

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİM ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE
ULUSLARARASILAŞMA İLİŞKİSİ: KOBİLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Kudret AKGÜN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER**

MART - 2020

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİM ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE
ULUSLARARASILAŞMA İLİŞKİSİ: KOBİLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Kudret AKGÜN

ORCID 0000-0001-9208-1503

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 12.03.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. C. Gazi UÇKUN	BAŞARILI	
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ	BAŞARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kudret AKGÜN

12.03.2020



ÖNSÖZ

Doktora tezi olarak hazırlamış olduğum bu çalışmada başta danışmanım Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER olmak üzere katkıda bulunan tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Ayrıca yapılan anket çalışması sırasında destek olan ve anketi cevaplayan tüm katılımcılara da teşekkür ederim.

Kudret AKGÜN

12.03.2020



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM	4
1.1. İşletmeler Bağlamında Strateji.....	4
1.2. Stratejik Yönetim Kavramı	5
1.3. Stratejik Yönetimin Teorik Temelleri	6
1.4. Stratejik Yönetim Süreci	9
1.4.1. Çevre Analizi	9
1.4.2. Strateji Formülasyonu	11
1.4.3. Stratejik Uygulama ve Kontrol.....	13
1.5. Jenerik Stratejiler	13
1.5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	14
1.5.2. Farklılaştırma Stratejisi	16
1.5.3. Odaklanma Stratejisi	17
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK	19
2.1. Çift Yönlülük Kavramı ve Yönetim/Örgüt Literatürdeki Gelişimi	19
2.2. Çift Yönlülüğün Boyutları	21
2.2.1. Geliştirici Boyut.....	21
2.2.2. Keşfedici Boyut.....	22
2.3. Keşfedici ve Geliştirici Boyut Arasındaki Denge.....	23
2.4. Sıralı, Yapısal ve Bağlamsal Çift Yönlülük.....	24
2.5. Çift Yönlülük ve Dinamik Yetenekler Teorisi.....	26
2.6. Örgütsel Çift Yönlülüğe Etki Eden Davranışsal Etkenler.....	31
BÖLÜM 3: KOBİLERDE ULUSLARARASI LAŞMA	35
3.1. Uluslararasılaşma ile İlgili Teorik Modeller	35

3.1.1. Aşama Yaklaşımı	35
3.1.1.1. Uppsala Modeli	35
3.1.1.2. İnovasyon Modeli	36
3.1.2. Ağ Yaklaşımı	37
3.1.3. Küresesel Doğanlar Yaklaşımı.....	39
3.1.4. Uluslararası İşletmecilik Yaklaşımı	40
3.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	41
3.2.1. İhracat.....	41
3.2.2. Lisanslama.....	42
3.2.3. Uluslararası Acenteler ve Uluslararası Distribütörler	42
3.2.4. Stratejik İşbirlikleri	42
3.2.5. Yan Kuruluşlar ve Satın Almalar	43
3.2.6. Ortak Girişimler	43
3.3. KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Engelleri	43
3.3.1. Uluslararasılaşmanın önündeki iç engeller	44
3.3.2. Uluslararasılaşmanın önündeki Dış Engeller	44
BÖLÜM 4: TEORİK ÖNGÖRÜ VE UYGULAMA.....	46
4.1. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri.....	46
4.2. Uygulama	49
4.2.1. Örneklem ve Katılımcı istatistikleri	49
4.2.2. Ölçüm Araçları.....	50
4.2.3. Ölçüm Araçlarının Geçerliği ve Güvenirliliği	50
4.2.4. Hipotez Testi	54
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	59
6. KAYNAKÇA	61
EKLER.....	70
ÖZ GEÇMİŞ.....	72

