

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK
YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI
ÜZERİNDE ETKİSİ VE PAZAR YÖNELİMİNİN ARACI
ROLÜ: EGE İHRACATÇI BİRLİKLERİ ÜYESİ
FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nusret Erhan MUTLU

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK
YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI
ÜZERİNDE ETKİSİ VE PAZAR YÖNELİMİNİN ARACI
ROLÜ: EGE İHRACATÇI BİRLİKLERİ ÜYESİ
FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nusret Erhan MUTLU

Öğrenci No:
130781021

OrcID: 0000-0002-2939-2875

Danışman:
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum **“İşletmelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerinde Etkisi ve Pazar Yöneliminin Aracı Rolü: Ege İhracatçı Birlikleri Üyesi Firmalar Üzerinde Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Nusret Erhan MUTLU

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi* Doktora öğrencisi **130781021** no'lu **Nusret Erhan MUTLU** ' nun hazırladığı “**İşletmelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerinde Etkisi ve Pazar Yöneliminin Aracı Rolü: Ege İhracatçı Birlikleri Üyesi Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca **21.09.2020 günü saat 14:00’de** Microsoft Teams programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ** ' ne **OYBİRLİĞİ** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Oya ERDİL (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)		
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN (Üye) (Düzce Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Nusret Erhan MUTLU
Danışman : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi / Stratejik Yönetim
Anahtar Kelimeler : Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Girişimcilik,
Yenilikçilik, Pazar Yönelimi, Kaynak Tabanlı Yaklaşım

ÖZ

İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİSİ VE PAZAR YÖNELİMİNİN ARACI ROLÜ: EGE İHRACATÇI BİRLİKLERİ ÜYESİ FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın amacı, Ege İhracatçı Birlikleri (E.İ.B.)'nin kayıtlı ve faal üyesi olan ihracatçı işletmelerin Yenilikçilik ve Girişimcilik yeteneklerini ölçerek, bu yeteneklerin işletme performansının iki temel boyutu mali ve büyüme performansları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca, sahadan elde edilen ampirik bulguları, Kaynak Tabanlı Yaklaşım teorisinde öngörülen sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne dair literatür bilgileri ile bir araya getirerek stratejik karar alma sürecinde işletme yöneticilerine rehberlik etmektir.

Araştırma 2019 yılında Ege İhracatçı Birlikleri (E.İ.B.)'nin kayıtlı ve faal üyesi olan 669 işletme üzerinde uygulanmıştır. Anketimiz araştırma kapsamındaki firmalara Ege İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği tarafından e-posta yoluyla dağıtılmış ve ayrıca bazı firmalara yüz yüze görüşme ile ulaşılmış olup, sonuçta 312 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Toplanan veriler, SPSS programı kullanarak test edilmiştir. Araştırma sonucunda, yenilikçilik yeteneğinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olmadığı, girişimcilik yeteneğinin işletmenin hem mali hem de büyüme performansları üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Pazar yönelimi, mali performans üzerinde doğrudan ve olumlu etki yaratırken, büyüme performansı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmemiştir. Ayrıca, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneklerinin, pazar yönelimi üzerinden işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki yarattığını savunan hipotezimiz ise kısmen desteklenmiştir.

Name and Surname : Nusret Erhan MUTLU
Supervisor : Assoc. Prof. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Ph.D. 2020
Major : Business Administration / Strategic Management
Key Words : Sustainable Competitive Advantage, Entrepreneurship,
Innovation, Market Orientation, Resource Based View

ABSTRACT

THE EFFECTS OF FIRMS' ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION CAPABILITIES ON FIRM PERFORMANCE AND THE MEDIATOR ROLE OF MARKET ORIENTATION: A RESEARCH OVER THE MEMBERS OF AEGEAN EXPORTERS ASSOCIATION

The main purpose of this study is to measure the entrepreneurship and innovation capabilities of the firms who are the registered and active members of the Aegean Exports Association and to research how and at which level these capabilities effect the financial and growth performance of the firms. Also, the empirical data obtained under our survey is combined with the literature information about the Resource Based View theory which will be a guide to company managers in their strategic decision making process.

The research was conducted in 2019 on 669 registered and active members of Aegean Exporters Association. The questionnaire is distributed to member companies by e-mail under the supervision of the Aegean Exportes Association General Secretary. Also, some companies are visited directly by making face-to-face interviews. As a result 312 returns are collected. The collected data is tested using SPSS statistics program. The results of this survey showed that; innovation capability of firms has no direct and positive effect on firm performance. Entrepreneurship capability has a direct and positive effect on both financial and growth performance of the firm. Market Orientation as an independent variable, has a direct and positive effect over financial performance but does not have any effects over the growth performance. As a mediator variable, our hypothesis which claims that innovation and entrepreneurship capabilities has a direct and positive effect on firm performance over the market orientation is partially accepted.

Doktora Tezimi,

Değerli Bilim Adamı

Sevgili Babam

Prof. Dr. FİKRET MUTLU 'ya

İthaf Ediyorum.

TEŞEKKÜR

1995 senesinde A.B.D’de yüksek lisans eğitimimi tamamladıktan ve ardından 20 sene iş dünyasında yöneticilik ve girişimcilik yaptıktan sonra, “okula dönüş” pek kolay olmadı. Öğrenciliğe dönüş ve sonrasında doktora eğitim sürecim boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen, T.C Beykent Üniversitesi’nin tüm öğretim üyelerine ve idari personeline teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Doktora programına başvurum sırasında mülâkat aşamasında tanıştığımız ve daha sonra tez danışmanım olan, sahip olduğu tüm bilgi ve tecrübeyi paylaşmaktan çekinmeyen, idari ve akademik konularda yardımlarını esirgemeyen, olumlu, nazik ve samimi tavırları ile moral veren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ’a ve ayrıca tez izleme komitemde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Oya ERDİL ve Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL’ a destekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Anket çalışması sırasında firmalarla iletişim kurulması konusunda yardım ve desteklerinden ötürü Ege İhracatçılar Birliği – Genel Sekreterliği’ne teşekkür ederim.

İnsanlık tarihi boyunca, bilimsel yöntemle çalışarak doğayı ve evreni anlamamızı sağlayan, bilimsel bilginin ışığı ile bilgisizliğin karanlığını dağıtan ve insanlığın yolunu aydınlatan tüm bilim insanlarına teşekkürlerimi sunarım.

“Bilim Hayattaki Tek Gerçek Rehberdir” diyerek bilimsel çalışmaları teşvik eden ve Türk Milleti’ne çağdaş uygarlığın yolunu açan Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK ’ e minnet ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TEŞEKKÜR

TABLOLAR DİZİNİ v

ŞEKİLLER DİZİNİ vi

KISALTMALAR vii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM BİLİMİ AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

- 1.1. Sürdürülebilirlik Kavramının Tanımı 8
- 1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihsel Gelişimi 11
- 1.3. Stratejik Yönetim Açısından Sürdürülebilirliğin Önemi 15

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

- 2.1. Sürdürülebilirlik ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisi..... 21
- 2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü..... 23
- 2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü'nün Kaynakları 26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ

- 3.1. Rekabet – Strateji – Rekabet Stratejisi Kavramları..... 30
- 3.2. Stratejik Rekabet Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi 33
 - 3.2.1. Endüstri Temelli Yaklaşım..... 34
 - 3.2.2. Michael Porter - Beş Güç Modeli..... 36
 - 3.2.2.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 38
 - 3.2.2.2. Potansiyel Rakipler (Yeni Girişimler) 39
 - 3.2.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü 41
 - 3.2.2.4. Pazardaki Mevcut Rakipler Arasında Rekabetin Yoğunluğu 42
 - 3.2.2.5. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi..... 43
 - 3.2.2.6. Beş Güç Modeli ile Kurumsal Planlama İlişkisi..... 44

3.2.2.7. Beş Güç Modeli ile Mikro Ekonomi İlişkisi.....	45
3.2.3. Kaynak Tabanlı Yaklaşım	47
3.3. Rekabet Stratejileri.....	52
3.3.1. Michael Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri	53
3.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	54
3.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	57
3.3.1.3. Odaklanma Stratejisi.....	58
3.3.2. Miles ve Snow Rekabet Strateji Tipolojisi	60
3.3.2.1. Savunmacı Rekabet Stratejisi (Savunmacılar).....	61
3.3.2.2. Atılgan Rekabet Stratejileri	62
3.3.2.3. Analizci Rekabet Stratejileri (Analizciler)	63
3.3.2.4. Tepkici Rekabet Stratejileri (Tepkiciler)	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK, GİRİŞİMCİLİK, PAZAR YÖNELİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI

4.1. İnovasyon (Yenilikçilik)	65
4.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı.....	65
4.1.2. İşletme Yönetimi Açısından İnovasyonun Amacı.....	69
4.1.3. İnovasyon Stratejileri.....	71
4.1.4. İnovasyonun Türleri:	72
4.1.4.1. Ürün Yeniliği	72
4.1.4.2. Süreç Yeniliği	73
4.1.4.3. Örgütsel Yenilik.....	74
4.1.4.4. Pazarlama Yeniliği.....	74
4.1.5. Yenilik Süreçleri İle İlgili Modeller	74
4.1.5.1. Doğrusal Modeller	75
4.1.5.2. Doğrusal Olmayan Modeller	77
4.1.6. İnovasyon (Yenilik) Türlerinin Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar	79
4.1.7. İnovasyon ve Stratejik Rekabet Üstünlüğü	81
4.2. Girişimcilik Yeteneği	82
4.2.1. Girişimcilik kavramı ve bazı ilgili kavramların Tanımı	82
4.2.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi.....	85

4.2.3. Joseph Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım Teorisi	88
4.2.4. Girişimcilik Türlerinin Sınıflandırılması.....	90
4.2.4.1. Bağımsız Girişimcilik	90
4.2.4.2. İç Girişimcilik	90
4.2.4.3. Kurumsal Girişimcilik	92
4.2.4.4. Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimcilik)	92
4.2.4.5. Teknik Girişimcilik.....	93
4.2.4.6. Girişimci Girişimciliği.....	93
4.2.4.7. Çevreci Girişimcilik.....	94
4.2.4.8. Stratejist Girişimcilik.....	94
4.2.4.9. Taktik Girişimcilik.....	95
4.2.5. Girişimciliği Etkileyen Faktörler açısından Girişimci Türleri	95
4.3. Pazar Yönelimi.....	96
4.3.1. Pazar Yönelimi Kavramının Tanımı	97
4.3.2. Pazar Yönlülüğün Temelleri.....	99
4.3.2.1. Bilginin Oluşumu.....	99
4.3.2.2. Bilginin Yayılımı	100
4.3.2.3. Hızlı Tepki Verme	100
4.3.3. Pazar Odaklılık kavramı üzerine Yaklaşımlar.....	100
4.3.3.1. Shapiro ' nun (1988) Pazar Odaklılık Yaklaşımı.....	100
4.3.3.2. Narver ve Slater'in (1990) Pazar Odaklılık Yaklaşımı.....	101
4.3.3.3. Ruekert' in (1992) Pazar Odaklılık Yaklaşımı	102
4.3.3.4. Kohli ve Jaworski'nin (1993) Pazar Odaklılık Yaklaşımı.....	103
4.3.3.5. Desahpande, Farley ve Webster ' in (1993) Pazar Odaklılık Yaklaşımı	104
4.3.3.6. Lado, Olivares ve Rivera' nın (1996) Pazar Odaklılık Yaklaşımı.	105
4.4. İşletme Performansı	106
4.4.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramlarının Tanımı.....	106
4.4.2. İşletme Performansının Boyutları.....	108
4.4.3. Performans Ölçüm Sistemleri.....	108
4.4.4. Başarılı bir Performans Ölçüm Sisteminin Özellikleri.....	110
4.4.5. Nicel Performans	112
4.4.6. Nitel Performans.....	112

4.4.7. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü SRÜ'nün İşletme Performansı Üzerine Etkileri	113
4.4.8. Yenilik Performansı.....	114

BEŞİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı	116
5.2. Araştırma Modeli	116
5.3. Hipotez Geliştirme	118
5.3.1. İnovasyon Yeteneği İşletme Performansı İlişkisi.....	118
5.3.2. Girişimcilik Yeteneği İşletme Performansı İlişkisi	120
5.3.3. Pazar Yönelimi İşletme Performansı İlişkisi	122
5.3.4. Yenilik ve Girişimcilik Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinde Pazar Yönelimi Yeteneğinin Aracı Rolü	123
5.4. Araştırma Yöntemi.....	124
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	124
5.6. Anakütle ve Örneklem Seçimi	126
5.7. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması.....	130
5.8. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları	133
5.9. Verilerin Analizi.....	134
5.9.1. Demografik Özellikler.....	134
5.9.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	138
5.9.3. Keşifsel Faktör Analizi.....	141
5.9.4. Korelasyon Analizi.....	144
5.9.5. Regresyon Analizi	146
5.9.6. Araştırma Sonuçlarına göre Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	151
SONUÇ	152
KAYNAKÇA.....	161
EKLER	179
Ek 1: Anket Formu	179

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları	125
Tablo 2: $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	129
Tablo 3 : Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu	135
Tablo 4: Güvenilirlik Tablosu.....	139
Tablo 5: Değişkenler için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Testi Tablosu..	140
Tablo 6: SPSS - Keşifsel Faktör Analizi Tablosu.....	143
Tablo 7: SPSS - Korelasyon Analizi Değerleri.....	145
Tablo 8: Bağımsız Değişkenlerin Mali Performans üzerindeki etkileri	148
Tablo 9: Bağımsız Değişkenlerin Büyüme Performansı Üzerindeki Etkileri.....	149
Tablo 10: Yenilikçilik ve Girişimcilik Bağımsız Değişkenlerinin Bağımlı Değişken İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri.....	150
Tablo 11: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durum Tablosu	151

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No.

Şekil 1: Michael Porter'ın Beş Güç Modeli	37
Şekil 2 : Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Endüstri Çekiciliği Modellerinin SWOT Analizi ile ilişkisi	47
Şekil 3: Kaynak Tabanlı Yaklaşım ile öngörülen VRIO Kriterleri.....	51
Şekil 4 : Michael Porter - Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli	54
Şekil 5 : Değer Yaratıcı İnovasyon.....	66
Şekil 6 : Doğrusal Yenilik Modelleri : Piyasa Çekmesi (Market Pull) ve Teknoloji İtmesi (Technology Push) İnovasyon modellerinin şematik gösterimi	77
Şekil 7 : Abernathy ve Clark (1985) İnovasyon Diyagramı.....	80
Şekil 8 : İşletme içi Performans Kategorileri	115
Şekil 9 : Araştırma Modeli / Şematik Çizim	117

KISALTMALAR

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
AVE	: Average Variance Extruded (Çıkarılmış Ortalama Varyans)
BM	: Birleşmiş Milletler
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
EFA	: Explanatory Factor Analysis
EİB	: Ege İhracatçı Birlikleri
ETY	: Endüstri Temelli Yaklaşım
FTY	: Fırsat Tabanlı Yaklaşım
GRI	: Global Reporting Initiative / Küresel Raporlama Girişimi
KFA	: Keşifsel Faktör Analizi
KTY	: Kaynak Tabanlı Yaklaşım
KMO	: Kaiser Maier Olkins
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MIT	: Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
OECD	: İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PDMA	: Ürün Geliştirme ve Yönetim Birliği
RBV	: Resouce Based View
RÜ	: Rekabet Üstünlüğü
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
S.P.S.S.	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
SRÜ	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

SWOT	: Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats
TOFAŞ	: Türk Otomobil Fabrikaları Anonim Şirketi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği
UBTYS	: Ulusal Bilim Teknoloji Yenilik Stratejisi
UDDİB	: Uzun Dönemde Daha İyi Performans
UNDP	: United Nations Develepment Plan
UNCED	: Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri

GİRİŞ

Çalışmanın temeli tüm sosyal bilim disiplinlerinde olduğu gibi belirli araştırma soruları üzerine kuruludur. Birinci ve temel araştırma sorusu: *“Neden bazı işletmeler diğer rakip işletmelerden daha üstün ve başarılıdır ?”* Bu temel soru ile bağlantılı olarak ikinci araştırma sorusu, *“Başarılı işletmeler diğer rakiplerine göre sahip oldukları üstünlükleri uzun dönemde nasıl sürdürebilmektedir ?”* Üçüncü araştırma sorusu ise; *“Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)’nün kaynaklarını işletme dışı etkenlerde mi, yoksa işletme içi faktörlerde mi aramak gerekir ?”* Bu üç araştırma sorusu tezin araştırma modelinin temelini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı : Stratejik yönetimin amacı; bir işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırarak, işletme performansını arttırmak ve elde edilen üstünlüğü uzun vadede sürdürebilmektir. Bu nedenle, *“Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)*, stratejik yönetim konusunda üzerinde çok tartışılan, önemli kavramlardan biridir. Zira SRÜ kavramı, günümüzün modern stratejik yönetim düşüncesinin temelini yansıtmaktadır. Modern stratejik yönetim düşüncesinin temeli ise, bir işletmenin diğer rakiplerine karşı SRÜ elde etmesini sağlamak ve uzun dönem işletme performansını arttırmaktır.

Sosyal bilimler alanında birçok konuda olduğu gibi, yukarıda ifade edilen soruların da kesin ve net bir cevabı olmamakla beraber, Stratejik Yönetim Bilimi alanındaki araştırmalar Rekabet Üstünlüğü (RÜ) ile ilgili iki temel etkeni öne çıkartmaktadır. Bunlar, RÜ elde edilmesi açısından, işletme kaynak ve yeteneklerinin önemi ve hiçbir rekabet üstünlüğünün sonsuza kadar sürdürülemeyeceği gerçeğine dayanarak, elde edilen üstünlüğün *“sürdürülebilirliği”* konusudur.

Çalışmanın amacı, işletme kaynak ve yeteneklerinin SRÜ elde etmek açısından önemini savunan Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY) teorisinden yola çıkarak, küreselleşen dünyada rekabet eden işletmeler için çok önemli hale gelen yenilikçilik ve girişimcilik yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Buna ilave olarak, araştırma modeline aracı değişken olarak önemli bir işletme yeteneği olan Pazar Yönelimi de dâhil edilmiştir. Araştırmanın amacı, Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) üyesi firmaların bu yeteneklerinin ölçümlenerek, işletme performansının iki farklı boyutu olan Mali Performans ve Büyüme Performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu tez çalışması, sahadan elde edilen deneye dayalı bulguları literatür bilgileri ile bir araya getirerek literatürde mevcut bilgi

birikimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bağımsız ve aracı değişkenler olarak ele alınan bazı işletme yeteneklerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında detaylı bilgiler sunarak, stratejik karar alma sürecinde işletme yönetimine rehberlik edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Kapsamı: Ege İhracatçı Birlikleri (EİB)’nin üyesi ihracata dönük üretim yapan işletmelerin, faaliyet gösterdikleri küresel rekabet ortamında, Kaynak Tabanlı Yaklaşım teorisinden yola çıkarak, Yenilikçilik ve Girişimcilik yeteneklerinin bir sürdürülebilir rekabet aracı olarak İşletme Performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması üzerine yoğunlaşmaktadır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler 312 adet firmanın üst düzey yöneticilerinden alınan anket verilerine dayanmaktadır. Ege Bölgesinde faaliyet gösteren ve Ege İhracatçı Birlikleri’nin kayıtlı ve faal üyesi olan firmalar, araştırmanın Ana Kütlesi olarak belirlenmiştir. Ana Kütle toplam Popülasyonu 669 firma olup, örneklem büyüklüğünün %95 Güven Seviyesinde 245 adet, %98 Güven Seviyesinde 300 adet ve %99 Güven Seviyesine ulaşmak için 334 adet olması gerektiği hesaplanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan firmaların Yenilikçilik ve Girişimcilik Yetenekleri ile araştırmanın aracı değişkeni olarak belirlenen Pazar Yöneliminin firma performansı üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan bir araştırma yapılmıştır. Veri toplama tamamen Ege İhracatçı Birlikleri’nin kayıtlı ve faal üyesi olan ve Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir.

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ), esasen Rekabet Üstünlüğü (RÜ) kavramının “sürdürülebilir” hale getirilmesidir. SRÜ, temel kavram olan RÜ kavramını bütünleyen bir kavramdır. Stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenler açısından, son zamanlarda, RÜ’nün elde edilmesi yöntemlerinden daha çok, elde edilen RÜ’nün uzun dönem sürdürülmesi konusu üzerinde çalışılmıştır. Sürdürülebilirliği olmayan bir üstünlüğü elde etmeye çalışmanın, ya da elde etmiş olmanın işletme yönetimi açısından hiçbir değeri yoktur. Hatta, Yalın Yönetim ilkesine göre böylesi bir çaba sadece israftır. Diğer bir yandan, SRÜ kavramı birçok yayında sıklıkla kullanılmasına rağmen, bu kavramın tanımını sadeleştirerek, iş insanları ve işletme yönetimi öğrencilerinin açık ve net şekilde anlayabilmelerini sağlayacak girişimler çok fazla yoktur. “Sürdürülebilirlik” kavramının stratejik yönetim bilimi açısından tam olarak ne anlama geldiği de çok açık değildir.

Bu nedenle bu çalışmanın birinci bölümü “Sürdürülebilirlik” kavramına ayrılmış, ikinci bölümde de SRÜ konusunun kavramsal çerçevesine yer verilmiştir.

80’li yıllardan itibaren, stratejik yönetim alanındaki yazarlar, SRÜ’nün kapsamını sıklıkla ekonomi teorilerine dayandırmışlardır. Ekonomi teorileri incelendiğinde, işletmelerde RÜ elde edilmesi üzerine fazlaca bir anlaşmazlık yok iken, esas görüş ayrılığının RÜ’nün sürdürülebilmesi konusunda olduğu görülmektedir. Bu durum SRÜ’nün ekonomik temelleri konusunda karışıklığa yol açmaktadır. Literatürdeki bu eksikliğin fark edilmesi sebebi ile üçüncü bölüm Rekabet Stratejilerine ayrılmış olup, SRÜ kavramına etki eden ekonomi ve yönetim bilimleri kapsamındaki çeşitli rekabet teorilerine yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, bu tezin araştırma modelini oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile aracı değişkenlerin kavramsal çerçevesi yer almaktadır.

İşletmeler, Rekabet Üstünlüğü (RÜ) elde etmek için bir takım rekabet stratejileri geliştirmek zorundadır. Hiçbir üstünlük sonsuza kadar sürdürülemeyeceğine göre, işletmelerin “yenilik” yapmak zorunda oldukları ve değişen pazar koşullarında “girişimcilik” yeteneklerini sürekli aktif tutmak zorunda oldukları ortadadır. İşte bu nedenle, çalışmanın araştırma modeline, işletmelerde SRÜ sağlama aracı olarak Yenilikçilik ve Girişimcilik Yetenekleri bağımsız değişkenler olarak dâhil edilmiştir.

Rekabet Üstünlüğü (RÜ)’nün rakipler üzerindeki etkisini zamanla kaybetmeden, uzun dönemde uygulanabilmesi, SRÜ kavramı altında incelenmektedir. RÜ’nün zamanla yok olup gitmemesi için Penrose (1959)’dan bu yana uzun yıllar içinde birçok rekabet stratejileri geliştirilmiştir. Bu nedenle, tezin teorik bölümünde Rekabet Üstünlüğü ve Rekabet Stratejilerinin tarihsel gelişimine özel bir bölüm ayrılmıştır.

İşletmelerin RÜ kaynaklarının araştırılması ve SRÜ kaynaklarını anlamak, stratejik yönetimde önemli bir alan haline gelmiştir. Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY), firmaların rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine yönelik kullanılacak temel kaynakların, değerli ve kopyalanması güç özellikler taşıması ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, sadece rakipler ile eşleşebilecek bir rekabet seviyesi elde edebilmek için değil, aynı zamanda sektörel performans ortalamalarını aşacak üstün bir rekabet anlayışı aranmalıdır. Bu çalışmada, Yenilikçilik ve Girişimcilik Yeteneklerinin etkisine ek olarak, Pazar yönlülük yeteneğinin aracı değişken olarak İşletme Performansı üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

Pazar Yönlülük, işletmeler açısından, müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan çağdaş pazarlama anlayışını temsil etmektedir. Eski dönemlerde uygulanan ve pazardaki ihtiyaçları çok fazla dikkate almayan modellerin etkili olmadığı zamanla anlaşılmıştır. Günümüzde çağdaş pazarlama tanımlamasında, pazardaki alıcıların bugün ve gelecekteki istek ve beklentileri işletmenin pazarlama stratejilerinin temelini teşkil etmektedir. Bu anlayışa göre, pazardaki alıcıların beklentileri, sadece pazarlama stratejilerinin değil, genel anlamda tüm işletme politikaları ve uzun dönem stratejilerinin odak noktasını teşkil etmektedir. Pazar Yönlülük, SRÜ elde edilebilmesi için kazanılması gereken bir işletme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma, pazar yönlülük yeteneğinin işletme performansı üzerindeki doğrudan ve aracı etkilerini araştıran bir model sunmaktadır.

KTY literatürü, firma kaynakları ve firma başarısı arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir korelasyon olduğunu göstermekte ve üstün performans elde eden başarılı firmaların RÜ sağlayan değerli kaynaklara sahip olduğunu doğrulamaktadır. Şirketlerin hayatta kalabilmek için rekabet üstünlüğü sağlayacak daha etkili yollara ihtiyaç duyduğu rekabet yoğun piyasalarda bu durum oldukça önem kazanmaktadır. Bu nedenle, hem teorik hem pratik uygulamada, işletme kaynak ve yetenekleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek oldukça önemlidir.

İnovasyon, firmalar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, araştırma merkezleri ve devlet düzenlemeleri gibi birçok oyuncuyu içeren oldukça karmaşık ve doğrusal olmayan bir süreçtir. Bununla birlikte, inovasyonun avantajlarını elde etmek için belirli organizasyonel kaynak ve yeteneklere ihtiyaç vardır. Pazarlama bakış açısından kaynaklar, işletmelerin işlevselliğini sürdürmek ve değer yaratma stratejilerini ortaya koymak adına kullanılabilen tüm fiziksel ve fiziksel olmayan özelliklerin toplamıdır. İnovasyon, çok yönlülük gösterdiğinden, inovasyon performansı farklı ortamlarda aynı olmayabilir.

Rekabet üstünlüğünün KTY bakış açısı ile incelenmesi, iç organizasyon kaynaklarının uygulanması yoluyla rekabet üstünlüğünü arttırmak için kavramsal bir kılavuz olarak kullanılabilmesi açısından çok önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi : Veri toplama yöntem ve aracı olarak konu ile ilgili literatürde en çok kabul gören ölçeklerin derlenip uyarlanması ile bir anket oluşturulmuştur. Anket beş ayrı bölüm halinde 69 adet sorudan oluşmaktadır. Bu

bölümler; Demografik Bölüm, Yenilikçilik, Girişimcilik, Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı şeklinde belirlenmiştir. Anket formu Google Documents üzerinden hazırlanmış ve firmalara e-posta yoluyla anket linki gönderilerek elektronik ortamda cevaplamaları istenmiştir. Anket formu anketi cevaplamaya başlayan kişinin her bir soruyu mutlaka cevaplamak zorunda olduğu şekilde tasarlanmıştır. Bir soru cevaplanmadığı veya boş bırakıldığı takdirde, anket uyarı vererek bir sonraki bölüme ilerleme imkânı verilmemiştir.

Ankette, özellikle sosyal bilimler araştırmalarında daha tutarlı sonuçlar elde etmeye yardımcı olduğu bilinen 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette kullanılan 7’li Likert ölçek değerleri, ilk 4 bölüm için (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kararsızım, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, İşletme Performansı Bölümünde ise, yöneticilerin son üç yıl içinde işletmelerinin finansal ve büyüme performansını sektördeki en yakın rakip işletmeye göre kıyaslayarak değerlendirmesi istenmiştir. 7’li likert ölçeğinde, performansımız 1) rakiplerimize göre çok düşük 2) rakiplerimize göre düşük 3) sektörel ortalamanın altında 4) sektör ortalaması ile aynı 5) sektörel ortalamanın üstünde 6) rakiplerimize göre yüksek 7) rakiplerimize göre çok yüksek şeklindeki seçenekler arasından bir seçim yaparak değerlendirme yapılması istenmiştir.

Oluşturulan anket formu Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) Genel Sekreterliği ile yapılan görüşmeler neticesinde, firmalara doğrudan EİB Genel Sekreterliği’nin yayınladığı bir duyuru şeklinde gönderilmiştir. Buna ilave olarak ankete katılımı arttırmak amacıyla, ilk duyurudan 15 gün sonra tekrar bir hatırlatma duyurusu yayınlanmıştır. Buna ek olarak, firma yöneticileri ile telefon görüşmeleri yoluyla temas sağlanarak ankete dair gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca, bazı firmalar ziyaret edilerek anket formu elden teslim edilmiş ve firma yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler de yapılmıştır.

Hipotezler: Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri, aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H1 : Yenilikçilik Yeteneği İşletme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H1/A : Yenilikçilik Yeteneği İşletmenin Mali Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H1/B : Yenilikçilik Yeteneği İşletmenin Büyüme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H2 : Girişimcilik Yeteneği İşletme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H2/A : Girişimcilik Yeteneği İşletmenin Mali Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H2/B : Girişimcilik Yeteneği İşletmenin Büyüme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H3 : Pazar Yönelimi İşletme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H3/A : Pazar Yönelimi İşletmenin Mali Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H3/B : Pazar Yönelimi İşletmenin Büyüme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H4 : Yenilikçilik ve Girişimcilik Yetenekleri Pazar Yönelimi üzerinden İşletme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

Çalışmanın Kısıtları : Yoğun bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan bu doktora tezinin doğal olarak bazı kısıtlamaları da bulunmaktadır. Her ne kadar Ege Bölgesi başta tekstil sektörü olmak üzere yaşı meyve ve sebze, kuru meyveler, baharat, mermer gibi sektörlerdeki potansiyeli açısından Türkiye'nin önemli bir ihracat bölgesi olsa da, daha güvenilir sonuçlar elde etmek için ülkemizin ihracata dönük üretim yapan diğer bölgelerinden toplanacak daha kapsamlı veriler ile daha somut bulgular elde edilebilir. Daha fazla sektörü içine alan daha geniş bir coğrafi kapsama alanı ve buna bağlı olarak daha geniş bir örneklem sayısı üzerinde yapılacak araştırmalar bu çalışmayı daha fazla genellenebilir sonuçlara ulaştırabilir. Diğer bir kısıt ise, araştırmanın veri toplama süresi ile ilgilidir. Doktora eğitimi süresi ile sınırlı olmayan bir araştırma süresinin daha uzun bir zamana yayılması halinde, daha fazla firmadan veriler toplanarak daha rasyonel sonuçlar elde edilebilir. Diğer yandan, hazırlanan anket çalışması araştırma kapsamındaki firmalara Ege İhracatçıları Birlikleri himayesinde dağıtılmış olmasına rağmen, bilimsel açıdan anlamlı sonuçlar verecek, yüksek bir güven seviyesi sağlayacak geri dönüş sayısını elde etmek hiç kolay olmamaktadır. Firmalar, özellikle işletme performansı ile ilgili soruları ticari sır olarak gördüğünden anketi yarım bırakabilmektedir. Firmaların anketi tamamlamasını sağlamak, çok yoğun bir çaba, zaman ve maliyet gerektirmektedir. Yine de, tüm kısıtlıklara rağmen, bu araştırma kapsamında elde edilen geri dönüş sayısı ile oldukça yüksek bir güven seviyesine ulaşıldığını da belirtmek gerekir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM BİLİMİ AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramının Tanımı

Sürdürülebilirlik kavramı interdisiplin bir kavram olması nedeniyle, tüm alanlar tarafından kabul gören tek bir ortak tanımlama halen kabul edilememiştir. Sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde farklı disiplinlerde birçok farklı tanımlama bulunduğu görülmektedir. Latince ve Latin kökenli dillerde “sustain” sözcüğüne karşılık gelen sürdürülebilirlik kavramının Türkçe yayınlarda en sık kullanılan anlamı “sürekli olma yeteneği” şeklindeki anlamıdır (Şen vd. 2018, 5).

Günümüzde küreselleşme sonucunda işletmeler için rekabet giderek artmaktadır. Bu zorlu rekabet ortamında çalışan işletmeler yalnızca günü kurtaran kararlar almak değil, mevcut olan kaynakları hem korumak ve hem de geliştirmek zorundadır. Bu durum sürdürülebilir kalkınma kavramının da temelini oluşturmaktadır (Aksu 2011, 4). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları çevre sorunlarının giderek arttığı son yıllarda en tartışmalı konulardan biridir. Sürdürülebilirlik kavramı, enerji, ekonomi ve çevre üçgeninin merkezinde bulunmakta, devletler, uluslararası örgütler, sosyal bilimler ve doğa bilimciler, politikacılar, ulusal ve uluslararası çevre örgütlerine kadar geniş bir alanda tartışılmaktadır. Sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısı nedeniyle kavram üzerine farklı alanlarda farklı yaklaşım ve tanımlar geliştirilmiştir. Çok boyutluluk nedeniyle kavramın içeriği üzerine anlaşmazlıklar da sürmektedir. Farklı alanlarda çalışan yazarlar, kendi alanlarında sürdürülebilirliğin ölçülmesine yönelik yaklaşımlar öne sürmekte, hedefler ortaya koymakta ve bu hedeflere ulaşılması için izlenecek farklı politikalar önermektedirler (Yeni 2014, 182).

Sürdürülebilirlik kavramı, genel anlamda, kaynakların tükenmesine sebep vermeyecek ve zarar vermeyecek şekilde kullanılmasını ifade eder. Günümüzde halen en kapsamlı olarak kabul edilen tanımlama, 1987 de Brutland Raporunda yapılan tanımlamadır. Bu tanıma göre; Sürdürülebilirlik, insan ihtiyaçlarının gelecek nesillere

kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini riske atmadan bugünkü ihtiyaçların karşılanabilmesidir (Demirkol 2020, 62).

Sürdürülebilirlik kavramı, net şekilde sınırlandırılmamış bir süre boyunca bir durumun korunmasını ifade eder. Sürdürülebilirlik birçok farklı alanın kendine özgü yönleriyle tanımlanabilmektedir. Sürdürülebilirlik; “var olmak”, “devam ettirmek”, “sürdürmek”, “katlanmak”, “temin etmek”, “desteklemek” gibi farklı anlamlarda kullanılmaktadırlar. Bu kavramlarla tanımlanmak istenen, bir sistem ya da yöntemin kendini sürdürebilme yeteneğidir. Konuya daha geniş bir açıdan bakıldığında, sürdürülebilirlik, bir şeyin varlığını devam ettirebilme becerisidir. O halde, bir ürün ya da bir faaliyet sürdürülebilir ise, yeniden tekrarlanabilir veya geri dönüşümü mümkün olabilir. Bu nedenle, günümüzde sürdürülebilirlik kavramına, hangi alanda ve ne amaçla kullanıldığına bağlı olarak çok farklı anlamlar yüklenebilmektedir (şen vd. 2018, 5).

Sürdürülebilirlik, ekoloji ve ekolojik sistemlerin işlevleri, süreçleri ve üretkenliğini gelecekte aynı şekilde koruyarak sürdürme yeteneği olarak algılanmaktadır. Bu bakış açısıyla, sürdürülebilirlik ancak doğal kaynakların kendini yenilenebilmelerine imkân verecek şekilde kullanılmasıyla sağlanabilir. Sosyal sürdürülebilirlik, bugünkü insan neslinin dünyadaki kaynakları, gelecek nesilleri de düşünerek, doğal kaynaklara zarar vermeden kullanması olarak ifade edilebilir. Ekonomi bilimi açısından sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma ile eş anlamlıdır ve üretimde yenilenebilir kaynaklara yönelerek, üretim faaliyetlerinin doğaya olan zararlı etkilerini azaltmak olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik, tüm yaşamsal faaliyetlerin içinde bulunan bir konu olduğundan birçok konuyla ilgili farklı anlamlar yüklenebilir. rnek olarak, sürdürülebilir şehirler, sürdürülebilir mimari, sürdürülebilir eğitim vb. gibi kullanımlar, sürdürülebilirlik konusunu tartışılan bir kavram haline getirmiştir. Günümüzde sürdürülebilirlik konusunun çoğunlukla ekonomik kavramlarla birlikte ele alınması, “sürdürülebilirlik” ve “sürdürülebilir kalkınma” kavramlarının eş anlamlı olarak algılanmasına sebep olmuştur (Yavuz 2010, 64-65).

Sürdürülebilirlik zerine ilk alışmalar Stanley Jevons, Thomas Robert Malthus gibi 18. ve 19. yüzyıl düşünürlerinde görülse de, “sürdürülebilir kalkınma” kavramının ortaya ıkışı 20. Yüzyılda ekonomik büyümenin yanı sıra doğal çevrenin ve

kaynakların da korunması gerektiğinin artık tüm dünyada önemli bir konu haline gelmesi ile birlikte olmuştur (Yeni 2014, 183).

“Güçlü sürdürülebilirlik” kavramı doğal sermaye üzerine önemli bir vurgulama yapmaktadır. Çünkü sürdürülebilirlik, hem hayatta kalmamız hem de sağlıklı yaşamamız açısından hayati öneme sahip bir konudur. Doğal sermayenin belli bir oranı ise tamamen kritik sermaye olarak adlandırılabilir ki, bu sermaye dünyada hayatın devamlılığı için çok gerekli ve önemli olan sermayedir. Bu sermayeye örnek olarak ozan tabakası, biyo-çeşitlilik, karbon döngüsü ve dünyanın diğer doğal varlıkları örnek gösterilebilir. Güçlü sürdürülebilirlik kavramı, en azından hayati öneme sahip olan kritik doğal sermayenin sabit kalarak korunması anlamına gelmektedir (Kula 1998, 154).

Ortak Geleceğimiz Brundtland Raporu, Birleşmiş Milletler Genel Sekreterinin teklif vermesi üzerine, yirmi ayrı ülkenin temsilcilerinden oluşan (WCED) Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nca hazırlanarak 1987 yılında BM Genel Kurulu’na sunulmuştur. Sürdürülebilirlik kavramının ilerleyen yıllarda sürekli değişim geçirmesinde BM - Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun hazırladığı Brundtland Raporu’nun önemli etkileri olmuştur. Brundtland Raporu ile doğal kaynakların korunması üzerinde yoğunlaşan sürdürülebilirlik kavramı, ilerleyen yıllarda yerini sürdürülebilir kalkınma kavramına bırakmıştır (Şen vd. 2018, 1).

Brundtland Komisyonu ‘sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmayı’ şu şekilde ifade etmektedir: “Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin de kendi kalkınma ihtiyaçlarını giderme yetilerini riske atmadan günümüz için kalkınmanın sağlanabilmesidir”. Brundtland Raporu’nda, giderek kötüleşen çevre problemleri nedeniyle, çevrenin korunması ile ekonomik büyüme arasındaki bağlantının kurulması ve ekonomik gelişmenin doğaya zarar vermeden “sürdürülebilir” olması, insanlığın tek çaresi olarak kabul edilmiştir. Brundtland Raporu, 20.yüzyılın başı ile sonu arasındaki farklılıklara dikkat çekerek; etkileri nesiller boyunca sürecek insan faaliyetlerinin, küresel düzeyde bütün çevreyi etkilediği belirtilmektedir (Bozlağan 2010, 1019-1020).

Brundtland Raporu (1987) ile birlikte sürdürülebilirlik, sürdürülebilir büyüme ve sürdürülebilir kalkınma kavramları üzerine çalışmalar hızlanmıştır. 1992’de Rio’da düzenlenen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED) Türkiye’nin de dahil olduğu 179 ülkenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Ülkelerin ekonomik, sosyal ve

çevresel faaliyetlerini yönetecek 27 kural yayınlanmıştır. Brundtland raporunda yayınlanan sürdürülebilir büyümenin farklı boyutları üç ana gruba ayırarak, Ekonomik, Sosyal ve Çevresel boyutlar olarak belirtilmiştir (Bakaoğlu 2010, 258).

1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Sürdürülebilirlik düşüncesinin ilk ortaya çıkışının Ortaçağ dönemine dayandığı ve hatta köklerinin antik Yunan mitolojisinde yeryüzü tanrıçası Gaia'da görüldüğü belirtilebilir. Mit'e göre; tanrıça Gaia, insanlar, hayvanlar ve var olan tüm canlıları yaratan ve koruyan bir tanrıçadır. Bütün canlıların varoluş kaynağı Tanrıça Gaia'dır ve tüm canlılar öldükten sonra tekrar Gaia'ya dönerler. Antik Yunan uygarlığında insanlar, ülkelerinde yaşanan siyasi olaylara göre, Gaia'nın ülke yöneticilerini cezalandırdığı veya ödüllendirdiğine inandılar. Bu inanışa göre de, ülkeyi yönetenler, Gaia'yı memnun edecek şekilde çok çalışmak zorunda idiler. Yapılacak her şey tanrıça Gaia'yı memnun etmeli ve ancak böylece ülkedeki insanlar rahat ve bolluk içinde yaşayabilirlerdi. Birçok yazar, sürdürülebilirlik düşüncesini antik Yunan Uygarlığına dayandırmakla birlikte, esasen, bu düşüncenin köklerinin antik Yunan'dan daha önce yaşamış birçok antik uygarlıkların kültürlerinden esinlenmeler içerdiği de söylenebilir (Bozlağan 2010, 1011).

Sürdürülebilirlik kavramı, 1970'li yıllarda anlam kazanmaya başlamış olsa dahi, "sürdürülebilir kalkınma" düşüncesinin geçmişini çok daha eski tarihlere dayandıran yazarlar da bulunmaktadır. Bu düşüncenin ilk kez 18. yüzyıl sonu 19. yüzyıl başında Almanya'nın Baden Bölgesi'nde Kara Ormanların yok oluşunu önlemek ve doğal kaynakları korumak amacıyla çıkarılan yasalarda yer aldığı öne sürülmüştür (Aksu 2011, 5). Sürdürülebilirlik kavramının tarihsel gelişim süreci içinde özellikle yenilenebilir doğal kaynakları koruma üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik aslında çok yeni bir kavram değildir ve kökleri 18. Yüzyıl tarım alanındaki çalışmalarda görülmektedir. Sürdürülebilirlik düşüncesinin 19. yüzyıl başlarında literatürde yer almaya başladığı söylenebilir (Kula 1998, 151).

Klasik kalkınma teorilerinin genel bakış açısı ekonominin niceliksel boyutlarına odaklanırken, çevresel kaynaklar ve toplumsal değerler üzerinde hiç durulmamıştır. Özellikle dünyada giderek artan sanayileşme ile birlikte, kalkınmanın tanımı olarak üretilen mal ve hizmetin miktarı önem kazanmıştır. Ancak, dünyada hızla artan insan

sayısı ve buna bağılı artan ihtiyaçlar sonucu, doğal kaynakların tüketimi de hızla artırmıştır. Bu nedenle ekonomik kalkınma, doğal kaynakların tüketimi ve kaynakların korunması konuları ile doğrudan bağlantılı olmaktadır. Bu durum; “kalkınmanın sürdürülebilirliği” veya sürdürülebilir kalkınma konusunu tartışılan önemli bir konu haline getirmiştir (Aksu 2011, 5).

Sürdürülebilirlik kavramının işletme yönetimi alanındaki karşılığı “kurumsal sürdürülebilirlik” kavramıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelere ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların kurumsal yönetim amaç ve hedefleri ile birlikte işletme faaliyetlerine entegre edilerek ve risklerin yönetilmesidir. Sektörel, ölkeler hatta küresel çapta sürdürülebilirlik açısından, işletmeler bazında sürdürülebilirliğin sağlanması önemli bir koşuldur. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, işletmeler açısından büyümeye dayalı klasik yönetim anlayışına çevre duyarlılığını ve kaynakların etkin kullanımını da ekleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda finansal büyüme ve kar maksimizasyonuna ek olarak, işletmelerin sosyal adalet, çevresel koruma ve ekonomik kalkınma gibi sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek sosyal amaçları da benimsemesi gerekir (Şahin ve ankaya 2018, 18).

“Zayıf Sürdürülebilirlik” düşüncesi, genel anlamda insanlığın refahının doğaya, insan tarafından üretilen maddelere, insan kaynaklarına ve bilgi birikimine şeklinde üç çeşit sermayeye dayandığını öne sürer. Doğaya ve doğal kaynakların korunması gerekliliğine önem vermeyen ve günümüzde artık geçerli olmayan bu görüşe göre, belirtilen üç kaynaktan bir tanesinin zayıflaması halinde diğer kaynaklar onun yerini alabilir veya zayıflayan kaynağı yeniden inşa edebilirler (Bozlağan 2010, 1013-1014).

“Sürdürülebilir Gelişme” düşüncesi, zaten uzun süredir tarım, ormancılık ve balıkçılık gibi birçok alanda mevcut iken, ekonomik aktiviteler anlamında ortaya çıkması aslında bir zaman meselesi haline gelmiş ve artık bu konu üzerinde çok çalışılan kapsamlı bir literatür haline gelmiştir. Boulding (1978)’e göre, linear ekonomi modeli, topraktan maddeleri alarak ürünlere çevirmiş, onları tüketicilere dağıtmış ve fakat bu arada üretim çıktılarını da havaya ve okyanuslara atmıştır ki, bu durum elbetteki sürdürülebilir değildir. Bu modelde ısrarcı olmak, gelecek jenerasyonlar için çok büyük bir yıkım olacaktır (Kula 1998, 152).

“Ekolojik Sürdürülebilirlik” düşüncesi, 60’lı yıllarda kalkınmacı politikaların yol açtığı çevresel sorunlar neticesinde 70’li yıllarda başlayan çevre hareketinin

sonucudur. Kalkınmacı politikalar ekonomik kalkınma amacı ile yapılan her eylemi meşru görüyor ve çevreye verilen zararları sorgulamıyordu. Kalkınmacı görüşe göre, çevre sorunları önemli konular değildir. Bu görüş, “tepki ve tedavi” stratejisi olarak çevre literatüründe yerini almıştır. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) de yapılan bir araştırmada ekonomik gelişme ve kalkınmaya dönük faaliyetler ile çevre arasında önemli bir ilişki bulunduğunu ortaya koyarak, dünyanın geleceği hakkında olumsuz bir beklenti ortaya koymuştur. MIT de yapılan bu araştırmanın sonuçları 1972 yılında “Limits to Growth” (Ekonomik Büyümenin Sınırları) adıyla bir kitap halinde yayınlanmıştır. Mevcut kalkınma politikalarının devam etmesi halinde, yaşanacak çevre sorunları nedeniyle insanlığın yok olma tehdidi ile karşı karşıya kalabileceği vurgulanmıştır (Bozlağan 2010, 1015-1016).

“Limits to Growth” (Ekonomik Büyümenin Sınırları) kitabının yayınlanmasının ardından birçok devlet kamuoyu baskısı nedeniyle göstermelik olarak çevre sorunlarına yönelik sözde önlemler açıklamış, fakat gerçek anlamda küresel çevre sorunlarına duyarsız kalınmıştır. Sonraki yıllarda çevreye duyarlılık hareketi yavaşlamış, “Limits to Growth” tartışmasına katılan çeşitli yazarlar çevre sorunlarını küçümseyen yaklaşımlarda bulunmuşlardır.. “Limits to Growth” da ileri sürülen görüşleri eleştirenler, gelişen teknolojinin ve yeniliklerin çevre sorunlarına çözüm olacağını savunmuştur. Bu dönemde dünya devletleri daha önce benimsedikleri çevre önlemlerinin uygulanmasını ihmal etmişlerdir (Yeni 2014, 184).

Doğal kaynakların süratle tükenmekte olduğu ve doğanın taşıma kapasitenin sınırları anlaşıldıktan sonra, sürdürülebilir kalkınma açısından doğal kaynakların önemli bir mesele olduğu da anlaşılmıştır. 1972 senesinde yayınlanan Büyümenin Sınırları Raporu ve Stockholm Çevre Konferansı ile başlayan süreç, Akdeniz Eylem Planı, Brundtland Raporu, Kyoto Protokolü, BM Kalkınma Zirvesi, Rio Konferansı, Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi gibi girişimlerle devam etmiştir (Aksu 2011, 29).

Sürdürülebilirliğin Ekonomik boyutu, özellikle yeni iş ve gelir imkânları yaratarak, işsizliğin önlenmesi kapasitesidir. Brundland Raporu'nda özellikle vurgulandığı üzere sürdürülebilirlik, “gelecek kuşakların da ihtiyaçlarını karşılayacak olanakları yaratmak” şeklinde tanımlanmıştır. Sürdürülebilirliğin Ekonomik boyutu, işletmelerde maddi olmayan kaynakların yönetim biçimi, işletmelerin ekonomik performansı ve genel anlamda ekonomik duruma etkisi, işletmelerin üretim

faaliyetlerinin topluma ve çevreye etkilerinin yönetim politikaları gibi konular üzerinde durmaktadır. Sürdürülebilirliğin Ekonomik boyutu, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak sermaye çeşitlerinin de en etkin ve en verimli şekilde yönetilmesine kılavuz olmaktadır. İşletmelerin sadece maddi sermaye değil maddi olmayan sermayelerini de en verimli ve etkin bir şekilde kullanmaları önemlidir (Demirkol 2020, 63).

BM Gelişme Programı'na göre; Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Küresel anlamda yoksulluğu ortadan kaldırmak, dünyayı ve doğal kaynakları korumak ve tüm dünya insanların bu kaynaklardan yararlanabileceği barış ve refah ortamını sağlamak üzere yapılmış bir evrensel eylem çağrısıdır. 2016 yılında açıklanan Birleşmiş Milletler Gelişim Programı BMGP - United Nations Development Plan (UNDP)'ye göre, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, gelecek 15 yıl boyunca BMGP finansmanı ve politikalarına ve rehberlik edecektir. BMGP (UNDP), dünya üzerinde 170 ülkedeki çalışmaları ile Sürdürülebilir Kalkınma amaçlarını uygulamaya çalışmaktadır. UNDP Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ayrıca, küresel anlamda barış ve adalet, ekonomik eşitsizlik, inovasyon, iklim değişikliği, sürdürülebilir tüketim, gibi konuları da içermektedir. UNDP'nin tüm amaçları birbiriyle ilişkilidir ve bir amaçta başarılı olmanın yolu, sorunları bütünsel olarak birlikte ele almaktır. (BM Gelişim Programı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları UNDP 2020).

Sürdürülebilir Gelişme kavramının, Brundtland Raporu'nun özü ekonomik büyümeye çok önem veren ve en yüksek büyüme oranlarını hedefleyen yönetim politikalarına karşılık bir tepki olarak nitelendirilebilir. Ayrıca, ekonomik açıdan daha kırılgan insanların yaşam koşullarının gözetilmesi, kaynakların tüketilmeyerek gelecek yıllarda kullanımına imkân verilmesi, SG kavramının bir başka boyutudur. Sürdürülebilir Gelişme Kavramı, ekonomik kalkınmaya farklı bir açılım getirerek, sadece miktar olarak değil kaliteli büyümeye de önemli kabul etmektedir (Bozlağan 2010, 1020).

"Sürdürülebilir Kalkınma" kavramı, Uluslararası Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği'nin (International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources) 1980 yılında hazırladığı Dünya Koruma Stratejisi (World Conservation Strategy) adlı rapora dayanır. Ancak kavramın geniş bir kullanım alanı bulması Dünya

Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nu (1987) “Ortak Geleceğimiz” Brutland Raporuyla olmuştur (Yeni 2014, 185).

1.3. Stratejik Yönetim Açısından Sürdürülebilirliğin Önemi

Sürdürülebilirlik kavramı, birçok alanda çok sık kullanılmasına rağmen, işletme yönetimi alanında kabul gören ortak bir tanımlaması bulunmamaktadır. İşletme yöneticileri, bir işletmenin faaliyetlerinin çevreye karşı sorumlu olacak şekilde uygulama ve süreçleri içermesi gerektiği ve “sürdürülebilir” uygulamaların işletmelerin tüm faaliyetlerinde bulunması gerektiği konusunda ortak görüş belirtmektedir. Bu uygulamalar, üretimde, tedarikçilerin seçiminde, hizmetin sağlanmasında, paketlenme ve ürünün dağıtımında dikkate alınmaktadır. Sürdürülebilirlik, sadece çevrecilikten daha fazla anlam taşır ve bu anlam ekonomik, sosyal ve doğal kaynaklarımız tehlikeye atılmadan yaşamak ve çalışmaktır. İş dünyasında sürdürülebilirlik, işletmelerin kar hedeflerine ulaşmak için harcadığı emek kadar, doğal kaynaklar için de planlı bir emek harcamasıdır. İşletmeler artık kendi ihtiyaçları ve çevrenin ihtiyaçları arasındaki dengeye odaklanmaktadır. İşletme Yönetimi açısından sürdürülebilirlik, uzun vadeli değer yaratabilmek hedefiyle kurumsal yönetim prensipleri ile birlikte sosyal, ekonomik ve çevresel unsurların işletmenin faaliyetlerine ve kararlarına adapte edilmesi yoluyla risklerin yönetilmesidir (Demirkol 2020, 62-63).

Küresel ticaretin sonucu olarak artan rekabette, rekabet üstünlüğü olan işletmeler diğer işletmeleri pazardan silebilmektedir. Zira küresel rekabette bir işletmenin sunduğu düşük fiyat, yüksek ürün kalitesi, bir süre sonra sektördeki diğer işletmeler için bir standart olmaktadır. Bu kadar güçlü bir rekabet ortamında çalışan işletmeler, rekabet üstünlüğüne sahip olan diğer işletmelerle rekabet edemezlerse, pazar paylarını tamamen kaybedeceklerdir. Küresel rekabet ortamında, pazar paylarını korumak ve artırmak isteyen işletmeler mutlaka rekabette üstünlük elde etmek ve bu üstünlüklerin sürdürebilmek zorundadırlar (Güzeltik 1999, 40).

Sürdürülebilirlik konusunda toplumsal bilinç arttıkça işletme paydaşlarının da işletmelerden beklentileri de yükselmeye başlamıştır. İşletmelerin üretim faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmaları önemli bir konu haline gelmiştir. Mc. Kinsey and Co. tarafından yapılan anketlerde müşterilerin çevre bilinci arttıkça

birçok ülkede hisseleri halka arz edilmiş şirketlerin düzenli olarak çevre raporları düzenleyerek kamuoyuna sundukları görülmektedir (Yavuz 2010, 68).

Son yıllarda işletmelerde sürdürülebilirlik politikalarının anlaşılmasının, işletmenin ekonomik performansı açısından esas öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ekonomik açıdan sürdürülebilirlik, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerinin sonuçlarını ve bu sonuçların tüm paydaşlara etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çevresel açıdan sürdürülebilirlik, bir işletmenin faaliyetlerinin doğal kaynaklar üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Çevresel sürdürülebilirlik, üretim faaliyetlerinden kaynaklı girdi ve çıktılarla ilgili olarak sürdürülebilirlik performansını açıklar. Ayrıca, çevre açısından sürdürülebilirlik biyolojik çeşitlilik, çevreye uyum ve çevresel harcama ile ürün ve hizmetlerin etkileri gibi çeşitli performansları içerir. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ise bir kuruluşun faaliyet gösterdiği sosyal sistemler üzerindeki etkisiyle ilgilidir. İşletmelerin sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının ve bunlara ilişkin göstergelerinin bütünsel olarak değerlendirilmesidir (Ecer 2019, 375).

Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik şeklinde üç temel konuyu içerir. Elkington (1997) ortaya koyduğu “Triple Bottom Line” kavramı ile geleneksel anlamda işletme mali performansına ilave olarak sosyal ve çevre performans da eklenerek kapsam genişletilmiştir. “Triple Bottom Line” görüşüne göre, bu üç temel konudan bir tanesinin ihmal edilmesi tüm işletme operasyonlarını tehlikeye atar. Esas amaç uzun vadede işletmelerin ekonomik, çevre ve toplumsal açılardan paydaşlarına ve topluma yarar sağlamasıdır (Aras ve Sarıoğlu 2015, 23).

Günümüzde modern işletmelerin sürdürülebilirlik kriteri olarak mali tabloların yanı sıra, ekonomik, toplumsal ve çevre konularındaki faaliyetlerini de kamuoyuna sunan raporlara “*entegre raporlama*” denilmektedir. Entegre raporlama ile tüm işletme faaliyetlerinin mali verilerle ilişkisi kurularak, işletme değerinin bulunması amaçlanır. Entegre raporlamada, işletmenin mali raporları ile birlikte kurumsal sosyal sorumluluk raporu ve sürdürülebilirlik raporuna yer verilerek işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi nasıl etkilediğine dair detaylı bilgiler verilmektedir (Gencoğlu ve Aytaç 2016, 52).

