



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA
REKABET STRATEJİLERİNİN ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ:
MERSİN BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Özgür Uğur ARIKAN

DOKTORA TEZİ

OCAK 2021



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA
REKABET STRATEJİLERİNİN ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ:
MERSİN BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Özgür Uğur ARIKAN

DANIŞMAN
Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

DOKTORA TEZİ

OCAK 2021

DOKTORA TEZİ KABUL VE ONAY SAYFASI

Özgür Uğur ARIKAN tarafından hazırlanan “**Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi İşletmelerinde Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışma 14/01/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Köksal HAZIR



Kabul



Ret

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Ömer TURUNÇ
(Antalya Bilim Üniversitesi)



Kabul



Ret

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Metin OCAK



Kabul



Ret.

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Emel BAHAR
(Tarsus Üniversitesi)



Kabul



Ret

Danışman

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Kabul



Ret

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi: **11/02/2021**
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof.Dr. Köksal HAZIR
Enstitü Müdür

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışma da;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

(Özgür Uğur ARIKAN)

(14.01.2021)

**ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA
REKABET STRATEJİLERİNİN ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ:
MERSİN BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

ÖZET

Örgütsel performans, hızla değişen pazarda ve artan rekabet koşullarında önemli bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Faaliyetlerinin çıktılarını hedeflerine uygun düzeyde tutabilen organizasyonlar değişken ve rekabetçi çevrede ayakta kalabilmektedir. Rekabet edebilmek ve rekabeti sürdürülebilir kılmak için seçilen jenerik stratejilerin, örgütsel performansı artırdığı değerlendirilmektedir. Hızla değişen çevresel koşulları hızla kavrayabilen girişimci bireylerin, örgütsel performansa katkı yaptığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi ve girişimciliğin bu etkideki aracılık rolü araştırılmıştır. Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan 163 işletmeden toplam 511 çalışandan veri toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS paket istatistik programları ve SPSS PROCESS eklenti paketi makro programı ile analiz edilmiştir. Yapılan Önyükleme (Bootstrap) Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı (Önyükleme YD %95 GA) analizi sonucunda maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin örgütsel performans üzerinde olumlu anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Rekabet stratejilerinin her birinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aracılık Etkisi, Önyükleme, Girişimcilik, Hayes Process, Örgütsel Performans,

**THE EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGIES IN IMPROVING THE
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, THE MEDIATING ROLE OF
ENTREPRENEURSHIP: A RESEARCH IN MERSİN REGIONAL ENTERPRISES**

ABSTRACT

Organizational performance is described as an important concept in the rapidly changing market and increasing competition conditions. Organizations that can keep the outputs of their activities in line with their goals can survive in a volatile and competitive environment. It is considered that generic strategies chosen to compete and make competition sustainable increase organizational performance. It is considered that entrepreneurial individuals who can quickly grasp rapidly changing environmental conditions contribute to organizational performance. In this context, the effect of competitive strategies on organizational performance and the mediating role of entrepreneurship in this effect have been investigated. Data were collected from a total of 511 employees from 163 enterprises located in Mersin Tarsus Industrial Zone. The data were analyzed by SPSS and AMOS statistical package programs and SPSS PROCESS extension package macro program. As a result of the Bootstrap Bias-Corrected Confidence Interval (Bootstrap BC 95% CI) analysis, it was determined that overall cost leadership, differentiation and focus strategies have positive significant effects on organizational performance. It has been found that entrepreneurial behavior has a mediating effect on organizational performance of each of the competitive strategies.

Keywords: Mediation Effect, Bootstrap, Entrepreneurship, Hayes Process, Organizational Performance.

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca yardımlarını esirgmeden sürekli destek veren kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a, tez izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Köksal HAZIR ve Doç. Dr. Emel BAHAR hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Uzun ve yorucu sürecin başlangıcında yüreklendiren ve sonlarında da iş yükümü hafifleten değerli bölüm başkanım Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ'ye ve ders döneminden yeterliliğe her konuda bana desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK, Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL, Doç. Dr. Metin OCAK, Doç. Dr. Mert AKTAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Akademik serüvene atılmamda büyük katkıları olan yüreklendiren, güç veren gözeten annem Gülperi, babam Bülent, kardeşim Serdar'a ve bana sürekli destek çıkan, zamanımı değerli kılan çok değerli dostlarım Sinan KOÇ, Cengiz YILMAZ, Murat KOÇ'a teşekkür ederim.

Tezime odaklanabilmem için mesaide yükümü hafifleten, yıprandığımda dinleyen, doğruya yönlendiren aynı zamanda kendi savaşlarını da veren güzel yürekli dostlarım Yağmur AYDIN, Esra ÖZTÜRK, Petek BİLİM, Toprak KARAKUŞ ve Ecem ÖZHAN'a teşekkür ederim.

Yeniden öğrenci olacağım dediğimde beni yüreklendiren, tüm sıkıcı sürecime katlanan, gidilmeyen geziler, yapılmayan tatilere, ödev yetiştirilen haftasonlarına, bilgisayar başında geçen gecelere sakince eşlik edip destek olan benim için kendi düzeninden feragat eden, her yorulduğumda motive eden, sonuna kadar bana destek olan eşsiz eşim Dicle'ye teşekkür ederim.

Son olarak adını saymadığım fakat bu yolda bana katkı veren değerli arkadaşlarım ve hocalarıma ve doktora arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.



Kızım Lidya Turna'ya...

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TTEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLARIN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Stratejinin Kavramsal Çerçevesi.....	3
1.1.1. Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.1.1. Tanımı.....	5
1.1.1.2. Önemi.....	8
1.1.2. Felsefesi ve Kapsamı.....	9
1.1.2.1. Felsefesi.....	9
1.1.2.2. Kapsamı.....	10
1.1.3. Amaçları.....	11
1.2. Strateji Düzeyleri.....	11
1.2.1. Kurumsal Stratejiler.....	12
1.2.2. İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri.....	15
1.2.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

2. REKABET STRATEJİLERİ

2.1. Rekabetin Kavramsal Çerçevesi.....	17
2.1.1. Tanımı ve Önemi.....	18
2.1.1.1. Tanımı.....	18
2.1.1.2. Önemi.....	20
2.1.2. Rekabet Üstünlüğü.....	22
2.2. Rekabet Stratejisi Modelleri.....	24
2.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	24

2.2.2. Miles ve Snow' un Rekabet Stratejileri Sınıflandırması.....	28
2.2.3. Yeni Endüstriyel Organizasyon ve Oyun Teorisi.....	33
2.2.4. Mintzberg' in Strateji Yaklaşımı.....	34
2.2.5. Chandler' in Strateji Yaklaşımı.....	35
2.3. Porter' ın Rekabet Stratejisi Yaklaşımı.....	37
2.3.1. Porter' ın Beş Rekabetçi Güç Modeli.....	38
2.3.1.1. Sektöre Girişlerden Kaynaklanan Tehditler.....	39
2.3.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücünden Kaynaklanan Tehdit Unsurlar ..	41
2.3.1.3. Müşterilerin Pazarlık Gücünden Kaynaklanan Tehdit Unsurları....	42
2.3.1.4. İkame Üründen Kaynaklanan Tehditler.....	43
2.3.1.5. Mevcut Rakiplerden Kaynaklanan Tehditler.....	43
2.3.2. Değer Zinciri Analizi.....	44
2.4. Porter' ın Rekabet Stratejileri Modeli.....	45
2.4.1. Maliyet Liderliği.....	46
2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	48
2.4.3. Odaklanma Stratejisi.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Performansın Kavramsal Çerçevesi.....	53
3.1.1. Tanımı ve Önemi.....	54
3.1.1.1. Tanımı.....	54
3.1.1.2. Önemi.....	56
3.1.2. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	57
3.1.2.1. Küreselleşme.....	59
3.1.2.2. Müşteri Odaklılık.....	60
3.1.2.3. Süreç Odaklılık.....	61
3.1.2.4. Verimlilik Odaklılık.....	61
3.2. Örgütsel Performansın Kavramsal Çerçevesi.....	62
3.2.1. Tanımı ve Önemi.....	63
3.2.1.1. Tanımı.....	63
3.2.1.2. Önem.....	65
3.3. Örgütsel Performansın Boyutları.....	67
3.3.1. Finansal Örgütsel Performans.....	68

3.3.2. Finansal Olmayan Örgütsel Performans.....	69
3.4. Örgütsel Performans Değerlendirme Metotları.....	72
3.4.1. Lynch-Cross Performans Piramidi.....	73
3.4.2. Toplam Başarı Göstergesi-Balanced Scorecard.....	75
3.4.3. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme.....	78
3.4.4. Performans Prizması Yöntemi.....	79
3.4.5. Değer Zinciri Modeli.....	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GİRİŞİMCİLİK

4.1. Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi.....	84
4.1.1. Tanımı ve Önemi.....	85
4.1.1.1. Tanımı.....	85
4.1.1.2. Önemi.....	95
4.2. Girişimcilik Teorileri.....	97
4.2.1. Ekonomik Girişimcilik Teorileri.....	97
4.2.1.1. Fizyokratlara Göre Girişimcilik.....	98
4.2.1.2. Klasik Girişimcilik Okulu.....	99
4.2.1.3. Neo Klasik Girişimcilik Okulu.....	100
4.2.1.4. Schumpeterci Görüş ve Avusturya İktisat Okulu Modeli.....	101
4.2.2. Sosyolojik Girişimcilik Teorisi.....	102
4.2.3. Psikolojik Girişimcilik Teorileri.....	103
4.3. Girişimcilik Boyutları.....	106
4.3.1. Yenilikçilik.....	106
4.3.2. Proaktiflik.....	107
4.3.3. Risk Alma.....	109

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. REKABET STRATEJİLERİ, GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

5.1. Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Performans.....	111
5.2. Rekabet Stratejileri ve Girişimcilik.....	115
5.3. Girişimcilik ve Örgütsel Performans.....	118

ALTINCI BÖLÜM

6. YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Konusu	122
6.2. Amacı ve Önemi	123
6.3. Araştırma Soruları	124
6.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	125
6.4.1. Araştırmanın Modeli	125
6.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	126
6.5. Araştırmada Kabul Edilen Varsayımlar ve Araştırmanın Sınırlılıkları	127
6.6. Araştırmanın Yöntemi	129
6.6.1. Evren ve Örneklem	129
6.6.2. Verilerin Toplama Araçları	138
6.6.2.1. Rekabet Stratejileri Ölçeği	138
6.6.2.2. Girişimcilik Ölçeği	142
6.6.2.3. Örgütsel Performans Ölçeği	143
6.6.3. Verileri Toplama ve Değerlendirme Tekniği	145
6.7. Bulgular ve Yorum	146
6.7.1. Demografik Gruplardaki Farklar	146
6.7.2. Değişkenler Arası İlişkiler	149
6.7.3. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri	150
6.7.4. Hipotez Testi Sonuçları	154
SONUÇ VE ÖNERİLER	156
KAYNAKÇA	159
EKLER	186
EK-1. Anket Formu	186
EK-2. Etik Kurul İzin Kararı	187
EK-3. Kurum İzin Kararı	188
ÖZGEÇMİŞ	189
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU	190
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFASI	191

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları	75
Tablo 2. Girişimcilik Araştırmalarının Ana Disiplinleri	91
Tablo 3. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları	129
Tablo 4. Eğitim Durumuna İlişkin Betimleyici İfadeler	131
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Betimleyici İfadeler	132
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Hallerine İlişkin Betimleyici İfadeler	133
Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Betimleyici İfadeler	134
Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Betimleyici İfadeler	136
Tablo 9. Katılımcılara İlişkin Betimleyici İfadeler	138
Tablo 10. Rekabet Stratejileri Ölçeği	138
Tablo 11. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri	140
Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	140
Tablo 13. Girişimcilik Ölçeği	142
Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	143
Tablo 15. Örgütsel Performans Ölçeği	144
Tablo 16. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	144
Tablo 17. Değişkenlere Ait Betimsel Analiz Sonuçları	146
Tablo 18. Bağımsız Örneklem T-Testi (Cinsiyet)	147
Tablo 19. Bağımsız Örneklem T-Testi (Medeni Hal)	147
Tablo 20. ANOVA Analizi (Eğitim Durumları)	148
Tablo 21. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	149
Tablo 22. Maliyet Liderliği, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler	151
Tablo 23. Farklılaştırma Stratejisi, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler	152
Tablo 24. Odaklanma Stratejisi, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler	152
Tablo 25. Rekabet Stratejisi (Tek Boyut), Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler	153
Tablo 26. Hipotezlere İlişkin Bulgular	154

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Miles ve Snow Uyum Döngüsü	30
Şekil 2. Porter Perspektifinden Rekabeti Etkileyen 5 Güç Modeli	39
Şekil 3. Değer Zinciri ve Değer Sistemi	45
Şekil 4. Porter' ın Üç Jenerik Stratejisi.	46
Şekil 5. Performans Piramit Modeli	74
Şekil 6. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi	77
Şekil 7. Performans Prizması	81
Şekil 8. Performans Prizmasının Beş Yüzeyi	81
Şekil 9. Değer Zinciri Modeli	82
Şekil 10. Organizasyon Davranışı Olarak Kavramsal Girişimcilik Modeli	91
Şekil 11. Gerçek Girişimci Kimdir?	93
Şekil 12. Araştırmanın Modeli	125
Şekil 13. Eğitim Durumu	131
Şekil 14. Cinsiyet Dağılımı	132
Şekil 15. Medeni Hal	133
Şekil 16. Katılımcıların Yaş Dağılımı	134
Şekil 17. Katılımcıların Çalışma Süreleri Dağılımları	136
Şekil 18. Rekabet Stratejileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	141
Şekil 19. Girişimci Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	143
Şekil 20. Örgütsel Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	145
Şekil 21. Hayes-Model 4-Basit Aracılık Şablonu	150

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler	Açıklama
a	: Bağımlı Değişkenin Aracı Değişkene Etki Katsayısı
b	: Aracı Değişkenin Bağımlı Değişkene Etki Katsayısı
c	: Bağımlı Değişkenin Bağımsız Değişkene Toplam Etkisi
c'	: Bağımlı Değişkenin Bağımsız Değişkene Doğrudan (Direkt) Etkisi
M	: Aracı Değişken
X	: Bağımsız Değişken
Y	: Bağımlı Değişken
Kısaltmalar	Açıklama
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	: Analysis of Moment Structures
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
CFI	: Doğrulayıcı Uyum İndeksi
CMIN/DF	: Kikare Serbestik Derecesi Oranı
FARK.	: Farklılaştırma
GA.	: Güven Aralığı
GD.	: Girişimci Davranış
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
ML.	: Maliyet Liderliği
ODK.	: Odaklanma
Ort.	: Ortalama
ÖP.	: Örgütsel Performans
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
RSÖ	: Rekabet Stratejisi Ölçeği
SCP	: Yapı, Davranış, Performans (Structure, Conduct, Performance)
S. H.	: Standart Hata
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
S.S.	: Standart Sapma
St. Sapma	: Standart Sapma
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	: Türk Dil Kurumu
TLI	: Tucker Lewis İndeksi

EKLER LİSTESİ

EK-1. Anket Formu.....	184
EK-2. Etik Kurul İzin Kararı.....	185
EK-3. Kurum İzin Kararı.....	186
EK-4. İntihal Programı Raporu Formu.....	188
EK-5. İntihal Programı Raporu Sayfası.....	189



GİRİŞ

Günümüzde akıl almaz hızlara ulaşan değişim, rekabet koşullarının da zorlaşmasına sebebiyet vermektedir (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2019). Yapısal koşul bağımlılık kuramına göre organizasyonların faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmesinin bir koşulu da çevresini anlaması ve çevresine uygun hamleler yapmasından geçmektedir (Donaldson, 2001). Hızla değişen çevreyi; koşulları aniden değişebilen tahmini güç bir okyanus yolculuğu metaforu ile açıklamak mümkündür. Geminin imkân ve kabiliyetlerine uygun bir rota seçilmediği ve doğru çalışan bir pusula olmadığı takdirde yolculuğun sağlıklı koşullarda tamamlanması zora girebilecektir. Organizasyonu da limandan ayrılan gemiye benzetecek olursak; hedefini ve stratejisini belirlemediği takdirde yolculuğu tehlikeye girebilecektir. Yola başlangıç aşamasında seçilen rekabet stratejisi avantajlı bir konum vadetse bile, değişen koşullar durumun terse dönmesine sebep olabilecektir. Değişim hızının artmasının yanı sıra rekabet ortamındaki rakiplerin sayısı da artmaktadır. Faaliyet yürütülen çevre tıpkı bir köpek balığı saldırısı sonrası kana bulanmış kızıl okyanus gibi gözükmetedir (Kim ve Mauborgne, 2004).

Ronald Coase (1973) firmalar neden vardır sorusunun cevabını kısaca değer yaratabilme ve bunu en az çaba ve maliyetle çözebilmesine odaklanmıştır. İşlem maliyetine odaklanarak firma faaliyetin işlem maliyetini pazardan daha uygun halde gerçekleştirebiliyorsa sınırlarını genişletir ve faaliyeti yapar der. Eğer faaliyeti pazarda daha az maliyetle firmaya katabiliyor ise firma gerekiz yere yapı e işleyişini değiştirmemelidir der (Williamson, 1996). Fakat bilgi temelli yaklaşım ile durum değişmektedir. Organizasyonların bilgi üretilen ve sinerji oluşturulabilen ortamlar yaratabilmek için varolduğunun savunulduğu görüşe göre bilgi diğer bütün kaynaklardan daha özel bir konuma yerleştirilmiştir (Kaplan, Schenkel, Krogh, Weber, 2001). Artan rakip sayısı kaynakların paylaşım koşullarını olumsuz etkilerken, azalan kaynağa talip organizasyon sayısı da artmaya devam etmektedir. Bu zorlayıcı koşullar ve artan rekabet şiddeti, organizasyonların rakiplerinden ayrılmak için ellerinde bulunan kritik kaynaklara yönelmesine sebep olabilmektedir. (Wright, Dunford, Snell, 2001). Bu bağlamda organizasyonların odaklanabileceği kritik kaynaklardan biri de insan kaynaklarıdır. Bu kaynak bilgiyi kavrayabilmekte, üretebilmekte ve sinerji ile etki düzeyini artırabilmektedir. (Sarah vd., 2001).

Ayrıca ellerindeki insan kaynağının, girişimci davranışlarını destekleyen organizasyonlar, değişim ve dönüşüm konusunda rakiplerine oranla daha avantajlı

pozisyonları ele geçirebileceklerdir (Luthans ve Youssef, 2004). Örtük bilgiyi öğrenip işleyebilen bireyler çevrelerinde olup biten gelişmelere karşı daha aktif ve farklı bakış açıları geliştirebilmektedirler. Bireylerin farklı bakış açıları ve sahip oldukları asimetrik bilgi neticesinde girişimci yaklaşımlar sergilemeleri beklenmektedir (Sarah vd., 2001). Girişimci davranışın benimsenmesi, organizasyonlara rekabet etme avantajı getiren önemli bir yönetsel faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Akkoç vd., 2019).

Bu çalışmada Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmaların seçtiği rekabet stratejilerinin örgütsel performanslarına etkisinde, işgörenlerin girişimcilik davranışının aracılık rolü araştırılmıştır. İçinde buldukları rekabet çevresinde güçlü pozisyonlar elde etmeye çalışan organizasyonların stratejik yaklaşımlarına mercek tutarak yöneticilere önerilerde bulunmak hedeflenmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde strateji kavramı ele alınmıştır. Strateji kavramının tarihsel süreci değerlendirilmek suretiye işletme literatüründe karşıladığı anlamlardan kısaca bahsedilmiştir. Hemen arkasından ikinci bölümde rekabet stratejisi kavramı ve literatürde sıklıkla karşılan rekabet stratejisi modellerinden bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde örgütsel performans kavramı ve örgütsel performansın ölçümüne ilişkin konular ele alınmıştır. Dördüncü bölümde çalışmanın aracı değişkeni olarak değerlendirilen girişimcilik kavramına ilişkin konular ele alınırken, kavramın tarihsel süreçlerde ele alınış biçimi, yorumlanması, organizasyona katkıları ve alt boyutları özetlenmiştir. Beşinci bölümde ise modelimizde yer alan değişkenlere ilişkin önceden yapılmış çalışmalar ve bulguları irdelenmiştir.

Modelimizin, ölçüm araç ve yöntemlerimizin yer aldığı altıncı bölümde araştırmamızda yer alan hipotezler ve analizler bulunmaktadır. Yedinci ve son bölümde ise bulgularımız, sonuç ve önerilerimiz bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde; öncelikle stratejinin kavramsal çerçevesi, felsefesi, amaçlarından bahsedilecektir. Sonrasında ise strateji düzeyleri; kurumsal stratejiler, iş yönetim stratejileri ve fonksiyonel stratejiler başlıkları altında irdelenecektir. Bölümün en sonunda ise stratejik yönetim kavramı detaylı irdelenecektir.

1.1. Stratejinin Kavramsal Çerçevesi

Strateji kavramı ile ilgili olarak literatüre bakıldığı takdirde özellikle ortaya çıkışı itibarıyla askeri terminolojiden vücut bulduğu görülmektedir. Kelimenin ortaya çıkışına ilişkin genel olarak kabul edilen görüş, “generalin sanatı” anlamına gelen “strata” ve “geos” kelimelerinin kullanımından türediği şeklindedir. Strateji kavramı askeri literatürde her türlü askeri kaynağın, politik amaçlara ulaşılabilmesi için doğru ve etkin biçiminde kullanılabilmesi sanatı olarak ifade edilmektedir (Buzan, 2007). Strateji kavramı askeri bakış açısı ile irdelendiğinde; ele geçirilmesi arzu edilen nihai hedefe giden yolun ne şekilde ve hangi şartlarda geçileceğine ve ayrıca eldeki imkânların hangi koşullarda ve hangi düzende kullanılacağına ilişkin belirlenen uygulamalardır (Maviş, 1998).

Genel olarak stratejinin açıklanma biçimlerine geçmeden önce kısaca stratejinin hangi bakış açıları ile irdelendiğini idrak etmek gerekmektedir. Daha önce ifade edildiği şekilde elde edilmek ya da elde tutulmak istenen pozisyon için kabul edilen planlardır ki bu stratejiye bilişsel bir anlam katmaktadır. Belirlenen planların uygulanmasına ilişkin tarzları kapsar ki bu da stratejiye yapısal bir anlam katmaktadır. Bu bağlamda strateji hem zihni muhakeme gerektirmekte hem de uygulamaya dönük imkânların etkin kullanımını zaruri kılmaktadır (Clausewitz, 2008). Belirlenen hedefler elbette rekabette olan iki ordu için çok daha açık ve kolay kabul edilebilir olduğu gibi aynı zamanda da karmaşık olabilmektedir. Bu bağlamda stratejinin başarıya ulaşması, rakipler de aynı hedefleri isterken, onlardan farklı düşünebilmek ve bu farklılıkların planlamasında, uygulanmasında olumlu yönde fark yansıtılabilmekle doğrudan ilişkilidir (Clausewitz, 2003).

Strateji kavramının askeri alandan beslenilerek işletme alanına giriş yaptığı dönem manidar bir biçimde Birinci Dünya Savaşı sonrası yıllara rastlamaktadır. 1920’ lerde Harvard Okulunun bünyesinde strateji kavramı vaka çalışmalarıyla eğitim programında yer bulmaktadır. Bu dönem işletmenin farklı fonksiyonlarının bir potada eşgüdümlemesi ihtiyacının olup olmadığının ifade edildiği döneme rastlamaktadır. Bu sebeple de işletme

stratejisi kavramının, farklı üniversitelerde de yaygın bir biçimde tartışılmasına vesile olmuştur (Barca, 2005).

1940'ların başlarında Peter Drucker "Concept of the Corporation" adlı çalışmasında organizasyonların başarısının arkasında yatan sırları sorgulamış ve ayrıca organizasyonların başarılı olabilmesi için organizasyon dışı faaliyetlerini doğru analiz etmeleri ve isabetli hedefler belirlemeleri gerektiğine ilişkin önerilerde bulunmuştur. Organizasyonların tüm faaliyetlerini kapsayacak bir şemsiye gibi tüm hatları örtecek ve belirlenen hedeflere kanalize edecek bir merkezi yapı kurması halinde başarılı olacağını ifade etmiştir. Organizasyonun amaçlarını sorgulamış ve cevap olarak talep yaratmak ve bu talebi en etkin bir şekilde karşılayacak şekilde hareket edebilmeyi vermiştir (Drucker, 1946).

Drucker'ın merkezi bir strateji oluşturma düşüncesi de öncekiler gibi uygulama ve vaka çalışması üzerinden bir konsept oluşturma şeklinde seyreden gelişmelerden fakat 1962 yılında Alfred Chandler "Strategy and Structure" adlı eseriyle ilk defa strateji kavramını bilimsel bağlamda ifade edecekti. Bu çalışması aynı zamanda "geleneksel strateji" düşüncesinin öncüsü niteliği taşımaktadır (Kay, 2003).

1965 yılına gelindiğinde Igor Ansoff tarafından yazılan "Corporate Strategy" adlı eseri bir organizasyonun büyüme stratejilerinin belirleme yöntemlerini ifade ederken aynı zamanda hedef belirleme, pazarda konuma ilişkin tahminler ve kaynaklara erişim planlamaları ve çevresel belirsizliklerin nasıl giderilebileceği ya da belirsizlikle nasıl başa çıkılacağına ilişkin kıymetli önerilerde bulunmaktaydı (Ansoff, 1965).

1969 yılında ise Learned, Christensen, Andrews, ve Guth tarafından kaleme alınan iş politikaları eseri aynı zamanda Harvard temsilcisi olan bu isimlerce okulda ders kitabı olarak okutuldu (Learned vd., 1969). Bu eserlerinde ilham aldıkları isim ise Selznick'tir. "Leadership in administration: a sociological interpretation" adlı eserinde ifade ettiği başarı faktörlerinden ayırt edici yetkinlikler kavramından hareket eden Harvard okulu temsilcileri bilimsel çevrede epeyce kabul görmüşlerdir (Selznick, 1957).

Harvard temsilcilerinden olan Andrews daha sonra şimdilerde bile çok popüler olan SWOT analizi düşüncesini ortaya koyarak organizasyonların bir bütünsel yapı çerçevesinde hem içsel yapısını hem de dışsal koşulları analiz ederek tüm fonksiyonları kapsayacak biçimde stratejiler oluşturmaları gerekliliğinden bahsetmiştir (Andrews, 1971).

Harvard yönetim okulu uzunca zaman kurumsal olarak herhangi bir karşıt yapı ile karşılaşmamışken 1977 yılında Pittsburgh Üniversitesinde Schendel ve Hofer Harvard okulunun yaklaşım ve varsayımlarına ilk kurumsal tepki olarak birleşmişlerdir. 1978 yılında

ise Purdue Üniversitesi bünyesinde Schendel ve Cooper; çevresel koşulların analiz edilmesi ve önemini görmezden gelmeyecek ama organizasyon stratejilerinin de başarı ve performans üzerine anlamlı etkilerinin olduğu varsayımları ile iyi ve kötü stratejilerin olduğundan ve bunların kritik ve anlamlı farklılıklar yaratabildiğinden söz etmişlerdir (Kay, 2003). Bu gelişmeler devam ederken geleneksel strateji yaklaşımına bir alternatif olarak yeni stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Schendel ve Hofer yazdıkları bir manifesto ile bunu 1979 yılında Pittsburgh Üniversitesi bünyesinde açıkça ortaya koymuşlardır (Barca, 2005).

1980'lere gelindiğinde vaka çalışmaları üzerinden yönetsel sorunların nasıl çözülmesi gerektiğine ilişkin pragmatik yaklaşımlar yerini süreç yaklaşımına bırakmıştır. Henry Mintzberg özellikle süreç yaklaşımına yaptığı katkılarla 1970'lerin ortalarından günümüze ürettiği birçok özgün eseriyle yönetim yazınına derinlikli katkılar yapmıştır (Mintzberg, 1973; 1978).

Mintzberg strateji konusunda kendinden önce yapılan tanımların, özellikle stratejinin nasıl olması gerektiğini anlatma çabasının doğru sorular çevresinde oluşturulmuş çalışmalar olmadığını savunmuştur. Ona göre sorulması gereken soru oluşturulması ve uygulanması gereken strateji nedirden ziyade stratejiler süreç doğrultusunda nasıl geliştirilmelidir olmuştur ki bu yönüyle de alanda strateji kavramını süreç olarak ele almış olması en büyük katkısıdır (Kay, 2003; Barca, 2005).

Bu gelişmeler yaşanadursun 1980 yılına gelindiğinde Michael Porter strateji alanında adeta paradigma kaymasına sebep olacak bir çalışmasıyla dikkatleri üzerinde topladı (Bahar, 2013). Porter'ın düşüncesine göre kendinden önceki çalışmalar bir strateji oluşturmak için gerekli verilerin elde edilmesine ilişkin değerli bilgileri barındırmaktan öteye gitmemekteydi. Ancak bu bilgiler nitelikli kullanıldıkları takdirde organizasyonun rekabette sürdürülebilir üstünlüğü elde edebilmesini sağlayabilecektir (Porter, 1980).

Araştırmanın devamında strateji kavramına Porter'ın perspektifinden bakılacak ve onun varsayımları kabul edilerek analizler kıymetlendirilecektir.

1.1.1. Tanımı ve Önemi

Strateji kavramının genel tanımı, anlamı, değişik bakış açılarıyla açıklanmasına ilişkin tanımları ve önemi bu kısımda incelenecektir.

1.1.1.1. Tanımı

Strateji askeri literatürden işletme literatürüne girmiş bir kavramdır. Askeri anlamda stratejik amaç mevcut kuvvetlerin tamamından optimum düzeyde faydalanarak olası en az kayıpla düşmana maksimum zayıflık verdirerek belirlenen coğrafi ya da stratejik hedefe

ulaşmaktır. Bu bağlamda izlenen stratejilerin tamamı ordunun komutanının sanatı olarak nitelendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014).

İşletme alanında ise strateji, rekabette olunan organizasyonların faaliyetlerinin irdelenerek belirlenen amaçlara ulaşmak maksadıyla oluşturulan, hedef odaklı ve uzun dönemli planlar topluluğudur. Bu bağlamda yapılan strateji tanımları boylamsal olarak farklı perspektiflerin önem kazanması neticesinde dönemden döneme değişim göstermektedir (Dinçer, 1998).

Tasarım okulu temsilcilerinden olan Andrews için strateji, organizasyonun içsel güçlülük ve zayıflıkların belirlenmesi ve dışsal tehdit ve fırsatların bilgisiyle harmanlanması neticesinde belirlenecek olan faaliyet planıdır (Sarvan vd., 2003).

Selznick bu durumu; ayırt edici yetkinliklerin belirlenmesi neticesinde bu yetkinliklerin doğru ve etkin bir biçimde yöneticilerce kullanılması ve nihai amaca organizasyonun ulaştırılması şeklinde yorumlamaktadır (Selznick, 1957).

Bu perspektiften bakıldığında başlarda stratejiye bakış açısı organizasyonun kendi ve çevresine ilişkin bilgi toplamını artırmak ve ortaya çıkarılan duruma ilişkin içsel ve dışsal durumun birbirine uyumlu hale getirilmesinin sağlanmasını gerektiren uygulamalardan ibarettir. Bir organizasyonel fit olma durumudur (Chandler, 1962).

Organizasyonun kendisini ve çevresini anlamasını daha sonra da buna uygun yapı ve işleyişini uyumlandırması ve bunu yaparken izleyeceği yolun organizasyonun stratejisini şekillendireceği görüşlerinin hâkim olduğu 60'lı yıllardan sonra takip eden on yıllık süreçte birçok araştırmacı stratejiye farklı tanımlamalar getirmiştir (Boxall, 1996). Bu durumun organizasyonları başarıya götüreceğine inanılan yaklaşımların sayısına olumlu etki yaptığı değerlendirilmektedir. Bu çeşitlenen tanımlara kısaca değinildiğinde strateji kavramı; organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyduğu kaynakların temin ve kullanımlarının nasıl olması ve dışsal ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerektiğine verilen cevap olarak ifade edilmektedir. Bu haliyle kaynak temelli perspektifle yapılan tanımda Hofer ve Schendel organizasyonlar için kritik hususu kaynakların yönetimi olarak ifade etmiş olup stratejiyi de en önemli unsura ilişkin tasarrufların tamamı olarak adlandırmışlardır (Hofer ve Schendel, 1978).

Başka bir strateji tanımı da iktisadi bakış açısı ile şekillenmiştir. Organizasyonların ekonomik karlılıklarını artırmak ve bunu sürdürülebilir kılmak için yeni fırsatlar oluşturmaları ya da oluşan durumların organizasyona hizmet etmesini sağlamak maksadıyla adapte olmayı seçmeleri, stratejilerinin sonucudur (Rumelt, 1980). İktisadi bakış açısıyla organizasyonların

varlıklarının temellendirilmeye çalışılmasının ardından elbette kritik husus olarak görülen ve değer yaratan unsurlar üzerinden hareket planlarının oluşturulması ve bu durumun strateji kavramı ile açıklanması strateji kavramının ne kadar önemli algılandığına ilişkin imaları barındırmaktadır (Rumelt, 1987).

Temel yetkinliklerine odaklanarak organizasyonların avantajlı durumlar oluşturabileceğini ifade eden görüş çerçevesinde bakıldığında strateji; organizasyon için değer yaratan unsurların belirlenmesi ve bu kritik başarı faktörlerinin daha fazla önem arz ettiği senaryoların oluşturulup sürdürülmesini kapsayan planlı faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990).

Mintzberg, özü gereği insanoğlunun karşılaştığı durumları anlamlandırmak ve muğlak olan tüm durumları belirginleştirmek adına sürekli olarak tanımlamalar yapma hevesinde olduğunu ifade etmektedir (1978). Fakat Mintzberg'e göre strateji basit ve dar kapsamlı bir tanımlamaya doğası gereği uygun değildir. Bu bağlamda kapsamlı bir tanıma gidilmesi gerektiğini ifade eden Mintzberg stratejinin üç kavramdan etkilendiğini ifade etmiştir (Çubukçu, 2019).

- **Çevre:** Sürekli düzensiz şekilde değişen ve organizasyonun faaliyetlerinde uzun vadeli planlamaların isabet oranını düşüren süresiz ve geniş bir yapı olarak ifade edilmektedir.
- **Bürokrasi:** Çevrenin sürekli değişmesine rağmen istikrarlı ve kararlı bir biçimde organizasyonun yürütülmesinin anahtarı olarak ifade edilmektedir. Özellikle liderlikle beraber çalışacağı vurgulanmaktadır.
- **Liderlik:** Değişen çevresel koşullar ve organizasyonun faaliyet sistemlerinin senkronunu sağlayan aktör olarak ifade edilmektedir.

Bu bağlamda strateji; liderliğin hızlandırıcı etkisinden faydalanarak, bürokrasinin momentumundan maksimum verim elde edilerek, faaliyet gösterilen çevrede proaktif biçimde değişen çevrenin kurallarını yeniden oluşturmaya imkân verir. Bundan ayrı olarak organizasyon reaktif davransa dahi organizasyona çabucak adapte olabilme yetkinliği sağlayan davranış setleridir (Mintzberg, 1978).

Michael Porter stratejik yönetim alanında büyük ilgi çeken eserinde; stratejilerin “ne olduğu” değil “ne olması gerektiği” yönüne odaklanılması gerektiğini ifade etmiştir. Porter için kendinden önce yapılan çalışmalarda çevreyi ve organizasyonu anlama, bir kalıba sokma çabası ve sadece var olan duruma ilişkin bir konum elde etmeye odaklanılmaktadır.

Fakat Porter gelecekte arzu edilen noktaya ulaşmaya ilişkin organizasyonların seçebileceği sadece üç stratejinin varlığından bahsetmektedir. Bu araştırmanın da konusu olan stratejiler;

- Maliyet liderliği stratejisi
- Farklılaşma stratejisi
- Odaklanma stratejisidir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde detaylı olarak ifade edilecek olan bu kavramlar organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurması ve faaliyet gösterilen çevrede avantajlı konumda bulunmasına ilişkin faydalar sağlayacağından bahsedilmektedir (Porter, 1980; 1985).

1.1.1.2. Önemi

Sürekli değişen çevresel koşullar organizasyonların; sürekliliklerine tehdit olacak zorlu durumlarla yüzleşmesini zorunlu kılabilir. Stratejisini oluşturmamış olan bir organizasyon hedeflerine ulaşmak için gitmesi gereken yolda pusulasını kaybetmiş gibidir. Kısa süreli rutinler organizasyonun başarılı bir gelecek inşa etmesine imkân tanımamaktadır (Çevik, 2001).

Strateji; organizasyonların karmaşıklaşan çevrede ve uyum sağlama kabiliyetlerini artırmakla beraber zaman içerisinde yapısal büyümeleri ya da faaliyetlerinin karmaşıklaşması ile eşgüdümü zorlaşan fonksiyonlarının bir arada bir harmoni yakalaması için önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir. Olası eksikliğinde ya da yanlış kurgulanması durumunda organizasyonun fonksiyonlarının bütünselliğini kaybetmesine ve organizasyonun olası bir sonuna zemin hazırlamaktadır (Özer, 2015).

Strateji oluşturma süreci doğru kurgulandığı takdirde organizasyonların ani değişimlere ayak uydurma ya da değişim önderi olma avantajını ellerinde buldurmalarına imkân yaratabilmektedir. Bu durum organizasyonları daha esnek ve daha dayanıklı hale getirebilmektedir. Özellikle günümüzde artan rekabet şiddeti ve faaliyet çevresinde sayıca artan rakipler ile ânın kurtarılması ya da hedefsiz hareket edilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda olumsuz sonuçları barındırabilmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Organizasyonlar, stratejilerini oluşturduklarında, organizasyonun tüm fonksiyonlarının işleyişinden sorumlu olan bireylerce süreçleri yönetilir. Bu esnada belirlenen strateji çalışanların da organizasyonun vizyonunu anlamasında faydalı olmaktadır. Bu sayede çalışanlar organizasyonun ileride ne tür bir konumda olmak istediğini anlayacak ve buna uygun hareket edebileceklerdir. Fakat stratejilerinin oluşturulmadığı ya

da doğru ifade edilmediği koşullarda vizyonu anlamak zorlaşacağı gibi aynı zamanda vizyonu gerçekleştirmek hususu da güçleşebilecektir (Olson vd., 2005).

Görüldüğü üzere organizasyonlar için stratejini doğru oluşturulması bir tarafta dursun bunun bir ihtiyaç olarak görülmesinin temel sebebi stratejiyi organizasyonların varlıkları ve sürdürülebilirlikleri ile doğrudan ilişkili görmelerinden ileri gelmektedir (Özer, 2011).

1.1.2. Felsefesi ve Kapsamı

Organizasyonların başarılı olabilmesi için günümüz koşullarında sadece dışsal analizler ya da içsel analizlerin verdikleri sonuçlara bağımlı olmamaktadır. Bunların yanında uygulanan stratejilerin de hangi oranda doğrulukla yapılıp yapılmadığı da önem arz etmektedir. Stratejinin organizasyondaki anlamının, tarihsel süreçte organizasyonlara bakış açısının değişkenliğiyle beraber, değişim gösterdiği gözlemlenmektedir (Grant, 2010). İlk dönemlerde finansal perspektif ön plandayken strateji kavramı farklı temellere dayandırılmış kurumsal yapının önemine odaklanıldığı dönemlerde de bu eksene kaymıştır. Bu bağlamda, çalışmanın devam eden bölümünde değişen koşullar ve perspektifler doğrultusunda stratejinin felsefesi ve kapsamından bahsedilecektir.

1.1.2.1. Felsefesi

Maraton Savaşından günümüze kadar strateji kavramı pek çok kez farklı disiplinlerde kullanılmıştır. Kavramı tanımlamak için kullanılan kelimeler her defasında değiştirilmiş olsa da kavramın değeri konusunda hiçbir alanda bir eksilme meydana gelmemiştir (Hambrick, 1982).

Farklı tanımlar yapılsa da strateji kavramı ilişkilendirildiği her konunun daha önemli algılanmasına sebep olmaktadır (Bahar, 2013). Bu bağlamda stratejik yönetim alanında önemli olarak algılanan konuları görmek hem de yeniden ifade edilen strateji perspektiflerini ayrı ayrı sıralamanın strateji olgusunu anlamada faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

1950'ler organizasyonların finansal tablolarının ön planda olduğu ve bütçeleme, gelir-gider dengelerinin hassasiyetle üzerinde durulduğu savaş sonrası dönemi olarak ele alınmaktadır. Bu dönemde stratejiye bakış; rakiplere oranla avantaj sunan finansal kontrol ve organizasyonu olumsuz bir yola sürüklemeyecek bütçeleme faaliyetleri olarak kıymetlendirilmektedir (Penrose, 1959).

1960'lı yıllarda kurumsal bir yapı olarak organizasyonun sadece yönetim ve finans dengesinden ibaret olmadığı düşüncesinden hareketle kurumsal planlama süreçlerine ilişkin stratejik bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu dönemde dikkat edilmesi gereken husus artık yakın

geleceğin bir projeksiyonunun oluşturulması ya da anlık bir finansal analizden daha ötesi olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca, orta ve uzun vade planların gerektiğine vurgu yapılmaktadır. İlgilili dönemde ek olarak, biçimsel planlama ve planlamanın stratejinin kendisi olduğuna dair görüşler hakimdir. Faaliyetlerin ve stratejilerin de planlar doğrultusunda çeşitlendirilmesi arayışı söz konusu olmuştur (Grant, 2010).

1970'lerde artan rekabet şiddeti ve yeni pazar arayışları önem kazanmaktadır. Organizasyonlar için talep yaratmak önemlidir ve talep yaratmak için yapılan uygulamaların bütünü de stratejinin kendisidir. Bu bağlamda strateji felsefesinde öne çıkan hususlar sektörlerin analiz edilmesi, pazarın bölümlere ayrılması ve bakir pazarların belirlenmesi, portföylerin oluşturulmasıdır (Drucker, 1946).

1980 yılı geldiğinde Michael Porter öncülüğünde stratejik yönetim konusunda bir sıçrama yaşandı. Strateji yalnızca analiz yapmak ve anlık duruma göre hamle yapmak değil, elde edilen verilerin bütününden bir sinerji ile uzun dönemli rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri seçmektir. Kaynak ve yeteneklerin analizi, paydaşlardan alınan destek ve iş birlikleri ile pazarlarda güçlü konumlar elde etme konusu öne çıkmıştır (Grant, 2010).

1990'larda strateji, yeni iş modelleri oluşturma şeklinde algılanmaktadır. Ayrıca strateji, teknolojinin baş döndürücü hızlarla gelişmesinden kaynaklanan yüksek değer yaratabilme gücünden optimum düzeyde faydalanmak şeklinde algılanmaktadır (Jänicke ve Jacob, 2009).

Yeni bin yıla girişle birlikte daha fazla sosyal sorumluluk, iş etiği ve iş standartlarıyla beraber oluşturulan şiddetli rekabetle baş edebilmek, uluslararası düşünebilmek ve her pazarı doğru değerlendirebilmek adına yapılması gerekenler stratejiye bakışın geldiği son haldir (Grant, 2010).

1.1.2.2. Kapsamı

Organizasyonlarda stratejinin kapsamına giren hususlar aşağıdaki gibi şekillenmektedir:

- Organizasyonun kendisi,
- Organizasyonun vizyonu,
- Organizasyonun üst yönetim kurulu yöneticileri ve paydaşları,
- Organizasyondaki hat yöneticileri ve işgörenlerin kalını,
- Organizasyonun faaliyetlerini icra edeceği iş çevresi,
- Organizasyonun faaliyet gösterdiği siyasi çevre,
- Organizasyonda kabul gören iş metotları,

- Organizasyonun olası değişimleri karşılmasına ilişkin esneklikleri ve yapısı,
- Yeni iş standartlarına erişim ve yeniden mühendislik uygulamaları,
- İş ortaklıkları, güç birleşim metotları,
- Kaynaklara erişime ilişkin uygulanan metotlar,
- Hedef pazarlar ve talep yaratılması konuları.

1.1.3. Amaçları

Strateji, organizasyonları aşağıdaki amaçlara ulaşmaya yönlendirir:

- Organizasyonların, kendi yapısal koşullarına en uygun hareket tarzlarını ortaya koymak (Chandler, 1962),
- Organizasyonların, varlıklarının devamlılığı için en uygun büyüklüğün belirlenmesini sağlamak (Penrose, 1959),
- Organizasyonlar için kıymetli olan kaynakların etkin kullanımına ilişkin yol ve yöntemlerin belirlenmesini sağlamak (Wernerfelt, 1984).
- Organizasyonlar için dış ya da iç kaynak kullanımlarından hangisinin daha yararlı olacağını belirleyebilmek ve belirlenen duruma uygun hareket tarzlarının oluşturmak (Porter, 1981).
- Rekabet koşullarına uygun hazırlıkları yapabilmek (Porter, 1980).
- Faaliyet gösterilecek pazar ya da pazarları belirleyebilmek ve bu pazarlarda sürdürülebilir üstünlükler elde etmek (Porter, 1980).
- Talep yaratılacak hedef kitleyi belirleyebilmek ve yaratılan talepten sürdürülebilir üstünlükler elde etmek (Porter, 1980).
- Organizasyonun bütün fonksiyonlarını eşgüdümlü ve ortak tek amaca uygun harekete geçirecek davranış setlerini oluşturmak (Drucker, 1946).
- Hangi ayırt edici yetkinliklerin üzerine odaklanılarak değer yaratılacağını ortaya koymak ve bunun üzerine izlenecek yolu anlaşılır biçimde organizasyona benimsetmek (Prahalad ve Hamel, 1990).
- Organizasyonların yeni pazarlara girme isteklerine ilişkin hareket planları oluşturmasını sağlamak (Schoemaker, 1990).

1.2. Strateji Düzeyleri

Organizasyon içinde işleyişten sorumlu farklı yönetim düzeyleri mevcuttur. Organizasyonun vizyonuyla örtüşecek şekilde belirlenmiş bir strateji seçilmiş olsa dahi organizasyonda yer alan farklı yönetim düzeylerinin kendi görev kapsamaları ile uyum

gösteren alt stratejiler belirlenmeli ve uygulanmalıdır (Bal, 2011). Her alt birimin, organizasyonun hedefine ulaşması için kendi üzerine düşen uygulamaları organizasyonun etik kodları ile çelişmeyecek şekilde sürdürmesi beklenmektedir (Mele ve Guillen, 2006). Bu durum ise, değişen yönetim düzeyleri için değişik amaçlar ve perspektifleri barındıran strateji yaklaşımlarının varlığına vurgu yapmaktadır (Bedük vd., 2011).

Bu sebeple organizasyonların çeşitli yönetim düzeylerince hazırlanan ve farklı amaçları gerçekleştirmeye yarayan bu strateji düzenleri üç başlık altında incelenecektir. Bu üç başlık aşağıdaki gibidir:

- Kurumsal stratejiler; üst yönetimin kapsamına giren stratejilerdir.
- İş yönetim ya da rekabet stratejileri; temel iş birimleri ya da orta düzey yönetim kurullarınca belirlenen ve uygulanan stratejilerdir.
- Fonksiyonel ya da işlevsel stratejiler ki bu stratejik düzey en alt yönetim düzeylerince takip edilen stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2014).

1.2.1. Kurumsal Stratejiler

Organizasyonlar uzak gelecekte olmak istedikleri konumu önceden belirlemek isterler ve bu amaçla üst yönetim kurullarınca ve zaman zaman paydaşlarının da katılımlarıyla vizyonlarını şekillendirirler (Bircan, 2002). Organizasyonlar vizyonları doğrultusunda bir rota planlarlar ve bu rotanın mümkün kıldığı ölçüde başarıya ulaşmayı arzularlar. Bu amaçlarına ulaşmak için planladıkları rotayı doğru seyretmelerini sağlayan hareket planları stratejilerinin ürünüdür (Bilge ve Bal, 2012). Bu stratejilerin amacı uzun dönemde hedeflere ulaşabilmek ve bu esnada süreç içerisinde sürdürülebilir rekabet üstünlükleri elde etmektir. Bu bağlamda organizasyonların hangi alanlarda faaliyetlerini şekillendirecekleri ya da hangi alanlardan uzaklaşmaları gerektiğiyle ilgili isabetli kararlar vermeleri gerekmektedir. Bu sayede uzun dönemde belirledikleri hedeflerine ulaşmalarında önlerinde problem kalmayacak hem de yönetim kurulu üyeleri ve paydaşların zihinlerinde herhangi bir muğlak kısım kalmaksızın öngördükleri şekilde geleceklerine yön verebileceklerdir (Hinggis ve Vincze, 1993).

Kurumsal stratejiler çeşitlendirme ve çekilme stratejisi olarak ikiye ayrılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014). Araştırmanın şimdiki bölümünde bu iki strateji açıklanacaktır.

Çeşitlendirme Stratejisi: Organizasyonun uzun dönemde üstünlükler elde etmesi ve bu üstünlükleri neticesinde faaliyet gösterdiği çevrede ortalamanın üzerinde bir getiriye sahip olması için üst yönetimce üstlenilen bir sorumluluk olarak çeşitlendirme stratejisi karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda üst yönetimden, organizasyonun hangi iş kollarında

faaliyet göstereceğini belirlemesi beklenmektedir. Bu sayede yeni ve yüksek karlılık vadeden ya da farklı bir iş kolunu destekler mahiyette olan bir alana girmek ortalamasının üzerinde bir karlılık getirerek organizasyonun uzun vadede sürdürülebilir rekabet üstünlükleri elde etmesini sağlayabilecektir (Thompson, 2001).

Organizasyonun mevcut faaliyetlerine ek olarak yeni iş alanlarına girmesini ifade eden bu çeşitlendirme stratejileri dört farklı şekilde icra edilebilmektedir. Bunlar; “tek işte yoğunlaşma, esas iş ağırlıklı çeşitlendirme, tek merkezli çeşitlendirme, kümelenmiş çeşitlendirme” olarak adlandırılmaktadır (Thompson ve Strickland, 2008; Ülgen ve Mirze, 2014: 223).

- **Tek işte yoğunlaşma;** gelirlerin tamamına yakınının tek bir iş kolundan geldiğini ifade etmektedir. Ana gelir kaynağının yanında küçük sayılabacak bir bölüm ile kazanç kaynağını çeşitlendiren organizasyonların faaliyetlerini ifade etmektedir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013).
- **Esas iş ağırlıklı çeşitlendirme stratejileri;** organizasyonun odaklandığı esas iş kolundan uzaklaşmaksızın yapılan çeşitlendirmeyi ifade etmektedir. Organizasyonun gelirlerinin üçte ikisinden fazlası esas işten gelirken kalan gelirlerin çeşitlendirilen iş kolundan elde edildiği durumları kapsamaktadır (Coşkun vd., 2013).
- **Tek merkezli çeşitlendirme stratejileri;** organizasyonun faaliyetlerinden kazandıklarının oranına bakıldığında esas işten elde edilen gelirin tüm gelire oranının üçte ikisi veya daha azı düzeyinde olduğu durumlardır. Bu çeşitlendirme stratejisinde esas işin gelir oranı düşmüş gibi gözükse de çeşitlendirilen yeni iş kollarının esas işle bağlantılı olması durumu söz konusudur. Bu sayede organizasyon gelir oranının büyük bir bölümünü tamamen yabancı olduğu bir alana kanalize etmemiş olur ve esas işten getirdikleri becerilerini ve yetkinliklerini yeni girdikleri iş kollarına aktarma imkânı bulurlar. Bu sayede hem riski azaltmış olurlar hem de sinerji yaratarak yeni iş koluna daha hızlı adapte olabilirler.
- **Kümelenmiş çeşitlendirme stratejileri;** tek merkezli çeşitlendirme stratejisinden birkaç temel farkla ayrılmaktadır. Gelir oranları ve esas işin ağırlık düzeyi benzerlik gösterse de yeni iş kolunun esas iş koluyla herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. Bu da organizasyonun esas iş kolundan getirdiği tecrübesi ve pazar gücünü kullanmasına imkân tanımamaktadır.

Fakat bu stratejinin de kendine has bazı avantajları mevcuttur. Yeni iş kolundan öğrenilenlerin organizasyona katacağı sinerji ve gelirlerin farklı iş kollarından gelmesi sebebiyle esas işin sorunsuzluğuna olan bağımlılık ortadan kalkabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014:223). Organizasyon yeni iş koluna girerken cazip bir pazar bulmuş ya da değişen tüketici eğilimlerine cevap vereceği şekilde konumlanmış olabilir bu da yüksek kar getirisi anlamına gelmektedir (Kandemir, 2015).

Çeşitlendirme stratejilerinin türü ne olursa olsun organizasyonda faaliyetlerin nicelik ve nitelik olarak artışını da beraberinde getireceği ve farklı iş alanlarını az ya da çok oranda organizasyon faaliyetlerine dâhil edeceğini ifade etmesinden ötürü organizasyonlarda büyüme ile ilişkilendirilmektedir (Dinçer, 1998).

Çeşitlendirme stratejisini ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi olarak iki ayrı kategoride değerlendirmenin mümkün olduğundan rahatlıkla söz edilebilmektedir yukarıda bahsi edilen esas işle ilişkili olma ya da olamama durumlarının kendi içlerinde çeşitli gerekçeleri mevcuttur. Kısaca onlara değinilecek olursa, ilişkili çeşitlendirme stratejisi için:

- İş birimlerinin aralarındaki ilişkilerden kaynaklanan tecrübe, bilgi ve ekipmanın sağladığı sinerji avantajından faydalanabilmek,
- Belli oranda nüfuz etme problemlerinin önüne geçecek kadar pazarda yaygın bir ağa sahip olmanın üstünlüklerinden faydalanmak,
- Yeni iş ve esas işin faaliyetlerinin ortak kısımları için yeni yatırım maliyetlerinden ya da sıfırdan yatırım maliyetlerinden kurtulmak,
- Esas iş esnasında geliştirilen ve organizasyona özgü olan örtük bilgi birikiminden yeni iş kolunda da faydalanabilmek,
- Yeni ve bağlantısız iş kolunun sebep olabileceği riskli durumlardan mümkün olduğunca kaçınmaktır (Dinçer, 1998).

İlişkisiz çeşitlendirme stratejisi için gerekçeler ise;

- Esas işin sağladığı getirinin yeterli gelmemesi ya da esas işle ilişkilendirilecek iş kolunun cazip olmaması,
- Ek gelir alanlarına girilerek tek iş eksenli olası krizleri farklı iş kollarından faydalanarak aşma eğilimleri,
- Devletin sağladığı olası cazip teşviklerden faydalanma istekleri olarak ifade edilmektedir (Cömertpay, 2006; Ülgen ve Mirze, 2014).

Çekilme Stratejisi: Organizasyonların üst yönetimlerince belirlenen bir diğer stratejide çekilme stratejileridir. Bu stratejileri bir iş kolundan tüm hatlarıyla ya da belli bölümleri kapsayacak şekilde çıkmayı seçmiş organizasyonların hareket tarzlarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014). Çeşitlendirmenin tam tersi gibi algılansa da tam olarak negatif bir tanım yapmak çekilme stratejisinin eksik yorumlanmasının bir sonucudur (Doğan, 2003). Elbette organizasyonun faaliyet gösterdiği bir iş kolundan tamamen ya da kısmen çekilerek tüm operasyonlarını ya da bir kısmını durdurma kararı alması özellikle tasarruf amaçlı temellere dayandırılmakla beraber çeşitlendirmenin tam tersi olan küçülme ile ilişkilendirilmektedir (Kandemir, 2015).

Bu kısma anlatılanlardan hareketle büyüme stratejisinin tersi gibi algılansa da zaman zaman çekilme stratejileri organizasyonların daha güçlü girmek istedikleri bir iş koluna finansal kaynak ya da insan kaynağı yaratmak için seçmiş oldukları hareket tarzları olabilmektedir. Bu durum çekilmeyi küçülme olarak algılanmaktan uzaklaştırarak ve olumsuz algının da önüne geçebilecektir (Coşkun vd., 2013). Çekilme stratejileri de tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri olarak üç başlık altında sıralanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014).

1.2.2. İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri

İş yönetim ya da bir diğer adıyla rekabet stratejileri organizasyonun günlük faaliyetlerini, içinde buldukları pazardaki mevcut rakipleri ve olası rakipleri ile ilişkilerini içine alan konuları içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2014). Organizasyonun uzun dönemli planlarına ilişkin yürüttüğü stratejilerin yanında orta ölçekte devam ettirmesi gereken mevcut işlerini kapsar nitelikte stratejileri de oluşturması gerekmektedir ki bu sayede mevcut faaliyetlerinde de ortalamanın üstünde kar elde edebilsin. Organizasyonun bu bağlamda dikkate alması gereken hususları Michael Porter beş başlık altında toplamış ve bunlara rekabeti etkileyen beş güç adını vermiştir. Porter'ın beş güç modelinde ifade ettiği unsurlar;

- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti
- Olası rakiplerin tehdidi
- İkame ürünlerin tehdidi olarak sıralanmaktadır (Porter, 1985).

Rekabet stratejileri olarak yine Porter üç farklı yaklaşımdan birinin benimsenerek organizasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebileceğini ifade etmiştir. Bu

bağlamda organizasyonların aşağıdaki üç stratejiden birini seçerek avantajlı konum elde edebileceğinden bahsedilmektedir.

- Maliyet liderliği stratejisi
- Farklılaşma stratejisi
- Odaklanma stratejisi; belli bir ürün gamına odaklanma, belli bir pazara odaklanma, birçok müşterinin dar pazarda birçok talebine odaklanma (Porter, 1980).

Bu kavramlar çalışmanın üçüncü bölümünde daha detaylı olarak ele alınacaktır. Şimdi bir alt seviyenin kapsamına giren stratejilerden bahsedilecektir.

1.2.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler

Organizasyonların üst yönetim kurullarınca alınan kararlar neticesinde uzun dönemli planlar ve stratejiler oluşturulur fakat bu durum yukarıdan aşağıya tüm organizasyon için aynı sorumlulukları barındırmaz. Organizasyon içerisinde orta düzey ve altındaki yöneticiler organizasyon vizyonuna uygun ve belirlenen üst stratejiyle örtüşecek şekilde kendi operasyonlarını planlamalıdır aksi takdirde amaçlar alt düzeyde doğru algılanamayacak ve doğru uygulanamayacaktır. Organizasyonun üst yönetimi doğru adımlar atmaya odaklanırken üst yönetime uyumlanmaya çalışan bölümler ise planlamalarını en doğru şekilde koordine etmesi gerekmektedir (Pearce ve Robinson, 1994).

Organizasyonların hedeflerine giden yolda sahip oldukları tüm fonksiyonlar için ayrı stratejiler oluşturulmaktadır (Doğan, 2003). Organizasyonun üretim, lojistik, pazarlama, Ar-Ge gibi fonksiyonlarının her birinin kendi doğasının gereği stratejilere odaklanması gerekmektedir (Coşkun vd., 2013). Bu bağlamda fonksiyonlarının ayrı ayrı hedeflere göre durumdan çıkardıkları vazifelerine uygun biçimde izledikleri hareket tarzları da fonksiyonel stratejileri meydana getirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014).

İKİNCİ BÖLÜM

2. REKABET STRATEJİLERİ

Bu bölümde; öncelikle rekabet işletme yazınında ne ifade etmektedir, rekabet stratejilerinin kavramsal çerçevesi, felsefesi, amaçları ifade edilecektir. Sonrasında ise farklı rekabet stratejisi modellerinden bahsedilecektir. Bu bağlamda; kaynak temelli yaklaşım, Miles ve Snow'un rekabet stratejileri sınıflandırmaları, yeni endüstriyel organizasyon ve oyun teorisi, Mintzberg'in strateji yaklaşımı, Chandler'in strateji yaklaşımı, SCP ve Pazar süreç ekonomileri yaklaşımları sırasıyla kısaca ifade edilecektir. Bölümün en sonunda ise Porter'in rekabet stratejileri yaklaşımı ve strateji modeli detaylı bir biçimde ifade edilecektir.

2.1. Rekabetin Kavramsal Çerçevesi

Rekabet; göreceli olarak herkesin benzer koşullarda olduğu bir ortamda benzer hedeflere sahip ve benzer şartları karşılayan katılımcıların (Aydın, 2007), o ortam ve mücadele için belirlenmiş kuralların sınırlarının izin verdiği ölçüde çaba göstererek zirveye çıkmaya çabalaması durumudur (Koçyiğit, 2018).

Rekabet ayrıca bir mücadelede en başarılı olmak için sarf edilen efora karşılık gelmektedir [1]. Bir başka ifadeyle aynı çevrede faaliyet gösteren her organizasyona yetmesi mümkün olmayacak materyali bölüşürken rakiplere göre avantajlı olma ya da en büyük payı elde etmeye ilişkin gösterilen çabaların bütünüdür (Habtoor, Arshad ve Hassan, 2019).

İşletme yazınında rekabet kavramına ilişkin ifadelerle bakıldığında; rekabet, belirli bir zaman aralığında belli bir çevrenin imkân tanıdığı ölçüde herkesçe arzu edilen kaynakların en çoğuna ulaşma çabasıdır (Digman, 1990: 133). Ayrıca rekabet bir sektörün aktörleri arasında yaşanan üstünlük çabasında ortaya koyulan taktik mücadeledir (Grant, 2010). Bu mücadele esnasında aynı pazardan daha fazla fayda elde etmeyi arzulayan işletmeler sahip oldukları güçlü yanlarını, pazarın sunduğu fırsatlarla ne kadar iyi uyumlandırabilirlerse o kadar fazla rekabet avantajı elde etmiş olurlar (Grant, 2010:169). Daha yalın bir ifade olarak rekabet, işletmelerin rakiplerinden üstün olmak için farklı yaptıkları uygulamalardır (Porter, 1998).

