orta ve ileri düzeyde katılım oranı %93,2 olarak gözlenmiştir (n=304). Benzer şekilde ‘çalışanların tecrübelerinden öğrenmeleri yönünde desteklenip cesaretlendirildiği’ ve ‘yönetici ve personelin fikir, düşünce ve hedeflerini paylaşma yönünde desteklenip cesaretlendirildikleri’ ifadelerine orta ve ileri düzeylerde katılım oranlarının sırasıyla %90,2 ve % 91,7 (n=294 ve n=299) olduğu görülmüştür.

Aşağıda Tablo 9’de katılımcıların, işletmelerin stratejik yönelimlerine ait tüm ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 9. İşletmelerin Stratejik Yönelimleri Ölçeğine Ait Frekans Analizi

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama(\bar{X})	S.S.
Teknoloji Yönelimi	326	1,50	5,00	4,227	0,789
Pazar Yönelimi	326	1,00	5,00	4,268	0,473
Girişimcilik Yönelimi	326	1,67	5,00	3,881	0,820
Öğrenme Yönelimi	326	1,67	5,00	4,160	0,641
Stratejik Yönelim Ölçeği	326	1,90	5	4,11	,515

Tablo 9’da görüldüğü gibi, teknolojik yönelim alt boyutu minimum 1,5, maksimum 5, ortalama 4,227 ve 0,789 standart sapma değerlerine sahiptir. Pazar yönelimi alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 4,268 ve 0,473 standart sapma değerlerine sahiptir. Girişimcilik yönelimi alt boyutu minimum 1,67, maksimum 5, ortalama 3,881 ve 0,820 standart sapma değerlerine sahiptir. Öğrenme yönelimi alt boyutu minimum 1,67, maksimum 5, ortalama 4,160 ve 0,641 standart sapma değerlerine sahiptir. İşletmelerin stratejik yönelimleri ölçeği ise minimum 1,90, maksimum 5, ortalama 4,11 ve 0,515 standart sapma değerlerine sahiptir. Ortalaması en yüksek olan alt boyut pazar yönelimi iken, ortalaması en düşük olan alt boyut ise girişimcilik yönelimidir. 1 ile 5 arasında değer alabilen alt boyutlar orta değer olan 3 ile kıyaslandığında tüm alt boyutların orta değer üzerinde ortalamalara sahip olduğu söylenebilir. Bu bakımdan katılımcıların çalıştıkları firmaların stratejik yönelimleri hakkında ölçek ve alt boyutları bakımından genel olarak olumlu algılara

sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca sözkonusu işletmelerde tüm stratejik yönelimlere birleşik olarak ağırlık verildiği, pazar yöneliminin ise öncelik taşıdığı söylenebilir.

2.3.3. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimive Boyutlarına Ait Frekans Analizi

Tablo 10.'da katılımcıların, işletmelerde iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutlarına ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 10. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimi Boyutları Frekans Analizi

Boyutlar	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Örgüt	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
OR1	2	0,6	15	4,6	12	3,7	128	39,3	169	51,8	4,37	0,811
OR2	2	0,6	15	4,6	-	-	148	45,4	161	49,4	4,38	0,766
Liderlik	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Lİ1	3	0,9	14	4,3	18	5,5	115	35,3	176	54,0	4,37	0,845
Lİ2	3	0,9	14	4,3	6	1,8	128	39,3	175	53,7	4,40	0,804
Planlama	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
PL1	4	1,2	13	4,0	10	3,1	138	42,3	161	49,4	4,34	0,822
PL2	3	0,9	14	4,3	6	1,8	118	36,2	185	56,7	4,43	0,807
Destek	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
DE1	3	0,9	14	4,3	-	-	113	34,7	196	60,1	4,48	0,787
DE2	2	0,6	15	4,6	6	1,8	128	39,3	175	53,7	4,40	0,793
Operasyon	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
OP1	2	0,6	14	4,3	-	-	126	38,7	184	56,4	4,46	0,762
OP2	3	0,9	13	4,0	6	1,8	134	41,1	170	52,1	4,39	0,792
Performans	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
PE1	2	0,6	14	4,3	-	-	126	38,7	184	56,4	4,46	0,762
PE2	3	0,9	13	4,0	6	1,8	134	41,1	170	52,1	4,39	0,792
Geliştirme	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
GE1	2	0,6	15	4,6	12	3,7	124	38,0	173	53,1	4,38	0,813
GE2	2	0,6	15	4,6	9	2,8	149	45,7	151	46,3	4,32	0,791

Tablo 10'un incelenmesinden, iş sürekliliği yönetim sistemi gerekliliklerini içeren ifadelerine katılım ortalamasının oldukça yüksek düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde ankette yer alan İSYS gerekliliklerinin ileri derecede yerine getirildiği şeklinde algılara sahip olduklarını ifade etmektedir. En yüksek ortalama destek boyutunda 'İşletmemizde

İSYS'nin oluşturulması, uygulanması, yürütülmesi ve geliştirilmesi için gerekli kaynaklar temin edilmektedir' ifadesinde görülmüştür (4,48). Bu ifadeye orta ve ileri düzeyde katılma oranı %94,8 düzeyinde gerçekleşmiştir (n=309). En düşük ortalamaya sahip ifade geliştirme boyutunda 'iş sürekliliği sisteminde düzeltici eylemlerin, sonuçlarının ve performansının yazılı hale getirilerek muhafaza edildiği' ifadesidir (4,32). En düşük ortalamaya sahip ifade bile katılımcılar %92 oranında orta ve ileri düzeyde ifade hakkında olumlu bir algıya sahiptirler (n=300).

İş sürekliliği yönetimi boyutlarının genelinde İSYS gerekliliklerinin yerine getirilmesiyle ilgili ifadeler hakkında kararsızlar da dâhil olmak üzere orta ve ileri düzeyde olumsuz algı düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Bu çerçevede kararsızlar da dâhil olumsuz algının en yüksek olduğu ifadenin liderlik boyutunda 'İSYS için gerekli kaynaklar zamanında sağlanmaktadır' ifadesi olduğu (%10,7), olumsuz algının en düşük olduğu ifadelerin operasyon ve performans boyutlarında 'İSY stratejisi iş kesintisini oluşturabilecek olayların önlenmesi, karşı konulması ve yönetilmesine imkan sağlayacak tarzda hazırlanmıştır' ve 'Performans izleme ve ölçme sonuçları kayıt altına alınmaktadır' ifadeleri olduğu gözlenmiştir (%4,9).

Aşağıda Tablo 11'de işletmelerde bir bütün olarak iş sürekliliği yönetimi ölçeğine ait frekans analizine yer verilmiştir.

Tablo 11. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine Ait Frekans Analizi

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama(\bar{x})	S.D.
Örgüt	326	1,50	5,00	4,377	0,740
Liderlik	326	1,00	5,00	4,388	0,785
Planlama	326	1,00	5,00	4,391	0,781
Destek	326	1,00	5,00	4,447	0,736
Operasyon	326	1,00	5,00	4,427	0,734
Performans	326	1,00	5,00	4,312	0,701
Geliştirme	326	1,50	5,00	4,354	0,764
Etkin İş Sürekliliği Yönetimi	326	1,69	5	4,37	,668

Tablo 11'de görüldüğü gibi, örgüt alt boyutunun minimum değeri 1,5, maksimum değeri 5, ortalama 4,377 ve 0,740 standart sapma değerlerine sahiptir. Liderlik alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 4,388 ve 0,785 standart sapma değerlerine sahiptir. Planlama alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 4,391 ve 0,781 standart sapma değerlerine sahiptir. Destek alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 4,447 ve 0,736 standart sapma değerlerine sahiptir.

Operasyon alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 4,427 ve 0,734 standart sapma değerlerine sahiptir. Performans alt boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 4,312 ve 0,701 standart sapma değerlerine sahiptir. Geliştirme alt boyutu minimum 1,5, maksimum 5, ortalama 4,354 ve 0,764 standart sapma değerlerine sahiptir. Genel olarak işletmelerdeki iş sürekliliği yönetiminin minimum değeri 1,69, maksimum değeri 5, ortalaması 4,37 ve 0,668 standart sapma değerine sahiptir. Tablo 13'e göre; ortalaması en yüksek olan alt boyut destek iken, ortalaması en düşük olan alt boyut ise performans boyutudur. 1 ile 5 arasında değer alabilen alt boyutlar orta değer olan 3 ile kıyaslandığında tüm alt boyutların orta değerinde oldukları üzerinde ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu bakımdan katılımcıların çalıştıkları firmalar için işletmelerin etkin iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları bakımından genel olarak oldukça olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca en düşük ortalamaya sahip olan boyut dikkate alınarak işletmelerde iş sürekliliği yönetim sistemiyle ilgili performans ölçümü ve denetim faaliyetlerinin etkinliği hakkındaki kanaatin diğer boyutlara göre en düşük seviyede olduğu söylenebilir.

2.3.4. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerinin Tanımlayıcı Bilgilere Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında işletmelerin stratejik yönelimlerinin araştırmaya katılan işletme ve kişilerin tanımlayıcı bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 12'de katılımcıların görevleri açısından işletmenin stratejik yönelimi ve alt boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 12. İşletmelerin Stratejik Yönelimine İlişkin Algıların Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Görev	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Teknolojik Yönelim	İş Sürekliliği Yönetimi	44	168,77	2,940	0,401
	Kriz Yönetimi	72	148,53		
	Risk Yönetimi	100	166,00		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	152,02		
Pazar Yönelimi	İş Sürekliliği Yönetimi	44	148,47	18,771	0,000*
	Kriz Yönetimi	72	141,26		
	Risk Yönetimi	100	146,76		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	185,77		
Girişimcilik Yönelimi	İş Sürekliliği Yönetimi	44	178,07	5,681	0,128
	Kriz Yönetimi	72	159,51		
	Risk Yönetimi	100	163,62		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	142,31		
Öğrenme Yönelimi	İş Sürekliliği Yönetimi	44	152,06	12,287	0,006*
	Kriz Yönetimi	72	134,17		
	Risk Yönetimi	100	157,50		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	178,48		
Stratejik Yönelim	İş Sürekliliği Yönetimi	44	160,75	4,843	0,184
	Kriz Yönetimi	72	140,79		
	Risk Yönetimi	100	155,90		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	171,42		

* $p < 0,05$

Sonuçlara göre, pazar yönelimi ($X^2=18,771$; $p < 0,05$) ve öğrenme yönelimi ($X^2=12,287$; $p < 0,05$) alt boyutlarına ilişkin algılar arasında, katılımcı yöneticilerin görev yerlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Boyutlara ilişkin sıra ortalamalarına göre, hem pazar yönelimi hem de öğrenme yönelimi konularında en olumlu algıya sahip olanların, iş sağlığı ve güvenliği yöneticileri ve en olumsuz algıya sahip olanların ise kriz yönetimi yöneticileri olduğu söylenebilir. Yine sıra ortalaması değerlerine göre yöneticilerin işletmelerinin girişimcilik ve teknolojik yönelimlilik içerisinde oldukları yönündeki kanaatlerinin daha zayıf olduğu söylenebilir.