2007 yılında yapılan bir araştırmada, tüketicilerin çevre koruma konusunda şirketlere güveninin düştüğü ve şirketlerin kar elde etme çabalarının, çevre için yaratılan fayda ile uyumlu olması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir. 1980’li yılların sonundan itibaren hisseleri borsada işlem gören şirketlerin düzenli yayınladıkları mali raporlardan ayrıca, çevre ve toplum yararına geliştirdikleri sürdürülebilirlik politikalarını da halka sundukları görülmektedir. Önümüzdeki dönemde işletmelerin çevreye ve topluma karşı sorumlulukları çerçevesinde faaliyetlerini aynen mali tabloları gibi düzenli olarak raporlamak zorunda kalacakları kaçınılmaz görünmekte, işletme bünyesinde sürdürülebilirlik faaliyetlerini kontrol ve organize etmek üzere özel sürdürülebilirlik departmanları açılacağı öngörülmektedir (Yavuz 2010, 69).

Sürdürülebilirlik raporlaması uygulamaları konusunda ülkeler ve sektörler arasında farklılıklar görülmektedir. İngiltere, Amerika, Avustralya gibi gelişmiş ülkelerde sürdürülebilirlik raporları kapsamında personel sayıları, maaşlar, kariyer gelişimi eğitim politikaları gibi nitelikli bilgiler verilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde, rapor hazırlayan işletme sayısı daha azdır. Gelişmekte olan ülkelerdeki sorun, sürdürülebilirlik konularının kamuoyuna açıklanmasını zorunlu kılan yasal eksiklikler, işletme faaliyetlerinin çevresel etkilerini ölçerek, bu etkilerin maliyetlerini hesaplayacak yetkili ve bilgili uzmanların eksikliği ve tüm bu çabaların işletme sahipleri/ortakları tarafından gereksiz masraf olarak görülmesidir (Şahin ve Çankaya, 2018, 19).

80’li yıllardan itibaren önem kazanan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve önceleri çevre koruma raporları ile başlayan ve sonra uluslararası standartlara bağlanan sürdürülebilirlik raporları, ekonomik, toplumsal ve iklimsel krizlerin sıkça yaşanması sonucu önem kazanmıştır. Sürdürülebilirlik raporları, Hollanda merkezli (GRI) Global Reporting Initiative tarafından çok net bir takım standartlara ve ölçülere bağlanmıştır. 2000’li yıllarda sürekli geliştirilen sürdürülebilirlik raporlama standartları (Sustainability Reporting Guidelines), 2015 yılında dördüncü kez güncellenerek son şeklini almıştır (Gençoğlu ve Aytaç 2016, 53).

İşletmeler, üretim faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlarını sürdürülebilirlik raporları ile paydaşlara ve kamuoyuna sunmaktadırlar. Sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması ve sunumu Türkiye’de ve birçok ülkede

gönüllülük esasına dayalıdır. Sürdürülebilir kalkınma hedefleyen işletmeler ve ülkeler sürdürülebilirlik performanslarını da incelemek durumundadır. Birçok borsada sürdürülebilirlik endeksleri kullanılmaktadır. Ancak sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketler dışındaki şirketler de, kamuoyunun büyük önem verdiği sürdürülebilirlik performanslarını ölçmelidir. Sürdürülebilir katma değerın hesaplanması, şirketlerin sürdürülebilirlik performansını ölçen bir yaklaşımdır. Sürdürülebilir katma değer yaklaşımı, işletme kaynakların etkin kullanımı ve fırsat maliyetine odaklanmaktadır. “Sürdürülebilir katma değer” işletmenin çevrede ve sosyal açıdan yarattığı ilave değerlerin maddi açıdan karşılığıdır. Sürdürülebilir katma değerın ölçümü ile şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetleri, yatırımlarının performansı ve kaynakların kullanımının etkinliğini ölçülür (Aracı ve Yüksel 2016, 799).

Sürdürülebilirlik raporları, şirketlerin ilişki içinde olduğu tüm paydaşlarına ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerin durumunu sunar. Sürdürülebilirlik raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporu ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Finansal olmayan bir raporlama türü olan sürdürülebilirlik raporu, işletmenin örgütsel performansı hakkında paydaşlara açıklama yapma sorumluluğudur ve işletmelerin daha yüksek bir düzeyde hesap verebilirlik seviyesine ulaştığını gösterir. Ekonomik, sosyal ve çevre performansı hakkında nicelik ve nitelik bilgiler içeren Sürdürülebilirlik raporlarını hazırlayan şirketlerin bu raporları yayınlaması isteğe bağlıdır. Gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilirlik raporlarına farkındalık sınırlıdır. Ülkemizde ise bazı şirketler sürdürülebilirlik raporlarını Küresel Raporlama Girişimi (GRI - Global Reporting Initiative) raporlama kurallarına uygun şekilde hazırlayarak yayınlamaya başlamıştır, ancak bu şirketlerin sayısının orantısız olarak çok az olduğu söylenebilir (Ecer 2019, 367).

Sürdürülebilirlik raporları, mali performansı çok yüksek olan bir firmanın, çevresine ve sosyal yaşama ne derece uyum sağladığı, riskler ve fırsatları ne şekilde yönettiğini incelemek için önemli bir araç kabul edilmektedir. Fakat yatırımcı açısından sürdürülebilirlik raporları bilgileri ile mali performans ve firma değeri ilişkisi tam olarak anlaşılmadığından, sürdürülebilirlik raporları yatırımcı beklentilerini yeterince karşılamamaktadır. Bu durumun sonucu olarak ortaya çıkan entegre raporlama, yatırımcıların daha geniş ve bütünsel olarak bilgilendirilmesi amaçlanmıştır (Gençoğlu ve Aytaç 2016, 54).

Ülkemizin önemli sanayi kuruluşlarından birisi olan KOÇ grubuna bağlı TOFAŞ işletmesinin “Sürdürülebilirlik” çalışmaları Türkiye’deki “kurumsal sürdürülebilirlik” uygulamalarına iyi bir örnek olarak verilebilir. TOFAŞ sürdürülebilirlik çalışmalarını toplum, çevre ve ekonomik boyutları ile değerlendirmektedir. Tofaş’ın kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları özeti, mevcut olanı daha iyi yapmak olup, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Politikası”, sürdürülebilir bir gelecek stratejisine uygun iş modelleri geliştirerek, “Hayat Yenilenmektir” felsefesine dayanmaktadır. Tofaş’ın Kurumsal Sürdürülebilirlik Politikası, Tofaş’ın tüm paydaşlarına olan sorumluluklarını düşünerek hazırlanmakta, paydaşlarla bir değer zinciri oluşturulmasına yönelik, “sürdürülebilirlik” yaklaşımı bütünsel bir yaklaşımla ele alınmaktadır. TOFAŞ Kurumsal Sürdürülebilirlik Politikası firmanın resmi internet sitesinde aşağıda şekilde açıklanmıştır.

- Etkin risk yönetimi ile iş süreçleri sürekli iyileştirmek
- İş güvenliğinde sıfır kaza ilkesi
- Üretimin verimliliği ve işletme performansını artırmak
- Çalışanları aktif katılıma özendirerek açık iletişim ortamı sağlamak,
- Enerjiyi verimli kullanmak, doğal kaynakları korumak
- İklim değişikliği konusunda paydaşların bilincini artırmak
- Sürdürülebilir bir çevre yönetimi politikası izlemek
- Bilgi güvenliği ve iş sürekliliğini sağlamak
- Ulusal ve uluslararası mevzuatlara uymak
- Paydaşlarıyla ilişkileri şeffaf biçimde yönetmek
- Müşteri memnuniyetinde süreklilik
- Tedarikçileri sürdürülebilirlik uygulamalarına göre geliştirmek
- Sürdürülebilir çevre politikasını şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşmak
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini paydaşlarına sunmak
- Kurumsal Yönetim İlkelerini Şirket kültürü olarak benimsemek

(TOFAŞ – Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş - Resmi internet sitesi tofas.com.tr/Surdurulebilirlik/Politikalar/Pages/KurumsalSurdurulebilirlik.aspx erişim tarihi: 07.06.2020)

Yalın Üretim metodu sürdürülebilirlik açısından önemli bir boyut taşımaktadır. Küresel rekabet ortamındaki firmalar faaliyetlerini çok daha rekabetçi anlayışla

yapmak zorundadır. Bu durumun aslında işletme için bir tehdit değil, işletmelerin değişen çevre koşullarına karşılık, sürdürülebilir ve rekabetçi çözümler üreterek uyum sağlamaları için mecburiyet yaratan bir fırsat olarak görülmesi gerekmektedir.

Günümüz iş ortamında işletmeler işlevlerini geliştirmeye yönelik eylemler aramak ve uygulamaya yönelik ihtiyaçları gidermek zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler için, kaliteyi yükseltmek, israfın azaltmak ve kaynakların israfını azaltarak -verimliliğin arttırılmasına önem vermektedirler. Dolayısıyla üretimin daha verimli olması, maliyetlerin düşürülmesi, atıkların azaltılması ve bu ifadelerin sürdürülebilir olması için yalın üretime yönelmişlerdir (Demirkol 2020, 59).



İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

2.1. Sürdürülebilirlik ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisi

Sürdürmek sözcüğü Türkçe sözlükte “bir şeyin olmasını sağlamak veya varlığını devam ettirmek” anlamındadır (TDK sözlük www.tdk.gov.tr erişim: 08.06.2020). Sürdürülebilirlik yaratmak, sadece ticari işletmeler için değil, her organizasyon için oldukça önemli bir hedef ve odak noktası olmaktadır. Firmanın rakipler tarafından aynı anda uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uyguladığı ve diğer firmaların bu stratejinin faydalarını çoğaltamadığı durumlarda, sürekli bir rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır. Fakat esas mesele, bu avantajı uzun dönemde sürdürebilmektir.

Rekabet Üstünlüğü (RÜ), salt organizasyon performansı ile ilgili değildir. Rekabet üstünlüğü kavramı, belirli bir endüstri ortamında rakipler karşısında zaman içinde yok olmayan “sürdürülebilir bir üstünlük” sağlamak ile mümkün olmaktadır. Rekabet avantajı olan firma, rakip firma veya firmalar tarafından yürütülmeyen bir strateji izlemektedir. Firmanın rekabet üstünlüğü ile uyguladığı strateji, alternatif farklılaşma stratejisinin sağlayıcılarına ürün ve / veya hizmet özelliklerinde bazı yakınlıklarla bir ürün veya hizmet sunumunda maliyetlerde azalma fırsatı sunar (Newbert 2008, 768).

Alternatif olarak, firma, üretim maliyeti veya geniş bir pazar segmentinde hizmet sunumunda düşük maliyetli sağlayıcılara biraz yakın olmakla birlikte, üstün niteliklere sahip bir ürün ve / veya hizmet ile pazar fırsatlarından yararlanma yeteneğine sahip olabilir. Hem düşük maliyet hem de farklılaşma stratejileri dar bir pazar segmentinde izlenebilir ve buna sırasıyla maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmaktadır. M. Porter’ın 1985 yılında yayınlanan Rekabetçi Strateji (Competitive Strategy) kitabındaki bakış açısına göre, bu senaryo, genel pozisyonda uzlaşmacı seçimler yapmak isteyen firmalarla rekabet eden en iyi endüstri performansı için bir reçete değildir. Porter (1985), net bir genel pozisyona sahip firmalara kıyasla “ortada sıkışıp kalmış” firmalar için performans zayıflığı kanıtının, yavaş bir sektör büyüme oranına sahip olgun bir endüstride ortaya çıkma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Burada, “ortada sıkışıp kalmış” firmalar, geçmişte sağlıklı bir endüstri büyüme oranıyla taşımış

olabilecekleri zayıf gebe kaldıkları konumlandırma stratejilerine maruz kalmaya eğilimlidirler. Porter'a göre, bir sektördeki bir firmanın rekabet avantajına ulaşması, aynı zamanda piyasadaki rakip firmalardan gelen tehditleri etkisiz hale getirebilmesi ve net bir genel pozisyon oluşturmak ve sürdürmek için önemli bir rol oynamaktadır (Porter 1985).

Rekabet üstünlüğü (RÜ) elde edebilmek için işletmelerin birtakım faktörleri bünyesinde bulundurması gereklidir. Bu faktörler, temel ve tamamlayıcı faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Papatya 2003, 23-26).

Rekabet üstünlüğü (RÜ)'nün temel faktörleri: Değer üretimi, Yaratıcılık, Ar-Ge şeklinde sıralanabilir (Papatya 2003, 23):

Rekabet üstünlüğü (RÜ)'nün tamamlayıcı faktörleri: Verimlilik, Maliyet avantajı için ölçek ekonomileri, Bilişim teknolojileri, Bütünleştirilmiş değerler, Çevresel koruma sorumluluğu İletişim ve iletişim ağları, Kaliteli ürünler ve pazarlama, İnovasyon, Etkinlik ve etkililik, İşyeri çalışma koşulları kalitesini artırma, Sürdürülebilirlik ve kaynakların verimli kullanımı, Farklılaştırma, İşletme çevresinin incelenmesi, Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için yeni trendleri takip etmek, Yeniliği yaratmak, girişim ve iç girişimcilik, Yeni Yönetim Yaklaşımları, Yeni beceri ve yetenekler geliştirmek şeklinde sıralanabilir (Papatya 2003, 25).

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) kavramı stratejik yönetim alanında en sık kullanılan kavramdır. Ancak, onu açıkça tanımlama girişimleri oldukça sınırlı olmuştur. Dolayısıyla, sürdürülebilirliğin tam olarak ne anlama geldiği açık değildir (Seviçin 2009, 171). Coyne, SRÜ'yü üç kelimedenden meydana gelen ve zaten kendisini ifade ettiği için ayrıca bir tanımlama yapılmaya ihtiyaç olmayan bir kavram şeklinde ifade etmektedir. Coyne, bir işletmenin SRÜ'ye sahip olabilmesi için müşteriler (alıcılar) açısından işletmenin sunduğu ürünler ile rakip ürünler arasında bazı farklılıklar bulunması gerektiğini belirtmektedir. Coyne, söz konusu farklılığın, işletmenin sahip olduğu fakat rakiplerin sahip olmadığı bazı kaynaklar nedeniyle oluşması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, bu farklılığın pazarda için kritik öneme sahip bir takım ürün/dağıtım özelliklerinden kaynaklanması gerektiğini belirtmektedir (Coyne 1986, 54).

“Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)” stratejik yönetim alanı ve bu alan içinde özellikle rekabetçi strateji (competitive strategy) konusunda en çok kullanılan

kavramdır. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ), çağdaş stratejik yönetim düşüncesinin özü, “strateji temel olarak işletmenin uzun dönemli performansını arttırmayı amaçlar ve bunun için işletmenin SRÜ elde etmesi gerekir” düşüncesini yansıtmaktadır. SRÜ, Rekabet Üstünlüğü (RÜ)’nün var olması durumunu devam ettirmek anlamına gelir. Devam ettirmek ifadesi ise SRÜ kavramına bir zaman unsuru ekler. Ancak tam olarak ne kadar bir süre geçtiğinde sürekliliğin sağlanmış olacağı ise belli değildir. Fakat, işletme yönetiminde “uzun dönem” olarak kabul edilen bir süre olmalıdır. Elde edilen bir RÜ’nün uzun dönemde geçerli olup olmayacağının önceden bilinmesi zordur. Çünkü bugün için var olan bir RÜ sürekli değişime uğrayan bir çevrede etkisini kaybederek yok olabilir. Bu nedenle sürdürülebilirlik göreceli bir durumdur. Dolayısıyla, RÜ ve SRÜ arasındaki ayrım taklit edilme olasılığı ve zamana dayalı bir durumdur. Elde edilecek hiçbir RÜ’nün sonsuza kadar sürdürülebilirliğinin olmadığı bir gerçek olduğuna göre, işletmeler büyük çabalar harcayarak elde ettikleri rekabet üstünlüklerini zamanla, hatta bazen çok kısa zamanda tamamen yitirebilirler (Seviçin 2009 172-173).

Günümüzün dinamik ve rekabet yoğun iş dünyasında yaşamını sürdürmeye çalışan işletmeler için en önemli konu sahip oldukları üstünlüklerin “sürdürülebilirliği” konusudur. Sürdürülebilirliği olmayacak bir üstünlüğü elde etmeye çalışmanın, hatta elde etmiş olmanın stratejik yönetim açısından hiçbir değeri yoktur. Hatta, Yalın Yönetim (Lean Management) ilkesine göre böylesi bir çaba sadece israftır.

2.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Stratejik Yönetim literatüründe Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) ilk olarak Porter (1980) tarafından kullanılmıştır. Porter (1980), bir işletmenin uzun elde ettiği rekabet üstünlüğünü uzun süre koruyabilmesi için sahip olması gereken rekabet stratejileri temel çeşitlerini ele almıştır. Porter’a (1985) göre, SRÜ bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki rakipleri ve potansiyel tehditleri incelemesi ve Porter’ın jenerik stratejileri olarak bilinen maliyet lideri, farklı ürün ve belli bir kesime odaklanma stratejilerinden birine göre pozisyon alması ile gerçekleştirilir (Porter 1985, 4-5).

Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY) konusunda tanınan J.B.Barney'e göre, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ), bir firmanın pazarda mevcut ve pazara girmesi muhtemel rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek yeni bir stratejiyi uygulaması ve diğer rakiplerin bu yeni stratejinin faydalarını kolayca taklit edememesi ile ilgilidir (Barney 1991, 102). Williams'a göre, Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü SRÜ işletmenin sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin ve ürünlerin rakipler tarafından taklit edilemez olması durumudur. (Williams 1992, 29-30). Lynch ve Chaharbaghi'ye göre, SRÜ, işletmenin rekabet üstünlüğüne işletmenin sahip olduğu bazı özel kaynak ve yetenekler sebep olur ve bu kaynakların uzun dönemde korunması gerekir. SRÜ bir nihai varış noktası değil, uzun bir yolculuktur. SRÜ ancak bu uzun yolculuk yaşanmaya başladıktan sonra anlamlı olabilir, fakat birçok işletme için bu yolculuğa nereden başlamak gerektiği ise bir sorundur. Hızlı değişen dinamik ortamlarda, bu yolculuğun kendisi bile önceden tahmin edilemeyecek şekilde sürekli değişken bir yapıda olabilir. Sonuç olarak, yolculuğu tanımlayabilmek mücadelenin en önemli bölümüdür (Chaharbaghi ve Lynch 1999, 45).

Hall (1992), işletmelerin hedef pazarlarındaki müşterilerinin çoğunluğuna hitap eden özellikli ürün ve dağıtım sistemlerini sürekli olarak üretmeleri sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabileceğini ifade etmektedir (Hall 1992, 135). Hoffman (2000), SRÜ kavramını J.B.Barney'nin tanımına paralel şekilde, bir işletmeye diğer rakiplerde bulunmayan benzersiz bir değer yaratacak yönetim stratejilerinin varlığından doğan üstünlüklerin pazarda halen mevcut ve girmesi muhtemel rakipler tarafından taklit edilemediği üstün bir durum olarak tanımlamaktadır (Hoffman 2000, 1).

SRÜ'nün nasıl elde edileceği üzerine geliştirilmiş iki temel teori mevcuttur. SRÜ üzerine geliştirilen ilk model Porter (1980) ortaya konduğu, firmaların pazarda mevcut ve muhtemel rakiplerin ve rakiplerin benzer ürünlerinin tehdidine, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücüne karşı savunulabilir bir rekabet stratejisini savunan "endüstri temelli yaklaşımdır". Endüstri temelli yaklaşıma göre, SRÜ elde edilmesi konusunda işletme dışı etkenler belirleyicidir. İşletmelerin, SRÜ elde edebilmesi için öncelikle içinde faaliyet gösterdikleri pazara odaklanması, daha sonra pazarın mevcut yapısına yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Sönmez ve Kasımoğlu 2014, 69-70).

M.Porter (1980), firmanın faaliyet gösterdiği pazarın özelliklerinin incelenmesi sayesinde, firmanın sahip olduğu güçlü ve zayıf alanların belirlenmesi, rakiplere karşı savunma oluşturacak şekilde ve pazardaki mevcut rakiplerin zayıf noktalarının belirlenerek buna uygun bir strateji uygulanması sayesinde SRÜ elde edileceğini savunmaktadır (Porter 1980, 3-4). Michael Porter (1980) geliştirdiği jenerik rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaşma ve belli bir kesime odaklanma stratejileridir. Maliyet liderliği, işletmenin aynı pazarda mevcut rakiplerine göre kalite, hizmet konusunda ödün vermeden sadece üretim maliyetlerini düşürerek üretim yapmasıdır. Farklılaşma stratejisi, ürün ve hizmetlerin özelliklerinde olabileceği gibi, iş yapma süreçlerinde, satış, pazarlama ve dağıtım uygulamalarında rakiplerin uygulamalarından farklı olmaktır. Odaklanma stratejisi, faaliyet gösterilen pazarda sadece belli bir alıcı kesimin hedeflenmesidir. Odaklanma pozisyonu alan firmalar, pazarda mevcut bir alıcı kesimi seçerek, bu kesimin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünler ve hizmet sunmak için stratejiler geliştirirler (Porter 1980, 37-38).

SRÜ elde edilebilmesi için M.Porter'ın (1980) önerdiği üç temel jenerik stratejilerden birine pozisyon almayan / alamayan firmalar, stratejik kararsızlık (*stuck in the middle*) adı verilen bir zayıf rekabet gücüne sahip olacaklar ve buna bağlı olarak sektör ortalamasının altında düşük bir işletme performansına sahip olacaklardır (Porter 1980, 41-42). Day ve Wensley (1988) rekabet üstünlüğünün iki temel kaynağı olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar; üstün yetenekler ve üstün kaynaklardır. Buradan hareketle, SRÜ'ye sahip olan işletmeler, bu rekabet gücüne imkan veren bazı değerli kaynak ve yetenekleri geliştiren ve bu yetenekleri uzun dönem sürdüren işletmelerdir. Bu özellikteki kaynak ve yeteneklerin elde edilmesi bir işletme için hem zor hem de maliyetli bir süreçtir (Doğan 2017, 172).

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü SRÜ'nün nasıl elde edileceği üzerine geliştirilmiş olan diğer bir teori ise, ilk temelleri 1959 yılında E.Penrose tarafından savunulan, 1990'lı yıllarda J.B.Barney'nin geliştirerek öne çıkardığı, SRÜ'nün işletmelerin sahip olduğu değerli, kolayca taklit edilemeyen ve rakip ürünler tarafından ikame edilemez niteliklerde değerli kaynak ve yetenekler sayesinde elde edildiğini ortaya koyan Kaynak Temelli Yaklaşım KTY teoridir (Çakıcı vd. 2016, 17).

Rugman ve Verbeke (2002) Edith Penrose'un Kaynak Temelli Yaklaşım Teorisine katkılarını tartışmasına rağmen, Kor ve Mahoney (2004) Edith Penrose'un

Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY) Teorisinin geliştirilmesine olan katkılarının asla küçümsenemeyecek boyutlarda olduğunu, ve Penrose (1959)'un "*The Theory of the Growth of the Firm*" (Firmanın Büyüme Teorisi) ortaya koyduğu düşüncelerinin bugünkü modern KTY teorisi üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkileri olduğunu savunmaktadır (Kor ve Mahoney 2004, 183).

KTY, işletmelerin sahip olduğu öz kaynaklar ve yeteneklerin heterojenliği ve hareketsizliği üzerine iki varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayım, kaynakların heterojenliğine göre, işletmelerin verimli ve nadir bulunan değerli kaynaklara sahip olduğu ve farklı işletmelerinde farklı kaynaklara sahip olacağı varsayılmaktadır. Kaynakların hareketsizliği varsayımı ise, kaynakların elde edilmesinin kolay olmaması veya taklit edilmesi halinde ise maliyetinin yüksek olması ve bu değerli kaynaklara ancak az sayıda firmanın sahip olması nedeniyle değerli kaynaklara sahip olan işletmelerin de rakiplerde bulunmayan SRÜ elde edeceği kabul edilmektedir (Barney 1991, 112-113).

2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü'nün Kaynakları

Bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile bu işletmede geliştirilecek yeni fikirler, tecrübeler, firma yöneticileri ve girişimcilerin bilgileri arasında yakın bir ilişki vardır. Penrose (1959) firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) elde ederek verimli bir şekilde büyümesi üzerine çok etkili prensipler ortaya koymaktadır. Penrose (1959) eğer bir işletme sahip olduğu yetenekleri geliştirmek için sürekli olarak yatırım yaparsa, bu firmanın SRÜ elde etme şansı olacaktır (Kor ve Mahoney 2004, 184). İşletmelerin esas amacı kar maksimizasyonudur. Bu nedenle, bazı işletmelerin diğer rakiplerine göre nasıl daha başarılı oldukları ve rakiplerinden daha fazla kar elde ettikleri, hem işletme yöneticileri için, hem de işletme yönetimi alanında çalışan akademisyenler için önemli bir konudur. Roberts (2001) göre, taklitçilik iyi performansı normal bir düzeye çekebilir. Pazara giriş engelleri, yeni girişleri zorlaştırarak mevcut oyuncuların karlarını korur. Hareketlilik engelleri de, şirketlerin grup yapısı sayesinde elde ettikleri karlarını korumaya destek olur. İzolasyon mekanizmaları bir firmanın sahip olduğu rekabet üstünlüğünün rakipleri tarafından taklit edilmesini engelleyecek şekilde etki ederek firmanın genel kaynakları ve yetenekleri sayesinde elde edilen karlarını korumaktadır (Seviçin 2009, 177).

Kaynak ve yeteneklerin yönetimi için, kaynakları işletmenin temel hedeflerine ve amaçlarına bağlamak gerekir. Amaçların, kaynak ve yeteneklerin ölçülebilir göstergeleriyle desteklenmesi gerekir. Kaynak ve yeteneklerin güçlü olmasını belirleyen göstergeler; kalite, değişimlere hızla yanıt verme, fırsatlar ve çeşitli yenilik uygulamalarıdır. Kaynak ve Yeteneklerin işletme Stratejileri ile uyumlu olması: Kaynak ve yetenekler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, uygun stratejilerle uyumlu olması ve doğru bir rekabet ortamı içinde kullanılmaları halinde oluşturacaktır. Kaynak ve Yeteneklerin kullanılacağı doğru rotayı belirlemek: Rekabet üstünlüğünün geliştirilmesi, sadece yöneticilerin tecrübeye dayanan sezgileri ve iyi bir yönetimle değil, aynı zamanda büyük yatırıma da gereksinim duymaktadır (Doğan 2017, 172).

SRÜ üzerine birçok tartışma mevcut kaynak ve yeteneklerin korunması stratejileri üzerine odaklanır. SRÜ'nün boyutları; dayanıklılık hareketlilik ve taklit edilebilirliktir. Dayanıklılık, RÜ'nün ne kadar uzun bir süre devam ettirilebileceği ile ilgilidir ve rakiplerin SRÜ'nün dayandığı kaynak ve yetenekleri ne zaman taklit edebilecekleri ifade eder (Chaharbaghi ve Lynch 1999, 46). SRÜ rakiplerde bulunmayan farklılık yaratan yetenekler ile açıklanabilir. Farklılık yaratan bu yeteneklerin dayanağı ise copyright, know-how, marka ismi, patentler ve pazardaki itibar gibi maddi olmayan kaynaklardır. Maddi olmayan kaynakların, rakipler tarafından taklit edilmesi girişimlerinde ise yasal yollardan korunma imkanı firma yöneticilerine verir (Hall 1992, 135-136).

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü SRÜ'nün kaynakları konusunda çalışan yazarların farklı bakış açıları vardır. Literatürde mevcut önemli fikirler şu şekilde özetlenebilir: Porter'a (1985) göre, bir şirketin SRÜ elde edebilmesi için, rakip şirketlerin de aynı stratejileri taklit ederek, aynı politikaları uygulamasını engelleyecek bazı zorluklar olması gerekir. Rumelt (1984), Porter'in görüşüne paralel olarak, ancak sürdürülebilirliğin esas olarak kolayca taklit edilemeyecek nitelikteki işletme kaynaklarından kaynaklandığını belirtmektedir. Wernerfelt (1984), bir işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile işletme kaynakları arasında bir paralellik olduğunu öngörmektedir. Wernerfelt'e göre bir işletmenin kaynakları, rakip işletmelerin de aynı kaynakları kolayca elde edemeyeceği özellikler taşıyor ise SRÜ elde etmeye yarayacaktır. Bu nedenle, Wernerfelt'e göre, işletmelerin kaynak pozisyonlarını koruyabilecek engellere sahip olmaları gerekir (Seviçin 2009, 177-178).

SRÜ, işletmelerin bugünkü rekabet etme ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda gelecekteki rekabet ihtiyaçlarını da düşünmek üzerine kuruludur. Böyle bir süreç örgüt içinde bazı dinamik şartların gerçekleşmesine bağlıdır. SRÜ, kaynakların korunması esasına dayanmaktadır çünkü hiçbir işletme sonsuz kaynaklara sahip değildir. Bu gerçeğe dayanarak, mevcut kaynakların bilinçli bir yönetimle korunması gerekmektedir. Diğer yandan, SRÜ pazardaki ihtiyaçlarla ilgilidir ve işletmenin faaliyetleri pazardaki ihtiyaçlarla ilgili olmak zorundadır. SRÜ geleceğe odaklanmış olmalıdır, sadece günlük yönetim politikaları değil, uzun dönemde rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynakların geliştirilmesi üzerinde pozisyon almak gerekir (Chaharbaghi ve Lynch 1999, 49).

Aslında, hangi işletme davranışlarının, yetenek ve kaynaklarının SRÜ'ye sebep olduğu pazarlama stratejileri açısından en önemli konudur. Rekabet Üstünlüğü, rakipler tarafından aynı zaman diliminde uygulanması mümkün olmayan değer yaratan bir strategy ile elde edilebileceği gibi, aynı stratejinin rakiplerden daha üstün şekilde uygulanabilmesi yeteneği ile de elde edilebilir (Hoffman 2000, 1). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda yapılan çalışmalarda kaynak temelli yaklaşım teorisine dayanan çalışmaların çoğunlukla kavramsal çalışmalar olduğu, saha araştırmasına dayanan ampirik çalışmaların çoğunlukla endüstri temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınan çalışmalar olduğu görülmektedir (Çakıcı vd. 2016, 17).

Dierickx ve Cool (1989), taklitle engeller konusunda “kaynak stok birikimi” kavramını geliştirerek, bir işletmenin sahip olduğu kaynakları ticaret edilebilen ve ticaret edilemeyen kaynaklar şeklinde iki gruba ayırırlar. Barney (1991), bir işletmenin SRÜ elde edebilmesi için işletmenin kontrolünde bulunan stratejik kaynakların rakiplerden farklı olması ve bu kaynakların işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmaması nedeniyle, işletmeler arasındaki kaynak farkının kolayca giderilememesi sayesinde gerçekleşeceğini öne sürer (Seviçin 2009, 178).

Bir işletme açısından rekabet stratejisi; ürün seçimi, ürünü konumlandırma, ürün fiyatlandırma, üretim ve dağıtım stratejileri gibi çeşitli unsurların bileşimini içerir. Doğru bir pazarda ve doğru bir strateji ile rekabet bir işletme açısından yüksek işletme performansına sebep olacaktır. Ancak, bu başarı sadece belli bir süre devam ettirilebilir. Bu başarının ne kadar sürdürülebileceği, işletmenin kaynak ve yetenekleri ile ilgilidir. Rakipler tarafından kolayca kısa sürede kopyalanabilen bir üstünlük uzun

vadeli kârlılık sağlamayacaktır. Bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olabilmesi, işletmenin sahip olduğu kaynak veya yeteneklere dayanması gerekmektedir. Bir işletmenin faaliyetleri, rekabet şekli ve yeri gibi unsurlar rakipler tarafından kolay taklit edilebilir. Bu nedenle, nadir bulunan özgün kaynak ve yetenekler rakipler tarafından elde edilmesi zor olmakla birlikte, bu türden kaynaklar ve yetenekler rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getiren ve pazara yeni girişleri zorlaştıracak engeller yaratacaktır. Stratejik yönetimin esasına göre, SRÜ elde etmeye uygun nadir ve değerli kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesi ve kaynaklara dayalı SRÜ yaratacak stratejilerin ve rekabet alanlarının seçilmesi gerekmektedir (Doğan 2017, 170).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ

3.1. Rekabet – Strateji – Rekabet Stratejisi Kavramları

Strateji sözcüğünün etimolojik kökeni, Antik Yunan’da ordu anlamına gelen “stratos” ve yönetmek anlamına gelen “ago” sözcüklerinin birleşimine dayanır. Böylece, antik Yunancadaki “orduyu yönetmek” anlamına gelen “strategos” sözcüğü, günümüzde birçok farklı alanda kullanılan “*strateji*” sözcüğünün kökenini oluşturur. Sun Tzu, (M.Ö 490) yılında, strateji kavramının oluşması ve gelişmesine önemli katkılarda bulunmuş askeri bir komutandır. Sun Tzu, “Savaş Sanatı” isimli kitabında, düşmana karşı üstünlük elde ederek savaşı kazanmak için alınacak stratejik kararları anlatmaktadır. M.Ö 490 yılında yaşamış olan ve önemli bir lider olan Sun Tzu, savaşı kazanmak için beş temel unsur belirlemiştir. Sun Tzu’nun savaşı kazanmak için belirlediği stratejik prensipleri şu şekildedir (Aktan 2008, 5).

- Kesin ve net hedefler belirlemek
- Kaynakların iyi değerlendirilmesi
- Kendisinin ve düşmanın güçlü ve zayıf yönleri iyi değerlendirmek
- Tam bir lojistik destek imkânı geliştirmek
- Doğal üstünlükleri iyi kullanmak
- Sahip olduğu güçleri üstünlük sağlayacak şekilde en iyi kullanmak
- İyi bir hareket planı yapmak ve tüm orduyu bu plandan haberdar etmek
- Rakipleri yanlış yönlendirerek siyasi ve moral olarak zayıflatmak
- Rakipleri şaşırtarak savaşta devre dışı bırakmak

Özetle, Sun Tzu, en iyi stratejiyi, “savaşı en kısa zamanda ve en düşük maliyetle” kazandıracak bir plan olarak tanımlamaktadır.

Küreselmeye ve buna bağlı olarak bilgi toplumuna geçişte, dünya piyasalarında yaşanan çok yönlü ve hızlı değişimler “rekabet gücü” kavramını küresel ekonomiyi doğrudan etkileyen bir konu haline getirmiştir (Eroğlu ve Yalçın 2013, 98).

Literatür incelendiğinde “rekabet gücü” kavramını, tam ve net şekilde açıklayan ortak bir tanımlama olmadığı ve “Rekabet gücü” kavramı üzerine, kullanıldığı alan ve ölçütlere bağlı olarak farklı tanımlamalar bulunduğu görülmektedir (Erdil vd. 2019, 168). *Rekabet sözcüğü*, Arapça kökenli bir sözcük olup, aynı amacı taşıyan kişiler arasındaki mücadele / çekişme / yarışma anlamına gelir (TDK - Türkçe Sözlük www.sozluk.gov.tr erişim: 01.06.2020). *Rekabet*, aynı sektörde çalışan işletmelerin diğer rakiplerine karşı pazarda üstünlük elde etme çabasıdır ve işletmelerin başarılı veya başarısız olmasının en önemli unsurudur. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler, rakiplerine karşı hayatta kalmak ve başarılı olmak için rekabet stratejisi geliştirmek zorundadır. *Rekabet stratejisi* ise, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayacak şekilde geliştirecekleri uygun bir rekabet pozisyonu arayışıdır (Porter 1998, 1).

Adam Smith, *rekabet* kavramını alıcıların takdirini kazanmak için satıcılar arası mücadele olarak tanımlamış ve rekabeti ekonomik sistemi düzenleyen “gizli bir el” olarak nitelendirmiştir. Ekonomi bilimi açısından rekabetin anlamı, bir piyasada faaliyet gösteren satıcıların müşteri sayısını arttırmak suretiyle daha çok mal ve/veya hizmet satarak, buna bağlı olarak kârlarını arttırmak için mücadele etmeleri şeklinde tanımlanabilir. *Rekabet kavramı*, sağlıklı işleyen bir piyasa mekanizmasının temelidir. Piyasadaki oyuncuların verdikleri kararların bağımsızlığı ve tüm oyuncuların menfaatlerini gözeterek korumakla birlikte, sosyal adaleti ve ekonomik etkinliği sağlar. Ayrıca, rekabetçi bir piyasa yapısı dinamizm sağlayarak, piyasa oyuncularını sürekli yenilikler ve teknolojik gelişmeler yapmaya teşvik eder. Zira teknolojik gelişme ve yenilikler piyasa oyuncularının arzu ettikleri rekabetçi konuma ulaşmaları için çok önemlidir. *Rekabetçi piyasa yapısı*, piyasa oyuncularının rekabet güçlerini sürekli olarak pazar koşullarına göre ayarlamalarını da teşvik etmektedir. (Türkiye Rekabet Kurumu www.rekabet.gov.tr / erişim: 09.06.2020).

İşletmeler pazarda uzun süre sürdürülebilecek rekabetçi bir konum elde etmek ve diğer rakip firmaları geçerek daha başarılı olmak için, sahip oldukları kaynak ve yetenekler çerçevesinde en uygun *rekabet stratejilerini* geliştirmek durumundadır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha etkili bir biçimde karşılayabilmelerine ve yenilikçiliğe önem verecek, pazar fırsatlarını yakalayacak güçlü *rekabet stratejileri* geliştirmelerine bağlıdır (Ülgen ve Mirze 2004, 253).

İşletme Yönetimi açısından “*Strateji*” kavramının anlamı, işletme bünyesinde geçmişteki ve bugünkü başarılar ve başarısızlıkların nedenlerinin ve kaynaklarının tanımlanmasıdır. Strateji, kaynak ve yeteneklerden yararlanmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için tasarlanmış entegre bir eylemdir. Bir işletme, “değer yaratacak” nitelikte bir strateji ürettiğinde ve bunu uygulayabildiğinde “*rekabetçi strateji*” üretmiş olur (Hitt vd. 2007, 4).

Stratejik yönetim, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kaynakların kullanımının en verimli ve etkin şekilde yönetilmesi sürecidir. Stratejik yönetim, uzun dönemde ulaşması hedeflenen amaçlar ile ilgili olup, günlük rutin işletme faaliyetleri ile değil, hem işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebileceği hem de ortalamanın üzerinde bir kar elde edeceği uzun dönem amaçlarının yönetilmesidir (Ülgen 2014, 27). Stratejik yönetim; işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için rutin faaliyetlerin ötesine geçerek, uzun vadeli kararların alınması, uygulaması ve değerlendirmesini sağlayan bir bilim dalıdır. *Stratejik yönetim*, işletmelerde uzun vadeli olarak hedeflenen amaçları belirlemek ve gerçekleştirmek için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir. Ticaret ve imalat sanayinde yaşanan dönüşüm ve teknolojik gelişmeler, küresel işbirlikleri ve birleşmeler, toplumsal değişimler ve çalışan insan profili gibi faktörler stratejik yönetim alanında oldukça önemli etkiler yaratırken, işletme süreçlerinde de yeniden yapılanmanın en etkili aracı olarak gösterilmiştir (Bakoğlu 2010,3).

İşletmeler kime hizmet edeceğine karar verdikten sonra, belirledikleri müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını tespit edeceklerdir. Belli bir pazardaki müşteri gruplarının beklentileri açısından büyük farklılıklar vardır. Rekabet stratejileri, işletmenin mevcut durumu ile rakipleri arasında bir farklılık yaratma amacına odaklanmaktadır. İşletme kendini konumlandırabilmek amacıyla rakiplerine oranla hangi farklı faaliyetleri gerçekleştireceğine veya hangi faaliyetleri farklı bir şekilde gerçekleştireceğine karar vermelidir ve işletme rekabet stratejileri seçimini yaparken rakiplerine oranla daha düşük maliyetler ile üretim yapmak ya da farklılaştırma aracılığıyla yüksek fiyatlara ulaşabilmek olmak üzere iki tür potansiyel rekabet avantajından birini elde edebilmeyi amaçlamaktadır (Hitt vd., 2007, 111).

Küreselleşen dünya pazarları sayesinde, firmalar arasındaki rekabet ortamı da her geçen gün daha zor ve şiddetli bir hal almaktadır. Artık, firmalar sadece fiyat

rekabetine odaklanarak veya rakip ürünlere benzeyen standart ürünler ya da ikame ürünler sunarak hayatta kalamazlar. Bunun yerine, bilgiye erişimin çok kolay olduğu bir ortamda artık çok daha bilinçli olan tüketiciler için, çok daha kaliteli, daha fonksiyonel ve ihtiyaca yönelik ürünler sunmak gerekmektedir. Bu koşullar, hem yüksek kaliteli hem de düşük fiyatlı, yenilikçi ve aynı zamanda çeşitliğe dayalı, daha bireysel ve daha hızlı ürün beklentileri olan müşterilerin memnuniyetine dayanalı, farklı ve yoğun bir rekabet anlayışı doğurmuştur.

3.2. Stratejik Rekabet Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Strateji kavramını “*bir güç ekonomisi*” şeklinde tanımlayan Prusyalı askeri kuramcı Carl Von Clausewitz (1780–1831) ilk stratejist olarak kabul edilir. (Kotler vd. 2010, 6). Ticari amaç ile kurulan tüm işletmelerin esas amacı kar maksimizasyonu sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir hale getirmektir. Bu başarının hangi kaynaklara bağlı olduğuna dair çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Bu konuda yapılan araştırmalarda üzerinde durulan ortak sorular, aynı pazarda ve aynı şartlarda faaliyet gösteren bazı işletmeler diğer rakiplerine kıyasla uzun vadede sürdürülen bir rekabet üstünlüğüne sahip iken neden diğer işletmeler başarıyı gösterememektedir, başarılı işletmelerin rekabet üstünlüğünün kaynağı nedir? Ve diğer bir soru, başarılı işletmelerin sahip oldukları rekabet üstünlüklerinin rakipler tarafından ortadan kaldırılmasını engelleyen stratejiler nelerdir (Barca ve Esen 2012, 89).

Stratejik yönetimin amacı; bir işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırarak, işletme performansını arttırmak ve elde edilen üstünlüğü uzun vadede sürdürebilmektir. Bu nedenle, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ)”, stratejik yönetim alanında en önemli kavramlardan biridir. Kavramın önemi, çağdaş stratejik yönetim düşüncesini yansıttığından kaynaklanır. Günümüzün modern stratejik yönetim düşüncesinin temelini de, “stratejik yönetim, temel olarak işletmenin uzun dönemli performansını arttırmayı amaçlar ve bunun için işletmenin SRÜ elde etmesi gerekir” düşüncesi oluşturur (Seviçin 2009, 172).

Rekabet stratejisi kavramını tanımlayan Michael Porter; bir işletme rekabet stratejisi geliştirmeden önce işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevreyi incelemeli ve rekabet konumunu dış çevre koşullarına göre belirlemesi gerektiğini savunur. Bu yöntem sayesinde, işletme faaliyet gösterdiği pazardaki diğer rakiplerine karşı kendini

koruyabileceği bir pozisyon elde edecektir (Cantürk ve Çiçek 2016, 96). Stratejik yönetim süreci, bütünsel bir yaklaşımla, bir işletmenin stratejik rekabet elde edebilmesi ve ortalamanın üzerinde bir getiri sağlayabilmesi için verilecek taahhütler, alınacak kararlar ve yapılacak eylemler bütünüdür. İşletmenin bu süreç içinde atacağı ilk adım, iç ve dış çevresini analiz ederek, kaynak ve yeteneklerine göre rekabet gücü unsurlarını tespit etmektir (Hitt vd. 2007, 6).

Stratejik Yönetim literatürü incelendiğinde, işletmelerde Rekabet Üstünlüğü (RÜ) sağlamak ve sürdürülebilmek için temel olarak iki yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar, M. Porter'ın savunduğu Endüstri Temelli Yaklaşım (ETY) ve Wernerfelt'in savunduğu Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY) ya da orijinal adıyla Resouce Based View (RBV) teorisidir (Barca ve Esen, 2012, 90). Endüstri temelli yaklaşım (ETY) ve kaynak temelli yaklaşım (KTY) literatürde bazı yazarlar tarafından değişik isimlerle de kullanılmaktadır. De Witt ve Meyer, "Strategy" isimli kitapta her iki yaklaşımı da birer paradoks olarak nitelemektedir. Porter'ın endüstri temelli yaklaşım ETY'yi "dışarıdan içeriye yönde paradoks", Wernerfelt'in KTY'nı da "içeriden dışarıya yönde bir paradoks" şeklinde nitelemektedir. Ülgen ve Mirze "Stratejik Yönetim" kitabında Porter'ın görüşünü "fırsat yaklaşımı" ve Wernerfelt'in görüşünü "kaynak yaklaşımı" olarak nitelendirmektedir. Yine bazı kaynaklarda endüstri temelli yaklaşım, endüstriyel pozisyon okulu yaklaşımı şeklinde geçmektedir. Kaynak Temelli yaklaşımı ise; temel yetenek tabanlı strateji, kaynak tabanlı firma teorisi, bilgi temelli yaklaşım gibi değişik isimlerle ele alınmıştır (Bakoğlu vd., 2010).

3.2.1. Endüstri Temelli Yaklaşım

Stratejik yönetim literatüründe rekabet üstünlüğü kavramını inceleyen iki önemli görüş bulunmaktadır. Bu, görüşlerden birincisi, endüstri yapısının rekabeti belirleyen faktör olduğunu ileri süren, Endüstriyel Organizasyon Yaklaşımı'nın Michael E. Porter tarafından geliştirilen "*Endüstri Temelli Yaklaşım*" (ETY) bakış açısıdır.

1960-1980 arası dönemde, sektörde RÜ sağlamak isteyen işletmeler için endüstri yapısının rekabet stratejilerinin en önemli belirleyicisi olduğu düşünülmüştür. Endüstriyel Organizasyon Yaklaşımı olarak bilinen bu görüş, dış çevresel unsurların rekabet üzerindeki etkisinin, işletme faaliyetlerinin üzerinde etkili rolü olduğunu savunmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu endüstri koşullarının, işletme

performansı üzerinde, işletme yönetimi tarafından uygulanan kararlardan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir. İşletme performansının belirlenmesinde; endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, yeni girişim engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesinin belirleyici olduğuna inanılmakta idi. Endüstriyel organizasyon yaklaşımı, RÜ elde edebilmek için pazardaki en çekici olan yerde pozisyon almak gerektiğini önermektedir (Karacaoğlu 2006, 1).

Fırsat Tabanlı Yaklaşım (FTY) olarak da bilinen Endüstri Temelli Yaklaşım ETY'nin temeli iktisat biliminin bir alanı olan endüstriyel iktisat alanına dayanır. ETY, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin incelenmesiyle, sektör ortalamasının üzerinde getiri elde edileceği ve rekabet üstünlüğü (RÜ) sağlanacağını savunmaktadır. Bu görüşe göre işletmeler rekabet üstünlüğüne sahip olmak ve ortalamanın üzerinde bir gelir elde edebilmek için faaliyet gösterdikleri çevreyi incelemeli ve kendileri için uygun bir pazar bulmaya çalışmalıdır. Çevre incelendikten ve uygun bir pazar bulunduktan sonra işletmelerin, pazarda mevcut rakiplerle rekabet edebilmek için geliştirecekleri “rekabet stratejileri” ne ışık tutacak bazı analizler yapmaları gerekir. Porter, rekabet analizi “beş güç” faktörünü öne sürer. İşletmeler rekabeti belirleyen beş gücü (*müşterilerin gücü, rakiplerin gücü, ikame mallar gücü ve muhtemel rakiplerin gücü*) çok iyi analiz etmeli ve rekabet stratejisine bu güçlerin durumuna göre karar vermelidir. ETY, işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki fırsatların analiz edilmesi ve uygun rekabet stratejisinin seçimine karar vermeyi sağlayan bir yaklaşımdır (Ülgen vd., 2014, 75-76).

Geleneksel Endüstriyel Organizasyon Yaklaşımı, Porter tarafından (1980, 1985, 1990, 1991, 1998) yıllarındaki çalışmalar ile geliştirilerek, geleneksel endüstriyel organizasyon teorisinden ayrılan farklı yeni bir model ortaya çıkmıştır. Porter, endüstri performansından çok firma performansına odaklanır. Porter'ın rekabet görüşü, geleneksel endüstri teorisinde öne sürüldüğü gibi, tamamen işletme dışı kaynaklı değildir. Porter, pazar çevresini kısmen dış kaynaklı kısmen de işletme faaliyetlerinin etkisinde kalan bir konu olarak değerlendirmektedir (Porter 1991, 96).

Fırsat Temelli Yaklaşım (FTY) ; çevredeki fırsatların incelenerek değerlendirilmesi sonucunda en uygun ve etkin rekabet stratejisine karar verilmesidir. FTY, işletmelerin faaliyette bulundukları pazarın, ortalamanın üzerinde bir gelir elde

etmek için incelenmesi gereken en önemli faktör olduğunu savunur. FTY; işletmenin rekabet konumunu belirleyen üç önemli faktör; Pazar yapısı- İşletme davranışı- Pazar performansı paradigmasını savunur. Buna göre pazarın yapısı, işletmenin davranışı ve pazar performansı arasında bir korelasyon ilişkisi vardır (Erol ve İnce, 2013, 104).

FTY yaklaşımına göre, Pazar yapısı, İşletme davranışı, Pazar performansı paradigması rekabeti belirler. Zira ürün ve hizmetlerin fiyatı ve elde edilen getiri, farklı pazar yapılarında (oligopol, monopol, rekabetçi pazar) işletme davranışını doğrudan etkiler. Pazar yapısı, İşletme davranışı, Pazar performansı paradigması iki yaklaşım ile açıklanır. *Yapısalcı yaklaşım*, yoğunlaşma ve giriş engelleri gibi yapısal unsurların işletme davranışını, endüstri performansının belirlediğini savunmaktadır. *Etkinlik hipotezi yaklaşımı* ise karlılığın sebebinin işletmelerin etkin üretimi sonucu olduğunu savunmaktadır (Yolaç 2004, 215). Fırsat temelli yaklaşım FTY, işletmelerin stratejik kararlarında faaliyet gösterilen pazar koşullarının etkisinin büyük olduğunu savunur. FTY, işletme içi kaynak ve yetenekleri ikinci derecede önemli olarak kabul ederek, işletmelerin stratejilerini belirlemek için esasen dış çevreyi ve pazar koşullarını dikkate alması gerektiğini savunur (Kahveci 2012, 6).

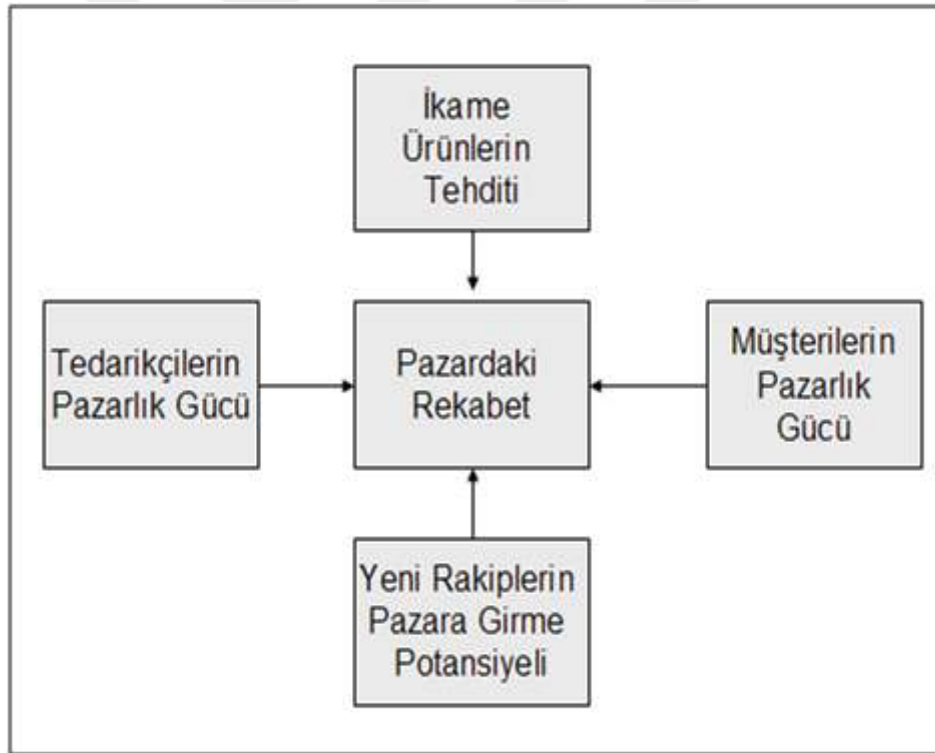
Stratejik yönetim literatüründe, uzun yıllar boyunca endüstri temelli bakış açısı rekabet üstünlüğü sağlama konusunda savunulan baskın görüş olmuştur. Ancak, ilerleyen zaman içinde, işletme dışı çevre koşulları ya da endüstriyel güçlerden ayrı olarak, işletmenin kendi iç çevresi yani, öz kaynak ve yeteneklerin de rekabet üstünlüğü sağlanması açısından en az Endüstri Temelli Yaklaşım kadar hatta daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmenin iç çevresinin (öz kaynak ve yeteneklerinin) rekabet üstünlüğü üzerindeki güçlü etkisinin tespit edilmesi sonucunda, her iki görüşü de inceleyen araştırmalar sonucunda artık rekabet stratejileri konusu iç çevre ve dış çevre koşulları şeklinde iki bacağı olan bir yaklaşımla değerlendirilmeye başlanmıştır (Karacaoğlu 2006, 2).

3.2.2. Michael Porter - Beş Güç Modeli

Rekabet, örgütleri ve sektörleri canlı tutan bir faktördür. Michael Porter, 1979 yılında ortaya koyduğu “Beş Güç” modeli ile ticari işletmelerde başarının bileşenlerini açıklıyordu. Porter’ın “Beş Güç” modelinde, işletmelerin başarılı olmasında içinde bulundukları çevre koşullarının, işletmenin davranışlarından daha önemli olduğunu

savunuyordu. Model, pazarın çekiciliği ve rekabetin yoğunluğu üzerine kurgulanmaktaydı. “Beş Güç” modeli, şirketler tarafından çoğunlukla, rekabet şartları, hükümet politikaları, sosyal ve kültürel koşullar vd. gibi dış çevre koşullarının analiz edilmesi için kullanılmaktadır “Beş Güç” modelinde belirtilen rekabeti belirleyen güçlere bağlı olarak, Porter, ayrıca “Rekabet Üstünlüğü” elde etmeyi sağlayacak Rekabet Stratejilerini açıklamıştır (Arshed ve Pancholi 2016, 151).

Porter’ın “Beş Güç” modelinde ortaya koyduğu görüş ile, strateji kurmada oldukça önemli olan beş güçten bahsetmektedir. Bu güçler; rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenlerdir. Rekabetin şiddeti şu şekilde özetlenebilir: Bir işletmede iş yapan rakip sayısı ne kadar çok ise, fiyat rekabeti imkânı da o kadar çok olacak ve bu şekilde şirket karlılığı düşecektir ve rakip sayısı ne kadar az olursa, karlılık da o kadar az olacaktır. Michael Porter’ın Rekabeti belirleyen “Beş Güç Modeli” şematik olarak Şekil 1’de gösterilmektedir:



Şekil 1 : Michael Porter’ın Beş Güç Modeli

Kaynak : Porter, Michael (1980) The book : Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, A Division of Mac Millan Publishing New York 1980 , s.4

Porter’ın beş rekabet gücü modeli, tedarikçiler, pazara yeni girişimler, ikameler, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık güçleri ve endüstri içi rakipler arası rekabet koşullarının, mevcut piyasa aktörlerinin davranışlarından daha güçlü ve daha önemli bir rekabet ortamı yarattığını savunur. Tedarikçilerin, rakip firmaların ikame ürünlerinin, müşterilerin ve sektöre yeni girişimlerin tümü, pazarda mevcut işletmeler için hepsi birer “rakip” konumundadırlar. Beş güç modeli; pazardaki rekabetin durumunu, bu beş gücün toplamı ise, endüstrideki rekabetin yoğunluğunu belirler. Beş güç yüksek karların bulunduğu endüstrilerde zayıf, kar marjının düşük olduğu endüstrilerde ise, daha yoğundur. Rekabet stratejisinin temel hedefi, işletmenin beş güce karşı kendisini koruyabileceği bir pozisyon bulmaktır. Rekabetin en fazla yoğun olduğu yerler, yeni girişimlerin serbest olduğu, pazarda mevcut oyuncuların müşteriler ve tedarikçiler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadığı, benzer niteliklerde çok sayıda işletme ve ürünün bulunduğu, tam bir rekabetin yaşandığı sektörlerdir (Aktan ve Vural 2004, 99).