KISALTMALAR

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yapısal ve bağlamsal çift yönlülük arasındaki farklar.....	25
Tablo 2. Dinamik Yeteneğin Açıklanması.....	28
Tablo 3. Dinamik Yeteneklerle İlgili Çalışmalar	29
Tablo 4. Klasik Uluslararasılaşma ve Küresel Doğan Farklılıkları	40
Tablo 5. Örneklemeye Ait İstatistik Veriler	50
Tablo 6. Keşifsel Faktör Analizi	51
Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Analizi	52
Tablo 8. Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri.....	53
Tablo 9. Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri	54
Tablo 10. Korelasyon Değerleri.....	54
Tablo 11. Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi	55
Tablo 12. Düzenleyici Hipotezlerin Test Edilmesi	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ortalama Üzeri Getiri için E/O Modeli	7
Şekil 2. Ortalama Üzeri Getiri için Kaynak Bazlı Model	8
Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci.....	10
Şekil 4. Porter'ın Jenerik Stratejileri	14
Şekil 5. Ölçek Ekonomisi.....	15
Şekil 6. Deneyim Eğrisi	16
Şekil 7. Dinamik Yetenekler Modeli Bileşenleri	30
Şekil 8. Ağ Modeli ve Uluslararasılaşma.....	39
Şekil 9. Araştırma Modeli	49
Şekil 10. Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi	56
Şekil 11. Stratejik Yönetimin Uygulanmadığı Grup.....	58
Şekil 12. Stratejik Yönetimin Uygulandığı Grup.....	58

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tez zeti

Tezin Başlığı: Stratejik Yönetim, rgtsel ift Yönlülük ve Uluslararasılaşma İlişkisi: Kobilere zerine Bir Araştırma

Yazar: Kudret AKGÜN

Danışman: Doç. Dr. K. Ozan ÖZER

Kabul Tarihi: 12.03.2020

Sayfa Sayısı: IX+63 (72)

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

KOBİ'ler değişen pazar ve müşteri beklentilerini anlama adına pek çok avantaja sahip işletmelerdir. Esnek hareket edebilmeleri sebebiyle yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda rekabet avantajı elde edebilme potansiyelleri yüksektir. Ancak bu potansiyeli gerçekleştirebilmek için hem var olanı geliştirme hem yenilikler keşfetme yeteneklerini dengelemeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı dinamik yetenekler teorisi bağlamında KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülük (keşfedicilik ve geliştiricilik) ve uluslararasılaşma düzeyi ilişkisini ve bu ilişkide stratejik yönetimin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu amaçla 456 KOBİ düzeyinde firmanın katıldığı bir alan araştırmasını yapılmıştır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli yöntemi ile test edilmiştir. Bulgulara göre örgütsel çift yönlülüğün geliştirici boyutunun firmanın uluslararasılaşma düzeyini olumlu yönde etkilediği ancak keşfedici boyutun uluslararasılaşma üzerine bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Ek olarak keşfedici boyut ile uluslararasılaşma düzeyi arasında stratejik yönetim uygulanmasının düzenleyici rolü olduğu, geliştirici boyut ile uluslararasılaşma arasında stratejik yönetimin bu şekilde bir düzenleyici etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre geliştirici faaliyetleri zaten uygulayan firmaların keşfedici faaliyetleri de hayata geçirerek çift yönlü firmalar olabilmeleri için stratejik yönetim sürecini aktif olarak uygulamasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, rgtsel ift Yönlülük, Uluslararasılaşma

Niğantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of PhD Thesis

Title of the Thesis: The Relationship of Strategic Management, Ambidexterity and Internationalism: A Research on SMEs.	
Author: Kudret AKGUN	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. K. Ozan ÖZER
Date : 12.03.2020	Nu. of pages: IX+63 (72)
Department: Business Administration	Subfield: Business Administration
SMEs have many advantages in understanding the changes in the market and customer expectations. Thanks to their flexibility in production and decision making, their potential to gain competitive advantage in domestic and international markets is high. However, in order to realize this potential, SMEs need to balance their ability to develop the existing and innovate the new. The aim of this study is to examine the relationship between organizational ambidexterity (exploration and exploitation) and internationalization level in SMEs in the context of dynamic capabilities theory and the regulatory role of strategic management in this relationship. For this purpose, data gathered from 456 SMEs in a field study. The hypotheses were tested through structural equation model. Results show that the exploitation dimension of organizational ambidexterity positively affects the internationalization level of the firm, however the exploration has no effect on internationalization. Moreover, the implementation of strategic management has a regulatory role between exploration and internationalization level. On the other hand, strategic management does not have such regulatory effect between the exploitation dimension and internationalization. According to the results of the research, the SMEs that already implement exploitation activities would become ambidextrous and launch the exploratory activities only if they actively implement strategic management	
Keywords: The Relationship of Strategic Management, Ambidexterity and Internationalism	

GİRİŞ

Stratejik yönetim açısından bakıldığında örgütlerin/firmaların hayatta kalmak sürecinde karşılaştıkları en önemli sorunların başında yoğun rekabet ortamı gelmektedir. Rekabet ortamı firmaları değişim sürecine uyum sağlamak zorunda bıraktığı için hayatta kalmasını sağlayacak bir unsur olarak da görülebilmektedir. Ancak özellikle kaynak sıkıntısı ile yoğun olarak karşı karşıya olan Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelerde (KOBİ) bu sıkı rekabet ortamı ve kurum içi sorunlar uzun dönemde hayatta kalma açısından zorlayıcı unsurlar olarak kendini göstermektedir.