Aşağıda Tablo 13'te araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumlarına göre çalıştıkları işletmelerin stratejik yönelim ve alt boyutlarına ilişkin algılarının bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 13. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Algıların Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Teknolojik Yönelim	İlköğretim	1	2,00	4,447	0,349
	Lise	2	102,25		
	Üniversite	253	164,60		
	Yüksek Lisans	56	165,72		
	Doktora	14	154,96		
Pazar Yönelimi	İlköğretim	1	107,00	24,407	0,000*
	Lise	2	146,00		
	Üniversite	253	154,15		
	Yüksek Lisans	56	211,46		
	Doktora	14	147,14		
Girişimcilik Yönelimi	İlköğretim	1	25,00	4,727	0,316
	Lise	2	82,25		
	Üniversite	253	162,36		
	Yüksek Lisans	56	168,69		
	Doktora	14	184,82		
Öğrenme Yönelimi	İlköğretim	1	7,00	23,613	0,000*
	Lise	2	133,75		
	Üniversite	253	155,14		
	Yüksek Lisans	56	210,79		
	Doktora	14	140,93		
Stratejik Yönelim	İlköğretim	1	8,00	12,463	0,014*
	Lise	2	146,75		
	Üniversite	253	157,67		
	Yüksek Lisans	56	198,80		
	Doktora	14	141,21		

* $p < 0,05$

Tablo 13'e göre; işletmelerin stratejik yönelimlerine ilişkin algılar, katılımcıların eğitim durumu açısından, işletmelerin stratejik yönelimi ($X^2=12,463$; $p < 0,05$) ile alt boyutları olan pazar ($X^2=24,407$; $p < 0,05$) ve öğrenme yönelimi ($X^2=23,463$; $p < 0,05$) alt boyutlarında %95 güven aralığında anlamlı farklılıklar göstermektedir. Test ortalamalarına göre pazar ve öğrenme yönelimine ilişkin en olumlu algılara sahip olan kesimin yüksek lisans mezunu yöneticiler olduğu söylenebilir. Ayrıca teknolojik ve girişimcilik yönelimi hakkındaki algılar katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin sektördeki deneyimine göre çalıştıkları işletmenin stratejik yönelimine ilişkin algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Algıların Katılımcıların Sektördeki Deneyimine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Deneyim	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Teknolojik Yönelim	5 Yıl ve Altı	91	153,40	3,545	0,315
	6-10 Yıl	73	155,49		
	11-15 Yıl	73	173,74		
	16 Yıl ve Üstü	89	172,00		
Pazar Yönelimi	5 Yıl ve Altı	91	172,09	4,700	0,195
	6-10 Yıl	73	173,88		
	11-15 Yıl	73	157,16		
	16 Yıl ve Üstü	89	151,40		
Girişimcilik Yönelimi	5 Yıl ve Altı	91	150,18	4,617	0,202
	6-10 Yıl	73	159,10		
	11-15 Yıl	73	180,51		
	16 Yıl ve Üstü	89	166,78		
Öğrenme Yönelimi	5 Yıl ve Altı	91	165,95	2,144	0,543
	6-10 Yıl	73	159,10		
	11-15 Yıl	73	174,37		
	16 Yıl ve Üstü	89	155,70		
Stratejik Yönelim	5 Yıl ve Altı	91	164,93	1,701	0,637
	6-10 Yıl	73	153,11		
	11-15 Yıl	73	173,21		
	16 Yıl ve Üstü	89	162,59		

* $p < 0,05$

Tablo 14'te görüldüğü üzere; araştırmaya katılan kişilerin sektördeki deneyimine göre, işletmenin stratejik yönelimine ve alt boyutları olan teknolojik, pazar, girişimcilik ve öğrenme yönelimine ilişkin ifadelerle verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Keza tüm boyutlarda katılımcıların düşüncelerinin birbirine yakın olduğu ve paralellik gösterdiği söylenebilir.

İşletmenin faaliyet süresine göre işletmelerin stratejik yönelimleri ile alt boyutlarına ilişkin ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Algıların İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	İşletme Süresi	Faaliyet	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Teknolojik Yönelim	5 Yıl ve Altı	2	232,25	1,762	0,623	
	6-10 Yıl	1	107,50			
	11-15 Yıl	2	189,00			
	16 Yıl ve Üstü	321	163,09			
Pazar Yönelimi	5 Yıl ve Altı	2	107,00	8,528	0,036*	
	6-10 Yıl	1	292,00			
	11-15 Yıl	2	291,00			
	16 Yıl ve Üstü	321	162,66			
Girişimcilik Yönelimi	5 Yıl ve Altı	2	45,50	7,287	0,063	
	6-10 Yıl	1	275,00			
	11-15 Yıl	2	269,00			
	16 Yıl ve Üstü	321	163,23			
Öğrenme Yönelimi	5 Yıl ve Altı	2	121,00	2,807	0,423	
	6-10 Yıl	1	295,00			
	11-15 Yıl	2	160,00			
	16 Yıl ve Üstü	321	163,38			
Stratejik Yönelim	5 Yıl ve Altı	2	69,75	8,120	0,044*	
	6-10 Yıl	1	299,50			
	11-15 Yıl	2	296,75			
	16 Yıl ve Üstü	321	162,83			

* $p < 0,05$

Tablo 15’te görüldüğü üzere; işletmelerin stratejik yönelimleri ($X^2=8,044$; $p < 0,05$) ve pazar yönelimlerine ilişkin verilen cevaplar ($X^2=8,528$; $p < 0,05$), işletmenin faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, 6-10 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin hem stratejik yönelimlerinin hem de pazar yönelimlerinin diğer gruptaki işletmelerden daha fazla olduğu söylenebilir.

2.3.5. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların Tanımlayıcı Bilgilere Göre Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında işletmelerdeki iş sürekliliği yönetimiyle ilgili algıların araştırmaya katılan işletme ve kişilerin tanımlayıcı bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu çerçevede Tablo 16’da araştırmaya katılan kişilerin yöneticilik görevleri bakımından çalıştıkları işletmedeki iş sürekliliği

yönetimine ilişkin algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 16. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların Katılımcıların Yöneticilik Görevine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Görev	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Örgüt	İş Sürekliliği Yönetimi	44	165,93	7,535	0,057
	Kriz Yönetimi	72	170,85		
	Risk Yönetimi	100	164,07		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	139,00		
Liderlik	İş Sürekliliği Yönetimi	44	159,35	5,522	0,137
	Kriz Yönetimi	72	169,90		
	Risk Yönetimi	100	164,56		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	142,12		
Planlama	İş Sürekliliği Yönetimi	44	160,42	13,876	0,003*
	Kriz Yönetimi	72	166,19		
	Risk Yönetimi	100	176,05		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	132,74		
Destek	İş Sürekliliği Yönetimi	44	164,58	15,725	0,001*
	Kriz Yönetimi	72	170,78		
	Risk Yönetimi	100	173,50		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	130,13		
Operasyon	İş Sürekliliği Yönetimi	44	179,73	12,619	0,006*
	Kriz Yönetimi	72	167,28		
	Risk Yönetimi	100	165,68		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	133,84		
Performans	İş Sürekliliği Yönetimi	44	173,97	5,298	0,151
	Kriz Yönetimi	72	159,81		
	Risk Yönetimi	100	164,88		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	142,64		
Geliştirme	İş Sürekliliği Yönetimi	44	151,52	9,842	0,020*
	Kriz Yönetimi	72	170,86		
	Risk Yönetimi	100	171,52		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	137,87		
İş Sürekliliği Yönetimi	İş Sürekliliği Yönetimi	44	164,19	11,373	0,010*
	Kriz Yönetimi	72	171,50		
	Risk Yönetimi	100	170,56		
	İş Sağlığı ve Güvenliği	99	132,75		

* $p < 0,05$

Tablo 16’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan kişilerin yöneticilik görevlerine göre işletmelerdeki etkin iş sürekliliği yönetimi ($X^2=11,373$; $p < 0,05$) ile alt boyutları olan planlama ($X^2=13,876$; $p < 0,05$), destek ($X^2=15,725$; $p < 0,05$), operasyon ($X^2=12,619$; $p < 0,05$) ve geliştirme ($X^2=9,842$; $p < 0,05$) boyutlarına ilişkin algılar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerlere göre kriz yönetiminde olan yöneticiler etkin iş sürekliliği yönetiminin geneli açısından en

olumlu algılara sahiptir. Planlama ve destek boyutuna ilişkin ifadeler en olumlu cevaplar verenler risk yöneticisi ve en olumsuz cevaplar verenler ise iş sağlığı ve güvenliği yöneticileridir. Operasyon boyutuna ilişkin ifadeler en olumlu cevaplar veren kişiler iş sürekliliği yöneticileri, en olumsuz cevaplar verenler ise iş sağlığı ve güvenliği yöneticileridir. Geliştirme boyutunda ise risk yöneticileri en olumlu, iş sağlığı ve güvenliği yöneticileri en olumsuz algılara sahiptir.

Eğitim durumuna göre katılımcıların, işletmelerdeki iş sürekliliği ile alt boyutlarına ilişkin algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.



Tablo 17. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Alguların Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Örgüt	İlköğretim	1	11,00	3,830	0,430
	Lise	2	135,25		
	Üniversite	253	163,83		
	Yüksek Lisans	56	161,21		
	Doktora	14	181,64		
Liderlik	İlköğretim	1	11,50	3,637	0,457
	Lise	2	128,00		
	Üniversite	253	162,94		
	Yüksek Lisans	56	170,22		
	Doktora	14	162,57		
Planlama	İlköğretim	1	12,00	3,332	0,504
	Lise	2	129,75		
	Üniversite	253	163,56		
	Yüksek Lisans	56	165,30		
	Doktora	14	170,89		
Destek	İlköğretim	1	11,00	4,885	0,299
	Lise	2	77,25		
	Üniversite	253	164,49		
	Yüksek Lisans	56	164,71		
	Doktora	14	164,00		
Operasyon	İlköğretim	1	10,50	4,575	0,334
	Lise	2	128,75		
	Üniversite	253	161,85		
	Yüksek Lisans	56	176,02		
	Doktora	14	159,14		
Performans	İlköğretim	1	9,50	3,297	0,509
	Lise	2	144,75		
	Üniversite	253	165,40		
	Yüksek Lisans	56	158,95		
	Doktora	14	161,07		
Geliştirme	İlköğretim	1	11,00	3,533	0,473
	Lise	2	131,50		
	Üniversite	253	165,18		
	Yüksek Lisans	56	162,71		
	Doktora	14	151,75		
İş Sürekliliği Yönetimi	İlköğretim	1	14,50	2,624	0,623
	Lise	2	152,00		
	Üniversite	253	164,62		
	Yüksek Lisans	56	161,05		
	Doktora	14	165,39		

Katılımcıların eğitim durumuna göre; işletmelerdeki iş sürekliliği ile alt boyutlarına ilişkin ifadeler verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 23'te görülmektedir. Test sonuçlarına göre, eğitim durumuna göre katılımcıların etkin iş

sürekliliği ile alt boyutlarına ilişkin algıları arasında bir farklılık olmamakla birlikte düşüncelerin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 18’de araştırmaya katılan kişilerin sektördeki deneyimi açısından iş sürekliliği yönetimine ilişkin algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 18. İşletmelerdeki İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Algıların Katılımcıların Sektördeki Deneyimine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Deneyim	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Örgüt	5 Yıl ve Altı	91	147,93	4,145	0,246
	6-10 Yıl	73	169,50		
	11-15 Yıl	73	173,05		
	16 Yıl ve Üstü	89	166,66		
Liderlik	5 Yıl ve Altı	91	148,26	4,163	0,244
	6-10 Yıl	73	164,23		
	11-15 Yıl	73	172,85		
	16 Yıl ve Üstü	89	170,82		
Planlama	5 Yıl ve Altı	91	133,35	16,011	0,001*
	6-10 Yıl	73	168,31		
	11-15 Yıl	73	185,00		
	16 Yıl ve Üstü	89	172,75		
Destek	5 Yıl ve Altı	91	133,18	15,262	0,002*
	6-10 Yıl	73	169,00		
	11-15 Yıl	73	178,49		
	16 Yıl ve Üstü	89	177,69		
Operasyon	5 Yıl ve Altı	91	129,06	19,625	0,000*
	6-10 Yıl	73	171,81		
	11-15 Yıl	73	179,96		
	16 Yıl ve Üstü	89	178,40		
Performans	5 Yıl ve Altı	91	138,38	10,537	0,015*
	6-10 Yıl	73	168,08		
	11-15 Yıl	73	179,87		
	16 Yıl ve Üstü	89	172,00		
Geliştirme	5 Yıl ve Altı	91	135,75	14,694	0,002*
	6-10 Yıl	73	160,79		
	11-15 Yıl	73	181,01		
	16 Yıl ve Üstü	89	179,72		
İş Sürekliliği Yönetimi	5 Yıl ve Altı	91	133,39	14,615	0,002*
	6-10 Yıl	73	163,92		
	11-15 Yıl	73	183,22		
	16 Yıl ve Üstü	89	177,77		

* $p < 0,05$

Tablo 18’de görülen test sonuçlarına göre; iş sürekliliği yönetimi ($X^2=14,615$; $p < 0,05$) ile alt boyutları olan planlama ($X^2=16,011$; $p < 0,05$) ve destek ($X^2=15,262$;

$p<0,05$) boyutlarına ilişkin düşüncenin sektördeki deneyime göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca etkin iş sürekliliği yönetiminin alt boyutları olan operasyon ($X^2=19,625$; $p<0,05$), performans ($X^2=10,537$; $p<0,05$) ve geliştirme ($X^2=14,694$; $p<0,05$) boyutlarının da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalama değerlere göre; tüm boyutlarda en olumlu düşünceye sahip olan kişiler 11-15 yıldır sektör deneyimine sahip olanlar, en olumsuz düşüncede olanların ise 5 yıl ve altında sektör deneyimine sahip olanlar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmenin faaliyet süresi açısından iş sürekliliği hakkındaki algıların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur.