3.2.2.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Rekabet ortamını etkileyen önemli bir güçtür. Tedarikçiler pazardaki satış fiyatlarını, pazara sunulan ürünlerin miktarını ve kalitesini etkileyecek güce sahiptirler. Bu gücü etkileyen en önemli unsur, pazarda belli bir ürün ile ilgili tedarikçilerin sayısı ve ikame ürün kullanabilme durumudur. (Lüttgens ve Diener 2016, 29). Tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmenin tedarikçilere bağımlı olma durumuna göre farklılaşmaktadır. Tedarikçi değiştirme maliyeti yüksek ise, tedarikçilerin geliri o derece yüksek olacaktır. Eğer şirkette imal edilen ürünlerin önemli bir kısmını az sayıda alıcı alıyorsa, o zaman işletmenin karlılığı yüksek tehdit altındadır. Rekabet stratejisi tasarlanırken alıcıların gücü de dikkate alınmalıdır. Şirketin imal ettiği ürünün ikame seçenekleri ne kadar fazla ise şirketin karlılığı da o kadar az olacaktır. Burada kritik olan unsur, müşterilerin gözünde, bir şirketin imal ettiği malın, rakiplerin pazara arz ettiği diğer seçeneklere göre ne şekilde bir fark sunduğudur (Arshed ve Pancholi 2016, 155). Tedarikçiler; bir işletmenin mal veya hizmet sağlamak için gerek duyduğu girdiler ile ilgili bütün kaynakları içerir.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu durumlar (Porter 2008, 33):

- Pazara, parçalanmış birçok sayıda tedarikçi değil, az sayıda birkaç büyük tedarikçinin egemen olduğu durumlarda,
- Tedarikçilerin müşterilerinin parçalı ve bu nedenle pazarlık güçlerinin düşük olduğu durumlarda,
- Tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda,
- Tedarikçinin daha yüksek fiyatlar ve marjlar elde etmek için ileriye dönük bütünleşme imkânının olduğu durumlar

Bu gibi durumlarda, satın alma endüstrisi, tedarikçilerinden kaynaklanan marjlar üzerinde yüksek bir baskı ile karşı karşıya kalmaktadır. Güçlü tedarikçilerle olan ilişki organizasyon için stratejik seçenekleri azaltabilir. Bu güç, tedarikçilerin mal ve hizmetlerin fiyatını ne kadar yukarı çekebileceğini ele alır. Bir mal veya hizmetin kilit yönlerinin tedarikçilerinden, bu yönlerin ne kadar benzersiz olduğu ve bir şirketin bir tedarikçiden diğerine geçiş yapmasının ne kadar mal olacağından etkilenir. Tedarikçilerin sayısı azaldıkça ve bir şirket tedarikçiye ne kadar bağlıysa, tedarikçinin gücü o kadar fazla olur. Tedarikçilerin pazarlık gücü, girdi piyasası olarak da tanımlanmaktadır. Firmaya hammadde, parça, işçilik ve hizmet (uzmanlık gibi) tedarikçileri, az sayıda ikame olduğunda firma üzerindeki bir güç kaynağı olabilir. Bisküvi yapıyorsanız ve un satan tek bir kişi varsa, onlardan satın almaktan başka seçeneğiniz yoktur. Tedarikçiler firma ile çalışmayı reddedebilir veya benzersiz kaynaklar için aşırı yüksek fiyatlar talep edebilir (Porter 2008, 33-34).

3.2.2.2. Potansiyel Rakipler (Yeni Girişimler)

Potansiyel rakipler, belli bir pazarda şimdilik faaliyeti bulunmayan, ancak uygun gördükleri zaman bunu hemen gerçekleştirebilecek güç ve kaynaklara sahip işletmelerdir. Pazardaki mevcut işletmeler, potansiyel rakiplerin pazara girmesini engellemek isterler. Doğal olarak, bir pazarda fazla sayıda rakip işletme bulunması halinde, mevcut işletmelerin pazar payını koruması ve gelirlerini sürdürmeleri daha zor olacaktır. Eğer bir pazara yeni giriş için engeller yoksa, bu durum mevcut işletmelerin getiri oranları için bir tehdit olacaktır. Zira, pazara yeni rakiplerin girmesi fiyatları düşüren bir etki yapacaktır (Anastasiu vd. 2020, 4).

Piyasaya yeni girişlerin gücü, sektörde karlılık oranı ne kadar fazla olursa olsun, sürdürülebilirliği olası değildir. Diğer yandan yüksek kar oranlarını gören diğer rakipler de hemen bu pazara giriş yapmak isteyeceklerdir. Bu durum rakip sayısını yükseltir ve karlılığı olumsuz etkiler. İşletmeler bu olasılığı göz önünde bulundurarak yeni giriş engellerini artırmayı isterler. Yatırım maliyetlerinin yüksek olduğu sektörler bu duruma örnek olarak verilebilmektedir. Bu güçlerin etkileşimi ile Porter genel rekabet stratejileri olarak bilinen stratejiler meydana gelmiştir (Lüttgens ve Diener 2016, 24).

Bir sektördeki rekabet yüksek ise, diğer şirketler için bu sektöre girmesi o kadar kolay olacaktır. Böyle bir durumda, yeni katılımcılar herhangi bir zamanda pazar ortamının (pazar payları, fiyatlar, müşteri sadakati) önemli belirleyicilerini değiştirebilir. Bu sektördeki mevcut oyuncular için reaksiyon ve ayar için her zaman gizli bir baskı vardır. Bir şirketin gücü de piyasadaki yeni oyuncuların kendi pazarlarına girmelerinden etkilenir. Bir yarışmacının bir şirketin pazarına girmesi ve etkin bir rakip olması için ne kadar az zaman ve para harcarsa, bir şirketin durumu o kadar fazla zayıflar. Girişe karşı güçlü engelleri olan bir endüstri, daha az rakipli bir alanda faaliyet göstermeyi tercih eden şirketler için çekici bir özelliktir. Çoğu sektörde rekabetin yoğunluğu, sektörün rekabet edebilirliğinin en önemli belirleyicisidir. Rakipler hakkında bilgi sahip olmak, bir ürünü başarıyla pazarlamak için çok önemlidir. Konumlandırma, bir ürünü nasıl algılandığına ve onun rakip ürünlerden farkına ilişkindir. Bir işletme, rakiplerinin pazarlama stratejilerinin ve fiyatlarının bilincinde olmalı ve ayrıca yapılan değişikliklere karşı reaktif olmalıdır. Yüksek getiri sağlayan karlı endüstriler yeni firmaları çekmektedir. Yeni giren kişiler zamanla sektördeki diğer firmalar için karlılığı azaltacaktır. Yeni firmaların girmesi, yerleşikler tarafından daha zor hale getirilmediği sürece, anormal karlılık, bir endüstriyi işletmede tutmak için gereken minimum karlılık seviyesi olan sifıra (mükemmel rekabet) düşecektir (Porter 1995).

Aşağıdaki faktörler, pazara yeni girenlerin ne kadar tehdit teşkil edebileceğini etkileyebilir (Porter 2008, 21-22) :

- Giriş engellerinin varlığı (patentler, haklar vb.)
- Tekeller veya yasal franchise gereklilikleri gibi devlet politikaları,
- Sermaye gereklilikleri (internet bu faktörü önemli ölçüde etkilemiştir)

- Mutlak maliyet,
- Boyuttan bağımsız maliyet dezavantajları,
- Ölçek ekonomileri,
- Ürün farklılaştırması,
- Marka değeri,
- Anahtarlama maliyetleri, tedarik zinciri entegrasyonu gibi yapısal piyasa özellikleri ile gösterilmektedir, ancak firmalar tarafından da yaratılabilir.
- Beklenen misilleme (oligopol piyasalarının özelliği, fiyatların genellikle dengeye oturmasıdır, çünkü herhangi bir fiyat artışı/indirimi rekabetle kolayca eşleşir)
- Dağıtım kanallarına erişim,
- Yerleşik markalara müşteri sadakati, buna büyük marka reklam harcamaları veya korunan marka değeri benzer mekanizmaları eşlik edebilir.
- Endüstri karlılığı (endüstri ne kadar karlıysa, yeni rakipler için çekici olacaktır).

Pazara yeni girenlerin tehdidi, giriş engellerinin derecesine bağlı olacaktır. Bu engeller şu şekilde özetlenebilmektedir (Porter 2008, 22-23) :

- Ölçek ekonomileri
- Yüksek ilk yatırımlar ve sabit maliyetler,
- Tamamen amortismanına tabi tutulmuş varlıklarla yapılan işlemin eğri etkileri nedeniyle mevcut oyuncuların maliyet avantajları,
- Müşterilerin marka sadakati
- Patent, lisans vb. korumalı fikri mülkiyetler,
- Önemli kaynakların kıtlığı, örn. nitelikli uzman kadro
- Hammaddelere erişim mevcut oyuncular tarafından kontrol edilir,
- Dağıtım kanalları mevcut oyuncular tarafından kontrol edilir,
- Mevcut oyuncuların yakın müşteri ilişkileri vardır.

3.2.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Rekabeti belirleyen faktörlerinin üçüncüsü, müşterilerin pazarlık gücüdür. Eğer müşterilerin daha kaliteli ve daha iyi ürünler ve hizmetler almak gibi beklentileri varsa ve bilinçli davranarak fiyatların düşürülmesi için güç birliği yapabiliyorlarsa, bu

durum işletmeler açısından rekabeti arttıran bir tehdit olarak görülmektedirler. Fakat pazarlık gücü olmayan müşteriler de işletmelere tam tersine fiyatlarını yükseltme ve yüksek gelir sağlama imkânı verirler. Müşterilerin işletmelerden istek ve beklentileri, müşterilerin işletmeye oranla göreceli güçlerine bağlıdır. Müşterilerin pazarlık gücü, ne kadar müşterinin marjlar ve hacimler üzerinde baskı uygulayabileceğini belirler (Aktan ve Vural 2004, 101-102).

Müşterilerin pazarlık gücü şu durumlarda yükselmektedir (Porter 2000, 20) :

- Büyük miktarlarda satın almalar ve yoğunlaşan alıcılar bulunmaktadır
- Arz endüstrisi, çok sayıda küçük işletmeden oluşur ve yüksek sabit maliyetlerle çalışır
- Ürün farklılaştırılmamış ve yerine yenisiyle ikame edilebilecek
- Alternatif bir ürüne geçmek basit ve yüksek maliyetlerle ilgili değilse,
- Müşteriler düşük kar marjları nedeniyle fiyatlara aşırır duyarlı ise,
- Müşteriler ürünü veya ikamesini kendisi üretebilir (geriye entegrasyon)
- Ürün müşteriler için stratejik bir öneme sahip değilse,
- Müşteriler, ürünün/hizmetin üretim maliyetlerini biliyorsa

Bu durum, özellikle müşterilerin fiyatları düşürmesi gerekliliği ile ilgilidir. Bir şirketin ne kadar alıcı veya müşterisi olduğu, her bir müşterinin ne kadar önemli olduğu ve bir müşteriden bir şirketten diğerine geçiş yapmasının ne kadara mal olacağını etkilenir. Bir müşteri tabanı ne kadar küçük ve güçlü olursa, o kadar fazla güç kullanır. Müşterilerin pazarlık gücü, çıktı piyasası olarak da tanımlanır: müşterilerin firmayı baskı altına alma kabiliyeti, bu da müşterinin fiyat değişikliklerine duyarlılığını da etkiler. Firmalar, sadakat programı uygulamak gibi alıcı gücünü azaltmak için önlemler alabilir. Çok fazla alternatif varsa, alıcıların gücü yüksektir. Az seçenek varsa, düşüktür (Arshed ve Pancholi 2016, 156).

3.2.2.4. Pazardaki Mevcut Rakipler Arasında Rekabetin Yoğunluğu

Belli bir endüstride faaliyet gösteren işletmelerin arasındaki rekabetin yoğunluğu düşük ise, işletmeler fiyatları artırma ve daha fazla kar elde etme fırsatı bulacaktır. Belli bir endüstrideki işletmeler arasında güçlü rekabet, o sektörde elde edilecek getiri oranı açısından önemli bir tehlikedir. Bir endüstride çalışan işletmeler

arasında rekabeti şekillendiren üç temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; Sanayinin Rekabetçi Yapısı, Talep Koşulları ve Pazardan Çıkış Engelleri (Anastasiu vd. 2020, 4-6).

Beş güç, bir sektördeki mevcut oyuncular (şirketler) arasındaki rekabetin yoğunluğunu açıklar. Yüksek rekabet baskısı, fiyatlar, marjlar ve dolayısıyla sektördeki her şirket için karlılık üzerindeki baskılara neden olur. Mevcut oyuncular arasındaki rekabetin yüksek olması aşağıda belirtilen şu durumlarda olasıdır:

- Aynı büyüklükte birçok oyuncu mevcuttur
- Oyuncular benzer stratejilere sahiptir
- Oyuncular ve ürünler arasında fazla fark yoktur, fiyat rekabeti vardır
- Düşük pazar büyüme oranları vardır
- Çıkış engelleri yüksektir (pahalı ve özelleşmiş makine parkı ve ekipman)

Rekabet gücünün önemi, rakiplerin sayısı ve bir şirketi tehdit etme yetenekleridir. Rakiplerin sayısı arttıkça, sundukları eşdeğer ürün ve hizmetlerin sayısı da bir şirketin gücü azalır. Tedarikçiler ve alıcılar, uygun bir anlaşma alamazlarsa bir şirketin rekabetini ararlar. Rekabetçi rekabet düşük olduğunda, bir şirket daha yüksek satışlar ve karlar elde etmek için ne yapmak istiyorsa onu yapma gücüne sahiptir (Porter 2008, 21).

3.2.2.5. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi

Porter’a göre bir sektörde ikame ürünlerin tehdit gücü konusundaki belirleyici faktörler; ikame ürünlerinin fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mallarına karşı tutumlarıdır. İkame malları, bir sektördeki işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde pazarda mevcut ürünlere benzer nitelikte ürettikleri mal veya hizmetler olarak tanımlanabilir. Aynı amaç için daha iyi performans parametreleri düşük fiyatları olan alternatif ürünler varsa, ikame edicilere yönelik bir tehdit söz konusudur. Potansiyel olarak pazar hacminin önemli bir kısmını çekebilir ve bu nedenle mevcut oyuncular için potansiyel satış hacmini azaltabilirler. Bu kategori aynı zamanda tamamlayıcı ürünler ile de ilgilidir. Yeni girenlerin tehdidine benzer şekilde, yerine geçenlerin tehdidi, müşterilerin marka sadakati, yakın müşteri ilişkileri, müşteriler için maliyetleri değiştirmek ve yedeklerin performansı için nispi

fiyat ile ilişkili olmaktadır. Bir şirketin ürün veya hizmetleri yerine kullanılabilecek rakip ikameleri bir tehdit oluşturur. Örneğin, müşteriler başka bir araçla veya hizmetle değiştirilebilecek bir araç veya hizmet sağlamak için bir şirkete güveniyorsa veya işi el ile gerçekleştirerek bir şirkete güveniyorlarsa ve bu yer değiştirme oldukça kolay ve düşük maliyetli ise, bir şirketin gücü zayıflayabilir (Barca ve Esen 2012, 95).

3.2.2.6. Beş Güç Modeli ile Kurumsal Planlama İlişkisi

Porter'ın Beş Güç Modelini ve bir endüstriye nasıl uygulandıklarını anlamak, bir şirketin yatırımcılarına daha fazla kazanç sağlamak için kaynaklarını daha iyi kullanması için iş stratejisini düzenlemesini sağlayabilir. Porter'ın Beş Güç Analizi, kurumsal planlamanın üç yönü için değerli bilgiler sağlayabilir (Lüttgens ve Diener 2016, 25-26) :

Statik Analiz: Beş Güç Analizi, bir endüstrinin çekiciliğinin belirlenmesini sağlarken kârlılık hakkında da fikir vermektedir. Bu nedenle, endüstriden veya pazar bölümünden giriş veya çıkış ile ilgili kararları destekler. Dahası, model, rekabet güçlerinin kendi örgütleri üzerindeki etkilerini rakipler üzerindeki etkileriyle karşılaştırmak için kullanılabilir. Rakipler, rekabet güçlerindeki değişikliklere farklı kaynaklarından ve yeterliliklerinden tepki göstermek için farklı seçeneklere sahip olabilirler. Bu, tüm endüstrinin yapısını etkileyebilir.

Dinamik Analiz: Bir sektördeki değişimin itici güçlerini ortaya çıkaran PEST Analizi ile birlikte, Beş Güç Analizi, endüstrinin gelecekteki potansiyel çekiciliği hakkında fikir verebilir. Beklenen politik, ekonomik, sosyo-demografik ve teknolojik değişiklikler beş rekabet gücünü etkileyebilir ve bu nedenle sektör yapıları üzerinde etkili olabilir. Rekabetçi güçlerin potansiyel değişikliklerini belirlemek için yararlı araçlar senaryolardır.

Seçeneklerin Analizi: Rekabetçi güçlerin yoğunluğu ve gücü hakkında bilgi sahibi olan kuruluşlar, kendilerini rekabet ortamlarını geliştirecek şekilde etkileyecek seçenekler geliştirebilirler. Bu şekilde, stratejik ortaklıkların rekabetçi ürünleri için yeni bir konumlandırma gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Beş Rekabetçi Güç modeli, piyasa yapısının ve rekabetçi durumun sistematik ve yapılandırılmış bir analizine izin vermektedir. Model belirli şirketlere, pazar bölümlerine, sektörler veya bölgelere uygulanabilir. Bu nedenle, analiz edilecek pazarın kapsamını ilk adımda belirlemek

gerekir. Daha sonra, bu pazar için tüm ilgili kuvvetler tanımlanır ve analiz edilir. Bu nedenle, tüm rekabet güçlerinin tüm unsurlarını aynı derinlikte analiz etmek gerekli değildir.

3.2.2.7. Beş Güç Modeli ile Mikro Ekonomi İlişkisi

Beş Güç Modeli, mikro ekonomiye dayanmaktadır. Arz ve talebi, tamamlayıcı ürünleri ve ikame edicileri, üretim hacmiyle üretim maliyeti arasındaki ilişkiyi ve tekel, oligopol veya mükemmel rekabet gibi piyasa yapılarını dikkate almaktadır. Beş rekabet gücünün mevcut ve potansiyel gelecek durumunun analizinden sonra, yöneticiler bu güçleri organizasyonlarının çıkarlarına etkilemek için seçenekler arayabilmektedir. Sektöre özgü iş modelleri seçenekleri sınırlayacak olsa da, kendi stratejisi rekabet güçlerinin organizasyon üzerindeki etkisini değiştirebilir. Amaç, rekabetçi güçlerin gücünü azaltmaktır. Porter'ın Beş Kuvveti, her sektörü şekillendiren beş rekabet gücünü tanımlayan ve analiz eden ve bir sektörün zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeye yardımcı olan bir modeldir. Bir şirketin kurumsal stratejiyi belirlemeye yönelik yapısını tanımlamak için sıkça kullanılan Porter'ın modeli, karlılığı ve çekiciliği bulmak için ekonominin herhangi bir bölümüne uygulanabilir. Porter'ın Beş Güç Modelinin Çerçevesi, bir işletmenin rekabetini analiz etmek için bir araçtır. Rekabet yoğunluğunu ve dolayısıyla bir endüstrinin karlılığı açısından çekiciliğini (ya da eksikliğini) belirleyen beş kuvveti elde etmek için Endüstriyel Organizasyon ekonomisinden yararlanmaktadır. "Çekici olmayan" bir endüstri, bu beş gücün etkisinin genel karlılığı azalttığı bir sektördür. En etkileyici endüstri, tüm şirketler için mevcut kârların normal kar seviyelerine çekildiği saf rekabete yaklaşmaktadır (Porter 2008, 34).

Porter, bu kuvvetleri daha genel makro çevre terimiyle karşılaştırmak için mikro çevre olarak adlandırır. Müşterilerine hizmet etme ve kar etme yeteneklerini etkileyen bir şirkete yakın olan bu güçlerden oluşur. Güçlerin herhangi birindeki bir değişiklik normalde, endüstri bilgilerindeki genel değişiklik göz önüne alındığında piyasayı yeniden değerlendirmek için bir iş birimi gerektirir. Genel sektör çekiciliği, sektördeki her firmanın aynı karlılığı geri getireceği anlamına gelmez. Firmalar, sektör ortalamasının üzerinde bir kar elde etmek için temel yetkinliklerini, iş modellerini veya ağlarını uygulayabilirler. Bunun açık bir örneği havayolu endüstrisidir. Bir endüstri olarak, karlılık düşüktür, çünkü endüstrinin temelindeki yüksek sabit maliyetler ve

düşük değişken maliyetler havayolu seyahatinin fiyatını yükseltir. Porter'ın beş güç modeli, 'yatay' rekabetten üç kuvvet (ikame ürünlerin tehdidi, yerleşik rakiplerin tehdidi ve yeni girenlerin tehdidi) ve "dikey" rekabetten iki kuvvet (tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü) oluşmaktadır (Aktan ve Vural 2004, 101).

Porter, hem kuvvetli hem de geçici olarak eksik bulduğu popüler SWOT analizine tepki olarak beş kuvvet çerçevesini geliştirmiştir. Porter'ın beş kuvvet çerçevesi, endüstriyel örgüt ekonomisindeki yapı davranış performans paradigmasına dayanmaktadır. İşletmelerin daha kârlı hale gelmelerine yardımcı olmaktan, hükümetlerin sektörleri stabilize etmelerine yardım etmekten farklı bir dizi problemi ele almaya çalışmak için uygulanmıştır. Diğer Porter strateji araçları arasında değer zinciri ve genel rekabet stratejileri yer almaktadır. Porter'a göre beş rekabetçi gücün ağırlığı, pazarın yapısına göre değişir ve bir pazarın getiri potansiyelini belirler. Pazarın yapısını oluşturan “beş güç” işletmenin yararına ise; tıbbi malzeme ve ilaçlar, medya sektörü ve kimyasal madde endüstrilerinde olduğu gibi, pazarda bulunan işletmeler yüksek karlar elde edebilecektir. Fakat beş güçten biri veya bir kaçının yoğun veya aleyhte olan endüstrilerde, firmaların en iyi biçimde yönetilmelerine rağmen ancak birkaçı iyi gelirler elde edebilirler. Kısaca, endüstri güçleri ile karlılık arasında ters bir ilişki vardır. Bir endüstrideki beş gücün kolektif ağırlığı azaldıkça karlılığı artar veya ağırlığı arttıkça karlılığı azalır (Barça ve Esen 2012, 96). Porter, beş güç modelinde ortaya koyduğu rekabetçi güçlere dayanarak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan “jenerik stratejiler” olarak bilinen çeşitli rekabet stratejileri geliştirmiştir. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejilerine bir sonraki bölümde “Rekabet Stratejileri” altında yer verilmektedir (Porter 1980).

Rekabet stratejisi; bir işletmeye dair stratejik iş birimlerinde rakiplerine göre daha üstün bir performans gerçekleştirerek uzun dönemde üstün rekabet pozisyonu edinmesidir. İşletme bu biçimde uzun dönemde büyümesini kesinleştirecektir. Hedef müşterinin önemli olarak algılayabileceği performans niteliklerine dair üstünlükler meydana getirmektedir. Rekabet üstünlüğü, işletmenin müşterileri adına rakiplerinden daha fazla değer meydana getirmesinden oluşur. Daha fazla değer ise, işletmenin gerekli etkinlikleri rakiplerinden ya daha az maliyetle ve daha iyi gerçekleştirmesinden ileri gelmektedir. Buna bağlı olarak iki tür temel rekabet üstünlüğü bulunmaktadır. Bunlar düşük maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma üstünlükleridir. Üstünlük türlerinin

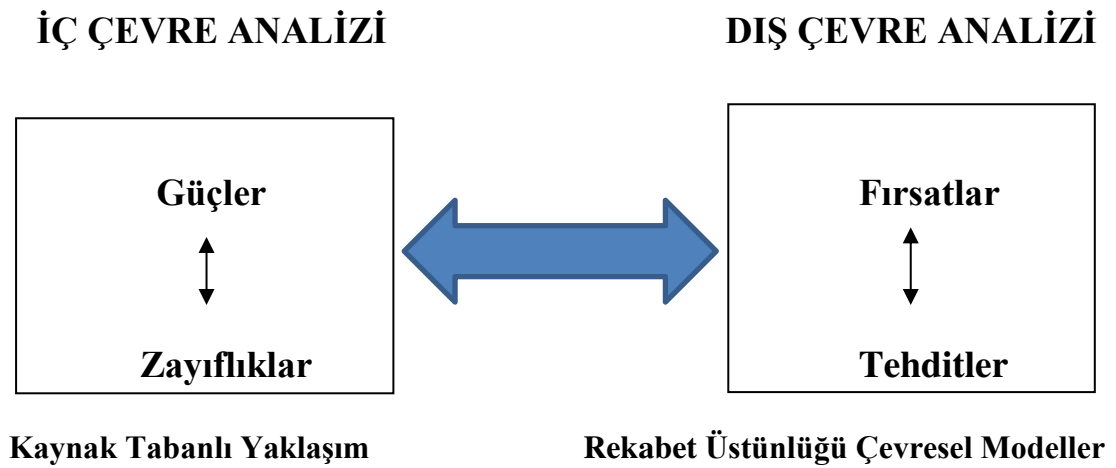
faaliyet alanı kararlarıyla entegre olması üç genel rekabet stratejisini meydana getirir (Anastasiu vd. 2020, 5-7).

1. Maliyet liderliği stratejisi
2. Farklılaştırma stratejisi
3. Odaklaşma stratejisi

Bu stratejilerden ilk ikisi endüstriyel anlamda bir faaliyeti esas alırken, üçüncüsü müşteri kitlesini esas alan dar kapsamlı bir etkinlik alanını esas almaktadır (Porter 1980, 11). Fırsat yaklaşımına göre; işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısı ve bu yapı içerisinde işletmenin alacağı rekabet pozisyonu işletmenin karlılığını belirler. Karlılığın ve rekabet avantajının sürdürülebilir olması için ise sektöre girişin engellenip engellenmediğine bakılır. Bu engellerde ya sektörün yapısından kaynaklanmakta ya da işletmelerin stratejik davranışlarından kaynaklanmaktadır (Barca ve Esen 2012, 106).

3.2.3. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY), işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için işletme dışı faktörlerden ziyade, işletme içi faktörlere yani işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere önem veren bir rekabet modeli sunar.



Şekil 2 : Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Endüstri Çekiciliği Modellerinin SWOT Analizi ile ilişkisi

Kaynak : Firm Resources and Sustained Competitive Advantage - Jay B. Barney 1991 – Journal of Management, March 1991 Sayı 17 – s.100

Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY) bir işletmeni tüm kaynakların eşit öneme sahip olması ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecek potansiyelinin olmasıdır, ancak bütün varlıkların potansiyelleri birbirinden farklıdır. Firmanın kaynaklarının tümü uzun dönemli getiri sağlama gibi görevleri yerine getirmek açısından stratejik bir potansiyele sahip değildir. KTY, işletmelerin rekabetçi bir pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmeleri için rakiplerinden üstün kaynaklarının olması ve bu kaynakların kopyalanmaması için de birtakım koruma mekanizmalarına sahip olması gerektiğini savunur. Bilgi ekonomisinin etkisiyle işletmelerin maddi olmayan varlıkları da önem kazanmıştır. Soyut varlıklar, görünmez karakteristikleri ve taklit edilebilirlik açısından somut varlıklara göre üstün olmaları sebebiyle KTY literatüründe kısmi olarak firmaların uzun dönemli başarılarının en önemli kaynağı olarak gösterilmektedir. KTY, kaynak çeşitliliği ve kaynak hareketsizliği ile ilgili iki ana varsayıma dayanmaktadır. Kaynak çeşitliliği, farklı firmaların farklı kaynak ve yetenekleri ile ilgilidir. Kaynak hareketsizliği bir kaynağın yüksek maliyeti nedeniyle rakipler tarafından elde edilmesinin güçlüğüne ifade eder. Bu iki varsayım, işletmenin sahip olduğu bir kaynağın gerçek bir üstünlük sağlayıp sağlamayacağını belirlemek için kullanılabilir. Bu nedenle, KTY, kaynak türlerine ve onları stratejik olarak önemli kılan kaynakların özelliklerine odaklanır (Özer ve Özer 2014, 120).

Kaynaklardaki rekabet üstünlükleri ve dezavantajları, rekabetçi ürün pazarlarında maliyet ve farklılaşma üstünlükleri veya dezavantajlarını teşvik eden sırasıyla güçlü ve zayıf yönleri eşittir. Bir sanayi yapısının anlaşılması, yöneticileri, şirketin mevcut rekabet güçleriyle daha iyi başa çıkacak şekilde konumlandırılmasını, güçlerdeki değişimleri önceden tahmin edip sömürmesini ve yeni bir endüstri yapısı oluşturmak için güç dengesini şekillendirmesini de içerebilecek stratejik eylem için üretken imkânlarla doğru yönlendirir bu şirket için daha elverişlidir (Porter, 2008). Bu kilit maddi olmayan duran varlıklar (örnek olarak müşteri güveni ve ilişkileri) ve yetenekler (bilgi ve beceriler vs.) tarafından kazanılan rekabet üstünlüğü, daha sonra, daha yüksek karlar, artan satışlar veya pazar payı gibi finansal şartlarda firmanın üstün performansına yansıtılmaktadır (Clulow vd. 2007, 19).

Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY), 1990'lı yıllarla beraber işletmelerde SRÜ sağlamak adına temel yeteneklerin daha fazla önemsenmesine sebep olmuştur. Bir firma, sadece kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabildiği ve rakiplerin şirketin stratejilerini kopyalama olasılığı olmadığı durumda, rekabet üstünlüklerini

sürdürebilir. KTY, işletmelerin sahip oldukları benzersiz kaynakların önemini vurgularken, diğer yandan, her kaynak veya yeteneğin de SRÜ'ye sebep veremeyeceğini ortaya koyar. Rekabetin şiddetlenmesiyle beraber yöneticiler ve akademisyenlerin stratejik yönetime ilgisi yükselmekte, SRÜ konusunda yeni yaklaşım ve teknikler ortaya koymaktadırlar. 1980 sonrası dönemde, rekabet üstünlüğü sağlanması genel olarak iki tür yaklaşım çerçevesinde biçimlenmeye başlamıştır. Kimi akademisyen ve uygulamacılar SRÜ sağlamada dışsal etmenleri önemserken kimileri de içsel faktörlere önem vermektedir (Clulow vd. 2007, 20).

KTY, ETY'nin aksine işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve ortalamanın üstünde kazanç sağlamaları için sahip oldukları varlık ve yetenekleri geliştirmelerini önermekte ve işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu strateji belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda, işletmenin varlıkları maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak ele alınmaktadır. Sermaye, makine ve binalar maddi varlıkları oluştururken; patent, teknik bilgi ve marka maddi olmayan varlıklara örnek gösterilebilir. Clulow vd. tarafından finansal hizmetler sektöründe yüksek performans gösteren şirketler üzerinde yapılan bir araştırmada, maddi olmayan kaynaklar (müşteri güveni, firma imajı, network sistemleri, entelektüel varlıklar) ve yeteneklerin (bilgi, örgüt kültürü, tecrübe ve beceriler) değerli, benzersiz ve rakipler tarafından taklit edilemez olduğu tespit edilmiştir (Clulow vd. 2007, 21).

İşletmelerin yetenekleri ise; yukarıda listelenen kaynakları etkili bir şekilde kullanarak bir işi yapabilme kapasitesidir. Bu kapasite her işletme için farklıdır. Önemli olan işletmelerin sahip oldukları varlık ve yeteneklerin rakip işletmeler tarafından kolay elde edilemeyecek ve uygulanamayacak niteliklerde olmasıdır. Bu da işletmelerin öz yetenekleriyle ilgilidir. Bir işletmenin kaynak ve yetenekleri nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez özellikte ise, bu yetenekler öz yetenekler olarak adlandırılır ve bu durum işletmelerin RÜ sağlamasına yardımcı olur (Ülgen vd. 2014, 77). İşletmelerin sahip oldukları fiziksel varlıkların tamamı stratejik öneme sahip olmayabilir ve hatta bazı maddi varlıklar önemli stratejilerin uygulanmasına engel dahi olabilirler (Barney 1991, 206).

İlk olarak Wernerfelt (1984) tarafından stratejik yönetime uyarlanan ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının işletmelerin kaynak ve yeteneklerine bağlı olduğunu ileri süren bu görüş, geçmişte kıt ve hareketsiz bulunan değerli

kaynakların nasıl kazanç sağladıklarını açıklayan Ricardo kuramına dayanır. Wernerfelt işletmelerin sahip oldukları benzersiz kaynak ve yetenekler ile rekabet üstünlüğü elde edeceklerini savunurken, Barney işletmelerin her kaynak ve yeteneğinin bu üstünlüğü yaratmayacağı sadece stratejik olarak değerlendirilen kaynak ve yeteneklerin bunu başaracağını ifade etmektedir (Kamaşak vd., 2013, 118).

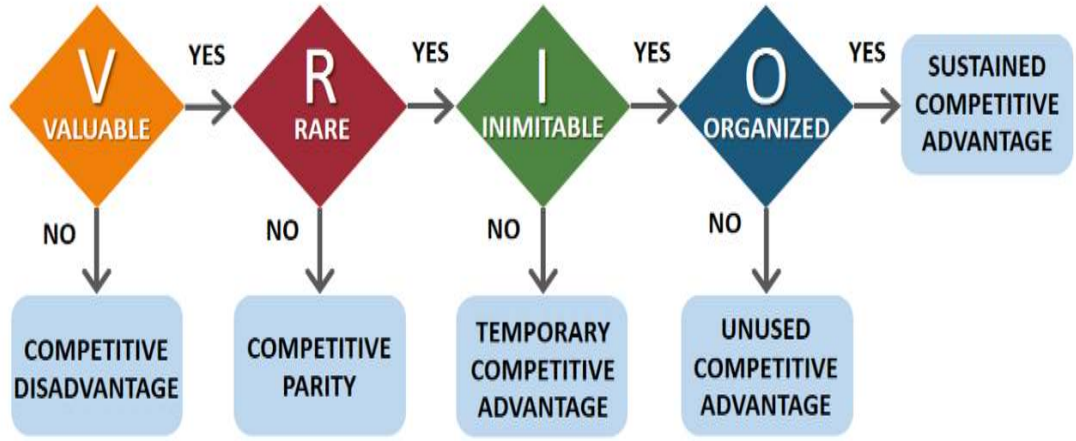
Kaynaklara dayalı yaklaşımın savunduğu temel düşünceye göre; işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekler rekabette belirleyicidir. RÜ ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlamanın nedeni; fırsat yaklaşımının öne sürdüğü gibi rekabeti önleyen giriş engelleri değil, stratejik değere sahip kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilememesidir. Bu sebeple giriş engelinden kaynaklandığını düşünen fırsat yaklaşımı, dış çevre olarak pazarı analiz etmektedir. KTY ise işletme düzeyinde kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesinin zorluğu ile işletme içi analiz yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamayı amaçlamaktadır (Barca vd. 2012, 104).

KTY, işletmenin iç analizi ile endüstri ve rekabet ortamının dış analizini birleştirirken, fırsat yaklaşımını tamamen reddetmemiştir. İşletmelerin iç çevresini dikkate alırken dış çevresinin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Kısaca ifade edecek olursak; işletmeler ortalamanın üzerinde kar sağlamak ve sektördeki rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek için benzersiz kaynaklara sahip olmalı ve bunları stratejik olarak kullanabilmelidir (Papatya 2007, 52).

İşletmelerin tüm kaynakları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturacak özelliklere sahip değildir. Bu potansiyele sahip olabilecek kaynakların dört özelliği vardır. VRIO analizi olarak bilinen bu kriterler şunlardır (Barney 1991, 105-106):

VRIO ANALİZİ (J.B Barney 1991)

- **VALUE (DEĞERLİ)**
- **RARITY (NADİR)**
- **IMITABILITY (TAKLİT EDİLEBİLME DURUMU)**
- **ORGANIZATION (ÖRGÜTSEL YETERLİLİK)**



Şekil 3: Kaynak Tabanlı Yaklaşım ile öngörülen VRIO Kriterleri

Kaynak: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage - Jay B.

Barney 1991 – Journal of Management, March 1991 Sayı 17 – s.112

VRIO Analizinde, işletmenin sahip olduğu kaynakların SRÜ yaratacak dört temel niteliği taşıyıp taşımadıkları sorgulanmaktadır. Birinci aşamada, söz konusu olan işletme kaynağının değerli bir kaynak olup olmadığı (Valuable) kriteri sorgulanmaktadır. Eğer, bu sorunun cevabı “Evet” ise, ikinci soru kaynağın nadir olup olmadığı sorusuna geçilmektedir. Dört kriterin hepsini taşıyan bir işletme kaynağı SRÜ (sustained competitive advantage) yaratacak niteliklere sahip bir işletme kaynağı olarak kabul edilmektedir. İlk üç soruya “evet” cevabı alan, sadece dördüncü son soruya “hayır” cevabı alan bir kaynak ise, SRÜ niteliklerine sahip, ancak işletmenin örgütsel yetersizliği nedeniyle kullanılamayan atıl bir kaynak olarak değerlendirilir.

İşletme yeteneği ise; işletmeye ait somut ve soyut varlıkların koordinasyonunu sağlayarak amacına uygun şekilde kullanabilme kapasitesidir. Bir işletmenin somut ve soyut varlıkları çoğu işletmede bulunmaktadır. Önemli olan bu varlıkları etkili ve fark yaratacak şekilde kullanabilme kapasitesidir (Ülgen vd. 2014, 117).

3.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, işletmelerin rekabetin temel oluşturduğu bir endüstride uygun bir rekabet pozisyonu elde etmek için çaba harcamasıdır. Rekabet stratejilerinin tercih edilmesinin temelinde iki soru bulunmaktadır. İlki uzun dönemli karlılık ve bu karlılığın faktörlerini belirlemek için çekici bir endüstrinin varlığıdır. İkinci temel soru ise bir endüstride göreceli rekabet pozisyonu belirleyicileri olmasıdır.

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet stratejileri çok farklı şekillerde ele alınmıştır. Rekabet stratejileri ilk olarak Porter (1980) tarafından kullanılmıştır ve daha sonraki araştırmacılar Porter'ın stratejilerini farklı şekillerde sınıflandırmalarda bulunarak rekabet stratejilerine katkıda bulunmuşlardır.

Schuler ve Jackson (1987) rekabet stratejilerini, rekabet üstünlüğünün boyutları şeklinde sınıflandırarak; yenilik, kalite artırma ve maliyet sınırlama olarak üç boyutta incelemişlerdir. Mintzberg (1988) ise; Porter'ın farklılaştırma stratejisini alt boyutlara ayırarak; imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, fiyat farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama olarak sınıflandırmıştır. Wright ve arkadaşları (1992); düşük maliyet, farklılaştırma, düşük maliyetli farklılaştırma, karma strateji, düşük maliyetli odaklanma, düşük maliyetli farklılaşmaya odaklanma olarak rekabet stratejilerini işletme boyutu, kapsamı ve güç olarak çeşitlendirmiştir. Thompson ve Strickland (1999) da rekabet stratejilerini, stratejik güç ve boyut kapsamında maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve en iyi maliyet sağlayıcı olarak açıklamıştır (Cantürk ve Çiçek 2016, 101).

Firmaların rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde doğru stratejileri uygulamalarına bağlıdır. Rekabet üstünlüğü elde eden işletmelerin sahip oldukları bu üstünlük onlara satış, ihracat, büyüme gibi rakamlarla geri dönerken, RÜ elde edemeyen işletmeler ise zamanla piyasadan silinmeye mahkûmdur. Rekabet literatüründe en çok kabul gören iki rekabet stratejisi modeli vardır. Bu modeller : Miles ve Snow - Strateji Tipolojisi (1978) ve Michael Porter'ın Jenerik Rekabet stratejileridir (Irk ve Döven 2018, 138).

3.3.1. Michael Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Porter'ın rekabet stratejisi, bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarını sofistike bir anlayış içerisinde sunmaktadır. Rekabet stratejilerinin nihai amacı da bu kurallarla başa çıkmak ve işletmenin lehine bu kuralları değiştirmektir. Herhangi bir sektörde, ister uluslararası ister yerli bir ürün veya hizmet üreten işletme olsun rekabet kuralları beş rekabet gücü ile belirlenir. Bu beş güç; yeni rakiplerin sektöre girişi, ikame malların tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettir (Porter 1985, 4).

Bu beş güç sektörün karlılığını belirler. Çünkü sektörün karlılığını belirlemek için fiyat, maliyet ve gerekli yatırımlar gibi faktörlere etki eder. Alıcıların gücü fiyatları etkiler. Bu etkiyle sektördeki işletmeyi şarj edebilirsiniz. Örneğin tedarikçi işletmelerin tehdidinde olduğu gibi. Alıcıların gücü aynı zamanda maliyeti ve yatırımı da etkiler, çünkü güçlü alıcılar maliyetli bir hizmet talep ederler. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hammadde ve diğer girdilerin maliyetini belirler. Rekabetin yoğunluğu fiyatları olduğu kadar tesis alanı, ürün geliştirme, reklam ve satış gibi rekabet maliyetlerini de etkiler. Yeni işletmelerin giriş tehdidi piyasadaki fiyatlara bir sınır koyar ve gerekli yatırımları yaparak yeni girişleri engellemeye çalışır. Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak beş rekabet gücünün her biri sektörün yapısını belirlemede bir ölçüttür ya da sektörün ekonomik ve teknik özelliklerini ortaya koyan unsurlardır (Porter, 1985, 5).

Yukarıda ifade edilen beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek ve bir sektörde diğer işletmelerden daha iyi performansa sahip olmak için potansiyel başarı üç jenerik stratejiyle sağlanmaktadır. Porter'ın Jenerik Stratejileri maliyet liderliği Farklılaştırma Odaklanma stratejileridir. (Porter 1998, 35).

Porter, jenerik stratejileri aynı zamanda “kapsamlı rekabet stratejileri” olarak tanımlamakta, kapsam sözcüğünden “jenerik” yani “işletmenin pazardaki mevcut rakiplerinden daha başarılı olmasını sağlayacak genel rekabet nitelikleri ifade edilmektedir (Eren 2014, 6001).

Hedef Pazarın Kapsamı	Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı	
	Düşük Maliyet	Benzersizlik
Geniş (sektörün/pazarın tümüne yönelik)	Düşük Maliyet Stratejisi	Farklılık Stratejisi
Odaklı (belirli pazar dilimine odaklı)	Odaklanma Stratejisi (Düşük maliyet)	Odaklanma Stratejisi (Farklılık)

Şekil 4 : Michael Porter - Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli

Kaynak : Porter, Michael (1980) The book : Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, A Division of Mac Millan Publishing New York 1980 , s.39

3.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği kalite, hizmet ve diğer alanları göz ardı etmeksizin maliyetleri rakiplere göre daha düşük bir oranda gerçekleştirme anlayışını vurgulamaktadır. Porter'ın sunduğu bu anlayış işletmelerin içinde bulunduğu sektörde tüm rakiplerine oranla en düşük maliyet ile faaliyetlerini gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlanırken, işletmelerin bu stratejiyi hayata geçirebilmeleri için ölçek ekonomilerinden faydalanıp, üretim faktörlerini ucuza tedarik edebilmeli ve yine ürün geliştirme, yenilik, dağıtım ve reklam gibi giderlerini en düşük maliyetle tedarik edebilmelidir (Kamaşak 2010, 50). Maliyet stratejisinin amacı, faaliyet gösterdiği sektörde maliyet konusunda lider olmaktır. Bir işletme bu liderliği elde ettiği zaman,

maliyet avantajını fiyat üzerinde kullanıp rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilir (Akbolat vd., 2012, 404). Maliyet liderliğinde önemli olan bir konu, esas amacın müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Bazı durumlarda müşteriye uygulanan fiyat, işletmenin pazardaki payını arttırmak için ve stok devir hızını yükseltmek amacıyla düşürülebilir, fakat bu pazarlama stratejilerine girer ve işletme maliyet stratejisinden söz edemez (Ülgen vd., 2014, 258). Maliyet liderliği stratejisine sahip olan işletmeler, bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde eder ve sektördeki beş güce karşı kendisini korur. Çünkü düşük maliyetler ile diğer rakipler karlarını kaybetse bile maliyet liderliğini koruyan işletme getiri elde etmeye devam eder. Yine düşük maliyet liderliği, işletmeyi sektördeki güçlü alıcılara karşı korur. Çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanırlar. Maliyet liderliği güçlü tedarikçiler karşısında da işletmeyi üretim maliyetlerindeki liderlikten dolayı korur (Dinçer 2013, 201).

Maliyet liderliği stratejisinin iki önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; rakiplere göre düşük maliyet avantajına sahip olan işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri daha ucuz fiyatla pazara sunarak hem aynı karı elde etmeleri hem de pazar paylarını arttırmalarıdır. İkincisi ise faaliyette bulundukları sektörün büyümesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda maliyet avantajı ile rakipleri fiyat savaşında yenerek pazar paylarını ele geçirmektir (Eren 2014, 6002).

Maliyet liderliği, efektif bölümlerin bir araya getirilmesini, çok sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, Ar-Ge, servis, satış gücü, benzeri maliyetlerin en aza indirilmesi gerekli kılmaktadır. Bu amaçlara erişmek adına yönetimin maliyet kontrolü üstüne dikkatle eğilmesi oldukça önemlidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar önemli olmasa da, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi saptayan ana tema şeklinde bulunmaktadır (Porter 1985, 44).

İşletmelerin faaliyetlerinin maliyetleri birbirlerine tesir etmektedir. Her faaliyetin maliyeti diğer maliyetlere etkisine göre de analiz edilmelidir. İşletmenin girdi ve çıktıları üstündeki kontrol derecesi maliyetler üzerinde oldukça etkilidir. Bu bağlamda, dikey entegrasyon düzeyi maliyet üstünlüğü bakımından önemlidir. Ayrıca, kuruluş yeri maliyet belirleyici niteliklerden biri olmalıdır. Emek yoğun işletmelerin işçilik ücretlerinin daha az olduğu ülkeleri tercih etmeleri şeklindeki uygulamalar maliyet üstünlüğü gerçekleştirebilmektedir (Seviçin 1999, 115).

Maliyet liderliği stratejisinin fiyata dayalı üstünlüklerinin yanı sıra çeşitli riskleri de bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Porter 1985, 56).

- Geçmişte gerçekleştirilen yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz kılan teknolojik ve bilişim yönünde yaşanan çeşitli değışiklikler,
- Sektöre yeni girenlerin veya takip edenlerin kopyalama ile veya fazla donanımlı tesislere yatırım gerçekleştirme kabiliyetleri ile az girdi kullanarak iş öğrenebilmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış bulunması sebebiyle, gerekli ürün veya pazarlama güncellemelerinin izlenememesi,
- İşletmenin, rakiplerin marka görünümüne balans getirmek adına fiyat veya diğer farklılaştırma bakış açılarını uygulayabilme kabiliyetini bir maliyet enflasyon yaşanmasıdır.

Maliyet lideri pozisyonu alan bir işletme bazı olumsuzluklarla karşılaşabilir. Bu olumsuzluklardan bazıları ise şöyledir (Ülgen ve Mirze 2010, 261-262) :

- İleri düzeyde üretim kapasitesi ve güçlü bir sermaye gereksinimi bulundurmaktadır,
- Satışları arttırmak için saldırgan fiyatlandırma gerekir ve başlangıç kayıpları oldukça artar
- Lider konumunu muhafaza edebilmek için üretim kapasitesini yeniden artırma gereksinimi vardır ve bu durumda edindiği kârlar yatırımları karşılamak için harcanır,
- Tamamen maliyete odaklanmak ürün geliştirme ve pazarlama faaliyetlerini engelleyebilir.
- Pazara sonradan girenler için, lideri kopyalama yoluyla işin maliyetini düşürerek düşük fiyatlandırma imkânı olabilir.

3.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin pazara sundukları ürün ya da hizmetleri rakip ürünlerin özelliklerinden farklılaştırmasıdır. Farklılaştırmanın şekli, müşteri memnuniyetine yönelik hizmetler, ürün ambalajı, ürün tasarım, marka, teknolojik gelişim, inovasyon vs. şeklinde olabilir. Farklılaştırma başarıyla yapılırsa sektör ortalamalarının üzerinde getiriler elde edilebilir. Zira sektördeki beş rekabet gücünden korunmak için “maliyet liderliği dışında” farklı bir pozisyon alınmıştır. Farklılaştırma, tüketicilerin markaya bağlılığı ve fiyata konusunu ikinci plana itmesi nedeniyle rakip ürünlere karşı rekabet üstünlüğü sağlar. Farklılaştırma sayesinde elde edilen tüketicinin marka bağımlılığı pazara yeni girenler için caydırıcı bariyer oluşturur (Porter 1998, 37).

Şirketin sunduğu ürün veya hizmetin farklılaşması, sektörde eşsiz sayılan bir ürün yaratarak farklılaşma olarak tanımlanmaktadır. Mal ve hizmetlerde farklılaşma, pazarlama stratejileriyle daha fazla ilgilidir ve bu bağlamda işlevsel bir stratejidir. Tüm değer yaratan faaliyetlerinde farklılaşarak ortalamanın üzerinde getiri sağlamayı amaçlayan rekabetçi bir stratejidir. Bu stratejide, ana çıkış noktaları müşteri beklentileri, davranışları, değer yargıları ve diğer bazı önemli unsurlardır. Etkili bir farklılaşma için, deneyim ve pazar araştırması, müşterilerin farklılaştırılmış ürüne değer verip vermediğini anlamamanın en iyi yöntemleridir (Porter 2010, 47).

Farklılaştırma stratejisi, tüketicilerin “benzersiz” olarak algılayacağı rakip ürünlerden “farklı” bir ürün yaparak, benze nitelikli rakip ürünlere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Rakiplerden farklı ürünler yaparak işletmeler rakiplerinden daha yüksek fiyatlandırma yapabilecek ve bu fiyatı ödemeye razı tüketiciler kazanarak sektör ortalamalarının üzerinde gelir elde edecektir. Tüketiciler ödedikleri fiyatın farklılaştırılmış ürünler için makul olduğuna inanmaktadır. Farklılaştırma üç şekilde sağlanabilmektedir. İnovasyon, Kalite, Tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek şeklindedir (Cantürk ve Çiçek 2016, 104).

Farklılaştırma stratejisini gerçekleştirebilmek isteyen işletmelerin bazı kaynak ve yeteneklere sahip olmaları gerekir (Porter 1990, 51).

- Pazarlama yeteneğinin güçlü olması
- Ürün mühendisliği
- Yaratıcı düşünce

- Güçlü soruşturma yeteneği
- Teknolojik açıdan ileride olma
- Endüstride uzun bir geçmiş ya da diğer işlerden kazanılmış benzersiz yetenekler
- AR-GE fonksiyonları arasında işbirliği
- Ürün tasarımından, ürün geliştirmeye bütünsel düşünmek
- İyi ve eğitilmiş kaliteli elemanların ilgisini çekmek

3.3.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, sınırlı bir müşteri grubunun ya da pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir stratejidir. Bu strateji coğrafi pazar olarak, ürün hattının ya da müşteri grubunun bölümlendirilmesiyle, belirli bir pazarda mal veya hizmet üzerine yoğunlaşmaktadır. Müşteri türüne göre bir pazar seçilerek zengin, maceracı, genç diye bir pazar sınırlandırılması yapılabilir. Ürün hattının belirli bir kesimine yoğunlaşmak için hızlı arabalar, vejetaryen ürünler, giysi tasarımı ve güneş gözlüğü olmak üzere sadece tek bir ürün hattına yönelebilirler (Hill vd. 2007, 125).

Odaklanma stratejisini tercih eden işletmeler, rakip işletmelerin belli bir alana odaklanmayan yaygın amaçları sayesinde, belli bir kitleye odaklanarak, bu kitle üzerinde rakiplerden daha etkili bir başarı gösterebilir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, belirli bir kitlenin özel taleplerini daha iyi karşılayacak ya da sadece belli bir kesime hizmet verdiği için rakiplerden daha düşük maliyet avantajı kazanacak veya her iki avantajı birlikte elde edecektir. Odaklanma ile daha çok dar pazarlar üzerinde etkili olmakta, pazarın geneli düşünüldüğünde, odaklanma stratejisi ile etkili bir farklılaşma veya düşük maliyet gerçekleştirememektedir (Ünusan ve Sezgin 2005, 237).

Odak stratejisi aşağıdaki şekillerde uygulanabilir (Porter 1990, 49) :

- İkame ürünlerin olmadığı pazarlarda
- Coğrafi bölgelere göre pazarı bölümlere ayırarak
- Rakip ürünlerin zayıf olduğu bölgelerde,
- Tüketicilerin istek ve beklentilerine göre Pazar belirlenir
- Farklı kalifiye mal ve hizmetlerle fark yaratılabilir.

Porter'ın odaklanma stratejisi ile diğer iki jenerik stratejilerinin uygulanması amaçlanan tüm faydalar topluca elde edilebilmektedir. Bu olumlu faktörleri şunlardır (Ülgen ve Mirze 2010, 265):

- Sektör ortalamasının üstünde bir getiri elde edilebilir,
- Maliyetler sektör ortalamasının altında olabilir
- Daha az rakip
- Tedarikçiler, pazara dikey entegrasyon ile girmeye çalışmazlar
- Düşük ürün tehdidi,
- Alternatif ürün sayısı azaldıkça müşterilerin pazarlık gücü azalır.

Odaklanma stratejisinin olumsuz yönleri şu şekildedir (Ülgen ve Mirze 2010, 266-267):

- Pazar payındaki kısıtlamaya sebep olur
- Sınırlı ve dar bir pazarda hedeflenen büyüme gerçekleştirilemeyebilir
- Ciro hedeflerinden ödün vermeyi gerektirebilir
- Tüketiciler tarafından algılanan farklılıklar önemli olmayabilir
- Toplam maliyet yerinden ödün verilmesini gerektirebilir ve çok çeşitli ürünlere sahip rakiplere göre fiyat avantajını azaltabilir.
- Rakipler stratejik hedefler içinde alt pazarları bulabilir ve firmanın ürüne odaklanmasını engelleyebilir.

Genel rekabet stratejilerinin üçüncüsü olan odak stratejisi, faaliyet alanı kapsamında diğer iki stratejiden farklıdır. Kapsamlı bir strateji uygulamak yerine piyasanın belli bir bölümüne odaklanmaktır. Dar pazar segmentinin ihtiyaçlarına ve bunun ele alınma şekillerine odaklanarak uzmanlaşma aranır (Hill vd. 2007, 125).

Birleşik Rekabet Stratejileri :

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin faaliyet ettikleri pazarlar da değişmekte ve rakip sayısındaki artış rekabeti şiddetlendirmektedir. Uluslararası şirketlerin yerel pazarlara girmesiyle rekabetin şekli de değişmektedir. Bu nedenle, farklı niteliklere sahip pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, belirli bir pazar için belirlemiş olduğu stratejiyi farklı pazarlarda uygulayamayabilir. Bu nedenle, gerekirse bir işletme iki jenerik stratejiyi aynı anda uygulayabilir (Cantürk ve Çiçek 2016, 104).

3.3.2. Miles ve Snow Rekabet Strateji Tipolojisi

Miles ve Snow Tipolojisi, Porter'ın Jenerik rekabet stratejilerine göre işletmenin dış çevresindeki faktörleri daha fazla önemseyen bir yaklaşımdır. Miles ve Snow tipolojisinin temelini Child tarafından 1972 yılında ortaya konulan stratejik seçim kavramına dayandığı söylenebilir (Irk ve Döven 2018, 139). Miles ve Snow Tipoloji Modeli; 1978 yılında Miles ve Snow tarafından gerçekleştirilen teorik bir çalışmadır. Miles ve Snow tipoloji modeli, Organizational Strategy, Structure, and Process adlı çalışmalarında yalnızca kendi görüşlerine dayanarak değil, alandaki birçok yazarların görüşlerine de dayanan ve aynı zamanda yaptıkları üç farklı araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Miles ve Snow strateji tipolojisi, stratejik uyum alanında yapılmış önemli çalışmalardan birisidir. Miles and Snow Strateji Tipolojisi'ne göre, seçilen strateji tipinin başarılı olması için iki temel neden vardır. Bunlar stratejinin çevreye uyumlu olması ve işletme tarafından başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Apaydın ve Torlak, 2007, 614).

Miles and Snow Strateji Tipolojisi 'ne göre; bir işletmenin stratejisi, örgüt yapısı ve iş süreçleri ile uyumlu ise, bu durumda savunmacı, atılgan veya analizci stratejilerden herhangi birisi işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda rekabetçi bir konuma sahip olmasını sağlayacaktır. Eğer uygulanan strateji ile örgüt yapısı uyumsuz ise, bu durumda işletme istikrarsızlaşacak ve başarısız olacaktır. Miles ve Snow bu istikrarsız strateji tipini “tepkiciler” olarak tanımlamıştır (Miles ve Snow 1978, 550). Miles ve Snow tipolojisi, firmaların çevrelerine uyum sağlamak için uyguladıkları stratejik davranışın örgütsel modeli olarak uyum döngüsünü görmektedir (Irk ve Döven 2018, 140). Tipoloji, firmaların yüksek performansa ulaşmak için uyum döngüsünün her aşamasının tam olarak uygulanması gerektiğini iddia eder. Uyum döngüsünün tam olarak uygulanması ise stratejinin dış çevre ve yönetim sisteminin başarılı bir şekilde ayarlanmasına bağlıdır (Meier vd., 2010: 165). Uyum döngüsü, organizasyonlara çevreleriyle aktif bir işbirliğine girmeleri için üç zorunlu problem ve çözüm seti önerir. Üst düzey yöneticiler bu üç temel problem seti ile baş etmeleri durumunda stratejik uyum sürecini başarabileceklerdir. Bu problem ve çözüm setleri; girişimsel problem seti, mühendislik problem seti ve yönetsel problem setidir. Girişimsel problem seti, organizasyonun ürün/pazar alanının tanımlanmasıyla; mühendislik problem seti üretim ve dağıtım için kullanılan süreç ve teknolojilerin

seçimi ile; yönetsel problem seti, organizasyonel yapı ve politika süreçlerinin seçimi, gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir (Miles ve Snow 1978, 558).