Rekabet üstünlüğü kavramının tarihsel gelişim sürecine bakıldığında ilk adımların XIX. yy.'ın başlarına gitmek gerekmektedir (Topuz ve Coşkun, 2018). 1815 yılında Robert Torrens "mukayeseli masraf" teorisini ifade etmiştir ki bu daha sonra David Ricardo tarafından ifade edilen "karşılaştırmalı üstünlük" teorisine de bir kapı aralamıştır (Aldrich, 2004). Torrens ifade ettiği kavramın çerçevesini çizerken karşılaştırmalı üstünlük teorisine giriş yapmış olmasına rağmen ifade ettikleri, kurama yüzeysel bir dokunuştan öteye

geçmemiştir (Topuz ve Coşkun, 2018). Dönemin iktisatçılarından Adam Smith tarafından ifade edilen “mutlak üstünlük” teorisinde fark ettiği açıklar ve Torrens’ in derinlemesine ifade etmediği kavramlara vurgu yapan Ricardo “karşılaştırmalı üstünlük” kuramı ile fark ettiği tüm açıklara bir cevap vermeye çalışmıştır (Alexa, Toma, Serpe, 2013). Kısaca David Ricardo’nun ortaya koyduğu kuramı; bir ülkenin bir ürünü rekabette olduğu bir diğer ülkeye nispeten daha az kaynak kullanarak ya da daha az maliyetle üretebilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Robbins, 2005). Örnek olarak fındık üreten iki ülke ele alındığında A ülkesi B ülkesine oranla daha uygun iklim ve toprak koşullarına sahiptir ve bunun yanında üretimde yararlandığı iş gücünü de daha ucuza istihdam etmektedir. Bu koşullar altında A ülkesi avantajlı olduğu fındık üreticiliği işine odaklanacakken avantajının olmadığı ürünler için de daha uygun fiyatlara mal edebilen ülkelerden yararlanarak karını artıracaktır. A ülkesinin fındık ürünü üzerinden B ülkesine mutlak üstünlük sağladığı kabul görmektedir (Ricardo, 1821).

David Ricardo’ nun mukayeseli üstünlük kuramından sonra I. Dünya Savaşının hemen ardından takip eden yıllarda işletmeler “ölçek ekonomisi” kavramına odaklanarak rekabette avantaj elde etmeye çalışmışlardır (Kurt, 2015). Dönemin koşulları doğrultusunda savaş sonrası üretilebilecek tüm ürün veya hizmete talep yüksek olduğu için üretim yapısını büyüten ve rakiplerinden daha fazla mal veya hizmet üretebilen firmaların sahip olduğu birim başı üretim maliyetinden kaynaklanan bir rekabet avantajıdır (Ünlücan, 2004).

1933 yılına gelindiğinde rekabet yaklaşımlarına monopol pazar yapısını açıklamaya ilişkin ortaya koyulan kuramlardan olan Chamberlin’ in “monopollü rekabet modeli” araştırmacılar için köşe taşı kabul edilmiştir (Davut, 2002). Bu dönemde rekabet üretim koşullarına ilişkin rakip firmalardan daha avantajlı olmakla ilişkilendirilmektedir (Rothschild, 1987). Takip eden yaklaşık 40 yıllık dönemde üretim faaliyetlerine odaklanılmaktadır çünkü genel kanı üretilebilen her şey talep açığının karşılığıdır düşüncesidir (Kurt, 2015). Fakat 1970’ lere gelindiğinde sürecin yapısı ve koşulları değişti, artık üretilen her ürün üretim hızı ve miktarından ziyade firmanın içsel yetenekleri ve çevresel fırsatlara cevap verme kabiliyetiyle ilişkilendirilmekte ve kaynakların etkin kullanım yöntemlerine odaklanılmakta idi (Hofer ve Schendel, 1978).

Takip eden on yıllık dönemde özellikle 80’lerin başına kadar süreç kaynak kullanımının oluşturduğu rekabet avantajının yanına “ürün kalitesi”, “üretimden kaynaklanan hata payının düşürülmesi”, “maliyet ve fiyat avantajı elde etme” koşullarının da öne çıktığı bir dönem olarak ifade edilebilmektedir (Tokathoğlu, 1999). Bu dönemin

devamında 1980'lerin ortalarında hata payını düşürmek, maliyet liderliği avantajı elde etmek ya da ürünü emsallerinden farklılaştırmak çabası yüksek performans ile ilişkilendirilmiştir (Porter, 1985; Robbins, 2005; Won-Ju; 2019).

1990'lara gelindiğinde organizasyonlar için zaman kavramı rekabet avantajı yaratacak bir unsur, bir kaynak olarak değerlendirilmekte idi. Takip eden yıllarda zamanın çok daha stratejik bir unsur olduğuna ilişkin görüşlerin sayısı artmıştır (Yoshikuni ve Albertin 2018). Günümüze gelindiğinde rekabet stratejileri üzerine çokça çalışıldığı görülmektedir fakat her çalışmada rekabet edebilmenin farklı güzergâhları olduğunu ve farklı perspektiflerden bu güzergâhları açıklamayı hedeflenmiştir (Kurt, 2015). Çalışmanın devam eden kısmında rekabetin tanımı, önemi ve farklı bakış açılarıyla rekabet stratejisi modelleri ifade edilecektir.

2.1.1. Tanımı ve Önemi

Rekabet kavramının genel tanımı, anlamı, değişik bakış açılarıyla açıklanmasına ilişkin tanımları ve önemi bu kısımda incelenecektir

2.1.1.1. Tanımı

Rekabet farklı perspektiflerden ele alınabilen ve bakıldığı çevreye uyumlanacak şekilde farklı tanımlanabilen bir kavram olarak yazın tarihinde kendine yer bulmaktadır [2]. Farklı disiplinlerde farklı farklı şekillerde tanımlanan bu kavramın ele alınan her disiplinin doğasına ilişkin özgün bir tanımı olmakla beraber aslında ele alınan unsurlar o disipline has kavramlar olmakla beraber her seferinde etrafında dönülen yapı basittir. Örnek olarak herhangi bir disiplin alt metni olmaksızın Türk Dil Kurumu tarafından yapılan rekabet tanımı “aynı amacı güden kimseler arasında yarışma, çekişme ve yarış” şeklinde ifade edilmektedir [3].

Bu noktadan hareketle iktisat temelli bir perspektifle rekabet kavramı tanımlanacak olursa, ürün ya da hizmet pazarlamasının yapıldığı bir çevrede, faaliyette bulunan organizasyonlarca özgür bir biçimde alınan ekonomik kararlar doğrultusunda üstünlük elde etme mücadelesi ifadelerine rastlamak mümkündür [4].

Görüldüğü üzere iktisat temelli bakış açısında rekabet; rakiplere ekonomik boyutlarda üstünlük sağlayabilmek için girişilen stratejik güzergâh iken, bir spor organizasyonu için durum; rakiplerle mücadelede üstün olabilmek adına nitelikli sporcuların doğru kimyayla bir arada tutulmasından ibarettir (Ashton ve Morton, 2005).

Rekabet kavramının bilimsel çatısının kurulması süreci Adam Smith' le beraber bilimsel bir yapı haline gelmiştir. O dönemde bilimsel bir hal almakla beraber yine de karmaşık bir tanıma ihtiyaç duyulmamıştır (Chen, Lai ve Wen, 2006).

Rekabet her disiplin için elde edilmek istenen cazip unsurun mümkünse tamamı, değilse elde edilebilecek olanın maksimumuna sahip olabilme yarışıdır (Wang, 2014). Bunun yanında rekabeti tanımlarken dikkat edilmesi gereken unsurlar mevcuttur bunlar sıralanacak olursa en başta dikkat edilmesi gereken husus paylaşılan çevre, bu çevrenin bulunduğu sınırlı kaynak ve sınırlı ödül mevcudiyeti ve ayrıca tüm bunlara talip birden çok aday. Bütün bu unsurları hangi disiplin için tanım gerekirse onlara uyumlandırarak rekabeti ifade edebilmek mümkündür (Türkkan, 2001).

2.1.1.2. Önemi

Yukarıda rekabet kavramının tanımından bahsedilmekle beraber işletme yazınında organizasyonların rekabeti dönem dönem nasıl ele aldıklarına ilişkin kısaca bir derleme yapılmıştır. Rekabet etmek organizasyonlar için önem arz etmektedir (Wang, 2014).

Organizasyonlar XX. yy. başlarında rekabet için bir ya da birkaç rakibe odaklanıyorken ilerleyen dönemlerde rekabet eden organizasyon sayısı ile rekabetin şiddeti de artmıştır (Bahar, 2004). Günümüzde artan rekabet şiddeti ve çevresel koşullardaki değişimin hızı bir yana dursun, tüketicilerin artan ve öznelenen istekleri de organizasyonların rekabet ederken odaklanacakları konu sayısında artışa sebep olmaktadır (Fırat, 2004).

Küreselleşmenin getirisi olarak ifade edilen sınırların kalkmış olması ve farklı pazarlara rahatlıkla girebilme imkanlarını elde edebilen organizasyonların sayısının artması, sermayenin sürekli bir hareket halinde olması rekabette üstünlük sağlamayı organizasyonların devamlılığı için zaruri kılmaktadır (Wang ve Ghose, 2006).

Değişen koşullar organizasyonların aşağıda ifade edilen bazı hususlarla yüzleşmesine sebebiyet vermiştir;

- Globalleşmenin getirdiği sınırsızlık ve uzak coğrafyalardan gelen rakip organizasyonlar,
- Gelişen endüstriyel çevrelerin ortaya çıktıkları ilk döneme göre epeyce büyümesi neticesinde geleneksel noktada azalan büyüme hızı,
- İkame ürünler arasında gözle görülür farkların kalmaması neticesinde değişebilen tüketici alışkanlıkları,

- Tüketicilerin internet vb mecralar sayesinde birbirlerinden hızla etkilenebilmeleri ve beğenilerinin değişmesi,
- Organizasyonların değişen rekabet alanlarına adapte olabilmeleri,
- Standartlaşmış ve sıkıcı ürün ve hizmetlerin itiraz görmesi ve yaratıcı düşüncenin ön plana çıkması,
- Son tüketici ile iletişimde olmanın gerekliliği ve satış sonrası ilişkilerin yönetilmesine odaklanmak,
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sinerji yaratabilmek, olarak sıralamak mümkündür (Kavrakoğlu, Gedik, Balkır, 2002: 71).

Rekabet organizasyonlar için her zaman önemli olmakla beraber farklı dönemlerde farklı konular öncelik kazanmış ve organizasyonlar da bu öncelikler üzerinden stratejilerini belirlemeye önem vermişlerdir. Bunları kısaca ifade etmek gerekirse;

- 1960 ve takip eden on yıllık süreçte organizasyonlar başarılı olmak ve kendilerini de başarılı saymak için üretimde üstünlüğü elde tutmaya odaklanmışlardır. Özellikle savaş sonrası döneme denk geldiği için organizasyonlar üretebildikleri her türlü mal ve hizmeti satabilmekte idiler. Bu noktada da üretim üstünlüğünü elde eden pazarda rekabeti kazanmış oluyordu (Walter, Ritter, Gemunden, 2001).
- 1970'lere gelindiğinde sadece üretebiliyor olmak yetersiz kalmıştır (Kavrakoğlu vd., 2002). Bu dönemde önemli olan düşük maliyete üretebilmek olmuştur ki artık organizasyonların sayısı artmış ve maliyeti düşük tutabilenler rekabette üstün kalabilmişlerdir. Ayrıca bu dönemde üretilen ürünlerin özellikleri de önem kazanmıştır. Çünkü savaş sonrası dönemin getirdiği her şeye olan açlık ve iştahla tüketim süreci sonlanmıştı (Peteraf ve Bergen, 2003).
- 1980'lere gelindiğinde rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejilerinin odaklandıkları konular değişmiş ve derinleşmiştir. Takip eden yirmi yıllık süreçte kalite, yenilikçi yaklaşım, hizmet hızı ve farklılığı ile organizasyonun esnek faaliyet yürütebilmesi de kritik önem arz etmeye başlamıştır. Bu durum milenyuma kadar böyle devam etmiştir (Tekin ve Boztaş, 2004).
- Son 20 yıllık sürece bakıldığında ise tüm bu yukarıda ifade edilen unsurlar önemini yitirmeden devam ederken özellikle tüm süreçlerde üretim

süreçlerinde hatasızlık ve yönetimde yalınlık, daha hızlı hizmet ve esnek olabilmek gibi unsurlar da önem kazanmıştır (Tekin ve Boztaş, 2004).

Rekabet bu çerçevede değerlendirilirken aynı zamanda organizasyonlar için de kritik önem arz etmeye devam etmiştir. Bu sayede organizasyonlar etkin bir biçimde faaliyet yürütürken hem hedef pazarda ve hedef kitle üzerinde etkin olabilirken hem de bu hizmeti alan son tüketicinin faydayı maksimize etmesine imkân tanıyabilmektedir (Maier ve Remus, 2002).

Artan rekabet şiddeti organizasyonun çevreye olan etkisini azaltırken pozisyonunu korumak ve geliştirmek, yatırımının karşılığını en cazip şekilde alabilmek adına rakiplerinden üstün olmalarını gerektirmiştir (Walter vd, 2001). Çalışmanın devam eden bölümünde rekabet üstünlüğü kavramından bahsedilecektir.

2.1.2. Rekabet Üstünlüğü

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı organizasyonlar için kritik önem arz etmektedir. Organizasyonlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde bulundurmak isterler ve yazında kaynak temelli perspektifin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin yaklaşımlara kritik katkı yaptığı değerlendirilmektedir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999).

Organizasyonların hâlihazırdaki rakipleri ve olası rakiplerini geride bırakmak için ellerinde bulundurdukları kaynaklar ile değer yaratacak bir stratejiyi birleştirmek suretiyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedeflerler (Peteraf ve Bergen, 2003). Bu esnada rakipler bu stratejiyi uygulayan organizasyonu taklit edebilecek kaynaklara erişemez ya da stratejiyi sürdüremezse stratejiyi doğru yapan organizasyon sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ele geçirmiş olacaktır (Eren, 2013).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü tanımlanırken, yazında yer alan çalışmaların bir kısmında ifade edildiği üzere belli bir zaman aralığında bir organizasyonun diğerlerine üstünlük kurması değildir (Porter, 1985). Organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinden kasıt aylarca ya da yıllarca rakiplerinden daha üstün bir konumda bulunmaları değildir, organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde ettiği stratejisinin taklit edilip edilememesi ile ilişkilidir (Barney, 1989; Robbins ve Coulter, 2012). Zamanla ilişkilendirmek yanlış olacağı gibi zamansal düzlemin dönemlere ayrılması suretiyle organizasyonların birbirlerine üstünlük kurma stratejilerinin incelenmesi farklı çalışmaların konusunu teşkil etmektedir (Barney, 1991).

Rekabet üstünlüğü arayışı içine giren organizasyonlar zamansal bir kaygıdan ziyade kolay taklit edilemezlik arayışı içerisindeyler. Kimi zaman bu durum kaynaklara erişim ile

ilişkilendirilirken (Barney, 1986; Barney, 1995; Srivastava, Fahey, Christensen, 2001; Wernerfelt, 1984). Kimi zaman kaynakların sahipliklerine dayandırılmıştır (Wernerfelt, 1984; Barney, 2001a). Rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar, üretime ilişkin hammadde ihtiyacı olmanın ötesinde organizasyonun tesisleri, son tüketiciye ulaşım kanalları, teknolojik yapabilirlikleri ve tüm bunların işlemlerini takip ve kontrol edecek olan karar alma merci insan kaynağını da kapsamaktadır (Barney, 2001b; Srivastava vd., 2001; Wernerfelt, 1984). Rekabet üstünlüğüne ilişkin çalışmaların büyük bir kısmı kaynak temelli görüş ile açıklanmaya çalışılmış ve on yıllardır üstüne çalışmalar devam etmektedir (Wernerfelt, 2011).

Rekabet üstünlüğü yazınına bakıldığında iki temel görüş çerçevesinden açıklanmaya çalışıldığı görülebilmektedir. Bu iki ana akım sırasıyla;

- Kaynak temelli görüş,
- Endüstriyel organizasyon düşünceleridir.

Rekabet üstünlüğü kavramı açıklanmaya çalışılırken organizasyonun sahip olduğu temel yeteneklere bağlı olan üstünlüğe ilişkin araştırmalar yapılmıştır (Prahalad ve Hamel, 1990; Ljungquist, 2013). Aslına bakıldığında kaynak temelli yaklaşımın tanımladığı kaynakların irdelendiği bu çalışmalarda yeteneğin taklit edilemez olması sebebiyle organizasyona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü getireceğine ilişkin bir düşüncenin paylaşıldığı bakış açısı mevcuttur (Schaupp ve Virkkunen, 2017).

Organizasyonların kaynaklara ilişkin hassasiyetine odaklanarak açıklanmaya çalışılan rekabet üstünlüğü kavramının bir alternatifi de endüstriyel organizasyon perspektifinden gelmiştir (Learned vd., 1969). Bu görüşün temelleri endüstri iktisadı ile ilişkilidir. Bu bakış açısında temel yaklaşım rekabet üstünlüğünü oluşturacak olan hususların endüstrinin yapısı ile ilişkili olduğuna dair görüş hakimdir (Karacaoğlu, 2006).

Endüstri temelli yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü elde etmenin yolu cazip olan pazara girebilmekten geçmektedir. Kaynak temelli görüşe göre organizasyonun içsel güçlülükleri ya da zayıflıklarına odaklanılmakta iken endüstriyel organizasyon bakış açısına göre endüstriyel çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditlere odaklanmak ve koşulların cazibesine göre konumlanmak gerekmektedir (Porter, 1998; Karacaoğlu, 2006).

Rekabet üstünlüğüne ilişkin Michael Porter'ın ortaya koyduğu çözüm daha sonrasında kurucusu ve en büyük temsilcisi olduğu konumlandırma okulunun da temellerini teşkil etmiştir (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Tam olarak net bir organizasyonun içine kapalı kalma ve stratejileri içsel durumlara uygun oluşturma ya da tamamen endüstriyel

çevrenin verdikleri üzerinden hareket etmekten ziyade organizasyonun; analitik bir strateji oluşturma sürecinden sonra kendini doğru konumlandığı pazarda, doğru yetenekleri ile dışsal fırsatları değerlendirmesi ve olası tehditlerden kendini sakınmasının gerektiğini ifade eder (Mintzberg, 1987).

Porter'ın ifade ettiği rekabet stratejisi modeli ayrıca çalışmanın da temel aldığı bir kavram olarak çalışmanın devam eden kısmında detaylı bir biçimde ifade edilecektir. Fakat öncesinde rekabet stratejisi yazınında karşımıza çıkan farklı rekabet stratejisi modelleri kısaca ifade edilecektir.

2.2. Rekabet Stratejisi Modelleri

Organizasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için oluşturdukları stratejilerin başarıya ulaşp ulaşmaması konusundan önce stratejilerin kaynağının hangi görüş olduğu ve organizasyonun hangi perspektiften yönetileceği ile ilgilenilen bu bölümde işletme yazınında rekabet stratejilerinin hangi bakış açılarından beslenilerek oluşturulduğuna ilişkin açıklamalar yapılacaktır. Yazında bir araştırma yapıldığında belli ana akımlar çevresinde kümelenen çalışmalar görülmektedir. Çalışmanın devam eden kısmında kısaca;

- Kaynak Temelli Yaklaşım,
- Miles ve Snow' un Rekabet Stratejileri Sınıflandırması,
- Yeni Endüstriyel Organizasyon ve Oyun Teorisi,
- Mintzberg' in Strateji Yaklaşımı,
- Chandler' in Strateji Yaklaşımı,

Açıklanacak olup +sonrasında da çalışmada kabul edilen Porter'ın rekabet stratejisi yaklaşımı açıklanacaktır.

2.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

İlk olarak 1984 yılında Danimarkalı ekonomist ve yönetim, organizasyon kuramcısı Birger Wernerfelt tarafından yapılan bir çalışmada ifade edilen kaynak temelli görüş kısaca; organizasyonların rekabette sürdürülebilir üstünlük elde etmesi için üründen ziyade ürün için ihtiyaç duyulan her türlü kaynağa odaklanması gerektiği ifade edilmiştir (Wernerfelt, 1984). Wernerfelt' in ardından kaynak temelli yaklaşıma ilişkin Jay Barney (1986) ve Richard P. Rumelt (1987) bu bakış açısını destekler nitelikte ve kaynak temelli yaklaşımda köşe taşı niteliğinde çalışmalara imza atmışlardır.

Organizasyon sürdürülebilir üstünlük elde etmesi için mevcut pazarda ulaşabildiği kaynaklara odaklanmaktadır ki bu noktada Wernerfelt bu durumu uzun dönemde hangi

ürünün hangi kaynak ile üretilebileceği ve hangisinin uzun dönemde daha çok değer kazandıracağına değerlendirildiği “kaynak-ürün matrisi” ile hesaplamaya çalışmıştır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005).

Wernerfelt, organizasyonun güçlü olduğu ve zayıf olduğu parçalarına odaklanarak oluşturduğu strateji neticesinde başarıya ulaşacağını ifade eder (Priem ve Butler, 2001a; Reyhanoğlu ve Örs, 2005). Bu bağlamda organizasyon, güçlü olduğu taraflarına odaklı stratejiler oluştururken, öte yandan rakiplerinin de, kendisinin elinde tuttuğu kaynağa ulaşmalarına izin vermez. Bu sayede elde bulundurduğu kaynağın taklit edilemezliği ve tabii olarak ta kaynağın sağladığı çıktı ile faaliyet çevresinde rakipsiz olacaktır (Foss ve Knudsen, 2000). Kaynak tek olmamakla birlikte onlarca ürüne etki eden ve organizasyonun kontrolü altında olan kaynaklar diğer organizasyonları oyunun dışında bırakabilecektir (Priem ve Butler, 2001b).

Birçok ürüne etki eden kritik bir kaynak olacağı gibi onlarca kaynak gerektiren tek ve kritik bir ürün de organizasyona sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü getirebilecektir (Priem ve Butler, 2001b). Bu itibarla kaynak ile ürünü birbirinden bağımsız düşünmemek gerekmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım; kendi içerisinde de farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Temel olarak ortaya çıkışı itibarıyla yetkinlikler ve taklit edilmesi, ikame edilmesi mümkün olmayan yeteneklere ilişkin analiz yapılan çalışmalar alan yazında sıklıkla karşılaşılmaktadır (Schaupp ve Virkkunen, 2017). Bunun dışında iktisat bakış açısı ile çalışmalarını sürdüren araştırmacıların da bu bakış açısından istifade ettiği ve çalışmalarda sinerji yapıldığı gözlemlenmektedir ki ayrıca stratejik yönetim hususunda bilhassa çalışan araştırmacılar ile diyalogu neredeyse zaruri kılmaktadır (Mahoney ve Pandian, 1992).

Kaynak temelli bakış açısı performansla ilişkilendirilirken organizasyonun topyekün performansının, organizasyonun ulaşabildiği ve yönetebilip, işleyebildiği kaynaklarla ilişkili olduğu varsayımından hareket etmektedir (Wernerfelt, 1984). Yapılan çalışmalar irdelendiğinde özellikle 80’lerin başından sonra devam eden ilk yıllarda, organizasyonun performansının rakiplerinden daha yüksek olması, bulunduğu sektörde ihtiyaç duyulan kritik kaynaklara erişebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Foss ve Knudsen, 2000). Sahip olunan kritik kaynaklara diğerlerinin erişimi ne kadar zor olursa rekabet etme potansiyelleri o düzeyde düşük kabul edilmektedir (Priem ve Butler, 2001a; Wernerfelt, 1984).

Kaynak temelli yaklaşımın bakış açısına göre kaynaklar çeşitlenmektedir. Organizasyonun rekabet gücü elde ettiği bir kaynak; işgücü, sermaye (somut olmayan, örgüt

içerisindeki artımlı bilgi ve işgücünden elde edilen), arazi ve teçhizat, gibi birkaç başlık altında sıralayabilmek mümkündür (Kraaijenbrink, Spender, Groen, 2010). Ayrıca kaynakların sınıflanmasına ilişkin çalışmalar irdelendiğinde aşağıda ifade edildiği şekilde tasnif yapmak mümkündür.

- Finansal kaynaklar; dönen varlıklar arasındaki fark, kısa vadeli dış kaynak kullanımına ilişkin imkanların fazlalığı, paydaşlara yeni hisse senedi sunma potansiyeli, otofinansman gücü bu kaynak tipi içinde değerlendirilmektedir,
- Fiziksel kaynaklar; duran varlıklar, organizasyonun sahip olduğu tesisi ve benzeri maddi unsurlardır.
- İnsan kaynakları; özellikle artan sinerji gerekliliği ve yetenekli personele duyulan ihtiyaç neticesinde değer yaratabilen bilim insanları, girişimci ve yenilikçi, örtük bilgiye sahip tecrübeli her kademedeki personel bu kısımda değerlendirilmektedir
- Organizasyon kaynakları; örgütsel ilişkiler, örgüt içi bilgi paylaşımı ve öğrenilen kritik bilgi, ar-ge, grup dinamiği gibi unsurlardır.
- Teknolojik yetenekler; üretime ilişkin hususlarda kullanılabilen ve fark yaratan teknik teçhizatın kattıklarıdır. Bazen bir ürünü taklit edilemez kılacak bir üretim metodu elde edilmesine imkân sağlarken bazen de rakiplerden çok daha düşük maliyetlerle üretime imkân sağlar (Gibcus ve Kemp, 2003).

Yukarıda bahsi geçen kaynaklar sayesinde organizasyon rant elde etmektedir. Rant perspektifinden kaynak temelli model irdelendiği takdirde ilk olarak; rantın kıt olan değerli bir kaynağa sahip olunarak elde edilebilir olduğundan bahsedilir. Buna Ricardian rant denilmektedir. Değerli bir araziye, konum avantajına ya da patent ayrıcalığına sahip olmak bu rant türüne girer (Mahoney ve Pandian, 1992).

İkinci bir rant kavramı ise; tekel kiralaları, devletin koruması veya potansiyel rakiplerin sektöre girme ya da kaynaklara ulaşmada karşılaştığı engellerin yüksek olduğu durumlarda anlaşmalı düzenlemeler ile sağlanabilir (Schoemaker, 1990).

Üçüncü rant girişimci rantı olarak ifade edilen Schumpeteryan ranttır (Mahoney ve Pandian, 1992). Belirsiz/karmaşık bir ortamda risk alma ve girişimcilik anlayışıyla hareket edilmesi ve ilk olma avantajından da hareketle elde edilen rantın karşılığıdır. Girişimsel rant,

bilginin ifşa olması nedeniyle kendi doğasında var olan yıkıcı bir etkiyi de barındırır (Schumpeter, 1934, 1950).

Dördüncü rant türü ise rant benzeri “quasi-rent” kazançlardır. En iyi kaynak kullanımını değil de en iyi ikinci senaryonun gerçekleşip ortalamasının hemen üstünde bir karlılık elde edildiği durumu açıklar. Kendine has insan sermayesi, fiziksel sermaye ve adanmış varlıklardan elde edilir (Mahoney ve Pandian, 1992).

İfade edilen her rant türü, organizasyonu yorumlama biçimi bakımından değişse de her biri farklı perspektiflerden rekabette sürdürülebilir üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, organizasyonlar rant getirilerini, kaynaklarını etkin kullanabildikleri ölçüde elde edebileceklerdir (Aldemir, 2018).

Organizasyonun hangi kaynağı kritik olarak algıladığı ve stratejisini şekillendirdiği hususu çevre analizi ve organizasyonun yöneticilerinin yorumlama ve öngörme becerileri ile ilişkilendirilebilir. Alan yazında kaynak temelli yaklaşım kapsamında yöneticilerin karar süreçlerinden ve organizasyona etkilerinden çok bahsedilmesinde yöneticilerin kaynaklara ilişkin karar verme merci olduğuna vurgulara rastlamak mümkündür (Kraaijenbrink vd., 2010). Genel olarak kaynak temelli görüş desteklediği kadar eleştirilerin de odağı olmuştur. Bu eleştirilere kısaca değinilecek olursa;

- Yöneticilerden pek bahsedilmemektedir; elbette her kuram yönetsel hamlelerin gölgesinde olmak zorunda değildir fakat yönetsel bazı imalardan bahsedilmemesi konusu eleştirilmesine sebep olmaktadır (Kraaijenbrink vd., 2010).
- Kaynak tabanlı bakış açısı çok matematiksel ve mekanik olmakla eleştirilmektedir. Hesap yapılmadan organizasyonlar yönetilemez ama tek başına hesaba odaklanılarak da yönetilemez insan doğası gereği bu durum matematiğin ötesindedir fikrinden hareket edilmektedir (Hodgson, 2008).
- Kaynak temelli görüş çok kısıtlı olmakla eleştirilmektedir. Yeni başlayan firmalar, küçük şirketler ve küçük pazarlar için kolaylık sağlamakla beraber tahmin etmenin güç olduğu çalkantılı çevreler için uygun olmadığı değerlendirilmektedir (Kraaijenbrink ve Wijnhoven, 2008).
- Kaynak temelli görüşle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurmak neredeyse ulaşılamaz düzeydedir görüşü mevcuttur. Özellikle hiçbir üstünlüğün sonsuza kadar sürdürülemeyeceği ve rakiplerce kopyalanabileceği görüşü ifade edilmektedir. Birleşmeler ve satın almalar yoluyla firmadan bir başka

firmaya aktarılabilecek yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sonlandırabileceği ifade edilmektedir (Holcomb, Holmes, Connelly, 2009).

- Kaynak temelli görüş, tam olarak firma teorisi olmaması hususunda eleştirilmektedir. Firmaların neden var olduklarına ya da neden varlıklarını sürdürdüklerini açıklamaktan ziyade sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için gereken koşullara ilişkin imalarda bulunmaktadır (Hodgson, 2008).
- Her şey kaynak olabilir şekilde tanımlanmaktadır ve bu durum eleştirilmektedir. Hangi kaynağın ne oranda katkı verdiği ve ne kadar hayati olabileceğine ilişkin bir görüş birliğine ulaşılmamış olması da ayrı bir eleştiri konusu olarak ifade edilmektedir (Kraaijenbrink vd., 2010).

2.2.2. Miles ve Snow' un Rekabet Stratejileri Sınıflandırması

İşletme alan yazınında rekabet stratejilerine ilişkin farklı bir tipoloji olarak ifade edilen yaklaşım ile, organizasyonların uyguladıkları amaçlanmış stratejiler tanımlamaya çalışılmıştır (Hatipoğlu, 2011). Daha sonra Miles ve Snow tipolojisi olarak işletme yazınında çokça destek alan, 1978 yılında dört araştırmacının ortaya koyduğu çalışmada dört farklı stratejiden bahsedilmiştir (Miles, Snow, Meyer ve Coleman, 1978). Miles ve Snow'un çalışmasına ilişkin araştırmacıların bir kısmı tipolojinin kuramsal çerçevesine ilişkin çalışmalar ortaya koymuştur (Gibcus ve Kemp, 2003; Martins ve Kato, 2010; Zahra ve Pearce, 1990). Bir kısmı da kuramsal çerçevenin elverdiği ölçüde sahada uygulayarak çıktılarını değerlendirmişlerdir (Bustmam ve Pech, 2016).

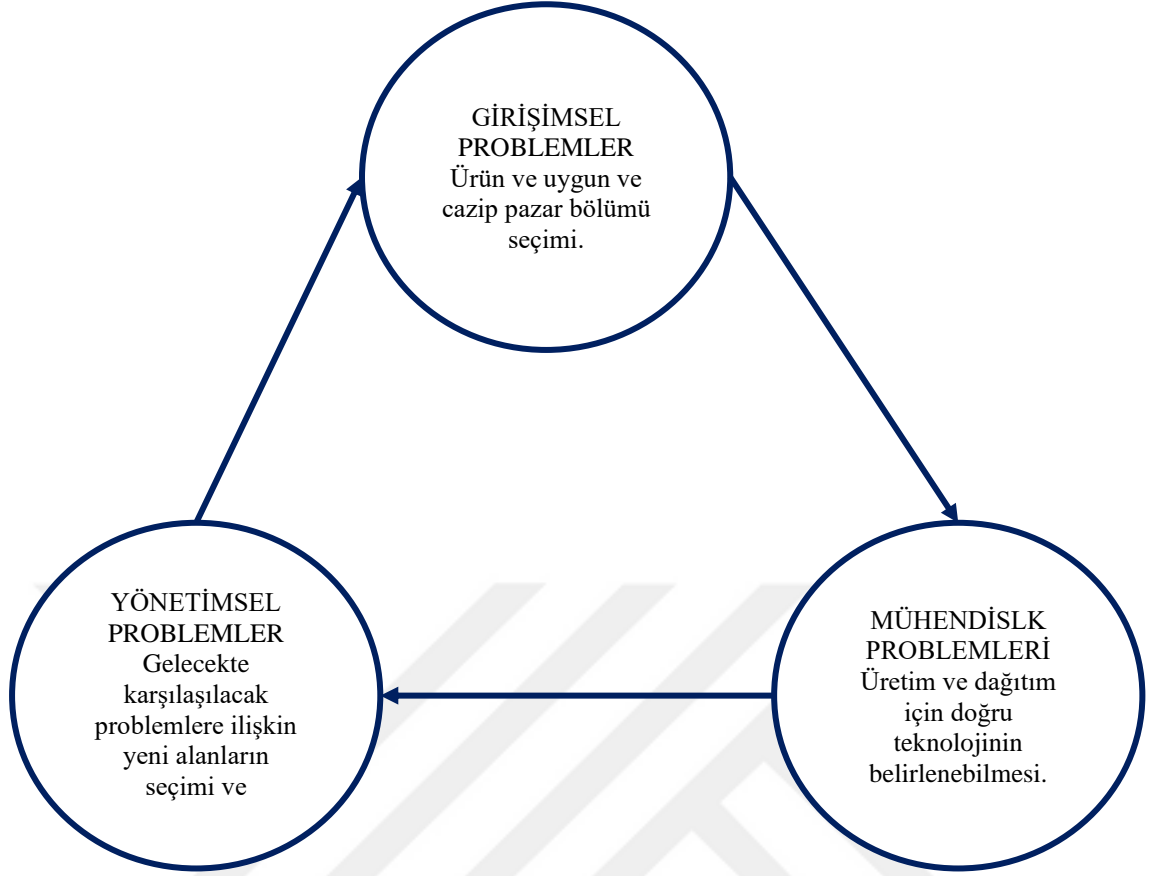
Miles ve Snow tipolojisi, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren organizasyonlarda ortaya çıkan performans ile seçilen stratejinin ilişkisini ifade edebilmek için uygundur görüşü hakimdir (Anwar, Shah, Hasnu, 2016). Organizasyonlar bir amaç doğrultusunda bir araya gelip eşgüdümlü faaliyetleri yürüten örgütler olarak stratejiler geliştirir ve tüm bu süreçlerle uyumlu olacak performans elde etmek isterler (Bustmam ve Pech, 2016). Organizasyonlar yaşam döngülerinde sabit amaçlar ve sabit rekabet stratejileri ile yüksek performans elde etmekte güçlük çekebilirler (Özkara, 1999). Amaçların değişmesi durumunda hâlihazırda kullanılmakta olan rekabet stratejisi ilk belirlendiği an kadar fayda sağlamıyor olabilir (Harrigan, 2017). Stratejik değişimin zaruri oluşu hâlihazırda kullanılan kaynakların önemlerini ya da kullanım biçimlerini değiştirebileceği gibi kaynakların topyekün değişmesini de gerektirebilmektedir (Anwar vd., 2016).

Bütün bu değişimler organizasyonun bulunduğu ve rekabet etmek zorunda olduğu çevrenin değişim hızıyla ilişkilendirilmektedir. Igor Ansoff (1991); tarafından yapılan çevre tanımlarından yola çıkılarak organizasyonların çalkantı düzeyine göre stratejiler belirlenmeli, belirsizlik ve değişim hızı yükseldikçe esnek stratejiler seçilmelidir. Böylelikle zaruri olan stratejik değişime ayak uydurabilmiş olan organizasyonlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmiş olacaklardır (Burke, 2017).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinden bahsedilebilmesi için öncelikle değişen koşullara cevap verecek esnekliğin organizasyonda var olması gerekmektedir. Bu sayede değişen koşullara uygun biçimde karar alma mekanizması işleyecek ve yine esnek olan kaynak çeşitliliği üzerinden rakiplerle oluşturulan konum korunacak ya da organizasyon lehine değişmiş olacaktır. Bu bağlamda esnek olmak önem arz ederken kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği alan yazında sıklıkla karşılaşılan başlıklar olarak öne çıkmaktadır (Öcal ve Özkara, 2018; Sanchez, 1995; Zhou ve Wu, 2010).

Kaynak esnekliği; strateji oluşturmada farklı alternatifler için imkân sağlayan çeşitlenmiş ya da teknik önem arz eden kaynakları edinme ve kullanabilme kapasitesidir (Öcal ve Özkara, 2018; Zhou ve Wu, 2010). Koordinasyon esnekliği; eldeki kaynakların kullanımı ve gelecekte erişebilecekleri önemi fark edebilmek ve her dönem doğru ve etkin şekilde kullanabilmek durumunu ifade etmektedir (Sanchez, 1995).

Kaynak ve koordinasyon esnekliğinin imkân verdiği ölçüde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için belirlenen stratejiler organizasyonun stratejik duruşunu ifade etmektedir (Özkara, 2018). Miles ve Snow stratejik duruşa ilişkin önermelerden önce organizasyonun adaptasyonuna ilişkin üç farklı döngüden bahsederler (Aldemir, 2018). Bu döngü “uyum/adaptasyon döngüsü” olarak adlandırılır ve rekabetçi çevre uyumunu barındırır (Zhou ve Wu, 2010; Aldemir, 2018). Üç farklı problem ve bu problemlere verilen cevapları içermektedir. Miles ve Snow’un uyum/adaptasyon döngüsü ve çözümleri Şekil 1: Miles ve Snow uyum döngüsü’nde ifade edilmektedir.



Şekil 1. Miles ve Snow Uyum Döngüsü (Miles ve Snow, 1978; Öcal ve Özkara, 2018: 338).

Girişimsel problemler; organizasyonun faaliyet çevresinin belirlenmesi gibi bir hususu da kapsayacağı gibi, uzun zamandır faaliyet gösterdiği pazarda yenilikçi bir davranış sergileyerek rekabette üstünlüğü elde etmeyi hedefleyen organizasyonun da yüzleşmek zorunda olduğu birbirinden farklı çözümleri gerektiren problemleri ifade etmektedir (Öcal ve Özkara, 2018). Uzun vadeli planları doğrudan ilgilendiren bu durum çevre seçimi ve büyüme politikaları gibi hususları barındırmaktadır (Burke, 2017).

Mühendislik problemleri; girişimsel problemleri çözerken seçilen yaklaşımların hangi teknik altyapı ve iş şemalarını gerektirdiğini kapsar (Ghosal, 2003). Ne kadar karmaşık ve ne kadar esnek teknolojilerin ve iş akış şemalarının gerektiği gibi hususları barındırmaktadır (Parnel, 2016).

Yönetimsel problemler; diğer iki problemin çözümü esnasında karşılaşılan problemlerdir. Organizasyonun misyon, vizyon belirlemede ve hedef pazar ve hedef kitle belirlemede, uygun teknoloji ve uygun iş akış süreçlerinin belirlenmesinde doğrudan ilişkili olan kısmı ifade etmektedir (Ghosal, 2003). Bu bağlamda organizasyon şeması, insan

kaynağının doğru ve etkin kullanılması, karar mekanizmasının tesisi gibi konuları da barındırmaktadır (Miles vd., 1978).

Bu bağlamda organizasyonların problemlerini çözerken, dört farklı şekilde stratejilerini oluşturabilmeleri mümkündür. Bunlar;

- Savunmacı stratejileri,
- Öncü/atılğan stratejileri,
- Analizci stratejileri,
- Tepkici stratejilerdir (Miles ve Snow, 1978).

Dört farklı stratejik yöntemi sırasıyla açıklanacak olursa ilk olarak savunmacı strateji; kısıtlı bir alanda faaliyet gösteren organizasyonların benimsediği stratejilerdir (Miles ve Snow, 1978). Savunmacı stratejilere genellikle dar pazar yapısı içerisinde kısıtlı sayılabilecek bir ürün yelpazesinin olduğu durumlarda karşılaşılmaktadır (Ghosal, 2003). Yönetim kadrosu bu kısıtlı ve dar çevreye hâkim olduğu gibi aynı zamanda kısıtlı alanlarına ilişkin epeyce bilgilidirler. Yeni bir pazar arayışına girmeyen bu organizasyonlar mevcut iş akış şemaları, teknolojik altyapılarını çok uzun sürelerde değişmeksizin kullanmak eğilimindedirler (Parnel, 2016).

Savunmacı stratejiler, daha sonra anlatılacak olan öncü stratejilerin taban tabana zıt olan versiyonudur (Miles ve Snow, 1978). Özellikle dar ürün yelpazesinde uzmanlaşan organizasyon pazardaki konumunu güçlendirmek için konfor alanından taviz vermeden ve çok nadir olarak kendini değiştirmeyi planlayarak rutin faaliyetlerine devam etmektedir (Gibcus ve Kemp, 2003). Bu açıklamadan hareketle korkak stratejiler gibi bir düşünsel yanılığa kapılmamak gerekmektedir. Özellikle bu stratejileri benimseyen organizasyonlar elde ettikleri küçük alanı korumak ve mevcutlarından kayıp vermemek adına zaman zaman mevcut ve olası rakiplerine karşı agresif bir tutum sergileyebilmektedirler (Jusoh ve Parnell, 2008).

Öncü ya da atılğan stratejiler olarak tanımlanan stratejik yaklaşım ise; sürekli olarak yeni pazarların arayışında olup cazip fırsatların getireceği yüksek kazanç ile elde edebildikleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmak üzerine inşa edilmektedir (Pittino ve Visintin, 2009). Bu stratejik yaklaşımı benimseyen organizasyonlar sürekli yeni bir takım faaliyetlere giriştikleri için, kendilerine oranla durağan stratejilere tutunan rakiplerini değişime ve kendilerine ayak uydurmaya zorlarlar (Miles ve Snow, 1978).

Bu bağlamda değişim ajanı olarak endüstriyel çevrede kritik rol üstlenen öncü organizasyonlar, belli bir dar alanda uzmanlaşmanın getirisi olan bilgi birikimi ve tecrübe

faktörlerinden beslenemezler (Ghosal, 2003). Bu sebeple öncü organizasyonların verimlilik konusunda üst sıralarda olmadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Miles ve Snow, 1978). Öncü stratejilerin benimsenmesi halinde organizasyonlar; sürekli olarak yeni pazarlar ararken bir yandan da mevcut pazarı etkileyebilecek ürün değişimlerine odaklanmaktadırlar. Yönetmel yapılarında hantal, merkezileşmiş yapıdan çok esnek yapıyı tercih ederler ve rakip organizasyonlara göre nispi olarak daha fazla Ar-Ge faaliyeti harcaması yapmaları gerekmektedir (Desarbo, Di Benedetto, Sinha, 2005).

Miles ve Snow' un 1978 yılında tanımladığı bir diğer strateji ise analizci stratejidir. Bu stratejinin benimsenmesi halinde organizasyonlar yukarıda ifade edilmiş olan savunmacı ve öncü stratejileri eş güdümlü bir biçimde uygulamaya çalışır. Bu bağlamda yeni pazarlar aramanın yanında var olan pazardaki ürünleri geliştirerek olumlu farklılıklar yaratmak isterler. Bu esnada yeni pazarlara girmenin olası risklerini de ürün ya da hizmet çeşitlendirmek suretiyle ortadan kaldırmaya odaklanmaktadırlar (Hatipoğlu, 2011).

Analizci organizasyonlar agresif öncüler ile çok ihtiyatlı savunmacıların orta noktasında pozisyon alma eğilimindedirler. Tüm güçleriyle niş pazarlar yeni çevre ve ürün maceralarına girmekten ya da bir pazar, bir ürün gamı gibi kısıtlı alanlara angaje olmak yerine iki farklı bölgede farklı stratejiler sürdürmeyi seçerler (Miles ve Snow, 1978). Bu bağlamda yeni bir ürün ya da yeni bir endüstriyel çevreye giriş yaparken, öte yandan başarıya ulaşan ve umut vadeden bir ürün veya pazar çevresine ilişkin minimum maliyet, verimlilik hususlarına odaklanmaları mümkündür (Desarbo vd., 2005). Hem yenilikçi düşünebilen hem de iyi bir çevresel kıymetlendirme ile doğru bölüme odaklanarak tecrübe ve kurumsal yapılanma ile başarıya ulaşmayı hedefleyen organizasyon görünümü çizmektedirler (Badrinarayanan ve West, 2010).

Bu tarz organizasyonlar yapısal olarak hem esnek hem de koordine edilebilir şekilde inşa edilmelidir. Bir taraftan güçlü bir pazarlama yapısı oluşturulurken öte yandan Ar-Ge hususunda azami çaba gösterilmelidir. Analizci organizasyonlar hem esnek ve karmaşık teknolojilere hem de rutinleşmenin yoğun olduğu daha durağan teknolojilere sahip olabilmeli ve her ikisini de optimum düzeyde işletebilmelidir. Bu anlamda diğer yapılardan daha karmaşık ve sürdürülebilirliği daha zordur (Zinn, Spector, Weimer ve Mukamel, 2008).

Tepkici stratejileri benimseyen organizasyonlar genellikle yukarıda ifade edilen bütün stratejileri zaman zaman uygularken gözlemlenebilecek organizasyonlardır (Aldemir, 2018). Fakat bu organizasyonlar yanlış zamanda ya da yeterince olgunlaştırmadan bir

stratejiyi benimsedikleri durumlarda buldukları çevrede değişen koşullara sarsak adımlarla ayak uydurmaya çalışan bir profil çizebilmektedirler (Hatipoğlu, 2011).

Tepkisel organizasyonlar, özellikle açık olmayan hedefler ve muğlak stratejik yapı sebebiyle problem yaşamaya müsait bir görünüm çizerler. Yönetsel süreçler daha çok taklit etmeye odaklıdır (Gibcus ve Kemp, 2003). Değişen koşullar hazır olunmadan takip edilmeye çalışıldığı için özellikle açık bir iş modeli ya da odaklanılan bir birim ayrıca bulunmamaktadır (Desarbo vd., 2005). Stratejiler çevresel değişime göre farklılaşabildiği için zaman zaman organizasyona uyum göstermeyebilmektedir (Zinn vd., 2008). Ayrıca dışsal faktörlere bağlı oluşları bu organizasyonları kriz ortamlarında diğerlerinden daha güçlü sarsmaktadır (Gibcus ve Kemp, 2003).

Miles ve Snow' un rekabet strateji modeli yukarıda ifade edilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında yeni endüstriyel organizasyon ve oyun teorisi açıklanacaktır.

2.2.3. Yeni Endüstriyel Organizasyon ve Oyun Teorisi

Oyun teorisi; ekonomik rekabet, mücadele, seçimler gibi oyunla pek ilişkilendirilmeyen kavramların tam da oyunmuş gibi irdelenebileceği ve bu metafor yoluyla etkileşimlerin bilimsel bir düzlemde irdelenebileceği düşüncesinden hareketle ortaya koyulmuştur (McCain, 2010). Belirsizlik içerisinde karar vermek ve olan biteni bir düzene oturtmak suretiyle anlamlandırmaya çalışmak hem akademik çevrelerde tüm alanlardaki bilim insanları için bir çalışma konusu olmuş hem de birçok sektörde bizzat uygulayıcıların hayatta kalmasına ya da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine faydası olmuştur (Gächter, 2004:486)

Yeni endüstriyel yaklaşımda ise organizasyonların stratejik seçimleri ile oyun teorisi kuramı ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda oyun teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde organizasyonlar faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken diğer organizasyonlardan bağımsız değillerdir ve aynı oyun içinde yarışmakta olan oyuncudurlar (Myerson, 1999). Oyun teorisi gereği organizasyonlar kusursuz fırtına halleriyle her oyunda lehlerine sonuçlar elde edemezler ve Nash dengesi (Nash, 1950) çözümlerine giderler (Hatipoğlu, 2011).

Bu çerçevede kararlar bir aktörden çok daha fazlasını etkilemekle beraber kararların yükü itibarıyla karar alma mekanizmasına yaptığı baskı da o ölçüde şiddetlidir. Alınan kararlar karşılıklı sorumluluk ile birlikte karşılıklı etkilenmeyi de beraberinde getirecektir (Branderburger ve Nalebuff, 1995).

Bu bağlamda kendi aralarında karşılıklı olarak kendi lehlerine düşünüp, karar verip, uygulamak isteğinde olan organizasyonlar rasyonel bir düşünce tarzı ile birlikte optimum

sonuç elde edebildiği kararlara meyledeceklerdir (Hatipoğlu, 2011). Çalışmanın Michael Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejisinden ayrıldığı temel husus ise oyun teorisi organizasyonun sektörde olma ya da olmama kararına etki ederken Porter' ın yaklaşımında ise girip girmeme kararından ziyade girmiş olanların başarılarına ilişkin çok daha fazla detaya sahip analizlere dayandırılmasıdır (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

Bu stratejik yaklaşımda rakiplerle olan ilişkiler dengelenmek ve bulunulan pazarda tüm aktörler için olası en mükemmel stratejik hamleleri işletmek istenmektedir (Aiginger, 2014). Özellikle gelişen teknolojilerin de bir sonucu olarak organizasyonlar faaliyetlerini mükemmelleştirmek için ihtiyaç duydukları kritik bilgiye ulaşmakta 19. yüzyıldaki kadar güçlük çekmemektedir (Singh, 2016). Bu sebeple rekabette sürdürülebilir üstünlüğe ulaşmak geçmişteki kadar kolay olmamakta organizasyonlar birbirlerine daha hızlı eşbiçimlenebilmektedir (Rodrik, 2004). Bu durumda organizasyonlar karşılıklı olarak kendileri için en iyi olmasa da ulaşılabileceklerin en iyisini bulma ve uygulama eğiliminde olacaklardır. Kuram bu hususu oyun teorisi ile bağdaştırmakta ve günümüzün koşullarını dengede tutulması gereken, aktörleri organizasyonlar olan bir oyun olarak kıymetlendirmektedir (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

Endüstriyel organizasyon kuramlarının rekabet politikalarını oyun teorisi ile harmanlayan yeni endüstriyel organizasyon ve oyun teorisi kuramının ardından çalışmanın devam eden kısmında Mintzberg' in Stratejiye ilişkin yaklaşımından bahsedilecektir.

2.2.4. Mintzberg' in Strateji Yaklaşımı

Mintzberg ve arkadaşları 1998 yılında yapmış oldukları çalışmada, strateji kavramının karmaşık olduğunu ifade etmiş olup tıpkı bir safari turu kadar bilinmeyenlerle dolu şaşırtıcı bir doğasının olduğuna dair güçlü imalarda bulunmuşlardır (Mintzberg vd., 1998). Bu çalışmada stratejinin doğasına girmeden önce tanımlamak için fil metaforundan yararlanmışlardır. Bir kör eğer file yani stratejiye dokunacak olursa dokunduğu kısmında dair fikri oluşurken görmediği için dokunamadığı epeyce büyük bir bölümüne ilişkin sifıra yakın bilgisi olacaktır (Gibcus ve Kemp, 2003; Mintzberg vd., 1998). Kuyruğuna dokunan incecik solucan gibi diyecek hortumunu tutan bir yılan olduğunu zannedecek, dişini fark eden gergedanla kıyas yapacaktır. Bu bağlamda strateji farklı derinliklerde farklı görünen ve bir tek kalıba konulmayacak kadar değişken olarak tanımlanmıştır (Mintzberg vd., 1998).

Organizasyonlar başarılı olmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için stratejileri planlarlar fakat, gerçekleşen strateji ile planladıkları birbirinden farklı olur ve yeni oluşan koşullar doğrultusunda son düzenlemeler yapılarak oluşan stratejileri

nispesinde başarılı ya da başarısız olurlar (Cherp, Watt, Vinichenko, 2007; Mintzberg vd., 1998). Stratejiye ilişkin Mintzberg ve arkadaşlarının “strategic safari” adlı eserlerinde sıraladıkları kavramlar;

- Strateji hem organizasyonla hem de çevre ile ilişkili bir kavramdır; bu iki unsuru ayrı düşünmek mümkün değildir ve organizasyon çevreye adapte olmak ya da onu değiştirmek için stratejiler yapar ki bu durum çevrenin de değişmesine sebep olacaktır, (Lok, Rhodes ve Cheng, 2010; Mintzberg vd., 1998).
- Strateji; tekrar etmeyen yapılar, planlanmayan gelişmeler gibi hususlar neticesinde karmaşık bir yapıya sahiptir (Mintzberg, 1994),
- Strateji kurumun daha müreffeh bir yapıya kavuşmasına etki edecektir (Markusson, 2010),
- Strateji organizasyonun içinde bulunduğu koşullarla nasıl başa çıktığını kapsamanın yanında ayrıca süreci nasıl yönettiği ile ilgilidir (Noda ve Bower, 1996),
- Strateji farklı seviyelerde farklı sorumluluk alanlarında farklı şekillerde uygulanmaktadır, her seviyenin başa çıkması gereken koşullar ve hedefler doğrultusunda stratejiler oluşturulmalıdır (Markusson, 2010; Mintzberg vd., 1998),
- Strateji farklı düşünsel etkileşimin bir ürünü olarak yönetici ve liderlerin var olan duruma ilişkin çıkarımları ve önerilerinin bileşkesi şeklinde oluşmaktadır, şeklinde sıralanmaktadır (Mintzberg 1990; Mintzberg vd., 1998).

Mintzberg’e göre strateji tarzı organizasyonun kimliğinin de oluşmasını sağlamaktadır ve bazı stratejiler organizasyonların tıpkı canlı varlıklar gibi genetiğine gömülüdür. Stratejiler genel geçer tek bir doğrunun ötesinde dinamik bir akışta hem akışın ta kendisini oluştururken hem de akışın yönünden ve şiddetinden etkilenerken ilk halinden farklı bir biçime dönüşebilmektedir (Noda ve Bower, 1996). Mintzberg’ in strateji yaklaşımından kısaca bahsedilmiştir, çalışmanın devam eden kısmında Chandler’ ın strateji yaklaşımından bahsedilecektir.

2.2.5. Chandler’ in Strateji Yaklaşımı

Chandler, 1909 yılından 1959 yılına kadar geçen süreçte, Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet gösteren yaklaşık olarak yüz farklı büyük şirketi kapsayacak şekilde

stratejik karar alma süreçleri uzun vadeli hayatta kalma yaklaşımlarını araştırmıştır (Gibcus ve Kemp, 2003). Chandler'a göre bu firmalar rekabette sürdürülebilir üstünlük elde edebilmek için dört başlık altında tasnif edilebilen stratejik modeller;

- Hacim genişletmek
- Farklı coğrafyalara genişlemek
- Dikey bütünleşme ile büyümek
- Ürün çeşitlendirmesi yaparak rekabet etmek şeklinde ayrılmaktadır (Gibcus ve Kemp, 2003; Hatipoğlu, 2011). Kısaca Chandler'ın sınıflandırdığı stratejik yaklaşımlar açıklanacaktır.

Hacim genişletmek; organizasyon, pazara girdiği ürün ya da hizmetin başarılı bir tutundurmasından sonra mevcut pazarda daha geniş kitlelere ulaşabilmek için üzerinde çalıştıkları ürün ya da hizmetin hacmini geliştirmek isterler bu sayede rekabet ettikleri organizasyonların da alanlarını daraltmış olacaklardır (Chandler, 1990). Alanı genişleyen organizasyonların rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlayacağı düşüncesinden hareket edilmektedir (Steiner, 1979).

Farklı coğrafyalara genişlemek; ürünün pazara girdikten sonraki başarısının ardından organizasyon için mantıklı ikinci hamle ürün ya da hizmetini sunduğu coğrafi bölgeyi genişletmek suretiyle daha fazla nihai tüketiciye ulaşmaya çalışmaktır (Chandler, 1990; Gibcus ve Kemp, 2003; Hatipoğlu, 2011).

Dikey bütünleşme; organizasyonlar avantajlı bir konum elde edebilmek ve bağımsızlıklarını ellerinde tutabilmek adına dikey bütünleşme stratejilerini benimseyebilmektedir (Chandler, 1962, 1990). Bu bağlamda bazen mevcut pazarda tedarikçilere ya da bayilere olan bağımlılıkların azaltılmasının dışında uzak coğrafyalarda tüketiciye ulaşmaya da imkân sağlayacak olan bir stratejik yaklaşımdır (Gibcus ve Kemp, 2003).

Organizasyonun bu hamlesi yapısal değişiklikleri zaruri kılacak olursa değişen yapısal koşullarla eşanlı olarak stratejilerin de gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi gerekecektir (Ziedonis, 2004). Bu gerçekleşmediği takdirde yapı-strateji uyumsuzluğu organizasyonun lehine olacağı değerlendirilen bir bütünleşmenin istenmeyen kontrolsüzlük ve koordinasyonsuzluklar doğurabilecektir. (Gibcus ve Kemp, 2003).

Ürün çeşitlendirme; Chandler'ın (1962) göre organizasyon için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin son basamakları ise ürün çeşitlendirmeden ibarettir. Bunu anlamı; organizasyon yeni bir endüstriyel çevreye giriyordur ya da farklı bir organizasyon

birleşme ya da tam sahiplik gibi bir anlaşma yapıp farklı yetkinlikler ve ürünleri kendi bünyesine katıyordur bu sayede rekabet ettiği organizasyonlardan daha az riski göğüsleyecek ve tek bir alanda var olmaya çalışmayacaktır (Kotter, 1996).

Alfred Chandler'ın perspektifinden strateji kavramı kısaca değinilmiş olup çalışmanın bundan sonraki kısmında, çalışmada da varsayımlarından hareket edilecek olan Michael Porter'ın rekabet stratejileri (1980, 1985) yaklaşımı ile devam edilecektir.

2.3. Porter'ın Rekabet Stratejisi Yaklaşımı

Alan yazında tartışmaya yer olmayacak şekilde en çok hacim kaplayan akademik çalışmalara konu olmuş ve varsayımları hem sahada hem de kuramsal çerçevede sıklıkla irdelenmiş olan rekabet stratejisi modelidir (Gibcus ve Kemp, 2003). Michael Porter 1996 yılında "strateji nedir?" diye sorarken aslında 1980 yılından itibaren ilmek ilmek işlediği konumlandırma okulunun güçlü imalarından bahsederken öte yandan yalın bir biçimde strateji kavramının yaklaşık yirmi yıllık değişiminden bahsetmektedir.

Stratejik konumlanmanın üç hayati ilkesi olarak; strateji, özgün ve organizasyon için çekici olabilecek kıymetli bir konum vadetmelidir. Bu bağlamda tüketicilere ulaşırken üç farklı güzergâh benimsenebilecektir. Bunlar (Porter, 1996);

- Çok geniş bir tüketici kitlesine hitap ederken verilen hizmet ya da ürünü daraltmak.
- Daha az sayıda bir tüketicinin daha fazla ihtiyacına odaklanarak ürün ya da hizmet üretmek.
- Çok sayıda tüketicinin çok sayıda ihtiyacına küçük bir pazarda cevap vermek.

Strateji; rekabet edebilmek adına vazgeçilebilecek olan iş birimlerine ihtiyaç duyar. Bu bağlamda rekabette sürdürülebilir üstünlük elde edileceğine inanılan bir iş birimi için başka bir tanesinden vazgeçilebilir, nakde dönüştürülüp finansman olarak kullanılabilir ama neticede organizasyon bundan fayda sağlamış olacaktır (Porter, 1996).

Chandler (1962), Miles ve Snow (1978), Mintzberg ve arkadaşlarının (1998), ifade ettiğinden çok farklı olmayarak organizasyonun stratejisi ve uyguladıklarının uyumlu olması gerekmektedir (Porter, 1980, 1996). Porter bu durumu "fit" olmak olarak ifade ederken yapısal olarak stratejiye uyumun yanında uzun vadeli stratejinin gerekliliklerine cevap verecek şekilde sürekli hazır olmayı da gerektirmektedir (1996).

Yıllar boyunca endüstriyel pazarlar değişmiş, farklı koşulları beraberinde getirmiş, farklı tüketici gruplarının oluşmasına sebep olmuştur. Tüm bu değişimlerin yanında yöneticiler de sürekli olarak aynı sorunun cevabını aramışlardır ve 80'lerin başında gelinen

noktada neredeyse tüm yöneticiler çevrenin eskisinden daha hızlı değiştiğini, tüketici ihtiyaçlarının farklılaştığını ve teknolojinin sürekli yenilendiğini elbette görmüşlerdir. Bu bağlamda organizasyonda hızlı reaksiyon süresi ve esnek olmak gibi kavramlar kıymetlenmiş ve stratejiler bu kavramlar üzerine oturtulmaya başlanmıştır (Porter, 1980, 1996).