Tablo 19. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimine İlişkin Alguların İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	İşletme Faaliyet Süresi	N	S.Ort.	Ki-Kare	P
Örgüt	5 Yıl ve Altı	2	92,50	2,492	0,477
	6-10 Yıl	1	259,50		
	11-15 Yıl	2	169,75		
	16 Yıl ve Üstü	321	163,60		
Liderlik	5 Yıl ve Altı	2	166,00	0,015	1,000
	6-10 Yıl	1	154,00		
	11-15 Yıl	2	166,00		
	16 Yıl ve Üstü	321	163,50		
Planlama	5 Yıl ve Altı	2	165,25	1,083	0,781
	6-10 Yıl	1	255,50		
	11-15 Yıl	2	165,25		
	16 Yıl ve Üstü	321	163,19		
Destek	5 Yıl ve Altı	2	158,00	0,067	0,995
	6-10 Yıl	1	143,50		
	11-15 Yıl	2	158,00		
	16 Yıl ve Üstü	321	163,63		
Operasyon	5 Yıl ve Altı	2	162,00	0,426	0,935
	6-10 Yıl	1	152,00		
	11-15 Yıl	2	203,25		
	16 Yıl ve Üstü	321	163,30		
Performans	5 Yıl ve Altı	2	134,50	1,941	0,585
	6-10 Yıl	1	187,00		
	11-15 Yıl	2	82,00		
	16 Yıl ve Üstü	321	164,12		
Geliştirme	5 Yıl ve Altı	2	124,75	0,399	0,940
	6-10 Yıl	1	166,00		
	11-15 Yıl	2	172,00		
	16 Yıl ve Üstü	321	163,68		
İş Sürekliliği Yönetimi	5 Yıl ve Altı	2	119,25	0,539	,910
	6-10 Yıl	1	189,50		
	11-15 Yıl	2	155,00		
	16 Yıl ve Üstü	321	163,75		

* $p < 0,05$

Katılımcıların çalıştıkları işletmenin faaliyet süresine göre iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutlarına yönelik düşüncelerini içeren ifadelerle verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, test sonuçlarına göre, işletmenin faaliyet süresine göre etkin iş sürekliliği yönetimi ile alt boyutlarına ilişkin düşüncenin bir birine paralellik gösterdiği söylenebilir.

2.3.6. İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve İş Sürekliliği Yönetimi İlişkisi

Araştırmanın bu kısmında, işletmelerin stratejik yönelimleri ve alt boyutlarının işletmelerdeki iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede Tablo 20’de korelasyon analizine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 20. İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ile İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişki

Değişkenler		Stratejik Yönelim	Teknolojik Yönelim	Pazar Yönelimi	Girişimcilik Yönelimi	Öğrenme Yönelimi	
Spearman’ rho	İş Sürekliliği Yönetimi	r	0,135*	0,101	0,148**	0,144**	0,137**
		p	0,015	0,067	0,008	0,009	0,013
	Örgüt	r	0,259**	0,129*	0,183**	0,279**	0,238**
		p	0,000	0,020	0,001	0,000	0,000
	Liderlik	r	0,186**	0,169**	0,093	0,196**	0,141**
		p	0,000	0,002	0,093	0,000	0,011
	Planlama	r	0,131*	0,197**	0,166**	0,059	0,126*
		p	0,018	0,000	0,003	0,289	0,023
	Destek	r	0,075	0,152**	0,124*	0,128*	0,065
		p	0,178	0,006	0,026	0,021	0,245
	Operasyon	r	0,144**	0,134*	0,229**	0,189**	0,097
		p	0,009	0,015	0,000	0,001	0,079
	Performans	r	0,099	0,099	0,152**	0,076	0,163**
		p	0,074	0,074	0,006	0,170	0,003
	Geliştirme	r	0,179**	0,152**	0,124*	0,117*	0,213**
		p	0,001	0,006	0,025	0,034	0,000

NOT: *% 95 güven düzeyinde anlamlılığı simgeler; **% 99 güven düzeyinde anlamlılığı simgeler

Tablo 20’deki sonuçlar, işletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında ($r=0,135$) pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi örgüt boyutu arasında ($r=0,259$) pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki mevcuttur. Ayrıca stratejik yönelimlerle, iş sürekliliği liderlik ($r=0,186$), planlama ($r=0,131$), operasyon ($r=0,144$) ve geliştirme ($r=0,179$) boyutları arasında pozitif ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak işletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği destek ve performans boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

İşletmelerin stratejik yöneliminin alt boyutu olan teknoloji yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Teknolojik yönelim ile iş sürekliliği yönetiminin alt boyutları olan örgüt ($r=0,129$), liderlik

($r=0,169$), planlama ($r=0,197$), destek ($r=0,152$) ve operasyon ($r=0,134$) ve geliştirme boyutu ($r=0,152$) arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak işletmelerin teknolojik yönelimiyle iş sürekliliği performans boyutu arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20'deki sonuçlara göre; işletmelerin pazar yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasında ($r=0,148$) çok zayıf ve pozitif bir ilişki vardır. İşletmelerin pazar yönelimiyle, iş sürekliliği yönetimi örgüt ($r=0,183$), planlama ($r=0,166$), destek ($r=0,124$), operasyon ($r=0,229$), performans ($r=0,152$) ve geliştirme ($r=0,124$) arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır. Ancak işletmelerin pazar yönelimleriyle İSY liderlik boyutu arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$).

İşletmelerin stratejik girişimcilik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasında ($r=0,144$) çok zayıf ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Girişimcilik yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi örgüt boyutu arasında ($r=0,279$), pozitif yönlü ve zayıf, girişimcilik yönelimiyle liderlik ($r=0,196$), destek ($r=0,128$), operasyon ($r=0,189$) ve geliştirme ($r=0,117$) boyutları arasında ise pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak işletmelerin girişimcilik yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi planlama ve performans boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İşletmelerin stratejik öğrenme yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasında ($r=0,137$) pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Öğrenme yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi örgüt ($r=0,238$), liderlik ($r=0,141$) ve planlama ($r=0,126$), performans ($r=0,163$) ve geliştirme ($r=0,213$) boyutları arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak öğrenme yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi destek ve operasyon boyutları arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

2.3.7. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Bu araştırmada, yoğun rekabet ortamında önem kazanan stratejik yönelimler ile etkin iş sürekliliği yönetiminin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Bu

çerçeve de ön görülen hipotezlerin kabul edilme ve kabul edilmeme durumları tablolar halinde özetlenmiştir.

Araştırma kapsamında ilk ISO 2015 yılı birinci 500 en başarılı sanayi işletmelerindeki stratejik yönelimlerin iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki olası ilişki için ön görülen hipotezlerin test sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Stratejik Yönelime İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	<i>r</i>	<i>SONUÇ</i>
<i>H_{S1}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,135	KABUL
<i>H_{S2}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,259	KABUL
<i>H_{S3}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,186	KABUL
<i>H_{S4}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,131	KABUL
<i>H_{S5}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,075	RET
<i>H_{S6}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,144	KABUL
<i>H_{S7}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,099	RET
<i>H_{S8}</i> : İşletmelerin stratejik yönelimi ile iş sürekliliği yönetiminin geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,179	KABUL

Tablo 21’ de görüldüğü üzere işletmelere stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi destek ve performans boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğuna ilişkin hipotezler reddedilmiş, diğerleri ise kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında ilk 500 işletmedeki stratejik yönelimin alt boyutu olan teknolojik yönelim ile iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki olası ilişki için ön görülen hipotezlerin test sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Teknolojik Yönelime İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	<i>r</i>	<i>SONUÇ</i>
<i>H_{T1}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,101	RET
<i>H_{T2}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,129	KABUL
<i>H_{T3}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,169	KABUL
<i>H_{T4}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,197	KABUL
<i>H_{T5}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,152	KABUL
<i>H_{T6}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,134	KABUL
<i>H_{T7}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,099	RET
<i>H_{T8}</i> : İşletmelerin teknolojik yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,152	KABUL

Tablo 22’deki sonuçlara göre işletmelerin teknolojik yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi ve performans boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğuna ilişkin *H_{T1}* ve *H_{T7}* hipotezleri reddedilmiş, diğerleri ise kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında ilk 500 işletmedeki stratejik yönelimin alt boyutu olan pazar yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki olası ilişki için ön görülen hipotezlerin test sonuçları Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Pazar Yönelimine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	<i>r</i>	<i>SONUÇ</i>
<i>H_{P1}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,148	KABUL
<i>H_{P2}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,183	KABUL
<i>H_{P3}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,093	RET
<i>H_{P4}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,166	KABUL
<i>H_{P5}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,124	KABUL
<i>H_{P6}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,229	KABUL
<i>H_{P7}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,152	KABUL
<i>H_{P8}</i> : İşletmelerin pazar yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,124	KABUL

Tablo 23’teki sonuçlara göre işletmelerin pazar yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi performans boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğuna ilişkin *H_{P3}* hipotezi

reddedilmiş, diğerleri ise kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında ilk 500 işletmedeki stratejik yönelimin alt boyutu olan girişimcilik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki olası ilişki için ön görülen hipotezlerin test sonuçları Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24. Girişimcilik Yönelimine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	r	SONUÇ
<i>H_{G1}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,144	KABUL
<i>H_{G2}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,279	KABUL
<i>H_{G3}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,196	KABUL
<i>H_{G4}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,059	RET
<i>H_{G5}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,128	KABUL
<i>H_{G6}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,189	KABUL
<i>H_{G7}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,076	RET
<i>H_{G8}</i> : İşletmelerin girişimcilik yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,117	KABUL

Tablo 24’teki sonuçlara göre işletmelerin girişimcilik yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi planlama ve performans boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğuna ilişkin *H_{G4}* ve *H_{G7}* hipotezleri reddedilmiş, diğerleri ise kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında ilk 500 işletmedeki stratejik yönelimin alt boyutu olan öğrenme yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki olası ilişki için ön görülen hipotezlerin test sonuçları Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25. Öğrenme Yönelimine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	r	SONUÇ
<i>H₀₁</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile iş sürekliliği yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,137	KABUL
<i>H₀₂</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY örgüt boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,238	KABUL
<i>H₀₃</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY liderlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,141	KABUL
<i>H₀₄</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY planlama boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,126	KABUL
<i>H₀₅</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY destek boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,065	RET
<i>H₀₆</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY operasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,097	RET
<i>H₀₇</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY performans boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,163	KABUL
<i>H₀₈</i> : İşletmelerin öğrenme yönelimi ile İSY geliştirme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,213	KABUL

Tablo 25'teki sonuçlara göre işletmelerin öğrenme yönelimiyle iş sürekliliği yönetimi destek ve operasyon boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair *H₀₅* ve *H₀₆* hipotezleri reddedilmiş, diğerleri ise kabul edilmiştir.

SONUÇ

İşletmelerin stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetimleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere Türkiye’de İSO 2015 birinci beşyüz en başarılı sanayi işletmesi listesinde yer alan işletmeler üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmaya katılan işletmelerin ileri teknoloji gerektiren ürünler ürettikleri (TY1, $\bar{x}=4,20$) ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi konusunda oldukça aktif bir biçimde hareket ettikleri (TY2, $\bar{x}=4,24$) ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılan işletmelerin, müşteri memnuniyetine önem verdikleri (PY1, $\bar{x}=4,23$) ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalıştıkları (PY2, $\bar{x}=4,29$) anlaşılmıştır. Çalışmada işletmelerin, sadece geleneksel olarak iyi bulunan ürün ve hizmetlere güvenmek yerine ar-ge, teknolojik liderlik ve yaratıcılığa önem verdikleri tespit edilmiştir (GY1, GY2, GY3 için $\bar{x}>3,85$) . Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların sürekli öğrenme, aktif bir biçimde bilgi paylaşımında bulunma, fikir, düşünce ve hedeflerini paylaşma yönünde desteklendikleri ve cesaretlendirildikleri saptanmıştır (OY1, OY2, OY3 için $\bar{x}>4,11$).