Miles ve Snow' un strateji tipolojisine göre organizasyonlar, yüksek firma performansını başarmak için dört strateji tipinden birini takip ederler Bu strateji tipleri savunmacılar, atılganlar, analizciler ve tepkicilerdir (Avcı vd., 2011, 148).

3.3.2.1. Savunmacı Rekabet Stratejisi (Savunmacılar)

Savunmacı Rekabet Stratejisi uygulayan işletmeler (savunmacılar), kasıtlı olarak örgüt yapısında sabit bir pozisyonu korumak için uğraşırlar. Aslında bu stabilite, girişimcilik problemlerinin bir çözümüdür. Savunmacılar, girişimcilik problemlerini, faaliyet gösterdikleri pazarın bir bölümünü izole ederek, bu pazar dilimine hizmet etmek üzere sadece belli sayıda ürünler üretmek olarak tanımlamaktadırlar. Savunmacılar, izole etmek istedikleri bu küçük pazar dilimine yeni rakiplerin girişlerini engellemek için (yüksek kaliteli ürünler, rekabetçi fiyatlama vs.) çok saldırgan politikalar izleyebilir. Fakat, savunmacılar, bu koruma politikaları nedeniyle pazardaki yeni gelişmeleri ihmal edebilirler (Miles ve Snow 1978, 550). Miles ve Snow sürekliliğin bir ucuna savunmacıları diğer ucuna ise atılganları koymuşlardır. Savunmacılar sürekliliği rakipler için pazara nüfuz etmenin zor olduğu bir sanayi içinde küçük bir fırsat alanında veya durgun bir ürün/pazar alanında sürdürebilirler. Savunmacılar, pazarın dar ve durgun bir segmenti üzerine yüksek derecede yoğunlaşırlar (Saraç vd. 2014, 123).

Küçük bir pazar bölümüne kendini konumlandırmış olan savunmacılar, müşteri ihtiyaçlarını diğer stratejileri takip eden firmalara nazaran daha iyi karşılayacağından müşterilerinin tatminlerini sağlamaları kolaydır (Tanova ve Karadal 2006, 142-143). Dar bir alanda sınırlı sayıda ürün üreten savunmacılar, kendi pazar alanlarına rakiplerin girmemesi için mücadele ederler. Böylece kendilerine dengeli bir ortam yaratmak isterler (Apaydın ve Torlak 2007, 618). Savunmacılar, pazar geliştirmeye büyük miktarlarda kaynak aktarmazlar. Genellikle yeni ürün veya pazar geliştirmek yerine, kendi alanlarını agresif bir şekilde koruyarak istikrarı oluşturma ve devam ettirme arayışındadırlar. Pazar paylarını maliyet liderliği, kalite, dağıtım ve hizmet aracılığıyla devam ettirmeye odaklanırlar. Savunmacılar yeni ürün geliştirme konusunda muhafazakârdırlar (Meier vd. 2010, 163).

Risk almaktan çekindikleri için endüstrideki inovasyon rekabetinde geride kalan savunmacılar, sadece uzmanlık alanlarındaki kanıtlanmış fırsatları değerlendirirler. Mevcut ürün ve pazarlarındaki etkinliklerinin üzerinde dururlar (Avcı 2011, 148). Savunmacılar mühendislik yönelimlidir. Üretim maliyetlerini azaltarak süreç iyileştirmelerine ve kaynakların etkinliğine odaklanırlar. Bunu sağlayabilmek için sıkı merkezi mali kontroller gerçekleştirirler. Maliyet etkinliğini sağlamaları, pazarda maliyet liderliğini elde etmelerini sağlar ve böylece rakiplerini pazardan uzak tutmayı başarırlar. Savunmacıların genel özellikleri kısaca sınırlı bir ürün/pazar alanında olmaları, sermaye yoğun teknoloji kullanmaları, fonksiyonel yapıya sahip olmaları, maliyet kontrolü, süreç mühendisliği ve üretim etkinliği yetenekleri olarak sıralanabilir. Savunmacı stratejiyi takip eden firmaların en önemli riski ise pazardaki büyük bir dönüşümü yakalayamamalarıdır (İrk ve Döven 2018, 141).

3.3.2.2. Atılğan Rekabet Stratejileri

Atılğanlar, çevredeki değişimlere savunmacıların tam aksine cevap verirler. Üç temel uyum probleminin çözümüne yüksek uygunlukları olması açısından ise tamamen savunmacılara benzerler. Genel olarak, atılğanlar, pazardaki diğer rakiplerden daha hızlı tepki veren ve harekete geçen firmalardır. Savunmacıların hizmet ettikleri pazarı korumak için sabit duruşlarının tersine, atılğanlar yeni pazarlara yeni ürünler geliştirmek için çalışırlar. Hatta atılğanlar için pazardaki yenilikçi firma imajını korumak, daha fazla gelir elde etmekten daha önemlidir (Miles ve Snow 1978, 551). Atılğanlar inovasyona ve yeni pazar ve hizmetlere odaklanan, endüstrilerinde öncü ve ilk harekete geçen firmalardır (Meier vd. 2010, 163). Teknolojik olarak yenilikçidirler ve sürekli yeni pazarlar arayıp bulurlar. Atılğanlar dışa odaklıdır (Avcı 2011, 148). Bu yüzden sürekli olarak pazarı izlerler. Yeni fırsatları ilk olarak yakalamaya çalışırlar. Periyodik olarak tekrar tanımlanan geniş bir ürün pazar alanında faaliyet gösterirler. Fırsat alanlarına erken uyarı sinyalleri ile hızlı cevap verirler. Öncelikleri, kârlılığa mal olsa bile, pazarda ilk olmaktır (İrk ve Döven 2018, 142).

Atılğanlar geniş ve gelişimi devam eden alanlarda faaliyet gösterirler. Büyüme, ürün ve pazar gelişimi yoluyla başarılıdır. Farklı ürünlerin üretimini gerçekleştirebilmek için çoklu teknoloji geliştirirler. Yeni ürünleri sürekli bir şekilde üretebilmek için teknoloji süreçleri esnektir (Jennings vd. 2003, 210). Atılğanların çok geniş bir ürün tanımlamaları vardır ve tamamen yenilikçiliğe ve değişime odaklıdırlar. Atılğan

firmalar daha çok genç yöneticiler tarafından ve esnek bir yapıda yönetilirler. Üst basamakta yönetilirler. Arka planlarında mühendislik vardır (Smith vd. 1989, 64). Müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek için pazarlama ve araştırma geliştirme faaliyetlerine çok yatırım yaparlar (Apaydın ve Torlak 2007, 616-617).

3.3.2.3. Analizci Rekabet Stratejileri (Analizciler)

Analizciler, hem atılğan hem de savunmacı rekabet stratejilerinin özelliklerini taşıyan karma bir rekabet modeli olarak Miles ve Snow (1978) tarafından tanımlanmıştır. Analizciler, hem atılğan hem de savunmacı özellikler taşırlar. (Meier vd. 2010, 163). Bu farklı model arasında, her modelin de öne çıkan üstün yönlerini alarak eşsiz bir birleşim meydana getirirler. Analizcilerin çoklu ürünleri vardır. Bu ürünlerin bazıları savunmacı, bazıları atılğan nitelikler taşırlar. Ancak analizcilerin ürünleri bütünsel olarak incelendiğinde, analizciler, savunmacı ve atılğanların arasında yer alır Analizciler, sektör durgun olduğunda verimlilik ve üretkenliğe odaklanırken, pazarın aktif ve hareketli olduğu zamanlarda yeniliklerle yeni bir alana geçerler. Verimlilik, maliyet kontrolü ve yenilikçilik arasında denge kurmaya çabalarlar (Avcı 2011, 148). Analizciler esneklik ve durgunluk üzerinde dururlar. Atılğan ve savunmacı rekabet tiplerinin en iyi yönlerinden yararlanırlar. Güncel faaliyetlerinde sıkı denetimler gerçekleştirirken, yeni girişimler için çok fazla kontrolcü davranmazlar. Analizci rekabet modelinin üstün yönü, atılğan rakiplerinin aksiyonlarına taklit ederek karşılık verirken, mevcut faaliyetlerinin verimliliğini devam ettirmeleridir (İrk ve Döven 2018, 141).

3.3.2.4. Tepkici Rekabet Stratejileri (Tepkiciler)

Miles ve Snow Strateji Tipolojisinde dördüncü model rekabet stratejisi, en zayıf strateji tipi ve hatta strateji eksikliği olarak kabul edilen “tepkiciler” dir. Bu firmaların sürdürülebilir bir ürün/pazar uyumları yoktur. Sadece gerçekten mecbur oldukları zaman pazarın rekabetçi şartlara karşılık verirler. Mecburen karşılık vereceği durumlarda ise bunu düzensiz ve tutarsız bir şekilde yaparlar. Tepkicilerin yönetim kararları her zaman kısa dönemdir. Faaliyet gösterdikleri ürün/pazar alanlarında gerçekten etkili olarak pazarı domine etmek için çalışmazlar. Uygun çevresel koşulları geldiğinde harekete geçerek bu uygun ortamdan yararlanmayı ve büyümeyi denemezler. Risk almak istemezler (Avcı 2011, 148). Tepkicilerin istikrarlı bir strateji

eksiklikleri vardır ve kısa dönemli çevresel acil değişikliklere duyarlıdırlar. Çevresel değişime ve belirsizliğe uygun değildirler. Çünkü çevrelerine sürekli cevap verecek mekanizmaları yoktur (Jennings vd. 2003, 210). Üst yöneticileri tarafından organizasyon çevresindeki değişikliklerin algılandığı ancak genellikle temel strateji eksikliği olan firmalardır. Çevrelerindeki güçlü yatırımcılardan talimat veya işaret beklerler (Meier vd. 2010, 163).

Tepkici firmaların stratejik yönetim kararları uyumlu ve uzun vadede sürdürülebilir değildir, dolayısıyla işletme performansları da düşüktür. Çevrelerinde değişikliğe karşılık vermeye yetenekleri ve donanımları yoktur. Tepkici rekabet stratejisi, “strateji eksikliği” olarak da nitelendirilebilir (Irk ve Döven 2018, 142).

Birçok kusurlu ve eksik yanlarına rağmen, bazı firmaların neden tepkici oldukları konusunda, Miles ve Snow tipolojisine göre üç temel neden vardır (Miles ve Snow 1978, 557-558) :

- Yöneticilerin stratejiyi açık ifade edememesi, bölümler arası anlaşmazlıklar ve taleplerin doğru bir şekilde yönetilemediği firma, agresif ve tutarlı bir şekilde hiçbir stratejiyi sürdüremez hale gelir. Örgüt yapısı bozulur ve firma istikrarsızlaşır.
- Seçilen strateji ile örgüt yapısı ve iş süreçleri uyum içerisinde değildir ve bu durum bir istikrarsızlık nedenidir.
- Pazardaki rekabet şartları zamanla değişmesine rağmen, firma yönetiminin mevcut yapıyı devam ettirmek istemesidir. Organizasyon tekel ya da devlet tarafından yüksek bir şekilde korunan bir firma değilse tepkici olarak faaliyetlerini sürdüremez. Er ya da geç tutarlı ve istikrarlı strateji tiplerinden birisine geçmek zorundadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK, GİRİŞİMCİLİK, PAZAR YÖNELİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI

4.1. İnovasyon (Yenilikçilik)

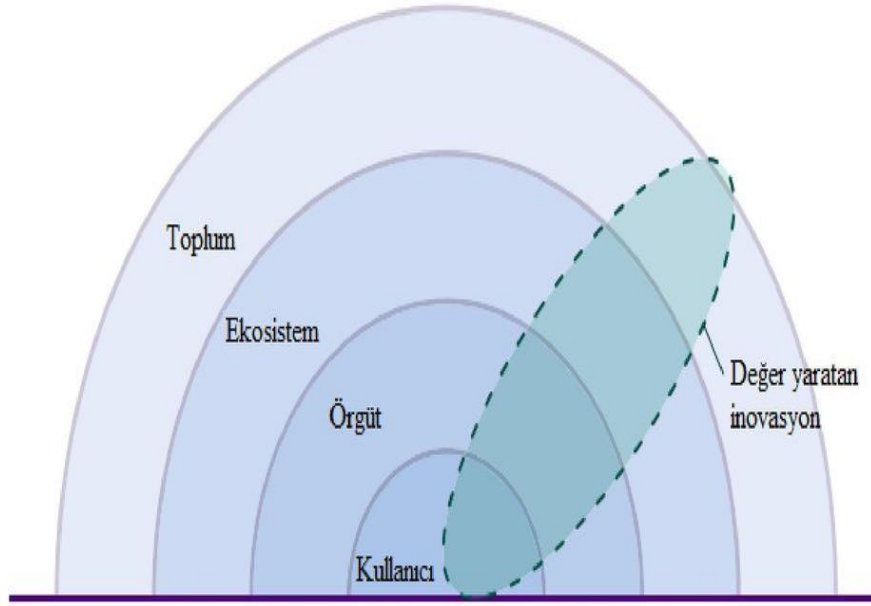
İşletme yönetimi açısından inovasyon, yeni ürün ve hizmetler tasarlamak, yeni üretim-dağıtım ve sunum yöntemleri geliştirmek anlamı taşımaktadır. Herhangi bir ürün/hizmet veya sürecin, daha önce kimsenin yapmadığı çok farklı bir şekilde yapılması “inovasyon” olarak nitelendirilebileceği gibi, önceden var olan bir şeyin bir sektörde ya da işletmede ilk kez olarak uygulanması da yine “inovasyon” olarak kabul edilebilir (Dinçer 1999, 167). İnovasyon, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılarak pazara sunulması ile ilgili yeni bilgilerin kullanımını kapsayan bir “yenilenme süreci” ve yenilenme sürecinin sonunda ortaya çıkan yeni bir durumu ifade eder (Atik 2005, 5).

4.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı

İnovasyon sözlüğünün temeli; Latince “yenilemek” anlamına gelen “*innovare*”, ve İngilizce dilindeki “*innovation*” sözcüğünden gelmektedir. İnovasyon sözcüğünün TDK Sözlük ’teki anlamı; yenileşim ya da yenileşmek, yenilik yapmak anlamına gelmektedir (www.sozluk.gov.tr erişim: 01.05.2020). Ancak, Türkçe “yenilik” sözcüğü, İngilizce “*innovation*” sözcüğü ile ifade edilen anlama tam olarak karşılık verememektedir. Zira “*innovation*” kavramının özünde yeni olarak tanımlanan unsurların toplumsal ve ekonomik değişime ve dolayısıyla da faydaya dönüştürülmesi yatmaktadır. Türkçe ’deki “*yenilik*” sözcüğünün ise aynı anlamsal içeriği yeterince veremediği görülmektedir. Bu nedenle Latince “*innovare*” ve İngilizce “*innovation*” sözcüğünün Türkçe ’deki tam karşılığı olan kavram konusunda henüz genel olarak kabul edilmiş bir sözcüğün olmaması nedeniyle, inovasyon, yenilik, yenilikçilik ve yenileşim kavramlarının eşanlamlı şekilde kullanıldığı görülmektedir (Özdevecioğlu ve Bıçkes 2011, 24).

İşletme Yönetimi açısından inovasyonun tanımı, “rakip işletmeler üzerinde üstünlük sağlamak veya yenilikçi olmak için tasarımda, üretimde veya pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek” şeklindedir (Dictionary of Business 2002, 266). Girişimciliğin de temelini oluşturan inovasyon kavramı, yeni bir fikrin örgütsel

faaliyetlerde uygulanması sonucunda örgütsel etkinliğin artırılmasıdır. Özellikle yenilikçi girişimciliğin ana unsuru olan inovasyon kavramı, yeni bir ürün, hizmet veya teknoloji yaratmaya yöneliktir (Kozak ve Yılmaz, 2010, 88). Yenilik hem yeni teknolojik gelişmeler hem de işletme faaliyetlerini daha iyi yapmaya yarayacak yeni yöntemler sağlamaktır, ürün / hizmet ve süreç değişimleriyle, yeni pazarlama ve yeni dağıtım şekilleriyle açıklanabilir (Porter 1995, 45). İnovasyon yapan işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, yapılan yeniliğin hedeflenen tüketicilerin gözünde bir değeri olması şarttır. Ayrıca, bu çalışmanın birinci bölümü “Sürdürülebilirlik” bölümünde detaylı olarak incelenen kurumsal sosyal sorumluluk değerleri ve kamuoyu gündeminde giderek önemi artan sürdürülebilirlik raporları nedeniyle, artık yapılacak yeniliklerin sadece işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması değil, işletmenin içinde yaşadığı topluma da katma değer yaratması gerekmektedir. Aşağıda, Şekil 5, bu anlayışı görsel olarak ifade etmektedir.



Şekil 5 : Değer Yaratan İnovasyon

Kaynak : Ouden 2012, 62 Innovation design: Creating value for people, organizations and society Eindhoven University of Technology DOI: 10.1007/978-1-4471-2268-5 s.62

Şekil 5’da gösterilen “Değer Yaratan İnovasyon” anlayışına göre, şekilde taralı alan şeklinde gösterilen değer yaratan inovasyon alanı, sadece tüketici gözünde değil, aynı zamanda işletme, işletmenin içinde bulunduğu ekosistem ve toplum için bir değer

yaratan “ortak” bir alandır. Şekil 5 ’ de gösterilen her bir katman için inovasyon literatüründe sosyal inovasyon, ekolojik inovasyon, değer inovasyonu vs. isimleri altında farklı kavramlar ele alınmaktadır. Fakat inovasyon planlanırken, mutlaka her bir katman için değer oluşturacak bütüncül bir anlayış ile yapılması gerekir. Ancak burada ifade edildiği şekilde bütüncül inovasyon anlayışı sayesinde inovasyonun esas hedefi olan” toplumsal kalkınma” sağlanabilir.

İnovasyon kavramının tanımlanması konusunda uluslararası kabul gören en önemli kaynak olan OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu (2005) inovasyon kavramını “tamamen yeni veya geliştirilerek yenilenmiş bir mal ya da hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde tanımlanmıştır. Oslo Kılavuzu (2005) daki bu tanımlamaya göre, inovasyon kavramının; yeni veya yenilenmiş bir ürün, hizmet, süreç, pazarlama yöntemi veya örgütsel değişim ile ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır. Bu anlayışa göre inovasyonun, sadece gelişen teknoloji ve buna bağlı yeni ürünlerle ve süreçlerle ilgili bir konu olduğu söylenemez. (Yavuz 2010, 143).

İnovasyon kavramını, “kalkınmanın itici gücü” olarak ilk defa Schumpeter tarafından tanımlanmıştır. Schumpeter inovasyonu, “ yeni bir ürünün veya var olan bir ürünün yenilenen bir niteliğinin pazara sunulması; yeni bir üretim yönteminin uygulanması; yeni bir pazarın açılması; yeni bir hammadde veya yarı-mamül tedarik kaynağının bulunması; bir sanayinin yeniden örgütlenmesi” şeklinde tanımlamıştır. Schumpeter, yenilikçi yapıları nedeniyle girişimcilerin pazardaki mevcut dengeyi bozarak sürekli bir hareketlilik yarattıklarını ifade etmiştir. Schumpeter, yenilik ve icat kavramlarını birbirinden ayırır. İcat belirli bir gereksinme sonucunda ortaya çıkmazken yenilik ise bir gereksinme nedeniyle oluşur. İcatlar, sadece ekonomik açıdan yatırım yapmaya uygun bulunursa, yenilik gerçekleşir. Bir icadın yenilik yaratabilmesi için mutlaka üretim aşamasına geçmesi gerekir. İcat yapmak ve yapılan icadın yenilik haline gelmesi, ekonomik ve sosyolojik olgular göz önüne alındığında, her icat mutlaka sonunda bir yeniliğe dönüşmek durumunda değildir. Schumpeter’e göre keşif olarak tanımlanacak herhangi bir fikir olmadan da yenilik yapılabilir. Girişimciler, var olan fakat henüz yaygınlaşmamış yeni fikirlerden (icat) uygun olanları seçer bunları yeniliğe dönüştürür (Gökten 2006, 34).

Yenilikçilik, ekonomik büyüme için belirleyiciliği olan bir kavramdır. Yeni veya geliştirilmiş ürün ve süreçlerin kullanılması olan yenilikçilik, girişimciliğin de önemli bir unsurudur. Yenilikçilik, girişimcilerin yeni kaynaklar bularak veya var olan kaynakların kapasitesini arttırarak refah seviyesini yükseltmesidir (Drucker 1998, 21). İnovasyon, kavram olarak hem yenilenme sürecini hem de bu süreç sonunda elde edilen bir sonucu ifade eder. İnovasyon, yeni ürün/hizmetler tasarlanması, yeni üretim-dağıtım yöntemleri kullanılması, önceden yapılmamış bir şeyi ortaya çıkarmak veya mevcut bir şeyi bir sektörde veya bir şirkette ilk kez olarak kullanmak şeklinde tanımlanabilir. Yenilikçilik, özgün ve yeni bir fikir bularak, bulunan yeni fikri belli bir sektörde ticari bir ürüne dönüştürmektir. Bu sebeple, yenilikçiliğin keşfetmekten farkı, ürün ve süreçlerde yapılan değişikliklerdir (Alpkan vd. 2005, 1340).

Karagöz ve Albeni (2003) inovasyonu sektöre yeni giren ürün ve süreçler ve yenilikler; Fisher (2000) yeni düşünme yöntemleri ve yeni üretim metotları üretmek; Dosi (1988) yeni bir ürünü/hizmeti veya yöntemi taklit yoluyla benimsemek veya araştırma, geliştirme, keşfetme, deneme yöntemiyle ticarileştirmek; Akyos (2004) yeni bir düşünce, teknoloji geliştirmek, yeni veya geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemini üretmek; Cumming (2010) bir ürün/hizmet ya da sürecin ilk olarak başarıyla uygulanması; Rogers (1983) ekonomik oyuncular tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya ürünler şeklinde tanımlamaktadır (Er 2012, 31).

Bir kavram olarak inovasyon, bir yenilenme sürecini ve elde edilen bir sonucu ifade eder. Avrupa Birliği ve O.E.C.D mevzuatına göre yenilik, “bir süreç olarak, yeni bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da topluma yeni bir hizmet verme yöntemine dönüştürmeyi kapsamaktadır” (OECD Oslo Kılavuzu 2005 <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf> erişim : 05.06.2020).

Porter’a göre yenilik; hem teknolojiye yeni gelişmeler hem de işleri daha iyi yapan yeni metotlar ya da yollar sağlamaktır ve ürün değişimleriyle, süreç değişimleriyle, yeni pazarlama ve yeni dağıtım şekilleriyle açıklanabilir. İnovasyon belirli hedeflere yönelik yeni fikirler geliştirerek icatlara odaklanmayı sağlamayı, böylece AR-GE transferini ve teknolojiyi temel alan hedefleri değerlendirerek, dağıtarak ve genişleterek buluşlara odaklanmayı içerir. Porter tarafından 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre, kuruluşlar yenilikçilik ve rekabet avantajları elde

ediyorlar. Porter yeniliklere iki bakışta yaklaşmıştır. Bunlar yeni teknolojiler ve iş yapmak için yeni stillerdir (Porter 1995, 45).

Literatürdeki inovasyon ile ilgili tanımlardan sonra, inovasyon olarak kabul edilemeyen bazı değişiklikler de aşağıdaki şekildedir (OECD Oslo Kılavuzu, 2005):

- Bir süreci, bir pazarlama yöntemini veya bir organizasyon yöntemini kullanmak veya bir ürünü pazarlamaktan vazgeçmek,
- Basit sermaye değişimi veya uzatma,
- Faktör fiyatlarındaki değişikliklerden kaynaklanan değişiklikler,
- Özelleştirme,
- Mevsimlere bağlı değişiklikler

Yukarıda belirtildiği üzere, inovasyon literatüründe yer alan farklı tanımlamalardan hareketle, özet olarak yenilikçilik faaliyetleri, sadece yeni fikirlerin ortaya atılmasından ibaret olmayıp, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve değerlendirilmesini de gerektirmektedir. Hem yenilik hem de uygulama unsurlarının bir arada varlığı inovasyonun ilk şartıdır. Yenilik, bilimsel bir keşif, yeni bir ürün veya üretim metodu veya yeni bir yönetim tekniği geliştirilmesi şeklinde olabilirken, uygulama unsuru ile kast edilen ise yenilik yaparak elde edilecek ticari başarıdır. Buradan anlaşılan, işletme yöneticiliği bakış açısından, ticari bir değer yaratmayan, herhangi bir katma değer üretmeyen bir yenilik faaliyetini hiçbir anlamı yoktur.

4.1.2. İşletme Yönetimi Açısından İnovasyonun Amacı

İnovasyon günümüz işletmeleri için artık bir “tercih” değildir. Küreselleşmiş bir dünyadaki yoğun rekabet koşulları altında artık işletmelerin stratejik rekabet üstünlüğü elde ederek rakiplerinden öne geçmeleri, sadece maliyet avantajı ve düşük fiyat sayesinde olamamaktadır. Rakip firmaların kullanışlı ve güzel tasarımlar ve yüksek ürün kalitesine sahip yeni ürün ve hizmetlerin geliştirmesi, müşteri istek ve beklentilerine karşılık veren ürün/hizmet üretimi, yeni yönetim uygulamaları gibi pek çok unsurlar işletmeleri inovasyon uygulamalarına mecbur bırakmaktadır. İşletmeler pazardaki gereksinmelere cevap verebilmek ve pazar paylarını koruyarak daha da arttırmak, hedeflerini tutturmak, ve dolayısıyla sürdürülebilir bir büyümeyi sağlayabilmek için yeni ürün/hizmetler geliştirmek ve getirisi yüksek bir şekilde

“inovasyonu ticarileştirmek” zorundadır (Gülçubuk 2014, 210). İnovasyonun temel amacı işletme problemlerine çözüm getirmektir. İnovasyonun işletme yönetimi açısından üç temel amacı vardır (Kongar 1995, 73):

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi: İşletmeler çoğunlukla çeşitlendirilmiş farklı ürünler veya hizmetler sunarlar. Sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliği de aynı şekilde birçok pazarda faaliyet gösterme mecburiyetini getirmektedir. Özellikle yüksek teknoloji kullanan işletmelerin bulunduğu pazarlarda ürün yaşam eğrisinin çok kısa olması nedeniyle inovasyon yapmak kaçınılmaz bir durumdur. Günümüzün küreselleşen rekabet ortamında çalışan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek için yenilikler yapmak zorundadır.

İşletmenin pazar lideri olması: Bir pazarda lider olabilmek için, müşterilerin tam olarak ihtiyaçlarını anlamak ve pazara bu ihtiyaçları karşılayacak yenilikler sunmak gerekir. Pazar lideri olan işletmenin, pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmesi gerekir. İşletmeler, ancak bu şekilde pazarı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkanı bulabilmektedir.

İşleme Mali performansının artırılması: Bir işletmenin başarısını gösteren en önemli unsur elde edilen gelir yani kar oranıdır. İnovasyon faaliyetlerinin işletmeye belirli bir maliyeti vardır. Bu maliyetler gelirleri azaltır gibi gözükse de, uzun dönemde gelirleri arttırıcı etki yapar. İnovasyon uygulamaları başarılı olursa maliyetler düşer, üretim süreci kısalır, işletme performansı ve verimlilik yükselir, son olarak işletme mali performansı da artar. Uzun dönemde işletmeye önemli faydalar getirecek yenilikler, dolaylı veya doğrudan işletme mali performansının yükselmesine katkı sağlayacaktır (Taylan 1996, 5).

İnovasyon süreci farklı aşamalardan meydana gelir. Yapılan araştırmalara göre, inovasyon sürecinin başlaması için ilk olarak yeni düşüncelerin ortaya konması gerekmektedir. İnovasyonda yeni düşüncelerin ortaya çıkmasında hayal gücü önemli bir etkidir. İnovasyon sürecinde ilham hayal gücünün yanı sıra harcanacak emek de çok önemlidir. Yapılan araştırmalar, yenilik sürecinde hayal gücü etkisinin sadece yüzde on olduğu, harcanan emek ve mücadelenin etkisinin ise yüzde doksan gibi birçok önemli bir paya sahip olduğu tespit edilmiştir (Ahmed ve Abdullah 1999, 421).

4.1.3. İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin üç temel inovasyon stratejisi vardır. Temel inovasyon stratejileri; saldırganlar, savunmacılar, taklitçiler ve bağımlılar şeklindedir (Barutçugil 1981, 36):

Saldırgan İnovasyon Stratejileri: Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni bir ürün/hizmet ya da yeni bir imalat yöntemini rakiplerinden önce geliştirip pazara sunarak rekabet üstünlüğü elde etmek ve pazar lideri olmaktır. Saldırgan strateji, işletmenin güçlü bir araştırma geliştirme bölümüne sahip olması, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeleri çok yakından takip etmesi, elde edilen yeni bilimsel ve teknolojik üstünlüklerden derhal yararlanacak yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Saldırgan strateji uygulayan işletmeler için, yüksek bir getiri ihtimali ile birlikte aynı zamanda yüksek riskler de bulunmaktadır (Taşkın ve Adalı 2003, 103).

Savunmacı İnovasyon Stratejileri: Savunmacı inovasyon uygulayan işletmeler, pazarda ilk olmayı tercih etmezler, ancak teknolojik açıdan rakiplerin gerisinde de kalmazlar. Savunmacılar, saldırgan inovasyon yaparak, yüksek risk alma eğiliminde değildirler ve saldırgan inovasyoncuların hatalarından ders alarak yararlanmak isterler. Savunmacı inovasyon stratejisinin çeşitli sebepleri olabilir. Saldırgan inovasyoncu başka bir rakip tarafından darbe alarak rekabet dışı bırakılan saldırgan inovasyoncu bir işletme, aldığı bu darbe sonucu mecburen savunmacı inovasyon stratejisi izlemek zorunda kalabilir. Savunmacı inovasyon uygulayan işletmeler, mevcut başarılı bir ürün ve teknolojiyi uygulamakta iken, yeni bir ürün çıkartarak yüksek risk almak istemezler. İşletme mevcut ürünün başarısından sonuna kadar yararlanmalı, bu arada yeni bir ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Savunmacılar, pazarda yapılacak pilot uygulama ve araştırmalar ile yeni ürünün muhtemel performansını önceden tahmin etmek isterler (Durna 2002, 134).

Taklitçi İnovasyon Stratejileri: Taklitçi inovasyon stratejisi, pazardaki yenilikleri uzaktan izleyerek, rakiplerin geliştirdikleri yeni teknolojiler ve bilgileri taklit yoluyla kullanmaktır. Taklitçi inovasyon stratejisi uygulayan işletmeler, rakiplerinin geliştirdikleri yenilikleri patentler ile koruma altına alınması durumunda, patent süresinin dolmasını beklerler ve böylece herhangi bir lisans ücreti de ödemezler. Üretim maliyetleri daha düşük olan taklitçi işletmeler, ürünlerini rakiplerden daha ucuza pazara sunabilmektedirler. Taklitçi inovasyon uygulayan işletmeler, taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla gelir elde edebilmek için yeni pazarlar bulmak

zorundadır. Teknik bilgi ihtiyacı ve üretim yeteneği taklitçi işletmeler için de önemli bir konudur (Gökçek 2007, 74).

Bağımlı İnovasyon Stratejisi uygulayan işletmeler, Ar-Ge ve ürün tasarım çalışmalarında herhangi bir faaliyeti bulunmayan küçük işletmelerdir. Bağımlı inovasyon uygulayan işletmeler, adeta büyük bir işletmenin imalat atölyesi durumundadır. Büyüme hayalleri yoktur. Gelecekte, farklılaşma veya pazar genişletmeye giderek büyüme düşüncesiyle bağımsızlıklarını yitirmek istemezler. Büyük işletmeler, bağımlı işletmeleri tehdit olarak algılamazlar ve bir yan sanayi işletmesi olarak kabul ederler. Zira bağımlı küçük işletmeler, büyük işletmeler açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltan faydalar sağlayabilir. Bağımlı işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük maliyetleri, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve yöresel üstünlükleri sayesinde yeterli gelir elde edebilirler. Büyük işletmeler tarafından satın alınan veya pazardan çekilen çok sayıda işletmelere rağmen, bağımlı işletmelerin sayısı çok fazladır (Barutçugil 1981, 38–39).

4.1.4. İnovasyonun Türleri:

İnovasyon temel olarak ürün ve süreç inovasyonu şeklinde iki ana kategori altında incelenmekte iken, zamanla pazarlama ve örgütsel inovasyon türleri de eklenmesiyle, inovasyon türleri günümüzde dört temel grup altında incelenmektedir (Er 2012, 34).

4.1.4.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği; bir işletmenin pazarda var olmayan yeni bir ürün geliştirerek sunması veya var olan bir ürünün niteliğini arttırarak sunmasıdır. Ürün yeniliği en basit şekilde “yeni bir ürün” olarak kabul edilmektedir. Ürün yeniliği yoluyla yapılan inovasyon, mal veya hizmet yeniliği olabilir. Burada; “ürün” sözcüğü ile ifade edilen hem fiziki bir mal hem de hizmetleri kapsayacak genel bir tanımlamadır (Sungur, 2007, 12). Ürün yeniliği, mevcut özellikleri önceki kullanım özelliklerine göre yenilenerek iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ticarileştirilerek pazara sunulmasıdır. Burada belirtilen iyileştirme; ürünün teknik özelliklerinde, kullanılan hammadde ve malzemelerde, yazılımda ve donanımda veya diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeler yapılması anlamına gelir (Oslo Manuel 2005, 52).

Ürün yenilikleri üç başlık altında toplanabilir (Sungur 2007: 16):

- Piyasada var olan mevcut bir ürüne önemli ve yeni bir özellik kazandırılması,
- Ürünün özellikleri değişmeden şeklinin değiştirilmesi
- Daha önce var olmayan yepyeni bir fonksiyon katılması.

Ürün yeniliği, yeni teknolojiler ve bilimsel gelişmelerden yararlanabilir veya mevcut teknoloji ve bilgilerin yeni bir anlayışla kullanılması veya bu iki unsurun bir birlikte kullanımı şeklinde olabilir. Ürün yeniliği, yeni bir ürünün ve hizmetin pazara sunulmasını ve pazarda var olan bir ürün ve hizmetin niteliklerinde önemli iyileştirmeler yapılmasını içerir (OECD 2005, 52).

4.1.4.2. Süreç Yeniliği

Yenilik kavramı, bir süreç ve bir sonucu ifade etmektedir. AB ve OECD literatürüne göre, yenilik süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim-dağıtım yöntemi veya toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yenilik, üretim makineleri veya bilgisayar donanım ve yazılımlarında önemli değişiklikler içermekte ve üretim ve teslimata ait birim maliyetleri azaltarak, kaliteyi arttırarak, yeni ürün/hizmet üretmek üzere yapılmaktadır (OECD 2005, 53). Yenilik süreci, sadece üretim süreci değil, ayrıca lojistik vs. çeşitli iş süreçleri de olabilir. Süreç yenilikleri neticesinde elde edilen süreç, teknolojik olarak "yeni bir süreç" ya da "geliştirilmiş bir süreç" şeklinde olabilir. İnovasyonun ürün ve süreç inovasyonu şeklinde net bir şekilde ayrılması her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü maliyetleri azaltan bir süreç ürün yapısındaki yeniliklerle birlikte aynı anda elde edilebilir (Dolanay 2009, 176). Örneğin; sermaye malı sektöründe bir ürün yeniliği, bu üretim aracını kullananlar için süreç yeniliğidir. Ayrıca bir ürün "süreç yeniliği" uygulaması tamamlayıcı bir süreç olarak "ürün yeniliği" gerektirebilir. Bu soruna karşılık ürün ve süreç yeniliklerinin birbirinden ayrımı önemlidir, zira ürün ve süreç yeniliklerinin, işletme açısından etkileri farklıdır. Bir ürün yeniliği yeni bir pazar yaratabileceği gibi pazarda var olan ürünlerin talebini de arttırabilir. Süreç yeniliği, işyerinin üretim maliyetini düşürerek arz artışına sebep olur ve işletmenin maliyet yapısı etkilenir (Taymaz 1997, 3).

4.1.4.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, firmanın ticari faaliyetlerinde, örgüt iç yapısında veya işletme dışı ilişkilerinde yeni bir örgüt yönetimi uygulanmasıdır. Örgütsel yenilikler ile yönetim giderleri ve işlem maliyetlerini düşürmek, çalışanların memnuniyetini arttırmak ve kurum bağlılığı sağlamak yoluyla sonuçta işletme performansının artırılması öngörülebilir (OECD 2005, 55). Örgüt yenilikleri OECD Oslo Manuel 2005’de üç grup halinde tanımlanmaktadır. (Sungur, 2007, 17) :

- Örgüt yapısının öncekinden çok farklı şekilde değiştirilmesi
- İleri yönetim teknikleri uygulaması
- Tamamen yeni bir strateji veya var olan stratejilerin geliştirilerek uygulanması

4.1.4.4. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürün dizaynı, paketleme, konumlandırma, tanıtım ya da fiyatlandırma işlemlerinde yapılacak önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemi uygulamasıdır. Pazarlama yenilikleri, işletmenin satış hacmini artırmak, tüketici isteklerine tam bir başarıyla karşılık vermek, yeni pazarlar açmak veya bir ürünü yeni bir şekilde konumlandırmayı amaçlamaktadır (OECD 2005, 53). Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı, ürün paketi, ürün yerleştirme, ürün promosyonu ya da fiyatlandırması gibi pazarlama temel bileşenleri üzerinde öncesine göre önemli ölçüde değişiklikler içerecek yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (İyigün 2016, 3).

4.1.5. Yenilik Süreçleri İle İlgili Modeller

İnovasyon kavramı tanımlayan ilk yazar olan Schumpeter’den itibaren inovasyon sürecini tanımlamak ve etkili inovasyon yöntemleri üretmek üzere tartışmalar yoğunlaşmıştır. İnovasyon süreçleri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, inovasyonun doğası ve işleyiş biçimi konularını açıklayan bazı modeller geliştirilerek ve bu modellere dayanan inovasyon politikaları üretilmiştir. İnovasyon süreçleri üzerine üretilen modeller, temel olarak doğrusal ve doğrusal olmayan modeller şeklinde iki gruba ayrılır. Daha sonra, doğrusal modeller kendi içinde teknoloji itmeli model, talep çekmeli model, etkileşimli model, doğrusal olmayan modeller ise kendi

içinde entegre model ve sistem entegrasyonu ve şebekeleşme modeli olmak üzere alt gruplara ayrılmaktadırlar. (Albeni ve Karagöz 2003, 36).

4.1.5.1. Doğrusal Modeller

Birinci kuşak inovasyon teorileri olarak nitelendirilebilecek doğrusal inovasyon modelleri, icatlar ve icatlardan kaynaklı inovasyon faaliyetlerine odaklanırken, inovasyonu uygulamalı bilim ve araştırma faaliyetlerinin doğal bir sonucu olarak görmektedir. Literatür taramasında, 1950'li yıllardan itibaren doğrusal modelin en yaygın kabul gören yenilik modeli olduğu görülmektedir. Bu modelde, araştırma ilk aşamadır. Daha sonra araştırma geliştirme, üretim ve pazarlamaya doğru “doğrusal bir süreç” devam eder. Doğrusal Model görüşü, bilimin teknoloji yarattığı ve teknolojinin de pazar gereksinmelerini karşılayacak imkânları yarattığı anlamına gelmektedir. Bilimsel araştırmalardan ticari faaliyetlere doğru tek yönlü bir ilerleme olduğu varsayılmaktadır. Bu modeldeki aşamalar arasında tekrarlanan geri bildirim yoktur. Doğrusal modelin işleyiş ve görünümü basittir. Pratikte bu teorik öngörüler çok etkili ve yararlı değildir (Er 2012, 37). Doğrusal modeller, pasif bir pazar yapısı için öngörülmüştür. Pazarlama faaliyetleri sadece potansiyel tüketiciler için hazırlanan ürünün tanıtımını yapmaktadır. Bu modelde pazar yapısı sadece pasif olarak pazara sunulan ürünleri alan tüketicilere sahiptir. Doğrusal Model, eczacılık, sanayi gibi sadece birkaç alanda uygulanabilirken, diğer birçok alanda uygulanması etkili sonuçlar vermemektedir. Sonuç olarak doğrusal modeller inovasyon sürecinin nasıl organize edileceği sorunu dikkate almamaktadırlar. Oysaki inovasyon yönetiminde esas sorun inovasyon sürecinin organizasyonun belirlenmesine odaklanmaktadır (Tuncel 2011, 79).

İki tip doğrusal yenilik süreci modeli vardır. Bunlar:

- Teknoloji itmeli model
- Talep çekmeli model

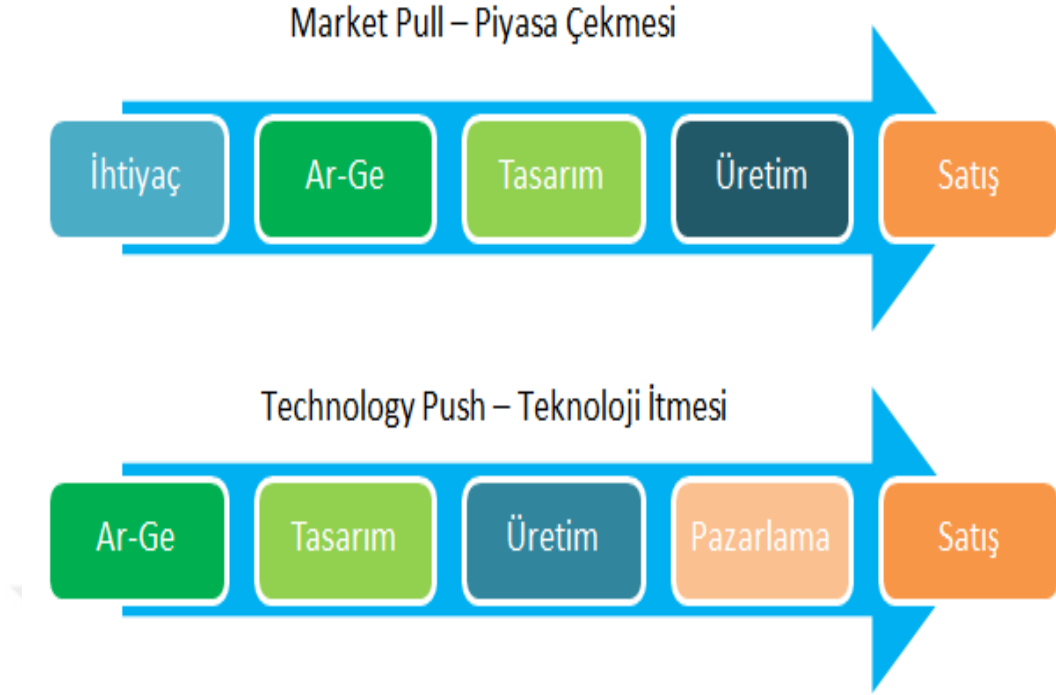
Teknoloji İtmeli Model (Technology Push) :

İkinci dünya savaşının ardından 1950'li yıllarda savaşın yıkımın onaracak ekonomik iyileşme dönemi başlamış, birçok sektördeki talep sektörün üretim kapasitesinin çok üstünde artmıştır. 1950'li ve 60'lı yıllarda en yaygın yenilik modeli

teknolojik itmeli modeli olmuştur. Bu model yenilik sürecinde, temel bilimsel Ar-Ge'ye, üretime ve yeni ürünlerin pazara sunulması ile sonuçlanan pazarlama faaliyetleri şeklinde ilerlemektedir. Teknolojik itme modeline göre, firmaların geliştirdikleri teknolojik yenilikler pazarda talep artışı sağlar ve ekonomik büyümeyi gerçekleştirir. Bilimsel gelişmeler ve teknolojik icatlar ekonomik büyümenin temeli olarak kabul edilir. Araştırma ve Geliştirme bu modelin en önemli özelliğidir. Bu modele göre, yeni ürün/süreçler, bilimsel icatların bir sonucudur. Ar-ge çalışmaları ile teknolojik icatların olası ticari uygulamaları incelenmekte ve bunun sonucu olarak da ürün veya süreç yeniliğine dönüşmektedir. Bu modelde önceki aşamalara doğru geri bildirim bulunmamaktadır (Albeni ve Karagöz 2003, 36-37). İşletmeler, yeni bir teknoloji içeren ürünler sunarak pazara girince, rakiplere kıyasla daha fazla pazar payına sahip olurlar. Rekabet Üstünlüğü yaratan bu durum işletmelerin inovasyon çalışmalarını hızlandırmıştır. Teknolojik itme modelinin diğer modellerden farkı, teknolojik gelişmesinin ne şekilde olduğunun çok önemli olmamasıdır. Çünkü tüketiciler yeniliğe sürekli açık olduğundan, işletmeler tarafından piyasaya sürülen herhangi bir yeni teknoloji kabul görerek hızlı bir şekilde tüketilmektedir (Ergenecoşar 2010, 19).

Talep Çekmeli Model (Market Pull) :

1960'lar pazarlamanın daha önemli olmaya başladığı yıllar oldu. Bu yıllar yönetim modellerinin geliştiği bir dönemdir. İşletmeler yoğunlaşan pazar şartlarında rekabet edebilmek için ürünlerinde yenilikler yaparak değiştiriyorlardı. Bu dönemde, yenilikçilik anlayışı geçmiş dönemlere kıyasla, pazardaki alıcıların ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almaya başladı. Tüketicilerin tercihleri, ihtiyaç ve beklentileri talepleri artık yenilik sürecini yönlendiren önemli bir faktör haline geldi. Bu etkileşimler sonucunda, ikinci doğrusal yenilik modeli olan “talep çekmeli model” benimsenmiştir. Talep çekmeli yenilik modeli, araştırma-geliştirme çalışmaları ile yaratılan yeni fikirler yerine işletmelerin, pazardaki tüketicini istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktaydı. Bu modele göre pazardaki istek ve talepler yeni ürün geliştirme karar ve süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Albeni ve Karagöz 2003, 37).



Şekil 6 : Doğrusal Yenilik Modelleri : Piyasa Çekmesi (Market Pull) ve Teknoloji İtmesi (Technology Push) İnovasyon modellerinin şematik gösterimi

Kaynak : İnno-Centrum Sistematik İnovasyon Yönetimi internet Sitesi
<https://medium.com/innocentrumblog/ar-ge-ve-i%CC%87novasyon-hangisi-daha-%C3%B6nemli-aa86f1252c18> erişim. 20.06.2020

4.1.5.2. Doğrusal Olmayan Modeller

1950’li yıllardan itibaren uygulanan farklı inovasyon süreçleri yenilikçiliğin doğrusal olmayan, çok bilinmeyenli ve mutlaka aşamalar arasında geri bildirim gerektiren bir süreç olduğunu göstermiştir. Modern inovasyon teorisi, işletmelerde yaratılan ve işletmeler ile tüm paydaşlar arası ilişkilerle sürdürülen inovasyonun sistemik bir yapıda olduğunu savunur. Bu açıdan, inovasyon, temelinde bir eşleşme sürecidir. İnovasyon süreçlerini açıklayan doğrusal modellerde tespit edilen eksiklikler ve yaşanan problemler, 1980 sonrası ortaya atılan “Etkileşimli İnovasyon Modeli” ile büyük ölçüde çözüme ulaşmıştır. Etkileşim modeli, teknoloji itişli ve piyasa çekişli doğrusal modeller arasında bir bağlantı kurarken, inovasyonların pazar koşulları, bilim insanları, teknolojik sistemler ile örgütlerin karşılıklı etkileşimleri sayesinde meydana geldiklerini savunmaktadır (Gömleksiz 2012, 31).

Etkileşimli Model :

1970’li yıllarda, 50li ve yıllarda uygulanan yenilik modelleri olan teknoloji itmeli ve talep çekmeli modellerin her ikisinin de işletme uzun dönem amaçlarına uygun performans göstermediği fark edilmesi sonucu, üçüncü model olan etkileşim modeli ortaya atılmıştır. Başarılı bir yenilik süreci için işletmede bölümler arası ilişkilerin çok önemli olduğu, yenilik fikirlerinin işletmelerde sadece ar-ge bölümünden değil, diğer tüm bölümlerden de çıkabileceği öngörülerek, bu modelde işletmenin bütün bölümleri arasındaki iletişim ve etkileşimin yenilik üreteceği savunulmaktadır (Oğuztürk ve Türkoğlu 2004, 17). Etkileşimli yenilik modeli, diğer iki doğrusal model olan teknoloji itmeli ve talep çekmeli modellerin bir karışımı olup, yeni teknolojiler, mevcut ihtiyaçlar kadar gelecekle ilgili tahminler de dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir (Karadal ve Türk 2008, 60).

Entegre Model :

1980’li yıllardan itibaren küreselleşmeye başlayan dünya pazarlarında rekabetin yoğunluğu artmış ve işletmeler için varlıklarını sürdürmek giderek zorlaşmıştır. Uluslararası sermaye transferleri ve iletişim teknolojilerindeki önemli gelişmelerin de etkisi ile küreselleşme yaygınlaşmış, işletmeler arasında rekabet ve pazar payı mücadelesi artırmış ve küresel pazarlara en yeni ürünleri en düşük maliyetlerle sunmak işletmeler açısından zorunluluk haline gelmiştir. Böylesi bir rekabet ortamında, entegre model, firmanın kaynak ve yeteneklerini, ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve dağıtım tecrübesini mümkün olduğunca çabuk bir araya getirerek yeni ürünler yaratmak için çalışır (Karadal ve Türk 2008, 61). Entegre model, bilgi paylaşımına dayanır. Bilgi paylaşımı yoluyla entegre inovasyon modeli daha etkin ve daha hızlı uygulanabilmektedir. Bu model, işletmedeki ürün geliştirme, ar-ge, üretim, pazarlama gibi tüm bölümlerin yeni bir ürünün başarıyla geliştirilebilmesi için eşgüdüm içinde çalışmasını öngörmektedir. Hızlı uygulama sayesinde yeni ürünün pazara sunulmadan önceki geliştirilme aşamasında geçen süre önemli ölçüde azaltılmıştır. Entegre inovasyon modeli, işletme içinde etkin bir koordinasyonla ilerler bu durum bilgi işlem verimliliğinin yükselmesini sağlar (Oğuztürk ve Türkoğlu 2004, 18).

Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme Modeli :

Modern işletmelerdeki yenilik süreci uygulamaları, ağ süreçlerine benzemektedir. Bu gelişme, uluslararası stratejik işbirlikleri ve büyük firmalarla

küçük firmalar arasında kurulan ağ ilişkileri sonucudur (Neely ve Hii 1998, 15). Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme Modeli 1990 yıllarında işletme dışı kaynaklar ile şebekeleşmenin önemini ortaya çıkarmıştır. Enformasyon ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler sonucu teknolojik ilerleme ve yenilik çalışmaları da artmıştır. Bu durum etkileşim ve şebekeleşmenin yaygınlaşması ve yenilik süreçlerinde öne çıkmasına sebep olmuştur. Tüm bu gelişmeler sonucu inovasyon süreçleri de bu sorunlara uyum sağlayacak şekilde gelişme göstermiştir (Albeni ve Karagöz 2003, 38).

4.1.6. İnovasyon (Yenilik) Türlerinin Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar

İnovasyonun türlerinin sınıflandırılmasında teknolojinin mevcut durumu ile ilgili bir başka bakış açısı karşılaştırma yoluyla yapılmaktadır. Kapalı inovasyon, bir işletmenin iş yapma şekli için bilgi temelidir. Kapalı inovasyon, işletmenin iç kaynakları içindeki faaliyetleri ifade ederken, açık inovasyon, lisanslama veya devir yapan işletmeler aracılığıyla girişimciliğin yenilikçi süreçte kapsamlı etkileşimini ifade etmektedir. Literatürde çeşitli inovasyon sınıflamaları vardır. Üçüncü baskı OSLO El Kitabı'nda (2005) önerilen sınıflama dikkat çekicidir (Oslo Kılavuzu 2005, 31).

Oslo El Kitabı 2005 Baskısında Dört Ana İnovasyon Türü Tanımlanmıştır:

- Teknolojik Ürün ve Hizmet İnovasyonları
- Teknolojik Yeni Ürünler
- Teknolojik Geliştirilmiş ürünler
- Teknolojik Süreç İnovasyonları
- Pazarlama İnovasyonları
- Örgütsel İnovasyonlar

OSLO El kitabı 2005'in önceki baskısında (1992, 1997), iki ana sınıflandırma vardır. Bunlar, teknolojik ürün ve süreçtir. Örgütsel ve teknolojik olmayan yeniliklerle ilgili tartışma yalnızca ek olarak dâhil edildi. Bu kılavuz, firmaların yenilik yapıp yapmadıklarını ve ne tür yenilikler gerçekleştirdiklerini anlama ihtiyacını karşılamak için örgütsel ve pazarlama inovasyonunun tanıtımını açıklamaktadır; çünkü

araştırmacılar ve politika yapıcılar için inovatif olup olmadıklarını bilmek yeterli değildir. Yenilik türlerini açıklamak için birkaç perspektif vardır. Birçok araştırmacı, perspektiflere uymanın önemini ve bu perspektifleri analiz etmek için tek boyutlu, iki boyutlu ve çok boyutlu yaklaşımlar önermektedir. Bu yaklaşımlardan bazıları şu şekildedir: Abernathy ve Clark (1985) yeniliği iki boyutta ele alır. Bunlar, pazar ve teknolojidir. Abernathy ve Clark dört farklı inovasyon tipini tanımlarlar:

- Sabit inovasyon
- Fırsat oluşturma
- Mimari inovasyon
- Devrim niteliğindeki inovasyon

Abernathy ve Clark bu inovasyon tiplerini dört alanlı bir diyagramda göstermişlerdir: (Abernathy ve Clark 1985, 3)



Şekil 7 : Abernathy ve Clark (1985) İnovasyon Diyagramı

Kaynak : Abernathy ve Clark 1985 Innovation: Mapping the winds of creative destruction 1985, sayı 14, s.3

Cooper (1998), inovasyonun çok boyutlu bir kavram olarak var olduğunu ileri sürmektedir. Artan değişiklikler, temeldeki teknolojiyi geliştirmekte ve bu şekilde oluşturulan teknik düzeni güçlendirmekte ve ancak radikal yenilikler, organizasyonun ve destek ağlarının değişime uyum sağlamak ve uygulamak için devrim niteliğinde bir değişiklik yapması gerektiği kadar önemli gelişmeleri temsil etmektedir. Teknolojik yenilik, temel çıktı süreçlerini doğrudan etkileyen bir fikrin benimsenmesini içermektedir. Öte yandan, idari yenilikler politikaları, kaynakların tahsisini ve kuruluşun sosyal yapısı ile bağlantılı diğer faktörleri etkileyen değişiklikleri içermektedir. Ürün yeniliği işletmenin geliştirdiği ürün değişikliklerini içerirken, firmaların son ürün veya hizmetleri üretme şeklindeki değişiklikleri ise “süreç yeniliği” temsil etmektedir. Pek çok yeniliğin doğada tek boyutlu veya hatta iki boyutlu görüldüğünü ve örgütsel özellikler ile yeniliğin benimsenmesi arasındaki ilişkinin düşünülmesi gerektiği de belirtilmektedir. Bu model, yeniliğin uyarlanmasına yönelik stratejik yaklaşımların, en azından yukarıda açıklanan üç ana boyut çifti açısından yeniliği göz önünde bulundurması gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca, çeşitli boyutların alakalı olduğunu, ancak yalnızca belirli bir yenilik için var olan diğer boyutlarla ilgili olduklarını göstermektedir. Bu yaklaşıma göre, verilen bir inovasyon aynı anda çeşitli inovasyon tiplerinin özelliklerine sahiptir (Cooper 1998, 493-495).

4.1.7. İnovasyon ve Stratejik Rekabet Üstünlüğü

Küreselleşmiş dünya pazarlarında yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için inovasyon konusu, stratejik rekabet üstünlüğü elde etmenin en etkili yoludur. İnovasyon kararlarını doğru veren ve başarıyla uygulayabilen işletmeler, kazandıkları tecrübeler ile yaşamlarına güçlenerek devam edebilmektedir. P.Drucker (1985) inovasyonu bir girişimcilik aracı olarak görmüş ve refah yaratmak için yeni bir kapasiteler ortaya çıkaran, yeni kaynak üreten eylemlerin bir getirisi olarak tanımlamıştır. Girişimciler, pazara bir ürün veya hizmet sunabilmek için inovasyon yoluyla değişim fırsatını kullanırlar. P.Drucker, inovasyon kavramını, sunma, öğrenme ve uygulama özelliğine sahip bir disiplin olarak görür. M.Porter (1990)’a göre inovasyon, rekabetten sıyrılarak yaratılan yeni bir pazar konumunda işletmeye üstünlük sağlayan yeni teknolojiler ve yeni yöntemler ile ilişkilidir. Damanpour (1991) inovasyonu, yeni düşüncelerin geliştirilmesi ve oluşturulması süreçlerinin sonucu bir firmanın gelecekteki başarısının anahtarı olarak tanımlamıştır. Trott (2008),

inovasyonu yeni düşünceler yoluyla yeni teknolojiler geliştirme, buna bağlı olarak, tamamen yeni veya var olan fakat iyileştirilmiş bir ürün ile ilgili, üretim ve pazarlama süreçlerini içeren tüm faaliyetlerin yönetimi olarak tanımlamıştır (Bulut ve Arbak, 2012, 3-4).