Uzun dönemde hayatta kalabilmek için firmaların günlük ve aylık hedeflerini gerçekleştirmeleri gerektiği gibi, yıllık ve daha uzun vadelerde ortaya koydukları hedefleri de gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca sürekli iyileştirme prensibi ile uzmanı oldukları, en iyi yaptıkları işleri geliştirerek pazarda daha iyi bir konuma gelmeleri gerektiği gibi yenilikçi ve fark yaratacak ürün ve hizmetler ile sıçararak büyümeleri gerekmektedir. Özellikle uluslararasılaşma süreçlerinde var olanı geliştirirken yeniliklerle iş geliştirme ve zenginleştirme faaliyetlerinde bulunmak hedef pazarda kalıcı olmanın anahtarı haline gelmiştir.

Ortalama üzeri getiri ve rekabet avantajı elde etme stratejik yönetimin nihai hedeflerini teşkil etmektedir (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2016; Wheelen, Hunger, Hoffman, and Bamford, 2018). Bu hedefleri gerçekleştirmek adına geliştirilen teorilerin başında Dinamik Yetenekler Teorisi (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) gelmektedir. "Firmanın hızla değişen ortamları ele almak için dahili ve harici yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği" olarak tanımlanan dinamik yetenekler, değişen çevredeki fırsatları, eğilimleri ve tehditleri algılama ve tanımlama, belirlenen fırsatları yakalama ve olası seçilmiş eylemleri yürütmek için kaynakları harekete geçirme, entegrasyon veya iyileştirmeler yoluyla kaynakları yeniden yapılandırarak, organizasyonu değişen çevreye göre dönüştürmek ve temel yetkinliklerin sürekli yenilenmesini sağlamak gibi örgütsel süreçleri temin etme potansiyeline sahiptir.

Çalışmanın Amacı

Bir dinamik yetenek olarak örgütsel çift yönlülük yalnızca var olanı geliştirme ya da yeni keşifler peşinde koşmaktan ziyade, kaynaklar ölçüsünde firmaların hem geliştirme hem

keşfetme faaliyetleri gerçekleştirmesi ve bu iki faaliyet dizisi arasında bir denge kurması anlamına gelmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Ayrıca örgütsel çift yönlülük yukarıda KOBİ'ler bağlamında ele alınan hayatta kalma ve büyüme ile ilgili sorunlar için önemli çözüm önerileri sunan bir kavramdır. Uluslararasılaşma ile büyümek isteyen firmalar için geliştirme ve keşfetme faaliyetleri arasında denge kurabilme temelinde örgütsel çift yönlülük önemli bir potansiyel barındırmaktadır. Uluslararası literatürde bu durumunu destekleyen bulgular olmakla birlikte yerel literatürde KOBİ'lerin uluslararasılaşması ile örgütsel çift yönlülük üzerinde yapılan çalışmalar sınırlıdır.

Ayrıca uluslararası literatür incelendiğinde örgütsel çift yönlülük ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki muhtemel ilişkide o firmada stratejik yönetim süreçlerinin uygulanmasının nasıl bir rol oynadığı da araştırılmamıştır. Literatür ve firmalar incelendiğinde her firmanın geliştirme ve keşfetme faaliyetlerini uluslararasılaşma sürecinde kullanırken aynı sonuçlarla karşılaşmadığı görülmektedir. Bu süreçte başarılı olan firmalarla başarısız olan firmaları birbirinden ayıran önemli etkenlerden birinin stratejik yönetim süreçlerinin o firmada uygulanıp uygulanmadığı olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda teorik arka planı kısaca belirtildiği üzere bu çalışmanın iki amacı bulunmaktadır;

- Dinamik yetenekler teorisi bağlamında KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülüğün (keşfedicilik ve geliştiricilik) firmaların uluslararasılaşma düzeyine etkisi olup olmadığını araştırmak,
- Yine ilgili bağlamda KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülük ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki ilişkide o firmada stratejik yönetim süreci uygulanmasının düzenleyici bir rolü olup olmasındığını araştırmak.