Araştırmaya katılan işletmelerde iş sürekliliği yönetim sistemini oluşturmak amacıyla ayrı bir örgütlenmenin mevcut olduğu (OR1, $\bar{x}=4,37$) ve İSY gerekliliklerinin, işletmenin misyon, vizyon, hedefler ve yasal yükümlülükleri dikkate alınarak oluşturulduğu (OR2, $\bar{x}=4,38$) anlaşılmıştır. Bu işletmelerde İSYS için gerekli olan kaynakların zamanında sağlandığı (Lİ1, $\bar{x}=4,37$) ve üst yönetim tarafından da iş sürekliliği yöneticilerinin rol, yetki ve sorumlulukları belirlendiği (Lİ2, $\bar{x}=4,40$) tespit edilmiştir. Katılımcı işletmelerde İSYS hedeflerinin gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olduğu, hedeflere ulaşmak için kullanılacak kaynakların neler olduğu, hedeflerin gerçekleştirilmesinde sonuç ve performansın nasıl değerlendirileceğinin önceden belirlenmiş olduğu (PL1, PL2 için $\bar{x}>4,33$) anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde İSYS'nin oluşturulması, uygulanması, yürütülmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan kaynaklar sağlanmaktadır (DE1, $\bar{X}=4,48$). Ayrıca çalışanlar da iş kesintisi oluşturabilecek muhtemel bir olay sırasında ne yapması gerektiği konularında önceden bilgilendirilmektedirler (DE2, $\bar{X}=4,40$). Araştırmaya katılan işletmelerde iş sürekliliği stratejisinin iş kesintisini oluşturabilecek olayların önlenmesi, karşı konulması ve yönetilmesine imkân sağlayacak tarzda hazırlandığı sonucuna ulaşılmıştır (OP1, $\bar{X}=4,46$). Ayrıca iş kesintisinin olması durumunda süreklilik stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli tesis ve malzemelerle, bilgi teknoloji sistemleri önceden belirlenmiştir (OP2, $\bar{X}=4,39$).

Çalışmada, söz konusu işletmelerde performansın izlendiği ve ölçme sonuçlarının kayıt altına alındığı (PE1, $\bar{X}=4,46$) tespit edilmiştir. İşletmelerde, performans kapsamında iş kesintisine yol açan bir olayın yaşandığı durumlarda iş sürekliliği prosedürleri aracılığıyla olay sonrasında değerlendirilme yapılmakta ve sonuçlar kayıt altına alınmaktadır (PE2, $\bar{X}=4,39$). Çalışmada, araştırmaya katılan işletmelerin uygunsuz bir durumun tespiti durumunda derhal düzeltici eylemler gerçekleştirebildikleri (GE1, $\bar{X}=4,38$) ve düzeltici eylemlerin sonuçları ve performans durumunun yazılı hale getirilerek muhafaza edildiği (GE2, $\bar{X}=4,32$) ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin stratejik yönelimlerinin araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu çerçevede yapılan test sonuçlarına göre; katılımcı yöneticilerin görevleri itibariyle pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi alt boyutlarına ilişkin düşünceler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Boyutlara ilişkin ortalama değerlere göre, hem pazar yönelimi hem de öğrenme yönelimi konularında en olumlu düşünceye sahip olanların, iş sağlığı ve güvenliği yöneticileri ve en olumsuz düşünceye sahip olanların ise kriz yönetimi yöneticileri olduğu bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumu açısından işletmelerin stratejik yönelimi ile alt boyutları olan pazar ve öğrenme yönelimi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,05$). Test sonuçlarına göre, yüksek lisans mezunu olan kişilerin hem işletmelerin stratejik yönelimi hem de pazar ve öğrenme yönelimi alt

boyutlarına verdikleri cevapların en yüksek düzeyde olumlu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin sektördeki deneyimine göre ise, işletmenin stratejik yönelimine ve alt boyutları olan teknolojik, pazar, girişimcilik ve öğrenme yönelimine ilişkin ifadelerle verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

İşletmelerin faaliyet süresine göre stratejik yönelimleriyle alt boyutlarına ilişkin ifadelerle verilen cevaplar arasındaki anlamlı farklılığın analizi sonucunda; katılımcıların işletmelerin stratejik yönelimleri ile pazar yönelimlerine ilişkin algılarının, işletmelerin faaliyet sürelerine göre istatistiksel manada anlamlı farklılıklar gösterdiği ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Araştırmada, iş sürekliliği yönetiminin araştırmaya katılan işletme ve kişilerin tanımlayıcı bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmaya katılan kişilerin yöneticilik görevleri bakımından çalıştıkları işletmedeki iş sürekliliği yönetimine ilişkin düşüncelerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi sonucu; katılımcıların görevlerine göre işletmelerdeki iş sürekliliği yönetimi ile alt boyutları olan planlama, destek, operasyon ve geliştirme boyutlarına ilişkin düşünceleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Ortalama değerlere göre kriz yönetiminde olan kişilerin etkin iş sürekliliği yönetiminin geneli açısından diğer yöneticilere nazaran daha olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmüştür. Planlama ve destek boyutuna ilişkin ifadelerle en olumlu cevaplar verenler risk yöneticileri, en olumsuz cevaplar verenler ise iş sağlığı ve güvenliği yöneticileridir. Operasyon boyutuna ilişkin ifadelerle en olumlu cevaplar veren kişiler iş sürekliliği yöneticileri, en olumsuz cevaplar verenler ise iş sağlığı ve güvenliği yöneticileridir. Geliştirme boyutunda risk yöneticileri en olumlu, iş sağlığı ve güvenliği yöneticileri ise en olumsuz algılara sahiptirler.

Katılımcıların eğitim durumuna göre; işletmelerdeki iş sürekliliği ile alt boyutlarına ilişkin ifadelerle verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak eğitim durumuna göre katılımcıların düşünceleri arasından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmada iş sürekliliği yönetimi ile alt boyutları olan planlama ve destek

boyutlarına ilişkin düşüncenin sektördeki deneyime göre farklılık gösterdiği ($p<0,05$) saptanmıştır. Ayrıca iş sürekliliği yönetiminin alt boyutları olan operasyon, performans ve geliştirme boyutlarında da farklılıklar bulunmuştur. Boyutların ortalama değerlerine göre; tüm boyutlarda en olumlu düşünceye sahip olan kişilerin 11-15 yıllık sektör deneyimine sahip olduğu ve en olumsuz düşüncede olanların ise 5 yıl ve altında sektör deneyimine sahip oldukları saptanmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları işletmenin sektördeki faaliyet süresine göre iş sürekliliği yönetimi ve boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

Çalışmada gerek araştırmanın amacına ulaşmak ve gerekse araştırmada öngörülen hipotezlerin testi için işletmelerin stratejik yönelimleri ve alt boyutlarının işletmelerdeki iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlar, işletmelerin stratejik yönelimi ve alt boyutları ile etkin iş sürekliliği yönetimi ve alt boyutları arasında genel olarak pozitif ve zayıf bir ilişki olduğunu ($r=0,135$, $p=0,015$) göstermiştir.

İşletmelerin stratejik yönelimlerine ilişkin betimsel istatistiklere göre işletmelerin en fazla pazar yönelimli ($\bar{X}=4,268$) , en az ise girişimcilik yönelimli ($\bar{X}=3,881$) oldukları anlaşılmaktadır. Fakat her stratejik yönelimle ilgili ortalamaların birbirlerinden çok uzak değerler olmaması işletmelerin tek bir yönelim yerine bütün yönelimleri farklı odaklanma seviyelerinde ancak birlikte kullanmayı tercih ettiklerine işaret etmektedir. Bu sonuç, yaptığı araştırma neticesinde stratejik yönelimlerin sinerji yaratacak şekilde birlikte kullanılması gerektiğine işaret eden Urde vd. (2013)'nin bulgularıyla uyumaktadır.

İşletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği ve alt boyutları arasındaki ilişkiler genel olarak pozitif ve zayıf olarak çıkmıştır. Bu durumun iş sürekliliği yönetimi konusunun işletme stratejileriyle yeterli düzeyde ilişkili olarak algılanmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İlişki derecesine bakıldığında iş sürekliliği yönetimiyle en yüksek düzeyde ilişkinin pazar yönelimliliği boyutunda, en düşük düzeyde ilişkinin ise teknolojik yönelim boyutunda var olduğu görülmüştür.

Bir bütün olarak işletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkilerin ölçülmesine yönelik geliştirilen hipotezlerin sonuçlarına göre İSYS ile ilgili olarak işletmelerde;

- Rekabet avantajı elde etmek amacıyla hangi stratejik yönelimlere ağırlık veriliyorsa, bu stratejilere uygun olarak İSYS için kaynak ayrılması ve çalışanların sistem içerisindeki rolleri konusunda duyarlılığın sağlanması,
- İSYS performans izleme ve ölçme sonuçlarının kaydedilmesi, geçmiş olaylardan herkes için ders çıkarılıp sonuçların muhafaza edilmesi,
- Teknolojik yönelimin sadece ürün/hizmet üretimi süreçlerinde değil, İSYS performansının izlenmesi ve ölçülmesinde de etkinlik yaratıcı tarzda sonuçlara yol açmasının sağlanması,
- Pazar yönelimine odaklanmanın, üst yöneticilerin, İSYS için gerekli kaynak temini ve yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi konusundaki kararlılıklarını olumsuz etkilememesine dikkat edilmesi,
- İşletmelerin çevrelerine yönelik geliştirdikleri proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma eğilimlerinin İSY sisteminin performans ve planlama gereklilikleri gözardı edilmeksizin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanlarını tecrübelerinden öğrenme, aktif bir şekilde bilgi paylaşımında bulunma, fikir ve hedeflerini paylaşma konusunda destekleyen işletmelerin aynı şekilde öğrenme yönelimini, İSY sisteminin oluşturulup uygulanmasında, kaynakların temini, çalışanların bilgilendirilmesi ve strateji hazırlanması süreçlerinde de yürütmesi önerilmektedir.

İşletmelerde iş kesintisinin önlenmesi amacıyla yapılan çalışmaların ne derecede başarılı olduğu ancak bu tedbirler yoluyla engellenmiş iş kesintilerinden dolayı tasarruf edilen maliyetin belirlenmesiyle mümkündür. Fakat iş kesintisine yol açabilecek olayların çok çeşitliliği, bu tür olayların engellenebilmesi konusunda işletme kabiliyetinin ölçülmesinin zorluğu, bu maliyetin belirlenmesini güçleştirmektedir. Bu durumda tepe yöneticileri başta olmak üzere, işletmeleri İSYS oluşturma ve yürütme konusunda bilinçlendirip motive edecek unsurların neler olduğu konusunda bilimsel araştırmaların sürdürülmesi gereklidir. Ayrıca İSYS kapasitesinin belirlenmesi konusunda yeni metotların ve ölçütlerin geliştirilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 1-20
- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., & Sakarya, B. (2010). Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşıklığı ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Akpınar, H. (2009). Enformasyon Teknolojilerinde İş Sürekliliği Yönetimi ve Felaket Planlaması. Risk Yönetiminde Başarı Faktörü "İş Sürekliliği Yönetimi", İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını, İstanbul, 175-185.
- Ankli, R. E. (1992). Michael Porter's competitive advantage and business history. *Business and economic history*, 228-236.
- Audretsch, D. B. (1987). An empirical test of the industry life cycle. *Review of world economics*, 123(2), 297-308.
- Aydoğan, E., & Şensözlü, Ş. (2015). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İşbirliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma: Simit Sarayı Aş Ve Rella Gıda Aş Örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 57-75.
- Bajgoric, N. (2014). Business continuity management: a systemic framework for implementation. *Kybernetes*, 43(2), 156-177.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.

- Beard, D. W., & Dess, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 24(4), 663-688.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Botha, J., & Von Solms, R. (2004). A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*, 12(4), 328-337.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.
- Brady, M., & Walsh, A. (2008). Setting strategic direction: A top down or bottom up process? *Business Strategy Series*, 9(1), 5-11.
- Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411.
- Broder, J. F., & Tucker, E. (2011). *Risk analysis and the security survey*. Elsevier.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public administration review*, 67(4), 702-717.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Cater, T. (2005). Interweaving of the sources and forms of a firm's competitive advantage: a critical review of the adequacy of existing schools of thought. *Journal for East European management studies*, 7-36.