İşletmelerin başarılı bir inovasyon sürecini gerçekleştirmeleri, tüm yönetim süreçlerini sentezleyen bütünsel bir bakış açısı içeren sistematik düşünce sistemini içselleştirmesi ile mümkündür. Ayrıca işletmelerin, başarılı yenilikler yapabilmeleri yenilik faaliyetlerini tamamlayıcı ek stratejilere ve işletmeye özgü kaynak ve yetkinliklere sahip olmalarına da bağlıdır. Örnek olarak, işletmelerin yetişmiş insan kaynağının işletme bünyesinde kalmaya devam etmesini sağlamaya yönelik İK stratejileri geliştirilmeli, tüm bölümlerin paydaşlarla işbirliği yapma yeteneği artırılmalı, işletmenin faaliyet alanı ile ilgili yeni bilimsel gelişmeler ile dünyada geliştirilen yeni teknoloji ve üretim yöntemleri sürekli olarak takip edilmelidir (Elçi 2012, 20). Bu tanımlar ışığında, yoğun rekabet ortamında mücadele eden işletmeler için SRÜ elde edilebilmesi açısından hayati derecede önemli bir konu olan inovasyonun, stratejik rekabet alanı ile doğrudan ilgili bir konu olduğu söylenebilir.

4.2. Girişimcilik Yeteneği

Girişimcilik kavramı, sanayi devrinden bilgi devrine geçişte önemini arttırarak, ekonomiyi geliştiren ve kalkındıran faktör olarak kabul edilmiştir. Girişimcilik konusunun çok farklı alanlardaki araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmesinin sonucu, literatürde girişimci ve girişimcilik kavramları üzerine tüm alanların kabul ettiği ortak bir tanımlama yoktur. Yine de, girişimcilik tanımlamasında ekonomik, sosyal ve psikolojik faktörlerin belirleyici oldukları kabul edilmektedir ve girişimcilik kavramı birçok farklı alanda ekonomik gelişmenin temel faktörü olarak görülmektedir.

4.2.1. Girişimcilik kavramı ve bazı ilgili kavramların Tanımı

Girişimcilik sözcüğünün kökü olan “*girişim*” sözcüğü, bir işe girişmek, teşebbüs etmek anlamında olup, girişimcilik ise girişimde bulunma durumu olarak tarif edilmektedir. (TDK sozluk.gov.tr) Girişimcilik kavramının ortaya çıkışı ilk olarak 1755 yılında Fransız ekonomist ve yazar Richard Cantillon’un ekonomik parametreler içerisinde kazanç elde etmeyi ve belirsizliği tanımlamak için kullandığı

“*entreprendre*” kavramına dayanır (Ağca ve Yörük 2006, 158). Fransız Cantillon’un kullandığı *entreprendre* kavramı, giriş yapmak, giriş yeri anlamı taşıyan “*entre*” ve sorumluluk almak, görev üstlenmek anlamına gelen “*prendre*” sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Fransız gazeteci yazar Jean Babtiste Say, politik ekonomi alanında bir inceleme “*Traité d’économie politique*” adlı eserinde girişimcilik kavramına günümüzde kullanılan anlamına en yakın formunu kazandırmıştır. Fransız yazar J. Babtiste Say, girişimci kavramını, bütün üretim unsurlarını bir araya getirip birleştiren, ekonomik açıdan değer taşıyan bir mal/hizmet üreten ve elde etmeyi amaçladığı ticari getiri için bütün riskleri üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır (Apak vd. 2010, 25).

“Girişimcilik” literatüründe farklı alanlarda çalışan birçok yazarın girişimcilik kavramı üzerine çeşitli tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Farklı yazarların “girişimcilik” tanımlamalarından bazıları şu şekildedir : Top (2006) girişimci kişinin eylem, hareket veya organizasyonun ortaya koyduğu yeni sonuçlar için genel bir tanımlama; Muzyka vd. (1995) bireysel ve toplumsal anlamda değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap vererek fırsatlar yaratan kişilerin gerçekleştirdiği yenilikler sonucu ekonomik sistem üzerinde etki yapan ve değişimlere sebep olan bir süreç; Coulter (2001) emek ve zaman harcayarak ve bir eylemi gerçekleştirmek için gerekli tüm riskleri (psikolojik, finansal, sosyal) üzerine alarak, sonuçta kişisel ve maddi açıdan tatmin ödülü almak üzere yapılan yenilik yaratma süreci olarak tanımlamalar yaparken, Naktiyok (2004) girişimcilik kavramını tanımlamanın ötesinde girişimcilik faaliyetlerinin inovasyon ve yeni teknolojileri de kapsadığını belirterek kavrama yeni bir boyut kazandırmıştır (Onay 2010, 48). Schumpeter ise, girişimciliğin genel karakterini, yeni bir şey yapmak ya da var olan şeylere bir yenilik katarak yeni bir şekilde yapmak olarak tanımlamaktadır (Schumpeter 1947, 151).

Teknoloji kavramının etimolojik kökeni antik Yunancada zanaat yapmak anlamına gelen “*tekhne*” sözcüğünden gelmektedir. “*Tekhne*” sözcüğünün antik Yunanca’da akıl yoluyla elde edilen bilgi anlamına gelen “*logos*” sözcüğü ile birleşmesi sonucu “*teknoloji*” sözcüğü ortağa çıkmıştır. Teknoloji ve “*episteme*” sözcükleri antik Yunanda, bilginin farklı türlerini ifade etmek için kullanılmışlardır. Episteme sözcüğü “*epistasthai*” fiilinden üretilmiş bi işin ne şekilde yapılacağını bilmek anlamına gelen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Platon; “*teknik*” sözcüğünü, analitik düşünme sürecinde bir karara ulaşmak için hangi aşamalardan

geçilmesi gerektiğini açıklamak için, “*episteme*” ve “*tekhne*” kavramlarını ise birbirine benzeyen yakın anlamlarda kullanmıştır. Platon’a göre “*tekhne*”, bir işin yapılması sonucunda kazanılmış olan bilgidir. Bu açıdan, bilginin deneyimine bağlı olması bir kavram yönüyle, “*episteme*” ile “*tekhne*” kavramları benzerlik göstermektedir. Aristoteles ise, Platon’dan farklı olarak, düşünceyi bir mantık düzenine oturtmak için “*episteme*” kavramını “*tekhne*” kavramından farklı şekilde kullanmıştır. “*Tekhne*” bir işin yapımı için gerekli olan bilgi anlamında, “*episteme*” ise akıl yürütme, deney ve gözlem yoluyla ulaşılan bilgi anlamında kullanmıştır (Günay ve Arıdurı 2001, 10).

Aristoteles, birbirinden farklı anlamları olan dört farklı “*bilgi*” kavramı tanımlamıştır. Aristoteles’in tanımladığı bilgi kavramları Sophia, Episteme, Tekhne, ve Phronesis’dir. Sophia evrensel bilgiyi üreten episteme’nin ve yapıcılık işlerinin bilgisi olan techne’nin ulaştıkları en yüksek kusursuzluk seviyesidir. Zorunlu bilgi olarak nitelenen Episteme, evrensel ve kuramsal bilgi olarak tanımlamakta ve günümüzde işletme yöneticiliği alanında kullanılan “*know-why*” kavramına karşılık gelmektedir. Tekhne, günümüzdeki karşılığı “*know-how*” olan, uygulama bilgisi anlamında kullanılmaktadır. Dördüncü bilgi türü olarak, “*Phronesis*” gözlemler ve tecrübeye dayalı bir bilgiyi tanımlamaktadır. Phronesis, “*pratik bilgelik*” ya da akıl yoluyla düşünmek anlamı taşıyan “*phronein*” sözcüğünden üretilmiş bir sözcüktür. Aristoteles, erdem sahibi insanların “*phronesis*” sahibi olduklarını savunur. Phronesis bilgisi, sıradan insanların sahip olmadığı, herkesin bildiği kurallar yöntemiyle çözümlenemeyecek tikel sorunlarda neyin doğru olduğunu kendiliğinden bilme ve uygulayabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Tuncel 2011, 11-12).

Teknoloji kavramı, dünya üzerindeki yaşamı geliştirerek değiştirmek amacıyla insanlar tarafından üretilen bir bilgi türü olarak tanımlanabilir. İnsanlar, teknolojik bilgi üretmek için öncelikle doğanın işleyişini gözlemleyerek elde ettikleri verileri kullanırlar. Daha sonra bu verileri, önceden edinilmiş mevcut bilgiler ile birleştirilerek üretilen yeni bilgi (teknoloji) sayesinde, yeni üretim yöntemleri ile yeni ürünler yaratırlar. Bu süreçte üretilen iki farklı unsur vardır: 1. Üretilen yeni bilgi 2. Yeni bilgi ile üretilen yeni üretim araçları ve ürünler (Gürak 2004, 9). Üretilen yeni bilgi yeni ürünler neticesinde ise, teknolojik değişim süreci oluşur. Bu açıdan teknoloji kavramı, hem fiziksel nitelikte bir ürün veya üretim aracı, hem de yaratıcı bir düşünce sonucu ortaya çıkan yeni bilgi formunu içermektedir. Bu anlayışa göre, teknolojik süreç içinde

üretilebilen bilgi, biçimlendirdiği fiziksel ürün veya araçlar ile kendini göstermektedir. Örnek olarak, teknolojik ürün olarak otomobil üretmek, otomobili meydana getirecek birçok farklı maddelerin belli bir düzenle birleştirilerek otomobil niteliği kazanmasını sağlayacak teknolojik bilgi gerektirir. Sonuç itibarıyla, otomobil ürününü meydana getiren bütün maddeleri birleştirerek otomobil formuna getirme bilgisi “teknoloji” olmaktadır (Günay ve Arıdur 2001, 8).

4.2.2. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik tarihi insanlığın ilk çağlarına kadar dayanır. İnsanoğlunun avcı/toplayıcı döneminin sona ermesi ve cilalı taş(neolitik) dönemde insanların temel ihtiyaçlarını (savunma, barınma, giyinme vs.) karşılamak üzere çeşitli el yapımı imalatlara başlaması ile birlikte, girişimcilik tarihinin de başladığı söylenebilir. Bu dönemi takip eden maden devri ile birlikte, ilk alış-veriş ve ticaret yerlerinin de kurulması sonucunda girişimcilik faaliyetleri de artmıştır. İlerleyen dönemlerde ise, insanlığın tunç devri ile birlikte, yerleşik düzene geçilerek, şehir devletleri kurulmaya başlanmış ve artık ticari faaliyetler bölgesel olmaktan çıkıp, bölgeler arası, şehir devletleri arası nitelik kazanmıştır (Ercan ve Gökdeniz 2009, 60).

Ortaçağda “girişimci” kavramı, önemli imalat projelerine öncülük eden ve bu projeleri yönetip sürdüren bilgili ve güvenilir kişiler için kullanılmıştır. Ancak, bu anlamıyla “girişimci” kişiler, kendisi hiçbir risk almaz, sermaye sahibi kişiler adına sadece yönetim/organizasyon işlevi yerine getirirlerdi. Ortaçağda “girişimcilik” örnekleri olarak, dönemin önemli ve büyük yapı projeleri olan saraylar, şatolar, manastır, kilise, katedral, köprüler vs. gibi önemli yapıların inşaatından sorumlu olan ve çoğu zaman din görevlileri olan papaz ve rahipler gösterilebilir (Gürol 2009, 3).

17. yüzyılda dönemin önde gelen düşünce insanları tarafından girişimcilik alanına önemli katkılar yapılmış olup, bu dönemin ekonomistleri girişimcilik kavramını özellikle “risk alma” anlamında kullanılmaktaydı. Zira bu yüzyılda girişimcilik faaliyetleri sadece devletle sabit fiyat anlaşması üzerinden yapılabilmekteydi. Buna göre, “girişimci”, devlete bir mal satmak veya hizmet sunmak üzere devletle anlaşma imzalayan kişilere verilen bir isimdi. Devletle yapılacak anlaşmalarda, girişimcilerin devlete sabit fiyat garantisi verme zorunluluğundan ötürü, sonradan oluşabilecek her türlü risk ve ekstra maliyetler girişimciye ait olmaktadır.

Bu nedenle, Fransız ekonomist Cantillon, ürün satış fiyatının sabit olması fakat alış maliyetinin ise belli olmaması nedeniyle, 17.yüzyılda ilk kez “girişim riski” kavramını girişimcilik literatürüne kazandırmıştır. Girişimcilik konusu, 17. yüzyıldan bu yana, çok uzun zamandır tartışılmakta olan bir konudur. Uzun zamandır bilinen eski bir kavram olmasına rağmen, girişimcilik konusunun günümüzde oldukça popüler bir tartışma konusu olması ise, gerçek anlamda ekonomik ve toplumsal ve bireysel değişimlerin, girişimciliğin getirdiği yenilikler ve dinamizm sayesinde olduğunun fark edilmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Apak 2010, 13).

4.2.1 no’lu bölümde izah edildiği üzere, literatürde genel kabul gören ortak görüşe göre, 17. Yüzyılda girişimcilik kavramını ilk kullanan ve girişimcilik üzerine düşünceler yayınlayan ekonomist yazar Richard Cantillon’dur. Cantillon, ekonomiye etki eden ve şekillendiren en önemli ekonomik unsurları üç gruba ayırmaktadır. Cantillon’a göre ekonomiye şekil veren unsurlar şunlardır (Top 2006, 50) :

- Kaynak sahibi kişiler (arazi sahipleri)
- Ücret ödenerek istihdam edilen profesyonel yöneticiler
- İlk iki unsuru bir araya getirerek girişimi başlatan girişimciler

Cantillon’a göre girişimciler; ekonomik düzen içinde önemli ve belirleyici bir yere sahip olan, sistem içinde arz ve talep dengesinin oluşmasına yol açan ve böylece ekonomik sistem içindeki tüm değişim ve dolaşımı sağlayan kişilerdir (Top 2006, 50).

Cantillon’dan sonra, bugün kullanılan modern anlamına en yakın yorumlar Cantillon’un çağdaşı Fransız yazar Jean Babtiste Say tarafından yapılmıştır. Modern girişimcilik kavramının gelişimine çok önemli katkıları olan Jean Babtiste Say sadece bir yazar değil, aynı zamanda döneminin önde gelen sosyal adalet, özgür düşünce ve liberal ekonomi savunucularından biridir. Say’ın görüşleri hem serbest girişimciliğin hem de girişimciliğin zemini olan serbest piyasa ekonomisi sisteminin gelişiminin temellerini atması açısından önemlidir.

J.B.Say, 1803 yılında yayınlanan “Traité d’économie politque” adlı kitabı ile henüz 36 yaşında iken, dönemin devlet adamları ve özellikle de Napolyon’un büyük ilgisini çekmeyi başarmış, bu sayede gazeteci/yazar kimliği yerine artık ekonomist/yazar olarak tanınmıştı. Napolyon Bonapart, Say’ın büyük ilgi gören kitabının içeriğinden hiç memnun olmaması nedeniyle, esere karşı tepkisini dile getirerek “bir ekonomi kitabının esas amacı devletin aldığı tedbirleri desteklemektir”

demıştır. Napolyon, bu değerli düşünürü siyasi açıdan kendi yanına almak istemiş ve J.B.Say’a devlette üst düzey bürokratik teklif etmiştir. Maddi durumu hiç iyi olmadığı halde Say, önerilen memurluk görevini reddetmiş ve nedenini ise bir eserinde şöyle açıklamıştır: *“Medeni cesaret, sosyal hayatta karşımıza çıkan birçok olayda, can güvenliğimizi, mevkiimizin sağladığı nimetleri, gerekirse şöhret ve itibarımızı, ümitlerimizi, bütün sosyal haklarımızı feda etme cesaretidir”*. Fransız ekonomist Blanqui, J.B.Say’ın eserlerinde ortaya koyduğu düşüncelerini şöyle yorumlamıştır: “J.B Say’ın eserlerini önemli hale getiren mesele, devletçi monopol ekonomik sisteme darbeyi vuran “Mahreçler Kanunu” dur. Diğer adıyla “Say Kanunu” kanıtlamıştır ki, ülkeler mallara karşı ancak mal öderler, ancak ülkelerin kanunları mal talebine ve mal satmalarına engel olur. Bir ülkede tarım yetersiz ise diğer ülkenin sanayisi sıkıntı çeker. Bir ülkenin refahı ya da fakirliği diğer ülkelere de bağlıdır. Ülkelerin refahı, birbirlerine zarar veren çatışma politikaları ile değil, karşılıklı alışveriş ile gerçekleşebilir”. J.B Say’ın çağdaşı olan Fransız ekonomi politika yazarı François Charles Louis Comte ise J.B.Say’ın eserleri üzerine düşüncelerini *“Ülkelerin nasıl refaha kavuşabilecekleri ya da nasıl sefalet düşeceklerini çok açık bir dille anlatıyor”* şeklinde ifade etmiştir (Özgüven 1987, 41).

Özetle, Fransız ekonomist yazar J.B.Say, sadece Girişimcilik tarihi açısından değil, serbest girişimcilik ortamının oluşması için en önemli ön koşul olan özgür düşünce, sosyal cesaret ve serbest piyasa ekonomisi kavramlarının da gelişmesinin önünü açan çok önemli bir kişiliktir. Yukarıdaki paragrafta izah edilen, döneminde “mahreçler kanunu” olarak ortaya atılan ve günümüzde daha çok “Say Kanunu” olarak bilinen görüş, tamamen günümüz modern girişimcilik anlayışını destekleyen “her arz kendi talebini oluşturur” düşüncesini savunmaktadır.

Günümüzde kullanılan modern girişimcilik kavramının kurucusu olarak kabul edilen kişi ise, 1950’li yıllardan itibaren Karl Marx’ın çalışmalarından esinlenerek ortaya çıkardığı ve bir ekonomik yenilikçilik ve iş döngüsü teorisi olan *“yaratıcı yıkım”* teorisi ile tanınan, Avusturyalı/Amerikan ekonomist Joseph Alois Schumpeter’dir. Schumpeter (1978), girişimciliğin ekonomik kalkınmanın temeli olduğunu savunarak, girişimciliği yeni bileşimler kurulması (yeni ürünler veya üretim yöntemleri, yeni pazarlar, yeni arz kaynakları ve yeni örgütlenme biçimlerinin ortaya konması) şeklinde tanımlamıştır. Yeni bileşimlerin ortaya çıkartılmasını da benzeri

olmayan bir başarı olarak nitelendiren Schumpeter' göre, bu başarı sadece girişimcilerin işidir (Cansız 2007, 6).

4.2.3. Joseph Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım Teorisi

Ekonomi bilimi açısından girişimcilik konusunda bilinen en popüler kavramlardan biri J.A.Schumpeter'in geliştirdiği “yenilikçi girişimci” kavramıdır. Yenilikçi girişimci Schumpeter'in Ekonomik Gelişme Teorisi (The Theory of Economic Development) ile gündeme gelmiştir (Basılğan 2011, 38). Schumpeter'in girişimcilik kavramı üzerine geliştirdiği düşüncelerde Neo-klasik iktisat akımının büyük etkisi olmuştur. Schumpeter'e göre, neo-klasik iktisat görüşü somut nitelikli ekonomik sorunlara çözüm üretebilmekten uzaktır. Schumpeter, ekonomideki fırsatları değerlendirebilme yeteneği, piyasada dengesizlik yaratan merkezi girişimcilik faaliyetleridir. Schumpeter, feodalist ve sosyalist modellerin ancak yaratıcı yıkımın bulunmadığı sabit ekonomik durumlarda varlığını koruyabileceğini, yaratıcı yıkım modelinin kapitalist ekonomik sistemin genel bir tanımı olmaya çok yaklaştığını savunmaktadır. Schumpeter, yaratıcı yıkım sayesinde sağlanan ekonomik gelişmenin dört aşamada gerçekleştiğini savunmaktadır (Andersen 2004, 3-4) :

- Başlangıç Dengesi (Initial Equilibrium)
- Yenilik ve Ekonomik Gelişme (Innovation and Economic Develoepment)
- Yenilenmiş Denge (Renewed Equilibrium)
- Evrim (Evolution)

Joseph Schumpeter, modern bir ekonomik sistemin sürekli olarak dinamik dengesizliklerle karşılaşacağını savunur. Schumpeter'e göre, Neo-klasik iktisatçılar tarafından savunulan “denge teorisi”, yeniliklerle gelen değişim ve değişimle gelen piyasadaki dengesizliği ve bütün bunların sebebi olan girişimciliği yeterince önemsememiştir. Schumpeter ise, neo-klasik ”denge teorisi”nin tersine, kapitalist sistemin temelini dengeye değil yeniliklerin neden olduğu dengesizlik olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımı ile Schumpeter, bir kapitalist ekonominin temelini yenilik yoluyla gelen “değişim” olduğunu vurgulamıştır (Apak vd. 2010).

Joseph Schumpeter'in “gelişme” olarak nitelendirdiği değişim süreci, ekonomik sistem içerisinde önemli bir oyuncu olan girişimcilerin gerçekleştirdiği yeniliklerle oluşmaktadır. Schumpeter, dinamik bir girişimci modeli geliştirirken kapitalizmin bir değişim düzeni olduğunu ve neo-klasik “denge” teorisinin bu sebeple kapitalist ekonomik sisteme uygulanamayacağını savunur. Schumpeter girişimcilik kavramını tanımlarken, statik ve dinamik karşıtlığına paralel şekilde “tepki” ve “yaratıcı tepki” karşıtıları da kullanmıştır. Bir ekonomik sistem ya da belli bir endüstri bir değişikliğe geleneksel teorilerin tanımladığı biçimde tepki gösterirse ve mevcut uygulamalardan farklı şekilde hareket ederse, “*yaratıcı tepki*” oluşur. Schumpeter'in bu yaklaşımına göre, bir ekonomide girişimcinin görevi “kimsenin yapmadığı yeni işler yapmak ya da var olan işleri kimsenin yapmadığı yeni yöntemlerle yapmaktır” (Schumpeter 1947, 150-152).

Schumpeter, bir ekonomideki yaratıcı faaliyetlerin ekonomik gelişme ve kalkınmanın temeli olduğunu ve girişimcinin de yaratıcı faaliyetin ve yeniliklerin temel sebebi olduğunu savunmaktadır. Girişimcilerin sebep olduğu yenilikler ekonomide dengesizliklere sebep olarak yenilik dalgalanmaları oluşturmaktadır. Schumpeter'in yaratıcı yıkım kavramına göre, girişimcilik faaliyetleri ekonomik gelişme sürecine yol açan en önemli unsurdur. Bu anlayışla Schumpeter, “*yaratıcı yıkım*” sürecini eski yapıların yerine yenilikçi yapıların gelmesi olarak tanımlamıştır. Başarılı yenilikler hiç durmadan yeni bir oyuncular yaratırken, eski oyuncuları da ortadan kaldırarak ekonomik yapıyı sürekli yenileyerek değiştiren “endüstri değişim” sürecini meydana getirmektedir. Schumpeter'e göre, yeni birleşimleri gerçekleştirmek ancak özel niteliklere sahip insanlar tarafından yapılabilir ve bu özel insanlar girişimcilerdir. Yaratıcı yıkım kavramı ekonomik sistemin organik dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Girişimcilik yapısal olarak belirli bir denge sisteminin devamına dayanmaz, bu nedenle de girişimciler sürekli olarak yenilik fırsatlarını araştırmaya odaklanmışlardır. Aslında, denge sisteminin tam tersine, girişimcilerin ortaya çıkardıkları yenilikler mevcut olan herhangi bir dengeyi bozmaktadır. Buna göre, Schumpeter'in girişimcilik teorisi, ekonomik gelişmede genellikle yenilikler aracılığıyla ekonomide mevcut düzeni bozan girişimcinin önemli rolünü vurgulamaktadır. Bu anlayışa göre girişimci, yenilikleri ortaya çıkararak ekonomideki statükoyu yıkmakta, mevcut yapıları tehdit etmekte ve endüstriyel dinamikleri harekete geçirerek ekonomik gelişmeyi sağlamaktadır (Basılğan 2011, 41).

Schumpeter Yaratıcı Yıkım düşüncesi çerçevesinde geliştirdiği diğer bir kavram “Yaratıcı Birikim” kavramına göre, büyük işletmelerin sahip oldukları geniş kaynak birikimlerini kullanarak sürekli yenilikler yaratmaları ve böylece uzun dönemde kendilerini yenileyerek rekabet üstünlüklerini sürdürülebilmelerine yaratıcı birikim olarak ifade etmektedir (Oğuztürk 2003, 14).

4.2.4. Girişimcilik Türlerinin Sınıflandırılması

Girişimcilik türleri; ilk ortaya çıkışı, şekil itibarıyla yapısı, özgünlük-benzersizlik, örgütlenme ve uygulama yöntemlerine göre de sınıflandırılmaktadır (Çevik 2006, 64). Bunun yanı sıra, literatür incelendiğinde girişimcilik türlerinin daha çok düşünce, durum, eylem ve örgüt biçimlerine göre sınıflandırıldığı da görülmektedir. Buna göre literatüre geçmiş en çok kullanılan girişimcilik türleri şunlardır (Top 2006, 8) :

4.2.4.1. Bağımsız Girişimcilik

Bağımsız girişimler, girişimcilerin tamamen kendi öz kaynak ve yeteneklerine (bilgi birikimi, iş tecrübesi, güç, algı, sezgi, ustalık vs.) güvenerek, kurdukları hayalleri gerçekleştirecek şekilde harekete geçtikleri ve ilk kez sıfırdan kurulan girişimlerdir. İlk ve özgün olma özelliği bağımsız girişimciliğin belirleyici özelliğidir. Bağımsız girişimciler, işlerini yürütmek ve sorunları çözmek için kararları tek başlarına alırlar ve uygularlar (Top 2006, 8). Bağımsız girişimciler çoğunlukla tek kişi olup, aynı anda birden fazla girişim faaliyeti de yürütebilirler. Bu tip bağımsız girişimcilere “seri girişimci” tanımı da verilmektedir. Seri girişimciler de kendi içinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Birinci kategori, “sıralı girişimciler” olarak adlandırılır ve sırayla yeni işler kuran ve aynı anda sadece bir tek girişimi yürütenlerdir. İkinci kategori ise, aynı anda birkaç işi birlikte kurabilen ve yürütenlerdir. Bu ikinci kategoriye “portföy girişimciler” adı verilmektedir (Apak vd. 2010, 44).

4.2.4.2. İç Girişimcilik

Bir girişimcilik türü olarak “iç girişimcilik”, bu tezin araştırma modeli içinde, bağımsız değişken olarak kullanılan girişimcilik konusuna en yakın ve ilgili

girişimcilik türü olması nedeniyle, iç girişimcilik konusu diğer girişimcilik türlerine göre daha detaylı olarak müstakil incelenmektedir.

İç girişimcilik, mevcut faaliyet halinde olan bir işletme içinde kendini geliştirmiş bireylerin, diğer insanlarla iletişim kurarak elde ettikleri bilgi ve deneyimleri kendi yetenek ve değerleriyle birleştirerek başlayan bir girişimcilik türüdür (Canbaz vd. 2013, 2). İç girişimcilik tanımlaması, İngilizce dilinde “intrapreneur” sözcüğünün Türkçe karşılığıdır. “Intrapreneur” sözcüğü; bir işletme içinde yeni bir düşünce ortaya atarak, yenilik yapmaya ve bu yeniliğı ticari getirisi olan yeni bir ürüne çevirmeye yönelik riskleri alacak kişilerdir. (The American Heritage Dictionary of the English Language <https://ahdictionary.com> erişim: 01.05.2020)

Ekonomik fırsatlara cevap verebilmek için girişimci yeteneklere sahip olma zorunluluğı, girişimcilik kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu anlayışa göre, girişimcilik, sıfırdan yeni bir girişim başlatmak eyleminin yanı sıra, mevcut işletmeler içinde yeni fırsatlar aramak, bir yenilik bir değışim getirmek, mevcut faaliyetlerde yenilik ve yaratıcılık uygulamaları olarak da tanımlanmıştır. Bu açıdan girişimcilik kavramının kapsamı, “ iç girişimcilik“ olarak tanımlanan, öncelikle girişimcilik düşüncesinin örgütsel yapının tüm katmanlarında çalışan herkese aktarılması, örgütsel anlamda uygulanacak yeniliklerle endüstri yapısını etkileyecek girişimcilik faaliyetlerini kapsamaktadır (Naktiyok ve Kök 2006, 78).

Girişimcilik kavramının tarihsel gelişim süreci içerisinde, farklı alanlarda çalışan yazarların getirdikleri çeşitli bakış açılarının temelinde, yeni bir düşünce yaratmak ve geliştirmek, esnek ve dinamik davranışlar sergilemek ve risk alma gibi yenilikçi sıra dışı faaliyetler bulunmaktadır. Girişimcilik bir değışim ve yenilik sürecidir. Girişimcilik, yeni bir girişim yapmak veya mevcut bir örgüt içinde gerçekteşen ve örgütün büyüme ve gelişmesini sağılayan yenilikçi uygulamaları da içermektedir. Dinamik rekabet ortamlarında, sadece girişimcilerin kişisel olarak ortaya koydukları emek, başarma ve yaratma çabalarının tek başına yeterli olmadığı, bütün bir örgütün yeni girişimler yapmak üzere çabanın sağılanması gerektiğine dikkat çekerek, “iç girişimcilik” ya da “şirket içi girişimcilik” kavramları gündeme gelmiştir. Zira, girişimcilerin risk iştahının düşük olduğı, sadece fonksiyonel görevlerini yerine getirdiğı bir işletmede oluşacak durgunluk nedeniyle yenilikçilik eksikliğı yaşanacaktır. Yoğun rekabet ortamlarında, Sürdürülebilir rekabet avantajı (SRÜ) elde

ederek, rakiplerinden öne geçmek isteyen işletmeler için başarının yolu sürekli yenilikler yapmaktan geçmekte, yenilikler yapmanı temelini ise “*iç girişimcilik*” oluşturmaktadır (Onay 2010, 57).

Günümüzde iç girişimcilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebileceği etkili bir araç haline gelmiş olup, iç girişimciliğin önemini fark eden işletme sayısı her geçen gün artmaktadır. Giderek artan rekabet, bilinen klasik yönetim tekniklerin yoğun rekabette yetersiz kalması, deneyimli işletme çalışanlarının işten ayrılarak kendi girişimlerini yapmaları, işletmelerde verimlilik ve etkinliğin önem kazanması gibi nedenler işletme yöneticilerini yenilikçilik yapmak için yeni yollar aramaya zorlamaktadır. Bu koşullar altında işletmeler iç girişimcilik uygulamalarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İç girişimcilik faaliyetlerine önem vermeyen işletmelerin ise, rekabet gücünde gerileme ve durgunluk gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmaktadır (Başar ve Tosunoğlu 2006, 27).

4.2.4.3. Kurumsal Girişimcilik

Büyük işletmeler veya KOBİ'lerin, küçük girişimcileri örgütleyerek kurumsal bir ilişki kurdukları girişimcilik türüdür. 1929 yılında yaşanan “büyük buhran” tabir edilen krizden sonra ihtiyaç üzerine doğmuştur. Günümüzde ise son derece hızlı ve dinamik bir ortamda, faaliyetlerinde yavaş davranan, yeniliklere uyum sağlayamayan işletmelerin ayakta kalması mümkün olmadığından, kurumsal girişimcilik uygulaması farklı bir boyut kazanmıştır. Zira, işletmeler büyüdükçe, esneklikleri ve yenilik yetenekleri azalmaktadır. Bu aşamada, günümüzde kurumsal girişimcilik, işletmelerin artık her işi kendi başlarına yapacak büyük bütünleşmiş tesisler kurmak yerine, daha küçük girişimcileri onlar için üretim yapmaya özendirerek ve onları koruyarak, know-how destekler vererek işbirliği yapmalarını ve böylece her işi kendileri yapmanın getirdiği riski de azaltmalarını öneren girişimcilik anlayışı haline gelmiştir (Muzyka vd. 1995, 352).

4.2.4.4. Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimcilik)

Mevcut bir işletmenin içinde çalışan kendi yöneticilerine ya da işletme dışından diğer kişilere devredilmesi veya tamamen satılmasıdır. İşletmenin sahibi çoğu zaman ilk kurucusu olan bir girişimci, işletmeyi terk ederken, yeni bir girişimciye

devretmektedir (Çevik 2006, 65). Profesyonel girişimcilik genelde aşağıda belirtilen iki şekilde gerçekleşmektedir: (Top 2006, 15).

Management by in (MBI) : Ekonomik kriz dönemlerinde veya girişimcinin vefat etmesi veya çalışamaz hale gelmesi vs. nedenlerle, işletmenin kendi çalışanlarına ve yöneticilerine devir edilmesidir.

Management by out (MBO) : Yukarıda belirtilen benzer nedenlerle, işletmenin dışarıdan bazı yönetici ve profesyonellere satılarak devir edilmesidir.

4.2.4.5. Teknik Girişimcilik

Teknik girişimci, geleceğe dair trendleri takip eden öngörü yeteneği ile pazar geliştirme yeteneğine sahip, yeni teknolojiler geliştirebilen ve yenilik yönetimi konusunda bilgili ve tecrübeli kişilerdir. Teknik girişimciliğin üstünlüklerinden biri düşük sermaye kullanarak hızlı ve yüksek büyüme oranları sağlanmasıdır. Microsoft şirketi kurucusu Bill Gates, Apple şirketi kurucusu Steve Jobs, Facebook kurucusu Mark Zuckerberg teknik (ya da tekno) girişimciliğe verilebilecek en iyi örneklerdir. Teknik girişimcilik uygulamaları da kendi içinde dört kategoriye ayrılmaktadır (Apak vd. 2010, 63).

- Araştırmacı teknik girişimci
- Üretici teknik girişimci
- Kullanıcı teknik girişimci
- Fırsatçı teknik girişimci

Tekno-girişimcilik, yüksek teknolojiye sahip, eğitim düzeyleri ve iş tecrübeleri yüksek girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır (Cin ve Günay 2013, 11). Yapılan araştırmalar, tekno-Girişimci niteliklere sahip olan kişilerin elektrik-elektronik, ormancılık, tesisatçılık, mühendislik-mimarlık gibi meslek dallarında başarılı girişimler gerçekleştirebileceklerini göstermektedir (Isır 2006, 64).

4.2.4.6. Girişimci Girişimciliği

Girişimcilik denemeleri yapmış ve faaliyete geçirdikleri girişimlerini satmış tecrübeli girişimcilerin kendilerine fırsat sahası olarak kuluçkadan henüz çıkmış girişimcileri esas aldıkları bir girişimciliktir (Top 2006, 15-16). Faaliyette olan

işletmelerin yeni girişimcileriyle birlikte alınıp satıldığı “girişimci girişimciliği” şeklinde tanımlanabilir. Özellikle yeni teknolojileri kullanarak çok hızlı büyüyen girişimcilerin ve fırsatların çok hızlı gelip geçtiği pazarlarda uygulanan bir girişimcilik yöntemidir. İşbirliği yaparak ortaklaşa birlikte iş yapma kültürünün gelişmesinde önemli rol-model olmaktadır. Tecrübeli bir ortak, iyi bir finansman ve motivasyon kaynağı olabilen cesur ve sağlam bir arkadaş arayan, iyi bir düşüncesi olan fakat sağlam bir yenilik geliştirerek iş düşüncesini uygulamaya sokmakta zorlanan girişimciler için uygun bir seçimdir (Çevik 2006, 9).

4.2.4.7. Çevreci Girişimcilik

Çevresel sorunlara çözüm bulmak, doğal kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak için, ekonomik sorunların içindeki fırsatları ortaya çıkaran bir girişimcilik türüdür. 1990 yılından itibaren çevre koruma konularına karşı bilinçlenmenin artması, çevre kirliliğine karşı yapılan yasal düzenlemeler yeni iş fırsatlarını doğurmuştur. Atık maddelerin değerlendirilerek geri dönüştürülmesi, çevreci üretim yöntemlerinin geliştirilmesi gibi değişimler beraberinde yeni girişimcilik fırsatlarını ortaya çıkartmıştır. Çevreci girişimciler, diğer insanların çöp olarak düşündükleri atık maddeleri yeni ürünlere dönüştürerek, hem ekonomiye hem de çevre korumaya katkı sağlarlar. (Top 2006, 15-16). Çevre girişimciliği, diğer bilinen adıyla “yeşil girişimcilik” doğanın ekolojik dengesinin korunması için gösterilen çabalara verilen genel bir isim olarak da nitelendirilebilir. Kullanılmış kâğıt ve plastik ürünleri, eski gazeteler vs. toplanarak yeniden işlenmesi ve yeniden geri dönüşümlü ürünler haline getirilmesi çevreci girişimcilik faaliyetlerinden bazılarıdır (Apak vd. 2010, 64).

4.2.4.8. Stratejist Girişimcilik

Diğer tüm girişimcilik yaklaşımları içinde, en bilinçli girişimcilik türü olduğu söylenebilir. Bütüncül bir yaklaşımla, ekonomideki fırsatları gözlemleyen, algılayan, analiz eden, yakalayan ve onları gerçekten birer iş fırsatı haline getiren bilinçli girişimcilik türüdür. Biline diğer adı “stratejist lider girişimci stili” olan stratejist girişimciler gerçek birer fırsatçıdır. Odak noktaları ekonomideki fırsatları arayan ve fırsatları girişime dönüştürürken kişisel ve ticari çıkarlarını en önde gören ve koruyan modeldir. Kişisel ve maddi menfaatler, stratejist girişimci modeli için çok önemli motivasyon kaynağıdır. Sektörde zaten var olan bilgileri ve çok iyi ve farklı şekillerde

kullanma becerisine sahip bir girişimcilik modelidir. Bu tarz girişimciler, iş yapma bilgi ve tecrübeleri oldukça yüksek, tecrübeleri sayesinde çevrelerindeki iş fırsatlarına karşı duyarlı, sahip oldukları konuma kendi emek yetenek ve güçleri ile gelen, insanlarla iyi iletişim ve birlikte çalışma ve ortaklık yapma kültürü edinmiş iyi yetişmiş ve genellikle yüksek eğitilmiş girişimcilerdir. Stratejist girişimcilik yöntemi, mevcut fırsatları; sermaye, işgücü, know-how ve zaman faktörü ile birleştirerek, tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler ve rakiplere bile bir değer sunarak duruma göre elde edilen bu değeri paylaşan girişimcilik türüdür (Özgüner 2015, 152).

4.2.4.9. Taktik Girişimcilik

Sektörde bilinen bir mevcut teknoloji içinde yüksek performans sergileyerek bilgi ve becerilerini bizzat kendi girişimleri adına kullanan taktik-dinamik girişimci modelidir. Mevcut teknolojileri kullanarak bir işi yeniden yapılandıran, iş yapma yöntemini değiştiren veya belli bir konuda bilinen teknoloji veya üretim yöntemine bir yenilik ekleyerek geliştiren girişimcilik türüdür. Taktik girişimcilik bir anlamda iç girişimciliğin farklı bir uygulamasıdır. Çoğunlukla bir ürün yeniliği yaparak veya ürün kalitesi yükseltmeye odaklanarak, rakiplerine üstünlük sağlayan girişimcilik şekli de bu gruba dahil edilir. Mevcut teknoloji ve pazardaki hazır bilgiyi kullanması nedeniyle taklit etmeye dayalı bir modeldir ancak hızlı ve esnek hareket eden dinamik bir girişimcilik türüdür (Çevik 2006, 71).

4.2.5. Girişimciliği Etkileyen Faktörler açısından Girişimci Türleri

Girişimcilik tipleri, girişimciliği etkileyen faktörler açısından gruplara ayrıldığında, başarıya odaklı, bağlılık odaklı ve güç odaklı olarak üç gruba ayrılmaktadır. Girişimcilerin, diğer insanlardan zihinsel, ruhsal, tutum ve davranışları açısından farklılık gösterdikleri, aslında ekonomik nedenlerden daha çok, psikolojik bir takım nedenlerle (başarı, bağlılık ve güç) girişimcilik faaliyetlerinde bulundukları söylenebilir. Girişimci kişilerin psikolojik motivasyon kaynağı olan bazı faktörlere göre gruplandırılması aşağıdaki şekildedir (Cin ve Günay 2013, 12) :

Başarma ihtiyacı; aslında insan davranışının çoğunun arkasında yatan psikolojik bir neden ve girişimcilik davranışını da en fazla etkileyen bir unsurdur. Yüksek seviyede başarılı olma ihtiyacı hissederek motive olmuş insanların, diğer insanlara kıyasla

girişimciliğe davranışları sergilemeleri muhtemel bir sonuçtur. Başarı ihtiyaını yüksek seviyede hisseden kişiler, girişimcilik davranışlarının sonuçlarına katlanma, sorun çözme, olayları analiz etme, başarı imkân ve ihtimallerini araştırma, karşılaştıkları zorlukları aşarak ve risk alma konularında diğer insanlara kıyasla çok daha fazla istekli ve sorumluluk sahibidirler (ren ve Biçkes 2011, 74).

Bağlılık Güdüsü; psikolojik bir ihtiyaç olarak, diğer insanlar tarafından takdir edilme ve kabul edilme isteği şeklinde gözlemlenir. Bağlılık isteği olan insanlar, diğer insanlarla iletişim kurmak için sürekli çaba harcarlar, rekabetçilik yerine yardımlaşmayı tercih ederler ve karşılıklı anlaşma imkânı yüksek seviyede olan ilişkileri tercih ederler (evik 2006, 87).

G güdüsü; çevrelerindeki diğer insanların istedikleri şekilde davranmasını sağlayabilmek için duyulan psikolojik bir ihtiyaç olarak tanımlanabilir. G motivasyonu, disiplinli ve düzenli bir çalışma güdüsü sağlaması nedeniyle, güçlü bir girişimcilik özelliği olarak ortaya çıkar. Ancak, bir kişinin g güdüsü, kişinin insani ilişkiler kurmak yerine, tamamen başarıya odaklanması veya bulunduğu çevrede g kazanma planları yapmasını da sebep olabilmektedir (zgner 2015, 152).

4.3. Pazar Yönelimi

Günümüzde yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için pazarda tutunabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek en büyük problem olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu problemleri açmak için yeni yöntemler geliştirmek ve uygulamak zorunda kalmaktadır. Pazara adapte olan ve kendilerini günümüzdeki gelişmelere uyarlayan işletmeler varlıklarını devam ettirebilirken bunu yapamayan işletmeler için aynı şeyleri söylemek mümkün olmamaktadır.

İşletmeler için eskiden var olan “*ne üretirsem onu satarım*” görüşü günümüzde artık yerini “*müşteriler benden ne ister*”, “*satabilmek için ben ne retmeliyim?*” görüşüne bırakmıştır. Bu sorulara cevap verebilmek için işletmeler pazarı derinlemesine incelemekte, müşteriler hakkında bilgiler toplamakta ve rakip işletmelerin politikalarını takip etmektedirler. Pazar odaklılık olarak ifade edilen bu uygulamalar işletmelere bu yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı kazandırmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren literatürde yer edinmeye başlayan pazar odaklılık kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır.

Ayrıca pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğunda pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

4.3.1. Pazar Yönelimi Kavramının Tanımı

Son yıllarda pazar yönelimi kavramı özellikle akademisyenler tarafından ilgi gören ve üzerinde çalışılan popüler bir konudur. Pazar yönelimi kavramı, iş dünyasının yoğun rekabet koşullarında yüksek performans ve uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) elde etmek için oldukça önemli görülen pazara yönelimli bir örgüt kültürünün uygulanması ve değişken tüketici taleplerine karşılık verecek uygun bir pazarlama stratejisi oluşturulmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Narver ve Slater 1990; Kohli ve Jaworski 1990).

Pazar Yönelimi kavramı üzerine yapılan bilimsel araştırma ve çalışmalar özellikle Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) yayınladıkları çalışmalardan sonra yaygınlaşmaya başlamıştır (Danışman ve Erkocaoğlu 2008, 197). Akademisyenler ve yöneticiler işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi ve giderek daha da kısalan ürün hayat eğrisi sebebiyle kendilerini rakiplerinden üstün kılacak benzersiz yetkinlikler geliştirmek ve sürdürülebilirlik sağlamaya ihtiyaç duyduğunu fark etmişlerdir. Bu durumun bir sonucu olarak, günümüzde en önemli stratejik yönelimler arasında kabul edilen pazar odaklılık, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayarak, tatmin etmek ve benzersiz müşteri değeri sağlamak üzere yürütülen örgütsel faaliyetler bütünüdür (Keskin vd. 2016, 111).

Pazar Yönelimi olarak ifade edilen uygulamalar işletmelere yoğun rekabet ortamında rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yer edinmeye başlayan pazar yönelimi kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Ayrıca pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğunda pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Şahin ve Aytekin 2019, 2).

Stratejik Yönetim açısından Pazar Yönelimi; işletme performansı üzerinde olumlu etkiler göstermesi açısından önemli bir stratejik yönelimdir. Pazar Yönelimi, öncelikle tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin tespiti ile, tespit edilen ihtiyaçları

karşılamaya ve pazarda benzeri olmayan tüketici değeri sağlamak amacı taşıyan işletme faaliyetleridir. 1980 yılından itibaren, pazarlama konusunda öne çıkmaya başlayan ve modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak görülen pazar odaklılık kavramının yapılan çalışmalarda genellikle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve tüketici odaklılık gibi kavramlarla birlikte hatta bazen de birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Pazar odaklılığın farklı anlamlarda kullanılması, buna bağlı değişik tanımlamalar yapılması, kavramın değişik yazarlar tarafından çeşitli yönleriyle incelenmesinin sonucudur. Hatta araştırmacıların pazar odaklılığa bakış açılarının, pazar odaklılıkla ilgili yaptıkları tanımlamaları da şekillendirdiği görülmektedir. Pazar yönelimi kavramına stratejik karar verme açısından bakıldığında, pazar yönelimi kavramı; bilginin toplanması, kullanılması ve dağıtılmasını içeren örgütsel bir karar verme süreci olarak tanımlanabilir. Pazar odaklılık, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya, bu istek ve ihtiyaçları karşılayarak müşterileri tatmin etmeye ve müşterilere üstün değer vermeye yönelik olarak yapılan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Marangoz ve Özberk 2020, 79-80).

Narver ve Slater (1990) pazar odaklılık, üstün müşteri değeri oluşturmak için yapılması gerekenleri en etkili ve verimli biçimde ortaya koyan bir kültürdür. Narver ve Slater pazar yöneliminin; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arasındaki işbirliği olacak şekilde üç bileşen ile uzun vadeye odaklı ve kar amaçlı olacak şekilde kriterlerden oluşan tek boyutlu bir yapı olduğu varsayımında bulunmuşlardır (Narver ve Slater 1990, 21). Ruekert (1992) pazar odaklılığı, bir işletmenin müşteriler hakkında bilgi toplaması ve toplanan bu bilgiyi kullanması, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek bir strateji geliştirmesi ve bu stratejiyi uygulayarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme derecesi olarak tanımlamıştır (Harrison ve Walker 2001, 141).

Deshpande vd. (1993) çalışmalarında, pazara odaklılık kavramıyla müşteri odaklılık kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. Müşteri odaklılığı, uzun vadede kalıcı ve kar elde eden bir işletmeye sahip olmak için işletmenin sahipleri, yöneticileri ve çalışanları gibi tüm diğer paydaşları dışlamadan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan bir düşünceler takımı olarak tanımlamaktadırlar (Kaya 2013, 117).

4.3.2. Pazar Yönlülüğün Temelleri

Kohli ve Jaworski pazar yönlülük çalışmalarını üç temel boyut üzerine kurar. Bu boyutlar, tüketicilerin bugün ve gelecek taleplerinin karşılanabilmesi için pazardan bilgi toplanması (bilginin oluşumu), pazardan toplanan bilginin işletme içi bölümlere yayılması (bilginin yayılımı) ve Pazarın ihtiyaçlarına hızlı tepki verebilme (hızlı tepki), şeklinde tanımlanmıştır (Kohli ve Jaworski, 1990, 4-5).

4.3.2.1. Bilginin Oluşumu

Pazar yönlü yaklaşımın başlangıcıdır. Bilginin oluşumu; vergiler, çevresel değişkenler, tüketici istek ve tercihlerini etkileyen rekabet şartları gibi tüketici ihtiyaçlarının gelişimini etkileyen tüm bilgilerin pazardan toplanmasıdır. İşletme içindeki bütün bölümleri içine alan bir görevdir. Bilginin oluşumu, müşteriye açıklamaya yönelik perspektifi genişleterek, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını etkileyen dışsal faktörlerin belirlenmesidir. Pazar yönlü yaklaşımın değişen ve gelişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için de bilginin oluşumu süreci sürekli olmalıdır. Pazarın yapısı ile ilgili tüm bulgular bilginin oluşumu olarak değerlendirilir. Birçok araştırmalar göstermektedir ki, bilginin oluşumu, müşterilerin sadece şimdiki gereksinimlerini değil gelecekteki gereksinimlerini belirlenmesinde de etkilidir.

Bilginin oluşumu sürecine dâhil olan gelecekteki müşteri gereksinimlerinin tespiti, yeni ürün/hizmet geliştirme açısından çok önemlidir ve müşteri istek ve ihtiyaçları pazar yönlülüğün temelidir. Ancak, bilginin oluşumu kolay bir süreç değildir. İşletmenin müşterilerinin tam olarak kimler olduğunun tespiti ve tanımı zor ve uzun bir süreçtir. Hizmet yarattığınız müşteri, hizmet üretim sürecinin sonucunda, yeni başka bir hizmet talep edecektir. Pazardaki bilgi, biçimsel veya biçimsel olmayan yollardan elde edilebilir. Bilgi farklı kaynaklardan beslenebilir. Bilginin oluşumu; müşterilerle görüşmeler, paydaşlarla yapılan değerlendirmeler, satış raporları ve müşteri istatistiklerinin incelenmesi ve pazar araştırmaları gibi birçok maliyetli faaliyetleri kapsar. Bilginin oluşumu sürecinden, sadece pazarlamanın değil müşteri ile temas eden tüm bölümler sorumludur. Bilginin oluşumu sadece bilginin elde edilmesinden ibaret olan bir süreç değil, bilginin analizini ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkileyen unsurların belirlenmesini de kapsamaktadır.

4.3.2.2. Bilginin Yayılımı

Bilginin yayılımı; pazardan toplanan bilgilerin bölümler arasında yayılarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde anlaşılmasını sağlar. Pazar bilgisinin işletme içinde yayılması her ne kadar pazarlama departmanı tarafından yapılsa da diğer bölümler de bilginin yayılımına yardımcı olmak zorundadır. Bilginin yayılımının önemi, tüm bölümlerin uyumlu kararlar almasını sağlamasıdır. Bilginin yayılmasında, özellikle hizmet işletmelerinde yatay iletişim önemli bir rol oynamaktadır. İşletme içi yatay iletişim, bölümler arası bilgilerin yayılımını, çalışanların eşgüdümünü ve işletme amaçları etrafında birleşmeyi sağlar.

4.3.2.3. Hızlı Tepki Verme

Pazar yönlülüğün üçüncü boyutu pazardaki değişimlere hızlı tepki vermek, yani müşteri isteklerine ve pazar gereksinimlerine, tam zamanında ve diğer rakiplerden daha önce cevap vermektir. Bir işletme pazar bilgisini oluşturup, bilgiyi işletme içinde yaysa bile hızlı tepki verme yeteneği olmadan müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yine de başarılı olamayabilir. Pazar bilgisine hızlı tepki vermek; hedef pazarın seçimi, doğru ürün tasarım ve doğru sunumu, müşterilerin şimdi ve gelecekte beklentilerini karşılama yoludur (Kohli-Jaworski, 1990, 4).

4.3.3. Pazar Odaklılık kavramı üzerine Yaklaşımlar

Bu bölümde Pazar odaklılık diğer adıyla Pazar yönelimi kavramı üzerine modeller geliştiren çeşitli yazarların görüşleri ele alınmaktadır. Literatür incelemesinde, Pazar odaklılık kavramı üzerine geliştirilen çeşitli yaklaşımlar içinde, öne çıkan en önemli altı model ele alınmıştır.

4.3.3.1. Shapiro ' nun (1988) Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Pazar odaklılığa karar alma perspektifi açısından yaklaşan Shapiro (1988), pazar odaklılığın işletme kültürüne nüfuz eden bir felsefe, ayrı bir kültür olduğunu belirtmiştir. Shapiro (1988) göre pazar odaklılık, şirketin tüm bölümlerini ilgilendiren süreçler setini içermektedir ve müşteriyle yakın olmaktan daha öte bir olgudur. Shapiro'ya göre pazar odaklılıkla müşteri odaklılık aynı olguyu belirtmektedir ve

aralarında farklılık bulunmamaktadır. Shapiro pazar odaklılığın işletmenin sağlıklı karar almasındaki kilit rolüne vurgu yapmıştır (Mercan ve Gürkan 2020, 430-432).

Shapiro'ya göre işletmenin pazar odaklı olabilmesi için üç temel özellik lazımdır (Shapiro 1988, 122):

- Önemli satın alma faktörleri ile ilgili bilgi işletme fonksiyonlarına nüfuz etmektedir.
- Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar ve bölümler arası hazırlanmaktadır. Müşterilerin satın alma kararlarına etki eden unsurlar hakkında bilgiler bölümler arasında hiçbir çelişki yaratmayacak biçimde dağıtılması gerekir.
- İyi bir stratejik karar verilmesi için işletme içi fonksiyonlar ve bölümlerin farklılıklarının bilinmesi lazımdır ve bölümlerin ortak çalışmaları ve bağlılık duygusu içinde olması gerekmektedir. Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası alınmaktadır. Müşteri odaklı işletme, fonksiyonlar arası çelişkileri gidermek ve farklı bakış açılarını uzlaştırmak için mekanizmalara sahiptir.

4.3.3.2. Narver ve Slater'in (1990) Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Pazar odaklılıkla ilgili yazında öne çıkan diğer bir önemli yaklaşım, Narver ve Slater'in yaklaşımıdır. Narver ve Slater (1990) ve Narver vd., (1998) pazar odaklılık kavramını, tüketiciler için pazarda benzeri olmayan üstün bir değer üreten etkili ve etkin biçimde davranışları sağlayan ve bu sayede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir organizasyon kültürü şeklinde tanımlamışlardır. Pazar odaklı işletme, kültürü, sistematik olarak ve tümüyle üstün müşteri değeri yaratmaya adanmış bir işletmedir. Bu anlayışa göre, eğer bir işletme pazar yönlülük anlayışına sahip ise; pazardaki tüketicilerin bugün ve gelecekte olabilecek istekleri ve ihtiyaçları anlamlandırmak ve karşılamaya yönelik faaliyetler sergileyecektir. Ayrıca Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın alt boyutları olarak; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyondan bahsetmiştir (Marangoz ve Özberk 2020, 78).

Narver ve Slater'e (1990) göre pazar odaklılık üç adet temel davranışsal etkenden (1-2-3) ve iki karar kriterinden (4-5) oluşmaktadır: (1) müşteri odaklılık, (2) rakip odaklılık, (3) fonksiyonlar arası koordinasyon, (4) uzun dönemli odaklanma ve

(5) kar amacı. Fakat iki karar kriteri uygulamada geçerlilik bulmadığından, daha sonraki araştırmalarda uzun dönemli odaklanma ve kar amacı pazar odaklılığın ölçülmesinde çok az görülmektedir. Uzun dönemde maksimum kar elde etmek için işletme sürekli üstün müşteri değeri yaratmak zorundadır. İşletmeler ayrıca sürekli üstün tüketici değeri yürütmek üzere, müşteri odaklı, rakip odaklı ve koordinasyonlu olmalıdır. Slater ve Narver (1994), müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun her birinin kendi içinde bilgi toplanması, yayılması ve yönetsel karşılığı barındırdığına vurgu yaparak, tanımlarının Kohli ve Jaworski'nin yaptığı tanımlamalar ile aynı yönde olduğuna dikkat çekmişlerdir (Ekber ve Ahmadov, 2017, 34-38). Narver ve Slater'in Pazar odaklılık yaklaşımı, literatürün önde gelen modellerinden olmasına rağmen bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Örnek olarak, ölçeklerinde örgüt kültürünü ölçmeye yönelik hiçbir soru olmamasına rağmen, Narver ve Slater yaptıkları Pazar odaklılık tanımlamasında ve araştırmalarının sonuçlarını açıklamak üzere "kültür" terimini kullanmışlardır (Webster 1994, 223). Ayrıca, araştırmanın metodolojisi açısından, ölçek maddelerinin komponentlere atanması tamamen teorik zeminlere dayanmakta olup, bağımsız ölçek maddelerinin komponentlere atanmasında ampirik test yapılmamıştır (Lado ve Olivares 1996, 23).