Çalışmanın Önemi

Yapılan kapsamlı uluslararası literatür örgütsel çift yönlülük ile uluslararasılaşma düzeyi arasındaki muhtemel ilişkide o firmada stratejik yönetim süreçlerinin uygulanmasının nasıl bir rol oynadığı araştırılmamıştır. Ancak stratejik yönetim uygulamaları uzun dönemde geliştirme ve keşfetme faaliyetlerini dengeli olarak ve sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesi için önemli görülmektedir. Bu çalışma örgütsel çift yönlülük ile

uluslararasılaşma düzeyi arasındaki stratejik yönetim uygulanmasının nasıl bir rol oynadığını araştıran ilk çalışma olma özelliğindedir.

Ayrıca yerel literatür açısından bakıldığında örgütsel çift yönlülüğün KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına nasıl katkısı olacağına dair bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Ülkemize KOBİ'lerin önemini dikkate aldığımızda bu çalışmanın yerel literatür açısından önemi de ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırma yöntemleri açısından bu çalışmada kesitsel tarama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda bir alan araştırması yapılmış, veri toplama sürecinin ardından ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirliklerini incelemek için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. İlgili analizler kapsamında SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır.

Birinci bölümde stratejik yönetim süreci, ikinci bölümde örgütsel çift yönlülük kavramı anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise KOBİ'lerin uluslararasılaşma süreci ve ilgili uluslararasılaşma modelleri aktarılmıştır. Dördüncü bölümde ilgili literatür bağlamında teorik alt yapı ve hipotezler verildikten sonra uygulama ve veri analizi ile birlikte hipotez testleri ele alınmıştır. Tartışma ve Sonuç bölümü ile çalışma neticelendirilmiştir.

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM

1.1. İşletmeler Bağlamında Strateji

Strateji, temel yetkinliklerden faydalanmak ve rekabet avantajı kazanmak amacıyla oluşturulmuş bir taahhütler ve eylemler dizisidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2016). (Dess, McNamara ve Eisner, (2015) ise strateji, firmayı başarıya ulaştıracak fikir, karar ve eylemlerdir. Bir organizasyonun stratejisi, belirlenmiş misyonuyla birlikte işletmenin hedeflerine nasıl ulaşacağını açıklayan temel bir yaklaşım oluşturur (Wheelen, Hunger, Hoffman ve Bamford, 2018). Stratejiler, uzun vadeli hedeflere ulaşmanın yoludur. İş stratejileri arasında coğrafi genişleme, çeşitlendirme, satın alma, ürün geliştirme, pazara giriş, tasarruf, elden çıkarma, tasfiye ve ortak girişimler yer alabilir (David ve David, 2015).

Yukarıda verilen farklı tanımlardan da anlaşıldığı üzere strateji işletmeyi önemli derecede etkileyen uzun vadeli ve farklı açılardan bakmayı gerektiren bir olgudur (White, 2004) bir stratejinin başarılı olabilmesi için aşağıda yer alan bakış açılarına sahip olması gerektiğini belirtmiştir;

- Strateji geleceğe bakmayı içerir, sadece şimdiye odaklanmak veya geçmişte olanları tahmin etmek değildir. Hem gelecekte olmak istenen yeri belirleyen niyeti hem de bu niyetin gerçekleşmesine yönelik yolları içerir.
- Strateji, esneklik ve kararlılık arasında bir denge kurmaya çalışır.
- Strateji, cevapları bulmak kadar ilgili soruları sormayı da vurgular. Bu, mevcut operasyonların yol açtığı sorunların çözümü kadar ciddiyetle ele alınması gereken başkaca soruların bulunması anlamına gelir. Diğer çalışanlar mutlu bir şekilde bir sorunun varlığından veya böyle bir sorunun sorulabileceğinden habersiz olabilir. Bu şekilde, stratejist bilinen bölgeden bilinmeyen bölgeye geçer.
- Strateji karmaşıktır ve oldukça karmaşık neden ve sonuç sistemleriyle ilgilenir.
- Stratejinin kendisi bütünseldir. Tüm fonksiyonel faaliyetleri - pazarlama, finans, insan kaynakları yönetimi, bilgi sistemleri- entegre eder ve onlara tutarlılık sağlar.