- Chen, A. H., Fabozzi, F. J., & Huang, D. (2013). Optimal corporate strategy under uncertainty. *Applied Economics*, 45(20), 2877-2882.
- Conrad, E., Misener, S., & Feldman, J. (2012). *CISSP study guide*. Newnes.
- Cook, J. (2015). A six-stage business continuity and disaster recovery planning cycle. *SAM Advanced Management Journal*, 80(3), 23.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 95-103.
- Danışman, A., & Erkocaoğlu, E. (2008). 'Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İmkb'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma'. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 197-212.
- Davison, C. B. (2008). *Leadership characteristics as determinants of business continuity and disaster recovery planning: A correlational research investigation within institutions of higher education* (Doctoral dissertation, Capella University).
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *The Journal of Marketing*, 1-10.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Alfa Yayınları, 9. Basım, İstanbul, 2013.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2012). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 1-22.

- Duan, X., & Jin, Z. M. (2014). Positioning decisions within strategic groups: The influences of strategic distance, diversification and media visibility. *Management Decision*, 52(10), 1858-1887.
- Durand, R., & Coeurderoy, R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 471-494.
- Duygulu, E., Çıraklar, N. H., Kurgun, A., & Güripek, E. (2013). İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir İnceleme. *Journal Of Qafqaz University*, 1(1).
- Ee, H. (2014). Business continuity 2014: From traditional to integrated Business Continuity Management. *Journal of business continuity & emergency planning*, 8(2), 102-105.
- Eraslan, İ. H., & Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi.
- Eren, C. (2013), "İş Süreklilik Planlarının Test Edilmesi: Örnek Vaka Çalışması." *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 49.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. Cilt 1, 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi,1990.
- Eren, E. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. 9. Baskı, İstanbul, 2013.
- Ernest-Jones, T. (2005). Business continuity strategy—the life line. *Network Security*, 2005(8), 5-9.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi1. *METU Studies in Development*, 35, 127.
- Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harv. Bus. Rev.*, 101-109.

- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 77-90.
- Gibb, F., & Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management. *International journal of information management*, 26(2), 128-141.
- Green, Christopher. "Measuring business continuity programmes in large organisations." *Journal of business continuity & emergency planning* 8.1 (2014): 71-82.
- Guidry, P. E., Vaughn, D., Anderson, R. P., & Flores, J. (2015). Business continuity and disaster management: Mitigating the socioeconomic impacts of facility downtime after a disaster. *IEEE Industry Applications Magazine*, 21(5), 68-77.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Güner, M. F. (2008). bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-19.
- Hakala, H., & Kohtamaki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial- customer- and technology orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(1), 64-81
- Hill, C. W. ve Halachmi, A., Hardy, W. P., & Rhoades, B. L. (1993). Demographic data and strategic analysis. *Public Administration Quarterly*, 159-174.
- Han, X., Hansen, E., Panwar, R., Hamner, R., & Orozco, N. (2013). Connecting market orientation, learning orientation and corporate social responsibility implementation: is innovativeness a mediator?. *Scandinavian journal of forest research*, 28(8), 784-796.
- Hancıoğlu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). 'Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon'. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.
- Helms, M. M. (1996). Perspectives on quality and productivity for competitive advantage. *The TQM Magazine*, 8(3), 5-10.

- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 978-1002.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management: theory*, Cengage Learning. 11th Edition.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1986). Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of management studies*, 23(4), 401-416.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18-38.
- Hortinha, P., Lages, C., & Filipe Lages, L. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of marketing*, 42-54.
- International Standard ISO 22301, (2012), *Societal Security-Business Continuity Management Systems-Requirements*.
- İftar, K. G. (1999) "Bilim ve Araştırma," *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* , Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1081, Eskişehir 1999.
- İslamoğlu, A. H. (2002) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jones, G. R.(2013). *Strategic management: an integrated approach*. South Western, Cengage Learning. 10th Edition.
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1988). Costs, revenue, and business-level strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 202-213.

- Kalaycı, Ş. (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37(1), 51-56.
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of Small- Sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Karakaya, A., & Akbulut, H. (2013). İşletmelerde Sorumluluk Merkezlerinin Stratejik Kontrol ve Muhasebe Sistemi Açısından Analizi. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Karasar, N. (2005) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavuncubası, Ş. (2000). Hastane ve sağlık kurumları yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kayış, A. (2009) *Güvenirlilik Analizi*, Ed.; Kalaycı Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Khin, S., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2012). The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 743-748.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13).
- Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*.
- Komut, Mustafa. "İş Sürekliliği Organizasyonu." İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 49 (2013).
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7), 475-490.

- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of marketing*, 75(1), 16-30.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of management*, 18(1), 77-91.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637-645.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*, 30(6), 510-535.
- Lee, D. H., Choi, S. B., & Kwak, W. J. (2014). The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small- and medium-size enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78-96.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business Research*, 35(1), 79-91.
- Mariasse, A. L. (1985). Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 150-173.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487.

- McGrath, R. G., Tsai, M. H., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, 42(3), 389-403.
- Miles, G. (1993). In search of ethical profits: insights from strategic management. *Journal of Business Ethics*, 12(3), 219-225.
- Miller A. ve Dess G.G., (1996), *Strategic Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc., Second Edition.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
- Nakip, M. (2013) *Pazarlama Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(04), 203-225.
- Naktiyok, A., & Timuroğlu, A. G. M. K. (2008). Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 169-192.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- Odabaşı, Y. (1999) "Anket Yöntemi," *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, 79-97, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Ogrean, C. (2016). The Valences of "Value" for the Strategic Management Process. *Studies in Business and Economics*, 11(1), 88-96.

- Ojha, D., Gianiodis, P. T., & Manuj, I. (2013). Impact of logistical business continuity planning on operational capabilities and financial performance. *The International Journal of Logistics Management*, 24(2), 180-209.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Özdamar, K. (2001) *Spss İle Biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Öztürk, N., & Karabıyık, H. (2007). Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektöründe Uygulanabilecek Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1).
- Pakdil, F. (2004). Kalite kültürünü etkileyen faktörler üzerine bir derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 171.
- Parnell, J. A. (2013). *Strategic management: Theory and practice*. Sage Publications, USA, 2013.
- Pehrsson, A. (2014). Firms' customer responsiveness and performance: the moderating roles of dyadic competition and firm's age. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(1), 34-44.
- Perdana, A., Roshetko, J. M., & Kurniawan, I. (2012). Forces of competition: smallholding teak producers in Indonesia. *International Forestry Review*, 14(2), 238-248.
- Pérez-Luño, A., Valle Cabrera, R., & Wiklund, J. (2007). Innovation and imitation as sources of sustainable competitive advantage. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(2), 71-82.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

- Rajala, R., & Westerlund, M. (2012, January). The effects of service orientation, technology orientation and open innovation on the performance of software-intensive service businesses. In System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on (pp. 1532-1541). IEEE.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of advertising*, 34(4), 11-23.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the united states and in scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business- unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6, 73-122.
- Saymaz, Ö., (2012), İş Sürekliliği Yönetim Sistemi, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency" theory". *Administrative science quarterly*, 349-377.
- Sekarana, U. (2003) *Research Methods For Business*, Fourth Edition, United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Sharma, B., & Fisher, T. (1997). Functional strategies and competitiveness: An empirical analysis using data from Australian manufacturing. *Benchmarking for quality management & technology*, 4(4), 286-294.

- Sheth, S., McHugh, J., & Jones, F. (2008). A dashboard for measuring capability when designing, implementing and validating business continuity and disaster recovery projects. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 221-239.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Snedaker, S. (2013). *Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals*. Newnes.
- Song, M., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2002). Competitive forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 23(10), 969-978.
- Sorensen, E.H. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 735-761.
- Suğur, N. (2009) "Felsefe, Bilim ve Toplum," Ed.: N. Suğur, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, 2-30, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Şavran, G. T. (2009) "Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri," Ed.: N. Suğur, *Araştırma Yöntem ve Tekniklerinin Seçimi*, 116-137, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Şengül, D., (2013) "İş sürekliliği: Uluslararası Standartlar, Risk Tanımları ve Risk Analizi." *Bankacılar Dergisi* 2013, 87: 47-56.
- Tarakçı, N., (2010), *Stratejik Karar Verme ve Senaryo Oluşturma*, Truva Yayınları, İstanbul,2010.
- Toppinen, A., Li, N., Tuppara, A., & Xiong, Y. (2012). Corporate Responsibility and Strategic Groups in the Forest- based Industry: Exploratory Analysis based on the Global Reporting Initiative (GRI) Framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(4), 191-205.
- Tucker, E. (2014). *Business Continuity from Preparedness to Recovery: A Standards-Based Approach*. Butterworth-Heinemann.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Usta, R. (2011). ‘Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi’. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:11, Sayı: 3 : 65–84* (2011).
- Ülgen, H. ve Mirze S.K., (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 2013.
- Vaitkevičius, S., Merkys, G., & Savanevičienė, A. (2006). Model of strategic analysis tools typology. *Engineering Economics*, 47(2), 99-109.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Weiss, A. R., & Birnbaum, P. H. (1989). Technological infrastructure and the implementation of technological strategies. *Management Science*, 35(8), 1014-1026.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.
- Whiteley, R., & Hessian, D. (1996). Customer-centred growth: five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(5), 47-52.
- Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2), 217-233.
- Yazıcı, S., (2013), *İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (38), 119-136.

Zawada, B. (2014). The practical application of ISO 22301. Journal of business continuity & emergency planning, 8(1), 83-90.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. Journal of International Business Studies, 38(2), 303-319.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. Journal of marketing, 69(2), 42-60.

Elektronik Kaynaklar

Cost of Hourly Downtime Soars: 81% of Enterprises Say it Exceeds \$300K On Average, Survey Dated 2 August 2016, <http://itic-corp.com/blog/2016/08/cost-of-hourly-downtime-soars-81-of-enterprises-say-it-exceeds-300k-on-average/> (Erişim Tarihi:03.09.2017).

Downtime and Data Loss: How Much Can You Afford?, 2013, http://resources.idgenterprise.com/original/AST_-0113606_Analyst_Insight_Downtime_and_Data_Loss_How_Much_Can_you_Afford.pdf, (Erişim Tarihi:03.09.2017).

Bu çalışma Karabük Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü Tarafından Desteklenmiştir. Proje Numarası: KBÜBAP-17-DR-167.

EKLER

EK 1. İSTANBUL SANAYİ ODASI (İSO) 2015 YILI İLK BEŞYÜZ SANAYİ FİRMASI LİSTESİ

Sıra	Kuruluşlar	Odası	Ürt.Net Satış (TL)
1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Kocaeli	35.437.857.256
2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	İstanbul	14.732.855.608
3	Arçelik A.Ş.	İstanbul	9.998.905.712
4	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	İstanbul	9.893.409.307
5	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İstanbul	8.434.241.768
6	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü	Kamu	6.794.953.087
7	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	İstanbul	6.475.141.395
8	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	6.236.714.393
9	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	İskenderun	5.890.461.750
10	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	İstanbul	5.773.475.786
11	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	5.249.344.885
12	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	İstanbul	5.239.924.773
13	Aygaz A.Ş.	İstanbul	5.126.821.356
14	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	İstanbul	4.896.099.092
15	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	Sakarya	4.260.334.675
16	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	Ege Bölgesi	4.234.369.017
17	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	İstanbul	4.098.959.067
18	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	3.925.769.912
19	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	İstanbul	3.750.677.616
20	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	Kamu	3.525.942.146
21	Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.	İskenderun	2.976.385.000
22	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	2.937.537.726
23	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	2.860.126.584
24	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	Ankara	2.828.471.671
25	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir	2.577.218.660
26	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	2.484.129.206
27	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	2.391.311.285
28	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.	İstanbul	2.371.000.305
29	Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A.Ş.	Denizli	2.337.491.695
30	Coca-Cola İçecek A.Ş.	İstanbul	2.288.131.093
31	Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul	2.230.578.588

32	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Kamu	2.228.783.322
33	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	2.222.163.403
34	KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Karabük	2.219.961.791
35	AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul	2.131.600.393
36	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	Ankara	2.104.573.671
37	Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	Konya	2.088.216.676
38	Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	2.060.953.905
39	İpragaz A.Ş.	İstanbul	2.055.361.101
40	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	2.029.216.155
41	Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.973.310.780
42	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Kamu	1.954.137.220
43	Kroman Çelik Sanayii A.Ş.	Kocaeli	1.920.612.012
44	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.	Balıkesir	1.886.551.100
45	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul	1.859.209.808
46	Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.	Osmaniye	1.829.614.302
47	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	Kamu	1.782.832.748
48	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.756.043.397
49	SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.	Karacabey	1.755.522.860
50	Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	1.745.108.793
51	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	1.720.694.882
52	Abaloğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.	Denizli	1.637.124.935
53	BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.621.793.473
54	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	Kamu	1.611.327.371
55	Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.	İstanbul	1.595.360.916
56	Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.586.279.390
57	Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	1.554.948.506
58	Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Zonguldak	1.521.189.132
59	MMK Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.	Dört Yol	1.496.102.266
60	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	Kocaeli	1.418.257.562
61	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.417.491.379
62	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.386.255.092
63	Soda Sanayii A.Ş.	İstanbul	1.348.743.236
64	C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.289.777.629
65	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	İstanbul	1.267.803.668
66	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	1.230.854.159
67	Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	1.215.433.792
68	Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Ticaret A.Ş.	İstanbul	1.205.523.854
69	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	1.202.602.512
70	-	Ankara	-
71	Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	1.185.876.728