4.3.3.3. Ruekert' in (1992) Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Pazar odaklılığa stratejik açıdan yorum getiren Ruekert (1992), bir işletmenin pazar odaklılık düzeyinin işletmenin pazardaki tüketicilerin isteklerini konusunda bilgi toplayarak kullanması, bu bilgiler doğrultusunda pazardaki alıcıların isteklerini tatmin edecek uygun stratejiler geliştirmesi ve uygulaması derecesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Ruekert'e (1992) göre pazar odaklılığın ilk boyutu müşteridir. İkinci boyut, müşteri odaklı strateji geliştirmektir. Strateji oluşturma süreci müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate almakla bu ihtiyaç ve istekleri memnun edecek spesifik stratejiler geliştirmek biçiminde gerçekleştirilmelidir. Ruekert'in pazar odaklılığının üçüncü boyutu müşteri odaklı stratejilerin örgütsel sorumluluk çerçevesinde uygulanmasıdır (Lafferty ve Hult, 2001; Zebal, 2003). Ruekert bu tanımlamasıyla pazar odaklılığı sadece pazardaki tüketiciler açısından değerlendirerek, rakip firmaları bu tanımlamaya dahil etmemiştir. Ruekert (1992) 23 madde içeren pazar odaklılık ölçeğinde sadece iki soru pazardaki rakip işletmeler veya rekabet ortamını içermektedir. Ruekert'e (1992), şirketlerin pazar yönelimli anlayışa sahip olmaları, tüketiciler hakkında bilgiler elde

edilmesi ve bilgilerin kullanımına dayalı stratejiler geliştirilmesi ve stratejilerin tüketici ihtiyaçlarının başarıyla karşılanması amacıyla kullanılmasıdır (Altunel ve Saldamlı 2012, 77-78).

4.3.3.4. Kohli ve Jaworski'nin (1993) Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Pazar odaklı olmak, sürekli gelişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli takip etmek ve pazardaki beklentiye karşılık vermeyi içermektedir. Pazar odaklılık temelde müşteri ihtiyaçlarına dönük pazarlama anlayışının uygulanması şeklinde tanımlanmıştır. Pazar odaklı olan şirket, faaliyetleri pazarlama anlayışı ile uyumlu olan bir şirkettir ve pazar odaklılık pazarlama anlayışının sütunu olan “müşteri odağı, bütünleşmiş pazarlama ve karlılık” tan ilk ikisine dayanmaktadır (kar unsuru pazar odaklı olmanın bir sonucudur) (Kohli ve Jaworski 1990, 5-6).

Kohli ve Jawaorski'ye göre Pazar Odaklılık, işletme içinde bir veya birden fazla bölümün müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarının ve buna etki eden faktörlerin belirlenmesinde sorumlu olmasını, bu bilgilerin bölümler arasında paylaşılmasını ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında sorumlu bölümlerin varlığını gerektirmektedir (Kohli ve Jaworski 1990, 12). Pazar odaklılık, pazardaki alıcıların günümüzde ve gelecek dönemde ihtiyaçlarına yönelik pazar bilgilerinin tüm organizasyon genelinde toplanması, örgüt geneline bilginin yayılması ve bu müşteri beklentileri ile ilgili bilgilere yine organizasyon genelinde karşılık verilmesini ifade eder. Bilgiye karşılık verme ise temelde iki faaliyetten meydana gelir. Bu faaliyetler, yanıtın tasarlanması (pazar bilgisinin planların geliştirilmesinde kullanılması) ve yanıtın uygulanması (planları yürütmek). Kohli ve Jaworski (1990) bir şirketin pazar odaklılık konusundaki yeteneğinin ölçümünün o şirketin yukarıda belirtilen üç temel faaliyeti ne derecede yerine getirdiğine bağlı olduğunu savunmuşlar ve aynı işletme bünyesindeki tüm bölümlerin eşit düzeyde pazar odaklılık yeteneğine sahip olmayabileceğini belirtmişler. (Ekber ve Ahmadov, 2017, 34-35). Kohli vd.' nin 1993 yılındaki araştırması alanda çok kullanılan bir ölçek olmasına rağmen bazı yazarlar tarafından eleştirilmiştir. Kohli vd. (1993) çalışmasında, metodolojik açıdan, örneklemin çok küçük olduğu, birçok farklı sektörden ancak az sayıda işletmeden bilgi topladıkları, fakat araştırmaya katılan işletmelerin karakteristik yapıları (işletme büyüklüğü, ekonomik faaliyetleri vs.) hakkında hiç bilgi toplanmadığı ve bu durumlar neticesinde

yapılan araştırma sonuçlarının tam olarak hangi sektöre uygulanabileceğinin bilinemeyeceği şeklinde eleştirilmektedir (Lado ve Olivares 1996, 24).

4.3.3.5. Deshpande, Farley ve Webster ' in (1993) Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Deshpande ve Webster (1989) pazar odaklılığı, organizasyon kültürünün önemli bir parçası olan değerler ve pazarlama anlayışını uygulayan değerler olarak tanımlamışlar. Fakat, daha sonra Deshpande ve Farley (1998) pazar odaklılığın bir “kültür” olmadığını, bunu yerine müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın değerlendirilmesine ilişkin bir davranışlar ve süreçler seti olduğu sonucuna varmışlar. Deshpandé, Farley ve Webster (1993) ise müşteri odaklılığı işletme kültürünün en temel ögesi olarak görmekte ve işletmelerin müşterileri her zaman en ön planda tutmaları gerektiğini ifade etmektedirler Deshpande, Farley ve Webster (1993) ise çalışmalarında, pazar odaklılık kavramı ile müşteri odaklılık kavramını aynı anlamda kullanmışlardır (Deshpande vd. 1993, 27).

Kohli ve Jaworski'nin, Narver ve Slater'in ve Deshpande, Farley ve Webster'in pazar odaklılık ölçeklerinin karışımından oluşan 10 ifadeli MORTN ölçeğinde kültürle ilgili sadece iki adet ifade bulunmuştur. Narver ve Slater (1998), Deshpande vd.' nin (1998), pazar odaklılığın bir organizasyon kültürü değil, davranışlar seti olduğu düşüncelerini eleştirerek, kültürün davranışlara rehberlik ettiğini belirtmişlerdir. Deshpande vd. (1993), Kotler'in (1991) “pazar firmanın tüm potansiyel müşterilerinin bütünüdür” tanımından yola çıkarak, pazar odaklılığın “müşteri odaklılıkla” eş anlamlı olduğunu önermişler ve Narver ve Slater'in (1990)'a karşı çıkarak rakip odaklılık kavramını müşteri odaklılık ve pazar odaklılık kavramlarından ayırmışlar (Şahin ve Aytekin 2019, 12).

Deshpande vd. (1993) ' ne göre rakip odaklılık rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgilendiği halde, müşteri odaklılık müşterilerin karşılanmayan ihtiyaçlarına yönelmiştir. Bununla birlikte, Deshpande vd. (1993) geliştirdikleri dokuz ifadeden oluşan ölçekte, rakip ve rekabet vurgusu bulunmaktadır (rakiplerimizi iyi biliyoruz, rakiplerimizden daha iyi müşteri odaklıyız, ürün veya hizmet farklılaştırmasına dayanarak rekabet ediyoruz). Narver ve Slater ve Kohli ve Jaworski pazar odaklılığa ilişkin belirttikleri üçüncü davranışsal unsur olan fonksiyonlar arası koordinasyonsa müşteri odaklılığın temeli olduğunu ve böylece müşteri odaklılıktan ayrılmaz

olduğunu belirtmişler. Deshpande ve diğ. (1993) göre müşteri odaklılık, uzun dönemli şirket karlılığını sağlamakta müşterilerin çıkarlarını ön planda tutan, aynı zamanda sahiplerin, yöneticilerin ve çalışanların da çıkarlarını göz ardı etmeyen inançlar setidir. Tanımdaki “müşteri odaklılık”, aynı yazarlar tarafından yazılan 1999 senesindeki makalelerinde pazar odaklılık diye değiştirilmiştir (Eskiler ve Özmen 2011, 35-38).

4.3.3.6. Lado, Olivares ve Rivera’ nın (1996) Pazar Odaklılık Yaklaşımı

Lado, Olivares ve Rivera 1996 yılında sunulan ve 1998 ‘de yayınladıkları bir çalışmada, literatürde en sık kullanılan Narver ve Slater (1990) ölçeği ile Kohli vd. (1993) ölçeklerinin özellikle metodolojik açıdan eksik yanlarını eleştirerek, kendi geliştirdikleri yeni bir ölçek sunmaktadır. Lado vd.’nin Narver ve Slater (1990) çalışması ile ilgili getirdikleri en önemli eleştiri, Narver ve Slater (1990) çalışmasının Pazar odaklılık kavramını tamamen bir pazarlama uygulaması ile eşdeğer olarak tanımlamış olmalarıdır. Oysaki, pazarlama kavramının henüz evrensel olarak kabul gören bir tanımlaması bulunmaması rağmen, Narver ve Slater’in pazarlama literatüründeki kavramsal yaklaşımlardan hangisine dayandıkları belli değildir. Lado vd. (1996), Narver ve Slater (1990) ve Kohli vd. (1993) çalışmalarının hemen ardından geliştirdikleri modelde Belçik ve İspanya sigorta şirketlerinden oluşan iki ayrı örneklem üzerinde çalışmışlardır. Araştırmada özellikle sigortacılık sektörünün seçilmiş olmasının sebebi, pazar Odaklılık yaklaşımı açısından ilginç bir sektör olmasıdır. Zira sigortacılık sektörü, gayrimenkul değerler üzerinde çalışan bir sektör olarak, müşteri servisi, kalite ve müşteri oryantasyonu gibi çok önemli unsurlar içermektedir. Lado vd. araştırmalarının amaçlarını ise şu şekilde tanımlamaktadır (Lado vd. 1996, 25):

- Teori-bazlı çok net bir tanımlama önermek
- Teorik tespitlerle uyumlu çalışan operasyonel olarak kullanışlı bir Pazar odaklılık ölçeği geliştirmek
- Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğini, kesin şekilde tanımlanmış iki ayrı popülasyon üzerinde ölçmek (Belçika ve İspanya Sigorta şirketleri)

4.4. İşletme Performansı

İşletme yöneticileri, işletme faaliyetlerinin performansını arttırabilirler. İşletme faaliyetlerinin yönetimi, işletme performansının düzenli olarak ölçülmesini, işletme performansının arttırılması ise faaliyetlerin sistemli yönetimine doğrudan bağlı konulardır. Faaliyetlerin yönetimine dayalı yönetim, işletme faaliyetlerinin sistematik olarak iyileştirilmesine yönelik yönetilme gerekliliğine karşılık gelirken, performans ölçümleri de, hem faaliyetlerin yönetilmesi hem de performansın arttırılması konularında işletme yöneticilerine yardımcı olan yöntemlerdir (Kartal ve Tetik 2019, 397).

4.4.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramlarının Tanımı

Türkçe’de “performans” sözcüğünün anlamı, başarı, elde edilen başarı şeklinde tanımlanmaktadır. (TDK Sözlük www.sozluk.gov.tr erişim: 05.05.2020) Performans, bir işi yapan bir kişi, bir grup veya bir kurumun, o işi yaparak gerçekleştirmek istediği hedefe yönelik olarak elde edilen sonuçların nicelik ve nitelik olarak ifadesidir (Karakaş ve Ak 2003, 338). Performans, bir kişi veya kurumun sahip olduğu yetenekleri ve becerisi ile ilgili teknolojileri de kullanarak, amaçladığı hedefe ulaşmak üzere harcanan tüm emek ve uyum ile elde edilen sonuçtur (Biçer 1997, 12). İşletme yönetimi açısından “performans” kavramı; işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan planlı bir etkinlik süreci sonunda elde edilen bilgilerin “nitel” ve “nicel” olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İşletme Performansı (İP), belirli bir dönemde işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde oluşan çıktı veya sonuçlardır (Öztek 2005, 19). Çağdaş işletme yönetimi anlayışı açısından işletme performans (İP); bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır (Mistepe 1998, 17). Performans kavramı, genel anlamıyla, belirli bir amacı hedefleyerek yöntemli bir şekilde yapılan faaliyetlerin sonunda elde edilen sonucun değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

İşletme yönetimi açısından performans, sürekli değişen çevre koşullarına göre işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için faaliyetlerin başarı durumunu inceleme ve yeniden şekillendirerek iyileştirme imkânı sağlayan bir yönetsel kavram olarak kabul görmektedir (Çeviren 2014, 51). Farklı kaynaklarda belirtilen bu

tanımlamalara göre performans kavramının; elde edilen çıktı ve sonuçlar, getiri oranı, verimlilik gibi birçok çeşitli kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. İşletmeler açısından performans değerlendirilirken, yalnızca kendi içinde hedeflenen amaçlara ulaşma aşaması değil, rakiplerin durumu, pazardaki tüketicilerin beklentileri, ürün kalitesi gibi unsurlar da dikkate alınmaktadır (Uyaroğlu 2019, 40).

İşletmecilik sektöründe “performans” kavramı yukarıda belirtilen tanımlamalardan çok farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir dönem sonucunda yapılan çalışmaların sonucu ya da elde edilen çıktılardır. Dönem sonunda elde edilen sonuçlar işletmenin amaç veya görevinin yerine getirilmesi yani gerçekleşme seviyesi olarak tanımlanır. Bu açıdan işletme performansı (İP), işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yürütülen tüm faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Akal 2000, 1). Toplam İP’nin bilinmesi için işletme girdileri ve çıktıları arasında ilişkiler ve sonuçlarının ölçülerek değerlendirilmesi gerekir. İşletmelerin kuruluş amacı, ürettikleri mal ya da hizmetin alanı ne kadar farklı olursa olsun, belirlenen dönemsel hedef ve amaçlara ulaşarak ve görevlerini gerçekleştirmektir. İşletme yöneticileri temel görevleri ise; görev yaptıkları işletmede stratejik amaç ve hedeflerin en üst seviyede gerçekleştirmesini sağlamaktır. Her işletmenin belli bir misyonu vardır. Stratejik planlama ile alınan kararların gerçekleştirebilmesi ise genel olarak İP ’ nin belirlenmesini gerektirir. Ayrıca, işletmenin farklı bölümlerindeki tüm çalışanların da içinde bulundukları organizasyonun genel amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı yapmaları, işletme bölümlerinin ayrı ayrı değerlendirilerek ve işletme çalışanlarının da performanslarının ölçülmesi ile sağlanabilmektedir (Karaman 2008, 413).

İşletmeler, ekonomi, teknoloji ve sosyal açıdan medyana gelen ani değişimlerden etkilenmektedir. Bu ani değişimlere adapte olma mücadelesi içinde olan işletme yöneticileri, işletme performansını ölçme ve geliştirme faaliyetleri yapmak zorundadır. Küresel rekabet koşulları, işletmelere daha fazla esnek olma mecburiyeti ve bireylere de yaşam kalitelerini artırma arzusu şeklinde etkilerde bulunmuştur. İşletmelerin bu değişimleri takip ederek uyum sağlamaları için, örgütsel kapasitelerini geliştirmeleri, çevrelerindeki değişikliklere uyum gösterebilecek yetenekte bir örgüt yapısı oluşturmaları ve işletme performanslarını periyodik olarak düzgün bir sistemle ölçmeyi başarmaları gereklidir (Zerenler 2003, 192-194).

4.4.2. İşletme Performansının Boyutları

Performans kavramı, literatürde kabul gören genel bir sınıflandırmaya göre, yedi performans boyutu altında ölçülmektedir. Genel kabul gören performans boyutları şunlardır (Akal 2000, 15):

- Etkinlik
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Verimlilik
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Belirtilen yedi boyut dışında diğer performans boyutları da vardır. Diğer boyutlardan sık kullanılan bazı boyutlar; çalışan davranışları, ürün liderliği, endüstriyel durum ve kamusal sorumluluk boyutlarıdır. Bu boyutlar içinde en yaygın kullanılan performans boyutları; sosyal ya da kamu sorumluluğu boyutu ve ürün liderliği boyutudur (Karaman 2008, 414).

4.4.3. Performans Ölçüm Sistemleri

İşletme performansı, işletme hedeflerine ulaşmak için harcanan çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Operasyonel performans, dönem süresi içindeki sonuçlara bağlı olarak, operasyonun amaçlarının gerçekleşme derecesidir. İşletmenin performansının ölçülmesi, çalışanların performansını anlamak ve pazarda tüketici memnuniyeti yaratmak açısından bir mecburiyettir. Ayrıca, performans ölçüm sistemleri, işletme yönetiminin kararlarını yönlendiren, kararlara etki edecek önemli veriler yaratır. Performans ölçümü, işletme bütünü için sistematik olarak yapılabileceği gibi, sadece problemlili bölümler üzerinde veya gelişim alanlarının tespit edilmesi gibi nedenler “performans ölçümü” gerektirebilir (Parker 2000,163).

İşletme performansının ölçümlenebilmesi için, ilgili performans boyutunu değerlendirecek bazı ölçekler kullanılır. Kullanılacak ölçütler; nesnel (maddi) ve öznel (maddi olmayan) olabilirler. Performans ölçümünde kullanılan klasik önlemler çoğunlukla finansal unsurlardır ve temel olarak getiri oranı, satış hacmi ve pazar payı üzerine odaklanır. Günümüzün küresel rekabetinin koşulları ve modern işletmelerde

karar verme süreci; performansın ölçülmesini gerekli kılmaktadır (Kalkan 2005, 59). Finansal amaçların ölçümünde maddi performans ölçütleri tek başına yeterli değildir. Bu açıdan işletme performansı hem nesnel hem de öznel ölçümlerle yapılmalıdır. Zira, sonuçta elde edilen performans değerleri işletmelerde stratejik yönetim kararlarını etkiler. Operasyonel performans subjektif ve objektif değerlendirme ile yapılabilir. Nesnel değerler (maddi performans değerleri), nicel verilerle ölçülürken, maddi olmayan öznel değerler ise, rakip işletmeler veya işletmenin kendi beklentilerine göre performans hakkında algılanan düşünceler yöntemi ile ölçülebilir. Performans ölçümlerinde her şeyden önce kriterlerinin belirlenmesi önemlidir (Küçükkancabaş vd. 2006, 134). Literatürde, işletmenin finansal tablolarındaki objektif kriterlerin yanlış veya uygun objektif kriterlerin bulunmadığını belirten çalışmalar bulunmaktadır. Örnek olarak, Alpkan vd., nitel ve nicel performansı ölçmek için, yöneticilere, sektördeki diğer işletmelere kıyasla çeşitli performans kriterleri bağlamında ne kadar başarılı olduklarını sorarak subjektif bir ölçüm yöntemi kullanmışlardır (Alpkan vd. 2005, 179).

İşletmelerde performans ölçümü, yönetimin seçimlerinin daha başarılı şekilde uygulanmasına odaklanmaktadır. Performans ölçümünün yapıcı ve katma değer yaratıcılığını oluşturduğu ve hatalı uygulamaların sergilenmesinden ziyade kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak sistemlerin kurulmasını ve geliştirilmesini sağladığı görülmüştür. Performans ölçümünün odağı, kaynakların verimli kullanılması ile birlikte, aynı zamanda kaynakların akıllıca en uygun işlerde kullanılmasıdır. Ayrıca, performans ölçümü süreci uzun vadeli bir çalışma ve titiz bir çalışmanın sonucu olarak sağlam ve güvenilir kanıtlar gerektiren bireyler gerektirir (Karaman 2008, 415).

Performans ölçümündeki yanlış uygulamalar, gereksiz bilgilerin toplanması sırasında kaybedilen zaman ve bu bilgilerin analizi ve personelin motivasyonu önemli zararlara neden olabilir. Bunu önlemek için, performans ölçüm kriterleri belirlenirken bütün bölümlerin görüşleri önemsenerek, kuruma değer katan performans unsurları belirlenmelidir. Performans ölçümlerinin başarısızlığı, işletmenin rekabet gücünü önemli ölçüde olumsuz etkileyecektir. Yapılan araştırmalara göre, başarılı performans ölçümlerinin işletmelerin SRÜ kazanmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, stratejik planlama ile performans ölçümlerini eşgüdümlü olarak yürüten firmaların sektördeki rakiplerine üstünlük sağladıkları görülmektedir (Bititçi vd. 1997, 46).

Performans ölçümü, kuruluşun amaçlarını tanımlama ve ölçüm sürecinin işletme çalışanlarına da faydalarını göstermesi bakımından gereklidir. İşletme çalışanları iş analizlerini özenle gerçekleştirmeli ve sistem dinamikleri ve temel hedefler belirlenmelidir. Bu sadece organizasyonel amaçların açıkça tanımlanmasını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda çeşitli örgütsel düzeyler arasındaki iletişimi de kolaylaştıracaktır. Performans ölçüm sistemleri, bir kuruluşun karar vermek, bu kararları uygulamak ve koordine etmek ve son olarak da faaliyetlerle elde edilen sonuçların kurumun amaç ve hedeflerine hizmet edip etmediğini kontrol etmek için kullanılan değerlendirme sistemleridir. İşletmelerde performans ölçümü sistemi; bilginin örgüt içinde yayılmasını, başarı ve başarısızlıklar bakımından sorumluluk paylaşımı ve örgütsel gelişim sağlayan sistemlerdir. Bir performans ölçüm sistemi oluşturmak, kurumsal etkinliği ölçmek için gereken süreçlerin başında gelmektedir. Bir organizasyonda performans ölçüm sisteminin kurulmasındaki birinci aşama, örgütün amaç ve hedeflerini belirlemektir. Organizasyondaki işi değerlendirme ve iş analizi çalışmaları performans ölçüm sisteminden ne beklendiğini ortaya çıkaracaktır. İyi tasarlanmış performans ölçüm sistemleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde uyum sağlamasını önler. Zira, performans ölçümünün hatalı yöntemlerle yapılması halinde, sonuçların doğruluğu azalacaktır (Şimşek ve Nursoy 2002, 43-44).

Günümüz modern işletmeleri faaliyetler düzeyinde rekabet etmektedirler. Faaliyet düzeyinde rekabet ise, faaliyete dayalı yönetim uygulaması gerektirmektedir (Miller, 1996, 3). Faaliyete dayalı yönetim modelinde, sürekli iyileştirme ile faaliyetler daha iyi yapılırken, hangi faaliyetin iyileştirilmesi gerektiğini anlamak ve daha sonra ne seviyede iyileştirildiğini tespit etmek için işletme performansının ölçülmesi gerekir. Dengeli ölçüm kartı yöntemi, işletme stratejisi ile faaliyetler arasında ilişki kurarak bilgi vermesi, işletme yapısına uygun şekilde uygulanması, performans ölçüt değerleri ile birlikte hedefleri de içermesi ve sürekli iyileştirmenin desteklenmesi sayesinde, işletmelerde faaliyete dayalı yönetim modeliyle uyumlu olarak kolayca uygulanabilir. İşletmeler dengeli ölçüm kartı yöntemini ile işletme performansını ölçerek, daha sağlıklı stratejik kararlar alabilir. (Kartal ve Tetik 2019, 398).

4.4.4. Başarılı bir Performans Ölçüm Sisteminin Özellikleri

Objektif ve tutarlı bir performans ölçüm sistemi uygulaması, işletmelerde sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için önemlidir. Güvenilir bir performans ölçüm

sistemi, işletme çalışanlarının sorumlulukların yerine getirilme derecelerini ve hedeflerin kapsamı hakkında bir yönetim görüşü sağlamalıdır. Etkili bir performans ölçüm sistemi, işletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkinliği hakkında doğru zamanda sağlıklı güvenilir bilgiler sağlamalıdır. Performans ölçüm sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan şartlar şunlardır (Zerenler 2003, 205):

- Bilgi: Performans ölçümü, işletmenin iç ve dış çevresi hakkında performans bilgisi sağlamalıdır.
- Gelişim: İşletmenin gelişmesini sağlayacak bir neden göstermelidir. Yönetim kararlarına rehberlik etmeli, işletmenin amaçları ile faaliyetleri arasında ilişki kurmalıdır. Ölçüm sonucu sadece üst yönetime değil, işletme çalışanlarına da bildirilmeli, böylece işletme çalışanları performanslarını öğrenebilmeli ve gelişen şartlara uyum sağlamalıdır.
- Anlama : Sağlanan bilgiler kolayca anlaşılabilir olmalıdır.
- Geçerlilik ve Zamanındalık: Sonuçlar geçerliliğini yitirmeden karar vermede fayda sağlayacak en kısa zamanda verilmelidir.
- Önem: Seçilen performans ölçüm göstergeleri ölçülecek performans alanları ile doğrudan ilgili ve uygun olmalıdır.
- Esneklik: Ölçüm sistemleri esnek ve dinamik olmalı, işletmelerin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere duyarlı olmalıdır. Değişen şartlara önem verilmelidir.
- Uygunluk: Bir ölçüm sistemi işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır.

İşletmelerde performans ölçümü amacıyla kullanılan çeşitli kriterler vardır. Bu kriterler genel olarak nicel ve nitel kriterler şeklinde iki ana grupta sınıflandırılır (Pohl ve Forstl 2011, 233). Nicel kriterler; çalışan sayısı, makina ve ekipmanların sayısı, işletmede bulunan ünite sayısı, işletme teknoloji yapısı, satış hacmi, tesislerin sayısı ve diğer somut mali göstergelerdir. Nitel kriterler; işgücü potansiyeli, organizasyon kültürü ve kuruma bağlılık, işletmenin pazardaki konumu, işletme politikaları ile ekonomik ve toplumsal fırsatları değerlendirilme yeteneği olarak belirtilmektedir (Atan ve Tunçer 2019, 78-79).

4.4.5. Nicel Performans

Nicel araştırma tamamen sayılarla ilgilidir. İşletme ve piyasa ilgili önemli istatistiklere ışık tutmak için matematiksel analiz ve verileri kullanır. Çoktan seçmeli anketler gibi taktikler aracılığıyla bulunan bu tür veriler, şirketinize ve tekliflerine olan ilginizi ölçmenize yardımcı olabilir. En önemlisi, nicel araştırma matematiksel olarak yapıldığından, istatistiksel olarak geçerlidir. Bu durum, bulgular işletmenin nereye gittiğine dair tahminlerde bulunmak için kullanılabileceği anlamına gelmektedir. Kantitatif analiz, gerçek sayılara bakmak demektir. Farklı finansal ölçümlere ve oranlara bakmak, bir şirketin analizinde esastır. Bir şirketin kapsamlı analizi, karar vermeyi etkileyecek niteliksel ve niceliksel faktörlere bakmayı içermelidir. Yaygın niceleyici faktörler arasında farklı oranların hesaplanması (borç / öz kaynak, cari oran) ve farklı finansal ölçümlerin (net gelir, net varlıklar) göz önünde bulundurulması sayılabilir (Zerenler 2005, 2). Günümüzde gelişmiş iletişim teknolojileri, internet ve sosyal medya işletmeler açısından çok zengin ve önemli nicel veri kaynaklarıdır. Özellikle, Big Data (Büyük Veri) kavramı, günümüzde bütün dünyada çok büyük bir dikkat çekmektedir. Sadece 2014 yılı Ağustos ayının ikinci yarısında, Google arama motoru üzerinde “big data analizi” üzerine 822 milyon adet arama yapılmıştır (Agarwal ve Dhar, 2014). Son dönemde, işletme yönetimlerinde “Big Data” konusu üzerinde yoğun ilgi vardır ve modern işletmeler Büyük Veri ’den elde edilecek nicel verileri analiz etme yeteneklerini geliştirmek için uğraşmaktadır ki, son dönemde bu konu işletme performansını değerlendirmek ve yükseltmek için kullanılan dikkat çeken, çok önemli bir nicel veri kaynağı haline gelmiştir (Akter 2016, 1).

4.4.6. Nitel Performans

Nitel analiz, maddi olmayan duran varlıklara bakmak anlamına gelir. Nitel analiz çok daha öznel olabilir ve gerçekten bakılmakta olan şirkete ve analizin amacına bağlıdır. Nitel araştırma, insanlarla olduğu kadar sayılarla ve işinizle ilgili görüşleriyle ilgili değildir. Tipik olarak ya bire bir ya da insan gruplarına sorular sormak suretiyle yürütülen nitel araştırmalar, sorunları tanımlamanıza ve müşterilerin fikirlerini, değerlerini ve inançlarını öğrenmenize yardımcı olabilir. Nitel araştırmalar genellikle nicel araştırmalardan daha küçük örneklem büyüklükleri içerdiğinden, gelecekteki performans tahmin etmek için kullanılmaz. Nicel araştırma, “ne kadar”, “ne kadar”

ve “kaç” ile başlayan kısa cevaplı soruları sorarken, nitel araştırma, “nasıl” ve “neden” ile başlayan uzun cevaplı soruları sorar (Zerenler 2005, 3).

4.4.7. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü SRÜ’nün İşletme Performansı Üzerine Etkileri

SRÜ, stratejik yönetim konusunda uzun bir dönemdir üzerinde çalışılan önemli bir araştırma konusudur. SRÜ kavramının bu kadar popüler olmasının nedeni, kavramın stratejik yönetimin ana amacı ve hedefi olan “neden işletmelerin uzun dönemli performansları farklıdır” sorusu ile ilgili olmasıdır. Bazı işletmelerin diğer rakiplerinden hangi nedenlerle ve hangi kaynaklar sayesinde “uzun dönemde daha iyi performans gösterdiği” hem akademisyenler hem de yöneticiler açısından çok önemli bir konudur.

Stratejik Yönetim literatürü incelendiğinde, SRÜ üzerine üretilen teoriler, SRÜ ile uzun dönemde daha iyi işletme performansı (UDDİİP) arasındaki bağlantıya fazlaca değinmemiş, genellikle, rekabet üstünlüğünün sağlanması halinde bu durumun doğal sonucu olarak uzun dönemde daha iyi işletme performansına yol açacağını veya SRÜ’nün uzun dönemde daha iyi işletme performansı ile eş anlamlı olduğunu varsaymışlardır. Literatürde, genellikle, SRÜ için gerekli koşullar sağlandığında, bunun doğal sonucu olarak işletmenin UDDİİP göstereceği savunulurken, bu koşullandırmayı eleştirenler, SRÜ ile uzun dönemde daha iyi işletme performansı arasında bağlantının mutlaka bu şekilde doğru orantılı gerçekleşmeyebileceğini savunmaktadırlar. SRÜ ile uzun dönemde daha iyi işletme performansı arasında bağlantı temelde üç başlık altında belirtilmektedir (Ma 2000, 23-29) :

- SRÜ, uzun dönemde daha iyi işletme performansına yol açabilir
- SRÜ, uzun dönemde daha iyi işletme performansına yol açmayabilir
- SRÜ olmadan da uzun dönemde daha iyi işletme performansı olabilir.

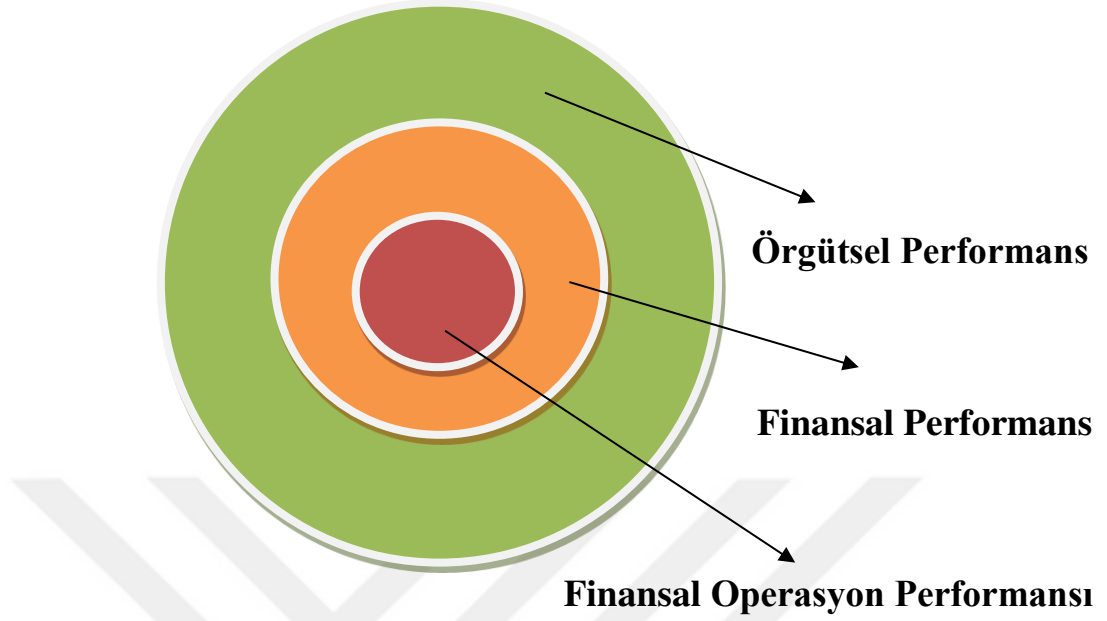
Sonuç olarak, literatürde rastlanan tüm bu koşullandırmaların ortak yönüne göre, SRÜ ile “uzun dönemde daha iyi işletme performansı” (UDDİİP) kavramlarının tamamen farklı kavramlar oldukları anlaşılmaktadır. “SRÜ her zaman uzun dönemde daha iyi işletme performansına yol açmayabilir” görüşüne göre; uzun dönemde daha iyi işletme performansı SRÜ olarak değil, sadece onun bir sonucu olarak anlaşılmalıdır ve her zaman bu sonuç aynı şekilde gerçekleşmeyebilir.

SRÜ ve uzun dönemde daha iyi işletme performansı eşdeğer anlamlı kavramlar olarak görülecek olursa, bir kavramın diğerinin yerine kullanılması halinde, kavram karmaşası oluşması ihtimali olacaktır. Diğer yandan, SRÜ ile uzun dönemde daha iyi işletme performansının birbirinden çok farklı kavramlar olduğu kabul edilirse, bu durumda da stratejik yönetim açısından son bağımlı değişkenin hangi kavram olduğu sorusu gündeme gelecektir. Bu durumda, son bağımlı değişken olarak uzun dönemde daha iyi işletme performansı kabul edilirse, “ara değişken” olarak neden SRÜ kavramına ihtiyaç duyulduğunun sorusu gündeme gelir. Eğer son bağımlı değişken olarak SRÜ kabul edilecek olursa, bu koşulda da üstünlüğün nasıl tanımlanacağını yanıtlanması gerekir. Eğer SRÜ stratejik yönetim alanında anlamlı bir kavram olarak kullanılmaya devam edilecekse, onun tanımının ve nasıl ölçülebileceğinin açıkça netleştirilmesi gerekir. Aksi halde, SRÜ çok fazla anlam yüklenmiş ancak teorik netliği olmayan bir kavram olarak kalacaktır (Ma 2000, 29).

4.4.8. Yenilik Performansı

Yenilik performansı, günümüzde hızla artan küresel rekabetin sonucunda, işletme performansının bir boyutu olarak giderek önem kazanmıştır. Yapılan araştırmalara göre, ekonomik büyümeyi destekleyen önemli bir unsur olarak “yenilikçilik performansı” belirtilmiştir. İşletmelerin yenilikçilik faaliyetleri için harcadıkları büyük bütçelere rağmen, birçok işletme bu büyük yatırımlarının “yenilik performansı” açısından geri dönüşünü sağlayamamaktadır. Yenilik yatırımların, performansa yansımaması nedeniyle de işletmeler yenilik araştırmalarına fazlaca bütçe ayırmaktan kaçınmakta, böylece geline nokta da yenilikçilik faaliyetleri azalmaktadır. Yenilik performansı çok boyutlu bir durumdur ve çok boyutlu ölçümler ve analizler yapmak gereklidir. Yenilik Performansının toplam yedi boyutu vardır. Sağlıklı bir yenilik performans ölçümü için yedi boyutun tamamının (Getiri oranı, İşlevsellik, Büyüme, Verimlilik, Akıcılık, Büyüklük, Devamlılık) ölçülmesi gerekir. İşletmelerin pazardaki performansına göre uygulanan performans ölçümleri, işletmenin farklı bölümlerinin işlevselliği ile doğrudan ilgilidir. Farklı bölümlerin “yenilik performansları” işletmenin bütünü içindeki yerlerini ve iletişimde oldukları diğer bölümleri de etkileyen toplam yenilik performansına kılavuzluk etmektedir. Aşağıda şekil 8 ‘ da gösterildiği üzere, işletme içi performans kategorilere göre bölerek ayrı ayrı incelendiğinde, merkezinde finansal operasyonların performansı, orta

katmanda finansal performans ve dış katmanda örgütsel performans şeklinde dağılım olduğu görülmektedir (Demirel 2015, 43-44).



Şekil 8 : İşletme içi Performans Kategorileri

Kaynak : Venkatraman, N.; Vasudevan Ramanujam. “Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches”, Academy of Management Review Vol.11, No.4, 1986, 801

BEŞİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı temel olarak, Ege Bölgesinde faaliyet gösteren ve Ege İhracatçılar Birlikleri EİB'nin kayıtlı ve faal üyesi olan imalatçı ve ihracatçı konumundaki firmaların Yenilikçilik ve Girişimcilik yeteneklerinin ölçülerek, firmaların sahip oldukları veya olmadıkları bu yeteneklerin işletme performansının iki temel alt boyutu olarak mali ve büyüme performansları üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisini tespit etmektir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak belirlenen Yenilikçilik ve Girişimcilik yeteneklerine ilave olarak Pazar Yönelimi Yeteneği de üç alt boyutu ile araştırmanın aracı değişkeni olarak kullanılmıştır. Böylelikle, araştırmada ele alınan iki adet bağımsız değişkenin işletme performansı üzerindeki etkisine ilave olarak, önemli bir işletme yeteneği olarak gündemde olan Pazar Yönelimi yeteneğinin de, aracı değişken olarak bağımlı değişken İşletme Performansı üzerindeki rolünün belirlenmesi hedeflenmiştir.

Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren ihracatçı firmalarının genel olarak bilinen karakteristik yapıları son derece dinamik ve girişimci açık olmalarıdır. Gerçekleştirilen araştırma ile, iş yapma karakterleri genel olarak bu şekilde bilinen hedef kitlemizin, işletme yeteneklerinin de aynı yönde gelişerek işletme performansı üzerinde olumlu sonuçlar yaratıp yaratmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

5.2. Araştırma Modeli

Bağımsız Değişken 1: İşletme yeteneklerinden Yenilikçilik

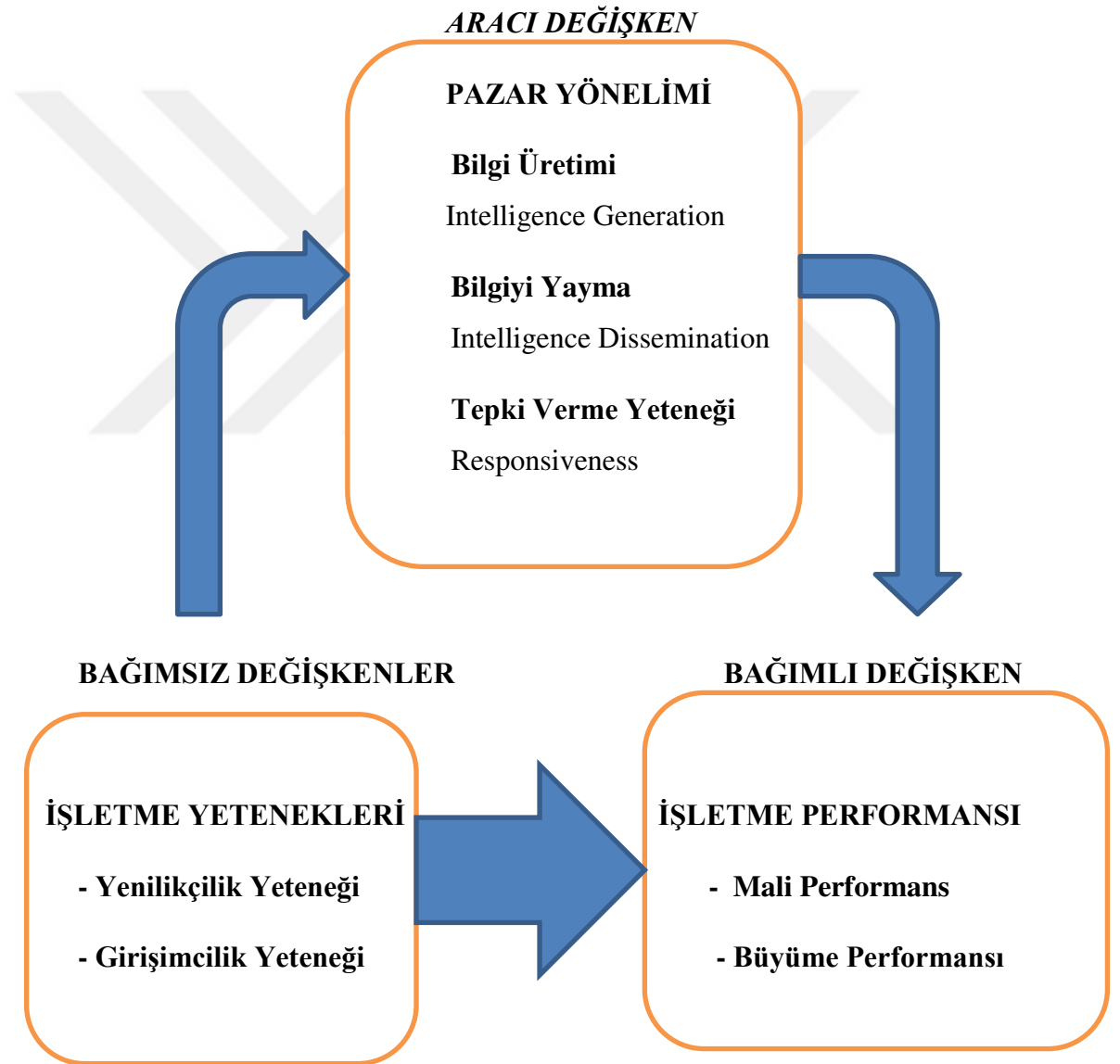
Bağımsız Değişken 2: İşletme yeteneklerinden Girişimcilik

Bağımsız değişkenlerin her biri “tek boyut” altında ele alınmıştır.

Aracı (moderatör) Değişken: İşletme yeteneklerinden Pazar Yönelimi araştırmanın “aracı değişkeni” olarak seçilmiş olup, üç boyut altında incelenmiştir. Pazar Yönelimi ölçeğinde ele alınan üç boyut şu şekildedir:

1. Bilgi Üretimi (Intelligence Generation)
2. Bilgiyi Yayma (Intelligence Dissemination)
3. Tepki Verme Yeteneği (Responsiveness)

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı araştırma modelinin Bağımlı Değişkeni olarak seçilmiş olup, Mali Performans ve Büyüme Performansı olarak iki farklı boyut altında incelenmiştir. Araştırma Modelinin şematik yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 9 : Araştırma Modeli / Şematik Çizim

5.3. Hipotez Geliştirme

Stratejik Yönetim literatürünün kapsamlı bir incelemesi yapılarak, işletme kaynak ve yeteneklerinin işletme performansı üzerine etkileri üzerine yapılan yurtiçi ve yurtdışı kaynaklı araştırmalar ve sonuçları incelenmiş, sonuç olarak bu araştırmanın amacı doğrultusunda ve mevcut literatüre katkı sağlayacak nitelikte araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

5.3.1. İnovasyon Yeteneği İşletme Performansı İlişkisi

Stratejik Yönetim literatüründe işletmelerin inovasyon yeteneği, küresel ekonomide faaliyet gösteren şirketler açısından önemli bir rekabet aracı olarak görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin inovasyon yeteneğinin işletme performansı ile ilişkisini inceleyen birçok araştırmalar yapılmaktadır.

Stratejik Yönetim literatüründe, işletmelerde rekabet avantajı kaynağı ve sürdürülebilirlik yöntemi olarak inovasyon konusu öne çıkmaktadır. Buna göre, günümüzde modern işletmeler teknolojik gelişimin çok hızlı olduğu endüstrilerde işletme performansını yükseltmek için inovasyon yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar (El Manzani vd. 2017, 189).

İnovasyon yeteneğinin, işletme performansını olumlu yönde etkileyerek, çeşitli şekillerde performansı arttırabileceği literatürde mevcut araştırma sonuçlarından görülmektedir. Literatürde özellikle, inovasyon performansı, üretim performansı, pazar performansı ve mali performans olmak üzere dört boyut üzerinde olumlu yönde etkilenmeler görülmektedir (Ferreira, Coelho, ve Moutinho 2018, 1). İnovasyonun, organizasyonel performans (mali ve operasyonel) ile ilişkilendirildiği çeşitli araştırmalar mevcuttur ve bu araştırmaların bulgularında inovasyon yeteneğinin yüksek olması, doğru orantılı olarak daha yüksek örgütsel performans anlamına gelmektedir (Calantone vd. 2002, 515; Huang vd. 2009, 323; Marques ve Ferreira 2009, 53). Saunila 2014 yılında yaptığı bir çalışmada, organizasyonel performans ile inovasyon yeteneği ilişkisini inceleyerek, yüksek seviyede inovasyon yeteneğinin işletme performansının özellikle finansal boyutu üzerinde operasyonel performansa kıyasla daha fazla etkili olduğunu tespit etmiştir (Saunila 2014, 171). Rajapathirana ve Hui 2018 yılında yaptıkları bir çalışmada; işletmelerin inovasyon yetenekleri ile firma

performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere sigortacılık sektöründe incelemeler yapmışlardır. Bu araştırmaya göre, araştırma alanındaki sigorta şirketlerinde çalışan, 379 üst düzey yönetici araştırma kapsamına dahil edilmiş olup, veri toplama yöntemi olarak anket çalışması uygulanmış ve 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma modelinin deneysel olarak doğrulanması, işletmelerin inovasyon yeteneği ve inovasyon çabalarının işletme performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, işletme performansı üç boyut altında (inovasyon, pazar ve mali performans) incelenmiştir. Verilerin analizi neticesi elde edilen araştırma sonuçlarına göre, inovasyon yeteneğinin işletme performansı üzerinde olumlu ve pozitif yönde bir etkisi olduğuna dair hipotezler desteklenmiştir. (Rajapathirana ve Hui 2018, 8-10).

2018 yılında Portekiz’de faaliyet gösteren Kobiler üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmaya göre ise, işletmelerin dinamik yetenekleri, yaratıcılık ve inovasyon kapasitesi, önemli ölçüde ve pozitif yönde işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin dinamik yetenekleri, yaratıcılık ve inovasyon yeteneği üzerinden dolaylı olarak işletmenin rekabet yeteneğini ve işletme performansını etkilemektedir. Yaratıcılık ve inovasyon yeteneği, dinamik yeteneklerin bir enstrümanı gibi hareket etmekte ve işletmelerin rakiplerine göre üstünlük elde ederek, böylece yüksek işletme performansına sahip olmalarını sağlamaktadır. Çalışmaya göre inovasyon yeteneği, hem rekabet üstünlüğü hem de işletme performansını olumlu yönde etkilerken ve yaratıcılık ise, dinamik yeteneklerin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Ferreira vd. 2018, 7).

Diğer taraftan; yenilikçilik ve işletme performansı arasında genel eğilim olarak olumlu bir ilişki bekleniyor olsa da, yenilikçilik faaliyetlerinden kaynaklanan yüksek operasyon maliyetleri nedeniyle, işletme performansı üzerinde etkisinin olumsuz tarafa geçmesi de kuvvetle mümkün bir durumdur. Örnek olarak; inovasyon, işletmelerin kısa dönem mali sorumluluklar ve hedeflerini yerine getirebilme yeteneklerini riske sokabilecek çok önemli bir finansal kaynak harcaması gerektirir. Bu büyük hacimli harcamalar, işletmelere SRÜ sağlaması beklenen yenilikçilik yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla yapılan yatırımlar ve yenilikçi faaliyetin başlangıcında ortaya çıkan araştırma ve geliştirme masraflarıdır. Ayrıca; başarılı bir yenilikçi strateji açısından, kaynak kısıtları nedeniyle işletmelerde uygulanması zor olan heterojen yeteneklerin geliştirilmesi de zorunludur (Kreiser vd. 2013).

H1 : İnovasyon Yeteneği İşletme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H1/A : İnovasyon Yeteneği İşletmenin Finansal Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H1/B : İnovasyon Yeteneği İşletmenin Büyüme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

5.3.2. Girişimcilik Yeteneği İşletme Performansı İlişkisi

Performans çok boyutlu bir kavramdır ve işletmelerin girişimcilik yönelimleri ile işletme performansı arasında gözlemlenen ilişkinin gücü ve yönü, ölçüm şekline bağlı olarak değişebilir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu nedenle, performans ölçümünde hangi yöntemin kullanıldığı konusu oldukça önemlidir. Ancak literatür incelendiğinde; performans ölçümünde kullanılan ölçek ve yöntemlerin gerekçelendirilmesi ile ilgili detaylı ve yeterli bilgilerin fazlaca verilmediği görülmektedir (Brush ve Vanderwerf, 1992; Haber ve Reichel, 2005). Bu açıdan; hassas bir ölçüm tekniği gerektiren işletme performansı ile ilgili araştırmacılar arasında genel kabul görmüş tek bir ölçüm yönteminin olmadığını belirtmek gerekir (Murphy, Trailer ve Hill, 1996). Bu nedenle; araştırma modelinde işletme performansını bağımlı değişken olarak ele alan bu tezin hipotezleri geliştirilirken, girişimcilik ve işletme yönetimi alanlarında netice vermiş çeşitli performans ölçüm şekilleri incelenmiştir. “Belirli bir zaman diliminde pazardan alınan geri dönütlerin değerlendirilmesi yoluyla işletmelerin verimlilik ve etkinlik oranının belirlenmesine yardımcı olan bir gösterge” (Adams ve Sykes 2003) şeklinde tanımlanabilecek performans değişkeni için, literatürde çok fazla sayıda farklı ölçüm teknik ve yöntemlerinin kullanıldığını göz önünde bulundurmak gerekir.

Literatürdeki öncül bazı çalışmalar incelendiğinde; işletme performansının finansal ve finansal olmayan boyutlarını içeren çok boyutlu performans ölçümünün en gerçekçi sonuçları vereceğine dair iddialar dikkat çekmektedir. Söz konusu iddiaya sahip öncül çalışmalardan birisi Venkatraman ve Ramanujam’nın 1986 tarihli araştırmasıdır. Araştırmacılar bu çalışmalarında, işletme performansını genel anlamda organizasyonel etkinliğin bir alt kümesi olarak tanımlamış ve kapsamlı işletme performansı değerlendirmesinin finansal performans boyutunun yanı sıra, operasyonel

performans çıktılarının da incelenmesiyle mümkün olacağını ileri sürmüşlerdir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986)

Girişimcilik ve İşletme Performansı ilişkisi üzerine literatür incelendiğinde; pek çok araştırmacının (Wiklund 1999; Lumpkin ve Dess 2001; Richard vd. 2004; Wiklund ve Shepherd 2005; Wang 2008) girişimci faaliyetlerin makro seviyedeki ekonomik etkilerine ilave olarak, işletme performansı üzerindeki katkılarını da inceledikleri görülmektedir. İşletme performansı, örgütsel faaliyetlerin başarı düzeyini simgelemesi nedeniyle, girişimci işletmelerin birinci hedefi konumundadır. Girişimcilik yönelimini içeren işletme yönetimi alanında yürütülen çalışmaların çoğunluğu, işletme performansının ölçümünde finansal içerikli göstergeler kullanılmaktadır (Frank, Kessler ve Fink, 2010; Haber ve Reichel, 2005). Bu durum Murphy vd. (1996) tarafından 51 makalenin incelendiği çalışma ile de somut olarak desteklenmiştir. Murphy vd. (1996) araştırmasında incelenen ampirik çalışmaların hepsinde işletme performansı finansal göstergeler üzerinden değerlendirilmiş olup, genel anlamda üç boyutlu (verimlilik, karlılık ve büyüme) bir ölçüm şekli kullanılmıştır. Verimlilik boyutu “yatırım getirisi, öz sermaye karlılık oranı, varlık getirisi ve her bir çalışan için sağlanan brüt gelir” ile ilgili durumu sorgularken; büyüme “satışlardaki, çalışan sayısındaki ve pazar payındaki değişimi” ifade eder. Karlılık boyutu ile sorgulanan performans çıktıları ise “satış geliri, kar marjı ve vergi öncesi karlılıktır”. Ancak finansal performans göstergelerinden elde edilen sonuçlar, finansal olmayan performans göstergelerine kıyasla daha küçük çaplı yakınsamalar barındırır. Özellikle büyüme ve karlılık değişkenlerinin aynı işletmede eş zamanlı olarak sergiledikleri etkinlik düzeyi farklılık gösterebilir (Murphy vd. 1996). Diğer bir ifadeyle; bu iki değişken teorik ve ampirik açıdan aynı kategoride yer alan örgütsel başarıyı sorguluyor olmasına karşın, uzun dönemli bir büyümeyi hedefleyen ve bu yönde yatırım yapan bir işletmede kısa dönemli karlılıktan vazgeçilmesi muhtemeldir (Haber ve Reichel, 2005). Dolayısıyla; yatırım geri dönüşleri zaman alabilecek girişimsel davranışların işletme performansına yansımalarını gözlemlemek isteyen araştırmalarda, tek başına finansal çıktıları sorgulamak yanıltıcı sonuçlar doğurabilir. Zira; yenilikçi girişimlerin ekonomik geri dönütünü henüz alamamış bir işletme, her ne kadar finansal bağlamda performans başarısı elde edemese de içsel ve dışsal paydaşların faaliyetlerden doğan tatmin düzeylerini arttırabilir.

H2 : Girişimcilik Yeteneği İşletme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H2/A : Girişimcilik Yeteneği İşletmenin Mali Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H2/B : Girişimcilik Yeteneği İşletmenin Büyüme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

5.3.3. Pazar Yönelimi İşletme Performansı İlişkisi

Pazarlama ve stratejik yönetim alanlarında çalışan yazarlar arasında 90’lı yıllarda süren tartışmalar, “pazar yönelimi” kavramını gündeme getirmiş ve bu kavram pazarlama teorisinin merkezi olarak kabul edilmiştir (Levitt, 1960). Pazar yönlülük kavramı da modern pazarlama anlayışının benimsenmesinin bir yansıması olarak sıkça kullanılmaya başlanan bir kavram haline gelmiştir (Solmaz ve Türkay, 2014).

Pazarlama alanındaki akademisyenler, işletme performansının etkileri çerçevesinde işletme stratejisi ve pazar yönelimi arasındaki ilişkileri araştırarak bu alandaki eksikliği kapatmaya başlamıştır (Vytlacil, 2010). Dobni ve Luffman (2003), Kurumların pazar yönelimini ölçmeye yönelik ilk girişimler 1990’lı yıllarda başlamıştır (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Stratejik olarak pazar yöneliminin önemi kabul edilmekte (Sin vd., 2003) ve pazar yönelimi ile işletme performansı arasında olumlu ilişki pazarlama literatüründe görölmektedir (Vytlacil, 2010). Ancak pazar yöneliminin işletme stratejilerinde ve buna bağlı performans üzerindeki rolü hakkındaki anlayış gelişmemiştir (Foley ve Fahy, 2009). Bununla birlikte pazar yönelimi, işletme alanındaki akademisyenler arasında kayda değer seviyede tartışmaya neden olmakta ve pazarlama araştırmaları, uzun zamandır pazar yöneliminin üstünlüğüne ilişkin ikna edici bilimsel kanıtlar üretmediği için bazı eleştirilerin doğmasına yol açmaktadır (Fritz, 1996).

Pazar yönelimi üzerine gerçekteştirilen birçok araştırma, başta A.B.D olmak üzere batı Avrupa ölkelerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde çalışılmış ve sonuçta yine bu bölgelerde geliştirilen ve uygulanan pazar yönelimi boyutlarının, bu bölgeler dışındaki ölkelerde, farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmeler için de geçerli ve güvenilir olup olmayacağı sorusuna yol açmıştır (Sin vd., 2003).

Sadece A.B.D ve Batı Avrupa'ya odaklanan çalışmaların diğerk bir eleştirisi de, müşterileri gereğinden fazla dikkate almanın bir sonucu olarak pazar yönelimi uygulamaları, kısa dönemde geçerli müşteri ihtiyaçları ile ilgilenen kısıtlı bir stratejiye yönlendirmektedir (Christensen ve Bower, 1996; Fritz, 1996). Bu yaklaşım işletmeleri benzersiz girişimci yenilikler ortaya koymak yerine taklitçi stratejiye yönlendirebilir (Lukas ve Ferrel, 2000; Bennett ve Cooper, 1981). Sonuç olarak literatürde, Pazar yöneliminin kurumsal yenilikleri kısıtlanmasına yol açabileceğiyönünde olumsuz görüşlere de rastlanmaktadır. Olumsuz görüşlere bir örnek olarak, Fritz (1996), pazar yöneliminin pazardaki değişimlerin gerisinde kaldığını ve sonuç olarak yöneticilerin pazar yönelimini işletmenin stratejik kararlarına öncülük eden bir belirleyici etken olarak izlemekten vazgeçtiklerinden bahsetmiştir.