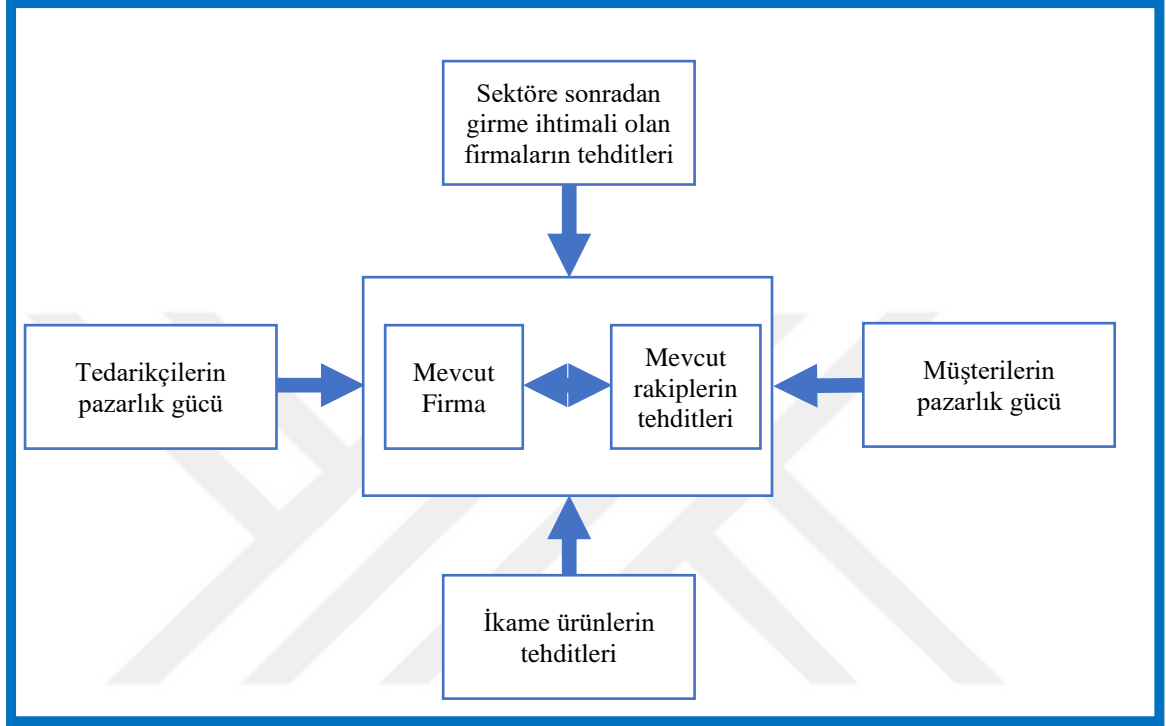
Rekabet stratejisi oluşturmak analitik bir süreci işletmek gerektirmektedir (Mintzberg vd., 1998). Stratejinin işlerliği ve başarısı için endüstrinin teknolojik analizi, pazarın yapısı ve koşullarının zaman çizelgesi, organizasyonun kendi teknolojik, yönetsel yapısı dikkate alınmalıdır (Porter, 1981). Rekabette sürdürülebilir üstünlük elde etmek bir stratejiye sahip olmaktan geçmemektedir. Çünkü her organizasyon güçlü ve zayıf yönlerine göre ve bulunduğu çevreye göre başarılı ya da başarısız olabilecek stratejisini oluşturmuştur (Porter ve Lee, 2015). Asıl önemli olan kısım stratejinin ne kadar doğru hazırlandığıdır. Bu bağlamda geleneksel iktisat perspektifinden üstünlük kuramlarına takılmaktan ziyade günümüz koşullarında daha kritik olan; üretim maliyetleri, ürün kalitesi, topyekün operasyon verimliliği ve etkinliği, yönetim, yapısal koşul uyumu, yenilikçiliğe yaklaşım, organizasyonun çevresindeki aktörlerin doğru kıymetlendirmesi büyük önem arz etmektedir (Hatipoğlu, 2011).

Porter rekabet gücünü etkileyecek hususlara faaliyet gösterilen ülke politikası ve ülke içi koşulların, tüketicilerin farklılık gösteren tercihlerinden ötürü seçilen çevredeki tüketici eğilimlerinin, bulunulan endüstriyel çevre koşulları ve ekonomik yaptırımlar, gereklilikler ya da destekleri eklemiş ve buna da rekabette elmas modeli adını vermiştir (Porter, 1990). Elmas modeli sürekli değişen çevre koşullarından varsayımları içermektedir (Wignaraja, 2003). Çalışmanın devam eden kısmında Porter'ın beş rekabetçi güç modelinden bahsedilecektir.

2.3.1. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli

Organizasyonlar, buldukları çevreden izole bir biçimde düşünülerek rasyonel çıkarımlar yapılamaz. Sektör koşulları ve yapısı organizasyonları etkilemekte adeta oynanacak organizasyonlar arası oyunun kurallarının belirleyicisi konumuna geçeceklerdir (Porter, 1996; Gibcus ve Kemp, 2003). Bir sektörde dış güçlerin her biri tüm organizasyonlar için geçerli olan ve herkesi etkileyen özelliktedirler, bu sebeple herhangi bir sektörde rekabet şiddeti belli bir sistematikte ve iyi irdelendiğinde tahmin edilebilir olacakken rastlantısal meydana gelen herhangi bir rekabet düzeninden söz etmek mümkün olmayacaktır (Hatipoğlu, 2011).

Bahsi edilen rekabet düzenine rastlantıların hakim olmadığı yukarıda ifade edildiği üzere rekabete etki eden beş ana faktörden bahsedilmektedir. Bu beş güç (Porter, 1996); pazara yeni girişler, ikame malların tahdidı, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, mevcut rakipler arası rekabet olarak sıralanmaktadır. Şekil 2. Porter perspektifinden rekabeti etkileyen 5 güç modeli ifade edilmektedir.



Şekil 2. Porter Perspektifinden Rekabeti Etkileyen 5 Güç Modeli (Porter, 1985: 5).

Bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için mücadele etmesi gereken unsurlar Porter'ın perspektifinden aktarılacaktır.

2.3.1.1. Sektöre Girişlerden Kaynaklanan Tehditler

Organizasyonlar yeni bir sektöre tamamen plansız ve zayıf bir durumda atılmazlar, organizasyonlar eğer kendilerini var edebilecekleri ve rekabette tutunabilecekleri bir sektörün varlığına inanmışlar ise o sektöre ilişkin tasarruflarda bulunurlar. Organizasyonlar sektöre girerken genellikle vurucu bir darbe indirmek için ellerinde var olan güç kaynaklarıyla ayrıca istek ve dinamizmleri ile kararlı adımlar atabilirler (Aktan ve Vural, 2004). Sektöre yeni ve avantajlı olabilecek kıymetli kaynakları ile girebilirler, ya da yeni bir tedarik grubu ile girebilirler. Böyle senaryolarda artan rekabet düzeyi, ortalama sektör maliyetlerini artırmaya sebep olabilecektir (Porter, 1985).

Organizasyonlar farklı sektörlerde edindikleri tecrübe, sermaye, tesis ya da dağıtım ağı gibi yeteneklerini yeni sektöre getirmeye çalışırlar. Bazen tamamen yeni bir

organizasyon sektöre girmeye çalışırken bazen sektörde olan bir organizasyon piyasa pozisyonunu değiştirmek ister ve bu değişim de sektöre yeni giriş sayılmaktadır (Aldemir, 2016).

Bir sektöre girme tehdidi, yeni organizasyonun yüzleşmek zorunda olduğu sektördeki mevcut aktörlerin tepkilerinin yanı sıra mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer sektörde halihazırda faaliyet yürüten organizasyonlar yeterince güçlüyse ya da yeni katılımcının fark oluşturmak için beraberinde getirdiklerine karşılık verme güçleri yeterliyse yeni katılımcılar için cazip bir pazar olduğu düşünülemez ve sektöre giriş tehdidi düşük kabul edilir (Allen ve Helms, 2006).

Sektöre giriş engelleri altı başlık altında sıralanmaktadır. Engeller kısaca Herbert ve Deresky (1987), Parnel (2016) ve Porter (1980) tarafından aşağıda ifade edilen şekilde sıralanmıştır.

- Ölçek ekonomisi; bir ürünün üretiminde birim maliyetinin üretim hacminden ötürü azalması durumunu ifade etmektedir. Sürekli üretimin gerçekleşmesi her partide artan üretim hacmi, tesisler ve üretim fonksiyonlarının birim başına düşen maliyetin azalmasına imkân tanımaktadır. Sektörde uzun süredir doğru tesisleşmiş ve üretim fonksiyonlarını doğru işleten bir organizasyon ölçek ekonomisinin avantajı ile sektöre yeni girecek organizasyon için ciddi bir engel teşkil etmektedir. Ölçek ekonomisi ile ilgili rekabete karşılık verebilmek isteyen yeni organizasyon, tesisleşme ve yüksek hacimli hatasız üretim için doğru ve yüksek maliyetli adımları atmak zorunda olacaktır. Karmaşık teknolojiler gerektiren sektörlerle girmek bu bağlamda daha zor olacaktır.
- Ürün farklılaştırması; yalnızca ürünlerin organizasyonda olan örtük bilgi ve sinerji ile emsallerinden öne çıkacak özelliklerle donatılmasından ibaret değildir. Bu kavramda ayrıca ifade edilen, organizasyonların yeni sektöre girerken marka tanınırlığı, pazarlama ve dağıtım gibi konular da dahil olmak üzere tüketicinin alışmış olduğu mal veya hizmetin ötesinde değer yaratabilmektir.
- Ölçek ekonomisi dışındaki maliyet dezavantajları; bu bağlamda organizasyonlar güçlü şekillerde sektöre girerken mevcut firmaların sahip olduğu ölçek ekonomisi avantajını verecek olan tüm fonksiyonlara erişme bile devlet destekleri, coğrafi avantaj, tedarikçilerle kolay irtibat gibi hususlardan ötürü yine de rekabette güçlük çekebilecektir. Bu bağlamda sektörde bu tarz avantajları elinde tutan organizasyonların sayısı nispetinde sektöre giriş engelleri yüksek olacaktır.

- Dağıtım kanalları; mevcut düzende organizasyonlar pazarın derinliğinde avantajı elinde bulundurduklarında nihai tüketiciye ulaşım daha kolay olacaktır. Bu da ürünün daha çok tüketiciye ulaşmasını sağlayacak olup aynı zamanda organizasyona olan alışkanlığı da artırmaktadır. Yeni bir organizasyon bu düzeyde bir rekabete girmekte güçlük çekebilir tüketicinin alışkanlıklarını kırması maliyetli promosyon ve tutundurma faaliyetlerine katlanmasını gerektirebilmektedir.
- Hükümet politikaları; sektöre giriş ile ilgili bir diğer unsur olarak değerlendirilmektedir. Bazı lisans gereklilikleri, resmi belge ve yeterlilik ispatları gibi unsurların yanında ağır sanayi, savunma sanayisi gibi stratejik öneme haiz sektörlerde bu durumdan söz etmek mümkündür. Toplum sağlığını doğrudan etkileyebilecek sektörlerle ilişkin standartlar ya da kısıtlamalar da sektöre giriş engeli olarak sıralanabilmektedir (Porter, 1980).

2.3.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücünden Kaynaklanan Tehdit Unsurları

Bir sektörün içerisinde bulunan tedarikçiler, müşterilerinin daha çok para harcamasını sağlayacak şekilde ücret politikalarını dikte ettirebiliyorlar ise ya da aynı maliyetlere daha düşük kalite bir ürün satacakları konusunda müşterilerini ikna edebiliyorlarsa bu sektörde güçlüdürler (Nayyar, 1993). Çünkü müşterileri rekabet halinde iken üretimlerinin maliyetlerinin artmasına izin verirlerse kendileri için bir tehdit olacağını düşünürler, eğer maliyetlere katlanmaktansa düşük kaliteden devam kararını alırlarsa bu da ürünlerinin diğer rakip firmaların ürünleri ile karşılamayacağı anlamına gelecektir ki bu durumda da rekabet etmekten geride kalmış olacaklardır (Hlavacka, Ljuba, Viera, Robert, 2001).

Bu bağlamda tedarikçiler bir sektör çevresinde hangi koşulları sağarlarsa güçlü kabul edilirler sorusunun cevabı olarak (Ormanidhi ve Stringa, 2008; Porter, 1980).

- Sektörde var olan ikame mallarla rekabet etmemektedirler,
- Satın alan organizasyonlar ve satın alınan sektör, tedarikçilerin ana müşteri grubunu ve hedef çevresini teşkil etmemektedir,
- Tedarikçinin sektöre temin ettiği ürün rekabet koşullarını değiştirebilecek şekilde kıymetli bir girdi sağlamaktadır,
- Tedarikçi ürününü işlemek için esnek olmayan bir yapıda tesisleşme ve bağımlılık durumu oluşmuş olup, değişim maliyetlerinin altından kalkılamayacak hale gelmiştir,

- Tedarikçiler, az maliyetlerle bir anda dikey bütünleşme yaparak müşterilerinin rakibi olma ve düşük maliyetlerle üretim avantajını ele geçirme imkanına sahiptir, maddeleri sıralanabilmektedir (Aldemir, 2018).

2.3.1.3. Müşterilerin Pazarlık Gücünden Kaynaklanan Tehdit Unsurları

Müşteriler, aslında sektörde değerlendirildiğinde endüstriyel müşteri grubunu da kapsamaktadır. Yani bir grup tüketici, üretim yapan müşteri grubudur. Müşterilerin sektörde geçirdiği süre ve edindiği tecrübe, tesis avantajı ve ulaşabildiği üretim kapasitesi ve üretim verimliliği gibi konular onları güçlü kılabilmektedir (Crissey, 2010). Daha kaliteli ürün talebini karşılayabilmek için reaksiyon veren tüketicilerin istekleri diğer maliyetleri aşağı çekmek suretiyle kaliteyi ucuza mal etmektir (Bal, 2011). Müşterilerin bu tarz nihai tüketici taleplerini karşılama çabalarında rekabette kalmak için güçlü olmaları gerekmektedir (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

Bu gücü hangi koşulları gerçekleştirdiklerinde elde ettikleri sıralanacak olursa (Thompson ve Strickland, 2008).

- Sektörde kapladığı hacim ve ürettiği ürün yelpazesi bakımından tedarikçilerin herhangi birine bağımlılığı olmayan bu firmalar tedarik süreçlerini daha da ucuz hale getirmek isteyecektir.
- Ürün yelpazeleri, özellik gösteren ve zor bulunan bir hammaddeye ihtiyaç duymamaktadır.
- Üretim süreçlerinde ürünü işleme maliyetleri rakiplere oranla daha düşük hale gelmiş durumdadır.
- Müşteriler dikey büyüme stratejisine giriştikleri takdirde tedarikçiler için de tehdit oluşturmaya başlayacaklardır.
- Üretim hacminin genişliği sebebiyle büyük siparişler şeklinde alımlar yapacak olan firmalar alım yaptıkları firmaların elini kolunu bağlayacak şekilde ticari anlaşmaları kendilerine hak görebilmektedirler.
- Ürün, müşterilerin alım yapması için gerekli cazibeye artık sahip değildir ve düşük gelir getirmektedir.

Müşteriler, fiyat konusunda hassaslarsa kalite düzeyinden feragat edip nispeten kabul edilebilir bir kalite aralığında ve uygun fiyatlandırılmış bir ürünü tercih edebilmektedirler. Bu süreçler irdelenirken tüketici eğilimlerini doğru ve eş zamanlı takip etmek gerekmektedir (Herbert ve Deresky, 1987).

2.3.1.4. İkame Üründen Kaynaklanan Tehditler

Sektörde olan firmalar en üst düzeyde kar getirisi için rakipsiz ürünlerle rekabette olmak isterler (Akgemici, 2008). Fakat ikame mallar neredeyse her sektörde az ya da çok sayıda olmak üzere bulunmaktadır ki bu durum ürünlerin fiyatlandırmasına ilişkin önem arz etmektedir (Göksel, 2009). İkame ürünlerin bir özelliği de fiyatların üst limitlerini belirlemektir (Hatipoğlu, 2011). Müşteriler alternatifler arasında fiyatına göre en çok verim elde ettikleri ürünü seçmeleri tüm firmalar için net bir mesaj vermektedir bu da, “emsallerin içinde müşterilerine sunduklarının karşılığında fazlasını isteyen olma!” dır. Aksi takdirde müşteriler ikamelerden kendi hassasiyetlerine en çok cevap vereni seçeceklerdir (Kırım, 1998).

İkame ürünlerin sayısı sektörün cazibesi ve kar getirisi ile ilgili emareler taşımaktadır (Aldemir, 2018). Cazip kar payı ikamelerin sayısında artışı beraberinde getirecektir. İkame ürünün bu artışı kar payının dağılmasına sebep olacaktır ki bu da rekabetin şiddetini artıracaktır (Porter, 1985).

2.3.1.5. Mevcut Rakiplerden Kaynaklanan Tehditler

Firmalar doğru bir konum elde edebilmek için sürekli arayış içerisindeyler. İstedikleri bu pozisyon için; üretim maliyetlerini düşürüp tüketiciye daha düşük bedeller ödetmek, satış sonrası tüketici memnuniyeti ve ilişki yönetimi, uzun soluklu servis ve yedek parça hizmeti gibi uygulamaları benimsemektedirler (Akgemici, 2008; Porter, 1985). Bu durumda koşullar zorlaşırken değişimlere cevap verebilecek firmaların güçlü olabilmesi ve tutundurma ve dağıtım karmalarını en iyi şekilde işletmeleri gerekmektedir (Kırım, 1998).

Mevcut rakipler ile yapılan mücadele farklı fonksiyonlar üzerinden gerçekleşebilmektedir. Sadece fiyat rekabeti gibi elde edilecek kar payını doğrudan etkileyecek bir hususun olacağı gibi, ürün farklılaştırma ve ürün kalitesini doğrudan etkileyecek ve tüketici algılarına ilişkin bir konuda olabilmektedir (Ormanidhi ve Stringa, 2008). Bazen rekabet şiddeti agresif bir tutundurma faaliyeti ile başlarken bazen de sektördeki taleplere ayak uydurma süreçlerinin yönetimine ilişkindir. Şiddetli rekabetin olduğu çevreler bazı olguların sonucudur. Bu olgular sıralandığında sırasıyla;

- Birbirine bariz üstünlük kuramayan firmaların var olması,
- Sektörün büyüme hızının cazip olmaması,
- Yüksek depo veya saklama maliyetleri,
- Stratejik riskler
- Çeşitli çevresel rakiplerin kapasiteleri

- Yüksek giriş maliyetleri ve engelleri, olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1985)
Çalışmanın devam eden kısmında değer zinciri analizinden bahsedilecektir.

2.3.2. Değer Zinciri Analizi

Çağdaş yönetim düşüncesinin de öncülerinden olduğu kabul edilen Henri Fayol' a göre organizasyonun başarısı, yönetimin tek bir organizasyon içi konuya değinmesine bağlı değildir (Parker ve Ritson, 2005). Yönetimin, organizasyonu başarıyla yürütme sorumluluğunun tek bir fonksiyona odaklanarak yapılamayacağını ifade eden Fayol (2012), yönetimin; teknik işler, ticari işler, mali işler, güvenlik işleri, muhasebe işleri şeklinde ayrışan beş temel prensibinden bahsetmiş olup son ilke olarak yine yönetim işlerini eklemiştir.

Fayol' un ortaya koyduğu ve işletme literatüründe bir köşe taşı niteliğinde olan ve organizasyonun başarısını birden çok unsurun doğru bir sinerji oluşturacak şekilde bir araya getirilmesine bağlayan varsayımları ile örtüşen birtakım önermeler de Porter' dan gelmektedir (Crissey, 2010). Günümüzde rekabet edebilmek firmanın hayatta kalabilmesiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir (Hatipoğlu, 2011). Firmanın faaliyetlerinden yalnızca bir tanesine odaklanarak bir sinerji elde etmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşabilmesi mümkün değildir (Porter, 1980). Firma varlığını devam ettiren bir yandan da rekabette sürdürülebilir üstünlük elde edebilmek için değer yaratacak bir stratejiye sahip olması gerekmektedir (Hatipoğlu, 2011; Porter, 1991; Ülgen ve Mirze, 2014). Bu sebeple firma stratejisini oluştururken yürütmekte olduğu tüm faaliyetlerin başarılı olmasını beklerler ve buna yönelik bir düzene sahip olmak isterler, bu sayede her faaliyetten az ya da çok üstünlükler ele geçirip büyük resimde rakiplere karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ele geçirmiş olacaklardır (Porter, 1991; Ülgen ve Mirze, 2014).

Firmalar, uyguladıkları strateji ile rakiplerine oranla daha çok değer yaratmak isterler. Üretimden nihai tüketiciye ulaştıkları tüm süreçlere, firmalar maliyetlerinden ne kadar daha fazla değer yaratmışlarsa o düzeyde rekabet avantajına sahiptirler (Akın, 2006). İşletmelerin en küçüğünden büyüğüne tüm süreçlerinin maliyetleri farklılık göstermektedir. Kritik olan konu hangi süreçlerin ne kadara kadar maliyetine katlanılacağıdır. Eğer katlanılan maliyetler o süreçlerin yarattığı değer üzerinde oluyorsa işletme ya süreç yenileyecek ya da o süreç ve sonucunda yaratabildiği değerden vazgeçecektir (Crissey, 2010).

Porter işletmenin faaliyetlerini ikiye ayırmıştır; destek faaliyetleri ve temel faaliyetler (Porter, 1985:37, 1991:103). Porter bu iki faaliyet grubunun altında değer yaratan faaliyetleri sıralamış olup “değer zinciri ve değer sistemi” (1991:103) ve “jenerik değer

zinciri” (1985:37) olarak ifade etmiştir. Son ifade olarak değer zinciri ve değer sistemi ifadesi kullanıldığı için bu çalışmada da Şekil 3. değer zinciri ve değer sistemi olarak ifade edilecektir.



Şekil 3. Değer Zinciri ve Değer Sistemi

Kaynak: Hatipoğlu, 2011: 98; Porter, 1985: 37; Porter, 1991:103, Ülgen ve Mirze, 2014: 267).

Porter (1985, 1991); bir ürünün fiziksel olarak oluşum ve tüketim süreçlerinin doğrudan ilişkili olduğu ve organizasyonun en rahat gözlemlenebilecek somut faaliyetlerini temel faaliyetler olarak tasnif ederken, temel faaliyetlere yardımcı olan faaliyetlere de destek faaliyetleri demiştir. İşletme için iki alternatif yol mevcuttur; bunlardan birincisi temel ve destek faaliyetlerinden bir ya da birkaçının maliyetlerini düşürmek suretiyle kar marjını artırmak ya da süreçlerine ilişkin teknoloji ve benzeri unsurlara yatırım yaparak ürün farklılaştırmak ve tüketicilerin daha fazla ödemeye katlanmasını sağlamak suretiyle kâr marjlarını artırmaktır (Porter, 1985; Ülgen ve Mirze, 2014).

Çalışmanın devam eden kısmında değer zinciri ve değer sisteminde yer alan faaliyetlere ilişkin çeşitli stratejik önermeleri barındıran, Porter’ ın rekabet strateji modelinden bahsedilecektir.

2.4. Porter’ ın Rekabet Stratejileri Modeli

İşletmeler sektörde savunulabilir bir pozisyon elde etmek ve rekabeti etkileyen beş güçle başa çıkabilmek ve elde edebilecekleri en yüksek düzeyde kar marjına sahip olabilmek için bir takım stratejik hamleler yaparlar (Porter, 1985). Her işletme için rekabet edebilme koşulu kendi özelinde var olan durum üzerinden farklılıklar gösterebileceği gibi Porter olabilecek en genel haliyle, en kapsayıcı haliyle üç başlık altında bu stratejileri sıralamıştır (Porter, 1985).

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEFLER	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
	Belirli Bir Kesim	Odaklanma	

Şekil 4. Porter' ın Üç Jenerik Stratejisi.

Kaynak: Hatipoğlu, 2011: 99; Porter, 1985: 12

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek her türlü stratejinin varoluşunun en kıymetli sebebidir (Porter, 1985: 13). Yukarıda Şekil 4' te gösterilen stratejilerin varsayımlarına göre; işletme değer zincirinde yer alan faaliyetlerin sektör ortalamasının altında olacak şekilde işletilmesi ile daha düşük bir maliyete sahip olacak ve ortalamanın üzerinde getiri ile rekabette üstünlüğe ulaşmış olacaktır. Farklılaştırma stratejisinde ise üretilen ürünün tüketiciler nezdinde fiyatı yüksek dahi olsa edinecekleri avantajlı durumlardan ötürü katlanacakları maliyetlere razı olmaları beklenmektedir (Porter, 1985: 13).

Birçok işletme araştırmacısı tarafından rekabet stratejilerine ilişkin çalışmalar yapılmıştır (Ansoff, 1965; Barney, 1986; Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1978). Bu çalışmaların her birisi için farklı coğrafyalarda, farklı sektörlerde, farklı analiz düzeylerinde çalışmalar yapılmakla birlikte en çok kabul gören stratejik yaklaşım Porter' ın jenerik rekabet stratejileri olarak ifade edilmektedir (Hatipoğlu, 2011).

2.4.1. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisi, jenerik stratejiler içerisinde en somut şekilde ayırt edilebilir olanıdır (Box ve Miller, 2011; Porter, 1985s). Bu stratejinin çekirdeğinde var olan düşünce; temel ve destek faaliyetlerinin tamamı ya da bir kısmında sektör ortalamasından daha düşük maliyetlere sürdürebilecek yapıyı ve işleyişi oluşturmak ve bulunulan endüstriyel çevrede en düşük maliyetle üretim yapabilen firma olmaktır (Akgemici, 2008). Bu sayede işletme tüketiciye ulaşırken daha agresif bir indirim politikası takip edebilmektedir. Fakat karıştırılmaması gereken konu maliyet liderliği stratejisi; işletmenin kar marjından feragat ederek düşük ürün fiyatlandırmasına gitmesi ile ilgili değildir (Box ve Miller, 2011). Üretim süreçlerine ilişkin ve tüketiciye ulaşmaya kadar geçen süreçte düşük

ücretler talep etse bile yüksek kar marjına ulaşabilecek düzeyde maliyetleri kısabilmekle ilgilidir (Muafi, 2009).

İşletmelerin sektörde geçirdikleri nitelikli zamanın ardından deneyim kazanacakları ve bu deneyim neticesinde yürütme süreçlerini daha düşük maliyetlere çekmelerini kapsayan “deneyim eğrisi” kuramının revaçta olduğu 70’lerden itibaren gündemde olan maliyet liderliği stratejisi ölçek ekonomisi kavramı ile sık sık kullanılmaktadır (Aktan ve Vural, 2004). Maliyet liderliği stratejisi; üretim süreçlerini, reklam ve pazarlama maliyetlerini ve ayrıca Ar-Ge harcamalarında düşük maliyetleri gerektiren ürünün kalitesinden feragat etmeyi kapsamamaktadır (Aldemir, 2018). Maliyet liderliği stratejisi hızlı değişim gerektirmeyen ürünler için idealdir (Porter, 1985).

Maliyet liderliği stratejisi iki şekilde icra edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014);

- Birinci alternatif, değer yaratan temel ve destek faaliyetlerinde maliyetlerin kaliteden feragat etmeden ve sektör ortalamasının altına çekilmesi.
- İkinci alternatif, üretim süreçlerinin yeniden yapılandırılmak suretiyle gereksiz adımların ayıklanması ve değer yaratmayan tüm faaliyetlerin terk edilmesi ya da değer yaratan bir başka faaliyete destek verecek şekilde değiştirilmesi.

Bu iki icra şeklide işletme için düşük maliyetli bir pazar pozisyonu elde etme imkânı verir. Bu pozisyonun kazanılması ise yüksek kar marjının yanında daha birçok rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir (Porter, 1980). Bunlar;

- Mevcut rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar, ortalamanın üstünde kar marjı rakiplerden daha fazla Ar-Ge ya da yeni pazar araştırması imkânı tanıyabilecektir (Crissey, 2010).
- Tüketici taleplerindeki değişime ayak uydurma imkânı sunacak kar marjını beraberinde getirecek ve işletme ürün yelpazesini genişletmeye imkân bulabilecektir (Akgemici, 2008).
- Pazara yeni giriş yapacak olan işletmelere caydırıcılığı yüksek olacak ve gerektiğinde yeni girenlerin katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin bile altında kar ile satış yapabilme imkânı verecektir (Box ve Miller, 2011).
- Esas rakiple girilen yıkıcı bir pozisyon savaşında rakibin verimsiz kısımlarından kaynaklanan maliyetlerine ve kar politikalarını etkisiz bırakana kadar kardan feragat etme imkânı sunacaktır (Porter, 1980).

- Düşük maliyetin sağladığı mali güç ile birlikte sektörde rekabetçi pozisyon kazanan işletme, güçlü tedarikçilere karşı avantaj elde edebilecektir (Ülgen ve Mirze, 2014).
- Düşük maliyet ve fiyatlandırma ile çok sayıda tüketiciye ulaşabiliyor olmak işletmenin yeni ürünlerine olan bakış açılarını olumlu kılacak ve girmeyi planladıkları yeni pazarlarda onlara rekabet edebilecekleri bir pozisyonu beraberinde getirebilecektir (Muafi, 2009). Şeklinde sırlanabilmektedir.

Yukarıda sırlanan rekabet avantajları kısaca işletmenin beş rekabet gücüyle başa çıkmasına imkân verirken öte yandan da mevcut pozisyonun korunumuna katkı sağlamaktadır. Örnek olarak mevcut pazarda maliyet liderliği pozisyonunu ele geçirmiş ve bunu sürdürebilmiş olan işletme rakipleri ile benzer ürünleri benzer fiyattan tüketiciye sunsa bile diğerlerinden daha fazla ve sektör ortalamasından daha fazla kar elde edebilmiş olacaktır (Ormanidhi ve Stringa, 2008). Fakat dikkat edilmesi gereken husus ürün kalitesine ilişkin algının olumsuz yönde değişmesi ve tüketicilerin ürüne ilişkin fiyat hassasiyetinin azalması durumunda işletme rakiplerinden daha düşük fiyatlara alıcılara ulaşmaya çalışacak ve kar marjından feragat edebilecektir. Bu durum aynı zamanda işletmenin sektördeki pozisyonunu da olumsuz etkileyecek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaybına sebep olabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2014).

Ürün kalitesine ilişkin herhangi bir problem olmasa dahi işletme maliyet liderliğine odaklanırken değişebilen tüketici eğilimlerini gözden kaçırabilmektedir, ya da işletme maliyetlerin düşürülmesine odaklanırken teknolojik olarak sektörün gerisinde kalabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi işletmeyi her koşulda başarıya ulaştıracak altın strateji değildir fakat doğru şekilde yönetildiğinde işletmeye sektörde güçlü bir pozisyon sağladığına ilişkin çalışmalar mevcuttur (Crissey, 2010; Ibrahim, Dumas, McGuire, 2001; Porter, 1985, 1991).

2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

İkinci jenerik strateji olarak farklılaştırma stratejisinin temelinde işletmenin sunduğu bir mal veya hizmetin tüm endüstriyel çevrece değerli ve özgün algılanması durumu söz konusudur (Porter, 1980). Farklılaştırma yaklaşımı organizasyonların yürüttüğü bir çok fonksiyonda karşılaşılabilen bir stratejik yaklaşımdır. “Tasarım veya marka imajı, teknoloji, özellikler; müşteri hizmetleri, bayi ağı veya diğer boyutlar. İdeal olarak, işletme kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırır” (Porter; 1980: 37). Bu tarz işletmeler; pazarlama süreçlerinde güçlü olabilmektedir.

Farklılaştırma stratejisinin bir sonucu olarak oluşturulan marka imajı, ya da tüketicilerce algılanan ve değer arz eden bir özellik her ne ise tüketicilerin mali konulara olan hassasiyetlerini törpüleyecektir. Bu sayede işletme üretimde maliyetleri düşürmekten ziyade müşterilerin algılarında elde ettikleri pozisyonlarını daha güçlü bir seviyeye getirebilmek için gerekli fırsatı bulmuş olacaktır (Köseoğlu, 2007). Çünkü fiyat hassasiyetine karşı baskın gelen konu müşteri sadakati ve müşterilerin harcadıkları paralardan çok daha büyük bir fayda elde edebildiği özgün mal ya da hizmeti satın aldıkları fikri baskındır (Porter, 1980).

Farklılaştırma stratejisinin varsayımlarından bir tanesi; işletmenin sürekli olarak rakiplerince taklit edilemeyen bir ya da birkaç sürece sahip olması ve o bölümden elde edilen kar marjı ile sürekli olarak değişim ve gelişimi destekler politikalar yürütmeleridir. Eğer işletme fonksiyonlarının bütününe ya da bir kısmını eş zamanlı ya da ardışık şekilde sürekli olarak farklılaştırabiliyor ise pozisyonunu korumakta güçlük çekmeden sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ele geçirmiş olacaktır (Köseoğlu, 2007).

Bu yaklaşımın benimsendiği işletmelerde; diğer işletmelerce sunulan mal veya hizmetlerinde yaratabildikleri değerden daha fazlasına ulaşabilmeleri durumu söz konusudur, burada fazlasını istedikleri kısım ise; yaratılan sinerji, var olan marka imajı ve değeri, algılanan farklılığın işlevselliği veya cazibesidir (Gibcus ve Kemp, 2003). Farklılaştırmayı başarılı uygulamış firma benzersiz olmasının avantajlarını kullanırken rakipleri tarafından da taklit edilme riskini sürekli taşır (Porter, 1980). Bu bağlamda taklitler olsa dahi müşterilerin zihninde ürün kalitesi ve işletme konumuna ilişkin izler bozulmadığı sürece aslı varken taklitlere yönelme eğilimi gerçekleşmeyecektir. Elbette tüketicilerin hassasiyetlerinin değişmeyeceği farz ve kabul edildiği süreçler için geçerli olacaktır (Bal, 2011).

Farklılaştırma stratejisini sektörde başarılı bir biçimde sürdüren tek bir firma olmak zorunda değildir. Maliyet liderliği stratejisinin aksine bir işletmeden daha fazla sayıda işletme de birbirinden farklı alanlarda benzersizlik yaratarak değer yaratmaya çalışabilmektedir (Bal, 2011). Farklılaştırmaya imkân tanıyan yollar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Barney, 2001b).

- Ürün ya da hizmetin kendisine ve özelliklerine odaklanmak.
- Ürün karmaşıklıklarına odaklanmak.
- Sektöre giriş ve sektöre hakimiyet gibi konuları da beraberinde hassas zamanlama gerektirebilmektedir.

- Konumuna odaklanmak.
- İşletme ve nihai tüketici arasındaki ilişkilere odaklanmak.
- İşletmenin tüm fonksiyonları arasındaki ilişki ve sinerjiye odaklanmak.
- İşletmelerin birlikte hareket etmekte olduğu ya da rekabette olduğu diğer işletmeler ile olan ilişkilere odaklanmak olarak ifade edilebilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliğine göre daha sürdürülebilir bir pozisyon sunar; çünkü organizasyona, ürün ya da hizmete ilişkin müşteri sadakati kazandıracaktır. Ayrıca bu sadık müşterilerin fiyat hassasiyetleri azalmış olacaktır. Bu durum organizasyona daha uzun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sunacaktır (Aldemir, 2018).

Farklılaşma stratejisi her koşulda organizasyonu başarıya taşıyan yegane strateji yaklaşımıdır demek elbette yanlış olacaktır (Porter, 1980; Ülgen ve Mirze, 2014). Yukarıda ifade edildiği üzere taklit edilmesi durumunda müşterilerce algılanan farklılıklar ve ayrıcalıklar ortadan kalkabilecektir. Bunun dışında organizasyonu bekleyen riskli durumların birkaçı sıralanmıştır (Bal, 2011).

- Organizasyonca sunulan mal ve hizmete ilişkin müşteri algısının olumsuz yönde değişmesi ve sunulan farklılığın istenilen ücretin karşılığını doldurmadığına ilişkin bir kanaatin oluşmasında (Aldemir, 2018).
- Organizasyonun farklılık ile elde edebildiği avantajı yitirecek şekilde rakiplerinin ürün ya da hizmetlerinde değişime gitmesi ve farklılığın hesaba katılmayacak kadar taklit edilebilmesi durumlarında (Bal, 2011; Hatipoğlu, 2011).
- Farklılığın değerini yitirmesi ve müşterilerin hassasiyetlerinin odağının başka konulara ya da özelliklere kayması durumlarında (Hatipoğlu, 2011).
- Farklılığı sürdürme esnasında organizasyonca katlanılan maliyetlerin artmaya başlaması ve ürün fiyatını yükseltmesi ile müşterilerin tutumlarının değişmesi durumunda.
- Müşteriler organizasyonun üstünlüğünü ve kalitesini kabul etseler dahi ekonomik koşullarındaki dalgalanmalar sebebiyle sunulan farklılık ayrıcalığını istemedikleri durumlarda. Organizasyon farklılaştırma stratejisinin kazandırdığı sektörel rekabetçi pozisyonu kaybedebilecektir (Aldemir, 2018; Bal, 2011; Hatipoğlu, 2011; Porter, 1980).

Farklılaştırma stratejisi ya da maliyet liderliği stratejisi sürekli olarak benimsenmek zorunda olunan ve biri ya diğerinin seçilmesinin zorunlu olduğu stratejik yaklaşımlar

değildir (Porter, 1991). Organizasyonlar faaliyetlerini icra ederken rekabetçi pozisyonlarını sürdürülebilmek adına odaklanma stratejilerini seçebilmektedirler. Çalışmanın devam eden kısmında bu odaklanma stratejileri açıklanacaktır.

2.4.3. Odaklanma Stratejisi

Rekabet stratejilerinden bahsederken yukarıda, Porter' a göre üç çeşit jenerik rekabet stratejisinin olduğundan bahsedilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi iki ana strateji olarak ifade edilmektedir (Aldemir, 2018; Porter, 1980, 1985). Üçüncü strateji olan odaklanma stratejisi ana stratejilerden birinin dar bir pazar çevresinde uygulanmasını ifade etmektedir (Acar ve Zehir, 2009). Odaklanma stratejisinde işletmenin hedefi kendi hedeflediğinden daha geniş bir pazara mal veya hizmet üreten rakip işletmelerden daha küçük bir bölümde rekabetçi bir pozisyon elde etmektir (Odabaşı, 2001).

Pazarda nispeten yeni olan ve mevcut işletmeler kadar geniş yelpazede güçlü bir jenerik stratejiyi tüm hatlarıyla sürdürmekte güçlük yaşama ihtimali olan işletmeler için, kar marjlarını artırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek, odaklanma stratejileriyle daha makul bir hedef olabilir (Bal, 2011; Odabaşı, 2001; Porter, 1980). Bundan farklı olarak odaklanma stratejileri, odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejisi olarak ikiye ayrılır (Porter, 1980).

Odaklanmış strateji; müşteri grubunun dar bir kesimine, ürün veya hizmet bandının dar bir kısmına, coğrafi olarak ayrıştırılmış dar bir pazar çevresine uygulanır. Bu bağlamda odaklanma stratejileri birçok farklı şekilde karşımıza çıkabilmektedir (Aldemir, 2018). Daraltılmış bir pazara odaklanmış stratejide pazarın bir kesimine hitap etmek söz konusudur ama odaklanma bir zümrenin, bir kesimin isteklerine, bir coğrafyaya özgü olacağı gibi sunulan ürün ya da hizmette yine o dar pazara uygun şekilde yapılandırılmalıdır (Allen ve Helms, 2006).

Odaklanma stratejilerini benimsemek yüksek miktarda satış ya da yüksek düzeyde karlılık gibi avantajlardan vazgeçmek anlamına gelmektedir. Öte yandan rekabeti etkileyen beş güç üzerinden değerlendirildiğinde; dar bir pazar yapısı gerek coğrafi bir kurguyla oluşturulsun gerek müşteri talepleri doğrultusunda oluşturulsun yeni girişler için cazip değildir (Spanos ve Lioukas, 2001). Bir kesime odaklı olmak müşterilerin algılarında güçlü bir pozisyon imkânı verirken ikame tehditlerini de bertaraf etmektedir (Bal, 2011). Dar kesimde yapılan faaliyetler özgün olacağı için müşteri ve tedarikçilerin gücünü zayıf kılacaktır fakat elbette yegane başarılı jenerik stratejisi odaklanma stratejisidir demek te uygun değildir (Acar ve Zehir, 2009).

Odaklanma stratejisi diğer jenerik stratejiler gibi olumlu yönlerin yanında çeşitli riskleri de barındırmaktadır (Porter, 1980: 59). Bu riskler kısaca;

- İlk olarak yukarıda ifade edildiği üzere odaklanma stratejilerinin benimsenmesi aslında odaklanmış maliyet ya da odaklanmış farklılaştırma stratejilerinin benimsenmesi demektir ki bu durumda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hangi riskleri taşıyorsa burada da o riskler mevcuttur.
- Dar ürün yelpazesine odaklanmak haliyle geniş banda odaklanmış işletmelerin başarılı olduklarında erişebildikleri kar düzeylerinden düşük olacaktır ve böyle işletmelerle rekabet etmek mümkün olmaktan uzaklaşacaktır.
- Dar yapıya odaklanan işletmenin büyümek için geniş pazara odaklanan işletmeye göre kat etmesi gereken yol ve süre daha fazladır. Büyüme çabaları sonuçsuz kalabileceği gibi odaklanılan pazarın genişletilmesini de gerektirebilecektir.
- Odaklanılan pazar bir anda cazibe merkezi konumuna geldiği takdirde kar marjı fazla olan ve işlem hacmi geniş, genele hizmet veren rekabetçi pozisyondaki işletmeler odaklanılan pazara girmek isteyebilecektir. Şeklinde sıralanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bu bölümde; öncelikle örgütsel performans yazınında ne şekilde ele alındığı edilecektir, örgütsel performansın kavramsal çerçevesi, felsefesi, amaçları ifade edilecektir. Sonrasında ise örgütsel performansın tarihsel gelişiminden bahsedilecektir. Bu bağlamda; küreselleşme, müşteri odaklılık, süreç odaklılık, verimlilik odaklılık perspektifleri sırasıyla kısaca ifade edilecektir. Daha sonra örgütsel performans kavramından bahsedilecek ve kısaca finansal ve finansal olmayan olarak ifade edilen iki boyutu kısaca açıklanacaktır. Bölümün en sonunda ise örgütsel performans değerlendirme metodlarından bahsedilecektir.

3.1. Performansın Kavramsal Çerçevesi

Performans kavramının temelini teşkil ettiği birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların büyük bir bölümünde performansın, organizasyonlar için hayati önem arz eden ve takip gerektiren bir çıktı olduğu yönünde uzlaşıldığı görülmektedir. Performans kavramı, günümüzde gelinen noktada organizasyonların rakiplerini alt etmek için değerlendirdikleri kritik ölçütlerinin karşılığı halini almaktadır. XIX. yy. ve XX. yy. başlarında organizasyonların faaliyetlerinin ölçümü ve performans algıları farklı iken milenyum ile performansı yorumlama yöntemleri de değişmektedir. Modern yönetim yaklaşımlarının ilk adımları olarak kabul edilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımında odak noktası performansın ölçülmesi ve artırılması olmuştur (Allen vd, 2003).

Organizasyonlar, buldukları çevreden ve dönemin koşullarından bağımsız düşünüldüklerinde hatalı varsayımlar da beraberinde gelecektir. Rekabetin koşulları ve organizasyonun tüm rakipleri ile olan ilişkileri, gelecekte olunacak konumun bir ön izlenimini yansıtacak ve organizasyonun yaşam süresini doğrudan etkileyecektir. Bu bağlamda organizasyonlar hayatta daha uzun süre kalabilmek ve bu esnada da rekabette sürdürülebilir bir üstünlük elde etmek için birtakım stratejiler belirlerler. Bu stratejiler sonsuza kadar sürdürülen yaklaşım ve davranışlardan oluşmaz. Belli bir dönemde benimsenir kimi zaman organizasyonun varlığının sonuna kadar aynı kalırken kimi zaman da misyon ve vizyona göre değişiklik gösterir. Bu süreçte stratejinin olumlu ya da olumsuz geri dönüşleri stratejinin devamı ya da değişikliklere ilişkin ciddi kanıtlar sunarken bu geri dönüşler için organizasyonlar genel olarak performanslarına bakarlar (Mintzberg vd., 1998).

Performans kavramı ve performansın ölçümü, organizasyon yaşam eğrisinin yatayda genişlemesine ve organizasyonun uzun vadede sürdürülebilir üstünlüğünü elinde tutmasına faydalı olacaktır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımından sonra da yönetim ve organizasyon

yazınında performans kavramı sıklıkla irdelenen bir bağımlı değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Performansın sağlıklı ölçümü hem profesyoneller hem de bilim insanları için kritik önem arz etmekte ve onu sıklıkla başvurulan bir enstrüman yapmaktadır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile yapılan işin standartlaşması ve denetlenebilirliği artmıştır. Bu şekilde kısa sürelerde en hızlı ve çok sayıda üretebiliyor olmak ya da az sayılarda da olsa zamanında işleri teslim edebilmek performans ile ilişkilendirilmiş ve sonuç olarak alınan geri beslemeler neticesinde organizasyonun geleceğine karar verilmiştir. Takip eden yıllarda organizasyonların bir görevden fazlası olduğu ortaya koyulmuştur. Çeşitlenen birimlerin her birinin verimli ve yüksek performansla kullanılması düşüncesi şekillenmiştir (Altöz, 2008).

Yapılan çalışmalarda performansın ne ifade ettiği tanımlanmış ve sonrasında da bu kavramın karşılığında organizasyonca elde edilen çıktıların kıymetlendirme yöntemleri üzerinde odaklanılmıştır. Bu bağlamda performans ne ifade eder ve nasıl ölçülmelidir konularının yanında performansı etkileyen konular nelerdir fikri ile başlatılan çalışmalar beraberinde günümüzde kabul gören modern yönetim yaklaşımlarının doğmasına vesile olmuştur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Tüm bu süreçte son 40 yıllık dönemde yapılan çalışmalarda bilim insanları performansın bir aktivitenin eseri mi yoksa yapının bir bileşeni mi olduğu konusunda ayrışmaktadırlar. Çalışmanın devam eden kısmında performansın tanımı ve önemi açıklanacaktır. Performans kavramının tarihsel süreçlerinde ne anlamlar ifade ettiği ve hangi konulara odaklanıldığı ifade edilecektir.

3.1.1. Tanımı ve Önemi

Performans kavramının genel tanımı, anlamı, değişik bakış açılarıyla açıklanmasına ilişkin tanımları ve önemi bu kısımda incelenecektir.

3.1.1.1. Tanımı

Bir kavramın tanımlanırken ilk olarak sözlük anlamına bakılması o kavramın kullanıldığı dilde en genel ve basit anlaşılır halde açıklamasına ulaşmayı sağlar. Elbette kavramlar farklı disiplinler için farklı şekillerde defalarca tanımlanabileceği gibi herkesçe kabul gören üzerinde uzlaşılmış kavramlara ve onların tanımlarına ulaşmakta mümkündür. Bu bağlamda dilimize Fransızca'dan geçen performans kelimesi; bir davranışı uygulayabilme, başarabilme, bir işi yapma, başarımları taşımaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020). Çevrimiçi sözlüklerde ise üstünde uzlaşılan tanımlar ise; "takat sınırı, yetkinlik, bir sporcunun yapabileceği en iyi derece, sergilenen davranışların sonucun,

davranış esnasındaki emeğe oranı” olarak ifade edilebilmektedir (Allen, Shore, Griffeth, 2003).

Performansı bu şekilde sözlükteki karşılığı üzerinden açıklamaya giriştiğimizde bir kişi veya bir ekibin sorumlu oldukları duruma ilişkin ortaya koydukları başarıya ulaşmış olan eforlarının karşılığıdır diyebiliriz (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Bu bağlamda performans başarıya ulaşan çabaların karşılığıdır, yani performans iyi ya da kötü değil her ne suretle olursa olsun ortaya koyulan yani gerçekleşen çabanın karşılığıdır. Fakat bu çaba her zaman arzu edilen şekilde olmak zorunda değildir ve hedeflere ulaşmanın gerçekleşmediği durumlara sıklıkla karşılaşılmaktadır (Suliman, 2001). Bu durumda hedefleri de performans kavramının yanına koymak gerekmektedir diyebiliriz aksi takdirde ortaya koyulan eforun karşılığını kıymetlendirmek güçleşebilecektir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için birim zamanda harcanan efor veya hedeflere ulaşım esnasında sergilenen davranışların çıktılarını performans denir (Akal, 1992). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere performansı fark edebilmek için sergilenen davranışların üst ve alt limitlerini ölçebilmek ve davranışın süreklilik seviyesini bilmek gerekmektedir ki ortaya koyulan çaba anlamlandırılabilir (Daft, 2005). Tüm süreç net olarak tanımlanabilir ve gözlemlenebilir olduğunda ise sergilenen performansın düzeyine ilişkin fikir sahibi olmak mümkün olacaktır. Belirlenen standartlara en yakın performanstan en uzak performansa sıralamak aynı zamanda yüksek ve istenen performanstan düşük ve kaçınılan performansa doğru sıralamak ile eşdeğerdir.

Performans yukarıdaki tanımları da içerecek şekilde tanımlanacak olursa; belirlenen bir amaca hizmet edecek şekilde planlanmış aktivitelerin çıktılarının hedeflenenlere kıyaslamasının nitel veya nicel yöntemlerle tespitidir (Bingöl, 2003). Sadece ortaya koyulan eforun kıymetlendirmesi şeklinde kullanımının yanında, çıktı eforun arzu edilene oranı şeklinde kıyas yapılarak kıymetlendirmesi söz konusudur. Performans durağan bir kavram değildir ve sürekli olarak tespiti kritik öneme sahiptir. Öyle ki aktivite yapmıyor olmanın çıktısı olan veri de sergilenen performansın karşılığıdır ve organizasyonlar sürekli olarak çevrelerine ve geçmişteki kendilerine göre hangi düzeyde olduklarını bilmek isterler (Daft, 2005). Anlaşılacağı üzere performans ortaya koyulan ya da koyulması umulan efor düzeyinin tespitini sağlamaya imkan verir ve bu sayede organizasyonlar, hedeflerini gerçekleştirmek için benimsedikleri stratejilerinin nasıl çalıştığını sınıma fırsatı bulurlar (Altöz, 2008).

Performans ile ilgili literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu bağlamda yapılan diğer tanımlara bakıldığında; Richard L. Daft (2000) tarafından, örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirme sürecinde elinde var olan kaynakları optimum verimlilikte kullanma yeteneği biçiminde tanımlanmıştır. Bir başka çalışmaya göre, performans; çerçevesi belirlenmiş belli koşullar altında sergilenen çabanın nitel veya nicel yöntemler ile tespiti sonucu elde edilen çıktılardır (Gnanakkan, 2010). Görüldüğü üzere performansa ilişkin farklı perspektiften birden çok tanıma ulaşmak mümkün. Performans kavramı neden ortaya çıkmıştır ve önemi nedir sorularının cevabı çalışmanın devam eden kısmında aktarılacaktır.

3.1.1.2. Önemi

Performansın yukarıda ifade edilen tanımlarından yola çıkıldığında özellikle yönetim ve organizasyon literatüründe sıklıkla çalışılan bir konu olmasının en büyük sebeplerinden bir tanesi organizasyon için taşıdığı önemdir. Organizasyon hedeflerine ulaşmak için sergilenen eforun düzeyini görmek ve kıyaslamak ister. Eğer bu verilerin akışı olmazsa, belirlenen stratejiler ve organizasyonun pazardaki konumuna ilişkin herhangi bir fikir sahibi olunamayacaktır. Aynı zamanda organizasyonun içsel süreçlerine ilişkin verimlilik ve etkinlik bilgisinden mahrum kalınabilecektir.

Organizasyonun başarıya ulaşması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için öncelikle işgören performansı ve arkasından da örgütsel performansı artıracak yaklaşımları sergilemesi ve buna ilişkin doğru stratejileri benimsemesi gerekmektedir. Aksi takdirde zincirleme reaksiyon olumludan olumsuzuza dönecek ve organizasyon rekabet edemeyecek hale gelebilecektir (Altöz, 2008). Genel itibarıyla organizasyonların hedeflerinin belirlenme sürecinde yöneticilerin sorumluluk alması ve doğru projeksiyonlar oluşturarak gerçekçi hedefler belirlemesi beklenir ve ardından yine yöneticilerce doğru stratejilerin oluşturulması beklenmektedir. Bu stratejilerin uygulanması esnasında karşılaşılan tüm olumlu olumsuz durumların da kıymetlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada ortaya çıkan performansın da doğru ölçümü ve kıymetlendirilmesi organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine ya da rekabet edemeyip faaliyetlerini terk etmesine sebep gösterilebilmektedir.

Performans kavramının önemini ve günümüzde atfedilen değerine ilişkin süreci daha iyi anlamak adına performansın tarihsel yolculuğuna bakmak doğru olacaktır. Organizasyonun işleyiş etkinliği ve verimliliğine ilişkin güçlü imaları barındıran bu kavram organizasyonun tamam ya da devam demesine neden olabilecek ve yaşam eğrisinin altında

kalan alanın boyutlarını doğrudan etkileyebilecek kritikliktedir (Suliman, 2001). Bu bağlamda bu önemli kavramın tarihsel gelişimi ve değişen trende ilişkin konular ile devam edilecektir.

3.1.2. Performans Kavramının Tarihsel Gelişimi

Performans kavramının işletme literatüründeki karşılığının en eski kullanımına ya da tarihsel başlangıcına net bir şekilde ulaşmak mümkün gözükmemektedir. Ki bu durum sosyal bilimlerde herhangi bir alanda sıklıkla karşılaşılan sınırlılıklardandır (Gnanakkan, 2010). Bir kavramın net bir şekilde doğuş noktasına ulaşmak oldukça güçtür. Ancak işletme literatüründe bilinen ilk performans konusu örgütlerin üretim süreçlerindeki verimlilikler ve bu konuların ilişkilendirildiği finansal göstergelerdir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının benimsediği konular olan işin yapılış standartlarının oluşturulması da finansal yatırımın geri dönüş oranını yükseltmek ve hatasız hızlı verimli üretim yapmak suretiyle maksimum kazanç sağlamak üzerine odaklanırken de aslında performansı finansal çıktılar üzerinden değerlendirme eğilimi söz konusu olmuştur (Dwight, 1999). Fakat daha sonra Hawthorne çalışmaları ile fark edilmiştir ki; organizasyon içinde denetim artırılrsa da, fiziki şartlar değiştirilse de, işin yapılışı en kolay ve hızlı biçimde standartlaştırılrsa da, yüksek bireysel performans gösteren bireyler ödüllendirilse de, düşük performanslar cezai işleme de tabi tutulsa bunların ötesinde sosyolojik bir olgu tüm süreci etkilemektedir. Bununla birlikte finansal göstergelere sarılarak örgütsel performansı açıklamak ya da yorumlamak yetersizdir fikri yükselmeye başlamıştır (Neely, Gregory, Platts, 1995).

Örgütlerin performans yaklaşımları ve odaklandıkları konular örgütün yaşadığı çevre koşulları ve dönemin gerektirdikleri üzerinden şekillenmektedir. Döneminin rekabet avantajı yaratan unsurları ve bunları sürdürülebilir kılma yöntemleri performans algısına ve odağına doğrudan etki etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014). Aksi takdirde organizasyon göreceli pazar payının altında kalabilecek ve rekabette üstünlüğü kaybedebilecektir. Bu bağlamda rahatlıkla görülmektedir ki örgütler performans algılarını ve performans yükseltme çabalarını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebileceklerine inandıkları rekabet stratejilerine paralel şekilde yönetmelidirler (Avcı, 2005).

Bu bağlamda örgütlerin odaklandıkları rekabet koşullarına ve performans yaklaşımlarına tarihsel bir akış içerisinde bakıldığında ilk olarak sanayi devrimlerinin en başına gitmek gerekmektedir (Mosterman ve Zander, 2016). Birinci sanayi devrimi ile birlikte buharlı makinaların kullanımı beraberinde artan üretim miktarını getirmekle kalmadı

aynı zamanda atölyelerin elinde olan dağınık ve yeni düzene göre nispeten daha az sayıda çıktı veren butik üretimini ortadan kaldırdı. Böylece üretici birimlerin atölyelere göre sayıca kalabalık olduğu ve tek çatı altında toplandığı fabrikalar ortaya çıktı (Allen vd, 2003). Bu dönemin performans algısı üretim miktarı ve üretim hızı ile ilişkilendirildi. Rekabet edebilme koşulu olarak yüksek sayıda üretimi en kısa sürede yapabilmek öne çıktı.

Takip eden dönemde üretim sayılarını artırmak başlı başına yüksek performans olarak algılanmaktan çıktı çünkü artık artan fabrika sayısı ve buhar motorlarının uzağı yakınlaştırması ürünlerin farklı coğrafyalara daha kolay taşınabilmesi beraberinde rekabetin koşullarının da değişmesine sebep oldu ve ikinci sanayi devrimi gerçekleşti. Bu dönemde fabrikalarda üretim süreci, yönetim gurularınca irdelendi ve “iş” en temel bileşenlerine ayrılarak standartları ortaya çıkarıldı. İşgörenlere eğitimler verildi ve üretim bandı sistemi benimsendi. Ayrıca örgütlerin yapısına ilişkin çalışmalar ortaya kondu. Yönetim aynı zamanda bir bilim olarak algılanmaya başlandı (Gnanakkan, 2010). Tüm bu gelişmeler de beraberinde rekabetin koşullarının değişmesini getirdi ve artık sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme koşulu öyle ya da böyle en çok sayıda üretmek değil, en az fire vererek eldeki kaynakları en verimli şekilde nihai ürün haline getirmek olarak benimsendi. Bu durum finansal göstergelere odaklanmayı beraberinde getirdi fakat aynı dönemde örgüt içinde insanın değişken duygu durumlarının performansa doğrudan etki ettiği de ortaya çıktı (Mosterman ve Zander, 2016). Bu durum üzerinden hareketle örgüt içinde bireyi motive edebilmek ve rekabette üstünlük elde edebilmek için motivasyon kuramlarına odaklanıldı (Coşkun, 2009). Yani kısaca ikinci sanayi devrimi önce finansal perspektifi güçlendirirken hemen arkasından da finansal olmayan, duyguların ve motivasyonun örgütsel performansa etkisini açığa çıkarmıştır.

Bu dönemde ortaya çıkan iki dünya savaşı sonrasında özellikle düşen işgören sayısı ve sarsılmış ekonomik yapı şüphesiz örgütlerin de döneme uygun şekilde konumlanmasına sebep olmuştur. II. Dünya Savaşı sonrası döneme denk gelen XX. yy. ikinci yarısı ile rekabet koşulu üretim üstünlüğüne ve ölçek ekonomisine dönmüştür. Savaş ekonomisi ve üretim yaklaşımının ardından uzun süre kısıtlı yaşayan toplum, farklı coğrafyalarda yıllardır savaştan askerlerin evlerine dönmesi ile sayıca çoğalmaya başlamıştır. Yıllardır kısıtlı tüketime mecbur kalmış toplumda hızla artan bir tüketim alışkanlığı ortaya çıkmıştır (Allen vd, 2003).

Zaman içerisinde artan talebi karşılamak ve bunu yaparken de maliyet liderliğine odaklanmak yeterli gelmeyecektir. Özellikle üçüncü sanayi devriminin de gerçekleşmesine

sebepler olan özel istekler ve müreffeh yaşam isteği beraberinde özelleştirilmiş ürünler ve çeşitliliği beraberinde getirmiştir (Coşkun, 2009). Bu durum ayrıca yeni pazarların oluşmasına imkân tanımıştır. Devam eden on yıllık süreçte maliyet liderliğinin yanına ürün farklılaştırma gelirken, 1980'ler ile beraber kalite, üretim esnekliği, yenilikçi davranış ve talebi karşılama hızı gibi birçok konu gündeme gelmiş ve performansı ölçerken dikkat edilmesi gereken konulardan olmuştur. Çünkü artık artan pazar sayısı yanında pazarlardaki aktörler de artmıştır ve örgüt çevresini resmetmek gerekirse tıpkı köpek balıklarının saldırısı sonrası kırmızıya boyanmış suda çarpınan insanların olduğu bir resmi kullanmak yanlış olmayacaktır. Bu metaforu kullanan kızıl okyanus teorisinden de hareketle her yeni on yıllık süreç rekabet ve performans için daha zorlayıcı tasvir edilmektedir (Kim ve Mauborgne, 2004).

Son yirmi yılın rekabet konularına bakıldığında ise kalite, yenilikçilik, esneklik, hız, kişiselleştirilmiş kitlesel üretim gibi konuların ağırlık kazandığı görülmektedir. Değişen rekabet koşulları ve son 7-8 yılın popüler kabulü olan Endüstri 4.0 fikri ile performans algısı da değişmektedir (Gnanakkan, 2010). Verimlilik, finansal geri dönüşlerin yanında insan kaynakları sermayesi, algılanan performans konuları ön plana çıkmaktadır. Artan rekabet koşulları beraberinde yenilikçi olmayı ve sürdürülebilir üstünlük elde etmek için uygun stratejilere odaklanmayı zaruri kılmaktadır (Allen vd, 2003).

Son yıllarda değişen koşullar ile beraber artan rekabet şiddeti ve değişen performans algısını şekillendirmiştir. Bu bağlamda değişen bu yapıyı şekillendiren unsurlar çalışmanın devam eden kısmında kısaca açıklanacaktır.

3.1.2.1. Küreselleşme

Birinci sanayi devrimi ile beraber buhar makinaları kullanımı üretim hızını artırırken aynı zamanda üretimin büyük şehir merkezlerinde inşa edilen fabrikalarda yapılmasına imkân vermişti. Dönemin bir diğer getirisi de merkezlerde üretilen çok sayıda nihai ürünün gelişen ulaşım kanalları ile farklı coğrafyalara taşınması kolaylaşmıştır (Berber, 2013).

İkinci sanayi devrimi tarihçilerinin, üstüne yazacak çok fazla argüman buldukları XX. yy. başlarında ortaya çıktı ve beraberinde kitlesel üretim, üretim bandı ve ölçek ekonomisi gibi kavramların doğması tetiklenmişti (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yüzyılın ilk çeyreğinde başlayan I. Dünya Savaşı ve arkasından kısa sayılabilecek bir sürede patlak veren II. Dünya Savaşı önce savunma sanayinin yükselmesine vesile olmuştur. Savaşlardan sonra da edinilen tecrübeler, organizasyonların faaliyetlerini gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır (Gnanakkan, 2010). Savaşların boğucu ve kısıtlayıcı şartları insanların savaş sonrası

dönemlerde tüketime daha yatkın oldukları ve farklı coğrafyalarda tanıştıkları yeni kavramları ihtiyaç olarak görmeleri söz konusu olmuştur (Coşkun, 2009).