72	TP Endüstriyel ve Ticari Lastikler A.Ş.	İstanbul	1.153.222.583
73	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	Adana	1.147.305.510
74	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	İstanbul	1.137.068.959
75	Atlas Enerji Üretim A.Ş.	İstanbul	1.118.889.595
76	Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	Sakarya	1.102.419.971
77	Progıda Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.101.879.116
78	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Mersin	1.086.612.147
79	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	İstanbul	1.075.336.294
80	Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	1.048.407.722
81	Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.	Akhisar	1.041.666.084
82	Naksan Plastik ve Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	1.033.510.187
83	Bosch Termoteknik Isıtma ve Klima San. Tic. A.Ş.	Manisa	1.033.466.189
84	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	İstanbul	1.025.622.792
85	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi	1.010.119.806
86	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	İstanbul	990.047.952
87	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	987.247.594
88	Önem Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	983.236.068
89	Erdemir Çelik Servis Merkezi San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	969.124.355
90	MAN Türkiye A.Ş.	Ankara	957.172.909
91	ASAŞ Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	942.547.312
92	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	Çanakkale	940.380.183
93	Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	936.588.035
94	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.	Ankara	932.566.553
95	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	931.592.764
96	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	Bursa	928.625.248
97	Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.	Adana	920.427.074
98	BEYPİ Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	Bolu	914.281.327
99	Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.	Bolu	910.716.699
100	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	908.783.804
101	Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	Kayseri	907.915.930
102	Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul	902.685.372
103	Altınmarka Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	901.018.950
104	Trakya Cam Sanayii A.Ş.	İstanbul	896.003.515
105	Durak Fındık San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	889.814.058
106	Küçükbay Yağ ve Deterjan Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	882.894.744
107	Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.	Kırşehir	881.144.534
108	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	867.387.131
109	Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti.	Samsun	855.654.220
110	Tat Gıda Sanayi A.Ş.	İstanbul	853.698.192
111	Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	851.295.800

112	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü	Kamu	844.391.294
113	Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	843.378.278
114	Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.	İstanbul	837.743.234
115	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.	İstanbul	832.862.937
116	Aksa Enerji Üretim A.Ş.	İstanbul	821.623.731
117	Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	809.448.907
118	Modern Karton San. ve Tic. A.Ş.	Çorlu	805.499.749
119	-	Bursa	-
120	Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	800.744.114
121	Biskot Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Karaman	786.133.928
122	Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	İstanbul	777.586.708
123	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	775.642.672
124	Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	770.649.761
125	Tatmetal Çelik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	770.239.622
126	S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	Edirne	766.711.575
127	ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	758.148.801
128	-	İnebolu	-
129	Indesit Company Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	752.733.278
130	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü	Kamu	752.352.587
131	Componenta Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.	Orhangazi	750.972.791
132	Tusaş Motor Sanayii A.Ş.	Eskişehir	741.888.642
133	Yazaki Otomotiv Yan San. ve Tic. A.Ş.	Akyazı	741.441.233
134	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	740.364.908
135	Balsu Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Sakarya	739.848.451
136	Ravago Petrokimya Üretim A.Ş.	İstanbul	726.754.541
137	Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	724.722.177
138	Alstom Grid Enerji Endüstrisi A.Ş.	Kocaeli	723.480.857
139	Maxion İnci Jant Sanayi A.Ş.	Manisa	722.166.908
140	Beşler Makarna Un İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	721.390.598
141	Beyçelik Gestamp Kalıp ve Oto Yan Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	Bursa	719.249.309
142	CMS Jant ve Makina Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi	708.652.351
143	Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul	678.818.180
144	Hema Endüstri A.Ş.	İstanbul	678.548.246
145	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.	Kocaeli	670.278.076
146	-	İstanbul	-
147	Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.	K.Maraş	655.588.215
148	Aksa Jeneratör Sanayi A.Ş.	İstanbul	654.466.744
149	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	654.037.579
150	-	İstanbul	-

151	Schneider Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Manisa	651.082.942
152	Tırsan Treyler San. ve Tic. A.Ş.	Sakarya	647.677.925
153	Limak Batı Çimento San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	647.651.794
154	Hidromek-Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	643.895.710
155	Cargill Tarım ve Gıda San. Tic. A.Ş.	İstanbul	642.901.939
156	Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	642.371.467
157	Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Orhangazi	639.805.308
158	Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	638.207.182
159	Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	637.120.701
160	Tadım Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	635.658.527
161	Yudum Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	633.442.169
162	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	628.531.647
163	Koroza Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	626.094.379
164	Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	625.101.356
165	Cengiz Enerji San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	621.308.369
166	Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.	Erzurum	621.068.886
167	Merinos Halı San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	615.136.273
168	Öznur Kablo San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	611.922.817
169	Matlı Yem San. ve Tic. A.Ş.	Karacabey	609.080.547
170	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	607.588.285
171	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	Karaman	605.908.765
172	Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.	Gaziantep	599.256.526
173	Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	595.868.062
174	Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	593.932.402
175	İGSAŞ-İstanbul Gübre Sanayii A.Ş.	Kocaeli	593.779.139
176	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi	593.149.046
177	Merkez Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	592.489.906
178	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	584.759.788
179	Boyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	570.149.888
180	Çekok Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	567.203.144
181	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri Üretim Pazarlama İth. İhr. A.Ş.	Ordu	566.582.343
182	Coşkunöz Metal Form Makina Endüstri ve Ticaret A.Ş.	Bursa	564.544.642
183	Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.	Ankara	561.286.484
184	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	İstanbul	560.571.405
185	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir	559.585.373
186	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Siirt	555.371.223
187	Federal Mogul Powertrain Otomotiv A.Ş.	Kocaeli	551.385.081
188	Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. ve Tic. A.Ş.	Bodrum	551.184.750
189	Koç Çelik Sanayi A.Ş.	Osmaniye	545.528.973

190	Beşiktaş Gemi İnşa A.Ş.	İstanbul	544.998.616
191	İmbat Madencilik Enerji Turizm San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	544.516.710
192	Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Tic. A.Ş.	İstanbul	542.841.887
193	Polinas Plastik San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	542.573.797
194	AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	Antalya	542.080.015
195	Orta Anadolu Ticaret ve Sanayi İşletmesi T.A.Ş.	Kayseri	539.448.698
196	Gemlik Gübre Sanayii A.Ş.	Gemlik	537.087.192
197	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	534.368.730
198	İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	533.343.995
199	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	528.967.789
200	Saray Döküm ve Madeni Aksam Sanayi Turizm A.Ş.	İstanbul	527.646.261
201	Olmuksan International Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	527.143.979
202	İlhan Demir Çelik ve Boru Profil Endüstrisi A.Ş.	Dört Yol	522.349.785
203	Seval Kablo Aydınlatma Cihazları İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	519.864.265
204	Mescier Demir Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti.	Karabük	519.075.549
205	Dünya Uluslararası Mücevherat ve Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	514.072.542
206	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretim A.Ş.	Kütahya	512.692.087
207	Gram Altın Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	512.227.478
208	Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.	Balıkesir	510.797.785
209	Honda Türkiye A.Ş.	Kocaeli	509.797.717
210	Tosyalı Demir Çelik Sanayi A.Ş.	İskenderun	509.266.778
211	ABB Elektrik Sanayi A.Ş.	İstanbul	505.730.412
212	Hasçelik Kablo San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	505.453.697
213	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	İstanbul	505.223.883
214	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.	Ankara	504.473.970
215	Bayer Türk Kimya Sanayii Ltd. Şti.	İstanbul	503.833.696
216	Süper Film Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	502.195.761
217	Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	499.602.792
218	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	498.416.717
219	Boğaziçi Beton San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	497.994.485
220	Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	Trabzon	497.741.789
221	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.	Ankara	496.993.380
222	Mutlu Akü ve Malzemeleri Sanayi A.Ş.	İstanbul	493.469.818
223	Koç Haddecilik Tekstil İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Dört Yol	491.857.655
224	Deva Holding A.Ş.	İstanbul	491.401.209
225	Egemen Elektrik Üretim A.Ş.	Erzin	489.501.094
226	Reka Bitkisel Yağlar San. ve Tic. A.Ş.	Tekirdağ	483.971.015
227	Hugo Boss Tekstil Sanayi Ltd. Şti.	Ege Bölgesi	483.138.439
228	Teklas Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	478.886.937

229	İnci GS Yuasa Akü San. ve Tic. A.Ş.	Manisa	478.794.327
230	Norm Cıvata San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	475.582.699
231	KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri A.Ş.	K.Maraş	475.473.442
232	-	Gaziantep	-
233	Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekomünikasyon San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	474.360.387
234	As Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Bucak	472.584.597
235	Nexans Türkiye Endüstri ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	468.340.261
236	Eti Alüminyum A.Ş.	Konya	467.303.983
237	Hasçelik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	462.901.152
238	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Adana	461.351.744
239	Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	456.116.052
240	Standard Profil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	456.048.736
241	Votorantim Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	455.181.815
242	Adopen Plastik ve İnşaat Sanayi A.Ş.	Antalya	451.180.640
243	Arbel Bakliyat Hububat San. ve Tic. A.Ş.	Mersin	442.715.706
244	Başhan Tarımsal Ürünleri Pazarlama San. ve Dış Tic. A.Ş.	Mersin	441.521.188
245	Anadolu Cam Yenişehir Sanayi A.Ş.	İstanbul	441.023.200
246	Ümran Çelik Boru Sanayii A.Ş.	İstanbul	439.804.001
247	Gedik Tavukçuluk ve Tarım Ürünleri Tic. San. A.Ş.	Uşak	439.158.450
248	Arslantürk Tarım Ürünleri San. İhr. ve İth. A.Ş.	Trabzon	439.079.507
249	Çınar Boru Profil San. ve Tic. A.Ş.	Ereğli/Kdz.	438.945.277
250	Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Manisa	438.546.796
251	BAGFAŞ Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.	İstanbul	437.474.385
252	CMS Jant Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	437.184.425
253	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	431.882.431
254	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.	Konya	428.978.345
255	BATIÇİM Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi	427.743.539
256	Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	427.430.172
257	Akdeniz Kimya San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	424.514.353
258	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri A.Ş.	K.Maraş	422.446.432
259	Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.	Adana	422.116.918
260	Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri Sanayi Tesisleri İth. İhr. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	421.918.797
261	Dinarsu İmalat ve Ticaret T.A.Ş.	İstanbul	420.829.098
262	Oba Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	415.398.115
263	Amylum Nişasta San. ve Tic. A.Ş.	Adana	413.071.624
264	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	413.033.576
265	Vitra Karo San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	412.872.895
266	Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	412.379.349

267	Koçak Farma İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul	412.310.414
268	Polibak Plastik Film San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	411.655.980
269	Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	410.372.269
270	Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	409.835.972
271	Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.	Ege Bölgesi	409.590.290
272	Pakpen Plastik Boru ve Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.	Konya	409.347.656
273	Yolbulan Metal San. ve Tic. A.Ş.	Dörtyol	408.098.684
274	Agromey Gıda ve Yem San. Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	406.978.663
275	Farplas Oto Yedek Parçaları İmalatı İthalatı ve İhracatı A.Ş.	İstanbul	406.870.746
276	Melike Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	405.350.124
277	Gates Powertrain Plastik Metal ve Makina San. ve Tic. Ltd. Şti.	Ege Bölgesi	404.592.628
278	-	Balıkesir	-
279	-	İstanbul	-
280	Kansai Altan Boya San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	402.138.061
281	Polisan Boya San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	401.655.295
282	Trakya Yenişehir Cam Sanayii A.Ş.	Bursa	401.493.112
283	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.	Ankara	401.239.197
284	Elif Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	400.532.320
285	Bolu Çimento Sanayii A.Ş.	Bolu	399.569.199
286	Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	399.405.568
287	-	Kocaeli	-
288	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi	392.601.834
289	Sırmagrup İçecek San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	392.173.991
290	Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.	Ege Bölgesi	391.277.415
291	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama A.Ş.	İstanbul	389.780.230
292	Selçuk İplik San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	387.111.043
293	Marmara Pamuklu Mensucat Sanayi Ticaret ve Elektrik Üretim A.Ş.	İstanbul	387.018.323
294	Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Maddeler Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir	386.687.233
295	Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. (TÜLOMSAŞ)	Kamu	386.161.214
296	Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	385.834.256
297	Göknur Gıda Maddeleri Enerji İmalat İth. İhr. Tic. ve San. A.Ş.	Ankara	385.422.602
298	Yeşim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	384.176.388
299	Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	382.276.958
300	Bosch Rexroth Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	380.949.554
301	T.T.L. Tütün San. ve Dış Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	378.202.488
302	Karteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Adana	377.766.910