- Strateji belirli tarihsel deneyimlere dayanır - her zaman yola bağlıdır ve bir kuruluşun mevcut durumuna ulaşma deneyimini yansıtır.
- Strateji etkileşimlidir. Bir stratejinin kalitesi, diğer oyuncuların - rakiplerin, hükümetlerin ve işbirlikçilerin - stratejilerini dikkate alma derecesi ile anlaşılır.

1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Yönetim örgüt literatürü açısından ele alındığında stratejik yönetim “rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için bir kuruluşun üstlendiği analizler, kararlar ve eylemler bütünü” olarak tanımlanabilir (Dess ve diğerleri, 2015). Bu noktada rekabet avantajı kavramını da açıklamak gerekmektedir. (Dess ve diğerleri, 2015) rekabet avanytajını “bir firmanın bulunduğu sektördeki rekabet unsurlarının üstesinden gelmesini sağlayan kaynakları ve yetenekleri” şeklinde ifade etmiştir. Bir firma, müşteriler için üstün değer yaratan, rakiplerin de kopyalayamadığı veya taklit etmeye çalışmak için çok maliyetli bulacağı bir strateji uyguladığında rekabet avantajı elde etmiş olmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2016).

(Lynch, 2015) daha dar kapsamda ele alarak stratejik yönetimi, organizasyonun amacının ve bu amaca ulaşmak için gerekli olan plan ve eylemlerin belirlenmesi olarak tanımlarken, (Wheelen ve diğerleri, 2018) stratejik yönetimi bir kuruluşun uzun vadeli performansını belirlemeye yardımcı olan yönetsel karar ve eylemler olarak daha geniş bir perspektifte tanımlamışlardır.

Stratejik yönetim anlayışı işletmelerde kısa vadeli rutin işlerin yönetiminden ziyade işletmenin “uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilir bir şekilde yürütmesine imkan verecek, işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde girdi elde ettirebilecek” işlerle ilgilidir. Modernist düşünce perspektifinden bakıldığında stratejik yönetimin, işletmenin uzun vadede faaliyetlerini sürdürülebilir şekilde idame ettirebilmesi, rekabet avantajı ve buna bağlı olarak ortalamanın üzerinde girdi sağlamak amacıyla, üretim bazlı kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması” şeklinde ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Ülgen ve Mirza (2010) stratejik yönetime ilişkin temel unsur ve özellikleri şu şekilde tanımlamaktadırlar;