Pazarlama yönetimi ve pazar yönelimi düşüncesinin stratejik yönetim literatürü ile bağdaştırılması her iki alanda araştırmalar yapan akademisyenler için zor ve karmaşık bir konudur (Webster, 2005). Pazar odaklı pazarlamayı benimseyen işletmelerin izleyebileceğirekabet stratejileri hakkında araştırma sayısı da sınırlıdır (Morgan ve Strong, 1998).

H3 : Pazar Yönelimi İşletme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H3/A : Pazar Yönelimi İşletmenin Mali Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

H3/B : Pazar Yönelimi İşletmenin Büyüme Performansı Üzerinde Doğrudan ve Olumlu Bir Etki Yaratır.

5.3.4. Yenilik ve Girişimcilik Yeteneklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinde Pazar Yönelimi Yeteneğinin Aracı Rolü

H4 : Yenilik ve Girişimcilik Yeteneklerinin Pazar Yönelimi Yeteneğiyüzlerinden İşletme Performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi vardır.

5.4. Araştırma Yöntemi

Bilimsel araştırmalar bilimsel bilgi üretmek amacı ile yapılmakta olup, doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmak esastır. Doğru bilgiye ulaşmak için elde edilen verileri genellemek gerekir (Arıkan, 1994,129). Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi bir araştırmanın değerini artırır. Bilim, deneyler ve araştırmalar sonucu elde edilmiş genellenebilir nitelikte doğru ve güvenilir bilgiler bütünüdür ve araştırmalarda geniş bir alana genellenecek güvenilir veriler elde etmek esas amaçtır (Karasar, 2005, 110).

Evreni küçük olan bazı araştırmalarda araştırma evreninin tamamına ulaşmak mümkün olabilir. Sosyal bilimlerde araştırmalarında genellikle evren büyüktür ve evrenin tamamına ulaşarak tüm detayları ile incelemek, maliyet ve zaman açısından çoğu araştırmacı için olanaksızdır. Detayların tek tek incelenmesi sonucunda elde edilecek büyük veri yığınlarını analiz etmek de yine aynı şekilde oldukça zordur. Sınırlı sayıda verinin yeterli sonucu verebileceği durumlarda büyük veri yığınlarıyla uğraşmak anlamlı değildir (Gökçe, 1988, 76). Gerekli ve yeterli olandan daha fazla veri toplamak ekonomik israfa yol açacağı gibi, tam tersine çok az bilgi toplanması da bilimsel açıdan yeterli sonuçlara ulaşamama riski taşır (Özçelik, 1981, 74).

Bilimsel araştırmaların temel prensiplere uygun olacak şekilde, çalışmada yer alan araştırma hipotezlerini test edebilmek için, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmada ele alınan ana kütle, örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve veri toplama aracı bu bölüm altında detaylı bir şekilde belirtilmektedir.

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Literatürde yapılan kapsamlı incelemeler sonucunda, araştırma modelinde yer alan bağımsız ve aracı değişkenleri konu alan birçok çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmalarda kullanılan araştırma ölçekleri incelenerek, ülkemiz koşullarında ve hedef kitlemiz üzerinde geçerli olabilecek, soruların kolay ve doğru şekilde anlaşılacağı, en verimli sonuçları vereceğini düşündüğümüz uygun ölçekler seçilerek, araştırmaya dâhil edilmiştir. Dünya’da çeşitli araştırmalarda kullanılmış, güncel ve uluslararası kabul görmüş ve bu çalışmanın amacına ve kapsamına ilişkin faktörlere sahip ölçekler seçilmiştir. Orijinal ölçek soruları aynen muhafaza edilerek, bu araştırmanın amacına uygun şekilde, kapsamlı bir anket

formunda bir araya getirilerek birleştirilmiştir. Bazı sorular, orijinal sorunun anlam bütünlüğü bozulmadan, daha kolay anlaşılacak şekilde kısaltılmış ve sadeleştirilmiştir. Araştırma Modeli iki bağımsız değişken ve bir aracı değişken ve bir bağımlı değişkenden oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki Bağımlı ve Bağımsız değişkenler ile Aracı değişken ile ilgili olarak kullanılan ölçekler, ölçeğin içerdiği boyutlar ve ölçeklerin alındığı kaynaklar aşağıda Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları

Değişkenler	Kullanılan Ölçek	Kaynak
Bağımsız Değişken 1 Yenilikçilik Yeteneği	HULT vd. (2004) Tek Boyut / 10 Soru	Hult, G.T.M., Hurley, R.F. Ve Knight, G.A. (2004) Innovativeness: It’s antecedents and impact on business performance Industrial Marketing Management, (2004) 33: 429– 438.
Bağımsız Değişken 2 Girişimcilik Yeteneği	Li, LIU (2006) Tek Boyut / 5 Soru	LI, Yuan, LIU, Yi and ZHAO, Yongbin (2006) The Role Of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in The New Product Development Activities of Chinese Firms. Industrial Marketing Management, (2006) 35, 336–347
Aracı Değişken Pazar Yönelimi Bilgi Üretimi Bilgiyi Yayma Tepki Verebilme Yeteneği	KOHLİ vd. (1993) 3 Boyut / 32 Soru 10 Soru 8 Soru 14 Soru	KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., KUMAR A. (1993) ‘MARKOR: A measure of market orientation, Journal of Marketing Research’ Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4, 467-477
Bağımlı Değişken İşletme Performansı Mali Performans Büyüme Performansı	Antoncic & Hiscrich (2001) 2 Boyut / 12 soru 6 Soru 6 Soru	ANTONCIC, Bostjan and HISRIC, Robert D. (2001), Intrapreneurship: construct refinement, cross-cultural validation, Journal of Business Venturing, (2001) Vol.16, 495-527

5.6. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Örneklem alınmasında örneklem alınıdığı evreni temsil etmesi önemlidir. Bu durumda hangi büyüklükteki bir örneklem evreni temsil edebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Alınan örneklem evreni temsil yeterliği bulunmadığında örnekleme hatası olur (Balcı 2005, 91). Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemdir (Young 1968, 324).

Örneklem çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellenebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30, nedensel kıyaslamalarda her gruptan en 30'ar eleman gereklidir. Deneysel araştırmalarda ise, her grupta 15'er denek gibi az sayıda denek olması sonuçların geçerli olmasını sağlayabilir. Bazı çevreler ise deneysel araştırmalarda her grupta en az 30'ar denegin bulunmasını önermektedir. Ancak örnek büyüklüğünün fazla olması fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır (Arlı ve Nazik, 2001, 77).

En uygun örneklem büyüklüğü, araştırmanın amaçlarına göre ve mevcut sınırlandırıcı faktörlere göre değişir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Arıkan 2004, 152) :

1. Önceden belirlenen sabit bir örnekleme oranına göre örneklem büyüklüğünün tayin edilmesi. $n/N=\%1$ oranının kararlaştırılarak evrenin %1'inin seçilmesi.

2. Zaman faktörünün dikkate alınarak örneklem büyüklüğünün tayini. Örneklemin 30 günde tamamlanması zorunlu ise ve günde 50 anket yapılabilecekse örneklem büyüklüğü 1500 olacaktır.

3. Sınırlı olan mali kaynaklara göre örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. Bir anketin maliyeti 50 kuruş ise ve eldeki fon 1000 lira ise, örneklem büyüklüğü $1000/0,50 = 2000$ alınacak demektir.

4. Örnekleme anketinde gerekli çalışan sayısı sınırlı ise, örneklem büyüklüğünün ona göre belirlenmesi gerekebilir. Örneğin, konuyla ilgili 50 kişi eğitim

görmüşse ve her anketörün iş hacmi 30 anket olarak belirlenmişse, örneklem büyüklüğü 1500 kadar alınacaktır.

5. Araştırma sonuçlarının doğruluğunun ve güvenilirliğinin sınırlayıcı unsur olarak alınması. Burada istatistiksel olarak kabul edilebilen hatanın büyüklüğü ve güvenilirlik derecesi esas alınır.

Örneklem seçiminde araştırma sonuçlarının doğruluğunun ve güvenilirliğinin temel unsur olduğu söylenebilir. Sonuçların doğruluğunun ve güvenilirliğinin dikkate alınmadığı bir araştırmadan yararlı bir etki beklenemez.

Bir örneklem güvenilirliği örneklem ortalamalarının evren ortalamasına olan yakınlığı ile ilgilidir. Örneklemden hesaplanan ortalamanın, parametreye yakınlığı arttıkça güvenilirliği de artar (Kaptan, 1983, 136).

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olmak amacıyla bazı formüller geliştirilmiştir. Ancak bu formüllerin uygulanabilmesi için bazı bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır ancak bu bilgiler çoğu zaman elde bulunmaz. Var olanlar ise büyük bir olasılıkla kesin, net değerler değildir. Formüller yardımı ile bu kesin olmayan rakamlara dayalı olarak örneklem büyüklüğü hesaplama yoluna gidildiğinden bulunan örneklem büyüklüğü için kesin bir uygunluktan söz etmek zordur. Ancak formüller yine de iyi bir rehberdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 47).

Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan bazı formüller şunlardır (Özdamar, 2003, 116-118) :

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z_{α} : $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ($sd=n-1$). $t_{\alpha, sd}$ kritik değerleri $sd= n-1 \rightarrow 5000$ olduğunda Z_{α} değerlerine eşit alınabilir.

1. Evren varyansı biliniyorsa ve sadece 1.tür hata dikkate alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

2. Evren standart sapması (σ) bilinmiyorsa Z_{α} yerine t dağılımının kritik değerleri olan $t_{\alpha, sd}$ değerleri alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot s^2 \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

Eğer evren varyansı bilinmiyorsa σ yerine s , Z_{α} ve Z_{β} değerleri yerine $t_{\alpha/sd}$ değerleri kullanılır.

3. Araştırmada incelenecek değişken nitel değişken olduğunda normal yaklaşımla yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi yazılır.

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

4. Evren birim sayısı 10000'in üzerinde olduğu durumlarda yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi uygulanır.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2}$$

$\alpha = 0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıda Tablo 2 ' de verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.49-50).

Tablo 2: $\alpha=0.05$ için Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- Lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.milyon	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 50

Araştırmamıza uygun güvenilir bir örneklem büyüklüğü hesaplanmasına dair literatürde bulunan bu bilgiler ışığında, çalışmamızda Ege Bölgesinde faaliyet gösteren ve Ege İhracatçılar Birlikleri (EİB)'nin faal üyesi olan firmalar, araştırmanın Ana Kütlesi olarak belirlenmiştir. Ana Kütle Toplam Popülasyonu 669 firma olup, %95 Güven Seviyesinde 245 adet, %98 Güven Seviyesinde 300 adet ve %99 Güven Seviyesine ulaşmak için 334 adet firmadan geri dönüş alınması gerektiği hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında ana kütlelerin toplam popülasyonu 669 firmanın tamamına ulaşılmış olup, sonuç olarak 312 adet firmadan anketimize geri dönüş elde edilerek, örneklem büyüklüğünde %98 Güven Seviyesi için gereken 300 sayısı aşılarak , %99 Güven seviyesi için gereken 322 sayısına yakın bir netice elde edilmiştir.

Konu değişkenlerinin her sektöre uyarlanabilir olmasından yola çıkılarak ve özellikle sektörel sınırlandırmaların ankete geri dönüşleri de sınırlandırması nedeniyle sektörel olarak özellikle belli bir sektöre odaklanılmamıştır.

Anket verileri, işletmenin stratejik yönetim kararları üzerinde bilgili ve yetkili olan üst düzey yöneticiler, işletme sahipleri veya ortakları üzerinden toplanmıştır. Firmanın genel yapısını tanıma, işletmenin yönetim stratejilerinde karar verme ve firma ile ilgili genel finansal bilgilerin bu kitle tarafından daha doğru ve tutarlı bir şekilde cevaplanacağını düşünülmüştür. Demografik verilere bakıldığında anketi cevaplaması istenilen bu kitleye tam olarak ulaşıldığı görülmektedir.

5.7. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Veri Toplama Yöntem ve Aracı Veri toplama aracı olarak konu ile ilgili literatürde mevcut en çok kabul gören ölçeklerin derlenip uyarlanması ile bir anket oluşturulmuştur.

Anket beş ayrı bölüm halinde toplam 69 adet sorudan oluşmaktadır. Bu bölümler; Demografik Bölüm, Bağımsız Değişken (1) Yenilikçilik Yeteneği, Bağımsız Değişken (2) Girişimcilik Yeteneği, Aracı Değişken Pazar Yönelimi ve Bağımlı Değişken İşletme Performansı şeklinde belirlenmiştir. Anket formu araştırma kapsamındaki işletmelere iki farklı yoldan ulaştırılmıştır. Birinci dağıtım yöntemi, anket formu Google Documents üzerinden hazırlanmış ve Ege İhracatçılar Birliği E.İ.B Genel Sekreterliği'nin himayesinde, E.İ.B üyesi firmalara genel bir duyuru yapılarak, e-posta yoluyla açıklayıcı bir mesaj ekinde anket linki gönderilmiş ve anketi elektronik ortamda cevaplamaları istenmiştir. Anket formu anketi cevaplamaya başlayan kişinin her bir soruyu mutlaka cevaplamak zorunda olduğu şekilde tasarlanmıştır. Bir soru cevaplanmadığı veya boş bırakıldığı takdirde, anket uyarı vererek bir sonraki bölüme ilerleme imkânı verilmemiştir. Anketi doldurmaya başlayan, ancak belli bir soruda kalıp anketi tamamlamayan katılımcılar Google Drive yanıtlar sistemi üzerinden görülebilmektedir. Anketi belli bir soruda yarım bırakan katılımcılara tek tek telefonla ulaşılarak, hangi soruda tereddüt ettikleri tespit edilmiş, gerekli açıklamalar yapılarak anketi tamamlamaları sağlanmıştır. İkinci dağıtım yöntemi ise, anket formunun kâğıda basılarak, firma ziyaretleri ile ilgili kişiye elden teslim edilmesi ve bazı durumlarda da anketin birlikte doldurulması şeklinde

gerçekleşmiştir. Bu uygulamalar, ankete yüksek katılım sayısı elde edilmesinde çok etkili olduğu düşünülmektedir.

Ankette, daha tutarlı sonuçlar elde etmeye yardımcı olduğu bilinen 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette kullanılan 7’li Likert ölçeği değerleri ilk 4 bölüm için, (1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kararsızım (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum (7) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, 5. bölüm İşletme Performansı Bölümünde ise, yöneticilerin son üç yıl içindeki işletmelerinin finansal ve büyüme performansını sektördeki en yakın rakip işletmeye göre kıyaslayarak değerlendirmesi istenmiştir. Yöneticilerden işletme performansı ile ilgili değerlendirmeyi, 7’li likert ölçeğinde 1) rakiplerimize göre çok düşük 2) rakiplerimize göre düşük 3) sektörel ortalamanın altında 4) sektör ortalaması ile aynı 5) sektörel ortalamanın üstünde 6) rakiplerimize göre yüksek 7) rakiplerimize göre çok yüksek seçenekleri arasından bir seçim yapmaları istenmiştir

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması ve güven verici olması için literatürde genel kabul gören bazı hususlara dikkat edilmiştir. Bu hususlar şunlardır:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.
- Ankete verilecek cevapların kesinlikle üniversite bünyesinde gizli tutulacağı ve ticari amaçla kullanılmayacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle birçok şirket için yöneticilerinin çekinmeden güvenle anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.
- Anketin Giriş sayfasında Beykent Üniversitesi logosu kullanılarak, bilimsel amaca vurgu yapılmış ve güven verici bir algı yaratılmıştır.
- Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten sorumlu kişilerin isim ve ünvanları, çalıştığı kurumlar ve iletişim bilgileri eklenmiştir.
- Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıralanmıştır. Ayrıca yanlarına açıklayıcı kısa cümleler ifade edilmiştir.
- 7’li Likert ölçeğinin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.

- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.

- Sorular 7’li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan yöneticinin soruları yanıtsız bırakması ya da fazla zaman harcanmasına engel olunmuştur.

Oluşturulan anket formu Ege İhracatçı Birlikleri EİB Genel Sekreterliği ile yapılan kapsamlı görüşmeler neticesinde, firmalara doğrudan Ege İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği’nin yayınladığı bir duyuru şeklinde gönderilmiştir. Buna ilave olarak, ankete katılımı arttırmak amacı ile firmaların üst düzey yöneticilerine anketimizin linki e-posta olarak ayrıca bir kez daha gönderilmiştir. Belirli bir süre içinde elektronik ortamda olarak geri dönüş sağlanamayan firmalara e-posta yoluyla hatırlatma yapılmıştır. Buna rağmen, yine de geri dönüş sağlanamayan firmaların yöneticilerinden randevu alınarak firma ziyaretleri yapılmış ve anket formu ilgili yöneticiye elden verilerek gerekli açıklamalar da yapılmış ve çoğunlukla aynı gün geri toplanmıştır.

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin birebir orijinal hallerinin kullanılmasına büyük özen gösterilmiştir. Araştırma kapsamında iki farklı anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın başlangıcındaki birinci anket uygulamasında, idealist bir yaklaşımla, firmalardan mümkün olduğu kadar fazla ve detaylı veri elde etmek amacı ile daha fazla sayıda boyut içeren ve daha fazla soru içeren ölçekler kullanılmış olup, pilot uygulamaya geçildiğinde, ankete gelen geri dönüş zamanının uzun ve geri dönüş sayısında düşüklük gözlenmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerle yapılan birebir görüşmeler neticesinde, anket sorularının fazlalığı ve çok kapsamlı sorular olması nedeniyle cevaplama süresinin çok uzun sürdüğü ve soruların fazla akademik olduğu şeklinde gelen yorumlar nedeniyle, birinci anket çalışması iptal edilmiştir. İlk uygulamadan elde edilen tecrübeler ışığında anket çalışması farklı ölçekler kullanılarak revize edilmiş, soruları daha kolay anlaşılabilen daha pratik bir anket çalışması hazırlanmış ve tekrar uygulama yapılmıştır. Farklı ölçekler kullanılarak revize edilen yeni anket çalışması son derece olumlu tepki ile karşılanmış ve kısa sürede yüksek sayıda geri dönüş elde edilmiştir.

Ziyaret edilen firma yöneticilerinden araştırmanın sonuç kısmına çok faydalı olacak ayrıntılı bilgiler de elde edilmiştir. Gerek EİB Genel Sekreterliği üzerinden,

gerekse firmalarla doğrudan kurulan iletişimler sayesinde Ana Kütle toplam popülasyonu 669 firmaya dağıtılan anketimize 312 adet geri dönüş alınarak, örneklem büyüklüğü açısından yaklaşık olarak %99 güven seviyesine yaklaşılmıştır.

Sonuç olarak, hedef kitle hakkında doğru ve güvenilir sonuçlar verecek bilimsel bir araştırmanın güven seviyesi açısından gerektirdiği geri dönüş sayısı sağlanmış olup, toplanan 312 adet verinin sağlıklı bir analiz için yeterli olduğu sonraki bölümlerde sonuçları gösterilen güvenilirlik ve geçerlilik testleri ile kanıtlanmıştır.

5.8. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlıkları

Ege Bölgesinde faaliyet gösteren ve Ege İhracatçı Birlikleri EİB 'nin kayıtlı ve faal üyesi olan imalatçı ve ihracatçı firmaların Yenilikçilik ve Girişimcilik Yetenekleri ile araştırmanın aracı değişkeni olarak belirlenen Pazar Yönelimi Yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan, ciddi ve yoğun bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan bu doktora tezinin doğal olarak bazı kısıtlamaları da bulunmaktadır.

Veri toplama süreci tamamen Ege Bölgesi'nde ihracat dönük faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar Ege bölgesi başta Tekstil sektörü olmak üzere, yaş meyve ve sebze, kuru meyve ve sebze, baharat, mermer gibi sektörlerde ekonomik açıdan Türkiye'nin lokomotifleri gibi görünse de, daha güvenilir sonuçlar elde etmek için araştırma kapsamını diğer bölgeleri de kapsayacak şekilde genişletmek faydalı olabilir. Ülkemizin ihracat dönük üretim yapan tüm bölgelerinden toplanacak daha kapsamlı veriler ile daha somut bulgular elde edilebilir. Elbette, daha fazla sektörü içine alan daha geniş bir coğrafi kapsama alanı ve buna bağlı olarak daha geniş bir örneklem sayısı üzerinde yapılacak araştırmalar bu çalışmayı daha fazla genellenebilir sonuçlara ulaştırabilir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler toplam 669 üyesi olan bir popülasyonun içinden 312 adet firmanın üst düzey yöneticilerinden alınan anket verilerine dayanmaktadır. Her ne kadar son derece yüksek bir güven seviyesini sağlayacak sayıda geri dönüş elde edilmiş olsa da, daha geniş bir coğrafyaya yayılmış daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru ve genellenebilir sonuçlar vererek, ortaya daha büyük ve net bir resim çıkartabileceği söylenebilir.

Daha geniş bir zaman dilimi içinde ve daha geniş bir bütçe ile araştırma alanı daha geniş bir alanı kapsayan farklı coğrafi bölgelere yayılabilir, böylece örneklem sayısını artırmak suretiyle gelecekte yapılacak daha geniş kapsamlı çalışmalar, daha rasyonel verilere ulaşarak, literatürü zenginleştirmek açısından önem taşıyabilir. Az sayıda çalışanı olan küçük işletmeler ve düşük sermayeli firmalar üzerinde nasıl sonuçların ortaya çıkacağı da yine araştırmanın kısıtlıkları olarak sayılabilir ve bu ölçekteki küçük firmalar gelecek araştırmaların konusu olabilir.

5.9. Verilerin Analizi

Verilerin analizleri SPSS istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de SPSS programı üzerinden analiz edilmiştir. Hipotezleri test etmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizleri de SPSS yardımıyla gerçekleştirilmiştir. İstatistik analizleri sonucundaki veriler ve bulgular bu bölüm altında detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

5.9.1. Demografik Özellikler

Geçerli anketler üzerinden yapılan demografik analizler sonucunda ortaya çıkan tablolar ve bulgular bu bölüm altında detaylı bir şekilde incelenmiş ve sonuçları grafikler ile açıklanmıştır. Anketi cevaplandıran çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, vb. gibi özelliklerinin veriler üzerinde ve araştırma bulgularının yorumlanması üzerinde önemi vardır. Anket çalışmasında ilk bölüm olan Demografik Sorular altında toplam 10 adet soruya yer verilmiştir.

Anketin iptal edilen ilk uygulamasında daha fazla sayıda demografik bilgi toplamaya yönelik daha detaylı sorulara yer verilmiş ise de, daha sonra anket cevap süresinin kısaltılması amacı ile anketin revize edilen son uygulamasında demografik sorular en önemli olduğu düşünülen 10 adet soru ile sınırlı tutulmuştur.

Ankete cevap veren EİB üyesi toplam 312 adet işletmenin demografik özelliklerinin Frekans Dağılımları aşağıda Tablo 4 ' de genel bir tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo 3 : Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu

Faaliyet Gösterdiği Alan	Frekans	Yüzde
Ulusal	69	22 %
Uluslararası	243	78 %
Genel Toplam	312	100%

Ünvan/Statü	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	74	24 %
Genel Müdür	42	13 %
Üst Düzey Yönetici	196	63 %

Yaş	Frekans	Yüzde
24 ve altı	0	0,00 %
25-35	12	3,85 %
35-44	72	23,08 %

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise veya Meslek Okulu	44	14,10 %
Üniversite (Lisans)	207	66,35 %
Yüksek Lisans	45	14,42 %
Doktora	16	5,13 %
Genel Toplam	312	100 %

Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
4 yıl ve altı	0	0 %
5-10 yıl	26	8,34 %
11-15 yıl	30	9,62 %
16-20 yıl	44	14,10 %
21-29 yıl	154	49,35 %
30 yıl ve üzeri	58	18,59 %
Genel Toplam	312	100%

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	44	14,10 %
Erkek	268	85,90 %
Genel Toplam	312	100%

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
4 yıl ve altı	10	3,20%
5-9 yıl	62	19,88%
10-14 yıl	165	52,88%
15-19 yıl	45	14,42%
20-30 yıl	19	6,09%
30 yıl ve üzeri	11	3,53%
Genel Toplam	312	100%

Anketi Cevaplayan Yöneticinin Sorumlu Olduğu Departman	Frekans	Yüzde
Tüm Departmanlardan Sorumlu Üst Düzey Yönetici	131	41,98 %
Üretim	32	10,26 %
İhracat	15	4,81 %
Finans / Muhasebe	81	25,96 %
Satış / Pazarlama	53	16,99 %
Genel Toplam	312	100 %

İşletme Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
0 - 5 yıl	25	8
6 - 14 yıl	15	5
15 - 24 yıl	230	74
23 - 30 yıl	30	9
31 yıl ve üzeri	12	4
Genel Toplam :	312	100

Toplam Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1 - 10 kişi	20	6,5
11 - 49 kişi	53	17
50 - 99 kişi	192	61,5
100 - 249 kişi	35	11
250 kişi ve üzeri	12	4
Genel Toplam :	312	100

Anket çalışması EİB ‘nin kayıtlı ve faal üyeleri üzerinde uygulanmıştır. Bu bakımdan hedef alınan işletmelerin uluslararası faaliyet gösteren ihracatçı işletmeler olması beklenmektedir. İşletmenin faaliyet alanının kapsamı ile ilgili soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %78’inin Uluslararası boyutta faaliyet göstermekte oldukları görülmektedir. Bu açıdan, hedeflenen amaca %78 oranında ulaşılmıştır.

Anketin giriş bölümündeki açıklamalarda ve ayrıca firmalarla yapılan yüzyüze görüşmelerde anketi cevaplayacak kişinin firmanın stratejik yönetim konularına hâkim olacak üst düzey bir yönetici olması özellikle talep edilmiş olup, ünvan ve statü ile ilgili soruya verilen cevaplar incelendiğinde, anketimizi cevaplaması istenen üst düzey yöneticilere ulaşıldığı net olarak görülmektedir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin yaşlarının aritmetik ortalamasının 50 yaş, iş hayatında toplam çalışma süresi aritmetik ortalamasının 27 yıl ve halen görev yaptığı firmada görev süresi aritmetik ortalamasının 12 yıl olması ise, hedeflenen şekilde üst düzey ve tecrübeli yöneticilere ulaşıldığını ayrıca teyit etmektedir.

Anketi cevaplayan yöneticinin cinsiyetine ait sorunun neticesinde, ankete cevap veren firma yöneticilerinin cinsiyet dağılımının %86 Erkek ve %14 Kadın şeklinde olduğu tespit edilmiş olup, bu oranın aynı zamanda ülkemiz demografik yapısı ile de uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, TÜİK Kasım 2017 Türkiye Temel İşgücü Göstergeleri Veri Tabanından alınan bilgilere göre Türkiye’de toplam nüfus içerisindeki istihdam oranı olan erkeklerde %65,8 ve kadınlarda %29,3 seviyesi ile uyumlu gözükmemektedir.

Toplam çalışan sayısı tablosuna bakıldığında kobi işletmeleri için istihdam sınırı olan 250 kişi ve üzeri işletmelerin oranının yüzde 4 olduğu görünmektedir buradan anlaşılan hedef kitlemizin yüzde 96 sının 250 kişiden az çalışanı olan kobi işletmeleri oldukları anlaşılmaktadır.

Anketi Cevaplayan Yöneticinin Sorumlu Olduğu Departman sorusuna gelen yanıtlar incelendiğinde, anketimizin %41,98 oranında tüm departmanlardan sorumlu firma sahibi veya genel müdür seviyesinde bir yönetici tarafından cevaplandığı anlaşılmaktadır. Bunun dışında kalan diğer %51,02 ise, farklı departmanlardan sorumlu yine üst düzey yöneticiler olmaktadır.

5.9.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmacıların amaçları ölçümlerdeki hata sayısını en aza indirmek için çeşitli yollar izlemektedirler. Bunlar; veri analizinde sıklıkla başvuru olan, güvenilirlik ve geçerlilik analizleridir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için en çok kullanılan yöntem olarak Cronbach’s Alpha (α) katsayısından istifade edilmektedir. Cronbach, bir değişken içerisindeki rastgele göstergelerin birbirleriyle ilişkilerini incelemektedir

ve bu göstergelerin korelasyonlarını belirten bir katsayının veri seti testinde kullanılabileceğini ifade etmektedir (Cronbach 1951, 297). Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0'dan 1'e kadar ölçeğin güvenilirlik derecesini belirlemektedir. Genellikle değişkenlerin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayıdaki en alt değer 0,7 olarak alınmaktadır. Çeşitli keşifsel araştırmalarda bu limit 0.6 seviyesi üzerinde de kabul görmektedir. Bu rakamın üzerindeki değerler görüldüğü zaman değişkenlerin tutarlılığının doğrulandığı ve değişkenin güvenilir olduğu ortaya çıkmaktadır. (Hair ve diğerleri 2010, 123)

Cronbach's Alpha (α) katsayısı 1'e ne kadar yakınsa değişken ve veriler kendi içinde yüksek tutarlılığa sahiptir. Eğer katsayı, kabul edilen limit değerinin altında ise değişkenlerden tutarsızlığa sebep olan göstergelerin analizden çıkartılmasıyla tutarlılığının artırılması hedeflenmektedir. Geçerlilik, ölçülmesi gerekenlerin doğru bir şekilde elde edilmesi olarak adlandırılır. Bu noktada, sorulacak soruların tam olarak istenilen cevaplara göre tasarlanması önem kazanmaktadır (Hair vd. 2014, 8). Araştırmada kullanılan ölçeklerin konsept tasarıma uygunluğu, tek boyutluluğu ve gerekli olan geçerlilik seviyesinde olduğunu görmek için ölçek geçerlilik analizi yapılması gereklidir (Hair vd. 2014, 103).

Tablo 4: Güvenilirlik Tablosu

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,959	59

Güvenirlik tablosuna bakıldığında Cronbach Alpha değerinin 0,959 olarak tespit edildiği görülmektedir. Sosyal bilimlerde 0,700 değerinin eşik değer olarak kullanıldığı düşünüldüğünde elde edilen bu rakamın, ölçeğin son derece güvenilir olduğunu gösterdiği söylenebilir. Ölçekte yer alan toplam 59 soruya benzer yönde cevaplar gelmiş, katılımcılar tarafından ifadeler aynı yönde algılanmıştır. Güvenirlik değeri kontrol edildikten sonra değişkenlerin bağlı oldukları grupların kontrol edilmesi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Güvenilirlik kriteri, gerekli ancak tek başına yeterli olmayan bir koşuldur. Bilimsel araştırmalarda hem güvenilirlik hem de geçerlilik kriterlerinin bir arada sağlanmış olması gerekir. Bir ölçme aracının geçerliliği ise; araştırmanın amacına tam

olarak uygunluğu ile doğru orantılıdır. Bir araştırmada kullanılacak ölçme aracının geçerli olabilmesi için, hem ölçtüğü araştırma konusu ile doğrudan ilgili olması hem de konuyu hatasız ölçebilecek potansiyele sahip olması gereklidir (Gökçe, 1999, 142). Geçerlilik, ölçülmesi gereken değerlerin doğru bir şekilde elde edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan, ölçek içinde yer alacak soruların araştırmanın amacına uygun şekilde tasarlanmış olması ölçeğin geçerliliği açısından önemli bir kriterdir (Hair vd. 2010, 8). Araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin konsept tasarıma uygunluğu, tek boyutluluğu ve gerekli olan geçerlilik seviyesinde olduğunu görmek için ölçek geçerlilik analizi yapılması gerekir (Hair vd. 2010, 103).

Tablo 5: Değişkenler için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Testi Tablosu

Değişken	KMO Değeri
Yenilik Yeteneği	0,871
Girişimcilik Yeteneği	0,783
Pazar Yönelimi	0,651
İşletme Performansı	0,781

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için örneklerin yeterliliğini test eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterlilik ölçümü KMO oranı 0 - 1 arasında bir değer olarak hesaplanırken, literatürde kabul edilen örneklem yeterliliği için KMO değerinin en az 0.60 olması gerektiği belirtilmektedir (Kaiser 1974, 35). Araştırmamızda kullanılan bütün değişkenler için hesaplanan en düşük KMO değeri, Pazar Yönelimi değişkeninde 0.651 olup kabul edilen değerin üzerindedir. Diğer değişkenler için hesaplanan KMO değerleri ise; Girişimcilik Yeteneği değişkeni için 0.783, Yenilikçilik Yeteneği için 0,871 ve İşletme Performansı için 0,781 olarak literatür standartlarına göre tatmin edici düzeylerde. Bu veriler ışığında, örneklem sayısı değişken sayısına göre oldukça yeterli bir düzeydedir ve değişkenlerimiz keşifsel faktör analizine uygundur.

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce birçok araştırmada kullanılarak önceden test edilmiş olsalar da, bu araştırma için de ölçeklerin öngörülen yapısal geçerliliğini test edebilmek için Keşifsel Faktör Analizi (KFA) (Exploratory Factor Analysis - EFA) yapılmıştır.

5.9.3. Keşifsel Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmeyi sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine faktör adı verilir.

Keşifsel Faktör Analizi (KFA), bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinden birisidir. Keşifsel Faktör Analizi; hedef kitleye çoğu zaman anket yöntemi ile yöneltilen, birden fazla önermenin, gelen yanıtlar birleştirilerek daha az sayıda grupta toparlanması işlemidir. S.P.S.S. programı kullanılarak uygulanan Keşifsel Faktör analizinin, literatürde farklı isimler ile tanımlanmaktadır. Keşifsel Faktör Analizi'nin Literatürde mevcut olan bazı diğer tanımlamaları, Keşif Edici Faktör Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi şeklindedir. Tanımlamaları farklı olsa da, tüm bu isimlerin hepsi, S.P.S.S. programı ile yapılan aynı faktör analizi işlemidir. Sonuç olarak, Keşifsel Faktör Analizi S.P.S.S. programında önermeleri verilen cevaplara göre daha az gruplara göre toparlayan bir istatistiksel analizdir. Keşifsel Faktör Analizinde farklı önermelerin toparlandığı gruplar faktör ya da boyut olarak tanımlanmaktadır. Keşifsel Faktör Analiz yöntemi daha çok sosyal bilimlerde araştırmalarında kullanılmakla birlikte, son yıllarda fen bilimleri araştırmalarında da yararlanılan bir istatistik analiz yöntemidir. SPSS programı ile uygulanan Keşifsel Faktör Analizi, Analyse-Dimension Reduction ve Factor süreçlerinden geçirilerek yapılmaktadır. SPSS üzerinde Faktör Analizi yapabilmek için öncelikle ölçeği oluşturan tüm önermelerin aynı ölçeğe sahip önermeler olması ön koşuldur. Ayrıca, aynı ölçeğe ait elde edilen verilere faktör analizi bir arada uygulanır (Gökçe 1999, 156-158).

Önermelerin taşıdıkları faktör yük değerleri Keşifsel Faktör analizi açısından son derece önemli olmaktadır. S.P.S.S. faktör analizinde önermelerin faktörlere bağlanma yük değeri 0.3, 0.4 veya 0.5 olabilmektedir. KFA için, faktör yük değerleriyle beraber önemli olan bir konu KMO (Kaiser Maier Olkins) değeridir ve KMO değeri $> 0,6$ olması beklenir ve yukarıda Tablo 5'de belirtildiği üzere araştırmamızda tüm değişkenler için yeterli KMO değerleri sağlanmıştır. KFA'de önemli olan diğer bir konu ise; açıklanan varyans (explained variance) ve toplam açıklanan varyans (Total Explained Variance) değerleridir. S.P.S.S. faktör analizinde

Toplam Açıklanan Varyans değeri faktör analizi ve önermelerin ölçülmek istenen değişkenin ne kadarını açıkladığını ortaya koyar. Boyutlar bazında açıklanan varyans ise o boyutun o değişkeni hangi oranda açıkladığını yüzde olarak ifade etmektedir. S.P.S.S. açıklayıcı faktör analizinde bazen önermeler birden fazla faktör yüküne bağlı olabilir. Bu durumda eğer binişik bir değer tespit edilirse önermenin her iki faktöre bağlanma katsayısı olan faktör yük değerine bakılır. Her iki boyuta bağlı önermenin faktör yük değeri eğer $< 0,1$ ise, ilgili soru değerlendirme dışı bırakılarak faktör analizi tekrarlanabilir. Eğer ki bir soru > 0.1 ise, çıkartılmaması uygundur. S.P.S.S. programında yapılan faktör analizinde önemli olan başka bir konu ise hiçbir faktöre bağlanmayan ve faktör yükü tespit edilemeyen önermelerdir. Böyle bir durumda, hiçbir faktöre bağlanmayan önermenin KFA'den tamamen çıkarılması daha uygun olur. KFA'de, rotasyon (döndürme) yöntemi diğer önemli bir konu olup, çeşitli rotasyon yöntemleri; Varimax Rotasyonu, Promax Rotasyonu, Direct Oblimin Rotasyonu, Equamax yöntemlerinden birisi seçilebilir (Giritlioğlu 2018, 1-3).



Tablo 6: SPSS - Keşifsel Faktör Analizi Tablosu

Sorular							
y1	0,851						
y2	0,903						
y3	0,770						
y4	0,842						
y5	0,935						
y6	0,884						
y7	0,913						
y8	0,853						
y9	0,912						
g1		0,934					
g2		0,724					
g3		0,924					
g4		0,875					
g5		0,728					
mp1			0,756				
mp2				0,734			
mp3			0,629				
mp4			0,691				
mp5				0,796			
mp6			0,906				
bp7				0,837			
bp8			0,805				
bp9			0,824				
bp10			0,803				
bp11			0,923				
bp12				0,886			
py1					Çıkartıldı		
py2					Çıkartıldı		
py3					0,850		
py4					0,911		
py5					0,847		
py6					0,857		
py7					0,878		
py8					0,640		
py9					Çıkartıldı		
py10					0,834		
py11						0,931	
py12						0,865	
py13						0,853	

py14						0,550	
py15						0,796	
py16						0,933	
py17						0,692	
py19							Çıkartıldı
py20							0,566
py21							0,881
py22							0,775
py23							0,606
py24							0,837
py25							0,761
py26							0,824
py27							0,835
py28							0,702
py29							0,647
py30							Çıkartıldı
py31							0,802
py32							0,804

y : yenilik yeteneği
g : girişimcilik yeteneği
mp : mali performans
bp : büyüme performansı
py : Pazar yönelimi

Faktör analizi kapsamında yapılan çalışmada SPSS'de Eigenvalue değeri 1'den büyük ve faktör yükleri 0.500'ün üzerinde alınarak boyut belirleme yöntemi kullanılmıştır. 69 soru içerisinde toplam beş adet soru 0.500'den küçük faktör yükü almaları sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Geri kalan tüm sorular beklenen şekilde faktörlere yüklenmiştir.

5.9.4. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koyan istatistiksel yöntemdir. İlişkinin yönünü ve derecesini belirten katsayıya korelasyon katsayısı denir. Korelasyon, olasılık kuramı ve istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. Genel istatistiksel kullanımda korelasyon, bağımsızlık durumundan ne kadar uzaklaşıldığını gösterir.

Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Bunlardan en iyi bilineni Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır. İki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilir. Pearson ismiyle bilinmesine rağmen ilk olarak Francis Galton tarafından bulunmuştur (Çolak 2014, 1-2; Polat 2020, 513). Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir.

Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Zehir 2016, 77).

Tablo 7: SPSS - Korelasyon Analizi Değerleri

		Yenilik	Girişimcilik	Bilgi Üretimi	Bilgiyi Yayma	Tepki Verme	Mali Performans	Büyüme Performansı
Yenilik		1						
Girişimcilik		0.942**	1					
Bilgi Üretimi		0.636**	0.772**	1				
Bilgiyi Yayma		0.478**	0.628**	0.771**	1			
Tepki Verme		0.798**	0.855**	0.751**	0.824**	1		
Mali Performans		0.740**	0.723**	0.302**	0.320**	0.652**	1	0.750**
Büyüme Performansı		0.663**	0.712**	0.594**	0.377**	0.567**	0.750**	1
**. Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu olarak).								

Korelasyon Analizi Tablosu (Tablo 7) değerlerine bakıldığında dikkat çeken ilk detay, mali ve büyüme performansı ile ilgili olarak tüm bağımsız değişkenlerin araştırmanın bağımlı değişkenleri ile çeşitli düzeylerde ilişki içerisinde olmalarıdır. Mali ve Büyüme Performansı da kendi içerisinde yüksek korele gözükmemektedir; bunun sebebi aynı üst faktöre bağlı olmalarıdır. Bu sebeple, korelasyon tablosu yorumlanırken ikisi arasındaki yüksek korelasyon dikkate alınmamalıdır. Kavramsal Çerçeve Bölümünde, araştırma modelimizde yer alan her bir değişken ile ilgili olarak yapılan detaylı literatür taramasında, SRÜ'nün otomatik olarak her zaman uzun dönemde daha iyi işletme performansı UDDİİP'ye sebep olmayabileceği, SRÜ etmek üzere yapılacak yatırımların, işletmenin pazar payını arttırarak, işletme performansının büyüme boyutu üzerinde olumlu etki yarattığı, ancak aynı durumun işletmenin mali performansına yansımayaabileceği, literatürde çeşitli araştırma sonuçlarında görülmüştür. Bu bakımdan çalışmamızın Regresyon Analiz değerleri, literatürde mevcut olan, farklı bölgelerde ve farklı kitleler üzerinde yapılmış araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Girişimcilik ve Yenilik faktörlerinin ise, yüksek düzeyde iki performans türüyle de doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi kendi başına bir sebep-sonuç ilişkisi sunmadığı için analizlere, bir sonraki bölümde regresyon analizi tekniği ile devam edilmiştir.

5.9.5. Regresyon Analizi

Regresyon Analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak mümkündür. Regresyon Analizinde iki (basit regresyon) veya daha fazla değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişki açıklamak için matematiksel bir model kullanılır ve bu model regresyon modeli olarak adlandırılır. Basit regresyon modeli $Y = \alpha + \beta X + \epsilon$ şeklinde bir bağımlı ve bir de bağımsız değişken içeren bir modeldir. Y; bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır. X; bağımsız (sebebi) değişkeni olup hatasız ölçüldüğü varsayılır. α ; sabit olup $X=0$ olduğunda Y'nin aldığı değerdir. β ise regresyon katsayısı olup, X'in kendi birimi cinsinden bir birim

değişmesine karşılık Y' de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder. ε ; tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı σ^2 olan normal dağılış gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gereklidir. Parametrelerin (katsayıların) tahmini bir regresyon modeli oluşturulurken genelde en-küçük kareler ve en büyük olabilirlik teknikleri olarak bilinen iki yaklaşımdan birisi kullanılır. Eğer hata teriminin normal dağılım göstermesi şeklinde bir varsayım varsa, en büyük olabilirlik, teriminin dağılışı ile ilgili herhangi bir varsayım söz konusu değilse, en-küçük kareler tekniği kullanılarak parametreler tahmin edilir (Gültekin 2013, 1-2). Genellikle bilimsel araştırmalarda, bir bağımlı değişkenin bir bağımsız değişken ile arasındaki ilişkiyi analiz etmek için tekli regresyon analizi uygulanmaktadır. Çoklu regresyon analizi bağımlı bir değişkenin çeşitli bağımsız değişkenler ile ilişkisini analiz eden genel bir istatistik tekniğidir (Hair vd. 2014, 151).

Regresyon Analizi; iki değişken arasındaki korelasyonun matematiksel ifadesini tespit etmek için yapılan analizdir. Bu analizin matematiksel ifadesi regresyon denklemidir. Regresyon denklemi $Y' = a + bX$ şeklinde ifade edilir. X : seçilen bağımsız değişkenin değeri, Y' : seçilmiş X değeri için tahmin edilen Y değeri, a : doğrunun Y eksenini kestiği noktanın değeri, b : doğrunun eğimi, a ve b : regresyon katsayılarıdır. Regresyon Analizi; bir kriter değişkeni ile bir veya daha fazla sayıda tahmin değişkenleri arasındaki ilgiyi sayısal hale dönüştürmek için kullanılan istatistiksel analizdir. Regresyon analizi esas olarak değişkenler arasında ilişkinin niteliğini saptamayı amaçlar. Tahmin değişkeni olarak bir değişken kullanılırsa basit regresyon, tahmin değişkenleri olarak iki veya daha fazla değişken kullanılırsa çoklu regresyon analizinde söz etmek mümkündür. Amaç her tahmin değişkeninin kriter değişkenindeki toplam değişmeye olan katkısının saptanması ve dolayısıyla tahmin değişkenlerinin doğrusal kombinasyon değerinden hareket ederek kriter değerinin tahmin edilmesidir (Gültekin 2013, 3-5).

Tablo 8: Bağımsız Değişkenlerin Mali Performans üzerindeki etkileri

		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	- 0,042	0,284		- 0,149	0,882
	Yenilik	- 0,168	0,098	- 0,188	- 1,715	0,087
	Girişimcilik	1,066	0,126	1,050	8,467	0,000
	Bilgi Üretimi	- 0,661	0,061	- 0,651	- 10,837	0,000
	Bilgiyi Yayma	- 0,269	0,091	- 0,220	- 2,968	0,003
	Tepki Verme	0,827	0,132	0,574	6,270	0,000
a. Bağımlı Değişken: Mali Performans R Kare: 0,540 Düzeltilmiş R Kare: 0,532 F Değeri: 71,791						

İlk regresyon tablosuna bakıldığında en dikkat çekici detay, yenilik yeteneği dışında diğer tüm bağımsız değişkenlerin, işletmenin mali performansı üzerinde etkili olmasıdır. Tabloda, en sağdaki sütun Significant (anlamlılık) değerlerine bakıldığında, Yenilikçilik ile ilgili anlamlılık değerinin 0,087 olduğu görülmektedir. Oysa ki, kabul edilebilir Significant (anlamlılık) değeri $< 0,05$ olmalıdır. Yenilikçilik Sig. değerinin çok yüksek çıkması nedeniyle, Yenilikçilik yeteneğinin mali performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı düşünülmektedir. Yenilik yeteneği, KOBİ seviyesinde işletmeler için geliştirilmesi zor ve uzun bir süreçtir. Her ne kadar, çalışmaya katılan işletmeler yenilik yanlısı görüşlere sahip olsalar da, yenilik yapmak içim harcanan zaman ve sermaye, en azından kısa dönemde mali performans üzerinde olumlu yönde etkisini göstermemektedir. Girişimcilik Yeteneği ve Pazar Yönelimi değişkenlerinin Sig. (anlamlılık) değerleri ise kabul edilebilir seviyelerdedir. Tablo 8 regresyon değerlerinden varılan sonuç, hedef kitemizin yenilik uygulamalarına sıcak baktığı ancak, yenilikten beklenen mali performansın alınamadığı yönündedir. Bu nedenle, yenilik yönetimi, stratejik yani işletmenin mali performansı üzerindeki etkisi uzun dönemde zamanla görülecek bir yönetim anlayışıdır. Bunula birlikte, her ne kadar bilgi üretimi ve bilgiyi yayma, işletme performansının mali boyutunu negatif yönde etkiliyor olsa da, bir sebep sonuç (nedensellik) ilişkisi içerisinde açıklanabilmektedir.

Bilgi Üretimi süreci uzun ve yüksek maliyetli bir süreçtir. Hedef kitlemiz olan Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) üyesi firmaların büyük bir çoğunluğu KOBİ statüsünde işletmeler olduklarından, bilgi üretimi sürecini işletmenin operasyon maliyetini attıran bir yüksek bir maliyet kalemi olarak görmektedirler. Bu iki negatif değişken, mali performans ile ilişkilendirildiğinde ekstra bir maliyet kalemi olarak görüldüğü için böyle bir tablo ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, hedef kitlemiz bilgiyi kendileri üretmek yerine, sektörde güvenilir olarak gördükleri büyük firmaların ürettiği hazır bilgiyi alarak, bu ekstra maliyetten kaçınmayı tercih etmektedirler. Ayrıca modelin bağımlı değişkeni açıklama oranı da %53,2 olup, bu oran, sosyal bilimler için oldukça yüksek sayılabilecek bir değerdir.

Tablo 9: Bağımsız Değişkenlerin Büyüme Performansı Üzerindeki Etkileri

	Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,823	0,292		6,253	0,000
	Yenilik	-0,112	0,100	-0,159	-1,113	0,267
	Girişimcilik	0,621	0,129	0,774	4,800	0,000
	Bilgi Üretimi	0,224	0,063	0,279	3,572	0,000
	Bilgiyi Yayma	-0,308	0,093	-0,318	-3,303	0,001
	Tepki Verme	0,096	0,136	0,084	0,706	0,481
a. Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı R Kare: 0,540 Düzeltilmiş R Kare: 0,532						

Bir diğer tablo olan; İşletme Performansının büyüme boyutunun bağımlı değişken olduğu modelde, tepki verme ve yenilik yönelimi dışında tüm bağımsız değişkenler büyüme performansını doğrudan etkilemektedir. Girişimcilik ve Bilgi Üretimi olumlu yönde etkilerken, bilgiyi yayma değişkeni olumsuz yönde etkilemektedir. Modelin bağımlı değişkeni açıklama oranı da % 53,2 ' dir.

Tablo 10: Yenilikçilik ve Girişimcilik Bağımsız Değişkenlerinin Bağımlı Değişken İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	0,946	0,237		3,988	0,000
	Yenilik	0,462	0,101	0,519	4,588	0,000
	Girisimcilik	0,238	0,115	0,234	2,067	0,040
a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı R Kare: 0,554 Düzeltilmiş R Kare: 0,551 F: 191,657						

Sadece Yenilik ve Girişimcilik değişkenlerinin baz alındığı bu ara modelde, her iki değişkenin de doğrudan performans ölçeğini etkilediği görülmektedir. Böylece diğer değişkenlerin kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Bu modelin ise açıklanma oranı %55,1'dir. Diğer bir deyişle, mali performanstaki artışın %55,1'ini yenilik yönelimi ve girişimcilik açıklamaktadır.

5.9.6. Araştırma Sonuçlarına göre Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Tablo 11: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durum Tablosu

Hipotez No	Hipotez	Kabul Durumu
H1 / A	Yenilikçilik Yeteneği İşletmenin Mali Performansı üzerinde Doğrudan ve Olumlu bir etki yaratır.	DESTEKLENMEDİ ✗
H1 / B	Yenilikçilik Yeteneği İşletmenin Büyüme Performansı üzerinde Doğrudan ve Olumlu bir etki yaratır.	DESTEKLENMEDİ ✗
H2 / A	Girişimcilik Yeteneği İşletmenin Mali Performansı üzerinde Doğrudan ve Olumlu bir etki yaratır.	DESTEKLENDİ ✓
H2 / B	Girişimcilik Yeteneği İşletmenin Büyüme Performansı üzerinde Doğrudan ve Olumlu bir etki yaratır.	DESTEKLENDİ ✓
H3 / A	Pazar Yönelimi Yeteneği İşletmenin Mali Performansı üzerinde Doğrudan ve Olumlu bir etki yaratır.	DESTEKLENDİ ✓
H3 / B	Pazar Yönelimi Yeteneği İşletmenin Büyüme Performansı üzerinde Doğrudan ve Olumlu bir etki yaratır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H4	Yenilikçilik ve Girişimcilik Yetenekleri, Pazar Yönelimi Yeteneği üzerinden İşletme Performansı üzerinde Doğrudan ve Olumlu bir etki yaratır.	KISMEN DESTEKLENDİ

SONUÇ

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ), stratejik yönetim literatüründe aynı endüstrideki işletmeler arasındaki kalıcı performans farklılıklarını açıklamada kullanılan bir kavramdır. SRÜ, esas amacı kar maksimizasyonu olan işletme yöneticiliği açısından, belki de işletme yönetimi alanındaki en önemli kavramdır. Birçok farklı yaklaşımların ortak noktası, SRÜ'nün işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayan yaşam enerjisi olduğudur. Aslında, işletme yönetimi alanındaki diğer tüm kavramların, esas konu olan SRÜ'ne hizmet etmek üzere var olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Literatürde çok fazla sayıda yayın bulunmasına rağmen, SRÜ kavramıyla ilgili yapılan tanımlamalarda farklı yönetim yaklaşımlarından kaynaklanan bir kavram karmaşası ve stratejik yönetimin esas amacına hizmet edecek eksiklikler bulunmaktadır. Literatür taramasında incelenen birçok yayınlarda tespit edilen farklı SRÜ tanımlamalarına dayanarak, bu çalışmanın sonuç kısmında sentezlenen SRÜ tanımlaması ise şöyledir : *“SRÜ bir işletmenin rakiplerinden öne geçerek, yüksek bir performans göstermesini sağlayan ve uzun dönemde varlığını ve etkisini koruyabilen kaynak ve yetenekler bütünüdür”*.

SRÜ kavramını RÜ kavramından ayıran en önemli fark uzun dönemde “sürdürülebilir” olmasıdır. İşletmeler büyük çabalar harcayarak elde ettikleri üstünlükleri zamanla, hatta bazen çok kısa zamanda yitirebilirler. O halde, günümüzün dinamik ve kaotik iş dünyasında çalışan işletmeler için en önemli konu sahip oldukları üstünlüklerin *“sürdürülebilirliği”* olmalıdır.

Stratejik Yönetim açısından *“sürdürülebilirlik”* kavramı, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin, rekabet gücüne olumlu etkisini uzun dönemde sürdürebilmesi için geleceğe yönelik korunması ve geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Hızlı hareket eden dinamik rekabet ortamlarında, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek, kolayca taklit edilemeyen benzersiz kaynak ve yetenekler yoluyla, rakiplerin hamlelerine karşı güvenli önlemler alınmasını içerir.

Bu anlayışla, Stratejik Yönetim açısından *“sürdürülebilirlik”* kaynakların verimli yönetimi ve sürekli geliştirilmesi anlamına gelir. Kaynakların yönetimi, mevcut rekabeti karşılamakla ilgilenirken, geliştirme görevi ise, gelecekte yaşanacak

rekabeti hedeflemektedir. Fakat, bugünkü ve gelecekteki rekabet şartları arasında bir çatışma vardır. Bugünkü rekabetin odak noktası, eldeki mevcut kaynakları kullanarak şimdiki zamandır, diğeri ise gelecekteki rekabet ortamı için geliştirilmesi gereken yeni kaynaklardır. Sonuç olarak, bugünkü ve gelecekteki rekabet ortamını birlikte düşünemeyen bir yönetim anlayışının “sürdürülebilir” rekabet sağlaması beklenmemelidir. Sürdürülebilir olmayan bir yönetim düşüncesi esasen uzun döneme odaklanan stratejik yönetim felsefesine de aykırıdır.

Sürdürülebilirliği olmayan kısa süreli bir üstünlüğü elde etmeye çalışmanın, hatta elde etmiş olmanın stratejik yönetim açısından hiçbir değeri yoktur. Yalın Yönetim (Lean Management) ilkesine göre böylesi bir çaba sadece *israftır*. Bu anlayışla, “sürdürülebilirlik” konusunun stratejik yönetim açısından hayati önemine vurgu yapmak bu çalışmanın önemli bir çıktısıdır.

Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarımız Ege İhracatçı Birlikleri üyesi 312 firmanın üst düzey yöneticilerinden elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu verilere dayanarak yapılan araştırma sonuçlarımız, işletme kaynak ve yetenekleri ile işletme performansı arasında yüksek bir korelasyon olduğunu ortaya koyarak, Kaynak Tabanlı Yaklaşım teorisini desteklemiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan Girişimcilik ve Yenilikçilik yetenekleri ihracata dönük üretim yapan işletmelerin rakiplere karşı rekabet üstünlüğü geliştirmeleri ve ihracat pazarlarını arttırmaları için çok önemli değerlerdir. Araştırma bulguları, hedef kitlemizin yenilikçi yönetim anlayışı açısından açık fikirli olduğu ve yenilikçiliği desteklediği yönündedir. Ancak, araştırma bulguları, hedef kitlemizin yenilikçilik uygulamalarından beklenen işletme performansı desteğini alamadığını göstermektedir. Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinden bir tanesi olan Yenilikçilik Yeteneğinin İşletme Performansının iki farklı boyutu (Mali ve Büyüme Performansları) üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olup olmadığını sorgulayan H1 no’lu hipotez desteklenmemiştir. Yenilikçi yönetim anlayışı, karmaşık ve zor bir süreç olduğu kadar, sonuçları bakımından da uzun vadeli sonuçlar getiren bir yönetim anlayışıdır. Bu nedenle, yenilikçilik anlayışını bir işletme yeteneği olarak kazanmak zaman ve sermaye gerektiren stratejik bir hedeftir.