303	Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	Sivas	377.254.919
304	Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.	Adana	375.055.975
305	-	İstanbul	-
306	Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	372.494.247
307	İskur İplik Kumaş Mensucat Tic. ve San. A.Ş.	K.Maraş	371.855.780
308	Sarbak Metal Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul	371.315.485
309	Matesa Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	K.Maraş	371.298.355
310	Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	369.254.304
311	Baymak Makina San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	369.075.784
312	Kale Kilit ve Kalıp Sanayi A.Ş.	İstanbul	367.081.174
313	-	Orhangazi	-
314	İZDEMİR Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Ege Bölgesi	365.968.093
315	İzocam Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul	365.903.942
316	Elvan Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	364.955.540
317	Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	364.374.690
318	Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.	Ege Bölgesi	364.362.315
319	Üniteks Tekstil Gıda Motorlu Araçlar San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	362.553.075
320	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim İhracat ve İthalat A.Ş.	Milas	361.156.638
321	Mem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	K.Maraş	359.190.865
322	Şirikçioğlu Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	K.Maraş	358.533.987
323	-	İstanbul	-
324	Ağır Haddecilik A.Ş.	Kocaeli	356.966.185
325	Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	355.261.881
326	Altek Döküm Hadde Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	352.028.127
327	Sun Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	351.087.926
328	Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş.	Düzce	347.464.615
329	Kardemir Haddecilik San. ve Tic. Ltd. Şti.	Denizli	347.367.011
330	Mutlu Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	347.041.335
331	Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Tokat	346.336.897
332	Samsun Makina Sanayi A.Ş.	Samsun	346.134.487
333	-	İstanbul	-
334	Emek Boru Makina San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	344.528.310
335	Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	342.710.981
336	CSUN Eurasia Enerji Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	342.627.909
337	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi A.Ş.	Mersin	341.704.380
338	Boyçelik Metal San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	339.069.261
339	-	İstanbul	-
340	Mega Metal San. ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul	335.207.607
341	Pamukkale Kablo San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	334.779.308
342	Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş.	Kütahya	333.666.759

343	Eti Krom A.Ş.	Elazığ	332.641.199
344	Altınyıldız Tekstil ve Konfeksiyon A.Ş.	Çerkezköy	331.959.543
345	Borsan Kablo Elektrik Aydınlatma İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Samsun	330.879.713
346	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.	İstanbul	330.825.684
347	Aytaç Gıda Yatırım San. ve Tic. A.Ş.	Çankırı	330.275.261
348	Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	330.136.595
349	Çayırova Boru San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	329.794.722
350	Koruma Klor Alkali San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	329.776.957
351	Kalde Klima Orta Basınç Fittings ve Valf Sanayi A.Ş.	İstanbul	328.280.002
352	Nitto Bento Bantçılık San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	327.893.819
353	Durmazlar Makina San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	327.180.995
354	Çamlı Yem Besicilik San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	326.525.334
355	Gürsoy Tarımsal Ürünler Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Ordu	326.359.404
356	Erkunt Traktör Sanayii A.Ş.	Ankara	325.652.465
357	Flokser Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	324.656.584
358	Akyem Adana Yem Yağ Biodizel Tarım ve San. Tic. A.Ş.	Adana	324.359.718
359	Tersan Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.	Yalova	324.093.377
360	Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	323.510.127
361	Leoni Kablo ve Teknolojileri San. ve Tic. Ltd. Şti.	Bursa	323.276.881
362	Göze Tarım Ürünleri Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	322.010.075
363	Yarış Kabin San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir	320.963.780
364	Bien Yapı Ürünleri Sanayi Turizm ve Ticaret A.Ş.	Ankara	320.624.476
365	Ozon Tekstil Konfeksiyon San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	320.126.011
366	Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	320.108.124
367	İskur Tekstil Enerji Tic. ve San. A.Ş.	K.Maraş	318.024.089
368	İstikbal Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	317.925.287
369	Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	317.649.130
370	YATAŞ Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.	Kayseri	317.431.934
371	Akbaşlar Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	316.332.796
372	Çamsan Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	315.523.939
373	Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.	Samsun	315.287.011
374	Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	314.058.676
375	Göltaş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Isparta	312.974.200
376	Elba Basınçlı Döküm Sanayii A.Ş.	Manisa	312.627.794
377	Ova Un Fabrikası A.Ş.	Konya	311.080.657
378	Legrand Elektrik Sanayi A.Ş.	Kocaeli	310.675.295
379	Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.	Antalya	307.923.978
380	Işık Ahşap Profil Lojistik San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	305.792.444
381	Özyılmaz Fındık Tic. ve San. Ltd. Şti.	Çarşamba	304.902.919

382	S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	Bursa	304.350.563
383	Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	303.456.326
384	Arslan Alüminyum A.Ş.	İstanbul	303.324.153
385	Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	303.162.485
386	Georg Fischer Hakan Plastik Boru ve Profil San. Tic. A.Ş.	İstanbul	302.804.745
387	B-Plas Bursa Plastik Metal İnşaat Enerji Madencilik Jeotermal Turizm Sivil Havacılık ve Tarım San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	302.415.526
388	Memişoğlu Tarım Ürünleri Ticaret Ltd. Şti.	Mersin	302.021.654
389	Keskinkılıç Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	301.018.886
390	Yavuz Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Giresun	300.322.417
391	Tamek Gıda ve Konsantre San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	299.162.505
392	Teknopanel Çatı ve Cephe Panelleri Üretim San. ve Tic. A.Ş.	Mersin	295.523.838
393	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	294.603.710
394	Aster Tekstil San. ve Dış Tic. A.Ş.	İstanbul	294.191.660
395	ENPAY Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.	Kocaeli	293.947.983
396	Umur Basım San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	293.508.879
397	Atom Kablo San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	291.628.329
398	Termo Teknik Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul	291.354.309
399	Anadolu Cam Sanayii A.Ş.	İstanbul	291.169.660
400	Doğtaş Kelebek Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	291.104.451
401	Kartal Halı Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	291.096.130
402	Trakya Döküm San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	289.551.334
403	Eroğlu Giyim San. Tic. A.Ş.	İstanbul	288.683.279
404	Özer Metal Sanayi A.Ş.	İstanbul	287.785.282
405	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Sakarya	287.738.537
406	Aktül Kağıt Üretim Pazarlama A.Ş.	Sakarya	287.256.102
407	Poyraz Poyraz Fındık Entegre San. ve Tic. A.Ş.	Ordu	286.233.023
408	Konya Çimento Sanayii A.Ş.	Konya	286.069.603
409	Katmerciler Araç Üstü Ekipman San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	285.949.539
410	Assan Panel San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	285.426.984
411	Farba Otomotiv Aydınlatma ve Plastik Fabrikaları A.Ş.	Kocaeli	283.573.164
412	Taçım Çimento San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	282.663.442
413	Sarılar Dış Ticaret Ltd. Şti.	Sakarya	282.452.706
414	Teknorot Otomotiv Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	280.504.007
415	Sun Chemical Matbaa Mürekkepleri ve Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	280.064.184
416	KİBSAŞ Karadeniz İnşaat ve Beton San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	279.879.520
417	Şimşek Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	Karaman	279.342.922
418	Nuh Beton A.Ş.	İstanbul	279.268.509

419	YÜNİSA Yünlü San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	277.782.477
420	Arcelormittal Ambalaj Çeliği San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	277.699.956
421	Turkuvaz Plastik ve Temizlik Ürünleri San. Tic. A.Ş.	İstanbul	277.217.513
422	Akova Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	Konya	277.003.399
423	Nadir Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	276.957.657
424	Yazaki Wiring Technologies Türkiye Elektrik Sistemleri San. ve Tic. Ltd. Şti.	Bursa	276.543.044
425	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	275.961.388
426	Gamateks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	275.298.280
427	Maxion Jantaş Jant San. ve Tic. A.Ş.	Manisa	274.800.865
428	Çayeli Bakır İşletmeleri A.Ş.	Çayeli	274.286.499
429	Abaloğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	274.042.937
430	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	273.327.138
431	Güney Çelik Hasır ve Demir Mamülleri San. Tic. A.Ş.	Adana	272.067.766
432	Özmaya Sanayi A.Ş.	Adana	270.725.716
433	Aslan Çimento A.Ş.	Kocaeli	269.062.913
434	Sistem Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	269.041.081
435	Adoçim Çimento Beton San. ve Tic. A.Ş.	Zile	268.619.443
436	Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	268.472.458
437	Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	267.536.027
438	Özdilek Ev Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	267.502.275
439	Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	265.741.643
440	Indorama Ventures Adana Pet Sanayi A.Ş.	Adana	265.529.926
441	Samet Kalıp ve Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	264.291.076
442	Kaplan Kardeşler Halı San. ve Tic. Ltd. Şti.	Gaziantep	263.266.976
443	Ermetal Otomotiv ve Eşya San. Tic. A.Ş.	Bursa	262.644.517
444	Teksüt Süt Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir	260.966.358
445	Küçükçalık Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İnegöl	260.946.054
446	Seranit Granit Seramik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	260.160.508
447	Aydınlr Yedek Parça San. ve Tic. A.Ş.	Konya	259.883.251
448	Akkim Yapı Kimyasalları San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	258.692.726
449	Detay Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	258.220.307
450	Erikli Su ve Meşrubat San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	258.153.383
451	Gürsoy Yem Gıda ve Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti.	Adana	257.541.038
452	Camiş Ambalaj Sanayi A.Ş.	İstanbul	257.527.834
453	Oğuz Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Adana	255.229.080
454	Sersim Dayanıklı Tüketim Malları San. ve Tic. Koll. Şti. İbrahim ve Mustafa Ustaoğlu	Kayseri	253.315.486
455	Sayınlar Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	252.674.886
456	ERBOSAN Erciyas Boru San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	252.393.329
457	Işıl Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul	251.557.886

458	Kozlu Gıda İmalat San. Tic. ve Taşımacılık A.Ş.	Suluova	250.780.961
459	Anı Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Karaman	250.036.098
460	Soyyığıt Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	249.978.879
461	Sarar Giyim Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir	249.075.873
462	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj Sanayi A.Ş.	Adana	248.868.861
463	Ferro Döküm San. ve Dış Tic. A.Ş.	İstanbul	248.623.598
464	ÇEMTAŞ Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	247.953.623
465	Form Sünger ve Yatak San. Tic. A.Ş.	Kayseri	247.748.794
466	Sanko Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	247.049.924
467	-	İstanbul	-
468	Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	K.Maraş	245.219.983
469	Helvacızade Gıda İlaç Kimya San. ve Tic. A.Ş.	Konya	244.197.610
470	-	İstanbul	-
471	Klimasan Klima San. ve Tic. A.Ş.	Manisa	242.903.844
472	Emta Kablo San. ve Tic. A.Ş.	Kadirli	242.488.516
473	Frimpeks Kimya ve Etiket San. Tic. A.Ş.	İstanbul	241.137.555
474	Eti Gümüş A.Ş.	Kütahya	240.433.590
475	Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi A.Ş.	İstanbul	239.764.965
476	ORMA Orman Mahsulleri İntegre San. ve Tic. A.Ş.	Isparta	239.518.384
477	Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	239.074.885
478	Modavizyon Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	238.905.416
479	Yakupoğlu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş.	Ankara	238.402.550
480	Tayeks Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi A.Ş.	İstanbul	237.888.500
481	Çak Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	237.727.782
482	Teverpan MDF Levha San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	236.545.183
483	Bupiliç Entegre Gıda San. Tic. A.Ş.	Balıkesir	236.247.779
484	BAŞTAŞ Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	234.111.490
485	Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	234.056.415
486	Bursa Beton San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	233.912.930
487	-	İstanbul	-
488	Daikin Isıtma ve Soğutma Sistemleri San. Tic. A.Ş.	Sakarya	231.754.877
489	BPO B-Plas Plastic Omnium Otomotiv Plastik ve Metal Yan Sanayi A.Ş.	Bursa	231.753.159
490	Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. A.Ş.	Konya	231.379.961
491	Denizli Çimento Sanayii T.A.Ş.	Denizli	229.911.834
492	Felda Iffco Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi	229.726.145
493	Baydemirler Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	229.692.317
494	Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş.	Kocaeli	228.935.469
495	-	Manisa	-
496	Cevher Jant Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi	227.323.414
497	Karaçuha Tarım Ürünleri İthalat İhracat San. ve Tic. Ltd. Şti.	Terme	226.795.131
498	SCA Yıldız Kağıt ve Kişisel Bakım Üretim A.Ş.	Kocaeli	225.699.170

499	Tırsan Kardan San. ve Tic. A.Ş.	Manisa	224.468.446
500	Konveyör Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan San. Tic. A.Ş.	İstanbul	224.448.945



EK 2. ARAŞTIRMA ANKETİ

İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMLERİYLE İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Lütfen Bu Anketi Doldurulmak Üzere İşletmenizin (öncelik sırasına göre) İş Sürekliliği Yönetimi Birimi, Kriz/Risk Yönetimi Birimi yoksa İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Yöneticisine İletiniz.