Değişen koşullar ve savaşların dayatmasıyla tanışılan farklı kültürler yeni ihtiyaçları beraberinde getirmiştir. Organizasyonlar için de değişen koşullara uyum sağlamak önem kazanmıştır (Allen vd, 2003). Performans ölçütü olarak daha fazla sayıda insana ulaşmak ve uzak coğrafyalara giderek değer yaratabilmek kritik bir konu haline gelmiştir. Devam eden süreçte farklı coğrafyalara ulaşmak ilk olarak zorlayıcı bir unsur gibi gözükse de organizasyonlar işgücü ve hammadde maliyetlerini de hesaba katarak farklı coğrafyalara ve farklı pazar çevrelerine girmeye başlamışlardır (Mosterman ve Zander, 2016).

Küreselleşme ile organizasyonlar kısıtlan pazarlardan niş pazar arayışına girmektedirler. Porter'ın ortaya koyduğu değer zinciri kavramından hareketle organizasyonlar yeni pazarlara giderek ya maliyet liderliği yaklaşımını benimserler ya da uzak coğrafyalardan bulunan bir değer organizasyona katılması ile farklılaşma stratejisini seçerler (Porter, 1985). Burada artan rekabet ve farklı coğrafyalardan gelen yeni rakiplerle beraber pazar payını paylaşmak zorunda olmaları büyük etkindir (Allen vd, 2003). Küreselleşme kavramı performans kavramının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği doğrudan ya da dolaylı rekabet koşulları performans algısının organizasyonlar için değişmesine sebep olmuştur. Performansı belli bir aralıkta ve kısıtlı coğrafyada o ülkenin hukuk kuralları ve resmi zorunlulukları çerçevesinde yapmanın alternatifi bir durum söz konusu olmuştur (Gnanakkan, 2010).

3.1.2.2. Müşteri Odaklılık

Sanayi devrimlerine bakıldığında genel itibarıyla teknolojik kırılma noktalarına odaklanıldığı görülmektedir (Türkel ve Arıkan, 2020). Fakat bir başka görüş ise bu devrimler, sosyolojik bir değişim dalgasının dayatmasıyla gelen noktalardan ibarettir (Parnell, 2016). Neticede bu tartışmaların kesiştikleri ve görüş birliği içinde oldukları hususlar da bulunmaktadır. Özellikle değişen insan yapısı ve hayatı yorumlama biçimi teknolojinin de evrildiği güzergâhı belirleyici olmaktadır ve bu durumda insan isteklerine hizmet eder şekilde teknoloji kullanımı ve beraberinde gelen sanayi devrimlerini bir biri ile doğrudan ilişkili kılmaktadır (Türkel ve Arıkan, 2020).

Bütün bu teknolojiye yön veren insan faktörünün istekleri ve ihtiyaçları da değişmektedir. Özellikle başını Japonya'nın çektiği bir yapı sıfır hata, tam zamanlı üretim, yüksek kalite vb. kavramlarla beraber sanayi yapısını değişime zorlamıştır. Bütün bunların merkezinde tüketici bulunmaktadır. Çünkü eğer müşteri istekleri görmezden gelinirse

rekabette sürdürülebilir üstünlük elde etmek mümkün olmayacaktır (Hermann, Pentek, Otto, 2015).

Bundan yüz yıl önce kısa sürede ve çok sayıda üretebilmek yüksek performans olarak görülüyorken bu dönemde ise müşterilerinin ihtiyaçlarını en az hata ile karşılayabilen ve bunu yaparken de artık kısıtlı olan kaynakları en doğru kullanan organizasyonlar yüksek performans sergilediklerini iddia edebilmektedirler (Allen vd, 2003). Bir başka şekilde ifade edilecek olursa organizasyonlar için performans konusu önceki dönemlerde, neyi ne kadar ürettiği ile ilgili iken daha sonraları nihai tüketicilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyleri ile ilişkilendirmek mümkündür (Hermann vd, 2015).

3.1.2.3. Süreç Odaklılık

Organizasyonlar değer yaratırken bir süreci yönetmektedirler ki bu süreci Michael Porter (1980, 1985); “Değer Zinciri” kavramı ile somutlaştırmıştır. Birçok çalışmada da irdelenen değer zincirine ilişkin kısaca; bir yarı mamulün nihai ürün haline getirilip nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar gerçekleşen süreçlerinin şemasıdır ki bu zincirin her unsuru birbiri ile doğrudan ya da dolaylı ilişkilidir.

Organizasyonlar bu süreçlerine odaklanarak değer yaratmaya çalışırlar. Bu süreçlerinde odaklandıkları hususa göre belirledikleri stratejinin ismi değişmekle beraber her koşulda değişmeyen gerçek, strateji ne olursa olsun odaklanılan konu sürecin yüksek performansla sürdürülmesidir (Mosterman ve Zander, 2016). Bu bağlamda organizasyonlar iç dağıtım süreçlerindeki aksaklıklara odaklanarak maliyetlerini düşürmeyi seçebilir ki bu durum da performanslarına olumlu yansıtacaktır. Ya da teknoloji geliştirme, Ar-Ge faaliyetlerine odaklanmak suretiyle süreçlerinde iyileştirme ve yüksek performans çıktısına odaklanabilmektedirler (Temple, 2016).

Süreçlerin yeniden yapılandırılması, süreç yenilenmesi gibi kavramlar da bu yaklaşımın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Avcı, 2015). Performansını yukarıda tutmak için süreçlerinde sinerjiyi artıracak ve rakiplerinden farklı nihai ürün ortaya koyacak yaklaşımların benimsenmesi de mümkündür. Yani süreçlere odaklanmak demek süreci en az maliyetle işletmekten ziyade yaratılan değer artmasını sağlayacak şekilde sürecin yeniden oluşturulmasıdır (Porter, 1980; Coşkun, 2009).

3.1.2.4. Verimlilik Odaklılık

Verimlilik odaklılık performans ile aslına bakılırsa en başından itibaren Bilimsel Yönetim Yaklaşımı döneminde odaklanılan konuları destekler nitelikte bir yaklaşımdır. Taylorizm ile beraber gelen en verimli şekilde işin yapılışına odaklanma fikri, verimli olmak

ile yüksek performans sergilemek hususlarını eşleştirmektedir (Korkmazzyürek ve Hazır, 2015). Dönemin güncel ve rağbet gören fikri zamanı, hareketleri en verimli olacak şekilde optimize etmektir. Sonrasında insanın duygu durumlarının ve grup içi dinamiklerin etkisi fark edilmiştir. Duygulardan arındırılmış otomasyon üretim ve robot kollardan faydalanma ile yeni sanayi devrimi gerçekleşmiş ve verimlilik konusu otomasyon üretim süreçlerinin doğru mühendislik ile inşasıyla eşleştirilmiş ve yüksek performans olarak algılanmıştır (Ring ve Van De Ven, 1992).

Bütün bu gelişmeler ve sanayi devrimlerinin yanında organizasyonların sayısında da artış görülmektedir. Bu durumda pazardan pay isteyenlerin sayısının artması ve o pazarda bulunan mevcut kaynağın daha fazla aktörce kullanılması anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda organizasyonlar aynı kaynaklardan değer yaratmaya çalışırken verimli olmak yüksek performans olarak ilk akla gelen yöntem olacaktır. Bunun yanında birçok değişkenin öneminden bahsetmek mümkündür ama en az hata ve en yüksek verimlilik organizasyonların rakiplerinden daha yüksek performans sergilediklerini algılayacaktır.

3.2. Örgütsel Performansın Kavramsal Çerçevesi

“İşletmeler neden vardır?” Ronald Coase (1937) yılında bu soruyu hem sormuş hem de cevaplamıştır. İşletmelerin doğasını açıklamaya çalıştığı ve sonrasında yıllardır araştırmacıların başvurduğu temel bir kaynak olan çalışmada işletmelerin değer yaratmak için işlem yaptıklarından bahseder ve işletmelerin varoluşlarını iktisadi açıdan temellendirir. Örgütler pazardan mı faydalanmalı, kendi hiyerarşisi içinde mi sorunu çözmelidir sorularına yanıt arar ve çözüm pazarsa oradan alır yok eğer avantajlı çözüm hiyerarşik yaklaşım ise uygulamayı kendi icra edecek şekilde yapı ve işleyişini düzenlemelidir (Williamson, 1996). Örgütler, faaliyetlerinin hangilerinin avantajlı olduğunu ve sürdürülmesi gerektiğini ya da hangisinin dezavantajlı olduğunu ayırt ederken çeşitli kriterlerden faydalanırlar. Bir başka deyişle Coase’ye göre yüksek performans gösterilen sektörde ya da düzende devam edilmeli fakat eğer rakiplerden geride kalınan bir performans ve yüksek maliyetlere katlanılıyorsa bu durumda faaliyetler bırakılmalı ve ihtiyaç pazardan karşılanmalıdır (Ring ve Van De Ven, 1992). Aslında işlem maliyeti kuramının temellerinden olan 1937 yılındaki çalışma performans ile de ilişkilidir çünkü dönemin performansı tanımlama ve değerlendirme biçimine bakıldığında düşük maliyet, yüksek karlılık ve verimlilik performans ile ilişkilendirilmiştir (Williamson, 1996).

Kitlesel üretim süreçlerinin başlaması ve büyük fabrikaların kurulması ile birlikte yönetim kavramına da bakış açısı değişmeye başlamıştır. Büyüyen organizasyon takibi zor

bir hal almış ve küçük atölyelerden gelinen noktada sahiplik ve yöneticilik ayrılmıştır. Bu gelişmeler organizasyonları denetlenebilir olmaya yöneltmiştir. Örgütlerin faaliyetlerinin çıktıları irdelenmeye başlanmış ve örgütlerin ortaya koydukları performanslar değerlendirilmiştir. Üst yönetimlerce koyulan hedeflere ulaşma düzeyleri ve rekabet ettikleri örgütlere karşı sergiledikleri performans ise örgütlerin yaşam süreleri ile doğrudan ilişkili olarak görülmektedir.

Günümüzde gelinen noktada küreselleşme ile sınırların kalkması, teknolojik gelişmeler ve artan değişim hızı ile beraber rekabetin şiddeti de artmaktadır. Örgüt performansı çalışmanın devamında açıklanacak olmakla beraber belli bir zaman aralığında örgütsel çıktılarının hedeflere uyum düzeyini vermektedir ki bu durum örgütün faaliyetlerindeki başarısı ya da başarısızlığı olarak kıymetlendirilmektedir. Anlaşılacağı üzere artan rekabet ortamı ve dinamik çevre koşulları hata kaldırmayacak bir noktaya gelmektedir ve bu bağlamda düşük performans düşük rekabet etme becerisi ve örgüt yaşam eğrisinin altında kalan alanın azalması anlamına gelmektedir.

Organizasyonlar da performans kavramına ilişkin onlarca çalışmaya rastlamak mümkündür özellikle verimlilik, etkililik ve etkinlik gibi hususlar ile doğrudan ilişkilendirilen performans konusu gerek ölçümün zorluğu gerek değişen ölçüm yöntemleri ile birçok araştırmacı ve yönetim profesyoneli için önemini korumaya devam edecek gibi gözükmektedir. Çalışmanın devam eden kısmında “Örgütsel Performans” kavramının tanımı ve öneminden bahsedilecektir.

3.2.1. Tanımı ve Önemi

Örgütsel Performans kavramının genel tanımı, anlamı, değişik bakış açılarıyla açıklanmasına ilişkin tanımları ve önemi bu kısımda incelenecektir.

3.2.1.1. Tanımı

Performans; ortaya koyulan çabanın sonucunda ortaya koyulan çıktı ile arzu edilen çıktı düzeylerinin örtüşme düzeylerine ilişkin kavramı karşılamaktadır. Örgütsel düzeyde performans ise belirlenmiş bir zaman aralığında belli bir birimin, standartları önceden belirlenmiş bir işi başarabilme düzeyleri olarak tanımlamak mümkündür (Altunoğlu ve Doğan, 2014; Dulkadir, 2015). Örgütsel performansa ilişkin ufak farklılıkları barındıran ama temelde birbirine çok uzak olmayan tanımları görmek mümkündür.

Örgütsel performans; organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabette sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için ölçüp kayıt tutması gereken tüm faaliyetlerinin uygulama süreçlerindeki istikrarının irdelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Thomas Wheelen ve David Hunger (2000)'ın bu tanımında dikkat edilmesi gereken husus en başta organizasyonun kendini takip etmesinin kendisini başarıya taşıyacak olmasına vurguyu yapmakta ve planlar ile uygulamanın örtüşmeyebileceğine ilişkin güçlü imaları barındırmaktadır.

Bir başka örgütsel performans tanımını; performans kavramının temel tanımı olan yapabilme, edebilme, takat sınırı fikrinden hareketle örgütün tüm unsurlarının, sorumlu oldukları tüm faaliyetleri yek vücut olarak başarıyla icra edebilmesidir şeklinde yapmaktadır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005).

Örgütsel performans daha önce de ifade edildiği üzere yıllardır değişen perspektiflerle çelişmeyecek şekilde örgütsel birtakım kavramlar ile ilişkilendirilmiştir. Örnek olarak örgütsel verimlilik, örgütsel etkinlik ya da örgütsel etkililik gibi kavramlar zaman zaman örgütsel performans yerine kullanılmıştır. Bu noktada yapılan çalışmalar karıştırılmıştır demekten ziyade dikkat edilmesi gereken husus örgütsel performans olarak tanımlanan konunun ölçülme kriterleridir. Bir örgütün kaynak kullanımına ilişkin hedefleri irdelenirken kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı ana kriter ise performans ölçüm süreci de bu konuya uygun benimsenmelidir. Elbette elde edilen sonuçların açıklanması durumunda da açıklanan sonuçlar hem verimlilik oranını hem de örgütsel performans düzeyini aynı anda karşılamış olacaktır (Steers 1976).

Bu durum performans kavramının nasıl tanımlandığı ile ilgili bir durumdur ve yanılgılara neden olabilmektedir. Örgütsel performansın bir diğer tanımı ise; örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için eldeki kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması biçiminde yapılmıştır. Ki bu tanıma da bakıldığında yukarıda ifade edilen kavramların neredeyse tamamını içinde barındıran ve kaynak kullanımına ilişkin durumun kritik kabul edildiği bir bakış açısı ile yapılmış tanımdır (Hermann vd, 2015).

Örgütsel performans kavramı değişmeyen tek kavramın değişim olduğu dünyamızda yıllar içerisinde farklı şekillerde tanımlanmakta ve değişim sürecine devam ettiği değerlendirilmektedir. Son otuz yıllık sürece odaklanmak gerekirse özellikle örgütsel performansın yalnızca finansal bir ölçüm yöntemi ile ölçülmesinin yeterli olmayacağı düşünülmektedir (Tseng ve Lee, 2009). Verimlilik, karlılık gibi kavramların yanına finansal olmayan bazı veriler de eklenmeye başlanmıştır. Örgütsel finansal performans, verimlilik ve işgören devir hızı konularına odaklanan çalışmalara rastlamak mümkündür (Delery ve Doty, 1996). Bunların yanında algılanan pazar konumu da organizasyon performansının konusunu teşkil eder fikrinin güçlenmeye başladığı görülmektedir (Lai ve Cheng, 2005).

İnsan kaynakları ve yönetim organizasyon literatürüne bakıldığında, algılanan örgütsel performans kavramının da tıpkı örgütsel performansın değişen trendleri gibi son otuz yıllık dönemde sıklıkla çalışıldığı görülmektedir (Ahmad ve Schroeder, 2003). Bu kavramı tanımlarken genel olarak yararlanılan; yönetimin işgören performansına etki düzeyi, işgörenlerin yenilikçi davranış sergileme oranları ve işgörenlerin kendi aralarındaki ilişki düzeyleri ile örgüt çalışanlarının genel olarak kendilerini pazardaki rakiplere oranla nasıl değerlendirdiklerini içermektedir. Ayrıca duygusal bir varlık olarak insanın göz ardı edilmediği bir yaklaşımın ortaya çıktığı değerlendirilmektedir (Guest, Conway, Dewe, 2004; Tseng ve Lee, 2009).

Görüldüğü üzere kavramın üzerine yapılan çalışmalar performansın algılanma biçimine göre değişmiş ve tanımlamalar da aynı şekilde irili ufaklı farklılıklar göstermiştir. Ama değişmeyen ve üzerinde uzlaşıya varılan belki de en kritik husus ise örgütsel performans kavramının örgüt için taşıdığı anlam ve önemidir. Bu bağlamda çalışmanın devam eden kısmında kısaca örgütsel performansın önemi ifade edilecektir.

3.2.1.2. Önemi

Örgütsel performansın öneminden bahsetmek için örgütsel süreçler ile performans kavramının beraber anıldığı ilk dönemlere kadar gitmek gerekmektedir. Aksi takdirde performans ölçümünün örgüt için anlamının ve öneminin büyüklüğü net kavranamayabilecektir. Örgüt içerisinde performans ölçümü bilimsel yönetim yaklaşımı ile birlikte sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Kıt kaynaklar olarak; yarı mamul, mamul, zaman, işgören sayısı gibi hususlar belirlenmiş ve örgütün bunları nasıl yönettiği ve çıktılarının hedeflere ne kadar yakın olduğunun tespitine odaklanılmıştır (Rodriguez ve Ventura, 2003). Performansı artırmak için farklı motivasyon tedbirlerine de başvurulmuştur. Bütün bunlar farklı bilimsel çalışmalara konu teşkil edecek çok kapsamlı konular olmakla beraber örgüt içi performans ölçümü ve buna harcanan mesai neden bu kadar önemli idi.

En başında örgütsel performans çıktısı örgütün şimdiki durumuna ilişkin net ve güçlü verileri barındırmaktadır. Bu bağlamda örgüt şimdiki halini ve olmak istediği halini bildiği durumda iyileştirme yapması gerekiyorsa buna ilişkin verileri elde etmiş olacaktır (Kim, 2005). Örgüt neyi nasıl yapması gerektiğini bilmiyorsa ya da faaliyetlerini hangi oranda başarılı bir biçimde hayata geçirebildiğini tespit edemiyorsa takip eden dönemlerde kötüye giden bir grafik çizecektir (Lawler ve Jenkins, 1992).

Bir başka tanımdan hareket edilecek olursa örgütsel performansı; işgören devir hızı, işgören ilişkileri ve işgörenlerin yenilikçilik düzeyleri ile ölçmeye odaklanan yaklaşımdan

hareket edilebilmektedir (Tseng ve Lee, 2009). Artan rekabet şiddeti ve küreselleşme adımları ile beraber örgütlerin çevresi çok hızlı değişim göstermektedir (Rodriguez ve Ventura, 2003). Korkutucu hızlara ulaşmış olan değişim ve kaynaklara ulaşımın kolaylaşması ile birlikte örgütün performans ölçütlerini kaynak verimliliğinin ötesine taşıması gerekmektedir. Burada da örgütün önce tespit yapması ve tespitlerin üzerine gidip yapıcı düzenlemeler getirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda da işgören ilişkileri ve sinerjileri, işgören yenilikçilik düzeyleri fark yaratan kavramlar olarak yakın geçmişimizde önem arz etmektedir (Dulkadir, 2015).

Örgütsel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilme düzeyi ile ilişkilendirilmektedir. Diğer bir ifade ile örgütün performans çıktıları aynı zamanda ne kadar başarılı olduğuna ilişkin kritik verileri barındırmaktadır. Başarılı olunmayan sektörlerde ya da fonksiyonlarda değişim, yenileme, kısmi veya tam tasfiye gibi kararların yine bu performans çıktılarının irdelenmesi neticesinde alındığı görülmektedir. Performans ölçümü örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde kritik önem arz etmektedir. Çünkü üst yönetim kurulunca alınan kararların gerçekleşme düzeyi görece pazar payı ve esas rakipler ile olan konumların ortaya çıkması için önemli göstergelerdir. Bu verilerin doğru analizi ve alınan doğru önlemler gelecekte organizasyonları geçmiş pozisyonlarından daha iyi konumlanmalarına imkân verecektir (Atkinson, Robert, Waterhose, 1997).

Örgütsel performansın ölçülüyor olmasının yararlarına ilişkin yapılan çalışmalar irdelendiğinde aşağıda sıralanan ve üzerinde çeşitli bilim insanlarınınca mutabakata varılmış konulara yararlı olduğu değerlendirilmektedir.

- İşgörenlerin bireysel ve örgütün bütününe etki eden performansının tespiti ve iyileştirilmesine olanak sağlar (Altunoğlu ve Doğan, 2014),
- İşgörenlerin kendi içlerindeki ilişkileri ve yönetim ile olan ilişkilerini güçlendirir (Wang ve Shyu, 2003),
- Örgütün kırılgan ve güçlü yanlarının tespit edilmesi, aynı şekilde bireylerin de zayıf ve güçlü yanlarının tespit edilmesini sağlar, zayıf yanlar için geliştirmeye yönelik güçlü yanlar için de desteklemeye yönelik önerilerde bulunur (Tseng ve Lee, 2009),
- Eğitim ve geri besleme konularının belirlenmesini sağlar (Wang ve Shyu, 2003),
- İşgören memnuniyetini düzenlemek ve işgören sorumluluklarının çerçevesini netleştirmek konusunda faydalıdır (Dulkadir, 2015),

- Örgütsel çabanın ve kurumsal kalitenin yönetimine ve geliştirilmesine imkân verir (Tseng ve Lee, 2009),
- Dağıtım adaletine ilişkin konularda yöneticilere doğru geri dönüşler sağlar (Guest vd., 2004),
- Bireysel ve kurumsal motivasyonların artmasına katkı sağlar (Wang ve Shyu, 2003),
- Yöneticilerin becerilerinin gelişimine katkı verir (Delery ve Doty, 1996).

Örgütsel performans kavramı ifade edildiği üzere birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Her farklı tanım farklı bir perspektiften konunun açıklanmasına katkı verdiği gibi incelediği boyutlar konusunda da farklılıklar göstermektedir. Örgütsel performansın farklı boyutları çalışmanın devam eden kısmında açıklanacaktır.

3.3. Örgütsel Performansın Boyutları

Performans kavramı, tanımı itibarıyla farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanan ve geniş bir anlam yelpazesi olan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı tanımları farklı perspektiflerden yaklaşıldığının da kanıtı niteliğindedir. Örgütsel performans kavramının tanımlarına girildiğinde çeşitlilik devam etmekte olup örgütün hangi tip faaliyetinin çerçevesi çizilecek ya da irdelenecek ise onu ve onun çıktılarını merkeze alan bir yaklaşım sergilenmektedir.

Örgütsel performans kavramına ilişkin tanımlara bakıldığında üzerinde odaklanılan alt boyutlar kısaca sıralanacak olursa;

- Etkililik,
- İş yaşamının kalitesi,
- Yenilik,
- Kalite,
- Etkinlik,
- Karlılık ve zarar durumları,
- Mali büyüme oranları,
- Yatırım geri dönüş oranları,
- Pazar payı,
- Pazarlama giderleri,

Gibi kavramlardan bahsedilmektedir (Ahmad ve Schroeder, 2003; Mucuk, 2013; Suliman, 2001; Ülgen ve Mirze, 2014). Bu bahsi geçen boyutların gruplandırılmasına ilişkin

daha kapsayıcı bir sınıflandırılma yapılması gerekirse listenin ilk sıralarında yer verilen kavramların finansal olmayan ya da soyut performans boyutları olarak adlandırıldığı, listenin ikinci yarısında kalan kavramları da finansal ya da somut performans boyutları olarak adlandırıldığı görülecektir.

Çalışmanın devam eden kısmında biz de daha kapsayıcı ve bütünsel değerlendirildiği için ve bütünsel performansta herhangi bir boyutu göz ardı etmenin sağlıklı olmayacağını düşündüğümüzden boyutlar; finansal ve finansal olmayan örgütsel performans şeklinde açıklanacaktır.

3.3.1. Finansal Örgütsel Performans

Finansal Örgütsel Performans kavramı aynı zamanda “somut örgütsel performans” olarak adlandırılmaktadır (Kasap, 2019). Bir kavramın somut ya da soyut kriterlere dayandırılarak ölçülmesi durumunda ilk anda somut kriterlere odaklanmanın sağlıklı olduğu düşünülmektedir (McCracken, McIlwain, Fottler, 2001). Çünkü irdelenen konu kanıtlanabilir somut veriler incelenerek değerlendirilecek ve öznel yargılardan uzak çıkarımları barındıracaktır. Bu ifadeler tam anlamıyla gerçeği yansıtmamakla birlikte örgütsel performansın somut veriler ile tanımlanması mali tabloların analiz edilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Koçyiğit, 2018). Örgütün cari yıl içerisindeki çıktıları hem bir önceki yıl ile kıyaslanması açısından net bir veri konumunda olurken öte yandan Ronald Coase (1937)’nin “Nature of the Firm” adlı çalışmasında ifade ettiği üzere mali konular örgütün de varoluş amaçlarındaki önemini de perçinlemektedir.

Mali tabloların analizi yukarıda ifade edildiği gibi firmanın cari yıl içerisindeki faaliyetlerinin neler olduğunu açıkça ifade eder, bu gösterge sayesinde üst yönetim kurulu üyeleri ve paydaşlar firmanın uygulamalarını denetleme imkânı bulabilirler. Geçmiş yıllardaki performansları ile gerçekleşen durum arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri irdeleme imkânı bulurlar. Geçmişe bakarak kıyaslama imkânı elde eden planlamacılar aynı zamanda da örgütün hedeflerine yetişme oranını da hesaplama imkânını elde etmiş olurlar. Bu noktada öznel yorumlardan uzak oluşu ve analizinin kolay oluşu temelde bu yaklaşımın seçilmesinde etkili rol oynamaktadır (McCracken vd., 2001).

Finansal veriler örgüte dair hangi konuları irdelemede kolaylık sağlar konusuna gelindiğinde ise ilk akla gelen kâr ve zarar oranlarının hesaplanması ve analiz edilmesine imkân sağlamasıdır (Kirby, 2005). Faaliyette bulunulan pazardaki göreceli payı ve bu pazarda tutunmasına imkân tanıyan tüm işletme fonksiyonlarından kaynaklanan maliyetleri de irdeleme imkânı vermektedir. Pazarlama maliyetleri, büyüme ya da küçülme oranları,

yatırım geri dönüş oranları ve hızlarına ilişkin kıymetli verileri barındırmaktadır (Lev, 2001).

Örgütsel performans kavramı ile ilişkilendirilen işletme karlılığı, yatırım geri dönüş hızı, büyüme oranları gibi konularının irdelenmesi planlama süreçlerine de etki etmektedir. Ayrıca yapılacak yeni yatırımlar ya da farklı strateji değişimleri için ihtiyaç duyulan finansman kaynağına da değerlendirmesi için şeffaf ve denetlenebilir veri sağlar (Keskin, Zehir, Ayar, 2016). Örgütler mali tablolarındaki seyrin olumlu tarafa seyretmesi durumunda kolay krediler bulabilecek ve yeni yatırımcılar için cazip bir merkez konumuna gelebilecektir (Koçel, 2015).

Finansal performans yatırım verimliliği ve örgüt içi verimlilik konularının da tespitini sağlarken örgütün olası yaşam döngüsü ve gelecekte bulunduğu pazardaki görece üstünlük ya da zayıflığına ilişkin bir veri sağlar. Stratejik satın almalar, birleşmeler ve ortak girişimlere imkân sağlar (Ülgen ve Mirze, 2014).

Finansal performans ile ilgili olan bir başka kavram ise verimliliği merkeze alarak yapılan örgütsel performans tanımları ve bu bağlamda ele alınan performans değerlendirme yaklaşımlarıdır. Örgütsel performansa yine somut veriler ve çıktılar üzerinden odaklanmaktadır (Koçel, 2015). Genel olarak kıt kaynakların verimli bir biçimde en az maliyete katlanılarak işlenmesinin takibi olarak değerlendirmek mümkündür. Bu noktada yine performans ölçüm aracı girdi ve çıktılar arasında oluşan oranın karlılığa etkisi şeklinde belirlenmektedir (Mintzberg vd., 1998).

Finansal örgütsel performans, finansal olmayan örgütsel performansa kıyasla daha uzun süredir bilimsel çalışmaların konusu olmaktadır. Aynı şekilde profesyonel yöneticilerin de uzun süredir benimsedikleri nispeten analizi ve yorumlaması kolay olan yöntemdir. Bu yöntemin bir takım eksiklikleri de bulunmaktadır. Öngörüler geçmiş yılların verileri esas alınarak oluşturulduğu için işgörenin duygu durumları ve benzeri faktörler performans ölçümüne dahil edilmemektedirler (Kirby, 2005). Bu bağlamda yapılan çalışmalarda özellikle son elli yıllık dönemde örgütlerin performans ölçümüyle ilgili finansal olmayan verilere de odaklandıkları artan bilimsel çalışma sıklığından gözlemlenebilmektedir. Çalışmanın devam eden kısmında finansal olmayan örgütsel performans açıklanacaktır.

3.3.2. Finansal Olmayan Örgütsel Performans

Performans kavramının tanımlarından bahsedildiği ve örgüt yazınındaki karşılığı anlatıldığı üzere örgütlerin yaşamlarını sürdürme ve ömürlerini uzatma konularında en çok

ihtiyaç duydukları uygulamalardan bir tanesi performansı tespit etmektir. Yukarda da ifade edildiği gibi sayısal verilerin ışığında kıymetlendirilen örgütsel performans çıktısı yalnız başına örgütün başarıya ulaşmasına ya da olan bitenin doğru kıymetlendirilmesine imkân vermediğine olan inanç artmaktadır (Kirby, 2005). Örgütler faaliyetlerinin sayısal karşılıklarını elbette kayıt altına almaya devam etmekte ve mali tabloların şeffaflığı ve denetime açıklığı ile ilgili bir önem kaybından bahsetmek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır (Keskin vd., 2016).

Örgütler artan rekabet koşullarında hayatta kalabilmek ve rakiplerle olan mücadelelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına faaliyetlerini denetlenebilir ve geliştirilebilir hale getirmeye odaklanmışlardır. Klâsikleşen sayısal verilerin yanında örgütün değerli bir kaynağı olan insana odaklanılmıştır (Kirby, 2005). Bu bağlamda, liderlik yaklaşımları, örgüt içi iletişim tarzları, iş gücü devir hızı, devamsızlık süreleri, meslek içi eğitim süreçleri, toplam kalite yaklaşımları, tüketici ile ilişkileri ve işgörenin iş tatmini gibi konuların da hesaba katılması gerektiğine ilişkin bir görüş gelişmiştir (Ocak ve Güler, 2017). Günümüz koşullarında örgütsel performansın yüksek olduğu bir yapıdan bahsedildiği takdirde zihinlerde yüksek karlılık oranı ya da hızla büyümekte olan bir firma canlanabilmektedir. Bunların yanında müşteri ilişkileri ve memnuniyeti yüksek olan, çalışanların arasında düşük güç mesafesi olan ve işgörenlerin mutlu bir biçimde örgütü benimsedikleri ve yöneticilerin proaktif tutum sergiledikleri, hedeflerin her kademede tüm işgörenlerce kavrandığı ve benimsendiği müreffeh bir yapıdan bahsedildiği çalışmalarla karşılaşmak mümkündür (Kirby, 2005).

Yalnız başına sayıların alt alta yazılarak, organizasyonun geçmişteki çıktıları ve rakiplerinin günümüzdeki çıktılarının tek başına yeterli veriyi yansıtmayacağı düşüncesinin bir diğer çıkış noktası da yönetime atfedilen rollerde değişimlerin yaşanmasıdır. Özellikle geçmişte karar almak ve denetlemek sorumluluğunun yanında çok fazla beklenti içinde olunmayan yönetimlerin sorumlu olduğu kitle genişlemiştir (Daryani ve Karimi, 2017). Ayrıca bu kitle içerisinde birbirinden farklı gruplar oluşmuştur. Örnek verilecek olursa müşteri edilgen olmaktan çıkmış ve paydaşların örgüt stratejilerindeki rolleri artmıştır. Değişken sayısındaki artış performans ölçümü esnasında başvurulması gereken yöntem ve irdelenecek kalemlerin sayısını da artırmaktadır (Çalışkan, Akkoç, Turunç, 2011).

Örgüt içinde insanı anlamaya yönelik adımların Hawthorne araştırmaları ile başladığını ifade etmek mümkündür. Bu çalışmaların sonucunda insanın çalışma hayatının kalitesinin artırılması ve motivasyonun güçlendirilmesi fikri güçlenmiştir. Örgüt içinde

insanın güçlenen rolü ve insanı anlamaya çalışan yönetim yaklaşımları, motivasyon yöntemlerine, liderlik tarzına ve onun çıktıklarına, rekabet edebilme koşullarından olan strateji ve örgüt uyumuna bakılmaksızın doğru performans ölçümünden bahsetmek uygun olmayacaktır (Berber, 2013).

Yüksek iş yaşamı kalitesinde çalışan ve ömrünün yaklaşık yüzde yirmi beşini örgüt içinde geçirmekte olan işgörenlerin örgütlerini daha çok benimsedikleri ve çalışma yaşam kalitesi düşük kalan işgörelere göre daha yüksek performans sergilediklerine ilişkin çalışmalara rastlamak mümkündür (Johnstone, 2001; Locke, Qin, Brause, 2007; Silva ve Bareto, 2012). Ayrıca örgüt içindeki olumlu hava pazardaki rakipler ve pazardaki liyakatli işgücü için de kritik bir çeldirici olarak görülebilmektedir. Kaliteli bir çalışma hayatının hüküm sürdüğü örgütlerde yetenekli işgörenlerin örgüte katılmasına ilişkin güçlü bir ön koşul sağladığı görüşü hakimdir.

Örgütsel performansın ölçümünde ve çıktıkların değerlendirilmesinde yalnızca finansal verilerden faydalanmak ya da motivasyon, liderlik, strateji, çalışma yaşamı kalitesi, etkinlik, etkililik, verimlilik gibi konulardan yalnızca birinden faydalanmak problemlili sonuçlara neden olabilecektir (Brown ve Laverick, 1994). Bu bağlamda cironun, büyüme oranlarının, faaliyetlerin maliyetlerin, verimliliğin, yenilikçi yaklaşımın katkılarının performans üzerindeki etkilerini ölçmek ve eldeki verilerin tamamından faydalanmak suretiyle reaksiyon vermek örgüt geleceği için daha faydalı olabilecektir (Çınaroğlu, 2012).

Tüm bunların yanında tüm tespitler ve analizler performansın yönetim kademesindeki algılanış biçimi ile de doğrudan ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle verilerin kıymetlendirilmesi esnasında seçilen rekabet stratejisi ve pazarın dönemselli yapısı, örgütün içinde bulunduğu koşulların bütünü içerisinde ham verilerin süzgeçten geçirilmesi ve sonrasında bir yargı bildirecek şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Daft, 2000). Aksi takdirde örgüt başarılı bir performansın ardından tatmin olmayarak yanlış bir değişim sürecine girebilir. Yahut başarılı gördükleri performans içinde bulunulan döneme göre aslında örgüte avantaj oluşturmayacak düzeyde kalabilir ve her iki koşulda da rekabet gücü sarsılan örgütün yaşamına devam edebilmesi de güçleşebilecektir (Brown ve Laverick, 1994).

Örgütlerin faaliyetlerinin irdelenmesi bir analiz sürecidir ve eldeki katkı sağlayabilecek tüm veriler süzgeçten geçirilir ve işin içinde öznel yorumlar ve algılanan koşullar da bulunmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada da örgütsel performans kavramı yöneticilerin algıladıkları hem finansal hem de finansal olmayan çıktıkların bileşkesi şeklinde

kabul edilecek ve uygulama kısmında da buna uygun biçimde tespit ve analizler yapılacaktır. Çalışmanın devam eden kısmında örgütsel performansı değerlendirme metotlarından bahsedilecektir.

3.4. Örgütsel Performans Değerlendirme Metotları

Örgütsel performans konusunun tanımı ve öneminden bahsedildiği üzere, örgütün gelecekteki varlığını ve rekabetteki konumunu doğrudan etkileyecek kadar güçlü bir etkisi olan bu kavramın tespiti de bir o kadar önemli olmuştur. Ancak yapılan çalışmalar irdelendiğinde örgütsel performans algısında yaşanan dönüşüm ve gelişim ile bu performansı ölçme yöntemlerindeki dönüşüm eş zamanlı gerçekleşmemiştir (Avcı, 2005). Performans ölçümüne ilişkin ilk adımlar XX. yy. arifesinde başlamıştır ve o dönemden itibaren yüzyılın ortalarına kadar en geçerli ve kabul gören ölçüm yöntemleri finansal veriler üzerinden kar ve yatırımın geri dönüş hızının tespitine ilişkin çalışmalardan ibarettir (Kirby, 2005).

İlk olarak kullanılan performans ölçüm yöntemi uzun süreler kullanılmakla beraber işletme literatüründe destek gördüğü kadar eleştirilerin de odağında olmuştur. İlk performans ölçüm yöntemleri geçmişte takılmakla suçlandı (Neely vd., 1996). Geleceğe yönelik tüm hazırlıkların geçmiş ve kendi dönemine has koşulların sebep olduğu çıktılara odaklanılarak yapılması fikri geçmişte yaşamak ya da geçmişte takılı kalmak gibi fikirlerin ortaya çıkmasına sebep gösterilmektedir (Eccles, 1991). Ayrıca örgütsel performansın, örgütün mali fonksiyonları üzerinden ölçülmesi çabasının, tek başına yeterli ve bütüne ilişkin verileri barındırmadığı fikri destek görmüştür (Lev, 2001).

XX. yy. başlarında yaşanan ikinci sanayi devrimi ve beraberinde gelen işletme yönetim çalışmaları, işletme fonksiyonlarına ilişkin çeşitli görüş ve farkındalığı da beraberinde getirmiştir (Berber, 2013). Taylor, Ford, Fayol gibi işletme guruları örgüte bütünsel ve sistematik yaklaşmış ve yönetim alanının bilimselleşmesine katkılar vermişlerdir (Berber, 2013). Bu dönemle birlikte örgütün faaliyetlerinin denetlenebilir olması ve kıyaslanabilir olması kıymetli verileri içinde barındırmaktadır. Fakat bu kıymetli bilgilerin her zaman örgütü başarıya taşıyamayacağına ilişkin tartışmalı görüşler mevcuttur (Eccles, 1991; Suliman, 2001; Tseng ve Lee, 2009). Yalnızca finansal performansa odaklanmak durağan çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar için sağlıklı sonuçlar verse de özellikle çalkantılı çevrede hayatta kalmaya çalışan örgütler için eski ve işlevsiz sayılabilecek çıkarımlar sunar (Nadkarni ve Narayanan, 2007). Bu gibi çalkantılı çevrelerde

esneklik ve hızlı reaksiyon verebilme, proaktif yaklaşabilme ve yeniliğe açık olma gibi hususların yaşamı boyunca örgütün elini güçlendirebileceği görüşü hakimdir (Ansoff, 1991).

Finansal performansın ölçümü ve örgüte verdikleri değişen koşullara ve artan rekabet şiddetiyle beraber kısa vadeli planlar için elverişli oldu fakat uzun soluklu stratejik planlamaya uygun olmadığı görüşü güçlenmiştir. Ayrıca bu yöntem tek başına paydaşlar için esnek veri ve kapsamlı analiz imkânı barındırmamaktadır (Kirby, 2005).

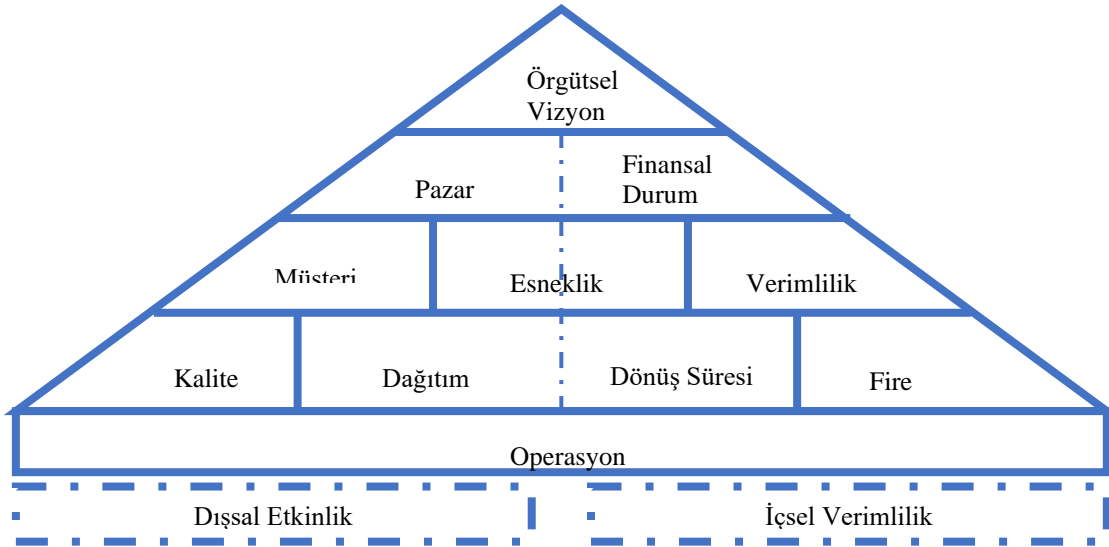
Finansal yöntemler arkada bırakılmadan yeni değişkenler analiz masasındaki yerini almıştır. Maliyetlerin yanında üretim verimliliği, kalite ölçümü, dağıtım süreçlerinin optimizasyonu ve denetlenmesi, esneklik gibi unsurlara da odaklanılmıştır. Ayrıca örgüt içindeki insan unsurunun bireysel eforu, motivasyonu, adalet algısı gibi konularda performans ölçüm süreçlerinde bütünsel verileri elde etmek için kullanılmıştır (Sacristan-Diaz, Alvarez, Machuca, 2005).

Örgütsel performansı ölçme yöntemleri değişmekle beraber üzerinde yoğunlukla durulan ve sıklıkla kullanılan geçmişten günümüze ulaşmış yöntemlerin bir kısmından çalışmanın devamında bahsedilecektir.

3.4.1. Lynch-Cross Performans Piramidi

İçerisinde hem finansal hem de finansal olmayan analiz birimlerini barındıran ve aynı zamanda örgütün bütünsel ele alınıp tüm içsel ve dışsal süreçlerin ilişkilendirilerek analiz edilmeye çalışıldığı bu yöntem ilk olarak Richard L. Lynch ve Kelvin F. Cross (1991) tarafından “Measure Up! Yardsticks For Continuous Improvement” adlı kitapta ifade edilmiştir. Bu yöntemin temelinde örgüt yapısı ve fonksiyonları dikey hiyerarşik yapısı bağlamında bir piramit biçiminde gösterilmektedir.

Piramidin dikeyde dört basamağı ve sağlıklı solları iki kolu olduğu farz edilmektedir. Tabandan tavana doğru tüm organizasyonel süreçleri bütünsel ele alırken piramitte sol taraf dışsal ilişkiler ve müşterilerle olan süreçleri ifade ederken sağ tarafta ise örgütün içsel süreçleri ile ilgili dikkat edilmesi gereken konular yer almaktadır. Örgüt stratejileri ile karşılıklı ilişkilendirilen bu modelin önemli faktörleri Şekil 5. Performans Piramit Modeli ile ifade edilmektedir.



Şekil 5. Performans Piramit Modeli

Kaynak: Richard L. Lynch ve Kelvin F. Cross (1991). “Measure Up! Yardsticks For Continuous Improvement. s. 43

Performans ölçümünde en alt basamakta yer alan tüm operasyonlar üst yönetim vizyonuna uygun biçimde belirlenmiş stratejiye uygun görevlerin uygulanması ile başlamaktadır (Tangen, 2004). Bölümlerin kendi içindeki verimli çalışma döngüleri orta düzey stratejilerin gerçekleştirilme düzeylerini etkilemekte aynı zamanda bir üst basamağın ön koşulu olmaktadır. Üst yönetimin stratejilerinin alt ve orta düzey birimlerce algılanma ve uygulanma düzeyini de verirken bir yandan da örgütü konumlandığı pazar çevresinde ve kendi içinde hem finansal hem de finansal olmayan biçimde ölçme ve irdeleme imkânı sunmaktadır.

Performans Piramidi yönteminde kritik bir diğer husus yalnızca çıktılara odaklanılmamasıdır. Üst yönetim alt kademeye verdikleri görev ve girdilerin ışığında her birimi kendi düzeyinde ve görevin gerektirdiği sorumluluğu çerçevesinde denetime sokmalıdır. Bu bağlamda girdilerin sağlıklı biçimde raporlanması analizlerin tutarlılığı için önem arz etmektedir (Avcı, 2005).

Performans piramidi modelinin kabul görmesinin ardında örgütün hedeflerinin oluşturulma sürecine nihai tüketiciden alınan geri beslemeler ve alt operasyon süreçlerinden alınan verilerin de dikkate alınmasıdır. Bu bağlamda “yukarıdan aşağı doğru amaçlar ve aşağıdan yukarı doğru ölçütlerin uyumlandırılması aranmaktadır.” Model, örgütün her seviyedeki operasyonel performans ölçütleri ile örgütün amaçlarının bütünleştirilme çabasıyla öne çıkmaktadır (Tangen, 2004).

3.4.2. Toplam Başarı Göstergesi-Balanced Scorecard

Toplam Başarı Göstergesi, Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1992) tarafından çerçevesi çizilen bir performans ölçüm yöntemidir. Bu yöntemin temelde odaklandığı başlıklar finansal verilerin yanında, müşteriler ile ilgili veriler, örgütün içsel iş süreçleri ile ilgili veriler, öğrenme, büyüme ve yenilikle ilgili verileri kapsamaktadır (Tseng, 2010). Bu kavram işletme literatüründe çeviri yapılmaksızın kullanıldığı gibi birçok farklı çeviri ile isimlendirildiğini görmek mümkündür. “Denge Kontrol Paneli, Dengeli Puan Cetveli, Dengeli Puan Kartı, Dengeli Sonuç Kartı, Dengeli Skor Kartı, Kurumsal Performans Karnesi, Verimlilik ve Başarı Karnesi, Puankartı, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi vb. çok farklı şekilde tercüme edildiği ve bir kavram birliğine varılamadığı görülmektedir.” (Bekmezci, 2010: 207). Bu çalışmada yöntemin boyutlarına odaklanıldığında örgütün toplam faaliyetlerine ilişkin bir yaklaşım geliştirildiği değerlendirilmekte olup “Toplam Başarı Göstergesi” adı kullanılacaktır.

Toplam Başarı Göstergesi; kısa vadeli hedefler ile uzun vadeli hedeflerin arasında, finansal ve finansal olmayan ölçüm yaklaşımları arasında, gecikmeli ve öncü göstergeler arasında, örgütün içsel ve dışsal performans bakış açısı arasında bir denge ile analiz yapmayı hedefler (Bhagwat ve Sharma, 2007). Toplam Başarı Göstergesinin perspektifinden ele aldığı boyutlar ve odaklanılan kavramlar Tablo 1. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları’nda ifade edilmektedir.

Tablo 1. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları

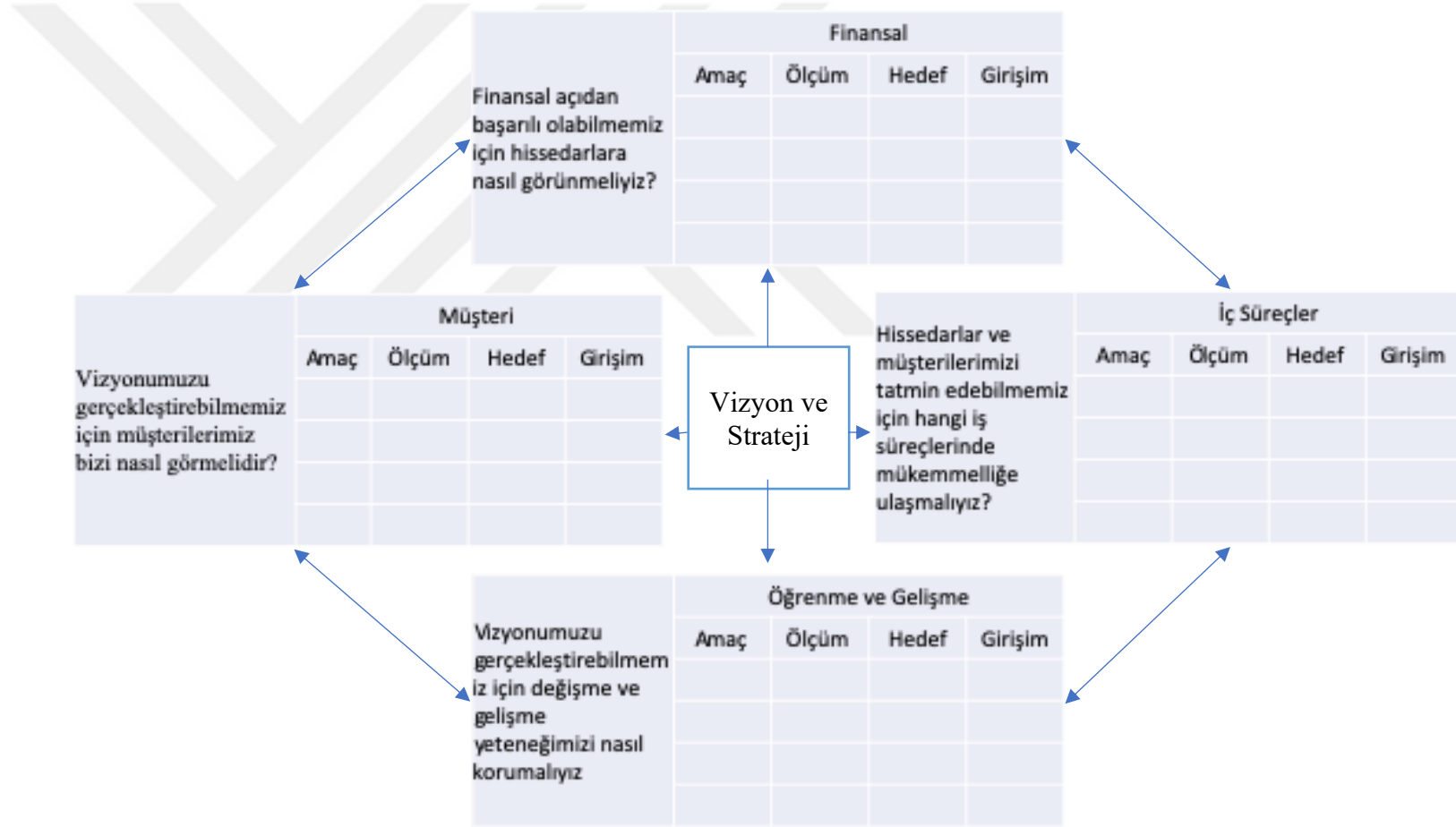
Toplam Başarı Göstergesi Boyutları	Odak Noktası
Finansal Kriterler	Yatırımcıların bakış açısından finansal başarı
Müşteriler	Müşterilere değer yaratmak
Örgüt İçi Süreçlere İlişkin Kriterler	Süreçte etkililik ve verimliliği artırmak
Öğrenme, Yenilik, Büyüme İlişkin Kriterler	Gelecekte gelişebilecek değişimlere hazırlıklı olmak

(Kaplan ve Norton, 1992).

Finansal performans ölçüm yöntemlerine getirilen eleştiriler gibi bu metotla ilgili de finansal kriterler kısa vadeli verileri barındırmaktadır. Fakat farklı olarak müşteri memnuniyeti, kalite, işgücü yetenekleri, yenilikçilik gibi finansal olmayan kriterleri uzun

vadeli biçimde değerlendirilmektedir (Manville, 2007). Bu durum örgütlere kısa vadeli verilerde takılıp değişken çevrede rekabet edememe gibi zarar verecek durumlardan kaçınma fırsatı verecektir. Bu bağlamda örgütler bu metoda sıklıkla başvurabilmektedir (Dulkadir, 2015).

Bir örgüt neden kendisini denetler ve ölçümler yapar? Elbette performansının hangi düzeyde olduğunu bilmek ve var olan gerçeğine uygun stratejik hamleler yapmak örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesine olanak tanıyabilecektir. Bu bağlamda performans ölçüm yöntemi her ne şekilde yapılsa yapılsın tepeden en alt basamağa tüm işgören ve yöneticilerin motivasyonunu artırmaya yönelik icra edilmelidir (Bekmezci, 2010). Bu bağlamda; stratejinin ne kadar kaliteli olduğunun önemsiz olduğu, asıl kritik olanın stratejinin uygulayıcılarının yetenekleri olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001). Toplam Başarı Göstergesi Boyutlarını ve bu boyutların ifade ettiği kavramlar Şekil 6 Toplam Başarı Göstergesi Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi'nde belirtilmektedir.



Şekil 6. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi

Kaynak: Bekmezci, 2010: 211.

Toplam Başarı Gösteresi karnesinde ifade edildiği üzere finansal boyutun bakış açısında örgütün yatırımcılar ve hissedarlar tarafından nasıl algılandığına odaklıdır. Buradaki analiz birimi “yatırımların getirisi oranı, gelir artışı, masrafların düşürülmesi, nakit akışı, maliyetlerin dengeliliği” gibi finansal verilerdir. Kısa vadeli verilerdir ve tek başına zayıf fikirler verdiği değerlendirilmektedir.

İç süreçler; her ne kadar örgütün kendi içine döndüğünü düşündürse de örgütün odağında müşterilerin algıları vardır. Müşterin taleplerini karşılama ve onların tatmin olmasını sağlamaya yönelik örgütün odaklanması geren içsel süreçlerle ilişkilidir (Dulkadir, 2015).

Öğrenme ve gelişme; boyutunda iç süreçler gibi uzun vadeli bir yaklaşım sergilenmektedir ve sürekli öğrenme ve gelişimin sürdürülebilirliğine odaklanılmaktadır. Örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde fayda sağlayacak uzun vadeli analizleri barındırmaktadır (Bhagwat ve Sharma, 2007).

Müşteri boyutu da diğer boyutlar gibi örgütün karşıdan algılanışı ile ilişkilidir. Müşterilerin odaklandığı konular; zamanlılık, kalite, alınan hizmetin tatmin düzeyi ve katlandıkları maliyetin karşılığını alıp almadıklarıdır. Bu bağlamda örgüt kendi süreçlerini müşteri perspektifinden analiz etmektedir. Bu analiz yönteminin birçok avantajı mevcuttur hem finansal hem de finansal olmayan perspektifi hem kısa hem uzun vadeli yaklaşımı güçlü yanları olsa da ölçütlerin örgütü sağlıklı yönetmeye yönelik verilerin muğlak kalması yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır (Koçel, 2015).

3.4.3. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme

Çok boyutlu bir başka performans ölçme yöntemlerinden biridir. Bu yaklaşım örgütün kendi performansını paydaşları merkeze aldığı bir perspektiften ölçmeye çalışması ile ilişkilidir. Bu yaklaşım en yalın haliyle paydaşların istek ihtiyaçlarını sağlıklı bir biçimde harmanlayıp bunların nasıl karşılanması gerektiği konusuna odaklanmaktadır (Atkinson, Robert, Waterhose, 1997).

Paydaş Temelli Performans Değerlendirme yöntemi yukarıda kısaca açıklanan çok boyutlu diğer performans ölçme metotları gibi finansal ve finansal olmayan verilerin bir arada kıymetlendirilmesini içermektedir. Diğer metotlardan farklılığı ise örgüt ve kritik paydaş grupları arasında var olan ilişki düzeylerini de ortaya koymasındadır (Nickols, 2000). Paydaşlar örgüt içinde ya da dışında olan örgütün faaliyetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak fayda sağlayan ve örgütün gelecekteki başarısı için potansiyel barındıran grubun adıdır (Bhagwat ve Sharma, 2007). Müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, ortaklar ve faaliyet

gösterilen çevrede yaşayan insanlar örgütün sahip olduğu beş ana paydaş grubu olarak tanımlanmaktadır (Atkinson vd., 1997).

Bu analiz yönteminde dikkat edilecek husus yalnızca yarar sağlayan paydaşların tespiti ve onların taleplerinin doğru alınması değil ayrıca karşıt olan ya da olası karşıt grupların talepleri ve davranış sebeplerinin de doğru tespit edilmesidir (Allen ve Kilvington, 2010). Paydaş Temelli Performans Analizi, tüm grupların tamamının fikirlerini kavramak ve ne isteniyorsa ona uygun reaksiyon vermek ve “bileşke fikir” kavramını ortaya koymak için önemlidir. Örgüt bu yaklaşıma göre dört aşamayı gerçekleştirmelidir.

- Birinci aşama; örgütle ilişkilendirilebilecek tüm paydaşların belirlenmesidir. Örgütün faaliyetlerinin sonuçlarının kimi etkileyeceği, bu sürecin hangi gruba daha yoğun hangilerine daha az olumlu ya da olumsuz etki edeceği netleştirilmeye çalışılır.

- İkinci aşama; örgütün faaliyetleri ile ilişkilendirdiği grupların sınıflandırmasının yapıldığı aşamadır. Paydaşların olumsuz etkilenenleri her zaman risk barındırmayabilir bazı gruplar çevrelerine daha duyarsız olabilir ve olumsuz görüşlerini ifade etmeyebilirler bu durum örgütün zararına değildir fakat bazen olumlu ve yoğun etkilenen paydaşlar ellerindeki gücü faaliyetlerin seyrinde değişiklik yapacak kadar sert biçimlerde kullanabilirler.

- Üçüncü aşama; seçilen paydaşların kritik olanlarının belirlendiği aşamadır. Bu aşamada grup ya da kişilerin eğilimleri, beklentileri, etki güçleri, duyarlılık düzeyleri, faaliyetleri anlamlandırma biçimleri gibi konular bu aşamada ele alınmaktadır.

- Dördüncü aşama; faaliyetler gerçekleştirilir ve ilişkiler güçlendirilir, stratejiler de tüm kararlar ve süreçle ilişkili biçimde yönetilir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007).

3.4.4. Performans Prizması Yöntemi

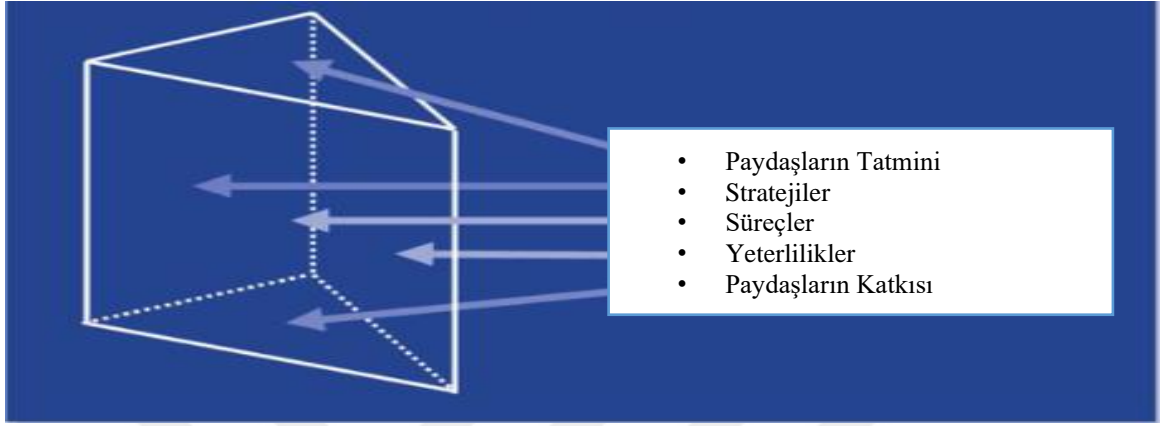
Bu yönteme Performans Prizması denmesinin sebebi, örgütün performansının analizinde etkisine inanılan kavramları bir üçgen prizmanın beş farklı yüzü olarak ele alınıyor olmasıdır. Bu metafora birbirleri ile kendi arasında ilişkili olduğu ifade edilen beş kavramdan ilki tıpkı yukarıda ifade edilen Toplam Başarı Göstergesinde olduğu gibi “Paydaşlar”dır (Tangen, 2004). Fakat burada ifade edilmek istenen “paydaşlar” Toplam Başarı Göstergesinde ele alındığı gibi değil daha kapsamlı bir olgudur. Performans Prizmasındaki paydaşlar; diğer kavramlardaki gibi hissedarları ve müşterileri kapsar fakat

bununla yetinmez ve paydaşlar yelpazesini işgörenler, tedarikçiler, iş ortakları, aracılar, düzenleyiciler, yerel topluluklar ve baskı grupları ile genişletir (Adams ve Neely, 2000). Bu bağlamda daha geniş ve bütünsel bir analiz imkânı sunmayı hedefleyen bu yöntemde hangi paydaşlar daha kritik önem arz etmekte ve bunlar örgütten ne istemekte sorularına da cevap aranmaktadır (Neely, Adams, Crowe, 2001).