KTY çerçevesinde, bir işletmeye SRÜ kazandıracak kaynakların değerli, nadir bulunan, taklit edilmesi zor kaynaklar olması gerekmektedir. Bu bakımdan, yenilikçilik yeteneğine sahip olan işletmeler açısından, bu yetenek pazardaki diğer rakipler tarafından hemen kolayca kazanılması mümkün olmayan nadir bir kaynaktır.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin Girişimcilik Yeteneği işletmenin hem mali hem de büyüme performansını doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinden diğer bir tanesi olan Girişimcilik Yeteneği; İşletme Performansının iki farklı boyutu (Mali ve Büyüme Performansları) üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olup olmadığını sorgulayan H2 no'lu hipotez tam olarak desteklenmiştir. Genel iş yapma karakterleri açısından son derece dinamik ve girişimci yapıda oldukları tespit edilen hedef kitemizin, bu yeteneklerinin işletme performansını hem büyüme hem de mali açıdan doğrudan ve olumlu yönde etkilediği Tablo 8 ve Tablo 9 ' de gösterilen Regresyon analizi değerlerinin incelenmesinden anlaşılmaktadır.

Pazar Yönelimi, hem bir bağımsız değişken olarak İşletme Performansının iki farklı boyutu (Mali ve Büyüme Performansları) üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olup olmadığını sorgulayan H3 no'lu hipotez ile ve ayrıca bir aracı değişken olarak Yenilikçilik ve Girişimcilik değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini arttıran veya azaltan aracı bir etkisi olup olmadığını sorgulayan H4 no'lu hipotez ile incelenmiştir.

Pazar Yöneliminin bağımsız değişken olarak incelendiği H3 no'lu hipotezimizde, Pazar Yöneliminin Mali Performans boyutu üzerindeki doğrudan ve olumlu etkisini sorgulayan H3/A no'lu hipotez Pazar Yöneliminin tüm alt boyutları ile *tam olarak desteklenmiştir*. H3/B nolu hipotezin incelemesinde ise, Pazar Yönelimi değişkeninin üç alt boyutundan Bilgi Üretimi ve Bilgi Paylaşımı boyutlarının Büyüme Performansını doğrudan ve olumlu yönde etkilediği görülürken, Tepki Verme boyutunun ise Büyüme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu etki yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, Pazar Yöneliminin Büyüme Performansı boyutu üzerindeki doğrudan ve olumlu etkisini sorgulayan H3/B no'lu hipotez ise *Kısmen Desteklenmiştir*.

Yenilikçilik ve Girişimcilik değişkenlerinin Pazar Yönelimi aracı değişkeni üzerinden işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olup olmadığını sorgulayan H4 no'lu hipotezimiz ise Kısmen Desteklenmiştir. Pazar Yönelimi yeteneğinin sadece Yenilikçilik Yeteneği üzerinde Kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Pazar Yöneliminin Girişimcilik Yeteneği üzerinde ise herhangi bir aracı etkisi tespit edilememiştir.

Yöneticilere Öneriler

Araştırma sonuçları özellikle dış piyasalara ve ihracata dönük üretim yapan firma yöneticileri için açık bir mesaj vermektedir. Küresel rekabetin yoğun olduğu bir piyasada, faaliyet gösteren işletmeler sürekli değişimi ve gelişimi benimseyen yenilikçilik yönetim anlayışını, uzun vadede bir işletme yeteneği olarak kazanmak zorundadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar ile uyumlu şekilde geliştirdikleri yeteneklerin rakiplere karşı SRÜ elde edilmesi açısından büyük önemi vardır. İşletmeler, sahip oldukları kaynak ve yeteneklere uygun şekilde kendi performanslarını sürekli geliştirmeli, sahip oldukları yeteneklere ve kendi örgütsel yapılarına uygun bir stratejik yönelim seçerek rakiplerine karşı SRÜ sağlamaya çalışmalıdırlar. Bu anlayışla, SRÜ sağlamayı amaçlayan stratejik yönelimler açısından, Girişimcilik Yeteneği ve Yenilikçilik Yeteneği işletmelerin geliştirmeleri gereken önemli yetenekler arasında öne çıkmaktadır.

İşletmeler, yenilikçiliğin önündeki engeller konusunda çoğunlukla iç kaynak eksikliklerinden şikâyet etmektedir. Buna karşılık, dış zorlukların ise yeniliğin önünde daha az engel teşkil ettiği kabul edilmektedir. İstatistiksel çalışmalar, işletmelerde yeniliğe karşı iç direncin gerçekten de en önemli bir engel olduğunu göstermektedir. Yenilikçi olmak isteyen işletmelerin öncelikle kendi iç yapılarına bakması ve iç sorunlarını çözmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, yenilikçiliğin performans üzerindeki olumlu etkisini elde etmek için birtakım örgütsel kaynak ve yeteneklere ihtiyaç vardır. Farklı örgütlerin yenilik performansı da aynı olmayabilir. Bazı örgütler yenilikçiliğe karşı içsel direnç gösterilebilir, ki böyle bir durumda yeniliklerin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olamayacaktır. Dış etkiler açısından ise, istikrarlı bir ortamdaki üretici, müşteri ve tedarikçiler yenilik istemeyebilirler. Paydaşların bu muhafazakâr tutumu, bir işletmenin yenilikçi yeteneklerinin işletme

performansı üzerinde olumlu etkisini azaltır. Piyasa oyuncuları mevcut durumu değiştirmek istemiyorsa, yenilikçiliğin performansa olumlu etkisi mümkün değildir. Ülkemizin sosyo-ekonomik ve politik açıdan sürekli değişken bir yapıda olması ve buna bağlı olarak uluslararası piyasalarda bir ülkenin risk primi olarak kabul edilen CDS (Cedit Default Swap) oranlarının çok yüksek seviyelerde seyretmesi, özellikle ihracata dayalı çalışan işletmelerin yenilikçilik konusundaki atılımlarını yavaşlatmış görünmektedir. Yönetim felsefesi olarak yenilikçiliğe sıcak bakan hedef kitlemizin, yenilik sürecinin gereklerini tam olarak yerine getirememekten kaynaklanan nedenlerle, yenilik uygulamalarının işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini alamadıkları düşünülmektedir.

İşletmelerin yenilik arayışındaki esas neden, yüksek işletme performansı ve SRÜ elde etme istekleridir. İşletmeler, yeniliklere verdikleri önem düzeyine göre, RÜ ve pazar payı kazanmaktadır. Yenilikçilik; işletmelerin tüm paydaşlarını (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, araştırma merkezleri ve devlet) içine dahil eden karmaşık ve doğrusal olmayan bir süreçtir. Başarılı bir yenilik süreci üretim ve sanayi süreçlerine değer katar, hizmetlerin çeşitliliği ve sunumunu geliştirirken, yeni pazarlar yoluyla büyüme ve verimlilik sağlar. Bu gelişmeler, işletmeler için daha iyi operasyonel ve finansal performans sebebidir. Ancak, birçok yayında SRÜ'ye sahip olmanın doğal bir sonucu olarak, işletmelerin uzun dönemde daha iyi performansına (UDDİP) kavuşacağı varsayılmakla beraber, diğer taraftan, SRÜ ile UDDİP arasındaki ilişkinin her zaman doğru orantılı olmayacağını ileri süren eleştirel yayınlar da vardır. Bu eleştirilere göre, SRÜ ve uzun dönemde daha iyi performans (UDDİP) farklı kavramlardır. Daha iyi performans SRÜ'nün kendisi değil, SRÜ'nün bir sonucudur ve bu sonuç her zaman gerçekleşmeyebilir. Bu çalışmada elde edilen araştırma bulgularımız, bazı SRÜ kaynakları ve UDDİP arasındaki ilişkinin her zaman doğru orantılı olmayabileceği yönündeki eleştirel yayınları destekleyen niteliktedir. SRÜ sağlayan bazı işletme kaynak ve yetenekleri işletme Performansı'nın belli bir boyutu üzerinde olumlu etki yaratırken diğer performans boyutları üzerinde etkisiz ve hatta olumsuz yönde etkili olabilir.

KTY büyük ölçüde işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlanması ve elde edilen üstünlüğün sürdürülebilmesi ile ilgilidir. KTY, bir işletmenin, SRÜ'ne sahip olması ve uzun dönemde daha iyi performans UDDİP elde etmesini sağlayan kaynak ve

yeteneklere sahip olması gerektiğini savunur. İşletme kaynakları, işletmelerin işlevselliğini sürdürmek ve değer yaratma stratejilerini ortaya koymak adına kullandıkları tüm fiziksel ve fiziksel olmayan özelliklerin toplamıdır. Bu kaynakların işlevselliği, işletmenin hem iç çevre hem de dış çevresi ile ilişkilidir ve işletmenin bu kaynakları bulundurması, SRÜ sağlamaya yardımcı olmaktadır. İşletme yöneticilerinin, her işletme kaynağının SRÜ etkisi yaratmayacağı ve SRÜ'nün de her zaman doğru orantılı olarak işletme performansına doğrudan ve olumlu olarak katkı sağlamayacağını unutmamaları gerekir. Bunun temel sebebi, bir işletmeye SRÜ sağlayan bir değişkenin İşletme Performansı üzerindeki doğrudan ve olumlu etkisini arttıracak veya azaltacak güce sahip bazı aracı değişkenlerin varlığıdır. Bu çalışma; Yenilikçilik yeteneği bağımsız değişkeninin İşletme performansı üzerindeki doğrudan ve olumlu etkisini azaltan faktörün büyük ölçüde Pazar Yönelimi aracı değişkeni olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin; kaynakların işlevselliği ve SRÜ yaratma gücünün hem iç çevre hem de dış çevreden birçok aracı değişkenden etkilendiğini göz önünde bulundurmaları gerekir.

İşletmelerin rekabet gücü ve pazardaki konumu zaman içinde değişmektedir. Her işletme mevcut kaynaklardaki değişiklikleri öğrenmeli, böylece rekabetin üstesinden gelebilmeli ve bu sürekli değişen koşullara rağmen SRÜ elde edebilmelidir. Bu nedenle, böyle uzun vadeli bir rekabetçi üstünlüğe ulaşmak için örgütsel bir süreç olarak KTY yönetim modeli oluşturmak gerekmektedir.

Sonuç olarak; başarılı bir işletme, sürdürülebilir niteliklere sahip kaynaklarını korumalı ve kaynakların sürekli geliştirilmesi için çaba harcamalıdır. Bir işletmenin varlığının sürdürülebilirliği, kaynaklarını ne kadar kolay ve verimli şekilde kullanılabileceğine bağlıdır. Bir işletmeye üstünlük sağlayan kaynaklar rakipler tarafından kolayca elde edilebiliyor ise, üstünlük çok kısa süreyle geçerli olacaktır. Kaynak Temelli Yaklaşım yönetim modeline göre, başarılı işletmelerin başarı kaynağı, rakipler tarafından kolayca elde edilemeyecek bir kaynak kombinasyonuna sahip olmaları, bu kaynakları kolay ve verimli şekilde kullanacak örgütsel yeteneklere sahip olmaları ve bu pozisyonlarını sürdürebilme yeteneğine bağlıdır. İşletmeler, başarılı olabilmek için kendilerine SRÜ sağlayan nadir kaynaklarının taklit edilmesini engelleyecek yöntem ve taktikleri düzenli olarak gözden geçirmelidir.

Bir işletme güçlü bir SRÜ'ne sahip olduğunda ve rakipler tarafından taklit edilmesini de önlediğinde kesin bir zafer sarhoşluğuna kapılmamalıdır. Taklitlerin çok uzun süre engellenmesi mümkün olmadığından, işletmeler elde ettikleri rekabet üstünlüğünden maksimum faydayı elde edebilmek için her türlü çabayı sarf etmelidir.

Her ne kadar bu yeterlilik ve yetkinlik belki de birçok işletme için bir opsiyon olarak kabuk edilse de, aslında bu kavramlar SRÜ elde etmek için gereken esas kaynaktır. Başarılı olmak isteyen işletmeler, temel yetkinliğe ulaşmayı bir opsiyon olarak değil bir hedef olarak görmeli, temel yetkinliğe odaklanmalı ve değer yaratan faaliyetlerin geliştirilmesine yatırım yapmalıdır. Önemli bir SRÜ kaynağı olan temel yetkinlik, bir işletmenin rakiplerinden farklı davranarak SRÜ elde etmesini ve elde edilen üstünlüğü performansa yansıtmasını sağlayan bir bilgi birikimi olarak kabul edilir. Temel yetkinlik kavramı, kendi gücünü tanımlayan ve sahip olduğu gücü en verimli şekilde kullanan başarılı bir işletmeyi ifade eder.

Günümüzde bir işletmenin başarısı ve stratejik performansı, şirketin öz kaynaklarına ve yeteneklerine bakarak ve bu kaynakların mevcut rakiplerle rekabet gücü üzerindeki etkilerini anlamakla başlamaktadır. İşletme kaynakları artık sadece seçilen yönetim stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli araçlar şeklinde değerlendirilmemekte, ayrıca en baştan rekabet stratejisinin seçimine karar vermede dikkate alınan önemli bir faktör haline gelmektedir. Ancak, vurgulanması gereken önemli bir nokta, hiçbir kaynak veya hiçbir yetenek tek başına işletme başarısının kaynağı veya sebebi değildir.

Geleneksel strateji oluşturma modelleri öncelikle işletmenin dış çevresine odaklanır. Rakiplerin ürünlerini, pazardaki rekabet konumu, endüstriyel eğilimler ve küresel rekabetin etkilerini analiz ederler. İşletmenin iç yetenekleri ve becerileri ise daha az dahil edilir. *Oysa ki, dış çevreden kaynaklanan fırsatların ve tehditlerin öncelikle algılanabilmesi ve daha sonra karşılanabilmesi başlı başına işletmeye özgü bir “yetenek” olarak öncelikle dikkate alınmalıdır.* KTY, işletmelerin kendi iç ortamlarına bakmalarına imkân vererek, yeniliklere yol açmaktadır. KTY, işletmenin öz kaynak ve yeteneklerinin rekabet stratejisi belirlenmesinde önemli olduğunu ortaya

koymaktadır. Başarılı bir rekabet stratejisi, dış ortamın fırsatlarıyla ilgili olarak iç kaynakların ve yeteneklerin en verimli şekilde kullanılmasına imkân vermelidir. Sadece fırsatları belirleme yeteneği, rekabet gücünü uzun dönemde sürdürülebilir yapmaya yetmez. *Sürdürülebilirlik*, bir işletmenin, değer zincirinde katma değeri maksimum düzeye çıkarmaya odaklanarak, işletmenin maddi ve maddi olmayan kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilme becerisinden meydana gelir.

Tezin giriş bölümünde temel araştırma sorusu olarak ifade edilen “ *Neden bazı şirketler diğerler rakiplerine göre daha başarılıdır ve bu başarıyı uzun dönemde nasıl sürdürmektedir* ” sorusunun cevabı şöyledir:

Başarılı işletmelerin başarısının en önemli sebeplerinden bir tanesi :

“ *Sahip oldukları kaynakları en doğru şekilde analiz ederek, bu kaynakları işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olarak ve en verimli şekilde kullanabilmek için gereken yetenekleri geliştirme konusunda gösterdikleri yönetim becerisidir ki, bu beceri bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için sahip olması gereken olan en önemli işletme yeteneğidir*” şeklinde açıklanabilir.

Başarının uzun dönemde nasıl sürdürülebildiği sorusunun cevabı ise :

“ *Rekabet Üstünlüğü sağlayan kaynak ve yeteneklerin tespit edilerek korunmasını ve geleceğe dönük sürekli gelişimini sağlayan, kaynak kullanımında katma değer yaratmayı en üst seviyeye çıkarmaya odaklanmış sürdürülebilir stratejik yönetim anlayışına sahip olmak*” şeklinde açıklanabilir.

Araştırmacılara Öneriler

Ege Bölgesi ülkemizin önde gelen önemli ihracat bölgelerinden bir tanesidir. Bu araştırma kapsamında temas edilen firmaların bilimsel çalışmalara çok sıcak yaklaştıkları ve gelişime açık oldukları tespit edilmiştir. Bu bölgede Stratejik Yönetim alanında kısıtlı sayıda araştırma yapılmaktadır ve gelecekte ihracat ve dış ticaret alanlarında çalışan araştırmacılar için çok verimli bir bölgedir. Araştırmamız kapsamında, hedef kitlemizin yenilikçiliğe çok açık olmasına rağmen işletme performansı açısından beklenen desteği alamadıkları tespit edilmiştir. Zira,

yenilikçiliğin performans üzerindeki olumlu etkisini elde etmek için birtakım örgütsel kaynak ve yeteneklere ihtiyaç vardır. Yenilikçi olmak isteyen işletmelerin öncelikle kendi iç sorunlarını çözmesi gerekmektedir. Metodoloji sonuçları hedef kitemizin %96 oranında KOBİ işletmesi olduğunu ortaya koymuştur. KOBİ seviyesindeki işletmelerin yenilik uygulamalarının işletme performansı üzerindeki olumlu etkisini göstermesi için gerekli bir takım örgütsel yeterlilikleri gösteremedikleri düşünülmektedir. Bu nedenle, özellikle Yönetim – Organizasyon alanında çalışan araştırmacılara bu çalışmanın hedef kitlesinin yenilik uygulamalarının işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini yeterince elde etmesini engellediği düşünülen bazı örgütsel sorunlar (kurum kültürü, değişime direnç, örgütsel öğrenme, örgütsel unutma) konuları üzerinde çalışmalar yapmaları önerilir.

KAYNAKÇA

- Adams, B. L. And Sykes, V. (2003). Performance Measures And Profitability Factors Of Successful African-American Entrepreneurs: An Exploratory Study. Journal Of American Academy Of Business, 2(2), 418-418.
- Agarwal, R., Dhar, V., (2014). Editorial Big Data, Data Science, And Analytics: The Opportunity And Challenge For Is Research. Information Systems Research (2014) 25, 443-448
- Ağca Veysel, Yörük Durmuş (2006); “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:8, Sayı:2: 155- 173.
- Akal, Zühal (2000) İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, 4.B., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 2000.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri Ve Performans, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.16 S.1, (401-424).
- Aksu, Ceren (2011) Sürdürülebilir Kalkınma Ve Çevre, Güney Ege Kalkınma Ajansı 2011 : 5-19
- Aktan C.C ; Vural, İ.Y (2004) , Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Ankara 2004 No:2
- Aktan, C. (2008) Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama – Çimento İşverenleri Dergisi Sayı : Temmuz – Ağustos 2008 S.4
- Akter, S. (2016) How To Improve Firm Performance Using Big Data Analytics Capability? International Journal Of Production Economics 2016, 1-10
[Http://Hdl.Handle.Net/10026.1/5545](http://hdl.handle.net/10026.1/5545) 10.1016/J.İjpe.2016.08.018
- Akyos, M. (2004). Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi, [Http://Www.Sistems.Org/Know_Info_Ozet.Htm](http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm) (E:02.08.2011).
- Albernathy ve Clark (1985) Innovation: Mapping the winds of creative destruction 1985, sayı 14, s.3

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut Ç., Yılmaz, C. (2005) Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, 175-189
- Anastasiu , L. , Ovidiu Gavri, And Dorin Maier (2020) Is Human Capital Ready For Change? A Strategic Approach Adapting Porter's Five Forces To Human Resources Civil Engineering And Management Department, Technical University Of Cluj-Napoca, 400114 Cluj-Napoca, Sustainability 2020, 12, 2300; Doi:10.3390/Su12062300
- Andersen, Esben S. (2004) The Process of Creative Distruction DRUID Summer Conference 2004 on Industrial Dynamics, Innovation and Development, June 12-14, 2004, Helsingør, Denmark
- Apak, Sudi ; Taşçıyan, Kamer, Aksoy, Muzaffer (2010) Girişimcilik ve Sermaye Tedarik Yöntemleri – Papatya Bilim Yayınevi 2010
- Apaydın, F. ve Torlak, Ö. N. (2007). Denison' un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow' un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 53: 594-629.
- Aracı, H. ; Yüksel, F. (2016) Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerinin Hesaplanması, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 2016 İcafr 16 Özel Sayısı
- Aras, Güler ; Sarioğlu, Gaye Uğur (2015) Kurumsal Raporlamada Yeni Donem :Entegre Raporlama Tusiad Yayınları Ekim 2015 Yayın No: T/2015, 10-56
- Arıkan, R. (2004). Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama. Ankara: Asil Yayın.
- Arlı, M. Ve Nazik, H. (2001). Bilimsel Araştırmaya Giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arshed, N. & Pancholi, J. (2016) "Chapter 9 Porters Five Forces And Generic Strategies" In: Arshed, N., Mcfarlane, J. & Macintosh, R. (Ed) . Oxford: Goodfellow Publishers [Http://Dx.Doi.Org/10.23912/978-1-910158-78-4-2922](http://Dx.Doi.Org/10.23912/978-1-910158-78-4-2922)

- Atan, Ö. Ve Tunçer, A. (2019) Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Mart 2019 • Cilt: 2/1: 71-100
- Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumuş, F. (2011). Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence From a Developing Country. *Tourism Management*. (32): 147–157.
- Bakoğlu, R. (2010) Çağdaş Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım 2010, Pp.336
- Balcı, A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barca, M. ; Esen,(2012) Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar E-Journal Of New World Sciences Academy 2012, Volume: 7, Number: 2, Article Number: 3c0092
- Barney, J. B. (1986), “Types Of Competition And The Theory Of Strategy: Toward An Integrative Framework”, *Academy Of Management Review*, Vol. 11, No. 4, Pp.791-800.
- Barney, J. B. (1991), “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage”, *Journal Of Management*, No. 17, Pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2001), “Resource-Based Theories Of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective On The Resource-Based View”, *Journal Of Management*, No. 27, Pp. 643-650.
- Basılğan, M. (2011) Ekonomik Gelişmenin Yaratıcı Yıkımı: Schumpeteryan Girişimci The Creative Destruction Of Economic Development: The Schumpeterian Entrepreneur *Amme İdaresi Dergisi* · Sayı : Ocak 2011
- Bennett, R. C. Ve Cooper, R. C., (1981). The Misuse Of Marketing: An American Tragedy. *Business Horizons*, 25: 51-61.
- Bititçi, Ümit S., A. S. Carrie Ve L. Mcdevitt, (1997) “Integrated Performance Measurement Systems: An Audit And Development Guide”, *The Tqm Magazine*, Vol.9 N.1, Mcb University Press, 1997, Pp. 46-53.

- Bozdoğan, Recep (2010) Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı, Journal Of Social Policy Conferences 2010; 0(50): 1011-1028.
- Brush, C. G. And Vanderwerf, P. A. (1992). A Comparison Of Methods And Sources For Obtaining Estimates Of New Venture Performance. Journal Of Business Venturing, 7(2), 157-170.
- Calantone, Roger J, S Tamer Cavusgil, And Yushan Zhao. 2002. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance." Industrial Marketing Management, No. 31:515–24.
- Canbaz, M., Çankır, B. , Çevik, E. (2013) İşletme Ve Muhasebe Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesinde Bölgesel Farklılık Etkisi – Suleyman Demirel Üniversitesi 2013
- Cantürk, N. ; Çiçek, H. (2016) İşletmelerde Fırsat Ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yıl: 2016 Cilt: 7 Sayı: 13
- Chaharbaghi, K. & Lynch, R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy. Management Decision, 37(1), 45-50.
- Christensen, C. M. Ve Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment And The Failure Of Leading Firms. Strategic Management Journal, 17(3): 197-218.
- Clulow V., Barry, C., Gerstman, J. (2007), "The Resource-Based View And Value: The Customer-Basedview Of The Firm", Journal Of European Industrial Training, Vol. 31 Iss: 1 Pp. 19 - 35
- Coulter Mary (2001); Entrepreneurship in Action, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Coyne, K. P. (1986), Sustainable Competitive Advantage-What It Is, What It Isn't ? , Business Horizons, January-February, Pp. 54-61.
- Cronbach, Lee J. 1951. "Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests." Psychometrika 16 (3).

- Çakıcı, C., Çalhan, H. , Karamustafa, K. (2016) Yiyecek Ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon Ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi, Dergipark Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2016 Cilt 6, Sayı 2 Ss. 22-27
- Çelik, A. (2006). Bir istihdam politikası olarak girişimcilik. Uluslararası Girişimcilik Kongresi. Dizi: 11 No: 86, s. 468-469. Kırgızistan Bişkek: Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Çeviren, Meral (2014) Ters Lojistik Ve Geri Kazanım Maliyetlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, S.51 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Çolak 2014 - [Www.Eczfak.Anadolu.Edu.Tr](http://www.Eczfak.Anadolu.Edu.Tr) / Erişim Tarihi 10.08.2020
- Çolak, E. (2014). Korelasyon Analizi. Anadolu Üniversitesi – Eczacılık Fakültesi [Http://Eczacilik.Anadolu.Edu.Tr/Bolumsayfaları/Belgeler/Ecz2014%2012_20140527094539.Pdf](http://Eczacilik.Anadolu.Edu.Tr/Bolumsayfaları/Belgeler/Ecz2014%2012_20140527094539.Pdf), (15.07.2019).
- Danışman, A. Ve Erkocaoğlu, E. (2008) Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İmkb'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988) “Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority”, Journal Of Marketing, 52 (2): 1-20.
- Demirkol, İsa (2020) Yalın Üretim, Sürdürülebilirlik Ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi 55(1) 2020 58-75 Doi: 10.15659/3.Sektor-Sosyal-Ekonomi.20.01.1233
- Deshpande, R. Ve F.E. Webster Jr. (1989), Organizational Culture And Marketing: Defining The Research Agenda, The Journal Of Marketing, Vol. 53, No.1, Ss. 3-15.
- Deshpande, R. Ve J.U. Farley (1998), Measuring Market Orientation: Generalization And Synthesis, Journal Of Market Focused Management, Vol. 2, Ss. 213–232.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster Jr., F. E. (1993), Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, 57, 23- 37.

- Deshpande, R., J.U. Farley Ve F. Webster (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, Journal Of Marketing, Vol. 57, No. 1, Ss. 23-37.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. Management Science, 35, 1504-1511.
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul
- Dobni, C. B. Ve Luffman, G. (2003). Determining The Scope And Impact Of Market Orientation Profiles On Strategy Implementation And Performance. Strategic Management Journal, 24: 577-585.
- Doğan, E. (2017) Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi Aralık 2017 Volume: 15 Sayı: 1 Ss. 163-178 Doi: [Http://Dx.Doi.Org/10.11611/Yead.370215](http://Dx.Doi.Org/10.11611/Yead.370215)
- Dolanay, S. S. (2009). Schumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler, International Journal of Economic and Administrative Studies, Sayı:1, s.171-188.
- Dosi, G. (1988). The Nature Of Innovative Process, Technical Change And Economic Theory, Ed.By. G. Dosi Et.Al Printer Publishers.
- Drucker, P. F. (1998). The Discipline Of Innovation, Harvard Business Review, November- December.
- Ecer, Fatih (2019) Özel Sermayeli Bankaların Kurumsal Sürdürülebilirlik Performanslarının Değerlendirilmesine Yönelik Çok Kriterli Bir Yaklaşım: Entropi-Aras Bütünleşik Modeli Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi Ağustos 2019, C. 14, S. 2, 365 – 390.
- Ekber, Ş. ; Ahmadov, F. (2017) Pazar Odaklılık Yaklaşımları: Bir Literatür İncelemesi Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi/ Unec, Türk Dünyası İşletme Fakültesi Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2017, Cilt:1 Sayı: 1

- Er , P.H. (2012) Girişimcilik Ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter - Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(4), 76-85.
- Erdil, S. ; Aydoğan S. (2019) İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı Ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme Ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi Cilt: 40 Sayı: 2 Aralık 2018, Issn: 2149-1844, Ss/Pp. 137-166 Doi: 10.14780/Muiibd.511025
- Eren, E. (2010 - 2014). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul
- Eroğlu, O. ; Yalçın, A. (2013) Kümelenme Ve Rekabetçilik İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme Kocatepe Üniversitesi, İibf Dergisi (C. Xv, S.İı, 2013)
- Erol, Y. Ve İnce, A. R. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik YönetimYaklaşımları Tercihi: Iso 1000 Firmalarında Bir Araştırma. Business And Economics Research Journal, C.4 S.3, (75-92).
- Ferreira, Jorge, Arnaldo Coelho, And Luiz Moutinho. 2018. “Dynamic Capabilities, Creativity And Innovation Capability And Their Impact On Competitive Advantage And Firm Performance : The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation.” Technovation, No. February 2017. Elsevier Ltd:0–1. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>.
- Fisher, M. M. (2000). Innovation, Knowledge Creation And System Of Innovation, The Annals Of Regional Science.
- Foley, A. Ve Fahy, J. (2009). Seeing Market Orientation Through A Capabilities Lens. European Journal Of Marketing, 43(1/2): 13-20.
- Frank, H., Kessler, A. And Fink, M. (2010). Entrepreneurial Orientation And Business Performance – A Replication Study. Schmalenbach Business Review, 62(2), 175-198.
- Fritz, W. (1996). Market Orientation And Corporate Success: Findings From Germany. European Journal Of Marketing, 30(8): 59-74.

- Gencoğlu, Ümit ; Aytaç Alp (2016) ; Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi Ve Bıst Uygulamaları Muhasebe Ve Finansman Dergisi Ekim 2016
- Gökçe, B. (1988). Toplumsal Bilimlerde Araştırma. Ankara: Savaş Yayınları.
- Gökten, K. (2006) İktisatta Evrim Düşüncesi Ve Evrimci İktisatın Teknolojiye Yaklaşımı Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (11) 2006,24-44
- Gömleksiz, M. (2012) Bölgesel İnovasyon Sistemleri Ve Türkiye: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması Düzey 2 Bölgeleri İnovasyon İndeksi Y.Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı
- Günay, D. ve Arıdur A. (2001) Teknolojinin Konumu Ve Neliği II.Teknoloji, Kalite ve Üretim Sistemleri Konferansı, 07/08 Haziran 2001, Abant/Bolu.
- Gürak, H. (2004) Emek Teknolojik Yenilik Ve Büyüme , Değişim Yay. İstanbul
- Güzeltik, Ebru (1999) Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık İstanbul 1999
- Haber, S. And Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures Of Small Ventures—The Case Of The Tourism Industry. Journal Of Small Business Management, 43(3), 257-286.
- Hair Jr, Joseph F; Black, William C; Babin, Barry J, And Rolph E Anderson. (2014). Multivariate Data Analysis. 7th Ed. Essex: Pearson. <https://doi.org/10.1038/259433b0>.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis Of İntangible Resources. Strategic Management Journal, 13, 135-144.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of a Market Orientation and ItsImpact on Business Performance. Journal of Quality Management, 6, 139-172.
- Hill, K. M. (2007). Sustainability Reporting 10 Years On. http://www.globalreporting.org/Nr/Rdonlyres/430ebb4e-9aad-4ca1-9478-fbe7862f5c23/0/Sustainability_Reporting_10years.pdf (Erisim Tarihi: 15.10.2008)

- Hitt, M., Ireland, R.D. Ve Hoskisson, R. E. (2007). Strategic Management: Competitiveness And Globalization (Concepts And Cases). Thomson, Mason, Usa.
- Hoffman, P. N. (2000). An Examination Of The "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, And Future. Academy Of Marketing Science Review, 4.
- Huang, Shaio Yan, Yu Chung Hung, Chi Chen Lin, And Ing Jung Tang. (2009). "The Effects Of Innovative Capacity And Capital Expenditures On Financial Performance." International Journal Of Innovation And Learning 6 (3). Inderscience Publishers:323. <https://doi.org/10.1504/ijil.2009.023294>.
- Irk, E. ve Döven, M.S (2018) Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri Ve Bu Karara Etki Eden Faktörler, İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 2018; 6(1): 135-162. DOI: 10.22139/jobs.361855
- Jennings, D. F., Rajaratnam, D. ve Lawrence F. B. (2003). Strategy-Performance Relationships in Service Firms: A Test for Equifinality. Journal of Managerial, 2 (Summer): 208-220.
- Kahveci, D. (2012). İşletme Stratejileri Ve İhracat Performansı İlişkileri, Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi, C.4 S.6, (2-34).
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı Ve Pazar Performansına Etkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, C.21 S.65, (47-63).
- Kamaşak, R. Ve Yozgat, U. (2013). Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar Ve Performans İlişkisi: İmalat Ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, C.27, (114-136).
- Kaptan, S. (1983). Bilimsel Araştırma Teknikleri Ve İstatistik Yöntemleri.
- Karacaoğlu, K. (2006) İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi Cilt:10.Sayı:2.Aralık 2006 Ss.1-22

- Karagöz, M. Ve Albeni, M. (2003). Ekonomik Kalkınma Ve Modern Yenilik Teorisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, S.3, S.27-48.
- Karaman, R. (2008) İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu. İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, A., Tetik, M. (2019). Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Alkollü İçecek İşletmesinde Uygulama. Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi. 12 (2), 397-426.
- Kartal, A., Tetik, M. (2019). Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Alkollü İçecek İşletmesinde Uygulama. Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi. 12 (2), 397-426.
- Kaya, F. (2013). Sanat ve Pazarlama: Türkiye'deki Sanat Galerilerinde Pazar Odaklılık ve Performans İlişkisi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Keskin, H. , Zehir, S. , Ayar, H (2016) Pazar Yönelimi Ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü Doğu Üniversitesi Dergisi, 17 (1) 2016, 111-127
- Kohli, A. K. Ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions And Managerial Implications. Journal Of Marketing, 54: 1-8.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. Ve Kumar, A. (1993). Markor: A Measure Of Market Orientation. Journal Of Marketing Research, 30(4): 467-477.
- Kor, Yasemin Y. ; Mahoney, Joseph T. (2004) Edith Penrose's (1959) Contributions To The Resource-Based View Of Strategic Management Journal Of Management Studies 2004 January 41: 1 183-191
- Kotler, P., Berger, R. Ve Bickhoff, N. (2010). The Quintessence Of Strategic Management, What You Really Need To Know To Survive In Business Springer.

- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F. And Weaver, K. M. (2013). Disaggregating Entrepreneurial Orientation: The Non-Linear Impact Of Innovativeness, Proactiveness And Risk-Taking On Sme Performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Kula, Erhun (1998), *History Of Environmental Economic Thought*, Routledge, London.
- Lado, N. , Olivares, A.M. , Rivera, J. (1998) Received 1996 Revised 1996 *European Journal Of Marketing* Vol.32 No.1/2 1998 Pp.22-39
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. 38(4): 45-56.
- Lukas, B. A. Ve Ferrel, O. C. (2000). The Effect Of Market Orientation On Product Innovation. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 28(2): 239-247.
- Lumpkin, G. T. And Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy Of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lüttgens, D. And Diener, K. (2016) Business Model Patterns Used As A Tool For Creating (New) Innovative Business Models *Journal Of Business Models*, Vol. 4, No. 3, Pp. 19-Xx 1-2 *Rwth Aachen University, Germany*
- Ma, H. (2000), “Competitive Advantage And Firm Performance”, *Competitiveness Review*, Vol. 10, No. 2, Pp. 15-31.
- Marques, Carla Susana, And João Ferreira. 2009. “Sme Innovative Capacity, Competitive Advantage And Performance In A ‘Traditional’ Industrial Region Of Portugal.” *Journal Of Technology Management And Innovation* 4 (4). Jotm Research Group:53–68. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000400005>.
- Meier, K. J., O’toole Jr., L. J., Boyne, G. A., Walker, R. M. ve Andrews, R. (2010): Alignment and Results: Testing The Interaction Effects of Strategy. Structure and Environment from Miles and Snow. *Administration & Society*. 42(2): 160–192.
- Michael E. Porter (1995) *The Competitive Advantage Of The Inner City* , Harvard Business Review May–June 1995

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
- Miller, J. A. (1996). *Implementing Activity-Based Management In Daily Operations*. (1st Ed.). New York: John Wiley&Sons Inc.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategy: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1–67.
- Morgan, R. E. Ve Strong, C. A. (1998). Market Orientation And Dimensions Of Strategic Orientation. *European Journal Of Marketing*, 32(11/12): 1051-1073.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W. And Hill, R. C. (1996). Measuring Performance In Entrepreneurship Research. *Journal Of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Muzyka Daniel. , Koning Alice. D. , Churchill Neil. (1995); “On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation”, *European Management Journal*, Vol. 13, No. 4: 346-361.
- Naktiyok Atılhan. (2004); *İç Girişimcilik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta.
- Naktiyok Atılhan. , Bayrak Kök Sabahat (2006); “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, *A. K. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 8, S: 2: 77-96.
- Narver, J. Ve Slater, S. (1990). The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability. *Journal Of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Newbert, Scott L. (2008) Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual- Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm *Strategic Management Journal* Volume 29, Issue 7 <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Onay, M. (2010) *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik Yönetim Ve Ekonomi_ Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:1* Celal Bayar Üniversitesi Manisa
- Oslo Manual (Oslo Kılavuzu) - OECD, (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı. Organisation For Economic Co-Operation And Development

- Ouden (2012), Innovation design: Creating value for people, organizations and society
2012 Eindhoven University of Technology DOI: 10.1007/978-1-4471-2268-5
s.62
- Örücü,E. , Kılıç,R. Savaş, A. (2011) Kobi’lerde İnovasyon Stratejileri Ve İnovasyon
Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1)
2011, 58-73
- Özçelik, D. A. (1981). Araştırma Teknikleri Düzenleme Ve Analiz. Ankara: Üsym
Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Kaan
Kitabevi.
- Özer A. ve Özer N. (2014) Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından
Entelektüel Sermayenin BIST’deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal
Performansına Etkisi BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Cilt: 8, Sayı: 2,
2014 s.119 - 121
- Özgüner, M. (2015) Girişimcilik Tipleri Ve Kişilik Tipleri İlişkisi Üzerine Bir
İnceleme Route Educational And Social Science Journal Volume 2(1), January
2015
- Özguven , A. (1987) • Jean Babtiste Say, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
Mecmuası, C. 43 Prof. Dr. S. F. Üigener'e Armağan İstanbul, 1987
- Papatya, N. (2007), “Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim
Ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş -Kavramsal Ve Kuramsal
Yaklaşım”, Ankara: Asil.
- Papatya, N. (2007). Kaynak Tabanlı Görüş, Asil Yayınları, Ankara.
- Papatya, N.,(2003), Kaynak Tabanlılık Görüşü Sürdürülebilir Rekabette Stratejik
Yönetim Ve Pazarlama Odağı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Penrose, E. (1959) The Theory Of The Growth Of The Firm , Published To Oxford
Scholarship November 2003 Doi:10.1093/0198289774.001.0001

- Pohl, M. Ve Forstl K., (2011). Achieving Purchasing Competence Through Purchasing Performance Measurement System Design: A Multiple-Case Study Analysis. *Journal Of Purchasing & Supply Management*, 17, 231–245
- Porter, M. (1991). Competitive Advantage And Global Trade İn The 1990's. *Harvard International Review*, 13(4), 12-15. Porter, M. (2001). Strategy And The Internet. *Harvard Business Review*, 1-20.
- Porter, M. (2007). Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri. (Çev: Ulubilgen, G.). İzmir: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions Of Industrial Organization To Strategic Management. *The Academy Of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage Of Nations*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues İn Strategy And Economics, 95-117.
- Porter, M. E (1985). *The Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Ny: Free Press, 1985. (Republished With A New Introduction, 1998.)
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press,. New York, 1980.
- Porter, M.E., (1998), *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance With A New Introduction*, Free Press, New York.
- Rajapathirana, R P Jayani, And Yan Hui.(2018). “Relationship Between Innovation Capability, Innovation Type, And Firm Performance.” *Journal Of Innovation Management* 3 (1). *Journal Of Innovation & Knowledge*:44–55. <https://doi.org/10.1016/J.Jik.2017.06.002>.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. And Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity İn Management, Firm Performance, And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy Of Management Journal*, 47(2), 255-266.

- Roberts, P. W. (2001), “Innovation And Firm Level Persistent Profitability: A Schumpeterian Framework”, *Managerial And Decision Economics*, No. 22, Pp. 239-250.
- Ruekert, R.W. (1992), “Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”, *International Journal Of Research İn Marketing*, Vol. 9, s. 225-45.
- Rugman, Alan M. and Verbeke, Alain, (2002) Edith Penrose's contribution to the resource- based view of strategic management *Strategic Manegement Journal* Volume 23, Issue 8 August 2002, s. 769-780
- Rumelt, R. P. (1984), “Towards A Strategic Theory Of The Firm”, İn Lamb, Competitive Strategic Management, (Der. R. B. Lamb), N. J.: Prentice Hall.
- Saraç, M., Ertan, Y. ve Yücel, E. (2014). How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation On Borsa Istanbul 100 Index. *The Journal Of Accounting and Finance*. 61: 121-134.
- Saunila, Minna. 2016. “Performance Measurement Approach For Innovation Capability İn Smes.” *International Journal Of Productivity And Performance Management* 65 (2):544–66. <https://doi.org/10.1108/Ijppm-10-2012-0108>.
- Schumpeter, Joseph A. (1947) The Creative Response İn Economic History *The Journal Of Economic History*, Vol. 7, No. 2. (Nov., 1947), Pp. 149-159.
- Seviçin, Ahmet (2009) “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, 2009, Ss. 171–185 Mersin Üniversitesi İibf İşletme Bölümü
- Shapiro, B.P. (1988), “What The Hell İs Market Oriented?”, *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 6, Ss. 119-125.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., C, Raymond., Ve Lee, J. S. Y. (2003). Market Orientation And Business Performance: A Comparative Study Of Firms İn Mainland China And Hong Kong. *European Journal Of Marketing*, 37(5/6): 910 – 936.

- Solmaz, S. A. Ve Türkay, O. (2014). Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Amerik Bir Araştırma. Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(1): 147-162.
- Sönmez, R. ; Kasımoğlu, M. (2014) Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori Ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl:13 Sayı:25 Bahar 2014 S. 63-90
- Sungur, O. (2007). Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts2 Tr61 Düzeyi Kobi'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri Ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Şahin, Ahmet ; Aytekin, Mehmet (2010) Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi <https://doi.org/10.18092/ulikidince.394470>
- Şahin, Zeynep; Çankaya, Fikret (2018) Sürdürülebilirlik Raporlarının Sektörlere Ve Yıllara Göre Analizi Uuid-Ijeas, 2018 (20):17-32 Issn 1307-9832 Doi: 10.18092/ulikidince.311
- Şen, Hüseyin; Alpaslan Barış, Kaya Ayşe (2018) Sürdürülebilirlik Üzerinetarihsel Ve Güncel Bir Perspektif Ekonomik Yaklaşım 2018, 29(107): 1-47
- Şimşek, Muhittin Ve Mustafa Nursoy, (2002) Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- Tanova, C. ve Karadal, H. (2006). An Analysis Of The Relationship Between Organizational Strategy and Human Resource Policies In Turkey. International Journal Of Commerce and Management. 16(3-4): 141-149.
- Taymaz, E. (2001). Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Mart, Ankara.
- Top Seyfi (2006); Girişimcilik Keşif Süreci, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Top, Seyfi (2006) Girişimcilik Keşif Süreci , Beta Yayınevi 1.Baskı Ocak 2006 İstanbul

- Tuncel, C.O. (2011) İnovasyon Sistemleri Ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Doktora Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - İktisat Anabilim Dalı
- Uyaroğlu, M.Mehmet (2019) Entelektüel Sermaye Ve Yetenek Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi 2019, S.40
- Ülgen H. Ve Mirze K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul
- Venkatraman, N. And Ramanujam, V. (1986). Measurement Of Business Performance İn Strategy Research: A Comparison Of Approaches. Academy Of Management Review, 11(4), 801-814.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, And Firm Performance. Entrepreneurship Theory And Practice, 32(4), 635-657.
- Webster, F. E. (2005). A Perspective On The Evolution Of Marketing Management. Journal Of Public Policy & Marketing, 24(1): 121-126.
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View Of The Firm”, Strategic Management Journal, No. 5, Pp. 171-180.
- Wiklund, J. And Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configurational Approach. Journal Of Business Venturing, 20(1), 71-91.
- Williams, J. R. (1992), “How Sustainable İs Your Competitive Advantage”, California Management Review, Spring, Pp. 29-51.
- Yavuz, A. (2010) Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri - Mustafa Kemal Üniv. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi - İşletme Bölümü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2010
- Yavuz, Alpagut (2010) Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Mustafa Kemal University Journal Of Social Sciences Institute Yıl: 2010 Cilt: 7 Sayı: 14 : 63 – 86

- Yazıcıoğlu, Y. Ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeni, Onur (2014) Sürdürülebilirlik Ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 16/3 (2014) 181-208
- Yıldız, Sebahattin (2011) İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 36, Ağustos-Aralık 2010 S.179-193
- Yolaç, S. (2004). Yapı-Davranış-Performans Paradigması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, (215-21).
- Young, P. V. (1968). Bilimsel Sosyal İncelemeler Ve Araştırma (Çev. G. Bingöl
- Zerenler, Muammer, (2003) Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans Ve Yaşam Sürelerine Etkileri, Doktora Tezi, Konya, 2003.

EKLER

Ek 1: Anket Formu



İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİSİ VE PAZAR YÖNELİMİNİN ARACI ROLÜ. EGE İHRACATÇI BİRLİKLERİ ÜYESİ FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi Anket Çalışması)

T.C

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekteki anket çalışması beykent üniversitesi'nde yürütülmekte olan bir doktora tez çalışmasına ait bilimsel bir araştırmadır. Anketin hiçbir ticari amacı yoktur. firmalardan elde edilen bilgiler üniversite bünyesinde saklı kalacaktır. anketimizde 5 ayrı bölüm halinde toplam 69 adet soru vardır. anketin tamaminin cevaplanması yaklaşık 10 dakika sürmektedir. Anketteki tüm soruların cevaplanması bilimsel sonuçlar elde edilebilmesi açısından önemlidir. lütfen tüm soruları cevaplayınız !

Değerli Zamanınızı Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz.

Nusret Erhan MUTLU

Beykent Üniversitesi - Doktora Öğrencisi

Doç.Dr. Erkut ALTINDAĞ

Beykent Üniversitesi - Öğretim Üyesi - Doktora Tez Danışmanı

**DEMOGRAFİK
BİLGİLER
(10 Soru)**

**Bu Bölümdeki Sorular Firmanızın Genel Yapısı Ve Anketi
Cevaplayan Kişi İle İlgilidir.**
**Çoktan Seçmeli Olmayan Soruların Cevabını Sorunun
Altındaki Boşluğu Doldurarak Yanıtlayınız.**

1. Anketi Cevaplayan Kişinin Cinsiyeti ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Erkek

☐ Kadın

2. Anketi Cevaplayan Kişinin Cinsiyeti ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin

☐ Erkek

☐ Kadın

3. Anketi cevaplayan kişinin yaşı nedir ? *

4. İş hayatınızda toplam çalışma süreniz ? *

5. Kaç yıldır bu firma ile birliktesiniz ? *

6. Firmanızın toplam faaliyet süresi kaç yıldır ? *

7. Firmanızdaki toplam çalışan sayısı nedir ? *

8. Firmanızın faaliyet alanının coğrafi sınırları nedir ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ BÖLGESEL
- ☐ ULUSAL
- ☐ ULUSLARARASI

9. Anketi cevaplayan kişinin Eğitim durumu ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ İlköğretim
- ☐ Lise
- ☐ Yüksek Okul (Meslek Okulu)
- ☐ Üniversite (Lisans)
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

10. Anketi cevaplayan kişinin firmadaki pozisyonu nedir ?

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Firma Sahibi veya Ortak
- ☐ Genel Müdür
- ☐ Üst Düzey Yönetici
- ☐ Orta Düzey Yönetici

11. Firmanızda görev yaptığınız departman hangisidir ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Satış - Pazarlama
- ☐ Finans - Muhasebe
- ☐ Personel - İnsan Kaynakları
- ☐ Üretim
- ☐ İhracat
- ☐ Tüm Departmanlardan sorumlu Üst Düzey Yönetici

BU BÖLÜM FİRMANIZIN YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ İLE İLGİLİDİR.

BU BÖLÜMDEKİ SORULARA AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞE UYGUN ŞEKİLDE

1 İLE 7 ARASINDA BİR PUAN VERİNİZ.

**YENİLİKÇİLİK
(10 Soru)**

- 1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM
- 2) ÇOĞUNLUKLA KATILMIYORUM
- 3) KISMEN KATILMIYORUM
- 4) NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM (KARARSIZIM)
- 5) KISMEN KATILIYORUM
- 6) ÇOĞUNLUKLA KATILIYORUM
- 7) KESİNLİKLE KATILIYORUM

12. Şirketimizde "YENİLİKÇİLİK" olgusuna önem veririz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Şirketimizde, sürekli gelişim için Yenilikçiliğe vurgu yaparız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Gerekli değişimi sağlamak için yeni kaynakların temin edilmesi ve geliştirilmesine önem veririz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Diğer ürünlerimize oranla, yeni çıkardığımız ürünlerimiz firmaya daha fazla getiri sağlamıştır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Rakip firmaların ürünlerine oranla, bizim çıkardığımız ürün daha başarılı olmuştur.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. Yeni ürünümüz önceden belirlenen amacına ulaşmıştır. *

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Yeni ürünümüz, mevcut teknolojiler göz önüne alındığında, çok gelişmiş DEĞİLDİR. *

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. Yeni ürünümüzün üretiminde çok fazla yeni teknoloji ve bilgiler kullanılmıştır.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. Genel olarak yeni ürünümüz, rakip firmaların ürünlerine benzemektedir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. Yeni ürünümüzün uygulamaları rakiplerimizin ürünlerinin uygulamalarından oldukça FARKLIDIR. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BU BÖLÜM FİRMANIZIN GİRİŞİMCİLİK YETENEĞİ İLE İLGİLİDİR.

BU BÖLÜMDEKİ SORULARA AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞE UYGUN ŞEKİLDE

1 İLE 7 ARASINDA BİR PUAN VERİNİZ.

**GİRİŞİMCİLİK
(5 Soru)**

- 1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM
- 2) ÇOĞUNLUKLA KATILMIYORUM
- 3) KISMEN KATILMIYORUM
- 4) NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM (KARARSIZIM)
- 5) KISMEN KATILIYORUM
- 6) ÇOĞUNLUKLA KATILIYORUM
- 7) KESİNLİKLE KATILIYORUM

22. Şirketimizde AR-GE, Teknolojik Liderlik, ve Yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgu vardır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	KESİNLİKLE KATILIYORUM

23. Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeleri uygulama eğilimi vardır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24. Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz vardır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. Şirketimizin lider olmaya, yeni ürünler, yeni hizmet ve teknolojileri müşterilerimize sunmaya eğilimi vardır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. Rakiplerimizi piyasadan silmeye yönelik saldırgan rekabet modeline eğilimimiz vardır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BU BÖLÜM FİRMANIZIN PAZAR YÖNELİMİ İLE İLGİLİDİR.

BU BÖLÜMDEKİ SORULARA AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞE UYGUN ŞEKİLDE

1 İLE 7 ARASINDA BİR PUAN VERİNİZ.

**PAZAR
YÖNELİMİ
(32 Soru)**

- 1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM
- 2) ÇOĞUNLUKLA KATILMIYORUM
- 3) KISMEN KATILMIYORUM
- 4) NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM (KARARSIZIM)
- 5) KISMEN KATILIYORUM
- 6) ÇOĞUNLUKLA KATILIYORUM
- 7) KESİNLİKLE KATILIYORUM

BİLGİ ÜRETİMİ (Intelligence Generation)

27. Müşterilerimizle yılda en az 1 kere buluşarak, gelecekte hangi ürünlere ihtiyaç duyacaklarını anlamaya çalışırız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. Çok sayıda pazar araştırması yaparız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişiklikleri tespit etmekte yavaş davranıyoruz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30. Yılda **en az bir kez** Müşteri Memnuniyeti anketi düzenleyerek, ürünlerimizin kalitesini ölçmeye çalışırız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

31. Nihai tüketiciye etki eden perakendeci, toptancı gibi araçlarla görüşerek bilgiler alırız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

32. Aynı sektörde çalışan insanlarla buluşup, pazardaki gelişmeler ve rekabet konusunda sohbet ederiz.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33. Şirketimiz içinde farklı birimler rakiplerimiz hakkında birbirinden bağımsız bilgiler üretir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. Sektörümüzdeki temel değişimleri (rekabet, teknoloji, yasalar) fark etmekte yavaş davranıyoruz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

35. Kendi iş çevremizdeki değişimlerin (yasal düzenlemeler vs.) müşterilerimiz üzerindeki etkisini düzenli olarak araştırırız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BİLGİYİ YAYMA (Intelligence Dissemination)

36. Firmamızda çalışan insanlar çay molası, öğlen yemeği sırasında pazar durumu ve rakiplerimizin stratejileri hakkında konuşurlar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

37. 3 ayda 1 kez bölümler arası toplantı yaparak pazardaki gelişmeleri tartışırız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

38. Pazarlama elemanlarımız düzenli olarak diğer bölümler ile görüşerek müşterilerimizin ihtiyaçları konusunda bilgileri aktarırlar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

39. Firma içinde düzenli dokümanlar yayınlayarak, müşteriler ile ilgili bilgileri tüm bölümler ile paylaşıyoruz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

40. Önemli bir müşterimiz veya pazar durumu ile ilgili önemli bir değişim olduğunda, bütün birimlerimiz çok kısa zamanda bu durumu öğrenir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

42. Pazarlama ve Üretim Departmanlarımız arasında iletişim çok azdır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

43. Firmamızdaki bir departman, rakipler ile ilgili önemli bir bilgi elde ettiğinde, bu bilgiyi diğer bölümler ile paylaşmakta yavaş davranır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

TEPKİ VEREBİLME YETENEĞİ (Responsiveness)

44. Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine karşı nasıl tepki vereceğimize çok zor karar verebiliyoruz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

45. Firmamızda, Pazar bölümlendirme (market segmentation) ilkeleri, yeni ürün geliştirme çabalarına neden olur. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

46. Değişik nedenlerle müşterilerimizin değişen istek ve ihtiyaçlarını ihmal ederiz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

47. Ürün geliştirme çabalarımızı, müşterilerimizin istekleriyle uyumlu olması için periyodik olarak gözden geçiririz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

48. İş planlarımız, Pazar araştırmasından daha çok, teknolojik gelişmeler tarafından yönlendirilir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

49. İş çevremizdeki değişikliklere vereceğimiz tepkiyi planlamak için firmamızdaki çeşitli bölümler düzenli olarak bir araya gelip toplantılar yaparlar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

50. Ürün ve hizmetlerimiz, Pazardaki gerçek ihtiyaçlardan daha çok, firma içi politikalarımıza bağlıdır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

51. Eğer önemli rakiplerimizden biri müşterilerimizi hedef alan yoğun bir kampanya başlatmış ise, derhal tepki veririz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

52. Firmamızdaki farklı bölümlerin faaliyetleri iyi koordine edilmiştir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

53. Müşteri şikayetleri hiç dikkate alınmaz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

54. Çok etkili bir pazarlama planı geliştirmiş olsak bile, genelde bu planı zamanında uygulamaya koyamayız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

55. Rakiplerimizin önemli fiyat değişikliklerine hızlı tepki veririz.

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

56. Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadıklarını öğrendiğimizde, derhal düzeltici faaliyet başlatırız. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

57. Müşterilerimizin bir ürünümüzde değişiklik istediklerini öğrendiğimizde, ilgili bölümlerimiz bu değişikliği gerçekleştirmek için topluca işbirliği yaparlar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BU BÖLÜM İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİDİR.

BU BÖLÜMDEKİ SORULARI ŞİRKETİNİZİN SON ÜÇ YIL İÇİNDEKİ FİNANSAL VE BÜYÜME PERFORMANSINI SEKTÖRDE SİZE EN YAKIN RAKİPLERİNİZE GÖRE KENDİ FİRMANIZI KIYASLAYARAK DEĞERLENDİRİNİZ.

AŞAĞIDA BELİRTİLEN ÖLÇEĞE UYGUN OLACAK ŞEKİLDE SORULARA

1 İLE 7 ARASINDA BİR PUAN VERİNİZ.

**İŞLETME
PERFORMANSI
(12 Soru)**

- 1) RAKİPLERİMİZE GÖRE ÇOK DÜŞÜK
- 2) RAKİPLERİMİZE GÖRE DÜŞÜK
- 3) SEKTÖREL ORTALAMANIN ALTINDA
- 4) SEKTÖR ORTALAMASI İLE AYNI
- 5) SEKTÖREL ORTALAMANIN ÜSTÜNDE
- 6) RAKİPLERİMİZE GÖRE YÜKSEK
- 7) RAKİPLERİMİZE GÖRE ÇOK YÜKSEK

58. Öz Sermayenize oranla net kârlılığınız ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

59. Vergi Öncesi ortalama Net Kârlılığınız ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

60. Temel faaliyetleriniz ile elde ettiğiniz net gelir ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKS

61. Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarı düzeyi ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK



62. Finansal açıdan firmanızın genel başarısı nasıldır ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

63. Satışlarınızda yıllık ortalama ARTIŞ ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

64. Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin sayısındaki ARTIŞ ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

65. Önde gelen rakiplerinize oranla Pazar Payınızdaki ARTIŞ ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

66. Çalışan sayınızdaki ARTIŞ ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK



67. Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış nasıldır ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

68. Pazardaki rekabet ortamında firmanızın konumu nasıldır ? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	ÇOK YÜKSEK

69. Genel kârlılık düzeyiniz nasıldır ? *

	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	6	7	
ÇOK DÜŞÜK								ÇOK YÜKSEK