Sayın Katılımcı/Yönetici,

İşletmelerde çeşitli sebeplerle (doğal afet, terör, enerji kesintisi, grev, yangın, siber saldırı vb.) iş kesintileri yaşanabilmektedir. İş Sürekliliği Yönetimi bu alanda son yıllarda hızla gelişen bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır.

Doktora çalışmamızda İSO 2015 yılı ilk 500 listesinde yer alan işletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Şirket ve şahıs isimlerinin kullanılmadığı araştırmamıza kıymetli zamanınızı ayırarak verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Kasım YILMAZ, Karabük Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi,

kyilmaz@karabuk.edu.tr

Tel:05414876351

Doç.Dr. Abdullah KARAKAYA, Karabük Üniversitesi İİBF,

akarakaya@karabuk.edu.tr

1 İşletmede hangi alanda görevli bir yöneticisiniz? (Birden fazla alan işaretleyebilirsiniz.)
<input type="checkbox"/> İş Sürekliliği Yönetimi <input type="checkbox"/> Kriz Yönetimi <input type="checkbox"/> Risk Yönetimi <input type="checkbox"/> İş Sağlığı ve Güvenliği <input type="checkbox"/> Diğer
2 Eğitim durumunuz nedir?
<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
3 Bu alanda kaç yıldır çalışmaktasınız?
<input type="checkbox"/> 5 yıl veya daha az <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
4 Çalıştığımız işletme kaç yıldır bu sektörde faaliyet göstermektedir?
<input type="checkbox"/> 5 yıl veya daha az <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<p>1. İşletmelerin Stratejik Yönelimleri Lütfen işletmelerin stratejik yönelimleriyle ilgili olarak aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katıldığınızı, oluşturulan ölçek üzerinden sadece bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</p>					
a. Teknolojik Yönelim					
1. Ürünlerimiz ileri teknoloji gerektiren ürünlerdir.					
2. İşletmemiz yeni teknolojilerin geliştirilmesinde oldukça aktiftir.					
b. Pazar Yönelimi					
1. Bizim için müşterilerimizin memnuniyeti çok önemlidir.					
2. Müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamaya önem veririz.					
c. Girişimcilik Yönelimi					
1. İşletmemizde sadece geleneksel olarak iyi bulduğumuz ürün ve hizmetlere güvenmek yerine Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yaratıcılığa önem veririz.					
2. İşletmemizde yaratıcılığa diğer her şeyden daha fazla önem verilir.					
3. Hedeflerimize ulaşmak için cesur ve geniş kapsamlı eylemlere ihtiyaç duyulduğuna inanırız.					
d. Öğrenme Yönelimi					
1. Çalışanlarımız tecrübelerinden öğrenme yönünde desteklenir ve cesaretlendirilirler.					
2. Çalışanlarımız aktif bir şekilde bilgi paylaşımında bulunmaları yönünde teşvik edilirler.					
3. Yöneticiler ve personel fikir, düşünce ve hedeflerini paylaşma yönünde desteklenir ve cesaretlendirilir.					

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<p>2. İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetimi Lütfen işletmemizde iş sürekliliği yönetimiyle ilgili olarak aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katıldığınızı, oluşturulan ölçek üzerinden sadece bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</p>					
a. Örgüt					
1. İşletmemizde İş Sürekliliği Yönetim Sistemi oluşturmak amacıyla bir örgütlenme mevcuttur.					
2. İş Sürekliliği Yönetim Sistemi gereklilikleri işletmenin misyonu, vizyonu, hedefleri ve yasal yükümlülükleri hesaba katılarak oluşturulmuştur.					
b. Liderlik					
1. İş Sürekliliği Yönetim Sistemi için gerekli kaynaklar zamanında sağlanmaktadır.					
2. Üst yönetimce iş sürekliliği yöneticilerinin rol, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir.					
c. Planlama					
1. Hedeflerin gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olduğu ve kullanacakları kaynaklar belirlenmiştir.					
2. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde sonuç ve performansın nasıl değerlendirileceği önceden belirlenmiştir.					

d. Destek					
1. İşletmemizde İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin oluşturulması, uygulanması, yürütülmesi ve geliştirilmesi için gerekli kaynaklar temin edilmektedir.					
2. İşletme personelimiz iş kesintisi oluşturabilecek muhtemel bir olayda ne yapacakları konusunda önceden bilgilendirilmişlerdir.					
e. Operasyon					
1. İş sürekliliği stratejisi iş kesintisini oluşturabilecek olayların önlenmesi, karşı konulması ve yönetilmesine imkan sağlayacak tarzda hazırlanmıştır.					
2. İş kesintisi durumunda süreklilik stratejisinin uygulanabilmesi için tesis ve malzemelerle, bilgi teknoloji sistemleri önceden belirlenmiştir.					
f. Performans					
1. Performans izleme ve ölçme sonuçları kayıt altına alınmaktadır.					
2. İş kesintisine yol açan bir olay olduğunda iş sürekliliği prosedürlerinin işleyişi olay sonrası değerlendirilip sonuçlar kaydedilmektedir.					
g. Geliştirme					
1. İşletme uygunsuzluk tespit ettiğinde derhal reaksiyonda bulunarak düzeltici eylemler gerçekleştirebilmektedir.					
2. Düzeltici eylemler, sonuçları ve performansı yazılı hale getirilerek muhafaza edilmektedir.					

Anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ÖZET

İş Sürekliliği Yönetimi, (İSY) iş kesintisine yol açabilecek her türlü olaya karşı işletmenin dayanıklılığının artırılması, kabul edilebilir bir sürede toparlanabilmesi ve önceden belirlenmiş seviyelerde kritik iş süreçlerini sürdürebilmesi amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür. Günümüzde iş sürekliliği, işletme stratejileriyle entegre olması gereken bir yönetim süreci olarak kendini göstermiştir. İSY gereklilikleri, işletmelere ek bir maliyet gerektirir ancak, muhtemel iş kesintisi risklerine karşı işletme dayanıklılığını artırır. Kabul edilebilir seviye üzerindeki iş kesintileri işletmeleri batırabilir. Bu manada İSY stratejiktir. Stratejik yönelimler işletmelerin, üstün performans ve rekabet avantajı sağlayarak, rakiplerine göre daha iyi bir konum edinmek üzere, fonksiyonel alanlarda gerçekleştirdikleri değer yaratmaya yönelik stratejik seçim ve eğilimlerdir.

Bu araştırmada işletmelerin stratejik yönelimlerinin iş sürekliliği yönetimi gerekliliklerinin yerine getirilmesi süreciyle ilişkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın evrenini, Türkiye'nin 2015 yılı en başarılı ilk beşyüz sanayi firması oluşturmuştur. Araştırmada yüzyüze anket metodu uygulanmış ve anket ifadeleri beşli Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir. İstatistiki analizler SPSS 20 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak değişkenlere ait frekans tablolarına yer verilmiştir. Değişkenlere yönelik algıların, tanımlayıcı istatistiklere göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H testiyle analiz edilmiştir. İşletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkinin analizi için Spearman's rho korelasyon testi uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin stratejik yönelimleriyle iş sürekliliği yönetimi arasında genel olarak pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcı işletmelerin en fazla pazar yönelimli oldukları ancak bütün yönelimleri birlikte kullanmayı tercih ettikleri anlaşılmıştır. İşletmelerin stratejik yönelimlerine paralel olarak, İSYS gerekliliklerinin yerine getirilmesi çerçevesinde

yeterli kaynak tahsisinin yapılması, yetki ve sorumlulukların açıkça tayin edilmesi, sistem performans ölçütlerinin izlenmesi, kontrolü ve kayıt altına alınması konularında duyarlı olmaları önerilmektedir.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tez Adı :İşletmelerin Stratejik Yönelimleriyle İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişki: Türkiye'deki İlk 500 Sanayi Kuruluşu Üzerinde Yapılan Araştırma

Tezin Yazarı : Kasım YILMAZ

Tezin Danışmanı : Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

Tezin Konumu : Doktora

Tezin Tarihi : 09.10.2017

Tezin Alanı : İşletme

Tezin Yeri : Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anahtar Sözcükler :Stratejik Yönetim, Stratejik Yönelim, İş Sürekliliği Yönetimi

ABSTRACT

Business Continuity Management (BCM) is the whole set of activities carried out in order to increase the organizational resilience against any kind of business interruption, recover in an acceptable period and continue the critical business processes at predetermined levels. Today, business continuity has emerged as a holistic management process that must integrate with business strategies. BCM requirements necessitate additional investment costs but at the same time increase organizational resilience against business interruption risks. Long business discontinuity periods over acceptable limits may threaten firms' existence. In this concept BCM is a very strategic process for businesses. The concept of strategic orientation reflects businesses' strategic choices and directions in functional areas aiming to create value. By their strategic orientations businesses aim for a better position among their rivals by gaining superior performance and competitive advantage.

In this research, the relationship between strategic orientations of the enterprises and their business continuity management process has been examined. The universe of this research was Turkey's first five hundred most successful industrial firms of the year 2015. Within this research, centennial survey method was used and the questionnaires were rated on a five-point Likert-type scale. SPSS 20 was used for analysis. After the frequency analysis, Kruskal Wallis H Test was used to analyse the difference between perceptions related to variables according to descriptive statistics Spearman's rho correlation test was applied to analyze the relationship between strategic orientations and business continuity management.

According to the results of the research, it was determined that there is generally a positive and weak relationship between the strategic orientations of businesses and business continuity management. It is also understood that participating businesses are the most market-oriented, but prefer to use all

orientations together at different levels. As a result, it is recommended that in parallel with their strategic orientation focus, the businesses should be attentive about efficient BCM requirements especially on resource allocation, clear authority and responsibility identification, controlling, monitoring and recording performance measures.

ARCHIEVE RECORD INFORMATION:

Name of the Thesis	:Relations Between Strategic Orientations of Businesses and Business Continuity Management: Research on Turkey's First 500 Industrial Establishments
Writer of Thesis	: Kasım YILMAZ
Advisor of the Thesis	:Prof.Dr. Abdullah KARAKAYA
Status of the Thesis	: PhD
Date of the Thesis	: 09.10.2017
Field of the Thesis	: Business
Place of the Thesis	: Karabuk University Institute of Social Sciences
Key Words	:Key Words: Strategic Management, Strategic Orientation, Business Continuity Management

ÖZGEÇMİŞ

1968 yılı Ankara/Yenimahalle doğumlu olan Kasım YILMAZ, ilk ve orta öğrenimini Ankara'da tamamladıktan sonra, 1990 yılında Polis Akademisinden, 1996 yılında Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünden mezun olarak lisans öğrenimini tamamlamıştır. 2003 yılına kadar Emniyet Genel Müdürlüğünün çeşitli kademelerinde çalıştıktan sonra bu tarihten 2010 yılına kadar Amerika Birleşik Devletleri Virginia eyaleti Fairfax İtfaiye ve Kurtarma Teşkilatında görev yapmış, bu dönemde NOVA State College, Yangın Bilimi ve Teknolojisi Programı derslerine devam etmiştir. 2010 yılında ise Karabük Üniversitesi Karabük Meslek Yüksekokulu Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı sorumlusu olarak görev almıştır.

2011-2013 yılları arasında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamlamış, aynı yıl İşletme Anabilim Dalında doktora çalışmasına başlamıştır. Evli ve iki çocuk babasıdır.