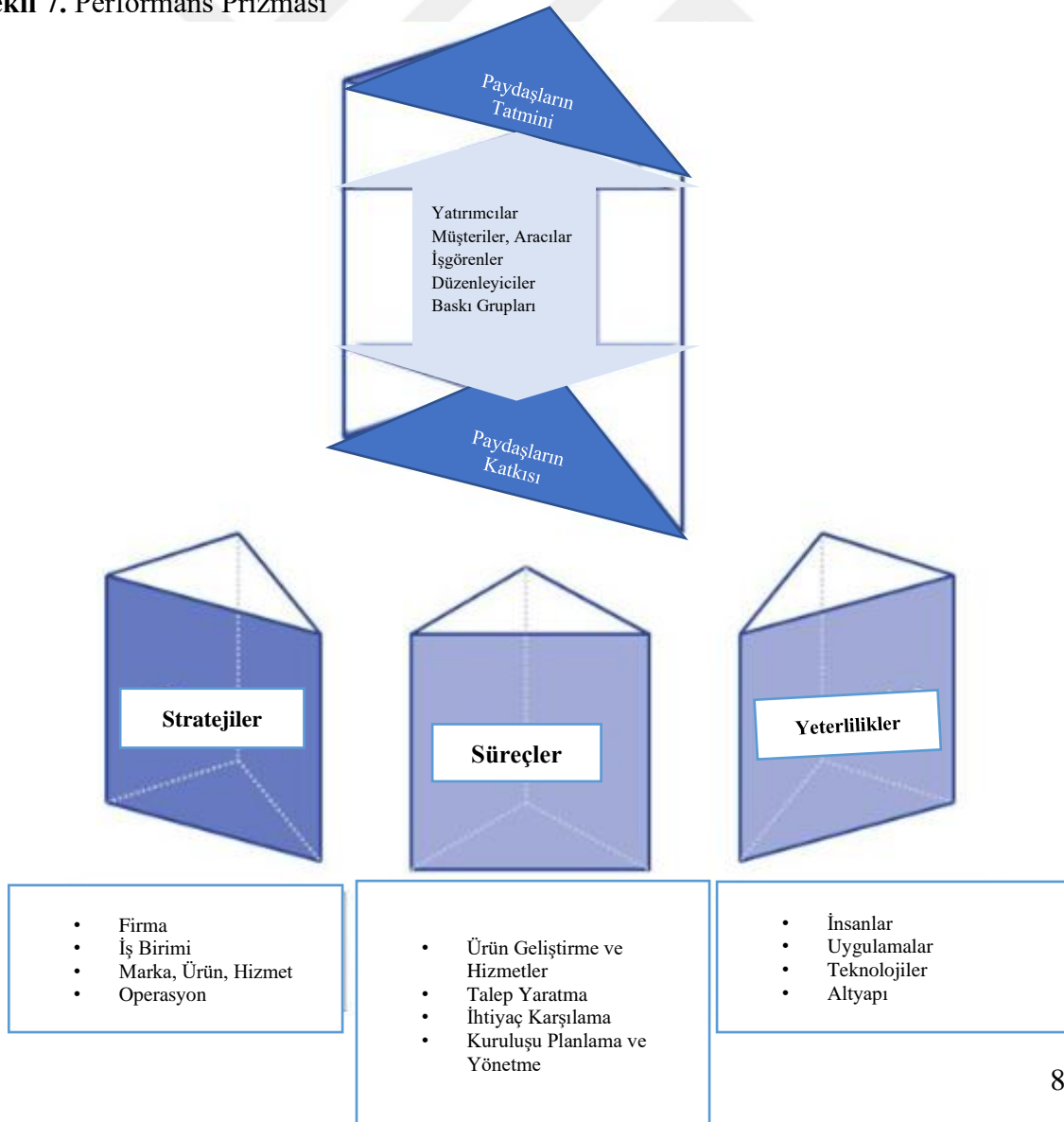
Prizmanın diğer bir yüzü ise “Strateji” konusuna odaklanmaktadır (Neely vd., 2001). Geleneksel bakış açısıyla stratejiye ilişkin bir literatür taraması yapıldığında, stratejilerin sonucunda gelinecek noktanın analizi ve örgüt için güncellemelerin bu analizler ışığında yapılması konusuna odaklanılmaktadır (Neely vd., 1996). Fakat Performans Prizması bakış açısında ölçümler performanstan elde edilmez. Örgüt stratejilerini paydaşlarına değer yaratabilmek için belirlemektedir. Bu amaçla yukarıda bahsi edildiği gibi önce paydaşları en geniş yelpazede inceleyip doğru tespitler yapmak gerekmektedir. Daha sonrasında da belirlenen paydaşlar örgütten ne isterler ve gerçekten neye ihtiyaç duymaktadırlar sorularına cevap bulmak gerekmektedir (Tangen, 2003). Eğer örgüt kendinden istenenleri doğru tespit etmişse şimdi buna uygun bir strateji belirlemelidir ve paydaşlarını memnun edecek şekilde faaliyetlerini yürütmelidir. Bu bağlamda prizmanın ikinci yüzünde merkezde yer alacak olan soru; “paydaşlarımızın tatmin olması için ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için hangi stratejileri oluşturmalıyız?” şeklinde olmalıdır (Kennerly ve Neely, 2004).

Üçüncü prizma yüzü ise “süreç” olarak belirlenmiştir. Belirlenen stratejileri başarıya götüreceği şekilde işletilmesi gereken süreçlere karar verilecek kısmı ifade etmektedir. Burada süreç kavramı uygulamada yer alacak olan bütün iş süreçlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda ürün geliştirmekten, talep yaratmaya ya da taleplerin tamamını karşılayacak şekilde örgütü planlamak gibi hizmetlerin yönetilmesidir. Bir alt birim yöneticisi üst yönetimin ve paydaşların taleplerini bilmeksizin ve buna uygun oluşturulmuş stratejiler olmaksızın süreci yönetemeyecek ve aksayan sürece müdahale edemeyecektir (Neely vd., 2001; Tangen, 2004). Dördüncü prizma yüzeyi ise “yeterlilikler” olarak adlandırılmaktadır. İşletme literatüründe Performans Prizması modeli önerildiği dönemlerde yeterlilik kavramı da örgüte değer katan kritik başarı faktörleri olarak on yıldır yoğun olarak konuşulmaktadır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007). Teknoloji, insan, uygulamalar ve altyapı boyutlarıyla bütünleşik bir uyum ile örgütün süreçlerini sağlıklı ve başarılı biçime yönetmesi konusunda katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda prizmanın bu yüzeyinde süreçleri doğru yönetmek için hangi yeterliliğe odaklanılmalıdır sorusuna yanıt aranmaktadır (Toni ve Tonchia, 2001). Son prizma yüzeyi de “paydaşların katkısı” olarak ifade edilmiştir. Bu

noktaya kadar örgütün paydaşlara karşı sorumluluklarından bahsedildiği gibi paydaşlarında örgüte karşı sorumluluklarından bahsedilmektedir. İşgörenlerin örgütten çıkar sağladığı, kariyer geliştirdiği ve ekonomik avantajlar elde ettiği ortamda aynı zamanda örgüte kattıkları da vardır, yani paydaşlar ve örgüt arasında simbiyotik bir ilişki vardır. Bu yapısı ile model diğer performans ölçüm yöntemlerinden ayrılmaktadır (Bhagwat ve Sharma, 2007).



Şekil 7. Performans Prizması



Şekil 8. Performans Prizmasının Beş Yüzeyi

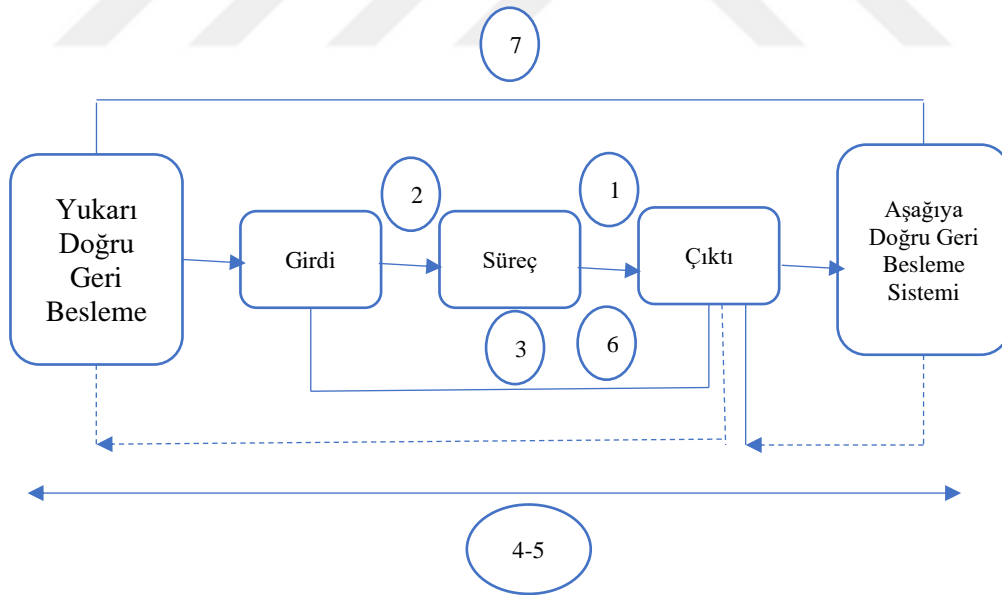
Kaynak: (Adams ve Neely, 2000: 20; Neely vd., 2001:12)

Performans prizmasının güçlü olduğu yanların yanında zayıf olduğu yanları da mevcuttur. Performans ölçüm uygulamalarına ilişkin uygulamalardan bahsetmemiş olunması yöntemin eleştiri alan bir yanındır. Bir diğer eleştiri alan yönü ise performans ölçüm kriterlerine ilişkin çok fazla detay verilmemesi ve yöntemin uygulama sürecinde muğlak olmasıdır (Folan ve Browne, 2005).

3.4.5. Değer Zinciri Modeli

Operasyonel süreçleri takip eden genel itibarıyla üretim odaklı örgütler için uygun bir yöntem olarak 1989 yılında Sink ve Tuttle tarafından yazına kazandırılmış bir performans ölçüm yöntemidir. Bu model 1980 yılında Michael Porter tarafından kuramsallaştırılan Değer Zincirindeki temel faaliyetlerin ilişkileri irdelenmektedir. Bir başka ifadeyle “girdi, süreç ve çıktı” arasındaki ilişkilerin analizi söz konusudur (Dulkadir, 2015).

Bu modelde performans ölçümü için girdi ve çıktı arasındaki sürece yedi farklı perspektiften bakılmaktadır. Bu yedi kriter sıralanacak olursa; Etkenlik (1), Etkililik (2), Verimlilik (3), Kalite (4), Yenilikçilik (5), Gelir (6), Karlılık (7), olarak sıralanmıştır. Bu model Şekil 9 Değer Zinciri Modeli’nde açıklanmaktadır.



Şekil 9. Değer Zinciri Modelinde

Kaynak: Sink D.S. ve Tuttle T.C. (1989).

Değer Zinciri modeli uygulaması esnasında örgütün yürüttüğü tüm süreçler belli bir düzen içerisinde sıralanmaktadır. Ayrıca bu yöntemin başlıca amacı sürecin maliyetini düşürmek ve ayrıca çıktının son kullanıcıya ulaşması esnasında son kullanıcı için istenilen

bir değeri yaratmış olmaktan geçmektedir. O sebeple düzenli ardışık operasyonel süreçler yukarıda ifade edilen yedi boyutla değerlendirilmektedir. Bu sayede örgüt sürecinde nerelere müdahale etmesi gerektiğini bilecek ve geliştirme işlemleri yerli yerinde olacaktır (ınaroğlu, 2012).

Örgüt faaliyet gösterdiği pazarda esas rakipleri ile olan yarışlarında kendi süreçleri ile rakiplerinin süreçlerini kıyaslama imkn bulabilir ve rekabette sürdürülebilir üstünlük elde etmek için sürecini güçlendirme imkn elde edebilir (Keegan, Eiler, Jones, 1989).

Çalışmanın devam eden bölümünde aracı değişken olarak irdelenecek olan girişimcilik kavramı açıklanacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde; öncelikle girişimcilik literatüründe çizilmiş olan kavramsal çerçeve aktarılacaktır. Girişimciliğin felsefesi, amaçları ifade edilecektir. Sonrasında ise girişimciliğin tarihsel gelişiminden bahsedilecektir. Ardından iç girişimcilik kavramının literatürde yoğun kabul gören boyutları sırasıyla kısaca ifade edilecektir.

4.1. Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi

İşletme literatüründe kısa bir araştırma yapıldığı takdirde yapılan büyük ölçekten küçük ölçeğe, yüksek prestijli mecralardan yerelde daha büyük ilgi gören mecralara yayınlanan çalışmaların yabana atılmayacak kadar büyük bir kısmının giriş cümleleri farklı kurulsada verilmek istenen alt mesaj değişmemektedir. Bu mesaj şiddeti sürekli olarak artan rekabet koşullarının akıl almaz hızlarla değiştiğidir.

Michael Porter (1980), sonrasında en güçlü temsilcisi olarak anılacağı konumlandırma okulunun temellerini attığı çalışmasında artan rekabet şiddetine örgütün verebileceği cevaplara ilişkin jenerik önerilerde bulunmuştur. Daha geriye gidildiğinde aynı yüzyılın başlarında Porter'dan yaklaşık 65-70 yıl öncesinde değişen ve zorlu bir hal alan rekabet koşullarını yaratan ve yöneten işletme guruları sürekli olarak koşulları kendilerine göre yeniden düzenlemeye çalışıyorlardı. Bunu Henry Ford gibi üretim bandı, parça başı ücret gibi konularla (Berber, 2013), ya da Taylor gibi zaman etütü ile yapmaya çalışıyorlardı. Aslına bakılırsa yapmaya çalıştıkları şey örgütleri ile beraber giriştikleri tehlikeli ve sonunda örgütlerinin yaşamlarına mal olabilecek sonuçları olan bir oyunu oynarken, o oyunu kaybetmemek için kurallarını kendilerine ve örgütlerine hizmet edecek şekilde değiştirmeye çalışmaktır. Kurallar sürekli güncellenir ve herkes yeni kurallara uymaya yarışına kapılırsa yeni kurallar kabul edilmiş sayılacak ve oyunu değiştirenler kural dışına çıkmamış olacaktır (Mintzberg vd., 1998).

Bu bağlamda günümüze kadar oyunun kurallarının ve aktörlerinin sürekli bir değişimin içinde saplanıp kaldığını söylemek mümkündür. Bugün gelinen nokta işletme dünyasının yeni ve en güncel düzenidir. Bu düzenin kuruluş süreci de, değişimi üreten ve örgütlerin yaşam döngülerine sokabilen bireylerin çabalarının eseridir ki çalışmanın devamında açıklanacak olan girişimcilik ve girişimci kavramları bu tarz aktörler için sıklıkla kullanılmaktadır (Kirzner, 2000).

Girişimcilik kavramı da tıpkı değişen çevre koşulları ve örgütler gibi değişmektedir. İşletme yazınında ilk kullanımından günümüze girişimcilik kavramı farklı şekillerde

tanımlanmıştır. Çalışmanın devam eden kısmında bu kavramın tanımı ve öneminden bahsedilecek ve geçmişten günümüze kadar geçirdiği değişim serüveni aktarılacaktır.

4.1.1. Tanımı ve Önemi

Girişimcilik kavramının ifade ettikleri, girişimciliği kimlerin gerçekleştirebildiği ve buna neden girişimcilik adının verildiğine ilişkin birbirinden farklı onlarca çalışmaya rastlamak mümkündür (Şeşen, 2010). İşletmelerin artan rekabet koşulları ve hızla değişen çevresel koşullarda hayatta kalabilmek için rakiplerinden farklı ve kendileri için faydalı yaklaşımlar sergilemek zaruri hale gelmiştir. Bu bağlamda bazen farkında olarak bazen farkında olmadan atılan adımlar işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesine imkân tanımaktadır (Cornwall ve Perlman, 1990).

Çalışmanın devam eden kısmında yatırımcı ya da yönetici kavramları ile sıklıkla karıştırılan girişimcilik kavramının tanımı ve önemi açıklanacaktır.

4.1.1.1. Tanımı

Yeni milenyum ile beraber bilginin artan hacmi ve işletmeler için dünyanın artık küçük bir oyun parkı niteliğine bürünmesi ile beraber şiddetle yükselen bir rekabetten söz etmek mümkündür. Geline bu noktada işletme literatüründe yapılan kısa bir taramanın ardından farklı şekillerde tanımlanan girişimcilik kavramına rastlamak mümkündür (Çalışkan vd; 2011; Çalışkan ve Akkoç, 2012; Fiş ve Wasti, 2009; Kuratko, Ireland, Covin, Hornsby, 2005; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Mair, 2005; Pearce, Kramer, Robbins, 1997; Zampetakis ve Moustakis, 2007; Zampetakis, Beldekos, Moustakis, 2009).

Yapılan çalışmaların sayısının fazlalığı ve tanımlardaki farklılıklar girişimcilik kavramının önemine vurgu yaparken öte yandan genel geçer bir tanım üzerinde mutabakatın sağlanmadığını da göstermektedir. Bütün bu farklılıklara rağmen neredeyse bütün çalışmalarda araştırmacıların ortak görüşte buldukları konu ise girişimciliğin örgütler için artan önemidir (Altuntaş, 2010; Çalışkan ve Akkoç, 2012). Kavram farklı şekilde tanımlandığı gibi aynı zamanda farklı kavramlar ile de sıklıkla karıştırılabilmektedir. Bu durum da girişimciliğin doğasının muğlaklaşmasına sebebiyet vermektedir (Altuntaş, 2010).

Girişimcilik kavramı, yatırımcılık kavramı ile sıklıkla karıştırılırken çoğu zaman varlığına yeni başlamış örgütlerin sahipleri girişimci, örgütleri ve yapmaya çalıştıkları faaliyetler de girişim olarak adlandırılmaktadır. Fakat girişimcilik kavramı bundan çok daha girift bir kavram ve derinlikli bir yapı olarak onlarca farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu eksik tanımın tutturduğu konu ise gerçekten girişimci olan bireydir fakat yatırımcı ya da yönetici

olmak zorunda değildir ve bu bireyin sergilediği davranışların oluşturduğu süreç ise girişimcilik sürecidir (Kuratko, 2016; Şeşen, 2010).

Girişimcilik kavramının tarihsel serüveni ve kuramlarından çalışmanın devamında bahsedilecektir bu bağlamda günümüzde ve yakın geçmişte yapılan tanımlardan hareketle kavram tanımlanacaktır. Temelinde bir konunun bilim insanlarınca analiz etmeye değer görülmesinin altında genelde ilk bakışta açıklanamayan ama art bölgesinde bir anlam barındırdığı düşünülen fenomenler farklı şekillerde incelenebilmektedir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2015). Girişimcilik kavramı da yine aynı farkedilme ile irdelenmiştir. Bilim insanları bazı bireylerin çevrelerindeki diğerden daha fazla yeni fikir üretip bunları da başarılı bir şekilde hayata geçirebildiklerini gözlemlemişlerdir. Aynı süreçte bazı insanların da buldukları düzenlerin değişmemesi için sıkı sıkıya süreç ve düzene bağlı kaldıklarını gözlemlemişlerdir. İşte bu noktadan sonra neden bir insan diğerlerinden farklı düşünceler geliştirerek kendisi veya yakın çevresi için fırsatlar bulabilirken diğer bir insan reaktif kalmaktadır fikrinden hareket edilmiştir (Arıkan, 2004).

Girişimcilik kavramının kelime karşılığını anladıktan sonra art bölgesinde yüklenen ya da algılanan anlamlarına geçmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü yaklaşık 400 yıl öncesinden kullanılmaya başlayan bu kavram epeyce farklı şekillerde ifade edilmektedir fakat temelinde kavramın dayanağı genel olarak aynı zemin üzerinde yükselmektedir (Hebert ve Link, 2006). Girişim kavramı Türkçede “üzerine almak, girişmek, atılmak, teşebbüs” anlamlarında kullanılmaktadır. Ayrıca “müessese kuran kişi” anlamında kullanılmaktadır. Aslına bakılırsa “entrepreneur” kelimesine bakıldığında o da “enter” yani “girmek” ve “pre” “ilk” ya da “ön” anlamlarında düşünüldüğünde ilk giren girişen anlamlarını vermektedir. Kavram işletme literatürü için ilk olarak Fransızcada tanımlanmıştır (Hebert ve Link, 2006; Zengin, 2015). 1700’lü yılların ilk yarısında Richard Cantillon tarafından kullanılan kavram cesaretle ilişkilendirilmiştir. Riski üstlenen anlamıyla beraber henüz net olmayan bir finansal getirinin öngörüsü ile gelecekteki değeri belirleyecek şekilde bir ürünü dönüştürmek için süreç oluşturulması olarak ifade edilmiştir. Bu tanım Cantillon gibi İrlandalı bir iktisatçı tarafından iktisadi bir perspektifle yapılmıştır (Zengin, 2015). Bu yaklaşımın temeli ürünün alışı ve satışı fiyatı arasındaki bilinmezliğin riski üstlenilmek suretiyle, kazanç elde edilme çabası olarak girişimcilik kavramı kullanılmaktadır (Ercan ve Gökdeniz, 2009; Hisrich, 2016).

Girişimci kavramını balta girmemiş orman anlamında kullanılan “jungle” kelimesi ile de kullanıldığına rastlamak mümkündür. Bu yaklaşımın ardında yatan gerekçe ise

girişimcilik kavramı da diğerlerinin cesaret edemediği alanlara girme, bazen gerekirse limitleri zorlama ve başkalarının kullanmadığı patikaları bulup işler hale getirme özelliklerini de barındırmaktadır. Bu noktada ormana nden gidip keşif yapan bu kişilerin özelliklerini sıralarken [5];

- Vizyon sahibi
- Meraklı
- Cesur
- İnatçı
- İnançlı

Girişimcilik kavramı ve girişimci bireye ilişkin birbirinden farklı olan birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Bu bağlamda XIIIIV. yy. ilk yarısında yapılan tanıma gelene kadar öncelikle ilk çağlarda girişimci bireyin ne anlam ifade ettiğini açıklamak gerekirse çevresel koşulların bütününe karşı hayatta kalma şansını artırmak için çevresindekilerin kullandığı yöntemlerden ve alışılagelmiş olandan farklı olan yaklaşımlar sergileyen bireyler olarak tanımlamak mümkündür (Hisrich ve Peters, 2016). Orta ağa gelindiğinde girişimcilik motivasyonu hayatta kalmak gibi bir kavram üzerine değil daha çok ekonomik bir düzen üzerinde tanımlanmaktadır. Girişimcilik büyük sayılarda üretim yapabilmek ile ilişkilendirilmektedir. Bu tanımın içinde risk almak konusunda bir önerme o dönem için bulunmamaktadır (Zengin, 2015).

Orta ağdan itibaren uzunca bir dönem bu kavram iktisadi perspektifle özdeşleştirilmiştir. Sıklıkla kâr amacı ile çevresindekilerden farklı yaklaşımlar sergileyen ve ticari riskler üstlenen insanlar girişimci ve yaptıkları da girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Bu genel çerçevenin etrafında bir dönem kurumsal yapılar ve kamusal düzen arasında köprü kurulması olarak ifade edilirken farklı dönemlerde kamusal süreçlerden bağımsız şekillenen kr amaçlı ticari hamleler olarak tanımlanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2016).

Girişimcilik tanımı 1876 yılına gelindiğinde Francis Walker tarafından farklı bir başka bakış açısı kazanmıştır. Bu tanımda girişimciliği yönetsel becerilerin sergilenmesinden bağımsız değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır ve finansal risklerin üstlenilmesi ile faiz gibi kazanç, kayıp kavramlarından gelir elde edilmesinin girişimcilik olarak değerlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Marangoz, 2017). Fakat günümüzdeki girişimcilik yaklaşımlarının temellerini teşkil edecek şekilde tanımlar

1928 yılında Schumpeter tarafından kaleme alınan çalışmada ilk olarak ifade edilmiştir (Akkoç vd., 2019).

Joseph Alois Schumpeter (1934) girişimciliği; çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ifade edilecek olan alt boyutlarından yenilikçilik ile özdeşleştirmektedir. Girişimciyi alışlagelmiş olanın dışına çıkarak avantaj elde etmeye çalışan olarak değerlendirmiştir (Şeşen, 2010). Schumpeter girişimcilik için ise faaliyet yürütülen endüstriyi kullanılan rutin düzen ve alışkanlıklardan aykırı yöntemlerle ve avantaj elde edecek şekilde yeniden yapılandırmak düşüncesini ortaya koymuştur. Bu sayede yeni yöntemlerin örgütlere yaşam enerjisi katacağından ve entropiyi geciktireceğinden bahsedilmektedir (Chandler ve Lyon, 2001). Bir yöntemin inşası ya da kullanılmayan bir girdinin sürece dahil edilmesi, bir icadın kullanımı ile rakip örgütlerden rekabet üstünlüğünün ele geçirilmesi durumu olarak girişimciliğin çerçevesi tam anlamıyla çizilmeye çalışılmıştır (Ebner, 2003; Ercan ve Gökdeniz, 2009; Zengin, 2015). Günümüzde kullanılan kavramların temelleri niteliğinde bir çalışma olarak değerlendirilen bu çalışmadan sonra birçok farklı tanıma rastlanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2016).

David McClelland (1965) girişimciliği, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan mal ve hizmeti üretmek için gerekli bütün fonksiyonları bir araya getirmek için gönüllü olan ve süreci oluştururken hesaplı riskler alarak kar elde etmeye çabalayan kimse olarak tanımlamaktadır (Ercan ve Gökdeniz, 2009). Dönemin şartlarından bağımsız tanımlardan bilimsel alanlarda söz etmek doğru değildir ve iki dünya savaşından henüz çıkmış olan dünyada artan ihtiyaçların karşılanması önem kazanmıştır. Farklı coğrafyalarda askerlerce tanıtılan mal ve hizmetlerin kendi ülkelerine taşınması insanların katlandıkları üretim riski ve oluşturdukları üretim süreci neticesinde değer yaratabilmelerini sağlamıştır. McClelland'ın bakış açısına göre bu durum girişimciliktir (Wiklund, Wright, Zahra, 2018).

Fransız ekonomist Jean Baptiste Say (1803) günümüzden yıllar önce girişimciliği; örgütün üretim için ihtiyaç duyduğu kaynakların fazla ve ucuz olduğu bölgeden alınması ve verimlilikle yüksek kazanç elde edilebilecek bölgeye sunulması şeklinde tanımlamıştır fakat bu tanım girişimciyi tanımlamaktan uzaktır (Drucker, 1985). Bu muğlak ve eksik tanımın takip eden iki yüz yıllık dönemde de değişmediği görülmektedir (Çalışkan vd., 2011; Drucker, 1985; Kuratko vd, 2005). Bu bağlam çerçevesinde günümüzde kabul gören bir tanıma göre kendi küçük işletmesinin adımlarını atan ve harekete geçiren bireyler girişimci, yeni faaliyete geçirdikleri de girişimlerinin karşılığıdır. Fakat bu durum gerçek tanıma

karşılammamaktadır. Her küçük işletme girişim olmadığı gibi her işletme sahibi de girişimci olarak adlandırılmamalıdır (Drucker, 1985).

Drucker (1964; 1985) bu durumu açıklamak için örneklere başvurmuştur. Yeni bir işletme emsallerinin taklidi bir biçimde dizayn edilmiş, emsalleri gibi yönetiliyor ve değer yaratma sürecinde herhangi bir değişikliğe gidilmiyorsa girişimcilikten bahsedilemeyeceğine vurgu yapmaktadır. Fakat bu duruma tezat olarak çarpıcı bir franchising restoran örneğinden tanımını yapmaktadır. Franchising restoranların birçoğu yerelde yarıştıkları rakip restoranlardan fersah fersah ötede alışılmışın dışında bir menüye ya da dekorasyona sahip değillerdir. Fakat franchising restoran açanı girişimci yapıp normal restoran işletmecisini işletme sahibi yapan ayırım yönetsel süreçlerindeki değişik yapı, tüketiciye atfedilen rol ve onlar için değer yaratma noktasında geliştirilen süreçlerin alışlagelmiş olandan farklı olmasıdır (Drucker, 1985; Shane ve Venkataraman, 2000). Girişimciliği 60'lı yıllardan itibaren tanımlamaya girişen Drucker'a göre girişimcilik; rakiplerden farklı kaynaklara sahip olmaksızın onlardan başarılı olabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için örgütün fonksiyonlarının bir kısmı ya da tamamını dönüştürecek şekilde verimsiz alanların verimli hale dönüştürülmesini de kapsayan davranışlardır (Morris ve Kuratko, 2002).

Harvey Leibenstein (1968) girişimcilik tanımını yaptığı çalışmasında Schumpeter'in yapmış olduğu tanımdan tamamen aykırı bir ifadeye bulunmamıştır. Fakat kendisi girişimcilik sürecinin doğasında değişim ve pazarlar arası bir ahenkin gizli olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda herhangi bir pazarda rakiplerinin üretim süreçlerinde sahip oldukları yöntemlerden farklı ve yeni bir yöntemin sürece dahil edilmesi ve bu değişik odaklı kazancın artırılması girişimcilik olarak adlandırılabilir (Şeşen, 2010). Fakat bundan ötesinde tanımlanması gereken yeni bir girişimcilik anlayışından bahsetmektedir. Bu çalışmaya göre girişimci; üretim için gerekli olan tüm kaynakları pazarda fark ettiği bir eksiklik üzerinde odaklayarak toplar ve o gediği yüksek karlılık ve başarı ile doldurur. Ayrıca bir pazarda başarılı olduğunu gördüğü bir yaklaşım, kaynak ya da süreci eksikliği gördüğü pazara taşıyandır. Bir nevi pazarlar arası uyumu ve koordinasyonu kurgulayan bir operatör gibidir (Leibenstein, 1968).

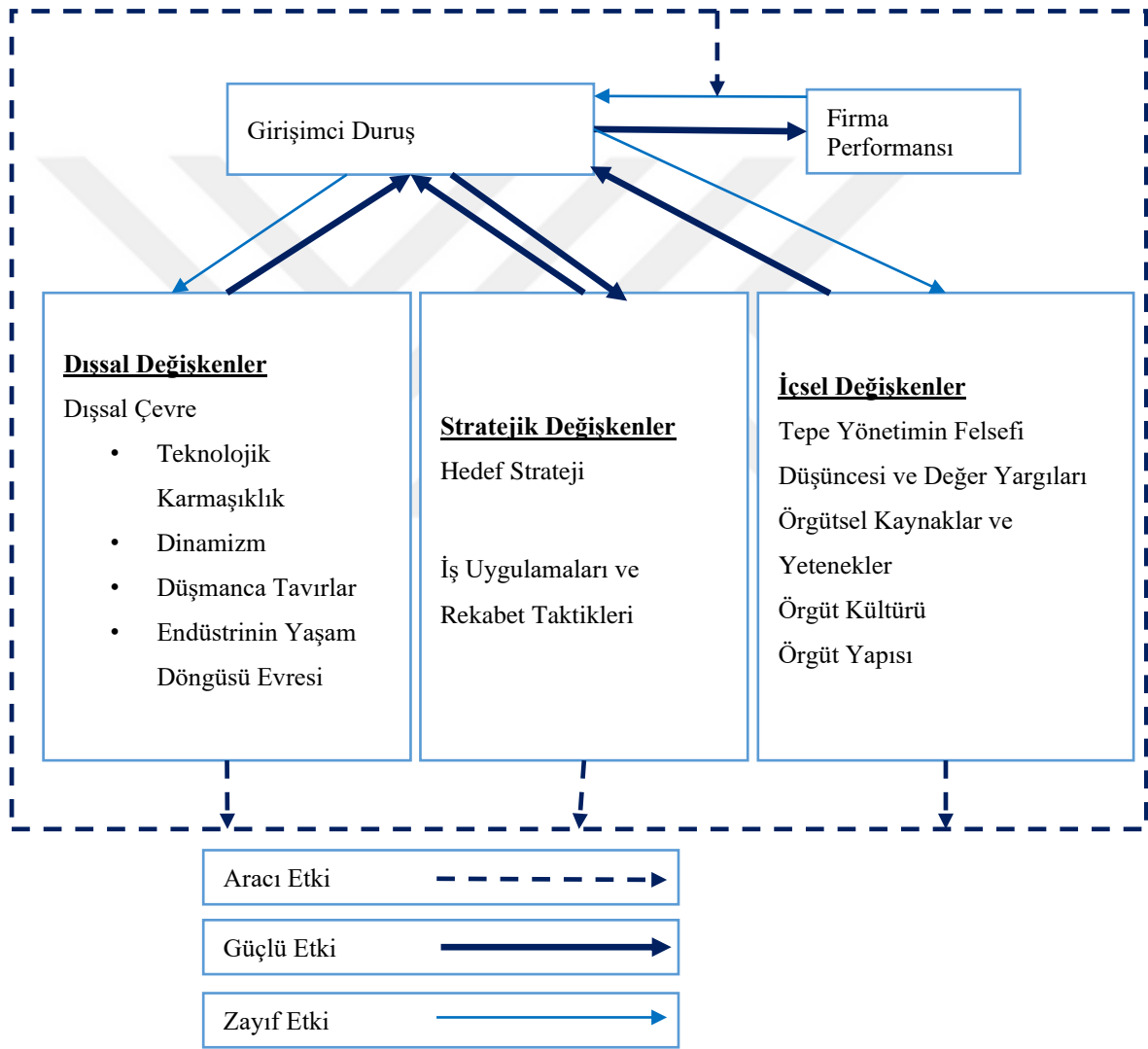
Girişimciden bahsedilirken bilgi birikimi ve başkalarından farklı olan görüş yeteneği ile iki farklı belki bağımsız düzenin uyumlu olabileceğine inanarak sinerji yaratabilme yetkinliğinden bahsedilmektedir (Shane ve Venkataraman, 2000). Girişimci için bir başka tanımında adanmışlıktan bahsedilmektedir (Shapero, 1975). Albert Shapero (1975);

girişimcilik sürecinin odağına değer yaratmayı koymaktadır. Bu bağlamda girişimcilik, basamak basamak değer yaratılan, aşamalı, dönüştürme gerektiren, dinamik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Değer yaratma süreci başkalarının fark edilmeyen bir kaynağın farklı şekillerde kullanımı ya da farklı süreçlerin çapraz şekilde bir araya getirildiği aşamalı bir durumu karşılamaktadır. Aynı zamanda bu süreç için sarf edilen enerji ve adanmışlık davranışları girişimciliğin doğasında olan kavramlar olarak ifade edilmektedir (Rule ve Irwin, 1988).

Robert Hisrich (1985); girişimciliği tanımlarken kişisel tatmini odağa koymuştur. Girişimcinin kişisel ihtiyaçları için finansal, duygusal ve psikolojik tüm riskleri üstlenmesi ve başkalarına değer yaratmayı göze alması durumu olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımı ile girişimcinin finansal kazancının yanında duygusal ve psikolojik doyumunu da ön planda tutarak risklere katlandığına dikkat çekmiştir (Zengin, 2015). XX. yy. başlarında girişimcilik kavramı ekonomik bakış açısıyla tanımlanmakta ve yöneticiler ve çalışanların durumları ile pek ilişkilendirilmemekteydi (Chandler ve Lyon, 2001). Fakat yönetim organizasyon literatüründe derinlik kazanması ile birlikte kavram birey ve yönetici bakış açısı ile tanımlanmaya da başlamış ve yenilik, yaratıcılık, risk alma ve zenginleşme gibi kavramlar ile ilişkilendirilmeye başlamıştır (Shane ve Venkataraman, 2000). Girişimcilik psikolojik ve ekonomik açıdan doyuma ulaşmak için tutkuyla çabalyıp riskler almayı ve bu çabalar sonucunda değer yaratmayı içermektedir. Yaşamımızda karşılaştığımız her sürecin, her iş kolunun içinde girişimcilik kavramına rastlanmakta olup herhangi bir iş koluna özgü bir kavram değildir (Hisrich, Peters, Shepherd, 2005). Hisrich, Langan-Fox ve Grant (2007); girişimciliğin “olanı keşfetmek” ve “yeniden yaratmak” gibi iki farklı tezahürü olabileceğini ifade etmektedir. Girişimcilik, yalnızca hiç olmamış olanı bulmak değil ayrıca fark edilmeyeni farketmek ya da olanı olduğundan farklı ve daha verimli biçimde kullanmayı içermektedir. Her ne hâl ve şartta olursa olsun finansal kazanımların yanında psikolojik doyum için de önemli bir kaynaktır (Hisrich vd., 2007).

Rekabetin şiddetinin sürekli tırmandığı son 30 yıla girildiğinde girişimcilik kavramına ilişkin çalışmalar da çeşitlenmektedir (Mazzarol ve Reboud, 2020). Organizasyonların artan rekabet koşullarında rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için riskli yaklaşımları benimsemesi olarak ifade edilen girişimcilik, ürün yenileştirmeyi, riskli stratejiler benimsemeyi, çevreyi değiştirecek proaktif yaklaşımları, teknolojik yenilik ve Ar-Ge yönelimini barındırmaktadır (Covin ve Slevin, 1991). Girişimcilik davranışını bireye atfeden ve “girişimci kişi” ile o kişinin yaptığı iş olan

girişimcilik olgusunu karşılayan bir durum iken organizasyon düzeyinde tanımlanmıştır (Şeşen, 2010). Bir başka ifade ile organizasyonun yalnızca girişimci lider ya da yöneticiler ile başarılı olamayacağı değerlendirilmektedir. Organizasyonun dışsal değişkenler, stratejik değişkenler ve içsel değişkenleri kavrayacak ve bunları harmanlayacak bir girişimcilik kültürü ve ortamına ihtiyacı olduğundan bahsedilmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Organizasyon Davranışı Olarak Kavramsal Girişimcilik Modeli Şekil 10'da verilmiş olup yukarıda bahsi geçen içsel, dışsal ve stratejik değişkenlerin kapsamı kısaca ifade edilmiştir.



Şekil 10. Organizasyon Davranışı Olarak Kavramsal Girişimcilik Modeli

Kaynak: (Covin ve Slevin, 1991: 10)

Girişimci ve girişimcilik üzerine yaklaşık iki yüzyıldan fazladır benzeşen ve ayrışan birçok tanıma rastlamak mümkündür. Yukarıda seçilen tanımlar genel olarak güçlü

yayınlarında da kırılma noktası olarak adlandırılmış ve kavramlara yeni bir soluk getirdiği için tek tek belirtilmiştir. Çalışmaları irdelediğimizde bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde girişimcilikten bahsetmek mümkündür ve çalışmanın devamında girişimcilik düzeylerine göre açıklanacak olu ayrıca girişimcilik kavramı ile sıklıkla kullanılan anahtar kavramlardan bahsedilecektir.

David Johnson (2001), çalışmasında girişimcilik ve onun bir alt boyutu olarak ileride inceleyeceğimiz yenilikçilik kavramını açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda girişimcilik özet olarak;

- Değişim ve yenilik gerektirir bunu gerçekleştirmek için harekete geçen birey daha önce denenmemekten ileri gelen çeşitli riskleri göğüslemeyi göze almış kişidir. Ayrıca tüm faaliyetlerin risk ve sorumluluğunu üstlenen birey farklı engeller ve sorunları bertaraf ettikten sonra en başında belirsiz olan kazancın da sahibi olur.
- Girişimcilik yaratma eyleminden bağımsız düşünülmemelidir. Bu bağlamda yaratmayı ya da üretme ile gerçekleşen bu süreç daha önce var olmayan bir durumun girişimci tarafından hayata getirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.
- Yaratma eylemi için fırsatların değerlendirilmesi gerekmektedir ki bu fırsatlar organizasyonun çevresindeki karmaşıklık ve devrimin içinde gizlidir ve girişimci olanlar bu karmaşadan fırsatları seçebilenlerdir.
- Yaratma eyleminde fırsat odaklılık söz konusudur fakat bu fırsatlar çevredeki kaynaklar ile ilişkili değildir kritik olan yaratıcı fırsatlardır ve bu tamamen çevresel karmaşadan algılar ve sezgiler ile çıkarım yapılması ile ilgilidir. Eğer girişimci fırsatı fark etmişse ihtiyaç olacak kaynaklara ulaşmanın bir yolunu da bulabilecektir.
- Girişimciliğin doğasında risk hep olacaktır. İlk andan itibaren varolmayan, daha önce denenmemiş, yeni yüzleşilecek olan bir olgudan kazanç hedeflendiğinden bu aksiyonun kazanç getirisini tahmin etmek ya da önceden hesap yapmak mümkün değildir ve arzu edilen kazanç düzeyinin çok altında da kalabilir.
- Doğasında bireyler için ya da toplumun tamamı veya bir kısmı için değer yaratma hususu vardır. Bu değer yaratma ve yaratıcılık konusu da eski olanı yok ettiğinden ya da etkisini zayıflattığından “yaratıcı yıkım” olarak adlandırılmaktadır. Ki bu kavram girişimciliğin çekirdeğinde bulunmaktadır.
- Girişimci olan birey ya da örgütlerin başarmaya ve rekabet koşullarını yönetmeye ilişkin motivasyon düzeyleri yüksektir.

- Doğasında değişim ve yenilik olduğundan dolayı merak ve kaygı ile takip edilirler ve bu durumu yönetebilmek için süreçlere ve yapıya sahip olur ve denetlenme konusunda denetlenebilir ve şeffaf olurlar.
- Yaratıcı ve esnek düşünmeyi gerektirir ayrıca bağımsız karar almaya bağlı bir süreçtir.
- Kendi kendine karar verme süreci işletilir ve bağımsızlıktan elde edilen hız avantajı kullanılarak problemler kısa zamanda çözülmek istenir.
- Yukarıda bahsi geçen risk alma konusunda tehdit ve fırsatları hızlı süzebilmek ve doğru yaklaşımı benimsemeyi gerektirir.
- Yeni yaklaşımları kabullenme ve uyum sağlama konusunda hızlı reaksiyon vermeyi ve açık fikirli olmayı gerektirmektedir.
- Karmaşık ve tahmin edilemez olan süreci yönetebilme ve muğlaklıktan kaynaklanacak sorunlarla başa çıkabilme kabiliyetine sahip olmak gerekmektedir (Johnson, 2001: 137).

Bu bağlamda David Johnson (2001)'un çalışmasında sıraladığı girişimcilik tanımı ve girişimciliğe ilişkin tutum ve davranışların tamamının bulunması gibi bir zorunluluk halinden söz edilemez. Girişimcilik davranışı olarak kıymetlendirebilmek için yukarıda ifade edilen kavramlardan bir ya da birkaçının olması yeterli görülmektedir.

Girişimci; örgütsel faaliyetlerin bütününe bakıldığında tedarikçiden nihai tüketiciye kadar yürütülen sürecin finansmanından idari yönetimine birçok konuda karar verme ve risk üstlenme gibi sorumlulukları almaktadır. Kar elde edebilmek için ve rekabette üstünlük elde edebilmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için kararlar alan ve sorumluluklar üstlenen kişidir aynı zamanda (Hisrich vd., 2007). Fakat örgüt içinde başka olgularla karıştırılma düşüncesinden hareketle Şekil 11. Gerçek girişimci kimdir?'de girişimciliğin hatları belirginleştirilmek istenmiştir.



Şekil 11. Gerçek Girişimci Kimdir?

Kaynak: (Mazzarol ve Reboud, 2020: 15)

Scott Shane (2003), girişimciliği tanımlarken yukarıda Şekil 11’de gösterildiği gibi yönetim yetenekleri, alana ilişkin yüksek derecede bilgi birikimi ve avantajlı uygulamalar gerçekleştirebileceği bağlantıların kullanılması suretiyle rutin uygulamaların ve çevresel yaklaşımların dışında bir tavırla değer yaratılması sürecidir.

Girişimcilik tanımlarının ardından birbirinden farklılık gösteren perspektiflerden ele alındığı görülmektedir. Bir dönem bireyin değer yaratmak için giriştiği riskli macera ve sonrasında umut ettiği maddi kazanç olarak nitelenirken kimi zaman bilgi ve becerilerin kullanılması ile farklılık yaratılması, kimi zaman farklı pazarlarda yer alan aktörlerin bir araya getirilmesi ile yaratılan sinerjiden elde edilen kazançla ilişkilendirilmiştir. Bütün bu çalışmalarda bireysel ya da örgütsel girişimcilik ile girişimciliğin seviyesi ile ilgili farklı bakış açılarından bahsetmek mümkündür. Literatürde inceleme yapıldığında karşılaşılan sözcük öbekleri (Başar, 2013:4);

- Yeni bir işi başlatma, fark edilmeyeni bulma ve yaratma,
- Yeni organizasyon,
- Yeniliğe dair tüm uygulamalar (pazar, ürün, hizmet, süreçler),
- Fırsatları kovalamak,
- Muğlaklık, riski üstlenmek ve yönetmek,
- Kâr amacı ve fayda sağlamak,
- Üretim yöntemleri, kaynak yönetimi,
- Yönetim yetenekleri,
- Değer yaratma,
- Büyüme arzusu,
- Girişim, teşebbüs,
- Değişim ajanlığı ve değişim yapma,
- Sahiplik,
- Sorumluluk,
- Strateji oluşturma olarak sıralanabilmektedir.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde bu kavramların bir kısmı ya da yalnızca bir tanesi kullanılarak yapılan girişimcilik tanımlarının tamamını kapsayacak düzeyde bir meta tanım yapmak mümkün gözükmemektedir. Çalışmada değerlendirilecek olan girişimci davranış,

aynı zamanda iç girişimcilik ve bireysel düzeyde girişimciliği kapsamaktadır. Buna göre girişimci; pazarlanabilir ve rakiplerden üstün kalmaya yarayacak olan uygulamaları fark edebilen, fırsatları yaratacak kadar yenilikçi ve fark ettiklerini kaçırmayacak kadar gelişime açık olan kişidir.

4.1.1.2. Önemi

Girişimcilik kavramına ilişkin yaklaşık 200 yıldır yapılan birbirinden değişik onlarca tanım bile kavramın önemine ilişkin vurgunun ta kendisidir (Durukan, 2006). Yukarıda ifade edilen tanımlara bakıldığında değer yaratmak için alınan riskli kararlar ve bu süreci yürüten birey ya da örgütlerden bahsedilmektedir. Bu bağlamda alınan risk birey ya örgütçe var olan düzenden rahatsız olmanın ürünüdür. Neticede var olan düzen rahatsızlık vermiyorsa durumdan memnun olunmaktadır. Bu durumda birey ya da örgüt fazladan risk almak konusunda istekli olmayacaktır (Korkmazzyürek ve Hazır, 2015). Eğer durumdan rahatsız olunuyor ve memnuniyetsizlik varsa durumdan daha avantajlı bir başka durum farkedilmiştir ve bu bağlamda değerlendirilince girişimcilik süreci hep avantajlı bir durumun karşılığı gibi algılanmaktadır (Demirez, 2005).

Girişimciler; faaliyet yapılan çevreye uygun olmayan pazarın doğasına aykırı olarak algılanan durumları, uygulamaları, yaklaşımları fark edenlerdir. Bu durumda tespit edilen her eksikliğin giderilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin yolunu açabilecektir. Bir başka bakış açısıyla girişimci olanlar süreçte ya da yapıda var olan arızaları herkesten önce tespit eder ve tamiratını yaparlar (Brazeal, 1993).

Bu tamirat ilk dönem girişimcilik tanımlarında olduğu gibi iktisatçı bakış açısı ile algılanmaktadır (Demirez, 2005). Toplumsal düzen içerisinde kazanım ve eksik giderme konuları girişimciliğin tanımının yaşadığı değişimle eş zamanlı olarak değişmekte ve toplumsal dönüşümle beraber sosyolojik bir kazanım ve hizmet faaliyetlerinin çehresinde değişimi de tetiklemiştir (Koçyiğit, 2018).

Girişimcilik yaklaşımından beklenen iki yüzyıl önceki tanımlara göre finansal değer yaratılmasıydı. Bir başka deyişle girişimcilerden beklenti hesaplı riskler olarak ekonomik koşulları doğru okuyarak değer yaratması iken son dönemde kültürel kodlar ve bireysel ve örgütsel davranış konularında da doğru analizler yapıp eksiklikleri ve iyileştirme adımlarını belirlemesidir (Başar, 2013:4). Bu durum hayata geçirildiği takdirde toplumsal kazanım sadece finansal değil aynı zamanda değerler ve bireyler arası ilişkilerde de gerçekleşecektir. Girişimciler sosyal düzenleyici rolünü de üstlenecektir (Çelik ve Akgemici, 2007).

Girişimcilik kavramı sürekli olarak riski üstlenme ile ilişkilendirilmektedir. Fakat girişimi bir teşebbüs olarak değerlendirmek gerekirse iki yönlü bir risk ve avantaj dengesini doğasında barındırdığı fark edilebilmektedir. Girişimcilik riski getirdiği gibi riski dağıtabilmektedir (Kirzner, 2000). Yeni süreçlerin benimsenmesi ya da teşebbüsün hayata geçirilmesi ile yeni istihdam yaratılmış bireylerin yaşam kaliteleri üzerinde olumlu etkileri gözlenebilmektedir. Ayrıca girişimcinin kazancının sınırlanması için tüm istihdam ettikleri ve kurulan yenilikçi sürecin çuvallaması gerekirken girişimcilik yapmadığı senaryoda performansını beğenmeyen tek bir işverenin vicdanına teslim olmuş olacaktır (Sandri, 2007).

Bütün bunların yanında girişimcilik davranışı ile performans arasında güçlü bir bağ olduğuna ilişkin çalışmalara ulaşmak mümkündür. Günümüzde gelinen şiddetli rekabet ortamında pozitif yönlü ufak performans farklılıkları dahi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda örgütlere olumlu katkılar vermektedir (Acs, Autio, Szerb, 2014). Girişimci davranış ve alt boyutlarından yenilikçiliğin performansa ve büyümeye etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Yeni ürün ve hizmetin dışında yeni organizasyon şemaları ve yapısal değişiklikler örgüt kültürünün değişmesine ve bireylerin mesai sürelerinde iyileştirme ve özerkliğe etki etmektedir. Yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesi ve kariyer gelişiminin desteklenmesi ile toplumsal değişim de tetiklenmiştir (Adams, 2011).

Girişimcilik birçok boyutta farklı şekillerde avantajları beraberinde getirmektedir. Toplumsal açıdan önemi kısaca sıralanacak olursa (Acs, Audretsch, Braunerhjelm, Carlsson 2006);

- Toplumun bir kesimi için yeni istihdam anlamı taşımaktadır.
- Özellikle ekonomik olarak gelişim açısından gerilik yaşayan ya da yarıya geç katılmış ülkelerde devletin erişemediği topluma kalkınmada fayda sağlamaktadır.
- Yeni ürünler ve hizmet yaklaşımları ile toplumun daha nitelikli ürün ve hizmete ulaşımına imkân sağlanmaktadır.
- Artan rekabet koşulları ile örgütlerin daha iyi hizmet ve ürün için ekstra çabaya girmesi toplumun yararına olacaktır.
- Oluşturulan yeni örgüt yapıları ve değişen örgüt kültürü ile işgörenlerin daha esnek çalışma süreçleri ve kendilerine daha çok zaman ayırabilme imkanları artmaktadır.

Girişimciliğin örgüt içindeki kazanımları tanımında ifade edilen kavramlar ile ilişkilendirilebilmektedir. Tanımında ilişkilendirilen kavramların ağırlığı nispetinde öneme

sahiptir. Çalışmanın devam eden kısmında bu önemli ve gerekli olduğu değerlendirilen kavramın tarihsel süreçleri ve teorik gelişiminden bahsedilecektir.

4.2. Girişimcilik Teorileri

Girişimcilik kavramının tarih sahnesinde ilk kullanım ve tanımından itibaren günümüzde geldiği son noktada birbirinden ayrılan onlarca farklı tanımdan çalışmanın önceki kısımlarında bahsedilmiştir. Bir kavramın tanımlanması sürecinde bu denli ayrışma yaşanması ve kavramın özünün muğlak kalmasının bir sebebinin de farklı disiplinlerde çalışılması ve her disiplinin odaklandığı konuların değişkenlik göstermesi olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal bilimlerde girişimcilik teorileri konusunda literatüre bakıldığında tanımlamada yaşanan farklılıkların aksine hangi disiplinlerin konuya odaklandığı ile ilgili genel kabul görmüş bir çerçeveden bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda Tablo 2 ile hangi bilim dalında girişimciliğe yaklaşımlar gösterilmiştir.

Tablo 2. Girişimcilik Araştırmalarının Ana Disiplinleri (Kruger, 2016:16).

Ana Disiplin	Odaklanılan Konu	Temel Soru
Ekonomik	Ekonomik çevre ve girişimcilik	Etkileri (Ne)
Psikolojik eğilim ve davranışlar	Girişimcinin karakteristik özellikleri ve girişimcilik süreci	Sebepler (Niçin)
Sosyoloji: sosyal ve kültürel	Farklı sosyal ve kültürel temellerden yetişen girişimciler	Sebepler (Niçin)
Yönetim Organizasyon	Girişimcinin yetenekleri, yönetim yaklaşımları ve büyüme, gelişme	Davranış (Nasıl)

Çalışmanın devamında yukarıda ifade edilen ana disiplinlerin bakış açısı ile girişimcilik kavramının nasıl algılandığından bahsedilecektir.

4.2.1. Ekonomik Girişimcilik Teorileri

Girişimcilik kavramının kullanım sıklığının artması, günümüzde artan rekabet koşullarından ötürü başarı ihtiyacı olan organizasyonların denkleme yeni bir yaklaşım katmak ve bundan rekabet üstünlüğü elde etme çabasından ileri gelmektedir ve bu görüşe göre girişimcilik yalnızca iktisat temelli bir kavram değildir. Fakat bu duruma gelinene kadar geçen sürede ortaya koyulan çalışmalara bakıldığında ilk dönem girişimcilik yaklaşımları ve tanımları iktisadi perspektif ile ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda dönemin iktisatçı saygın bilim insanlarının yapmış oldukları çalışmaları ekonomik girişimcilik teorilerinin iskeleti

olarak değerlendirmek mümkündür (Hebert ve Link 2006). Ekonomik girişimcilik teorileri de;

- Fizyokratlara Göre Girişimcilik
- Klasik Girişimcilik Okulu
- Neo-Klasik Girişimcilik Okulu
- Schumpeterci Görüş ve Avusturya İktisat Okulu olarak sıralamak mümkündür (Göker, 2019).

Çalışmanın devam eden kısmında bu kavramlar sırası ile kısaca ifade edilecektir.

4.2.1.1. Fizyokratlara Göre Girişimcilik

Ekonomik süreçler bütünsel olarak değerlendirilmeye “Merkantilizm” ile başlamıştır. Orta Çağ boyunca süregelen “doğal ekonomi” anlayışının devam edilemez algılanması ile XVII. yy. ile rasyonel ilkelerin benimsendiği ve arz yönüne odaklanmayı öneren bu kavramın temeller üç konu üzerinde inşa edilmektedir (Hebert ve Link 2006). Devletin politikaları, ekonomik çevresi ve devletin bütünü ortak bir düzende hareket etmesi gerekliliğine dikkat çekilmektedir. İnşa edilen düzen güçlü devlet ilkesine ve dönemin popüler kavramı olan kıymetli madenlere ve yüksek kazanç ve dış ilişkiler ile ekonomik çevrenin genişletilmesine bağlıdır. Merkantilizmin isim babası Adam Smith’tir ve farklı ülkelerde aynı temel üzerinden farklı uygulamalar ile şekillenmiş bir kavramdır (Güngör, 2015).

Fizyokratlar ise merkantilist yaklaşımın ifade ettiği gibi tepeden turnağa düzenlenen milli güç ve devletin iradesi ile ilişkilendirilen düzenin zorlama ve doğal olmadığını düşünürler (Göker, 2019). Onların düşüncesine göre doğanın temelinde var olan fizik yasaları sosyal ilişkiler ve beşeri çevrelerde de bulunmaktadır. Bu doğal düzen içerisinden bir bakış açısı ile ekonomik düzen tanımlanmaktadır. Kişisel çıkarlar neticesinde gerçekleşen girişimler ile piyasanın kusursuz bir dengede kalacağı ve arz talep dengesinin sağlanmasının sadece zaman meselesi olduğunu düşünmektedirler (Savaş, 1997).

Merkantilistler ile fizyokratlar arasında kronolojik bir ardışıklık bulunmamaktadır Fransız iktisatçılar avrupada merkantilizm yaygın olarak benimsenmekte iken bundan bağımsız olarak fizyokratlarca iktisadi perspektif oluşturmaya çalışmışlardır. Bu bilim insanlarından Richard Cantillon, Jean Baptiste Say, Robert Jacques Turgot dönemi şekillendirmişlerdir (Sarason, Dillard, Dean, 2008).

Richard Cantillon’ın ekonomiye bakış açısı özetlenecek olursa kısaca koyu bir anti-merkantilisttir. Bu açıklamanın ötesinde üç ana aktör üzerinden ekonomiyi tanımlamaktadır.

Bu bakış açısına göre mülk sahipleri aynı zamanda temel tüketici kitlesini oluşturmaktadır ve ekonomik çevrede işlenen tüm kaynaklar tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları tatmin etmek üzerine odaklanmaktadır (Brown ve Thornton, 2013). Temelde olan diğer husus ise girişimci tanımının temelini oluşturan gelir kaynağıdır. Cantillon girişimci için belirsiz bir kazanç riskini göze alarak kaynağı işleyen ve ekonomik çevrede faaliyet sürdüren kişidir der (Hebert ve Link 2006). Bu bağlamda girişimci ve işgören arasındaki fark garanti gelir ve belirsiz kazanç üzerinedir. Girişimci belirsiz kazanç riski üzerine yaşamını inşa ederken işgörenin kazanç düzeyi yapılan sözleşme ile garanti ve bilinir haldedir (Perkmann ve Spicer, 2007). Cantillon için girişimcilik alınan riskler üzerinden değerlendirilmektedir bu sebeple üretim ve istihdam yaratma ile ilgilenilmemektedir.

Turgot için girişimcilik sermayenin işletilmesi suretiyle kar getirisi elde etmekle ilgilidir. Bu durum biriktirilen para ile yeni bir işletme kurmak, bir işletmeye sermayedar olmak ya da borç vermek suretiyle faizden gelir elde etmek fark etmeksizin girişimciliğe karşılık gelmektedir (Kruger, 2004). Say'a göre girişimcilik tanımı Cantillon tanımına ek olarak üretim ve istihdam faaliyetlerinin de tanıma dahil edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik, verimsiz ya da düşük gelir elde edilen alandan verimli ve ihtiyaç duyulan alana kaynak aktarımından sorumlu olmaktır. Girişimci sermayedardan farklı olarak yeniliğin öncüsü ve destekçisidir (Brown ve Thornton, 2013).

4.2.1.2. Klasik Girişimcilik Okulu

Klasik Girişimcilik Okulu XVIII. yy. ile başlayan üretim yöntemindeki değişim ve yaşanan endüstri devrimi ile beraber ortaya çıkmış klasik iktisat görüşü ile ortaya çıkmıştır (Acs vd., 2014). Çağdaşlarından öne çıkan görüşleri ile kendinden önceki dönemi tanımlayan ve içinde bulunduğu dönemi ifade eden Adam Smith ve Jeremy Bentham gibi iktisatçıların tanımları ile şekillenmiştir (Hebert ve Link 2006).

Adam Smith girişimciliği balta girmemiş ormanda bir yolculuğa çıkmış maceraperest olarak algılamaktadır ve tıpkı Cantillon gibi sermayedar ile girişimciyi birbirinden ayırmaz. Girişimci yenilikçi olmakla eşleşmemekle beraber geleceğe ilişkin öngörülerini olan ve öngörülerine göre sermayesini riske eden kişidir (Sarason vd., 2008). Smith için büyük organizasyonlar kuran mülk sahiplerinin ötesinde her birey kendi düzeyinde sermayesini artırmak için bir yaklaşım geliştirir ve bu yaklaşım ile birlikte her bireyi girişimci sayabilmek mümkündür (Lazear, 2005).

Adam Smith, “homo sapiens” kavramından yola çıkarak her bireyin kendi kazanç ve kar oranını artırmak isteyeceği ve herkesin kendi düzeyinde girişimci olduğundan hareketle

“homo ecomomicus” kavramını kullanmıştır (Mazzarol ve Reboud, 2020). Bu bağlamda girişimciliğin yenilikçi yönü görmezden gelinmektedir (Altuntaş, 2010). Jeremy Bentham bu konuyu es geçmemiştir ve hayal eden bireyler ve onların yaratıcı güçlerinden ortaya çıkabilen değerlerden bahsetmiştir “projector” kavramına atfedilen çıkarıcılık fikrinin olması gerektiğinden çok daha negatif olduğunu savunan Bentham’a göre insan sanıldığı kadar çıkarıcı değildi (Güngör 2015).

4.2.1.3. Neo Klasik Girişimcilik Okulu

Neo Klasik dönem XIX. yy. ikinci yarısından itibaren şekillenmeye başlayan ve devam Büyük Ekonomik Buhran’ a kadar devam eden dönemi ifade etmektedir. Bir başka ifade ile Klasik İktisadi görüş ile Keynesyen Görüş arasındaki sürede ortaya koyulan yaklaşımı ifade etmektedir. Farklı aktörlerin bir arada olduğu bir pazar yapısından bahseden yaklaşıma göre tüm aktörler piyasa bilgisinin tamamına eşit mesafededir ve bilgiden kaynaklanan herhangi bir avantaj elde etme durumundan bahsedilemez. Piyasa arz talep dengesi ekseninde şekillenmektedir (Tsai, Hsieh, Lee, Hsu, 2008).

Girişimciliği ise ele alırken diğer aktörlerden farklı bilgiye sahip olmanın avantajlarına sahip olmak değil kişisel özelliklerden faydalanmaktan bahsedilmektedir. Dönemin ileri gelen iktisatçılarından Alfred Marshal (1842-1924) “Principles of Economics” adlı eserinde girişimciliğe ilişkin, piyasaya mal arzının yanında topluma arz esnasında yenilikçi yolların seçimi ve uygulanması sorumluluğunun üstlenilmesinden bahsetmektedir. Marshal tam olarak girişimcilik ifadesini kullanmasa da girişimciliğin yenilikçilik alt boyutuna ilişkin güçlü imalarda bulunmaktadır. Ayrıca üretim süreçlerini düzenleyici rolü ile ilişkilendirilen girişimcilik, mal arzı süreçlerinde giriştiği yenilikçi yaklaşımla bereber aldığı riske göre sınıflandırılmaktadır (Zimmerman, 2008).

Leon Walras, girişimciyi tanımlarken Marshal kadar yüzeysel bir değerlendirme yapmaz ve üretim sürecinin içine hammadde temini ve nihai tüketiciye ulaştırma sürecinde hayata geçirilen faaliyetlerin bütünü topluma arzına kadar geçen her aktiviteyi irdeler (Ricketts ve Kirzner, 1992). Bir başka ifade ile girişimci; diğer girişimcilerden alım yapan ve aldığı hammaddeyi üretim süreçlerine sokan, üretim esnasında başka arazi ve mülk sahiplerini ya da girişimcileri sürece dahil eden, istihdam yaratan ve üretileni son tüketiciye ulaştıran kişiler olarak tanımlamaktadır (Sarason vd., 2008). Sadece tahvil ve bono getirilerinden faydalanan yatırımcılar ile riski üstlenen ve süreç oluşturup organize eden ve belirsizlikten değer üretmeye çalışan girişimci farklı tutulmalıdır fikrini savunmaktadır (Brown ve Thornton, 2013).

4.2.1.4. Schumpeterci Görüş ve Avusturya İktisat Okulu Modeli

XIX. yy. ile birlikte ana akım iktisat görüşlerinden ayrılan okulun kurucusu Carl Menger'dir. İnsanı odağına alan okulun girişimcilik üzerine günümüzdeki tanımına temel teşkil edecek nitelikte katkılarından bahsetmek mümkündür. Neo klasik iktisadi görüşün desteklediği soyut dengelik hali varsayımları ve akışta olan bir canlı süreç fikrinden uzak kalınması ve girişimcilik fikri ve insan algılarının denkleme dahil edilmemesi gibi hususlardan ötürü Avusturya Okulu taraftar kazanmıştır (Brown ve Thornton, 2013).

Okulun inşasında ortaya çıkan neo klasiklerden ayrılan görüşlere bakıldığında kabul edilen piyasa durumu dengede ve durağan değil bir süreç içinde akışkan ve değişkendir (Kets de Vries, 1996). İnsanlar piyasada var olan tüm bilgiye eksiksiz biçimde ulaşamazlar ve aktörlerin tamamı her bilgiye eşit mesafede değildir. Bilgi eksikliği ve dinamikliğin bir yansıması olarak gelecek öngörülerden ibarettir ve asla tam olarak çerçevesi çizilecek şekilde bilinemez. Yine okulun bu varsayımlarından hareketle insanlar bu piyasada yer alabilmek adına yaratıcılık sergilemeli ve bunu yaparken içsel görüşlerinden güç alarak herhangi bir tetkleyici güce ihtiyaç duymadan istekleri doğrultusunda davranmalıdırlar (Luthans vd., 2006).

Okulun kurucusu olarak kabul edilen Carl Menger girişimciliğin dört esasta gerçekleşen bir olgu olduğunu varsaymaktadır. Girişimci, pazarın ekonomik durumuna ilişkin bilgiye sahip olmalı, hangi mal veya hizmetin sunulacağına ilişkin kararı vermeli, üretim süreçlerinin düzenlenmeli ve bu süreçte ihtiyaç duyulacak materyalin teminine ilişkin düzen kurmalı ve son olarak kurulan süreci denetlemelidir. Menger'in görüşlerini destekler nitelikte çalışmalar yapan bir başka okul temsilcisi Friedrich Wieser'dir (Hebert ve Link, 2006).

Okulun bir başka önemli temsilcisi Israel M. Kirzner girişimciliği kısaca; kapitalistlikten ayırmaktadır. Sürekli tetikte ve uyanık halde piyasada orta oyuncu rolü üstlenen ve üretim faktörleri arasında bağlantıları oluşturarak dengesizlikten dinamik denge durumuna geçişi yapanlar olarak özetlemektedir (Ricketts ve Kirzner, 1992). Kirzner; kapitalistlerin, yatırımın belirsizliğinden doğan kazançları ile bir tutulmayacak ve abritraj ile üretim faktörlerinin doğru bir denklemde sinerji oluşturduğu yapıyı sürekli tetikte olmak suretiyle kurduğunu ve net karlılığın bundan doğduğunu ileri sürmektedir (Luthans vd., 2006).

Okulun bir diğer temsilcisi ise Joseph Alois Schumpeter'dir. Günümüzdeki yenilikçilik görüşüne ve güncel girişimcilik algısına temel teşkil edecek önermelerde

bulunduğu için çalışmanın önceki kısımlarında Schumpeter' in yaklaşımından bahsedilmektedir. Ek olarak ifade edildiğinde Walrasçı görüşten gelen iktisatçı genel denge karşıtlığını savunmaktadır ve bu noktada mevcut döngüsel dengeden girişimcilerce yapılan yenilikçi uygulamalar neticesinde uzaklaşılacağı ve yeni bir denge durumunun oluşacağı ve bu değişimden değer yaratılacağını ifade etmektedir (Kets de Vries, 1996). Girişimcinin yenilikçiliğine ilişkin görüşler sıralandığında;

- Piyasanın tüketici ya da müşteri tarafınca daha önce deneyimlenmemiş bir ürün ya da bilinen bir ürünün deneyimlenmemiş nitelikteki versiyonlarının ortaya koyulması.
- Ürün ya da hizmeti ortaya çıkarırken kullanılan yöntemlerin alışılmışın dışında geliştirilmesi.
- Diğerlerince farkedildiğinde taklit etme ihtiyacı doğuracak düzeyde süreçte iyileştirme yapmak, keşif yapmak ya da icat yapmak ve bu başarı üzerinden yeni bir süreç inşa edebilmek.
- Yeni arz kaynaklarına ulaşmak.
- Pazarın yapısında kabul gören bir değişiklik yaratacak şekilde hareket tarzı benimsemek (Schumpeter, 1934).

Yenilik kavramının girişimcilik ile birlikte anılması ve günümüzdeki bakış açısının oluşmasında büyük katkıları olan Schumpeter modern girişimcilik yaklaşımlarının da temel teşkil eden görüşlerinden birini ifade etmektedir. Yaratıcı bir yıkım ile var olan düzenin ve denge durumunun bilinçli ve amaçlı bir şekilde bozulup yeni ve avantajlı bir düzenin ve denge durumunun oluşmasından bahseder.

4.2.2. Sosyolojik Girişimcilik Teorisi

Girişimci sürekli olarak bulunduğu çevreyi irdeler ve sürekli olarak havayı koklar. Bu tetikte olma hali girişimcilere; avantajlı çıkarımlarda bulunma imkânı sağlarken, yanlış çıkarımlar ya da isabetsiz tahminlerini de hızlıca değiştirme imkânı sunmaktadır. Bu çerçevede girişimci bulunduğu çevrede yaşayan arz unsurları ile talep çevreleri arasındaki dengeyi belirgin biçimde sağlayan bütünleştirici unsurdur (Murphy, 1986). Çevresel etkisini de göz önüne alarak yapılan girişimcilik tanımlarından hareketle girişimcinin çevresini ve çevresindeki aktörlerin yaşamlarını etkilediği yönünde bir düşünce gelişmiştir.

Psikoloji bakış açısı ile girişimci bireylerin kişilik özellikleri ve girişimcilik davranışını sergilemesine sebep olan sürecin irdelendiği görülmektedir. Sosyoloji bakış açısı

ise bu girişimci bireylerin hangi sosyo kültürel çevrede yetiştiği ve buldukları çevreye olan etkilerinin sonuçlarını irdelemektedir. Bu bağlamda;

- Sosyo-kültürel çevre
- Eğitim düzeyi
- Mesleki tecrübe
- Rol modeller
- Aile faktörü (Göker, 2019:39).

Yukarıda ifade edilen kavramların girişimciyi ve girişimcilik düzeylerini etkilediği düşünülmektedir (Altuntaş, 2010). Bu kavramlara ilişkin yapılan çalışmalarda tam bir uzlaşa ve benzeşen sonuçlara ulaşılmasa da girişimcilerin içinde buldukları çevrenin aktörlerinden, çevrenin sunduğu imkanlardan ve içinde bulunulan zaman diliminden etkilendiğine ilişkin güçlü bir görüş vardır (Altuntaş, 2010).

Girişimciliğin kültürler arası farklılıkları barındırdığı ve farklı kültürel altyapının farklı düzeylerde girişimcilik davranışlarını içerisinde barındırdığını ortaya koyan çalışmalara rastlamak mümkündür (Altuntaş, 2010). Reynolds (1991)'a göre özellikler teorisinin girişimciliği tanımlarken yaşadığı problem, girişimciyi sosyal bağlamda da irdelememesinden ileri gelmektedir. Reynolds'a göre dört sosyal girişimcilik ve girişimci fırsatı dört unsur çerçevesinde şekillenmektedir. Bunlar sırasıyla; sosyal ağlar, yaşam çevesi düzeyi, etnik kimlik ve popülasyon ekolojisidir (Reynolds, 1991).

4.2.3. Psikolojik Girişimcilik Teorileri

Psikolojik girişimcilik teorileri temel olarak üç bakış açısı üzerinden literatürde genişçe yer bulmuştur. Girişimcilik finansal başarıyı ve bu uğurda gösterilen çabayı anlamlandırmak için kullanan iktisatçıların ardından, stratejik bir başarı öncülü ya da gerekliliği olarak tanımlanmıştır (Elfring ve Hulsink, 2003). Fakat insan ve motivasyon konuları derinlik kazandıktan sonra bireysel değişkenler ve girişimciliğin psikoloji penceresinden tanımlarıyla karşılaşmak mümkün olmuştur. Bu bağlamda girişimci ve girişimcilik kavramlarının sınırlarını psikoloji perspektifinden yorumlayan çalışmaların hacmi artmıştır (Kets de Vries, 1996).

Girişimcilik kavramını açıklamak için kullanılan araştırma düzeyleri için de üç başlık çevresinde değerlendirme yapmak mümkündür. Bunlardan ilk ikisi firma düzeyi ve çevresel bağlamda girişimcilik iken üçüncüsü bireysel düzeyde girişimciliktir ki bu görüş aynı zamanda psikoloji bakış açısını içerisinde barındırmaktadır. Psikoloji bakış açısına göre değerlendirildiğinde ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinden ünlü psikolog David

McClelland (1965)'ın "Başarma İhtiyacı Teorisi" üzerinden açıkladığı ve girişimcilik davranışını tetikleyip açığa çıkardığını ileri sürdüğü çalışmasına rastlanmaktadır (McClelland, 1965). Bu bağlamda kavrama göre başarma ihtiyacı;

- Bireylerin çevrelerindeki diğerlerinden öne çıkmak için girişimcilik davranışlarına daha fazla meyilli olacaklarını,
- Risk alma düzeylerinin çevrelerindeki diğerlerinden daha yüksek olacağını ve hesaplı riskler almaktan çekinmeyeceklerini,
- Karşılaşılan sorunlara ilişkin daha yaratıcı ve daha güçlü çözüm becerileri benimseyecekleri,
- Ayakları yere sağlam basan ve yüksek kararlılık ile belirlenen amaçları doğrultusunda azimli adımlar atan bireyler olmalarına katkı vermektedir.

Girişimci davranış tanımlarken psikologlar bireylerin motivasyon kaynaklarına göre davranış setlerinin de değiştiğini ifade etmektedirler. Bu çerçevede girişimcilik, ihtiyaç odaklı motivasyon ve fırsat odaklı motivasyon başlıkları altında açıklanmaya çalışılmış ve bireylerin çekme ve itme teorilerine göre girişimci davranış sergilediklerinden bahsedilmektedir (Brandstätter, 2011). Duruma göre çekici, yüksek potansiyel barındıran ve yüksek kazanç vadeden durumlara karşılık veren bireyler varken zaman zaman da; işsizlik, kariyer gerilemeleri, ekonomik darboğaz gibi durumlardan ötürü girişimci davranışlara yönelen bireylerden bahsedilmektedir.

Bireysel özelliklerin girişimcili üzerinde etkili olduğu görüşünden hareket eden bilim insanları bu çerçeveyi oluştururken bireylerin özelliklerini aşağıda ifade edildiği şekilde tanımlamışlardır.

- Fırsatlar konusunda yüksek duyarlılık gösterme eğilimi gerektirmektedir.
- Yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri bakımından diğerlerine göre daha yüksek düzeye erişim gerektirmektedir.
- Yaratıcılık ve yenilikçilik sanılanın aksine tembellik ya da üşengeçlikle tetiklenmemekte aksine yüksek çalışma azmi ve yüksek sektör ve iş bilgisi gerektirmektedir (Delmar, 2000).
- İş bilgisi yanında aynı zamanda yönetim becerisi yönünden yüksek yetkinlik sahibi oldukları gözlemlenmektedir.
- Mental olarak daha dayanıklıdırlar ve genel olarak oluşan durumları yorumlarken bardağın dolu tarafını görecektir olumlu bakış açısına sahiplerdir.
- Sıkı çalışırlar ve duygusal dayanıklılık düzeyleri yüksektir. Enerjileri yüksektir.

- Azimlidirler ve yoğun bağlılık gösterirler. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için tetiktedirler. Yüksek statüye erişim konusunda isteklidirler.
- Dönüşümcülük doğalarının bir parçasıdır. Sürekli öğrenme ve bilgiyi sentezleyip dönüştürmeye yatkındırlar (Luthans vd., 2006).
- Başarısızlık vazgeçişin öncülü değil, akisne daha güçlü bir deneme için sıçrama tahtasıdır. Daha iyi bir deneme için benzersiz bir bilgi kaynağı niteliğindedir.
- Kişisel olarak fark yaratabileceklerine olan inançları yüksektir. Bütün bunların ötesinde ve en önemlisi de vizyonerlerdir. Bütün bu görüşler sayısal veriler ile desteklenmemekle beraber, doğumla gelen bu özelliklerin dışavurumu ile girişimiliğin meydana geldiğinden bahsedilmektedir (Delmar, 2000).

Girişimliliği psikolojik olarak açıklamaya çalışan bir başka görüş ise kontrol odağıdır. Bireylerin yaşantılarındaki kritik olayların, sebep ve sonuçlarının atıf yönlerinden doğan farklılıklarla tanımlanmaya çalışılmasından ibarettir. Julian Rotter (1954) tarafından psikoloji literatüründe ilk olarak kullanılan kontrol odağı kavramı, kişisel özellikleri içsel ve dışsal atıflar üzerinden tanımlamaktadır. Bu kavrama göre bireyler olup biten olayları içsel ya da dışsal atıflar yaparak yaşantılarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda iç kontrol odaklı bireyler başarıları ve başarısızlıklarını kendi çaba ve emekleri doğrultusunda yönetebileceklerine ve kaderlerini şekillendirebileceklerine inanırlar. Dış kontrol odaklı bireyler ise iç kontrol odaklı bireylerin aksine, başarı ve başarısızlığın tamamının çevresel koşullardan, şans ya da şanssızlıktan kaynaklandığı ve asla sonuçları değiştiremeyeceklerini düşünürler (Delmar, 2000).

İç kontrol odaklı bireylerin problem çözmede, engellerin üstesinden gelmede ve yapıcı çözümler bulma konusunda dış kontrol odaklı bireylerden daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Luthans vd., 2006). İç ve dış kontrol odaklı bireylerin kıyaslandığı bir başka çalışmada ise iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklı bireylere göre daha yüksek bir başarıya ihtiyacı seviyesine sahip olduğu, öğrenme ve kişisel gelişime daha meyilli oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Johnson, 1980). Bu kısa tanımlardan hareketle iç kontrol odaklı bireylerin yaşamlarını kontrol ettikleri ve karşılaştıkları engellere çözüm üretmek ve avantajlı durumlara uyum sağlamak konusunda hazır oldukları desteklenmektedir (Tsai, Lu, Lin, Ni, 2008). Bu çerçevede yapılan girişimcilik tanımları ve iç kontrol odaklı bireylerin davranışlarındaki benzerlik yapılan çalışmaların sonuçlarında da etkisini göstermektedir. İç kontrol odaklılık girişimcilik ile anlamlı ilişkiler barındırmaktadır sonuçlarına varılmıştır (Brandsta'tter, 2011; Elfring ve Hulsink, 2003; Hsiao, 2015; Tsai vd, 2008).

4.3. Girişimcilik Boyutları

Girişimcilik kavramının yukarıda yapılan tanımlarından hareketle, geçmişten günümüze kadar farklı disiplinler için konu olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu durum kavramın tanımlarının arasında farklılıkların oluşmasına da sebebiyet vermektedir. Günümüze gelindiğinde genel itibarıyla kavramın altının doldurulması sürecinde farklı değişkenlerden yararlanılmıştır (Stevenson ve Jarillo, 1990).

Girişimcilik yönelimine göre, girişimcilik bir davranış biçimidir ve Schumpeter'in de tanımına benzer şekilde bir yenilikçiliği ve belirsizlikten kaynaklanan riski üstlenmeyi barındırmaktadır. İfade edildiği üzere girişimcilik bireysel düzeyde değerlendirilebilirken öte yandan örgütsel düzeyde de ele alınabilmektedir (alışkan vd, 2011). Girişimcilik ilk olarak iktisadi bakış açısı yorumlanmış, daha sonra davranışsal özellikler perspektifinde irdelenmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996). Örgütsel seviyede değerlendirildiğinde ise eylemle eşleştirilen bir girişimcilik tanımından bahsetmek mümkündür. "Örgütsel girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir" (alışkan vd, 2011:369).

Literatür irdelendiğinde örgütsel girişimcilik; firmanın yeni bir ürünle pazara girmesi, yeni pazar oluşturması, süreçlerinin tamamında ya da bir kısmında teknolojik yenilikler yapması olarak ifade edilebilmektedir (Cole, 1946; Schumpeter, 1934). Örgütsel girişimciliğin tanımlanmasında kullanılan bir diğer kavram ise risk almaktır (Miller ve Friesen, 1983). Örgütsel girişimciliğin bir alt boyutu ise proaktifliktir (Mintzberg, 1973; Miller ve Friesen, 1983). Çalışmanın devam eden kısmında yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma alt boyutları kısaca açıklanacaktır.

4.3.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik kavramında literatürde ilk net bir şekilde bahseden bilim insanı Schumpeterdir (1934). Yenilikçiliği bir "yaratıcı yıkım" olarak ifade eden iktisatçı kavramı; örgütün süreçlerinde, yapısında, pazarın yapısında, pazarın aktörlerinin arasındaki süreçlerin herhangi birinde yenilik yaparak yüksek kazanç elde etmesi olarak tanımlamıştır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimci; ürünün nihai tüketiciye ulaştığından sonlanan döngüsünden kritik adım ya da adımların yeni ve avantajlı olanları ile değiştirilmesini sağlayan ve bu yeni kazançlı yapıdan yüksek gelir elde edebilmeyi başarmış kişidir (Morris ve Jones, 1999).

Günümüze gelindiğinde girişimciliği tanımlarken yenilikçilik kavramı hemen hemen girişimcilik ile beraber anılmaktadır (Miller ve Friesen, 1983). Yenilikçilik; örgütün yeni

fikirleri ne kadar desteklediği, yeni yaklaşımlara, uygulamalara ve deneylere ne kadar eğilim gösterdiği ile ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Yenilikçilik kendi içinde farklı düzeylerde benimsenebilir ve bu skala radikal olmayandan radikal olana olacak şekilde artmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990).

Yenilikçilik örgüt için avantajlı bir pozisyon sağlayacaktır fikrinden hareketle liderler takipçilerini yenilikçi olmaları yönünde desteklenmelidir. Bu sayede çalışanlar görev tanımları ve rutinleri arasında sıkışmamış olacak ve daha yüksek getirilerin anahtarı olacak davranışları liderlerinden aldıkları destek ile sergileyebileceklerdir (Daft, 2005). Koçel (2015), yeniliğin örgütlerin rekabet gücünün artmasında kritik öneme haiz olduğundan bahsetmektedir. Yine bu düşünce ile örtüşecek şekilde yönetim gurusu Peter Drucker tarafından da yenilikçiliğin desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca yenilikçi yaklaşımların örgüte zorlu rekabet koşullarında hayatta kalma ve rekabet edebilme imkânı tanıyacağı ifade edilmektedir (Drucker, 1985).

Yenilik açıklanırken; sadece yeni bir yöntemi ifade etmemektedir. Yenilikçilik rakiplerce fark edilmeyen bir boşluğun örgüt tarafından doldurulması olarak algılansa da daha geniş bantta değerlendirmek gerekmektedir.

- Yenilik AR-GE süreçleri ve yeni ürün, hizmet ya da süreçleri ifade etmektedir.
- Halihazırda varolan bir yapının kullanım alanını genişletmek ve göreceli pazar payının artışını sağlamaktır.
- Pazarın dengelerini değiştirecek manevraları ifade etmektedir.
- Tedarik, üretim, dağıtım gibi süreçleri yenilemek ve rekabet avantajı elde etmeyi ifade etmektedir (Şeşen, 2010).

4.3.2. Proaktiflik

Proaktiflik alt boyutunun temellerini de tıpkı yenilikçilik alt boyutu gibi Schumpeter'e kadar götürmek mümkündür. Girişimcinin ürün ya da hizmet döngüsünde değişim için inisiyatif alması ve döngüyü avantajına olacak şekilde değiştirmek için hamle yapması hayati önem arz etmektedir (Brown ve Thornton, 2013; Schumpeter, 1934). Edith Penrose (1959), firmaların fırsatları doğru kavramış, vizyon ve hayal güçlerinin de yardımıyla doğru adımlar atmış hızlı reaksiyon verebilen girişimci yöneticileri ile büyüüp geliştireceklerine vurgu yapmaktadır. Kaynak temelli görüşe göre heterojen dağılım gösteren kaynaklar ile varolan çevredeki firmalardan hızlı harekete geçen ve rakiplerinden önce kaynakları kendisine katabilen firmalar "ilk olmanın avantajını" elinde bulundurur (Gal-Or, 1985; Lieberman ve Montgomery, 1988).

İnisiyatif olarak yeni oluşan durumları lehte değerlendirmek, yeni fırsatlar için sürekli algılar açık şekilde takipçi olmak, oluşan yeni pazarların mimarı konumunda olmak durumlarının tamamı girişimciliğin proaktiflik alt boyutu ile ilişkilendirilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Proaktiflik gelecekte olabilecek durumları öngörmek suretiyle önlem almak ve olası koşullara uygun hale gelmek olarak tanımlanabilmektedir (Miller ve Friesen, 1984). Miller ve Friesen (1983), pazardaki rakiplerin hamlelerine göre uyumlanmak yerine gelecekte olacak koşulları ve pazar yapısını düzenleyen ve şekillendiren olmaktır derken Lumpkin ve Dess (1996), fırsatların sürekli takip edilmesi ve öngörülerek doğru adımların atılması olarak tanımlamıştır.

Bu bağlamda proaktiflik, en dar anlamda inisiyatifin elde tutulmasını ifade eder. Ayrıca bilinmezlik sebebiyle firmanın katlanmak zorunda olacağı kayıpları en aza indirmesi için kritik önem arz edecektir (Şeşen, 2010). Örgüt içi girişimcilik çerçevesinde değerlendirildiğine insan doğası gereği sadece yaşamış ve yaşamakta olduğu durumları dikkate almaz, ayrıca gelecekte başına gelmesi muhtemel gördüğü durumlara ilişkin de düşünür ve gerekirse hazırlık yapar (Mazzarol ve Reboud, 2020).

Bu bağlamda gelecekte oluşacak koşullara ilişkin olası hareket planları oluşturmak ve öngörme çabasında olmak belirsizliği azaltsa da tamamen yok etmeyecek ve riskli durumları da barındırmaya devam edecektir. Fakat gelecekte oluşacak koşulları bizzat proaktif davranarak oluşturmak ve önceden tasarlanan bu yapıya hazır halde rekabete başlamak, pazardaki rakipler ile girilen rakabet yarışında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye imkân verecektir (Daryani ve Karimi, 2017). Proaktiflik önceden harekete geçmek ise bunun karşıtı reaktifliktir gibi bir yaklaşım benimsense de proaktif kavramının karşıtı olarak pasifliği de dahil etmek gerekir. Öyle ki Lumpkin ve Dess (1996), çalışmalarında konuya ilişkin; reaktiflik, rakiplerden sonra da olsa dönüşüm sürecine dahil olmayı kendi içerisinde barındırır ve bu durum genellikle firmaların zararına sonuçlanır derler. Ama hiç reaksiyon vermeme ve pasif kalma durumunun da firmaya daha büyük zararlar vereceğini ekleyip bir skala yapılacak olursa proaktifliğin en olumsuz karşıtının pasiflik olacağına vurgu yaparlar. Çünkü reaktiflik durumunda bile avantajlı dönüşümler yapan firmalar geç olsa da taklit edilir fakat pasiflik durumunda ise dönüşüme ayak durulmaz ve rekabet edemez hale gelirler (Kuratko ve Audretsch, 2009).

Proaktiflik bir sefer için beklenen ve doğru zamanda işletilen bir yaklaşım değildir. Süreklilik arz eden bir duruştur ve devamlıdır. Örgüt içi girişimcilik çatısı altında proaktiflik

sürekli olarak oluşabilecek fırsatları gözetmek ve zamanı geldiğinde öncü hareketi yapmayı ihtiva etmektedir.

4.3.3. Risk Alma

Erken dönem girişimcilik çalışmalarına bakıldığında XVIII. yy.da iktisadi bakış açısı ile yorumlanan kavramın içinde belirsizlikten kaynaklanan riski üstlenmenin olduğu görülmektedir. Dönemin bakış açısı ile örgüt içi girişimciliği günümüzdeki içgirişimcilik gibi düşünmek gerekmektedir. Özellikle müteşebbisin yaptığı riskli seçimler kendisini ilgilendirirken aynı zamanda ekonomik olarak temsil ettiği örgütün de tamamını kapsamaktadır. Çünkü örgütler günümüzdeki gibi karmaşık ve kalabalık değil sadece girişimcinin kendinden oluşmaktadır (Shane, 1994). Alınan bu bireysel risk gelecekteki kazançla ilgili eksik bilgiden ileri gelmekte idi. Bu bağlamda sabit bir gelir ile belli bir organizasyonun içinde çalışmaktan ileri gelen güven alanından çıkmayı ve belirsizliğe dalmayı girişimcilik ile eşleştirmişlerdir (Daryani ve Karimi, 2017).

Risk almak, günümüzden üçyüz yıl önce kullanıldığı gibi girişimcinin aldığı muğlak kazanç riskinden ibaret değildir. Günümüzde farklı yaklaşımlar riskle bağdaştırılmakla birlikte Baird ve Thomas (1985), riski üç temel durum ile eşleştirmiştir. Üç durum sırasıyla aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Bilinmeyen bir duruma girişilmesi,
- Varlıkların görece büyük kısmına bağımlı olunması,
- Yüklü miktarlarda borçlanma.

Girişimciliğin çekirdeğinde yer alan yenilikçilik, proaktiflik gibi kavramların özünde barındırdığı geleceğe ilişkin bir tasarı yapma ve olası koşullara göre doğru konumlanma hali aynı zamanda bilinmeyen bir durumun öngörüsü ya da ilk uygulaması olma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda ilk madde; bilinmeyen duruma girişilmiş olması ve bilinmezlikten kaynaklanan tüm risklerin de tahmin edilen tüm olası kazançlar gibi üstlenilmiş olmasını ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

İkinci ifadede bahsi geçen varlıklar firmanın temel faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu varlıkların kontrolünün tamamının kendinde olmaması durumunu ifade etmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre de hayati önem arz eden kaynakların kontrolü yapılan uzun süreli protokoller, satın almalar, dikey ya da yatay bütünleşmeler ile olabildiğince elde tutulmaya çalışılmalıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yüklü miktarlarda borçlanma birçok sebepten olabileceği gibi sonuçta işletmeyi daha kırılgan yapar ve rekabetçilikten uzaklaştırır. Alınan risklerin, proaktif yaklaşımların ve yenilikçi hamlelerin

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için yapıldığı varsayımından hareketle yüklü borçlanma tüm bunları olumsuz etkileyecektir (Stevenson ve Jarillo, 1990).

Örgüt içi girişimcilikte genellikle bireyler seçimleri ve yaklaşımları ile riskli bir duruma girerler. Yapmış oldukları bu hamle onların kazançlarından daha öte özellikle yönetici girişimcilerin itibar ve saygınlıkları ile yetkinliklerinin söz konusu olduğu riskleri ifade etmektedir (Şeşen, 2010).

Yukarıda ifade edildiği üzere örgüt içi girişimcilik kavramının üç boyutundan bahsedilmektedir. Fakat irdelenecek olursa örgüt içi girişimciliği müteşebbislikten ayrı tutmak gerekmektedir. Çünkü örgüt içindeki girişimci müteşebbis olduğunda örgütün dışında bir başka örgüt yapısını sıfırdan kurmakta ya da koşullarını tepeden tırnağa değiştirdiği ve kontrolünü üstlenildiği yeni bir yapıya geçmiş demektir. Bu bağlamda bakıldığında ise örgüt içi girişimcilik yeniliklere açık olmayı ve hızlı reaksiyon vermeyi birlikte sağlamaktadır. Ayrıca tüm bunları yapıyor olan örgüt içi girişimci aynı zamanda seçimleri ile ilintili riskleri de üstlenmektedir. Bu sebeple üç boyutun birbirinden tamamen bağımsız olmadığı fikrinden hareketle tüm bu üç alt boyut tek çatı altında girişimcilik olarak kullanılacaktır.

Çalışmanın devam eden bölümünde analizde kullanılacak olan değişkenlerin kendileri arasındaki ilişkiler ve yapılan çalışmalardaki bulgulardan bahsedilecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. REKABET STRATEJİLERİ, GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümünde bağımsız değişkenimiz rekabet stratejileri, bağımlı değişkenimiz örgütsel performans ve aracı değişkenimiz girişimciliğin kendi aralarında yapılan çalışmalardan ve kısaca bu çalışmalarda elde edilen bulgulardan bahsedilecektir.

5.1. Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Performans

Strateji kavramı daha önce ifade edildiği üzere amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan davranış setlerinin planlanması, tatbiki ve bu esnada sahip olunan kısıtlı kaynakların doğru ve etkin kullanımı olarak açıklanabilmektedir (Schendel ve Hofer, 1979). Örgütlerin mevcut düzen içerisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için planlamacı ve danışmanlar tarafından oluşturulan stratejileri uygulama çabaları da mevcut pazar yapısı içinde pazardan en üst düzeyde pay alma isteklerinden ileri gelmektedir (Sarvan vd., 2003). Konumlandırma okulunun kurucusu ve en büyük temsilcisi Michael Porter (1980,1985) organizasyonun çıktılarının; mevcut rakipler, mevcut pazar yapısı, gelecekteki rakipler, tüketici ve tedarikçilerin şimdi ve gelecekteki pozisyonları itibarıyla irdelenip doğru stratejilerin seçilmesi ve uygulanması ile etkisinin artırılmasını ileri sürmektedir. Bu bağlamda örgütün çıktılarının, performansın tanımından hareketle organizasyonun performansı olduğu kabulü ile rekabet stratejileri, örgütün performansı ile ilişkilendirilmektedir demek yanlış olmayacaktır (Beal ve Yasai-Ardekani, 2000). Bu ilişkinin irdelendiği çalışmalar ve bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Rekabet stratejileri ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin irdelendiği, bu çalışmada bahsedilecek ilk çalışma Birleşik Krallık kapsamında Avustralya' daki Monash Üniversitesi bünyesinde yapılmıştır. Shahid Yamin, Felix Mavondo, Angappa Gunasekaran, James Sarros tarafından 1997 yılında yapılan çalışmanın başlığı "A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies"tir. Bu çalışmalarında; 1991 yılında yapılan en uygulama programına katılan 279 Avustralyalı şirketin pilot çalışmaya katkı vermekte gönüllü olan 39 üretici şirketten elde ettikleri verileri kullanmışlardır. Jenerik rekabet stratejileri ve örgütsel performans ilişkisini irdelerken, örgütsel performansı; faaliyetler, kaldıraç oranları, yatırım getirisi ve likidite başlıkları çerçevesinde bir bütün olarak değerlendirmişlerdir. Avustralya imalat endüstrisindeki rekabet stratejisinin, organizasyonel yeniliğin ve organizasyonel performansın doğasını açıklamayı hedefledikleri çalışmalarında Yamin ve arkadaşları

(1997). Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin her ikisinin de odaklanma stratejisi ile güçlü ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Maliyet liderliği, idari yenilik, süreç yeniliği ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Farklılaşma stratejisi ile performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır fakat örneklemelerinin yetersiz kalması sebebiyle buldukları bu ilişki anlamlı değildir. Bu çalışmadaki bulguların anlamlı olması için analiz edilen organizasyon sayılarını artırmak ve yeniden değerlendirmek gerektiği ifade edilmektedir (Yamin vd., 1997).

Shahid Yamin, Angappa Gunasekaran, Felix Mavondo tarafından 1999 yılında yapılan bir diğer çalışma olan “Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis” irdelenecek olursa. Yine Avustralya En İyi Uygulama Programındaki şirketlere yönelik bir anketti fakat 1997 yılından farklı olarak 1991 yılı ve 1992 yılı verileri hesaba katılmıştır. Katılan 237 şirketin 23’ü hizmet sektöründe olduğunu ifade ettiği için örneklemeden çıkarılmış ve 214 üretim şirketi ile çalışma şekillendirilmiştir. Örneklemin 1991 ve 1992 ile limitli olması, Avustralya En İyi Uygulama programı ilk faaliyetlerine 1991 yılı itibarıyla başlamış olmasından ileri gelmektedir. Şirketleri,”değişimci, ortada sıkışmışlar, yıldızlar ve maliyet liderleri” olarak tanımlamışlardır ve sırasıya 14 değişimci, 53 ortada sıkışmış, 21 yıldız ve 22 maliyet lideri şirket olarak tasnif etmişlerdir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini yüksek düzeyde uygulayan yıldızlar (21 şirket) finansal performans olarak anlamlı biçimde tüm diğer gruplardan üsttedirler sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye ve ABD’deki rekabet stratejisi ve organizasyonel performansın karşılaştırmasının yapıldığı bir diğer çalışma ise 2010 yılında North Carolina Üniversitesinden John Parnell ve Menderes Elektrik Dağıtım A.Ş. den Mehmet Ali Köseoğlu tarafından literatüre kazandırılmıştır. “A comparison of competitive strategy and organisational performance in Turkey and the USA” adlı makalede 261’i Türkiye’den, 335’i ABD’den toplam 595 yöneticiye anket uygulanmıştır. Türkiye’deki 190 firmadan veriler toplanırken bu firmalar google veri tabanındaki 1000 firmadan rastgele seçilmiştir. ABD verileri ise ticaret odasına bağlı orta ölçekli firmalardan toplanmıştır. Çalışmada maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisinin bir başka ifadesi olarak yenilik kavramı kullanılmıştır (Parnell ve Köseoğlu, 2010). Çalışmada Türkiye’de çalışan yöneticilerin jenerik stratejilere olan hassasiyeti ABD’deki emsallerine göre daha yüksek çıkmışken farklılaştırma (yenilik), maliyet liderliği stratejilerinin her ikisi de performans memnuniyeti ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir.

Kaynak temelli görüş perspektifiyle Haim Hilman ve Zainal Abidin Mohamed tarafından 2012 yılında Malezyada yapılan ampirik bir başka çalışmada araştırmacılar jenerik stratejiler ve örgütsel performans ilişkisinde kaynak bulma yönteminin rolünü irdelenmişlerdir. Çalışmanın başlığı “Strategic role of sourcing strategy in the relationships between competitive strategies and organisational performance” olarak ifade edilmiştir. Malezya Üreticileri Federasyonunda kayıtlı 1300 firmaya gönderdikleri anketlerinden dönen 314 tanesi üzerinden çalışmalarını şekillendirmişlerdir. Bu firmalardan 153 tanesi maliyet liderliği stratejisini seçmiş ve kaynak bulma hususunda “yapma”yı seçmiştir. Farklılaştırma stratejisini benimseyen 161 firma ise “satın alma” kararını vermişlerdir. Her iki jenerik strateji ise örgütsel performans ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir sonucuna ulaşmışlardır (Hilman ve Mohamed, 2012).

Rekabet stratejileri ve organizasyon performansının irdelendiği bir diğer çalışma ise Güney Afrika’da yapılmıştır. Luqman Oyekunle Oyewobi, Abimola O. Windapo, James Rotimi ve Richard Jimoh tarafından 2016 yılında yürütülen çalışmada inşaat sektöründeki organizasyonlar irdelenmiştir. “Relationship between competitive strategy and construction organisation performance The moderating role of organisational characteristics” isimli çalışmada Güney Afrikada faaliyet gösteren 72 büyük inşaat organizasyonuna anket uygulamak suretiyle verileri toplamışlardır. Farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin organizasyonun finansal performansı ile negatif yönlü, finansal olmayan performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca maliyet liderliği stratejisi ile hem finansal hem finansal olmayan organizasyon performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Oyewobi vd., 2016).

Ülkemizde yapılan çalışmalara bir örnek Mahmut Akbolat ve Oğuz Işık’ın 2012 yılında yaptığı “Hastanelerde rekabet stratejileri ve performans” başlıklı çalışmalarıdır. Bu çalışmaları için Türkiye genelinde faaliyet gösteren 165 hastaneden veri toplamışlardır. Araştırmacılar; jenerik rekabet stratejilerini izleyen hastanelerin, stratejisi olmayanlara göre daha yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Performans ölçüm kriteri olarak, “hastanın ortalama kalış gün sayısı, yatak devir hızı, devir aralığı, hekim başına fiili yatak sayısı, hekim başına fiili hasta günü, hekim başına teorik hasta günü, personel başına fiili hasta günü ve personel başına teorik hasta günü” ölçütlerinden faydalanmışlardır. Rekabet stratejileri ayrı ayrı irdelendiğinde ise özellikle maliyet liderliği stratejisini seçen hastanelerin iç verimlilikle ilgili kavramlarda diğer stratejileri benimseyenlerden daha yüksek performans değerlerine sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca onkoloji

hastaneleri gibi odaklanma stratejilerini seçmiş olan hastanelerde hastaların tedavi sürecinin doğal bir sonucu olarak yatan hasta oranı ve kalış gün sayısı gibi hususların yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Farklılaştırma stratejileri ise genellikle eğitim ve araştırma hastanelerince benimsenmiş olup karmaşık hastalıklardan dolayı kaba ölüm hızı gibi performansı olumsuz etkileyen kavramın yüksek olduğunu ifade etmektedirler (Akbolat ve Işık, 2012).

Rekabet stratejileri ve performans ile ilgili yapılan bir diğer çalışma ise M. Şule Eren tarafından 2014 yılında tamamlanan “Jenerik rekabet stratejilerinin firmaların ihracat performansına etkisi” adlı çalışmasıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarının yöneticilerine uygulanan ankette 297 erkek, 89 kadın toplamda 386 yöneticiden veri toplanmıştır. Katılanların 250’si lisans, 33’ünün lisansüstü eğitiminin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Pazarlama farklılaştırması ve müşteri hizmet farklılaştırması stratejilerinin ihracat performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin olduğu vurgulanmıştır (Eren, 2014).

“Basın yayın sektöründe rekabet stratejileri ve performans arasındaki ilişki: uluslararası ve yerel dergilerde bir inceleme” adlı makalelerinde uluslararası ve yerel dergileri inceleyen Aslıhan Güzin Selçuk, Sarp Güneri, Tuna Arabacı çalışmalarını 2016 yılında sonuçlandırmışlardır. Türkiye’de tüketici dergisi statüsünde ulusal yayın yapan gruplardan Doğan Burda Grubundan geri dönüş alabilmişlerdir. Farklı yayın gruplarıyla toplamda 124 dergiden veri talep eden araştırmacılar Doğan Burda Grubundan gelen cevap ile periyodik yayın yapan 27 dergiden veri toplayabilmişlerdir. Yapılan analizler neticesinde uluslararasılaşma derecesinin rekabet stratejisinin seçiminde anlamlı bir etkisinin olmadığına vurgu yapılmıştır. Farklılaştırma stratejisinin benimseyen firmalar ile stratejisi olmayan emsalleri arasında irdeleme yapıldığında stratejisi olanların olmayanlardan daha yüksek performansa sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Selçuk, Güneri, Arabacı, 2016).

Pazar yönelimleri ve firma performansının irdelendiği ve bu bağlamda farklılaşma stratejisinin aracılık rolünün analize dahil edildiği 2016 yılına ait bir diğer çalışma “Pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracılık rolü” başlığı altında yayınlanmıştır. Halit Keskin, Songül Zehir ve Hayat Ayar tarafından yürütülmüş olan çalışmada örneklem İstanbul Sanayi Odasına bağlı 290 firmadan geri dönüş yapan 250 firma olarak belirlenmiştir. Pazar yönelimi ile farklılaştırma stratejisi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiden bahsedilmektedir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi ile performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulgularına rastlanmaktadır. Pazar yönelimi ve firma performansı arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin pozitif ve anlamlı aracılık etkisinden söz edilmektedir (Keskin vd., 2016).

Son olarak 2018 yılında yapılan “Konaklama işletmelerinde sosyal sermayenin örgütsel performansa etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü” adlı çalışmasında Yunus Topsakal konaklama işletmeleri üzerinde odaklanmıştır. Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı 304 işletmenin 93’ünden veri toplanan çalışmada otel işletmelerinin sosyal sermaye boyutlarının örgütsel performansa etkisinde rekabet stratejilerinin pozitif ve olumlu aracı rolü olduğundan bahsedilmektedir (Topsakal, 2018).

Çalışmanın devam eden bölümünde rekabet stratejileri ve girişimcilik arasındaki ilişkilerin irdelendiği çalışmalar kısaca açıklanacaktır.

5.2. Rekabet Stratejileri ve Girişimcilik

Organizasyonlar buldukları pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde buldurmak, mevcut ve olası rakiplerine karşı avantajlı bir konum elde etmek, tedarikçi ve tüketiciler ile olan pazarlıkta güçlü konum elde etmek için jenerik stratejiler uyguluyorlar (Porter, 1985). Michael Porter’ın “sürdürülebilirlikten” kastı sahip olunması güç olan ve sahip olana rekabet avantajı getiren unsurlardır ki bunlar zamanla mevcut ve gelecekteki rakiplerce taklit edilebilmektedir. Bu bağlamda rakiplerin taklit etmeye başlaması ile birlikte organizasyonun rekabet üstünlüğü yaratacak yeni bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir ki bu durumun girişimcilik ile ilişkilendirildiği çalışmalara rastlamak mümkündür. Çalışmanın devam eden bölümünde bu çalışmaların bir kısmından bahsedilecektir.

ABD’de 1995 yılında restoran sektörü üzerinden Clare Elwood Williams ve Eliza C.Y. Tse tarafından yürütülen “The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector” adlı çalışmada araştırmacılar girişimcilik tipleri ve strateji tipleri arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Çalışmamızdan farklı olarak araştırmacılar Porter’ın jenerik rekabet stratejilerini değil, Miles ve Snow tarafından ifade edilen strateji tiplerini irdelemişlerdir. Girişimcilik tiplerini ise fırsatçı ve zanaatkâr olarak ele almışlardır. Örneklemelerini Dun & Bradstreet veritabanında bulunan 1000 girişimci restorandan seçip gönderdikleri anketten 901 geri dönüş almışlardır. Buna göre; çalışmaya katılan girişimcileri üç ayrı grupta kümelemişlerdir. Bunlar fırsatçılar, zanaatkarlar ve hem fırsatçı hem zanaatkâr girişimcilik özellikleri gösterenlerdir. Fakat büyük çoğunluk fırsatçılardan oluşmaktadır. Williams ve Tse’nin bu çalışmasında girişimcilik tipleri ve rekabet stratejilerinin tiplerinin uyumlarına ilişkin çıkan sonuca göre fırsatçı girişimcilerin öncü/atılman stratejileri benimsedikleri, hem fırsatçı hem zanaatkâr olan girişimcilerin ise öncü/atılman ve savunmacı rekabet stratejilerinin karma versiyonunu benimsedikleri ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda

sonuçta ifade edilenlerden öte bu çalışma girişimcilik ve rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya koyulması adına önem arz etmektedir (Williams ve Tse, 1995).

Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisinin irdelendiği bir diğer çalışmada 1995 yılında yayınlanan “Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis” isimli araştırmadır. Shaker A. Zahra ve Jeffrey G. Covin tarafından neticelendirilen bu çalışmada veriler; 14 farklı endüstri segmentini temsil eden 24 orta ölçekli imalat firmasından, 39 kimya endüstrisinden firmadan ve Fortune 500 listesinden 5 farklı segmentten toplamda 45 firmadan toplanmıştır. Çalışmanın neticesinde örgütsel girişimciliğin finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu vurgulanmıştır (Zahra ve Covin, 1995).

Kurumsal girişimciliğin dört alt boyutta tanımlandığı 1999 tarihli “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage” isimli çalışmada Jeffrey G. Covin ve Morgan P. Miles girişimcilik tipleri ve Porter’ın rekabet stratejileri arasına teorik bir bağlam oluşturmayı amaçlamışlardır. Bu bağlamda girişimcilik yönelimini dört farklı başlık altından açıklayan araştırmacılar; firma için yeni olan bir ürünle mevcut bir pazara girmenin karşılığı olarak sürekli yenilenme kavramını kullanmışlardır. Örgütün kendi iç dinamiklerini ve süreçlerini geliştirmesi ve yeniliklere odaklanmasını örgütsel gençleştirme olarak tanımlamışlardır. Sürekli yeni bir stratejik güzergahın arandığı yaklaşımı stratejik yenilenme olarak adlandırmışlardır. Yeni ve daha önce kullanılmayan bir ürün ya da pazar yapısının oluşturulduğu kavrama ise etki alanının yeniden tanımlanması şeklinde bir çatı oluşturmuşlardır. Bu çalışmalarında; sürekli yenilenme olarak açıkladıkları girişimcilik türü ile farklılaşma stratejisinin yüksek ilişkisinden bahsetmişlerdir. Ayrıca maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel gençleştirme girişimciliğinin ilişkili olduğuna vurgu yapmışlardır. Stratejik yenilenme ile odaklanma stratejisinin ilişkili olduğunu ifade eden araştırmacılar, hızlı reaksiyon verme ve niş pazar oluşturma kavramları ile etki alanının yeniden tanımlanması kavramı ile ilişkilendirilmiştir (Covin ve Miles, 1999).

Shepherd Dhliwayo tarafından 2014 yılında neticelendirilen “Entrepreneurship and Competitive Strategy: An Integrative Approach” isimli çalışmada araştırmacı başlıktan da anlaşılacağı üzere bütünleştirici bir yaklaşım geliştirmeyi hedeflemiştir. SABINET, EBSCOHost ProQuest ve Emerald gibi veri tabanlarından sıklıkla karşılaşılan rekabet stratejileri tipolojileri ve girişimcilik elementlerinden meta bir yaklaşım ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre araştırmacı Miles ve Snow’un rekabet stratejileri ile Porter’ın rekabet stratejilerinin yoğun kullanımından hareketle bu iki rekabet stratejisi

yaklaşımı ve girişimcilik üzerinde çalışmasını şekillendirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre Miles ve Snow'un ortaya koyduğu öncü/atılğan stratejiler ile girişimciliğin yenilikçilik ve müteşebbislik alt boyutlarını güçlü bir biçimde kapsadığı ifade edilmektedir. Ayrıca savunmacı stratejilerin de girişimciliğin alt boyutlarından rekabetçi agresifliği ve yenilikçiliği kapsadığı ifade edilmektedir. Çalışmaya göre Miles ve Snow'un savunma stratejileri ile Porter'ın odaklanma stratejisi kavramlarının birçok noktada benzerlik gösterdiklerine vurgu yapılmıştır. Çalışmaya göre proaktiflik, risk alma, stratejik yenilenme, rekabetçi agresiflik gibi girişimcilik alt boyutlarının rekabet avantajı konusunda kritik öneme haizdir (Dhliwayo, 2014).

Joern H. Block, Karsten Kohn, Danny Miller ve Katrin Ullrich tarafından 2015 yılında neticelendirilen "Necessity entrepreneurship and competitive strategy" adlı çalışmada Alman girişim firmalarına odaklanılmıştır. Verileri telefon görüşmesi yapmak suretiyle, KfW / ZEWStart-up Panelinde (KfW / ZEW Gru'ndungspanel) yer alan tam anlamıyla bağımsız ve bir girişimci tarafından tam zamanlı olarak yönetilen 5508 yeni girişim firmasından toplamışlardır. Veriler 2005-2007 döneminde kurulan girişim firmalarından, 2008 yılında toplanan anketlerden yola çıkılarak hazırlanmış ve analiz edilmiştir. Bulgulara göre; girişimci firmaların %64'ü farklılaştırma stratejisi ile yol alırken %17'si maliyet liderliğine soyunmaktadır. %19'u ise belirgin bir strateji türünü benimsememektedir. İhtiyaç temelli girişimci firmalar diğer girişimi firmalardan anlamlı bir şekilde istatistiki olarak ayrılmaktadırlar ve farklılaştırma stratejisi yerine sıklıkla maliyet liderliğini benimsemektedirler. Bu çalışmada girişimciliği daha genel anlamda müteşebbislik olarak kıymetlendirmişlerdir ve ihtiyaç temelli girişimci firmaların sıklıkla yavaş gelişmesini öngördükleri pazarlara girerken düşük maliyet stratejisini benimsendiği ifade edilmiştir (Block, Kohn, Miller, Ullrich, 2015).

Değişkenlere ilişkin Gabriel Linton ve Johan Kask tarafından 2016 yılında sonuçlandırılan "Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance" başlıklı bir diğer çalışma ise İsveç'teki organizasyonların benimsedikleri rekabet stratejileri ile girişimcilik alt boyutlarının irdelendiği ve yüksek performans ile ilişkilerin sorgulandığı çalışmadır. Bu amaçla İsveç'te faaliyet gösteren 67 küçük ölçekli firmadan veri toplamışlardır. Bulgularına bakıldığında yüksek performansa ulaşmak için firmaların iki ana akımda hareket ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bunlardan ilki proaktif ve yenilikçi girişimcilerin benimsedikleri farklılaştırma stratejisinin seçimidir. İkinci görüş

ise tepkisellik ve düşük risk alma gibi özellik gösteren girişimcilerin karma stratejiler benimsediği yönündedir (Linton ve Kask, 2016).

Çalışmanın devam eden bölümünde girişimcilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin irdelendiği çalışmalar kısaca açıklanacaktır.

5.3. Girişimcilik ve Örgütsel Performans

Firmalar; yenilikçi yöntemlerle, risk alarak ve proaktif davranarak çevreleri ile olan ilişkilerini düzenlemek isterler. Firmaları bu şekilde davranmaya iten kuvvet sıklıkla stratejik olarak avantajlı bir pozisyon elde edebilmek isteğidir (Zahra ve Garvis, 2000). Bu bağlamda firmalar yüksek performansları nispetinde çevresel unsurlar ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü mücadelesine girebilmektedirler (Covin ve Slevin, 1991). Bu sebeptendir ki literatür taraması yapıldığında girişimcilik kavramı ile örgütsel performans kavramlarının irdelendiği çalışmalara ulaşmak mümkündür. Çalışmanın devam eden kısmında bu iki kavramın ele alındığı çalışmalardan kısaca bahsedilecektir.

Shaker A. Zahra ve Dennis M. Garvis tarafından 2000 yılında neticelendirilmiş olan “International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility” başlıklı çalışmada araştırmacılar uluslararası kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Business week 1000 ve Fortune 500 listelerinden elde edilen veriler üzerinden ABD’de faaliyet gösteren 600 uluslararası firmanın en üst düzey yöneticilerine mail yoluyla anket uygulayarak veri toplamaya çalışan araştırmacılar 149 firmadan geri dönüş alabilmişlerdir. Bu geri dönüşlerden 98 tanesini analizlerinde kullanan araştırmacıların bulgularına göre uluslararası kurumsal girişimcilik ve firmanın performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Özellikle yüksek karlılık ve gelişme ile güçlü bağlar mevcuttur (Zahra ve Garvis, 2000).

Bu iki değişken arasındaki ilişkilerin yakın dönemde irdelendiği bir diğer çalışma ise Nijeryada neticelendirilmiştir. Benneth Uchenna Eze tarafından Nijerya’daki 8 imalat firması üzerinden toplanan veriler ile yürütülen “Corporate Entrepreneurship and Manufacturing Firms’ Performance” başlıklı 2018 yılına ait çalışmada kurumsal girişimcilik beş boyutta değerlendirilmiştir. Analiz edilmek istenen diğer değişken performans ise finansal olmayan firma performansı olarak değerlendirilmiş olup pazar payı ve çalışan memnuniyeti olarak belirlenen iki alt boyuta indirgenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre tüm kurumsal girişimcilik alt boyutları tüm finansal olmayan firma performansı boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir (Eze, 2018).

M.Ahmadpour Daryani ve A. Karimi tarafından 2017 yılında sonuçlandırılan “Effect of Corporate Entrepreneurship on Firm Performance in Iranian ASMEs: The Mediation Role of Knowledge Creation and Learning Orientation” başlıklı çalışma değişkenlerin ilişkilerinin irdelendiği bir başka olarak literatürde yerini almaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar 2015 yılına ait verileri analiz etmişlerdir. Verileri mail ve telefonda anket yoluyla toplamışlardır. Küçük ve orta ölçekli 1123 firmanın 240 tanesine anketler ulaştırılmıştır. Bu firmaların sahipleri ya da yöneticilere uygulanmak istenen toplamda 500 anketten 255 tanesi analiz etmeye uygun şekilde doldurulup araştırmacılara ulaştırılmıştır. İşgören sayısı 9 ila 49 arasında değişen firmalardan alınan verilere göre kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme boyutu başta olmak üzere tüm boyutların firmanın performansına pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Daryani ve Karimi, 2017).

Moruf Sanjo Oladimeji, Adebisi Julius Abosedo ve Benneth Uchenna Eze tarafından icra edilen bir diğer çalışmada hizmet firmaları mercek altına alınmıştır. “Corporate Entrepreneurship and Service Firms’ Performance In Nigeria” adlı çalışma 2019 yılında Nijerya’da faaliyet gösteren 21 hizmet firmasının 636 çalışanından elde edilen veriler ışığında neticelendirilmiştir. Finansal olmayan performans üzerine odaklanılmış olup; pazar payı, çalışan memnuniyeti, verimlilik, üretkenlik ve işgücü geliştirme boyutlarının her biri irdelenmiştir. Girişimciliğin alt boyutlarından yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, kurumsal girişim boyutlarının her biri tüm finansal olmayan performans boyutlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir sonucuna ulaşan araştırmacılar, stratejik yenilenme boyutu ile finansal olmayan performans arasında anlamlı ilişkilere rastlamamışlardır (Oladimeji, Abosedo, Eze, 2019).

Gültekin Altuntaş ve Dilek Dönmez tarafından ortaya koyulan 2010 yılına ait “Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma” başlıklı çalışmada araştırmacılar Çanakkale bölgesindeki 41 otel işletmesinden veri toplamışlardır. Bu çalışmada girişimcilik; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik alt boyutları ile değerlendirilirken, örgütsel performans finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinden değerlendirilmiştir. Bulgulara göre; tüm girişimcilik boyutları ile tüm finansal performans verileri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Finansal olmayan performans ise yenilikçilik ve proaktiflik ile pozitif ve anlamlı ilişkiler

gösterse de risk alma ve saldırgan rekabetçilik arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Motivasyonel davranışların, örgütsel performansı artırmadaki etkisinin incelenirken girişimcilik ve yenilikçiliğin aracılık rolünün saptandığı 2011 tarihli “Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmada Abdullah Çalışkan, İrfan Akkoç ve Ömer Turunç savunma sektörü çalışanlarından veri toplamışlardır. Ankara’da faaliyet gösteren 1400 savunma sanayi çalışanının 600’üne anket gönderilmiş olup, 360 kişiden geri dönüş alınmıştır. Araştırmacılar bu anketlerin 356 tanesini analiz etmişlerdir. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda araştırmacılar, yenilikçi davranış ve girişimci davranışın örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır (Çalışkan vd., 2011).

Burcu Selin Yılmaz danışmanlığında Özgür Özer tarafından yazılan 2011 tarihli yayınlanmamış doktora tezinde ise araştırmacılar dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinden kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisini irdelemişlerdir. Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2009 yılında yayınladığı “Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri ve Yatak Sayıları” istatistiklerinde yer alan işletmelerden veri toplanan çalışmada 505 dört yıldızlı ve 308 beş yıldızlı işletme üzerine odaklanılmıştır. Gönderilen 400 anketten 216 tanesinin analize uygun olduğu düşüncesinden hareketle veritabanı bu anketlerden oluşturulmuştur. Çalışmada girişimcilik beş boyutlu ele alınırken, işletme performansı finansal ve finansal olmayan olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Bu bağlamda girişimcilik alt boyutlarından yenilikçilik, proaktiflik ve saldırgan rekabetçiliğin finansal ve finansal olmayan performans üzeride pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yenilenme ve risk alma boyutları ile işletmenin performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Özer, 2011).

Abdullah Çalışkan ve İrfan Akkoç’un 2012 yılında neticelendirdiği “Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü” başlıklı çalışma yazılım sektörü çalışanlarının araştırıldığı bir çalışma olmuştur. Ankara’da faaliyet gösteren 3000 yazılım sektörü çalışanından tesadüfi olarak gönderilen 600 ankete cevap veren 575 çalışanın 543’ünün anketleri analize uygun bulunmuş ve araştırmacılar 543 kişi üzerinden çalışmalarını şekillendirmişlerdir. Girişimci davranışın iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Çalışkan ve Akkoç, 2012).

Çalışmanın devam eden bölümünde; organizasyonların örgütsel performansının artırılmasında rekabet stratejilerinin etkisi, girişimciliğin aracılık rolü irdelenecektir.



ALTINCI BÖLÜM

6. YÖNTEM

Günümüzde yaşanan gelişmeler doğrultusunda organizasyonlar, sürekli olarak sonlarını geciktirecek önlemler almaya zorlanmaktadır. Bu esnada da rakiplerine karşı üstün konumda kalabilecekleri kaynaklarına odaklandıkları gözlemlenmektedir. Gelişen teknolojiler artan rekabet şiddeti doğrultusunda organizasyonlar, tüm süreçlerinde kritik öneme haiz olduğu değerlendirilen, kontrol ve koordinasyonu en zor olan kaynak olarak görülen insan kaynağından doğru ve etkili biçimde yararlanılması ve performanslarının doğru değerlendirilmesi değer arz etmektedir. Hâlihazırda organizasyonlarca yürütülen stratejilerin rakiplerine karşı üstünlük kurmasında fayda sağlarken yanlış stratejilerin benimsenmesi ya da doğru stratejilerin yanlış yürütülmesi organizasyonlar için sorun teşkil edecektir. Örgüt içindeki performans değerlendirmesi doğru şekilde yürütülmediği ve sergilenen performansın belirlenen stratejiye uyumlu olmayışı ise organizasyonlar için yine olumsuz senaryoları gündeme getirecektir.

Organizasyonların doğru rekabet stratejilerini benimsemesi ve algılanan performansın doğru kıymetlendirilmesi organizasyonlara değer katarken aynı zamanda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesinde de yardımcı olacaktır. Tüm bunların yanında kritik insan kaynağının girişimci yaklaşımlarının örgütsel performansın artmasına yardımcı olacaktır.

6.1. Araştırmanın Konusu

Organizasyonların artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi ve hızlanan değişime ayak uydurarak olumlu sonuçlara erişebilmelerinin yolu hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmelerinden ve zaman zamanda proaktif davranabilmelerinden ileri gelmektedir. Organizasyonlar kendi yapı ve koşullarına uygun biçimde belirlenmiş stratejileri uygularken yaşanan gelişmeler organizasyonların planlarından farklı gelişebilmektedir. Bu anlamda organizasyonun var olan durumunun analizi ve doğru geri beslemelerin yapılması bu şiddetli rekabet ortamında önem kazanmaktadır.

Geri besleme amacıyla yapılan performans değerlendirmeleri organizasyonlar için çok büyük önem arz etmektedir fakat bu anlamda yapılan performans değerlendirme çalışmalarının büyük bir bölümü insan doğasından uzaklaşarak sayısal veriler üzerinden yapılandırılmıştır. Bu durum elbette analitik yoruma destek verirken insan doğasında var olan duygusallık ve özneliği kapsamamaktadır. Organizasyonun süreçlerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olumlu etki edecek yeni fikirler ya da süreçlerin oluşturulması durumu

ise yine girişimci bireyler ya da örgütsel olarak girişimciliğin benimsenmesi ile olabilmektedir.

Artan teknolojinin ve rekabetin daha da önemli pozisyona getirdiği insan kaynağının doğru belirlenen stratejiler doğrultusunda ortak bir amaca yöneltilmesi ve bu amaç doğrultusunda kendilerinden beklenen performansın, duygularında göz ardı edilmeden ölçülmesi neticesinde sağlayacağı geri beslemenin organizasyonlara olumlu katkılar yapacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel performansa katma değer yaratacağı değerlendirilen girişimciliğin de çalışmada irdelenmesinin organizasyonlara, geleceğini inşa etmede yarar sağlayacağı ve değişimden olumsuz etkilenmeden ve hatta üstünlük elde ederek süreçlerini yürütecekleri değerlendirilmiştir. İş bu nedenle bu tezin konusu “rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi ve girişimciliğin bu etkideki aracılık rolü” olarak belirlenmiştir.

6.2. Amacı ve Önemi

Günümüzde artan rekabet şiddeti ve değer üretme anlayışında yaşanan değişimlerden hareketle organizasyonların devamlılıklarını sürdürebilmelerine ilişkin sürekli yenilenme ve adapte olabılme çabası içinde oldukları gözlemlenmektedir. Ayrıca değişime uyum sağlama ya da değişimin kurallarını oluşturma süreçlerinde hem kendilerini hem de faaliyet gösterdikleri ve günden güne genişlemekte olan çevrelerini irdelemeleri ve en uygun stratejileri kendi amaçları ile örtüşecek biçimde oluşturmaları hayati önem arz etmektedir.

İş bu süreçlerin doğru irdelenmesi ve amaçların doğru belirlenmesi başlangıç aşamasında kritik olarak değerlendirilse de organizasyonun planlananı uygulayabilme becerisinin geri beslemesinin doğru değerlendirilmesi önemlidir. Bu değerlendirme süreci de performans değerlendirmenin doğru ve etkin bir şekilde yapılabilmesinden geçmektedir.

Örgütsel performansın ölçülmesinin yanında örgütsel yapıya olumlu katkısı olduğu kabul edilen girişimciliğin de bu sürekli yenilenen çevrede söz sahibi olmaya ve faaliyetlerin yürütülmesinde yetkinliklerin kazanılmasına etkisinin olduğu düşünülmektedir.

İşte bu bağlamda organizasyonların seçtikleri rekabet stratejileri ve algılanan örgütsel performans konulu bu çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonların, amaçlarına ulaşmak için hangi rekabet stratejilerini tercih ettiklerini ortaya koymak,
- Michael Porter’ ın rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisinin algılanan örgütsel performansa anlamlı bir etkisi olup olmadığını ortaya koymak,

- Michael Porter' ın rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinin algılanan örgütsel performansa anlamlı bir etkisi olup olmadığını ortaya koymak,
- Michael Porter' ın rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisinin algılanan örgütsel performansa anlamlı bir etkisi olup olmadığını ortaya koymak,
- Örgüt içi girişimciliğin, farklılaşma stratejisi izleyen organizasyonların algıladıkları örgütsel performansta aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak,
- Örgüt içi girişimciliğin, maliyet liderliği izleyen organizasyonların algıladıkları örgütsel performansta aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak,
- Örgüt içi girişimciliğin, odaklanma stratejisi izleyen organizasyonların algıladıkları örgütsel performansta aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak,
- Finansal ölçekler üzerinden inşa edilmiş performans değerlendirme yöntemlerinden bağımsız bir performans değerlendirme yöntemi sunarak organizasyonlara pratik ve insan duygularını kapsayan bir geri besleme aracı önermektir.

6.3. Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Rekabet stratejisi ile algılanan örgütsel performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Maliyet liderliği stratejisi ile algılanan örgütsel performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Farklılaşma stratejisi ile algılanan örgütsel performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Odaklanma stratejisi ile algılanan örgütsel performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Rekabet stratejisi ile girişimcilik arasında bir ilişki var mıdır?
- Maliyet liderliği stratejisi ile girişimcilik arasında bir ilişki var mıdır?
- Farklılaşma stratejisi ile girişimcilik arasında bir ilişki var mıdır?
- Odaklanma stratejisi ile girişimcilik arasında bir ilişki var mıdır?
- Maliyet liderliği stratejisi ile algılanan örgütsel performans arasında ilişkide girişimciliğin aracılık rolü var mıdır?

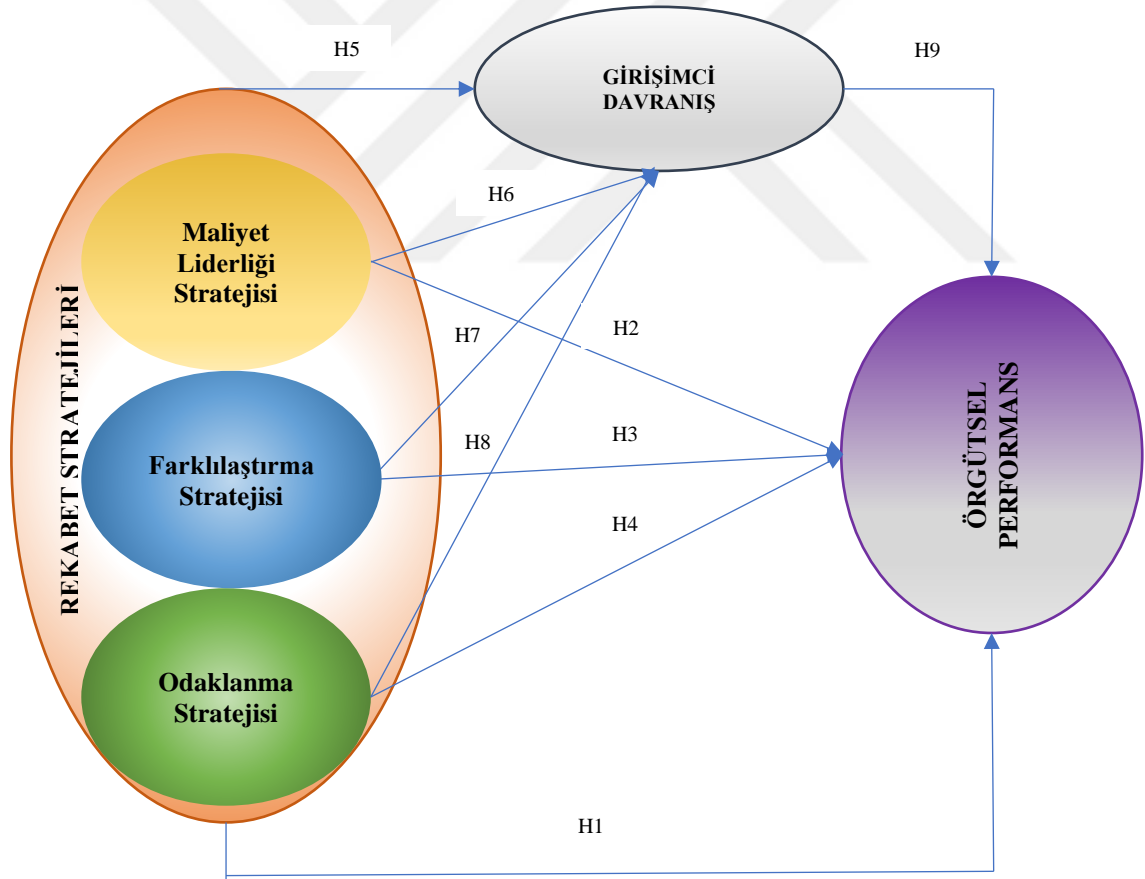
- Farklılaşma stratejisi ile algılanan örgütsel performans arasında ilişkide girişimciliğin aracılık rolü var mıdır?
- Odaklanma stratejisi ile algılanan örgütsel performans arasında ilişkide girişimciliğin aracılık rolü var mıdır?

6.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması ve değerlendirmeler neticesinde elde edilen veriler ışığında araştırmanın modeli ve hipotezleri çalışmanın devam eden bölümünde maddeler halinde ifade edilmiştir.

6.4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada literatür incelemesinde elde edilen veriler ışığında ve araştırmanın sorularına ışık tutacak şekilde oluşturulan model Şekil 12. Araştırmanın Modeli'nde verilmiştir. Aracılık etkisinin irdelendiği 10, 11, 12 ve 13'üncü hipotezler model üzerinde gösterilmemiş olup hipotezler başlığı altında sıralanmıştır.



Şekil 12. Araştırmanın Modeli

6.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Temelde literatür incelemesi yapıldığında çalışmaların çıkış noktası kuramlar ve bu kuramlarda etkilenecek ortaya koyulan yaratıcı çalışmaların bıraktığı miraslardır diyebilmek mümkündür. Bu bağlamda bu araştırmanın konusunu teşkil eden hususların çalışıldığı farklı zaman ve mekanlarda irdelenen çalışmalara örnekler yukarıda ifade edilmiştir. Çalışmanın devam eden bölümünde hipotezlerin oluşturulmasında ayrıca temel teşkil eden kuramlardan kısaca bahsedilecektir.

Performans kavramı ve performansın irdelenmesi daha önce ifade edildiği üzere çok eski bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. *Sistem teorisi* geliştirildikten sonra örgüt ve çevre ilişkisi önem kazanmış olup bu ilişkiyi anlamlandırmak adına yapılan çalışmalara rastlamak mümkün olmuştur. *Koşul bağımlılık kuramı* (Burns ve Stalker, 1961; Thompson, 1967), perspektifi ile çevresel belirsizliklerin en aza indirilmesi adına yapılan stratejik hamlelerin tamamı örgütün hedeflerine ulaşması adına yürütülen süreçleri ifade etmektedir ki ayrıca hedeflere ulaşmanın bir diğer olmazsa olmaz güzergâhı performansın hedefler ile uyumlu olmasından ileri gelmektedir (Çalışkan ve Akkoç, 2012).

Performans kavramı “bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğini nicel/nitel olarak ifade eden bir kavramdır” (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 5). Bu bağlamda *kaynak temelli görüş* bakış açısı ile irdelendiğinde organizasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmalarının bir yolu da yüksek performans ile ilişkilidir. Michael Porter tarafından 1980’den itibaren literatüre kazandırılan ve ardından sıklıkla başvurulan bir araştırma konusu olan jenerik stratejiler de (1980, 1985) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve şimdi var olan ve gelecekte olması beklenen koşulların tahminlemesi üzerine organizasyonun kendini yüksek performans sergileyeceği noktaya konumlamasını ifade etmekte olan bu kavram günümüzde de önemini korumaktadır (Topsakal, 2018).

Yine kaynak temelli görüş çerçevesinde ikamesi güç ve elde bulunduran örgüte rekabet avantajı kattığı ifade edilen insan kaynağının doğasını ifade etmek için kullanılan *başarma ihtiyacı kuramından* (McClelland, 1965), hareketle örgüt içinde başarılı olmayı arzulayan bireylerin girişimciliğin doğasında var olan davranışları sergileyebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca iyi eğitilmiş ve donatılmış bireylerin örgüte değer kattığının ifade edildiği *insan sermayesi kuramı* (Schultz, 1963), çerçevesinde bireylerin taklidi güç ve yetiştirmesi maliyetli, değerli bir kaynak olduğu fikrini desteklemektedir. Bu bağlamda

literatüre bakıldığında girişimci davranış sergileyen bireylerin örgütsel performansa etkisinden bahsetmekte mümkün olabilmektedir.

Tüm bu kuramlardan ve daha önce yapılan çalışmalardan hareketle aşağıda ifade edilen hipotezler oluşturulmuştur:

H1: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H7: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H8: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H9: Çalışanların girişimci davranışları, algılanan örgütsel performans düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H10: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H11: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.

H12: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.

H13: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.

6.5. Araştırmada Kabul Edilen Varsayımlar ve Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada kabul edilen varsayımlar şu şekildedir:

- Organizasyonlar faaliyet gösterdikleri çevrede sürekli bir rekabet halindedirler.

- Organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmelerinin ön koşulu doğru amaçlar belirlemeleridir.
- Organizasyonların başarılı faaliyet göstermeleri için amaçlarına hizmet edecek şekilde bir strateji oluşturmaları gerekmektedir.
- Organizasyonların seçtikleri rekabet stratejileri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine imkân sağlamaktadır.
- Organizasyonların faaliyetleri değişkenlik gösterse bile kritik kaynak olarak insan faktörü ön plana çıkmaktadır ve insan kaynağının gösterdiği performans amaçlara ulaşmada kritik önem arz etmektedir.
- Sayısal performans değerlendirme yöntemlerinin yanında algılara ilişkin bir performans değerlendirmesinin yapılması kritik kaynak olan insanı örgüt içinde anlamaya ve çıktılarını doğru kıymetlendirmeye imkân sağlayacaktır. Bu sayede organizasyonlar amaçlarına ulaşmaya ne kadar yakın olduklarını görebilecek ya da planlanandan ne kadar uzaklaştıklarını fark edebileceklerdir.
- Organizasyon içerisinde farklı sorumluklar üstlenmiş olan bireylerin var olan duruma ilişkin girişimci düşünce yapıları organizasyonların hızla değişen koşullara ayak uydurmasında ve koşulları kendi girişimcilik düzeylerinde yeniden yapılandırmalarına imkân tanıyacaktır.

Çalışma kapsamı içerisinde bazı sınırlamalara gidilmiştir.

Araştırma çerçevesinde Mersin Organize Sanayi Bölgesi seçilmiş olup, bu bölgede faaliyet gösteren organizasyonlardan veriler toplanmıştır. Tüm Türkiye'yi kapsayan bir çalışmada pandemi sebebiyle verilerin toplanmasında yaşanabilecek güçlükler ve Mersin ili çerçevesinde böyle bir çalışmanın olmayışı örneklem seçiminde etkili olmuştur.

Ayrıca organizasyonların kendi mahremleri olarak saydıkları strateji ve performans çıktılarına dair veri paylaşmaktaki isteksizlikleri sürecin hızını olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmanın algılar üzerinden ölçümleri barındıran kurgusu bazı yöneticilerin manipülasyon yapma risklerini barındırmaktadır.

Çalışanların kariyer gelişimlerinden duydukları kaygıları araştırmada karşılaşılan bir diğer zorluktur. Özellikle yönetim kurulunun istihbarat kaynağı olarak algılanan anketlere verilen yanıtlar zaman zaman gerçeği yansıtmayabilmektedir. Soruların var olan durumdan farklıyı gösterecek şekilde cevaplanmasının yanında hiç cevaplanmak istenmemesi problemi

ile de karşılaşılmaktadır. Bu sorunu çözmek adına yüz yüze anket uygulamasına gidilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde ülke çapında ekonomik koşulların olumsuz seyretmesi verilen cevaplara etki etme riski bulunmaktadır. Bu sebeple anket uygulamalarında özellikle son çalışma dönemi değil organizasyonda bulunulan tüm sürecin göz önünde bulundurularak cevaplanması istenmiştir.

6.6. Araştırmanın Yöntemi

6.6.1. Evren ve Örneklem

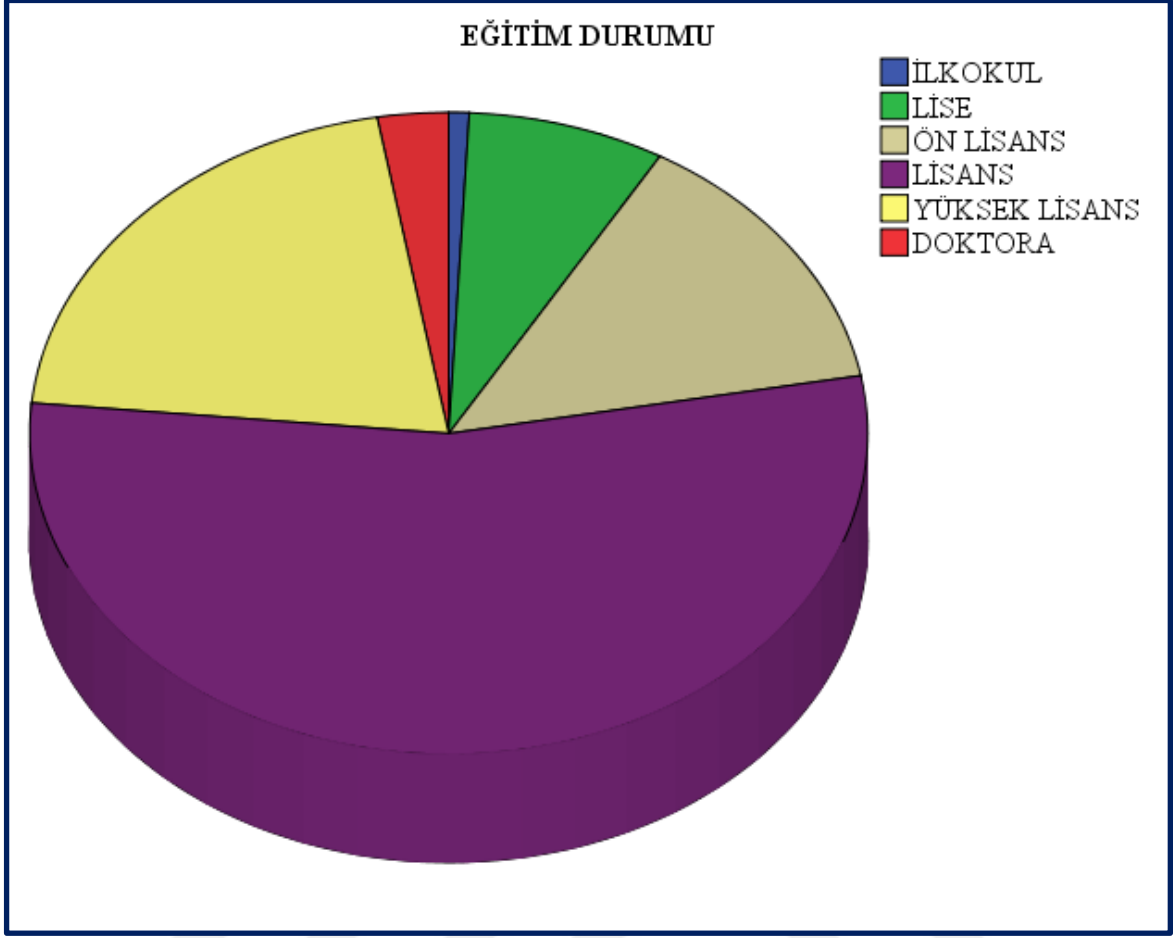
Araştırmanın evrenini Mersin bölgesinde faaliyet gösteren organize sanayi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini organize sanayi sektörü çalışanları arasından kolayda örnekleme ile seçilen denekler oluşturmaktadır. 2019 yılında yayınlanan “Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Ekonomik Rapor’unda” paylaşılan veriler ışığında halihazırda faaliyet gösteren 163 işletmede toplamda 20000 kişi istihdam edilmektedir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 377 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 2003). Örneklem sayılarını belirlemeye yönelik bilgiler Tablo 3. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları’nda sunulmuştur. Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle yöneticiler, müteşebbisler, tam zamanlı çalışan hat yöneticileri, orta düzey yöneticiler ve planlamada görev aldığı üst yönetimce ifade edilen personeli kapsayan 1000 kişiye anket uygulanmıştır. Anketler; elden teslim edilmenin yanında, mail yoluyla ve google formlar üzerinden ilgili personele ulaştırılmıştır. Covid19 pandemisi sebebiyle 526 anket geri dönmüş ve 511 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıdaki şekil ve tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320

50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

(Kaynak: Uma Sekaran, Research Methods for Business. A Skill Buildings Approach: 294)

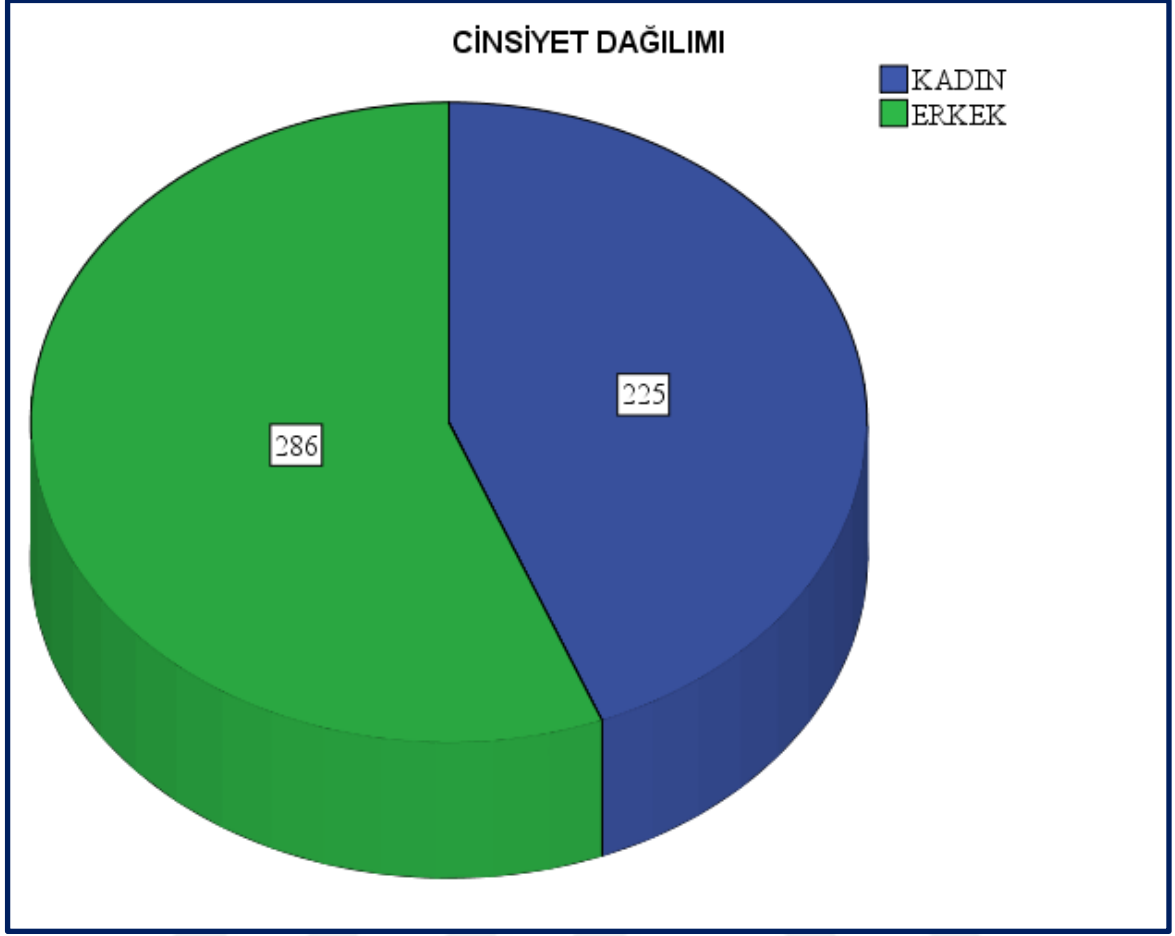


Şekil 13. Eğitim Durumu

Tablo 4. Eğitim Durumuna İlişkin Betimleyici İfadeler

EĞİTİM DURUMU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
İLKOKUL	4	,8	,8	,8
LİSE	39	7,6	7,6	8,4
ÖN LİSANS	70	13,7	13,7	22,1
LİSANS	278	54,4	54,4	76,5
YÜKSEK LİSANS	106	20,7	20,7	97,3
DOKTORA	14	2,7	2,7	100,0
Total	511	100,0	100,0	

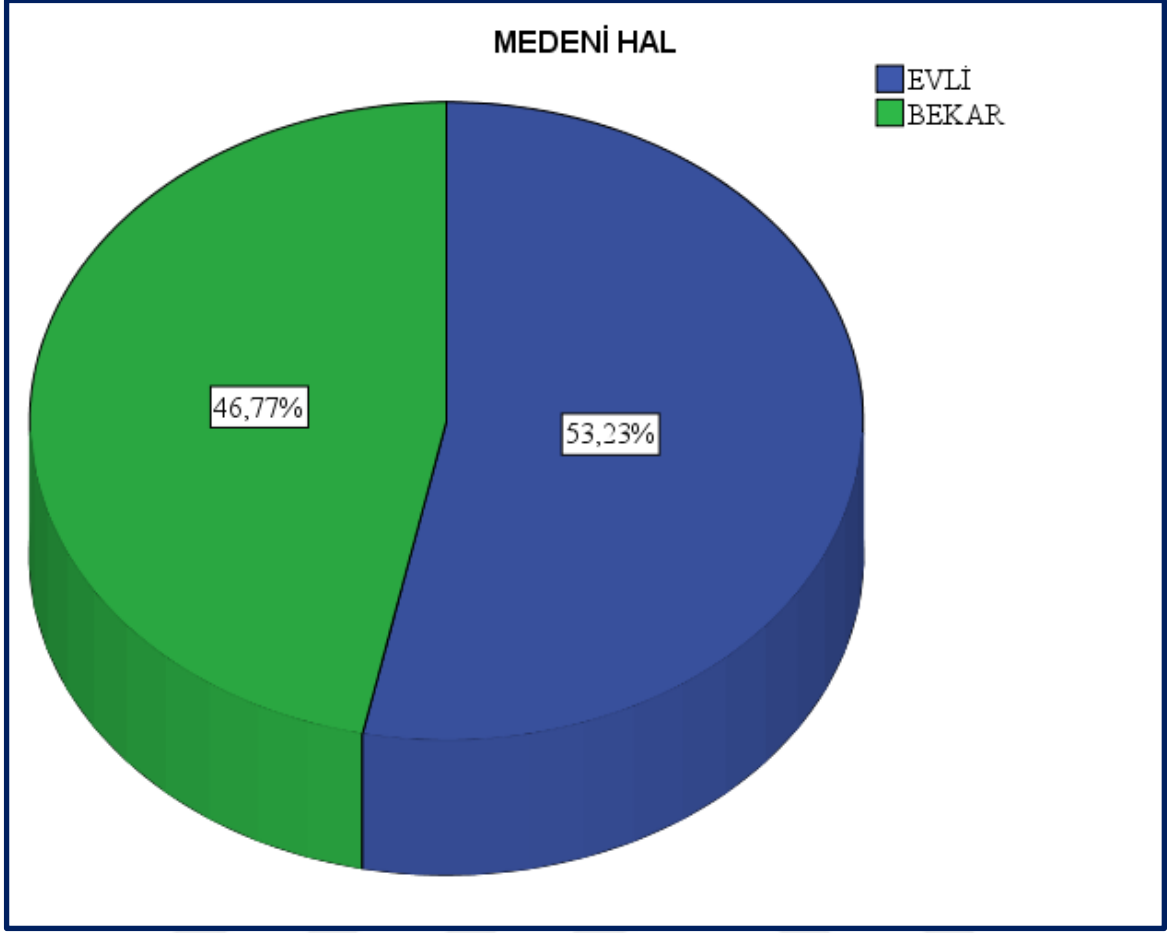


Şekil 14. Cinsiyet Dağılımı

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Betimleyici İfadeler

CİNSİYET

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
KADIN	225	44,0	44,0	44,0
ERKEK	286	56,0	56,0	100,0
Total	511	100,0	100,0	

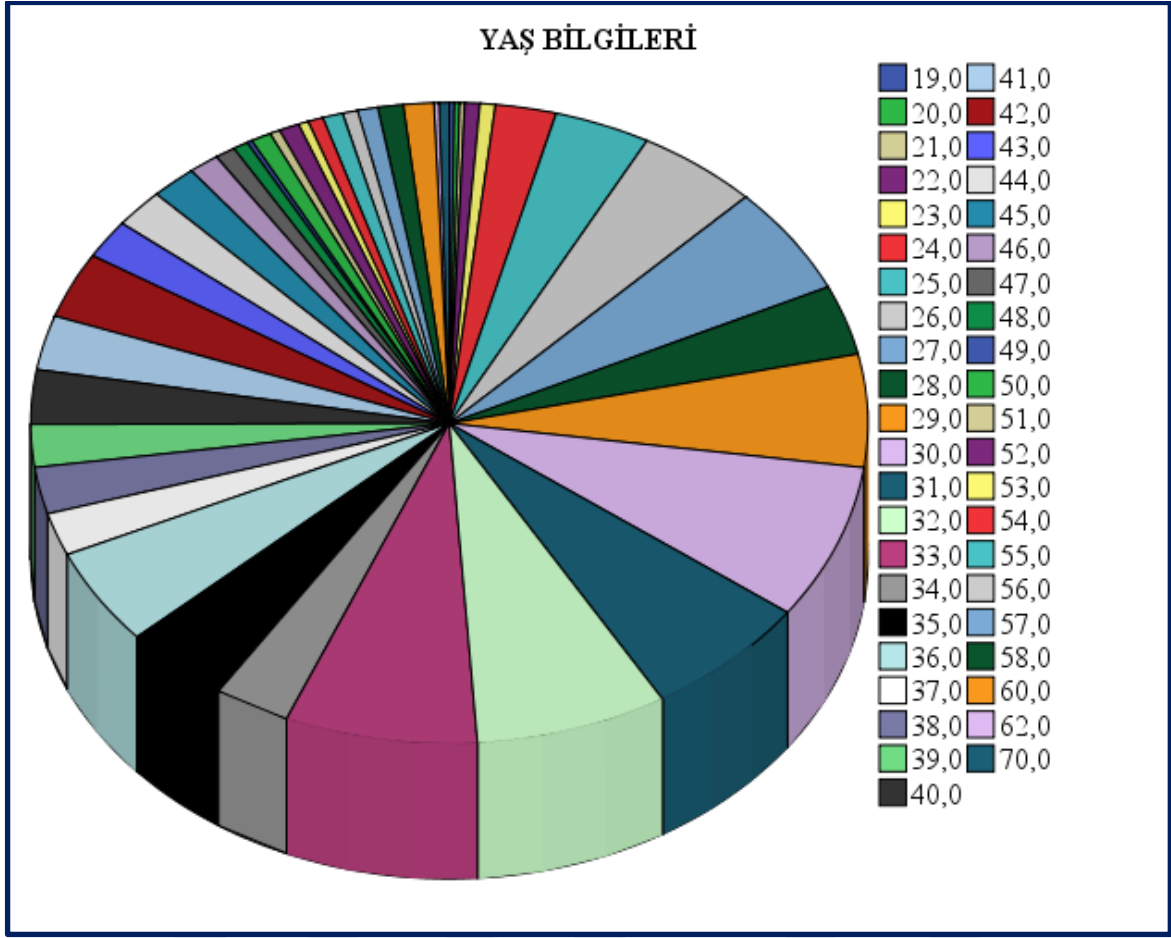


Şekil 15. Medeni Hal

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Hallerine İlişkin Betimleyici İfadeler

MEDENİ HAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
EVLİ	272	53,2	53,2	53,2
BEKÂR	239	46,8	46,8	100,0
Total	511	100,0	100,0	

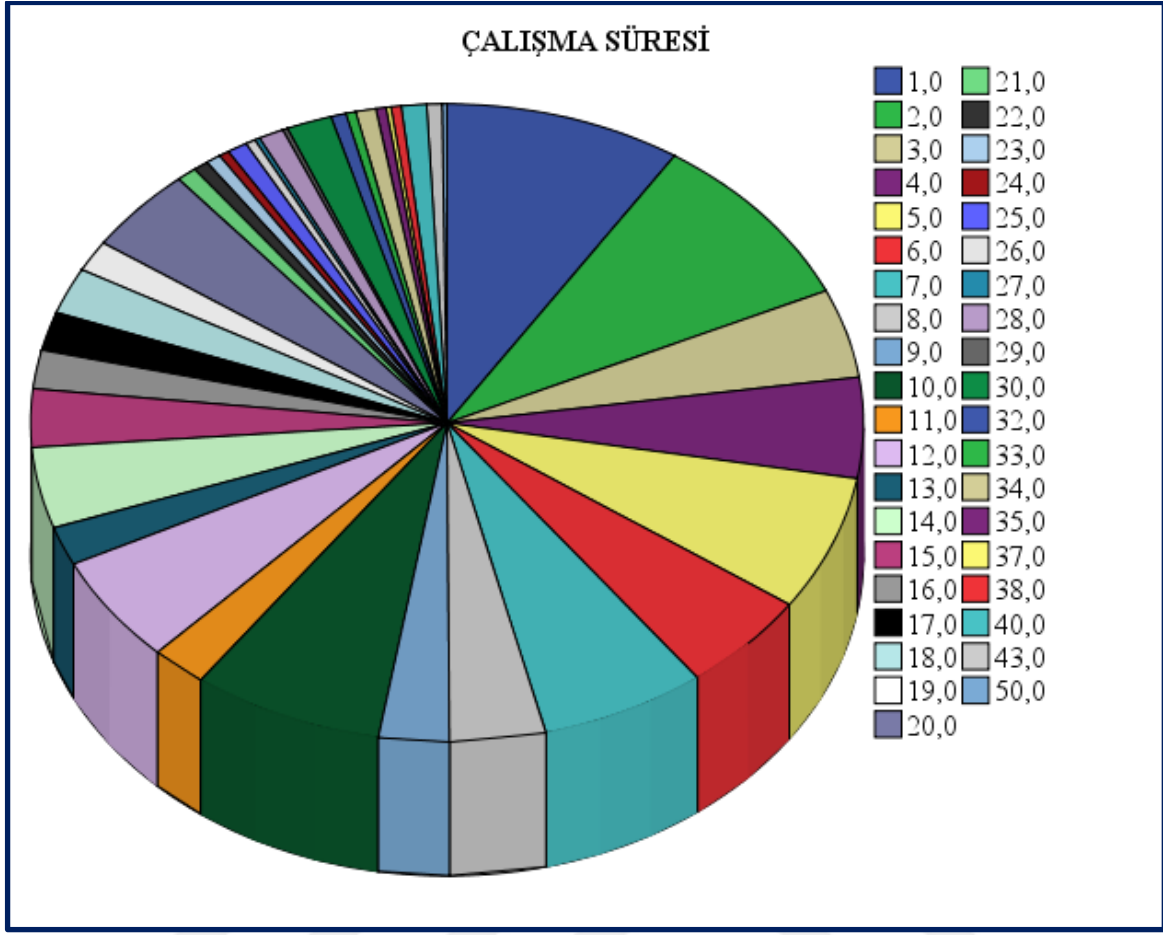


Şekil 16. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Betimleyici İfadeler

YAŞ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
19,0	1	,2	,2	,2
20,0	1	,2	,2	,4
21,0	1	,2	,2	,6
22,0	3	,6	,6	1,2
23,0	3	,6	,6	1,8
24,0	12	2,3	2,3	4,1
25,0	19	3,7	3,7	7,8
26,0	24	4,7	4,7	12,5
27,0	28	5,5	5,5	18,0
28,0	18	3,5	3,5	21,5
29,0	29	5,7	5,7	27,2

30,0	40	7,8	7,8	35,0
31,0	33	6,5	6,5	41,5
32,0	38	7,4	7,4	48,9
33,0	38	7,4	7,4	56,4
34,0	15	2,9	2,9	59,3
35,0	21	4,1	4,1	63,4
36,0	25	4,9	4,9	68,3
37,0	11	2,2	2,2	70,5
38,0	12	2,3	2,3	72,8
39,0	11	2,2	2,2	75,0
40,0	14	2,7	2,7	77,7
41,0	14	2,7	2,7	80,4
42,0	17	3,3	3,3	83,8
43,0	10	2,0	2,0	85,7
44,0	10	2,0	2,0	87,7
45,0	9	1,8	1,8	89,4
46,0	6	1,2	1,2	90,6
47,0	4	,8	,8	91,4
48,0	3	,6	,6	92,0
49,0	1	,2	,2	92,2
50,0	4	,8	,8	93,0
51,0	2	,4	,4	93,3
52,0	4	,8	,8	94,1
53,0	2	,4	,4	94,5
54,0	3	,6	,6	95,1
55,0	4	,8	,8	95,9
56,0	3	,6	,6	96,5
57,0	4	,8	,8	97,3
58,0	5	1,0	1,0	98,2
60,0	6	1,2	1,2	99,4
62,0	1	,2	,2	99,6
70,0	2	,4	,4	100,0
Total	511	100,0	100,0	



Şekil 17. Katılımcıların Çalışma Süreleri Dağılımları

Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Betimleyici İfadeler

ÇALIŞMA SÜRESİ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	47	9,2	9,2	9,2
2,0	46	9,0	9,0	18,2
3,0	23	4,5	4,5	22,7
4,0	26	5,1	5,1	27,8
5,0	35	6,8	6,8	34,6
6,0	26	5,1	5,1	39,7
7,0	33	6,5	6,5	46,2
8,0	19	3,7	3,7	49,9
9,0	14	2,7	2,7	52,6

10,0	38	7,4	7,4	60,1
11,0	11	2,2	2,2	62,2
12,0	28	5,5	5,5	67,7
13,0	10	2,0	2,0	69,7
14,0	21	4,1	4,1	73,8
15,0	15	2,9	2,9	76,7
16,0	10	2,0	2,0	78,7
17,0	10	2,0	2,0	80,6
18,0	12	2,3	2,3	83,0
19,0	8	1,6	1,6	84,5
20,0	22	4,3	4,3	88,8
21,0	4	,8	,8	89,6
22,0	3	,6	,6	90,2
23,0	3	,6	,6	90,8
24,0	2	,4	,4	91,2
25,0	4	,8	,8	92,0
26,0	2	,4	,4	92,4
27,0	1	,2	,2	92,6
28,0	5	1,0	1,0	93,5
29,0	1	,2	,2	93,7
30,0	9	1,8	1,8	95,5
32,0	3	,6	,6	96,1
33,0	2	,4	,4	96,5
34,0	4	,8	,8	97,3
35,0	2	,4	,4	97,7
37,0	1	,2	,2	97,8
38,0	2	,4	,4	98,2
40,0	5	1,0	1,0	99,2
43,0	3	,6	,6	99,8
50,0	1	,2	,2	100,0
Total	511	100,0	100,0	

Tablo 9. Katılımcılara İlişkin Betimleyici İfadeler

	YAŞ	ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)
Ortalama	34.33	10.80
St. Sapma	8.60	9.12
Minimum	19	1
Maksimum	70	50

6.6.2. Verilerin Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, Mersin bölgesinde faaliyet gösteren organize sanayi sektörü çalışanlarına uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır ve toplamda 34 ifadeden teşkil edilmiştir. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 3 alt boyutu ölçen toplam 16 ifadeyi kapsayan rekabet stratejileri ölçeği, tek boyut olarak 6 ifadeyi kapsayan girişimcilik ölçeği ve yine tek boyut 6 ifadeden oluşan örgütsel performans ölçeği ile birlikte toplamda 28 ifade bulunmaktadır.

6.6.2.1. Rekabet Stratejileri Ölçeği

Rekabet stratejilerine ilişkin çalışmalara bakıldığında farklı bakış açılarından çok sayıda çalışmaya ulaşmak mümkündür (Hatipoğlu, 2011). Öncelikle bu çalışmada daha önce ifade edildiği üzere Porter'ın (1980;1985), jenerik rekabet stratejileri ölçülmek hedeflenmiştir. Bu bağlamda yapılan analizlerin güvenilir ve geçerli olması bakımından daha önce yapılan güncel ve uluslararası çalışmalarda kullanılan bir ölçeğin kullanımına gidilmiştir. Ölçeğin maddeleri ve derlendiği çalışmalar Tablo 10. Rekabet Stratejileri Ölçeği'nde ifade edilmiştir. Özellikle son on yılda yapılan yerli doktora çalışmalarında da bu maddeler üzerinde mutabakata varılmış olması ve elde edilen sonuçların güvenilir olması sebebiyle aşağıda belirtilen 3 boyut 16 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ankette cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir.

Tablo 10. Rekabet Stratejileri Ölçeği

MALİYET LİDERLİĞİ	
ML1: Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; Allen ve Helms, 2006; Liu, 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML 2: Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; Liu, 2009; Aytakin, 2003; Jusoh ve Parnell, 2008; 2009; Hatipoğlu, 2011;

ML3: Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz	Panayides, 2003; Eraslan, 2008; 2009 ; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML4: Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML5: Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz	Wang ve Chien, 2006; Aytekin, 2003 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ML6: Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz	Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
FARKLILAŞTIRMA	
F1: Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008; Jusoh ve Parnell, 2008; Allen ve Helms, 2006; Panayides, 2003; 2009;
F2: Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Acquaah ve Ardekani, 2008; Jusoh ve Parnell, 2008; Panayides, 2003; Allen ve Helms, 2006; 2009;
F3: Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Allen ve Helms, 2006; Bulut, 2007; Bulut vd., 2009; Ermiş, 2007 ; 2009 ; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F4: Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Eraslan, 2008; Liu, 2009; Acquaah ve Ardekani, 2008; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F5: Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Aytekin, 2003; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
F6: Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Allen ve Helms, 2006; Yamin vd., 1999; Eraslan 2008 ; 2009 ; Hatipoğlu, 2011; Genç,
ODAKLANMA	
ODK1: Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz	Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ODK2: Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz	Allen ve Helms, 2006; Liu, 2009; Işık, 2010; 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016
ODK3: Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Allen ve Helms, 2006; Panayides, 2003; Yamin vd., 1997; Eraslan, 2008; Liu, 2009; 2009 ;
ODK4: Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010 2009; Hatipoğlu, 2011; Genç, 2016

Rekabet stratejileri ölçeği (RSÖ)'nin son kullanıldığı çalışmada Genç (2016), güvenilirlik analizi sonucu itibarıyla sırasıyla Cronbach Alfa istatistiği sonuçları maliyet

liderliği stratejisi için, .731, farklılaştırma stratejisi için, .820 ve odaklanma stratejisi için, .719 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada RSÖ'nün yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .88 ile .58 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .80 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yük değeri düşük olan ve modeli bozduğu kıymetlendirilen 2 ifade (F4 ve ODK4) analizden çıkarılmıştır (Ocak, 2020). Birinci düzey çok faktörlü ölçümün neticesinde verilerin; ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin, .91 ile .42 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 12'de, yapısal eşitlik modeli de Şekil 18' de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .78 olarak bulunmuştur.

Yapısal eşitlik modelinde dikkate alınacak uyum kriterleri Tablo 11. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri'nde ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2010: 37).

Tablo 11. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37).

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90

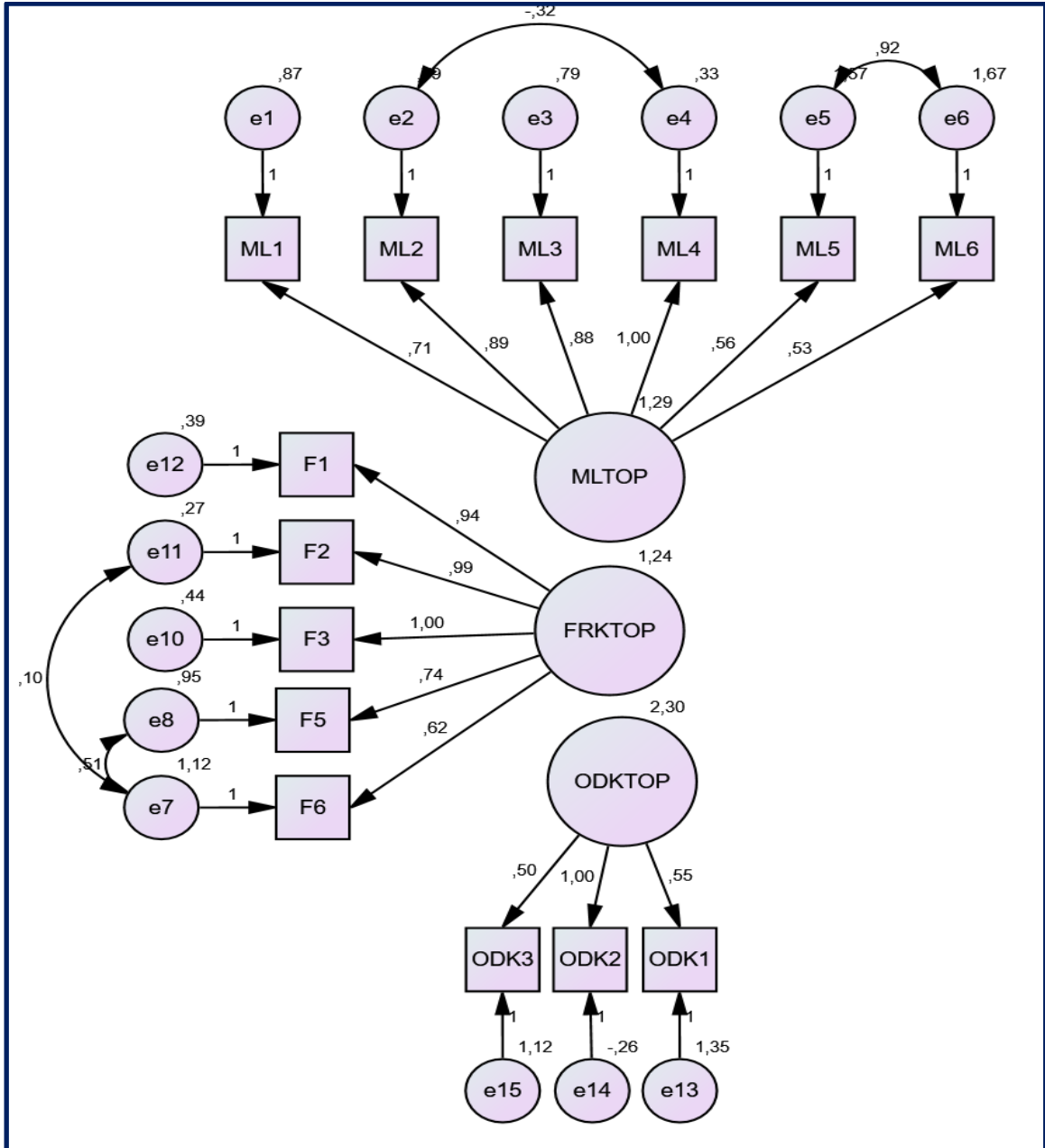
Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF ≤ 5	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	NFI $\geq .90$	TLI $\geq .90$	RMSEA $\leq .08$
RSÖ Tek Faktörlü Model	465,797	65	7,166	,90	,84	,88	,87	,84	,110
RSÖ Birinci Düzey İlişkisz Model	285,969	73	3,917	,93	,89	,94	,92	,92	,076

RSÖ Birinci Düzey İlişkili Model	278,418	70	3,977	,92	,89	,94	,92	,92	,076
RSÖ İkinci Düzey Model	333,816	84	3,974	,92	,89	,94	,92	,92	,076

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları **“kabul edilebilir”** standartlara göre düzenlenmiştir.

Uyum iyiliği değerleri en iyi sonuç veren birinci düzey ilişkisiz model kabul edilerek analizlere devam edilmiştir.



Şekil 18. Rekabet Stratejileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

6.6.2.2. Girişimcilik Ölçeği

Ölçeğin maddeleri Tablo 13. Girişimcilik Ölçeği'nde ifade edilmiştir. İşletmelerde, alışanların örgüt içi girişimcilik davranışlarına eğilimlerinin ölçülmesinde Pearce ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen, daha sonra Zampetakis ve Moustakis tarafından geçerlemesi yapılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi alışkan ve arkadaşları tarafından (2011) yapılmıştır. Zampetakis ve diğerleri (2009) ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını .71 olarak tespit etmişlerdi. Çalışkan ve arkadaşları (2011) ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını .80 olarak tespit etmişlerdir. Ankette cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir.

Tablo 13. Girişimcilik Ölçeği

MADDELER	GİRİŐİMĐİ DAVRANIŞ
GİR1	Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım.
GİR2	alışma arkadaşlarımı hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kendi fikirleri için inisiyatif almalarını teşvik ederim.
GİR3*	Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem.
GİR4*	Hizmetlerimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırırım.
GİR5	Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı yaratırım.
GİR6*	alışma arkadaşlarıma yeni ve radikal fikirler üretme konusunda destek olmam.

**Bu maddeler ters kodlanmıştır.*

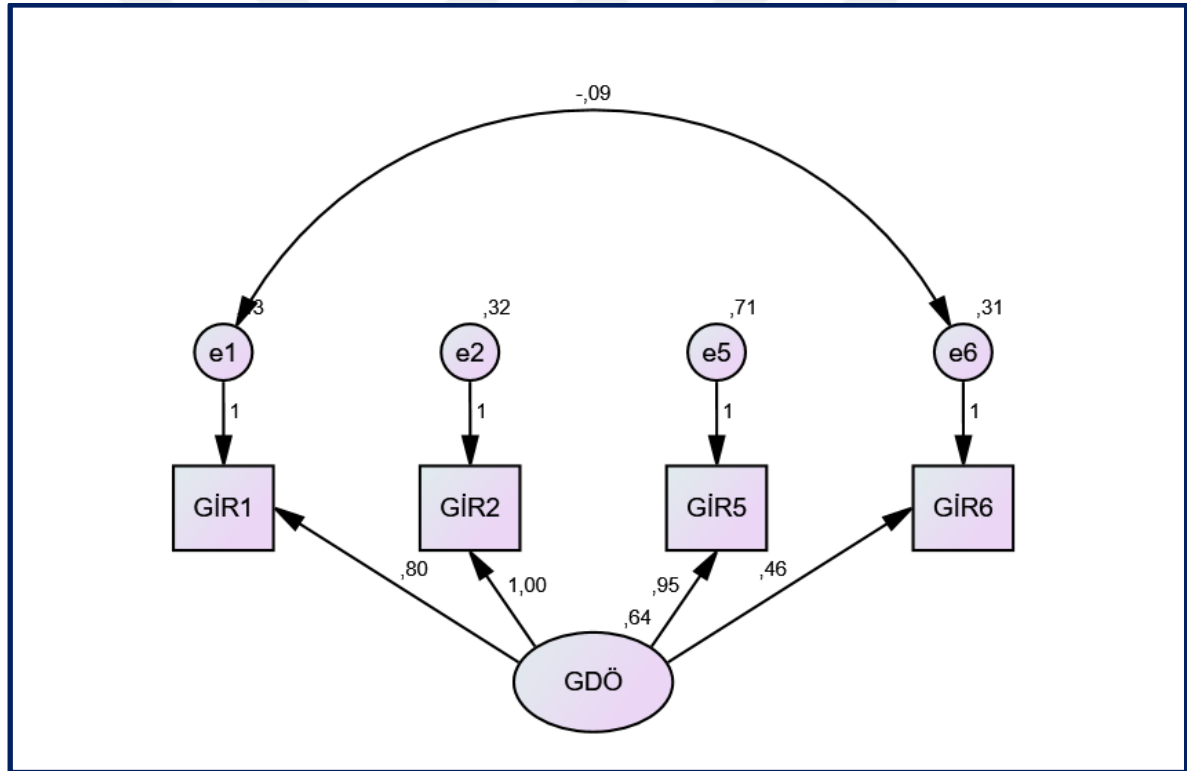
Bu alışmada Girişimci Davranış ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 ifadeden oluşan ölçeğin faktör yüklerinin .79 ile .52 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .76 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulamalı faktör analizi yapılmış ve faktör yük değeri düşük olan ($<.40$) GİR3 ifadesi çıkarılmış ve analize devam edilmiş, ardından ikinci analizde de faktör yük değeri düşük çıkan GİR4 ifadesi de analizden çıkarılmıştır (Ocak, 2020). Yapılan son düzeltmeler ile analize devam edilmiş olup verilerin ölçeğin tek

faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .82 ile .55 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 14’te, yapısal eşitlik modeli de Şekil 19’da sunulmuştur Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur.

Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Girişimci Davranış									
Tek Faktörlü	1,921	1	1,92	,99	,98	,99	,99	,99	,042
Ölçüm Modeli									

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları **“kabul edilebilir”** standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 19. Girişimci Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

6.6.2.3. Örgütsel Performans Ölçeği

Ölçeğin maddeleri Tablo 15. Örgütsel Performans Ölçeği’nde ifade edilmiştir. Finansal ve finansal olmayan örgütsel performansın algılanan düzeyinin irdelendiği ölçek, Tseng ve Lee (2009) tarafından oluşturulmuştur. Türkçe literatüre Çalışkan ve arkadaşları tarafından (2011) kazandırılmıştır. Çalışkan ve arkadaşları (2011) ise ölçeğin Cronbach alfa

güvenilirlik kat sayısını .81 olarak tespit etmişlerdir. Ankette cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Performans Ölçeği

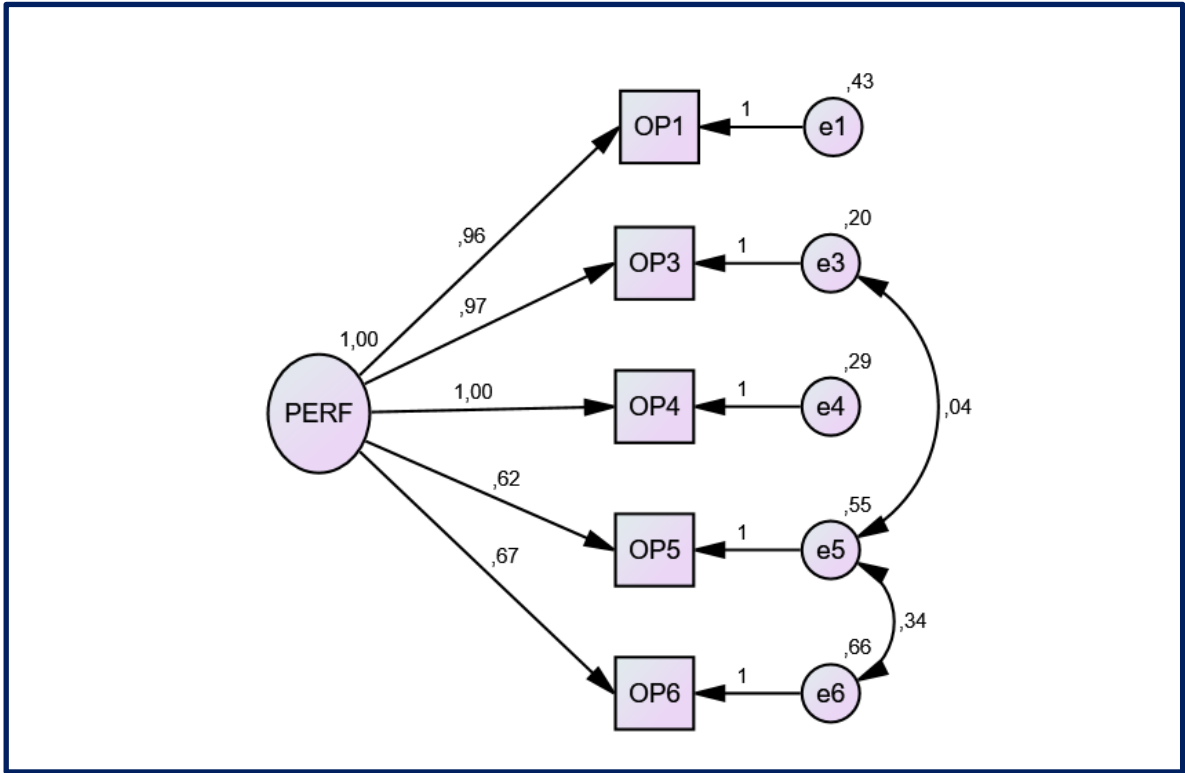
MADDELER	ÖRGÜTSEL PERFORMANS
OP1	İşletmemizin cirosu yüksektir.
OP2	İşletmemizin verimliliği yüksektir.
OP3	İşletmemizin finansal performansı yüksektir.
OP4	İşletmemizin karı ve pazar payı yüksektir.
OP5	İşletmemiz çalışanları başarılıdır.
OP6	İşletmemiz çalışanları yenilikçidir.

Bu çalışmada Örgütsel Performans ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 6 ifadeden oluşan ölçeğin faktör yüklerinin .90 ile .80 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .87 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve modeli bozan OP2 ifadesi faktör yük değeri düşük olduğu için modelden çıkarılmıştır (Ocak, 2020). Tekrar yapılan analizde verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .91 ile .64 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 16’da, yapısal eşitlik modeli de Şekil 20’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı **.91** olarak bulunmuştur.

Tablo 16. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Örgütsel Performans Tek Faktörlü Ölçüm Modeli	4,207	3	1,402	,99	,98	,99	,99	,99	,028

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları **“kabul edilebilir”** standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 20. Örgütsel Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

6.6.3. Verileri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorular ile rekabet stratejileri, girişimci davranış ve örgütsel performans değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-I'de Türkçe verilmiş olan toplam bir sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Ardından COVID19 pandemisinin de bir sonucu olarak bireylere daha güvenli ulaşım ve verilerin en az temasta geri dönüşü için google formlar üzerinden anket uygulanmıştır.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS paket programı, SPSS Process makro yazılımı (Hayes, 2012) ve AMOS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi esnasında Baron ve Kenny (1986), tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizi yerine daha güncel bir yöntem olan Önyükleme (Bootstrap) Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı (Önyükleme YD %95 GA) Metodu (Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger 2002), uygulanmıştır. Bu yöntemin seçilmesindeki maksat Baron ve Kenny (1986)'nin yöntemine göre daha pratik olması ve ayrıca Sobel testinden daha güvenilir (Erkan ve Sop, 2018: 34; Hayes, 2012; Ocak, 2020; Preacher ve Hayes, 2008;

Shrout ve Bolger 2002), olduğu ifade edilen güven aralığından faydalanarak aracılık etkisinin analizine imkân tanınmasıdır.

6.7. Bulgular ve Yorum

Çalışmada ele alınan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistik sonuçları Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Değişkenlere Ait Betimsel Analiz Sonuçları

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
RSÖ	511	1,64	5,00	3,5632	,6395	-,310	-,382
MLS	511	1,00	5,00	3,5868	,9757	-,167	-,578
FARK	511	1,00	5,00	3,8434	1,0456	-,806	,017
ODAK	511	1,00	5,00	3,0489	1,1483	-,287	-,921
GD	511	1,50	5,00	4,2705	,7147	-1,015	,607
ÖP	511	1,00	5,00	3,9840	,9100	-,612	-,484

Ölçeklerin normal dağılıma uyumu, Tablo 17’de son iki sütunda ifade edilen çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak belirlenmiştir. Bu iki değer +1,5 ve -1,5 arasında değer almaları durumunda değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiği kabul edilmektedir (Doğan ve Başokçu, 2010: 65).

Çalışmanın devam eden kısmında demografik değişkenlere ilişkin analiz sonuçlarından ve değişkenler arasındaki ilişkilerden bahsedilecektir. Son olarak hipotez testi sonuçları ifade edilecektir.

6.7.1. Demografik Gruplardaki Farklar

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel performans tek boyutta ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgütsel performansın cinsiyete ve medeni hale göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; eğitim düzeylerine göre gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” yapılmak suretiyle test edilmiştir.

Örgütsel performans ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için “bağımsız örneklem t-testi” yapılmıştır. Yapılan t-testine ait bulgular Bağımsız Örneklem T-Testi (Cinsiyet) adı altında Tablo 18’de ifade edilmiştir. Bulgular neticesinden kadın ve erkekler arasında, algıladıkları örgütsel performans, rekabet stratejileri ve tüm alt boyutları ile ayrı ayrı olacak şekilde ve girişimci davranış konusunda anlamlı bir fark olup olmadığı ($p>.05$) ifade edilmiştir. Çalışmanın soruları içinde

demografik farklılıklar aranmadığı için analizlere katılmamış olup sonraki çalışmalara veri sağaması için paylaşılmıştır.

Tablo 18. Bağımsız Örneklem T-Testi (Cinsiyet)

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig. (2- tailed)
ÖP	KADIN	225	3,9671	,94273	,713
	ERKEK	286	3,9972	,88496	
RSÖ	KADIN	225	3,5292	,68059	,294
	ERKEK	286	3,5899	,60519	
MLS	KADIN	225	3,5793	,97068	,878
	ERKEK	286	3,5927	,98124	
FARK	KADIN	225	3,7813	1,06562	,236
	ERKEK	286	3,8923	1,02892	
ODAK	KADIN	225	3,0089	1,14084	,484
	ERKEK	286	3,0804	1,15510	
GD	KADIN	225	4,2222	,74594	,180
	ERKEK	286	4,3086	,68814	

Örgütsel performans ile katılımcıların medeni halleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için “bağımsız örneklem t-testi” yapılmıştır. Yapılan t-testine ait bulgular T-Testi (Medeni Hal) adı altında Tablo 19’da ifade edilmiştir. Bulgular neticesinden evli ve bekarlar arasında, algıladıkları örgütsel performans rekabet stratejileri ve tüm alt boyutları ile ayrı ayrı olacak şekilde ve girişimci davranış konusunda anlamlı bir fark olup olmadığı ($p>.05$) ifade edilmiştir. Çalışmanın soruları içinde demografik farklılıklar aranmadığı için analizlere katılmamış olup sonraki çalışmalara veri sağaması için paylaşılmıştır.

Tablo 19. Bağımsız Örneklem T-Testi (Medeni Hal)

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig. (2- tailed)
ÖP	EVLİ	272	3,9471	,89731	,330
	BEKAR	239	4,0259	,92446	
RSÖ	EVLİ	272	3,5433	,63303	,455
	BEKAR	239	3,5858	,64748	
MLS	EVLİ	272	3,5135	1,01325	,068
	BEKAR	239	3,6702	,92613	
FARK	EVLİ	272	3,8596	,96713	,713
	BEKAR	239	3,8251	1,13020	
ODAK	EVLİ	272	3,0760	1,12664	,571
	BEKAR	239	3,0181	1,17401	

GD	EVLI	272	4,2656	,66716	,869
	BEKAR	239	4,2762	,76669	

Örgütsel performans ile katılımcıların eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için “ANOVA analizi” yapılmıştır. Yapılan analize ait bulgular ANOVA Analizi (Eğitim Durumları) adı altında Tablo 20’de ifade edilmiştir. Bulgular neticesinden eğitim durumları arasında, algıladıkları örgütsel rekabet stratejileri ve tüm alt boyutları ile ayrı ayrı olacak şekilde ve girişimci davranış konusunda anlamlı bir fark olup olmadığı ($p>.05$) ifade edilmiştir. Çalışmanın soruları içinde demografik farklılıklar aranmadığı için analizlere katılmamış olup sonraki çalışmalara veri sağaması için paylaşılmıştır.

Tablo 20. ANOVA Analizi (Eğitim Durumları)

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig
ÖP	İlköğretim	4	4,20	,85	3,587	,167
	Lise	39	4,20	,88		
	Ön Lisans	70	3,83	,96		
	Lisans	278	3,90	,86		
	Yüksek Lisans	106	4,24	,91		
	Doktora	14	3,60	1,18		
RSÖ	İlköğretim	4	3,96	,37	9,156	,408
	Lise	39	3,74	,60		
	Ön Lisans	70	3,46	,64		
	Lisans	278	3,46	,59		
	Yüksek Lisans	106	3,87	,64		
	Doktora	14	3,21	,87		
MLS	İlköğretim	4	4,12	1,44	3,674	,000
	Lise	39	3,98	1,09		
	Ön Lisans	70	3,58	1,02		
	Lisans	278	3,46	,86		
	Yüksek Lisans	106	3,78	1,06		
	Doktora	14	3,21	1,33		
FARK	İlköğretim	4	4,05	,53	5,494	,002
	Lise	39	3,92	,69		
	Ön Lisans	70	3,54	1,14		
	Lisans	278	3,80	1,02		
	Yüksek Lisans	106	4,21	1,00		
	Doktora	14	3,10	1,39		
ODAK	İlköğretim	4	3,50	,84	4,976	,426
	Lise	39	2,99	1,08		
	Ön Lisans	70	3,08	1,08		
	Lisans	278	2,86	1,10		
	Yüksek Lisans	106	3,47	1,19		
	Doktora	14	3,40	1,32		

GD	İlköğretim	4	4,38	,25	4,371	,000
	Lise	39	4,28	,48		
	Ön Lisans	70	4,10	,78		
	Lisans	278	4,21	,74		
	Yüksek Lisans	106	4,54	,63		
	Doktora	14	4,23	,60		

6.7.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkilerin birbirleri ile etkileşimi korelasyon analizi ile yapılmıştır (Tablo 20). Pearson korelasyon analizinde (r) katsayısı aralıklı ölçülen değerlerin değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakmakta kullanılır. Analiz sonucunda $p < 0,05$ ise iki değişken arasında doğrusal ilişki olduğuna karar verilmektedir. “r” katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir.”r” katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. “r” katsayısı eksi değerler alması durumunda değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu belirtmektedir. Son olarak; değişkenler arasında 0,30’un altında korelasyon zayıf, 0,30 ile 0,60 arası orta, 0,60 ile 0,75 arası kuvvetli ve 0,75’in üzerindeki korelasyonlar ise çok kuvvetli ilişkiyi ifade etmektedir. Çalışmamızda değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 20). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; rekabet stratejileri ile alt boyutları arasında, farklılaştırma stratejisi ile girişimci davranış arasında, girişimci davranış ve örgütsel performans arasında, rekabet stratejileri ile girişimci davranış arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Tablo 21’de gösterildiği üzere tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Tablo 21. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.RSÖ	3,56	,64	(,78)					
2.ML	3,58	,98	,70**	(,82)				
3.FARK	3,84	1,04	,60**	-,014	(,91)			
4.ODAK	3,04	1,14	,51**	,13**	,06	(,78)		
5.GD	4,27	,71	,46**	,12**	,54**	-,17**	(,76)	
6.ÖP	3,98	,91	,47**	,27**	,38**	,21**	,46**	(,92)

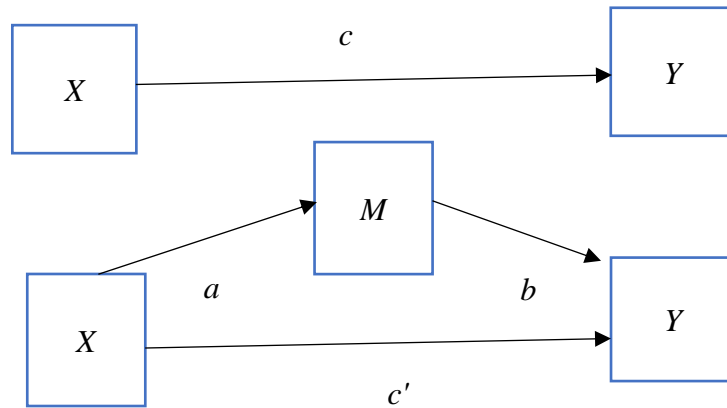
** $p \leq 01$

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

6.7.3. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkiyi açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların örgütsel performans bağımlı değişken olarak ele alınmış, rekabet stratejileri ile maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejisi bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca girişimci davranışın aracılık etkisi incelenmiştir.

Yukarıda ifade edilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılacak olan regresyon analizi yöntemi Hayes tarafından yazılmış olan makroları barındıran güncelleme paketinin SPSS paket programına eklenmesi ile uygulanabilmektedir. En küçük kareler yöntemini kullanarak regresyon analizi yapılmasına imkân tanıyan bu eklenti paketi, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin yol katsayılarını, standart hatalarını, t ve p değerlerini ve önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığını hesaplayabilmektedir (Erkan ve Sop, 2018: 34; Hayes, 2012; Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger 2002). Process eklenti paketi vasıtası ile yapısal eşitlik modellemesi programlarında yapılan yol analizleri yapılabilmekte ve çokça modelin kurgusunun analizleri yapılabilmektedir (Hayes, 2017). Bir modelde yer alan aracı değişkenin etkisini hem klasikleşmiş olan Sobel testi hem de güncel Önyükleme (Bootstrap) tekniği ile ölçme imkânı sunan eklenti programı güvenilir yöntem olarak önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı yöntemini önermektedir (Erkan ve Sop, 2018, Preacher ve Hayes, 2008). Analizin uygulanışı bakımından da pratik olan yönteme ilişkin öncelikle PROCESS eklenti paketi SPSS paket programına entegre edilerek kurulmaktadır. Daha sonra Hayess tarafından oluşturulup yayınlanmış olan örnek model kataloğundan aracılık etkisinin ölçüldüğü “Model 4” seçilmiştir. Model 4 Şekil 21’de gösterilmiştir.



Şekil 21. Hayes-Model 4-Basit Aracılık Şablonu (Preacher ve Hayes, 2008: 880)

Bu çerçevede bağımsız değişkenin (x), bağımlı değişken üzerine toplam etkisini ifade eden denklem " $c = c' + ab$ " şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte; $c' = c - ab$ yani x 'in y üzerindeki toplam etkisinden dolayı etkisini çıkardığımızda elde ettiğimiz değerdir (Hayes, 2012; Preacher ve Hayes, 2008).

Bu bağlamda Önyükleme (Bootstrap) Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı (Önyükleme YD %95 GA) Metodu (Preacher ve Hayes, 2008; Shrout ve Bolger 2002), uygulanmıştır. SPSS paket programına PROCESS 3.5 eklentisi yüklenmek suretiyle yapılan analizde tüm etkiler tek aşamada hesaplanmıştır. Öncelikle maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa etkisindeki girişimci davranışın aracılık rolü araştırılmıştır. Hayes'in (2017) oluşturduğu modellerden aracılık ekşini analiz etme imkanı sağlayan Şekil 21'de gösterilen Model 4 seçilmiştir. Bu modele göre bağımsız değişken (x), bağımlı değişken (y) ve aracı değişken (m) olarak adlandırılmaktadır. İlgili değişkenler atandıktan sonra önyükleme değeri 5000 seçilerek analize devam edilmiştir. İlgili analizler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 22. Maliyet Liderliği, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD	
				%95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (Maliyet Liderliği → Örgütsel Performans) (c')	.2008	.0360		.1301	.2715
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) ($a.b$)	.0479	.0169	.000***	.0156	.0840
Toplam Etki (c)	.2487	.0398		.1704	.3270

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, *** $p < .001$, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), $n=511$ $k=5000$ Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 22'de ifade edilen değerler irdelendiğinde maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+,+) ve aralarında "0" değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir. Buna Göre Maliyet Liderliği Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi $c = c' + ab$ tabloda görüldüğü şekilde ($B = .2487$, $p < .001$, $[\text{.1704} - \text{.3270}]$) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ($a.b = .0479$

ve $c = .2487$) $a.b.c > 0$; $a.b.c = ,0119 > 0$ olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao, Lynch, Chen, 2010). Bütünleyici aracılık ifadesi Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya koyulan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen kısmi aracılık çıkarımı ile aynı kavramı karşılamaktadır.

Tablo 23. Farklılaştırma Stratejisi, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (Farklılaştırma → Örgütsel Performans) (c')	.1603	.0402		.0814	.2393
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) ($a.b$)	.1679	.0252	.000***	.1213	.2200
Toplam Etki (c)	.3282	.0357		.2580	.3984

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, *** $p < .001$, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), $n=511$ $k=5000$ Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 23'te ifade edilen değerler irdelendiğinde farklılaştırma stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+,+) ve aralarında "0" değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir (Ocak, 2019; Shrout ve Bolger 2002). Buna Göre Farklılaştırma Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi $c = c' + ab$ tabloda görüldüğü şekilde ($B = .3282$, $p < .001$, $[.2580 - .3984]$) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ($a.b = .1679$ ve $c = .3282$) $a.b.c > 0$; $a.b.c = ,0551 > 0$ olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao vd., 2010).

Tablo 24. Odaklanma Stratejisi, Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (Odaklanma → Örgütsel Performans) (c')	.1058	.0314		.0441	.1675
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) ($a.b$)	.0588	.0166	.000***	.0268	.0917
Toplam Etki (c)	.1646	.0344		.0971	.2321

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, *** $p<.001$, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), $n=511$ $k=5000$ Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 24'te ifade edilen değerler irdelendiğinde odaklanma stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+,+) ve aralarında "0" değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir (Ocak, 2019; Shrout ve Bolger 2002). Buna Göre Odaklanma Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi $c = c' + ab$ tabloda görüldüğü şekilde ($B = .1646$, $p < .001$, $[.0971 - .2321]$) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ($a.b = .0588$ ve $c = .1646$) $a.b.c > 0$; $a.b.c = .0096 > 0$ olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao vd., 2010).

Tablo 25. Rekabet Stratejisi (Tek Boyut), Girişimci Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkiler

Değişkenler Arası İlişki	B	S.H.	P	Önyükleme YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Direkt Etki (Rekabet Stratejisi → Örgütsel Performans) (c')	.4774	.0596		.3604	.5944
Dolaylı Etki (Aracı: Girişimci Davranış) ($a.b$)	.1977	.0324	.000***	.1363	.2626
Toplam Etki (c)	.6751	.0555		.5660	.7842

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, *** $p<.001$, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), $n=511$ $k=5000$ Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 25'te ifade edilen değerler irdelendiğinde rekabet stratejisinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisi gözlemlenmektedir. Yanlılığı düzeltilmiş önyükleme alt ve üst değerlerinin her birinin işaretlerinin aynı olması (+,+) ve aralarında "0" değerinin olmaması bu etkiye işaret etmektedir (Ocak, 2019; Shrout ve Bolger 2002). Buna Göre Rekabet Stratejisinin Örgütsel Performansa toplam etkisi $c = c' + ab$ tabloda görüldüğü şekilde ($B = .6751$, $p < .001$, $[.5660 - .7842]$) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, ($a.b = .1977$ ve $c = .6751$) $a.b.c > 0$; $a.b.c = .1334 > 0$ olduğu için bütünleyici aracılıktan (complementary mediation) bahsedilmektedir (Zhao vd., 2010).

Görüldüğü üzere Hayes'in (2017) önerdiği yaklaşımda değişkenlerin birbirlerinden bağımsız ve sırayla aralarındaki regresyon değerlerine bakmaya gerek kalmaksızın tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü, etki kuvveti ve etkinin anlamlılık düzeyine ilişkin

değerlere ulaşılmaktadır. Bu bağlamda bu yöntem diğerinden istikrarlı sonuçlar vermektedir demek güç olsa da Hayes'in önerdiği analiz Baron ve Kenny'nin yönteminden pratiktir ifadesini kullanmanın doğru olacağı değerlendirilmektedir.

6.7.4. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmada ileri sürülen hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 25. Hipotezlere İlişkin Bulgular'da ifade edilmiştir.

Tablo 26. Hipotezlere İlişkin Bulgular

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H2: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H3: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H4: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejileri, algılanan örgütsel performans düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H5: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H6: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H7: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H8: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejileri, çalışanların girişimci davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H9: Çalışanların girişimci davranışları, algılanan örgütsel performans düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	DESTEKLENDİ
H10: İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimciliğin aracılık rolü vardır.	DESTEKLENDİ
H11: İşletmelerin uyguladığı maliyet liderliği stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.	DESTEKLENDİ

H12: İşletmelerin uyguladığı farklılaştırma stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.	DESTEKLENDİ
H13: İşletmelerin uyguladığı odaklanma stratejilerinin, algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık rolü vardır.	DESTEKLENDİ



SONUÇ VE ÖNERİLER

Strateji kavramı daha önce ifade edildiği üzere amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan davranış setlerinin planlanması, tatbiki ve bu esnada sahip olunan kısıtlı kaynakların doğru ve etkin kullanımı olarak açıklanabilmektedir (Schendel ve Hofer, 1979). Örgütlerin mevcut düzen içerisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için planlamacı ve danışmanlar tarafından oluşturulan stratejileri uygulama çabaları da mevcut pazar yapısı içinde pazardan en üst düzeyde pay alma isteklerinden ileri gelmektedir (Sarvan vd., 2003). Konumlandırma okulunun kurucusu ve en büyük temsilcisi Michael Porter (1980,1985) organizasyonun çıktılarının; mevcut rakipler, mevcut pazar yapısı, gelecekteki rakipler, tüketici ve tedarikçilerin şimdi ve gelecekteki pozisyonları itibarıyla irdelenip doğru stratejilerin seçilmesi ve uygulanması ile etkisinin artırılmasını ileri sürmektedir. Bu bağlamda örgütün çıktılarının, performansın tanımından hareketle organizasyonun performansı olduğu kabulü ile rekabet stratejileri, örgütün performansı ile ilişkilendirilmektedir demek yanlış olmayacaktır (Beal ve Yasai-Ardekani, 2000).

Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yaptığımız çalışmada rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi ve girişimciliğin aracılık rolü incelenmiştir. İlk olarak maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa olan etkisi analiz edilmiş ve daha önce yapılan çalışmalar ile benzer sonuçlar elde edilmiştir (Akbolat ve Işık, 2012; Eren, 2014; Hilman ve Mohamed, 2012; Oyewobi vd., 2016; Parnell ve Köseoğlu, 2010; Topsakal, 2018; Yamin vd., 1997; Yamin vd., 1999). Bu bağlamda maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performansa pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

İkinci jenerik strateji olan farklılaştırmanın da örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (Akbolat ve Işık, 2012; Hilman ve Mohamed, 2012; Keskin vd., 2016; Oyewobi vd., 2016). Parnell ve Köseoğlu, 2010; Selçuk vd., 2016; Topsakal, 2018; Yamin vd., 1997; Yamin vd., 1999). Üçüncü jenerik strateji olan odaklanma stratejisinin örgütsel performansa anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir. Avustralyalı üretim firmaları (Yamin vd., 1997; Yamin vd., 1999), Güney Afrika'da faaliyet gösteren inşaat firmaları (Oyewobi vd., 2016), Türkiye'de faaliyet gösteren onkoloji, göz gibi bir alanda uzmanlaşmış hastaneler ile (Akbolat ve Işık, 2012) yapılan çalışmalar ile örtüşen bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçların yanında bir bütün olarak jenerik rekabet stratejisinin örgütsel performansa pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, İstanbul Sanayi Odasında faaliyet gösteren firmalar (Keskin vd., 2016), Antalya'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar (Topsakal, 2018) ile örtüşmektedir.

Rekabet stratejilerinin girişimci davranışa etkisi incelenmiş ve daha önce yapılan çalışmalar ile benzer bir sonuç elde edilmiştir. Williams ve Tse (1995) tarafından ABD’de faaliyet gösteren restoranlar üzerinde yapılan çalışma, Zahra ve Covin (1995) tarafından Fortune 500 listesindeki firmalar üzerinde yapılan çalışma ve İsveç’te faaliyet gösteren küçük ölçekli firmalar üzerinden yapılan çalışma ile benzeşen bir sonuç elde edilmiştir (Linton ve Kask, 2016). Bu bağlamda tüm rekabet stratejilerinin girişimcilik üzerinde ayrı ayrı ve bir bütün olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Girişimci davranışın örgütsel performansa etkisi irdelenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar ile örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Zahra ve Garvis (2000), tarafından ABD’de faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılan çalışma, Nijerya’daki inşaat firmaları (Eze, 2018), Nijerya’daki hizmet sektörü işletmeleri (Oladimeji vd., 2019), Çanakkale bölgesindeki otel işletmeleri (Altuntaş ve Dönmez, 2010), savunma sanayi çalışanları (Çalışkan vd., 2011), Türkiye’de faaliyet gösteren turizm belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri (Özer, 2011), Ankara’da faaliyet gösteren yazılım sektörü çalışanları (Çalışkan ve Akkoç, 2012) üzerinde yapılan çalışmalardaki bulgular ile benzer şekilde, girişimci davranışın örgütsel performansa anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir.

Tüm bu analizlerden sonra yapılan aracılık etkisi analizine bakılmış (Hayes, 2012) ve yapılan hiyerarşik regresyon analizleri neticesinde rekabet stratejileri bir bütün olarak ve ayrı ayrı örgütsel performansa anlamlı ve pozitif bir etki ederken girişimci davranışın da bu etkide aracılık rolüne ulaşılmıştır. Bu sonuç ise Çalışkan ve arkadaşlarının 2011 yılında savunma sanayi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma ile örtüşmektedir. Bu çalışmanın özgün yanı Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi’nde daha önce bu konuların çalışılmamış olmasıdır. Ayrıca bir diğer özgün yanı ise COVID-19 Pandemisinin devam ettiği normallerin ötesinde bir döneme ait verileri barındırıyor olması daha sonra bu dönemin değerlendirileceği çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir. Yöneticilerin rekabet stratejilerini oluşturma sürecinde ve yönetsel yaklaşımlarını irdelemeleri için bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın özgün olan yanı aynı zamanda ilk kısıtını da oluşturmaktadır. Mersin Tarsus bölgesindeki firmaların irdelenmesi bölgesel bir yorum imkanı sunarken farklı bölgelerde ve farklı sektörlerdeki sonuçları ile kıyaslanmalarının alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise boylamsal olmamasıdır. Yapılan analizler neticesinde rekabet stratejilerinin herhangi birinin seçimi örgütsel performansa olumlu etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu organizasyonlarda girişimci

davranışın desteklendiği durumlarda, girişimciliğin de örgütsel performansa olumlu etkisinin olduğu ve rekabet stratejilerinin etkisinde aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu bağlamda girişimci davranışlarının desteklenmesinin seçilen stratejilerin hedeflenen noktaya ulaştırmasına olumlu katkılar verebileceği değerlendirilmektedir.

Yine çalışma özelinde yapılmış olan regresyon analizi çerçevesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemden farklı ve güncel olan Önyükleme (Bootstrap) Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı (Önyükleme YD %95 GA) Metodu (Preacher ve Hayes, 2008) kullanılmıştır. Yapılan analizlerin pratikliği ve aynı anda hem sobel testi sonuçları hem de önyükleme yanlılığı düzeltilmiş güven aralığını verebildiği için aracılık etkisi çalışmalarında sağlıklı ve hızlı sonuçlar elde edebilmek adına önerilmektedir. Literatürde Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemi ile kıyaslanarak sonuçları değerlendiren çalışmalar mevcut olmakla birlikte (Erkan ve Sop, 2018; Ocak, 2019), gelecekte araştırmacılara farklı sektörler üzerinden yöntemlerin sınanması ve kıyaslanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. A. ve Zehir, C. (2009). “Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- Acs Z., J. Audretsch D.B., Braunerhjelm P. ve Carlsson B. (2006), “The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship”, Discussion Paper 77, London, Centre for Economic Policy Research.
- Acs, Z., Autio, E. ve Szerb, L. (2014). “National Systems of Entrepreneurship: Measurementissues And Policy Implications”, *Research Policy*, 43(3), 476–494.
- Adams, C. ve Neely, A. (2000). “The Performance Prism To Boost M&A Success”, *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19–23. doi:10.1108/13683040010377818
- Adams, S. (2011). “Growing Where You Are Planted: Exogenous Firms And The Seeding of Silicon Valley”, *Research Policy*, 40 (3), 368–379.
- Ahmad, S. ve Schroeder, R. G. (2003). “The Impact Of Human Resource Management Practices On Operational Performance. Recognizing Country And Industry Differences”, *Journal of Operations Management*, 21, 19–43.
- Aiginger, K. (2014). “Industrial Policy for a Sustainable Growth Path”, This project has received funding from the European Union’s Seventh Framework Programme for research, technological development and demonstration under grant agreement no. 290647. Erişim tarihi: 16.10.2019
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayını, Ankara,
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). “Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 401-424.
- Akgemici, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akın, H.B. (2001). *Yeni Ekonomi, Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi. Konya.
- Akkoç, İ, Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2019). “Girişimci Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Journal of Entrepreneurship and Development*, 14(1), 1-10
- Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, TİSK Yayını. Ankara.

- Aldemir, H.Ö. (2018). "Türkiye'deki Özel Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Ana Bilim Dalı.
- Aldrich, J. (2004). "The Discovery of Comparative Advantage", *Journal of the History of Economic Thought*, 26 (3). DOI: 10.1080/1042771042000263858
- Alexa, I. V., Toma, S. V. ve Sarpe, D. A. (2013). "Testing the Ricardian Model: Do The Data Confirm The Assumptions?", *International Conference on Economics and Business Administration*, 111-115.
- Allen, D.G., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process", *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, R. S. ve Helms, M.M. (2006). "Linking Strategic Practices And Organizational Performance to Porter's Generic Strategies", *Business Process Management Journal*, 12(4).
- Allen W. ve Kilvington, M. (2010). "Hatched: The Capacity For Sustainable Development", *Stakeholder Analysis*, 25, 249-254
- Altöz, M. (2008). "Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 51-63.
- Altunoğlu, A.E. ve Doğan, B. (2014). "Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi, Hakemli, Süreli Bilimsel Dergi*, 5.(1), 21-37.
- Altuntaş, G. (2010). "Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Test", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Ansoff, I., (1965). *Corporate Strategy*, McGraw Hill. New York.
- Ansoff, H. I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Andrews, K.R. (1971). *Concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin. New York.

- Anwar, J., Shah, S. ve Hasnu S. (2016). "Business Strategy and Organizational Performance: Measures and Relationships", *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 97-122.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005). *Managing Talent for Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach to Talent Management*", *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Atkinson, A.A., Robert, B. W. ve Waterhose, H. J. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, 38(3), 25-38.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü, Isparta.
- Badrinarayanan, V. ve West, V. L. (2010). "Technology Adoption in Smes: a Strategic Posture Matrix and A Research Agenda", *Journal Of Business ve Entrepreneurship*, 22(1), 55.
- Bahar, E. (2013). "Strategic Management Perception in Public Services", *International Research Journal of Finance and Economics*, ISSN 1450-2887 Issue 107, 78-96.
- Bahar, E. (2020). "Örgüt Kültürü Analizi: Üniversite Stratejik Planlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (12)2, 2017-2030.
- Bahar, O. (2004) "Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baird, I. S. ve Thomas, H. (1985). *Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking*", *Academy of Management Review*, 10, 230-243.
- Bal, Y. (2011). "Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Barca, M. (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1). 7-38.
- Barney, J. B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1989). "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment", *Management Science*, 35(12), 1511-1513.

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). “Looking Inside for Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (2001a). “Is The Resource-Based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B. (2001b). “Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective On The Resource-Based View”, *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Başar, M. (2013). Girişimcilik ve Girişimcilik Süreçleri. Girişimcilik, Ed. Y. Ürper. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:1955. 1. Baskı.
- Beal, R. ve Yasai-Ardekani, M. (2000). “Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies”, *Journal of Management*, 26, 733–762.
- Bedük, A., Özgener, Ş., Akın, B., İnce, M., İraz, R., Gül, H. ve Oktay, E. (2011). *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitabevi.
- Bekmezci, M. (2010). “Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesinin (Balanced Scorecard). Türkiye’nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 209-228.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*, Alfa Yayınları:İstanbul.
- Bhagwat, R. ve Sharma, M. K. (2007). Performance Measurement Of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach”, *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43–62.
- Bilge, H. ve Bal, V. (2012). “Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 2(16).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Bircan, İ. (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Block, J.H., Kohn, K., Miller, D. ve Ullrich, K. (2015). “Necessity Entrepreneurship and Competitive Strategy”, *Small Business Economy*, 44, 37-54. DOI 10.1007/s11187-014-9589-x.

- Box, T. M. ve Miller, W. (2011). "Small Firm Competitive Strategy", Proceedings of the Academy of Strategic Management, Volume 10, Number 1.
- Boxall, P. F. (1996). "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm", Human Resource Management Journal, 6(3), 59–75.
- Branderburger, A.M. ve Nalebuff, B.J. (1995). "The Right Game: Theory to Shape Strategy", Harvard Business Review, Jul, 38-53.
- Brandstätter, H. (2011). "Personality Aspects of Entrepreneurship: A Look At Five Meta-Analyses", Personality and Individual Differences, 51, 222–230.
- Brazeal, D. V. (1993). "The Genesis of Entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, 29–45.
- Brown, C. ve Thornton (2013). "How Entrepreneurship Theory Created Economics", The Quarterly Journal of Austrian Economics, 16(4), 401-420.
- Brown, D. M. ve Laverick, S. (1994). "Measuring Corporate Performance", Long Range Planning, 24(4), 89-98.
- Burke, W. W. (2017). Organization Change: Theory and Practice. Sage Publications.
- Burns T. ve Stalker G. (1961). The Management of Innovation. Tavistock, London.
- Bustamam, U.S.A. ve Pech, R. (2016). "An Examination of Malay Business Growth Strategies Using Miles and Snow's Strategic Typology", Scientific Cooperations 2nd International Conference on Social Sciences, Istanbul-Turkey.
- Buzan, B. (2007). People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era, A New Framework for Analysis, ECPR Press, Colchester, ISBN 9780745007199 Colorado.
- Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1990). Strategy and Structure. Massachusetts Institute of Technology. USA.
- Chandler, G. N., ve Lyon, D. W. (2001). "Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The past Decade", Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4), 101–113. doi:10.1177/104225870102500407
- Chaharbaghi, K. ve Lynch, R. (1999). "Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy", Management Decision, 37(1), 45-50.

- Chen, Y. S., Lai, S. B. ve Wen, C. T. (2006). "The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan", *Taiwan, Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339.
- Cherp A, Watt A. ve Vinichenko V. (2007). SEA and strategy formation theories: from three Ps to five Ps. *Environmental Impact Assessment Review* 27(7): s. 624–644.
- Clausewitz, C.V. (2003). *Principle of War New Edition*. Dover Publication Inc. New York.
- Clausewitz, C.V. (2008). *Savaş üzerine*. Eriş Yayınları. Ankara.
- Coase, R.H. (1937). "The Nature of The Firm", *Economica*. 4(16), 386-405.
- Cole, A.H. (1946). "An Approach to the Study of Entrepreneurship", *J. Econom. History*, Suppl. VI s. 1-15
- Cornwall, J. R. ve Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Boston, Richard Irwin Inc.
- Coşkun, R. (2009) *Yönetim ve Organizasyon Ders Notları*, Sakarya.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi, 8. Baskı.
- Coşkun, S., Mesci, M., Kılınç, İ. (2013). "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013.
- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, 47-63.
- Covin, J.G. ve Slevin, D. P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Cömertpay, Ş. (2006). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Crissey, J. (2010). *Any Value in the Chain? Crissey III*. John C.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). "Girişimci Ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-29.

- Çelik, A. ve Akgemci, T. (2007). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çevik, H. H. (2001). Organizasyonlarda Stratejik Yönetim, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Çınaroğlu, S. (2012). "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri", Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 119-134.
- Çubukçu, M. (2019). Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler ve Güncel Tartışma Konuları. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:11, Mart, 35-57.
- Daft, R.L. (2000). Organization Theory and Design. 7th Edition. Mason: South-Western Collage Publishing.
- Daft, R. L. (2005). The Leadership Experience (Third Edition), Canada, Thomson South-Western College Publishing.
- Daryani, M.A. ve Karimi, A. (2017). "Effect of Corporate Entrepreneurship on Firm Performance in Iranian Asmes: The Mediating Role of Knowledge Creation and Learning Orientation", Journal of Agricultural Science and Technology, 19(2), 261-277.
- Davut, L. (2002). Sanayi Yapısı PiyasaYapısı Unsurları. İmaj Yayıncılık. 1.Baskı. Ankara.
- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", Academy of Management Journal, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Delmar, F. (2000). The Psychology of the Entrepreneur. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), Enterprise and Small Business, 132–154. London: Prentice Hall
- Demirez, M. (2005). KOSGEB Girişimciligi Gelistirme Merkezi Müdürlüğü Yayınları, Ankara, www.kosgeb.gov.tr.
- Desarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C. ve 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.
- Dhliwayo, S. (2014). "Entrepreneurship and Competitive Strategy: an Integrative Approach", Journal of Entrepreneurship, 23(1), 115-135.
- Digman, L.A. (1990). Strategic Management Concepts, Decisions, Cases. Boston Richard D. Irwin Inc.

- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Doğan, H. (2003). *İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, 7
- Donaldson, (2001). *The Contingency Theory of Organizations. Foundations for Organizational Science. A Sage Publications Series.*
- Drucker, P. (1946). *Concepts of the Corporation*. The John Day Company. New York.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York.
- Dulkadir, B. (2015). *Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: TR1 bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Durukan, T. (2006). “Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 1(2), 25-37.
- Dwight, R. (1999). “Searching for Real Maintenance Performance Measures”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(3), 258-275.
- Ebner, A. (2003). *The Institutional Analysis of Entrepreneurship: Historist Aspects of Schumpeter’s Development Theory*. Backhaus (ed.), Joseph Alois Schumpeter, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. 117–139.
- Eccles, R. (1991). “The Performance Measurement Manifesto”, *Harvard Business Review*, January- February Issue, 131-138.
- Elfring, T. ve Hulsink, W. (2003). “Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms”, *Small Business Economics*, 21, 409–422. doi:10.1023/A:1026180418357
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, *BİLİG Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 49, ISSN: 1301-0549.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 9. Baskı.
- Erkan, N. S. ve Sop, A. (2018). “Ebeveyn Tutumları, Davranış Problemleri ve Okula Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişkinin Öz-Düzenlenmenin Aracılık Rolü ile İncelenmesi”, *Eğitim ve Bilim*, 43(196), 27-47.

- Eze, B.U. (2018). "Corporate Entrepreneurship and Manufacturing Firms' Performance", *Emerging Markets Journal*. 8(1), 12-17.
- Fayol, H. (2012). Genel ve endüstriyel yönetim. Adres yayınları (çev: A. Çalıkoğlu). 3. Baskı. Ankara.
- Fırat, A. (2004). "Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Artırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fiş, M. A. ve Wasti, A. S. (2009). "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.
- Folan, P. ve Browne, J. (2005). "A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management", *Computers in Industry*, 56, 663-680.
- Foss, N. J. ve Knudsen, T. (2000). *The Resource-Based Tangle: Towards A Sustainable Explanation of Competitive Advantage*. Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Gal-Or, E. (1985). "First Mover and Second Mover Advantages", *International Economic Review*, 26(3), 649. doi:10.2307/2526710
- Gächter, S. (2004). *Behavioral Game Theory*. Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, 485-503.
- Ghosal, S. (2003). "Miles and Snow: Enduring Insights for Managers", *Academy of Management Executive*, 17(4), 109-113.
- Gibcus, P. ve Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and Small Firm Performance*, Research Report H200208, SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer.
- Gnanakkan, S. (2010). "Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention Among ICT Professionals", *Journal of Management Research*, 10(1), 39-48.
- Göker, A.Z. (2019). "Girişimcilik Teorisi ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı: Kurumsal Girişimcilik ve İş Tatmini İlişkisinde Örgüt Yapısının Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Göksel, A. (2009). "Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması", Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers, 3. Edition, USA.
- Guest, D., Conway, N., ve Dewe, P. (2004). "Using Sequential Tree Analysis to Search for Bundles of HR Practices", *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79–96.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). "Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal (Special issue)*, 11, 5-15.
- Gümüştekin, Y. ve Öztemiz, A. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1) , 271-288 Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4371/59802>
- Güngör, K. (2015). "İktisadın Tarihine Kısa Bir Bakış ve Merkantalizmden Günümüze İktisadi Düşünceler", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14, 1-41.
- Habtoor, A. S., Arshad, D. ve Hassan, H. (2019). "Do Competitive Strategies Moderate The Relationship Between Learning Organization and Performance of Higher Education Institutions", *Academy of Strategic Management Journal*. 18 (2), 1-11.
- Hambrick, D. C. (1982). "Environmental Scanning and Organizational Strategy", *Strategic Management Journal*, 3(2), 159-174.
- Hamel G. ve Prahalad, C. K. (1994). *Competing For The Future*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Hatipoğlu, C. (2011). "Kriz dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlener Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Harrigan, K. R. (2017). "Strategic Flexibility and Competitive Advantage", In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.2>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf> adresinden erişildi.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis Second Edition-A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hebert, R. F. ve Link, A. N. (2006) "The Entrepreneur As Innovator", *Journal of Technology Transfer*, Springer Science, 589.

- Herbert, T. T. ve Deresky, H. (1987). "Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, 8(2), 135–157.
- Hermann, M., Pentek, T. ve Otto, B. (2015). "Design Principles For Industrie 4.0 Scenarios: Literature Review. (Working paper no. 01/2015)", Technische Universitaet Dortmund.
- Hilman, H. ve Mohamed, Z. A. (2012). "Strategic Role of Sourcing Strategy in the Relationships Between Competitive Strategies and Organisational Performance", *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 6(1), 75-82.
- Higgins, J. M. ve Vincze, J. W. (1993). *Strategic Management Text and Cases*. 5th Ed., The Dryden Press: New York.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. ve Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., ve Grant, S. (2007). "Entrepreneurship Research and Practice: A Call to Action for Psychology", *American Psychologist*, 62(6), 575–589 doi:10.1037/0003-066x.62.6.575.
- Hisrich, D. R. ve Peters, P. M. (2016). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Irwin, London. 10th Ed.
- Hlavacka, S., Ljuba, B., Viera, R. ve Robert, W. (2001). "Performance Implications of Porter's Generic Strategies in Slovak Hospitals", *Journal of Management in Medicine*, Vol (1), 44-66.
- Hodgson, G. M. (2008). The Concept of a Routine. In M. C. Becker (Ed.), *The Handbook of Organizational Routines*: 15-29. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hofer, W. C. ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company. New York. USA.
- Holcomb, T. R., Holmes, R. M., Jr. ve Connelly, B. L. (2009). "Making the Most of What You Have: Managerial Ability as A Source of Resource Value Creation", *Strategic Management Journal*, 30, 457-485.
- Hsiao, C., Lee, Y. H. ve Chen, H.H. (2015). "The Effects of Internal Locus of Control on Entrepreneurship: The Mediating Mechanisms of Social Capital and Human Capital", *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1060511

- Ibrahim, B., Dumas, C. ve McGuire, J. (2001). "Strategic Decision Making in Small Family Firms: An Empirical Investigation", *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80-90
- Jänicke, M., ve Jacob, K. (2009). A Third Industrial Revolution? Solutions to the crisis of resource-intensive growth. FFU Report, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2023121>
- Johnson, D. (2001). "What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons For Larger Organisations", *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140. doi:10.1108/00197850110395245
- Johnson, R. C. (1980). "Summing Up Review of Personality and Learning Theory, Vol. 1: The Structure of Personality in its Environment", *Contemporary Psychology*, 25, 299-300.
- Johnstone, M. J. (2001). "Poor Working Conditions and the Capacity of Nurses to Provide Moral Care", *Journal Contemporary Nurse*. (12)1, 7-15.
- Jusoh, R. ve Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in The Malaysian context", *Management Decision*, 46 (1). s. 38-54.
- Kandemir, H. (2015). "Çevre ve Etkenlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi: Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, S., Schenkel, A., von Krogh, G. ve Weber, C. (2001), "Knowledge-based theories of the firm in strategic management: a review and extension", *International Journal of Project Management*, Vol. 25, 143-158.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Karacaoğlu, K. (2006). "İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2), 1-22.
- Kasap, M. (2019). "Dinamik Yeteneklerin ve Personel Güçlendirilmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Güney Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Sanayi Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmış Doktora Tezi, Çanakkale

- Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. ve Balkır, M. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Kay, J. (2003). Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford University Press Inc. New York.
- Keegan D. P.; Eiler R. G. ve Jones C. R. (1989). “Are Your Performance Measure Obsolete?”, Management Accounting, June, 45-50.
- Kennerly, M ve Neely, A. (2004). “Business Performance Measurement: Performance measurement frameworks: a review”, Cambridge University Press. Edinburgh:145-155.
- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). “Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaşma Stratejisinin Aracılık Rolü”, Doğu Üniversitesi Dergisi. 17(1), 111-127.
- Kets de Vries, M. (1996). “The anatomy of the entrepreneur”, Human Relations, 49(7), 853–884.
- Kırım, A. (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Kim, S. (2005). “Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations”, Journal of Public Administration Research and Theory, 15(2): 245-261.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2004). Mavi Okyanus Stratejisi, HBR’s 10 Must Reads Strategy, İstanbul:Optimis
- Kirby, J. (2005). “Toward a Theory of High Performance”, Harvard Business Review, 83: 30–39.
- Kirzsner, I. M. (2000). “Rationality, Entrepreneurship and Economic Imperialism. The Driving Force of the Market”, New York. Routledge, 258-271
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta
- Koçyiğit, N. (2018). “Girişimcilik Yetkinliklerinin İşletmelerin Rekabet Gücü ve Performansına Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgesinde Kobi’lerde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Korkmazıyürek, H. ve Hazır, K. (2015). Algı, Tutum ve Duygular, Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış (46-92), İstanbul: Beta Basım.
- Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Köseoğlu, M. A. (2007). “Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Kraaijenbrink, J. ve Wijnhoven, F. (2008). “Managing Heterogeneous Knowledge: A Theory of External Knowledge Integration”, *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 274-286.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. ve Groen, A. J. (2010). “The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques”, *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Kruger, M.E (2004). University of Pretoria etd., Chapter 2: Entrepreneurship Theory And Creativity.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. ve Hornsby, J. S. (2005). “A Model of Middle Level Managers’ Entrepreneurial Behaviour”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 11, 699-716.
- Kuratko, D. F. ve Audretsch, D. B. (2009). “Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept”, *Entrepreneurship Theory & Practice*. 33(1), 1–17.
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, Cengage/South-Western Publishers, Mason, OH.
- Kurt, A. (2015). “Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lai, K. H. ve Cheng, T. C. E. (2005). “Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance”, *Journal of Business Research*, 58, 446–456.
- Lawler, E. E., ve Jenkins, G. D. (1992). *Strategic Reward Systems*. In D. M. Dunnette & M. L. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 1009–1055).
- Lazear, E. P. (2005). “Entrepreneurship,” *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649–680.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. ve Guth, W. (1969). *Business Policy*. Homewood, Ill.: Irwin,
- Leibenstein, H. (1968). “Entrepreneurship an Development. The American Economic Review”, Vol. 58, No. 2, *Papers and Proceedings of the Eightieth Annual Meeting of the American Economic Association* (May), 72-83

- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Lieberman, M. B., ve Montgomery, D. B. (1988). "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41–58.
- Linton, G. ve Kask, J. (2016). "Configurations of Entrepreneurial Orientation and Competitive Strategy For High Performance", *Journal of Business Research*, 1-9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Ljungquist, U. (2013). Adding Dynamics to Core Competence Concept Applications, *European Business Review*, 25(5), 453–465.
- Locke, R. M., Qin F. ve Brause A. (2007). Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike. *ILC Review* 61(1), 3-31.
- Lok P, Rhodes J, Cheng V. (2010). A Framework For Strategic Decision Making and Performance Among Chinese Managers", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1373–1395.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., ve Combs, G. M. (2006). "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.[doi:10.1002/job.373](https://doi.org/10.1002/job.373)
- Lynch, R. L. ve Cross, K. F. (1991). *Measure Up! Yardsticks For Continuous Improvement*. Oxford:UK
- Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). "The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Maier, R. ve Remus, U. (2002). "Defining Process-Oriented Knowledge Management Strategies", *Knowledge and Process Management*, 9(2), 103-118.
- Mair, J. (2005). "Entrepreneurial Behaviour in A Large Traditional Firm: Exploring Key Drivers. In *Corporate Entrepreneurship and Venturing*", ed. T. Elfring, 49-72. Springer, US.

- Manville, G. (2007). "Implementing a Balanced Scorecard Framework in a not for Profit SME", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(2), 162–169.
- Marangoz, M. (2017). *Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Markusson N. (2010). "The Championing of Environmental Improvements in Technology Investment Projects", *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 777–783.
- Martins, T. S. ve Kato, H. T. (2010). An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Maviş, F. (1998). "Stratejik Yönetim Modeli", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 128-149.
- Mazzarol, T. ve Reboud, S. (2020). *Entrepreneurship and Innovation: Theory, Practice and Context*. (4th Edition). Springer Texts in Business and Economics. Singapore.
- McCain, R. A. (2010). *Game Theory: a Nontechnical Introduction to The Analysis of Strategy Revised*, World Scientific Publishing Company.
- McClelland, D. (1965). "Need Achievement and Entrepreneurship", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389–392.
- McCracken, M. J. ; McIlwain, T. F ve Fottler, M. D. (2001). "Measuring Organizational Performance in the Hospital Industry: An Exploratory Comparison of Objective and Subjective Methods", *Health Services Management Research*, 14, (4), 211-219.
- Mele, D. ve Guillen, M. (2006). "The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship With Ethics and Social Responsibility", Working Paper No.658: IESE Business School.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Jr. Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *The Academy of Management Review*, 3, 546–562. <http://dx.doi.org/10.2307/257544>
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). "Strategy-Making and Environment", *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

- Mintzberg, H. (1973). "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, Winter, 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns In Strategy Formation", *Management Science*, 24(9): s. 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept", *California Management Review*, 30 (3), 11-32.
- Mintzberg H. (1994). "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies", *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*, The Free Press, A Division of Simon and Schuster Inc., New York.
- Morris, M. H. ve Jones, F. F. (1999). "Entrepreneurship in Established Organisations: the Case of the Public Sector", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71-91.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Mason, OH: South-Western College Publishers.
- Mosterman, P. J. ve Zander, J. (2016). "Industry 4.0 as a Cyber-Physical System Study", *Software and Systems Modeling*, 15(1), 17-29.
- Muafi, M. (2009). "The Effects of Alignment Competitive Strategy, Culture, and Role Behaviour on Organizational Performance in Service Firms", *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol: 1, No:4.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Murphy, A. E. (1986). *Richard Cantillon, Entrepreneur and Economist*. Oxford University Press, New York.
- Myerson, R. B. (1999). "Nash Equilibrium and The History of Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, 37(3), 1067-1082.
- Nadkarni, S. ve Narayanan, V. K. (2007). "Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clock Speed", *Strategic Management Journal*, 28, 243-270.
- Nash, J. F. (1950). "The Bargaining Problem. *Econometrica*", *Journal of the Econometric Society*, 155-162.
- Nayyar, P.R. (1993). "On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence From A Large Multiproduct US Firm", *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.

- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). "Performance Measurement Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations and Management*, 15(4), 98-119.
- Neely, A.D., Mills, J.F., Gregory, M.J., Richards, A.H., Platts, K.W., ve Bourne, M. C. S. (1996). *Getting the Measure of Your Business*. London: Findlay Publications.
- Neely, A., Adams, C., ve Crowe, P. (2001). "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13.doi:10.1108/13683040110385142
- Nickols, F., (2000). "The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score", *Distance Consulting* <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>
- Noda T. ve Bower JL. (1996). "Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal* 17(S1), 159–192.
- Ocak, M. (2020). *AMOS İle Adım Adım Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ekin Yayınevi
- Ocak, M. (2019). "Liderlerin Karizmatik Davranışları Çalışanların İş Performansını Nasıl Etkiler? Çalışanların İşe Tutulma Düzeylerinin Aracılık Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1) , 23-38 . DOI: 10.29131/uiibd.543144
- Ocak, M ve Güler, M. (2017). "Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , (49) , 117-134 . DOI: 10.18070/erciyesiibd.323907
- Odabaşı, Y. (2001). *Pazarlama Planı Rehberi*. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi. Seçkin Matbaası, Ankara.
- Oladimeji, M. S., Abosede, A. J. ve Eze, B.U. (2019). "Corporate Entrepreneurship and Service Firms' Performance In Nigeria", *Economic Review Journal of Economics and Business*, 17(1), 3-15.
- Olson, E. M., Slater, S.F., Tomas M. ve Hult, G. (2005). "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation", *Business Horizons*, 48(1). 47–54
- Ormanidhi, O. ve Stringa, O. (2008). "Porter's Model of Generic Strategies", *Business Economics*, 43, (3).
- Oyewobi, O. L., Windapo, A. O., Rotimi, J. O. B. ve Jimoh, R. A. (2016). Relationship Between Competitive Strategy and Construction Organisation Performance The Moderating Role of Organisational Characteristics", *Management Decision*. 54(9). s. 2340-2366. DOI 10.1108/MD-01-2016-0040

- Öcal, H. ve Özkara, B. (2018). “Stratejik Esneklik ve Stratejik Duruş Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Mermer Endüstrisinde Bir Araştırma”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 329-353
- Özer, M. A. (2015). “İşletmelerde Stratejinin Önemi ve Üzerine Değerlendirmeler”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14(1), 69-84.
- Özer, Ö. (2011). “Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Bes Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Turizm İşletmeciliği Programı. İzmir.*
- Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. AKÜ Yayınları*
- Parker, L. D. ve Ritson, P. (2005). “Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management”, *British Journal of Management*. 16(1), 175-194.
- Parnell, J.A. ve Köseoğlu, M.A. (2010) “A Comparison of Competitive Strategy and Organisational Performance in Turkey and the USA”, *Int. J. Management and Enterprise Development*, 8(1), 46–61.
- Parnell, J. A. (2016). A Business Strategy Typology for the New Economy: Reconceptualization and Synthesis, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(3), 1052.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (1994). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 5th Edition: Irwin, USA.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. ve Robbins, K. D. (1997). “Effects of managers’ Entrepreneurial Behaviour On Subordinates”, *Journal of Business Venturing* 12, 147-160.
- Peteraf, M. A. ve Bergen, M. E. (2003). “Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework”, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1027-1041.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perkmann, M., ve Spicer, A. (2007). “Healing the Scars of History: Projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship”, *Organization Studies*, 28, 1101-1122.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, California: Stanford Business Press.
- Pittino, D. ve Visintin, F. (2009). Innovaton and Strategic Types of Family Smes, A Test of Miles and Snow’s Configurational Model”, *Journal of Entreprises Culture*, 17(13), 257-295

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). "The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*. 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantages Of Nations. *Harvard Business Review*, March-April
- Porter, M.E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117.
- Porter, M. E. (1996). "What is Strategy", *Harvard Business Review*. Nov.-Dec., 59-70.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. ve Lee, T.H. (2015). "Why Strategy Matters Now", *The New England Journal of Medicine*, Nisan, 1681-1684.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models" *Behavior Research Methods* 40, 879–891 <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Priem, R. ve J. Butler (2001a). "Is the Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. ve J. Butler (2001b). Tautology in the Resource-Based View and The Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66.
- Reyhanlıoğlu, M. ve Örs, H. (2005). "Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) İle Strateji Geliştirme", *Pi: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4: 11, Ocak-Şubat-Mart. s. 34-43.
- Reynolds, P. D. (1991). "Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47 - 67.
- Ricardo, D. (1821). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Batoche Books Canada. Third Edition.

- Ricketts, M., ve Kirzner, I. M. (1992). "Kirzner's Theory Of Entrepreneurship-A Critique", *Austrian Economics: Tensions and New Directions*, 67–102
- Ring, P. ve Van De Ven, A. (1992). "Structuring Cooperative Relationships Between Organisations", *Strategic Management Journal*, 13, 483-98.
- Robbins, S. P (2005). *Organizational Behavior*, Prentice Hill.
- Robbins, S. P ve Coulter, M. K. (2012), *Management*, Prentice-Hall, USA, 11.Baskı.
- Rodrik, D. (2004). *Industrial Policy for the Twenty-First Century*, Harvard University Press.
Ekim.
- Rodriguez, J. M. ve Ventura, J. (2003). "Human Resource Management Systems and Organizational Performance. an Analysis of The Spanish Manufacturing Industry", *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1206–1226.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rothschild, R. (1987). "The Theory of Monopolistic Competition: E.H. Chamberlin's Influence on Industrial Organisation Theory Over Sixty Years", *Journal of Economic Studies*, 14(1), 34-54. <https://doi.org/10.1108/eb002641>
- Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rule, E. G. ve Irwin, D. W. (1988). "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", *Journal of Business Strategy* 9(3), 44-47.
- Rumelt, R., (1980). "Corporate Strategy", *Journal of Business Strategy*, 1(2), 63-65
- Rumelt, R. P. (1987). *Theory, Strategy, and Entrepreneurship*. In DJ. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge*: 139-158. Cambridge, MA: Ballinger.
- Sacristan-Diaz, M., Alvarez Gil, M.J. ve Machuca, J.A.D. (2005). "Performance Measurement Systems, Competitive Priorities, and Advanced Manufacturing Technology Some Evidence From The Aeronautical Sector", *International Journal of Operations & Production Management*, August:1-20.
- Sanchez, R. (1995). "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, 16(1), 135-159.
- Sandri, D. (2007). "Growth and Capital Flows With Risky Entrepreneurs", *Job Market Paper*, John Hopkins University
- Sarason, Y., Dillard, J. F. ve Dean, T. J. (2008). *How Can We Know The Dancer From The Dance? Reply To "Entrepreneurship As The Structuration Of Individual and*

- Opportunity: A Response Using A Critical Realist Perspective” (Mole and Mole, 2008)”, *Journal of Business Venturing*, Advance online publication. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.06.003
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6), 73-122.
- Savaş, V. F (1997). *İktisadın Tarihi, Liberal Düşünce Topluluğu*, Avcıol Matbaacılık, İstanbul.
- Schaupp, M. ve Virkkunen, J. (2017). “Why A Management Concept Fails To Support Managers’ Work: The Case Of The Core Competence Of A Corporation”, *Management Learning*, 48(1), 97–109.
- Schendel, D. E., ve Hofer, C. (1979). *Strategic Management*. Boston: Littler, Brown
- Schoemaker, P. J. H. (1990). “Strategy, Complexity and Economic Rent”, *Management Science*, 36, 1178- 1192.
- Schultz, T. W. (1963). *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Brothers, New York.
- Schreyögg, G. ve Kliesch-Eberl, M., (2007). “How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model of Capability Dynamization”, *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A Skill Buildings Approach*. 4th Edition. John Wiley & Sons Inc. USA.
- Selçuk, A. S., Güneri, S. ve Arabacı, T. (2016). “Basın Yayın Sektöründe Rekabet Stratejileri ve Performans Arasındaki İlişki: Uluslararası ve Yerel Dergilerde Bir İnceleme”, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5), 201-2012.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row
- Silva L.S. ve Bareto S. M. (2012). “Adverse Psychosocial Working Conditions and Poor Quality of Life among Financial Service Employees in Brazil”, *Journal of*

- Occupational Health Practice, 54(2), 88-95
- Singh, H. V. (2016). "New Industrial Policy and Manufacturing: Options For International Trade Policy" World Economic Forum. Policy Option Paper. Ocak, 3-41.
- Sink D. S. ve Tuttle T. C. (1989). "Planning and Measurement In Your Organization of The Future", 5. th., Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA, 170-184.
- Shane, S. A. (1994). "Why Do Rates of Entrepreneurship Vary Over Time?", Academy of Management Best Paper Proceedings: 90-94.
- Shane, S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research", Academy of Management Review, 25, 217–226.
- Shapiro, A. (1975). "The Displaced, Uncomfortable Entrepreneurial", Psychology Today, 9 (6), 83–88.
- Shrout, P. E., ve Bolger, N. (2002). "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations", Psychological Methods, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Spanos, Y. E. ve Lioukas, S. (2001). "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective", Strategic Management Journal, Vol. 22, 907-934
- Srivastava, R. K.; Fahey, L. ve Christensen, K. (2001). "The Resource Based View and Marketing: The Role Of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage", Journal of Management, 27(6), 777-802.
- Steiner, G. (1979). Strategic Planning. Free Press.
- Steers; R. M. (1976). "When Is an Organization Effective? A Process Approach to Understanding Effectiveness", Organizational Dynamics, 5(2).
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, 11, 17–27.
- Suliman, A. M. T. (2001), "Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan," Creativity and Innovation Management, 10/1: 49-59.

- Şeşen, H. (2010). “Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Tangen, S. (2003), “An Overview of Frequently Used Performance Measures”, *Work Study*, 52(7), 347-54.
- Tangen, S. (2004). "Performance Measurement: From Philosophy To Practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Tekin, M. ve Boztaş, E. (2004). “Dünden Bugüne Teknoloji Rekabet İlişkisi”, IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Konya, s. 51.
- Temple, N. (2016). “The Smart Factory And The Converging Roles Of IT, Production And Engineering”, *Smart IoT London 2016, ExCel, London, UK*.
- Thompson, A. A., Jr. ve Strickland, J. (2008). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin
- Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: Mcgraw-Hill
- Thompson, J. L. (2001). *Understanding Corporate Strategy*; Thomson Learning.
- Tokathoğlu, İ. (1999). “İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi”, *Ekonomik Yaklaşım*, 10(33), 5-26.
- Toni, A. ve Tonchia, S. (2001), “Performance Measurement Systems–Models, Characteristics And Measures”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 1/2, 46-70.
- Topsakal, Y., (2018). “Konaklama İşletmelerinde Sosyal Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (1), 334-349, DOI:10.21547/jss.337950,
- Topuz H. ve Coşkun A.E. (2018). “Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi: Türkiye, Kolombiya ve Güney Kore Üçlüsünün Sektörel Bazda Uygulamalı Bir Analizi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 672-685.
- Tsai, H. C., Lu, C. T., Lin, L. H., ve Ni, F. Y. (2008). “The Effect Of Locus of Control on The Relationships Among Product Innovation, Management Accounting Systems, and Organizational Performance”, *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4, 61–70.
- Tsai, M. T., Hsieh, W. P., Lee, K. W. ve Hsu, D. T. (2008). “The Relationship Between Entrepreneurship and Entrepreneurial Performance: The Integrating Perspective of

- Entrepreneurial Motivation, Ability and Personality Traits”, *Journal of Entrepreneurship Research*, 3, 29–65.
- Tseng, M. L. (2010). “Implementation and Performance Evaluation Using The Fuzzy Network Balanced Scorecard”, *Computers & Education*, 55(1), 188–201.
- Tseng, Y. ve Lee, T. Z. (2009). “Comparing Appropriate Decision Support Of Human Resource Practices On Organizational Performance With DEA/AHP Model”, *Expert System With Applications*, (36), 6548-6558.
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Türkel, S. ve Arıkan, Ö. U. (2020). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri 4.0' in Kesişen Ekosistemi”, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (12), 115-139.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Dağıtım. İstanbul.
- Ünlücan, D. (2004). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Stratejileri: KKTC’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde İzleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi. Adana.
- Vigoda-Gadot, E. ve Kapun, D. (2005), “Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organisations: A Test Of One Model Across Two Sectors”, *Policy & Politics*, 33(2), 251-276.
- Walter, A, Ritter, T. ve Gemunden, H. G. (2001). “Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results From A Supplier's Perspective”, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, s. 365-377.
- Wang, H. L. ve Ghose, A. (2006). “On the Foundations of Strategic Alignment, in The 2006”, *Australia and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2006)*, Dunedin.
- Wang, H.L. (2014). “Theories for Competitive Advantage. Being Practical With Theory: A Window into Business Research”, *Wollongong, Australia: THEORI*, 33-43
- Wang, D. S., ve Shyu, C. L. (2003). “The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing”, *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3), 409–431.
- Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-Based View Of The Firm”, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

- Wernerfelt, B., (2011). "The Use of Resources in Resource Acquisition", *Journal of Management*. 37, 1369-1373.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2000). *Strategic Management Business Policy*, 7th ed., Prentice Hall, USA.
- Wignaraja, G. (2003). *Competitiveness Strategy in Developing Countries*, Routledge, London.
- Wiklund, J., Wright, M. ve Zahra, S. A. (2018). "Conquering Relevance: Entrepreneurship Research's Grand Challenge", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225871880747.doi:10.1177/1042258718807478
- Williams, C.E. ve Tse, E.C.Y. (1995). "The Relationship Between Strategy and Entrepreneurship: The US Restaurant Sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 22-26.
- Williamson O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press: Oxford.
- Won-Ju, C. (2019). "The Impact of Suitability Between Competitive Strategy and Organizational Culture on Performance By Balanced Scorecard Perspective", *Management & Information Systems Review* , 38(2), 105-118.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001). *Human Resources and The Resource Based View of The Firm*.
- Yamin, S., Mavondo, F.T., Gunasekaran, A. ve Sarros, J.C. (1997). "A Study Of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies", *International Journal of Production Economics*, 52, 161-172.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F. T. (1999). "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Technovation*. 19, 507-518.
- Yoshikuni, A. C. ve Albertin, A. L. (2018). "Effects of Strategic Information Systems On Competitive Strategy and Performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2017-0166>
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(2), 545-562

- Zahra, S. A., ve Covin, J. G. (1995). "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. doi:10.1016/0883 9026(94)00004-e
- Zahra, S. A. ve Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469–492.
- Zahra, S. A. ve Pearce II, J. A. (1990). "Research Evidence on the Miles-Snow Typology", *Journal of Management*, 16 (4), 751-768.
- Zampetakis, L. A. ve Moustakis. V. S. (2007). "Entrepreneurial Behaviour in The Greek Public Sector", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(1), 19-38.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P. ve Moustakis V. S. (2009). "Day-To-Day Entrepreneurship Within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support", *European Management Journal*, 27, 165-175.
- Zengin, Y. (2015). "Girişimcilik Becerilerinin Firma Rekabetçiliğine Etkisi: TRA 2 Bölgesinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis", *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. doi: 10.1086/651257
- Zhou, K. Z., ve Wu, F. (2010). "Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation", *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.
- Zimmerman, J. (2008). "Refining the definition of entrepreneurship", Ph-D Thesis, Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, California.
- Zinn, J. S., Spector, W. D., Weimer, D. L., ve Mukamel, D. B. (2008). "Strategic Orientation And Nursing Home Response To Public Reporting Of Quality Measures: An Application Of The Miles And Snow Typology", *Health Services Research*, 43(2), 598-615.
- Ziedonis, R. H. (2004). "Don 't Fence Me in: Fragmented Markets for Technology and The Patent Acquisition Strategies of Firms", *Management Science*, 50(6), 804-820.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [1] Meriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competitive> Erişim tarihi:10.10.2019

- [2] Rekabet Derneği (2016) <http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm>. (E.T: 19.10.2019).
- [3] TDK, (2019). <https://www.tdk.gov.tr/> (E.T. 11.09.2019).
- [4] Rekabet Kanunu (2016) <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/4054-Sayili-Kanun> (E.T:19.10.2019).
- [5] Inspretiy, (2020). <https://smallbusinessadvocate.com/motivational-minutes/the-entrepreneurial-jungle--br--or-how-to-spot-an-entrepreneur-20> (E.T. 03.05.2020).



ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

1. **Eğitim Durumunuz** : İlköğretim Lise Lisans Ön Lisans Yüksek Lisans
 Doktora
2. **Yaşınız** :
3. **Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
4. **Çalışma Süreniz** : (yıl)
5. **Medeni haliniz** : Evli Bekar
6. **Çalıştığınız kurum** : Kamu Özel

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE
	Maddeler					
1	Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz	1	2	3	4	5
2	Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz	1	2	3	4	5
3	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz	1	2	3	4	5
4	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz	1	2	3	4	5
5	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz	1	2	3	4	5
6	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz	1	2	3	4	5
7	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	1	2	3	4	5
8	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz	1	2	3	4	5
9	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	1	2	3	4	5
10	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	1	2	3	4	5
11	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz	1	2	3	4	5
12	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz	1	2	3	4	5
13	Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz	1	2	3	4	5
14	Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz	1	2	3	4	5
15	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz	1	2	3	4	5
16	Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz	1	2	3	4	5
17	Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım.	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımı hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kendi fikirleri için inisiyatif almalarını teşvik ederim	1	2	3	4	5
19	Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem	1	2	3	4	5
20	Hizmetlerimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
21	Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı yaratırım.	1	2	3	4	5
22	Çalışma arkadaşlarıma yeni ve radikal fikirler üretme konusunda destek olmam	1	2	3	4	5
23	İşletmemizin cirosu yüksektir.	1	2	3	4	5
24	İşletmemizin verimliliği yüksektir	1	2	3	4	5
25	İşletmemizin finansal performansı yüksektir	1	2	3	4	5
26	İşletmemizin karı ve pazar payı yüksektir	1	2	3	4	5
27	İşletmemiz çalışanları başarılıdır	1	2	3	4	5
28	İşletmemiz çalışanları yenilikçidir	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sıra Sayısı
28/06/2019	5	30

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Özgür Uğur ARIKAN'ın “Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi İşletmelerinde Bir Uygulama” konu başlıklı tez araştırmasına ilişkin başvuru görüşüldü.

Yapılan incelemeler sonucunda hazırlanan araştırmanın bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

	Prof. Dr. Nureddin ÇOLAK Başkan	
Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU Üye	Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN Başkan Yardımcısı	Prof. Dr. Aziz ERTUNÇ Üye
Prof. Dr. Yusuf ZEREN Üye	Prof. Dr. Süleyman TÜRKEKEL Üye	Prof. Dr. Erkin ERTEN Üye



MERSİN TARSUS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

Tarih .14.10.2020.....

Sayı 07-10-13078.....

Sayın Özgür Uğur ARIKAN

Toros Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora programında. Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN danışmanlığında yürütülen tez çalışmanıza istinaden *“Organizasyonların Örgütsel Performansının Arttırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü, Mersin Bölgesi İşletmelerinde Bir Uygulama”* konulu tez araştırması kapsamında Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan işletmelerle anket çalışması yapmak için izin talebiniz bulunmaktadır.

Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerimiz ile randevu alarak yukarıda belirtilen tez konusu kapsamında anket çalışması izin talebiniz uygundur.

Bilgilerimize rica eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Halil YILMAZ
Bölge Müdürü



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü
İntihal Programı Raporu

İŞLETME. ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 16/12/2020

Tez Başlığı: Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü, Mersin Bölgesi İşletmelerinde Bir Uygulama.

Yukarıda Başlığı Gösterilen Tez Çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 177 sayfalık kısmına ilişkin, 16/12/2020 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 1 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı

: Özgür Uğur ARIKAN

İmzası

: Tarih: 16/12/2020

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

: Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası

: Tarih: 16/12/2020

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 .sayfa)

ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ ARTTIRILMASINDA REKABET STRATEJİLERİNİN ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ, MERSİN BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Gönderim Tarihi: 16-Ara-2020 11:20AM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 1476613705
Dosya adı: zg_r_U_ur_Ar_kan-Tez-16.12.2020.docx (1.72M)
Kelime sayısı: 50643
Karakter sayısı: 359051

ORGANİZASYONLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ ARTTIRILMASINDA REKABET STRATEJİLERİNİN ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ, MERSİN BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

ORJİNALLİK RAPORU

% 1	% 0	% 0	% 1
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
----------	---	------------

Alıntılan çıkart

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

< %1