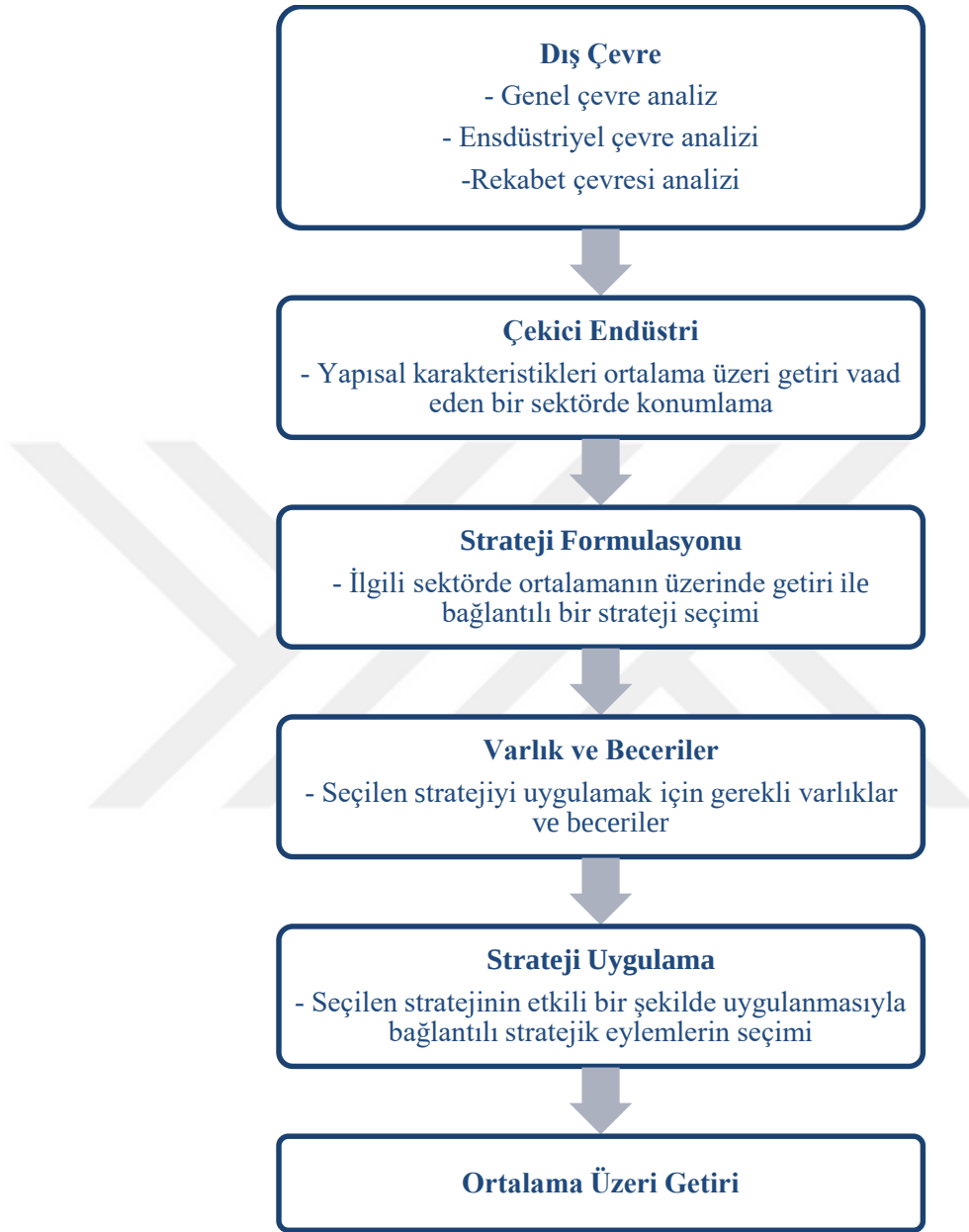
- Stratejik yönetim uzun vadeli faaliyet ve sonuç odaklı gerçekleştirilen bir yönetim anlayışı ve sürecidir.
- Uzun vadede “faaliyetleri sürdürebilmek adına” tehdit özelliği arz eden çevre faktörlerini inceleme yoluyla karşı önlemler geliştirmeye odaklanır
- Uzun vadede varlığını sürdürebilir kılmanın yalnızca rekabet avantajı sunacak iş ve faaliyetler yoluyla elde edileceği kanısıyla, “sürdürülebilir rekabet avantajı” ve buna bağlı olarak “ortalamanın üzerinde girdi” sağlayabilecek faaliyetlere ilişkin konuları incelemek suretiyle iş geliştirmeye yöneliktir.
- Bu noktada stratejik yönetim süreci, enformasyon elde etme, analizler, karar verme ve uygulama aşamalarını içeren bir süreçtir ve bu süreç “etkinlik ve verimliliği amaç edinmiştir.
- Hedef alınmış sonuçlara ulaşmak adına “yönetimin dört fonksiyonunu kullanmaktadır.

1.3. Stratejik Yönetimin Teorik Temelleri

Stratejik yönetimin teorik temellerine bakıldığında iki ana model üzerinden teorisyenlerin rekabet avantajı ve ortalama üzeri getiri elde etme sürecini inşa ettikleri görülmektedir. Bunlardan birincisi ağırlıklı olarak dış çevre ve endüstriyel faktörlere dayanan endüstriyel organizasyon modeli, ikincisi ise örgüt içi faktörlere, kaynak ve yeteneklere odaklanan kaynak bazlı modeldir (Lynch, 2015).

1960'lardan 1980'lere kadar dış çevrenin, firmaların başarılı olmak için seçtikleri stratejilerin birincil belirleyicisi olduğu düşünülüyordu. Ortalamanın üzerinde getiriye sahip sektörlere dayalı endüstriyel organizasyon (E/O) modeli, dış çevrenin bir firmanın stratejik eylemleri üzerindeki baskın etkisini açıklar. Model, bir şirketin rekabet etmeyi seçtiği sektörün veya endüstrinin, performans üzerinde yöneticilerin kuruluşlarında yaptıkları seçimlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtir. Firmanın performansının öncelikle ölçek ekonomileri, pazara giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırması, sektördeki firmaların yoğunlaşma derecesi ve pazar sürüşmeleri dahil olmak üzere bir dizi endüstri özelliği tarafından belirlendiğine düşülmektedir (Hitt ve diğerleri, 2016).

Şekil 1’de E/O modeline göre ortalama üzeri getirinin bileşenleri bir süreç olarak aktarılmıştır.

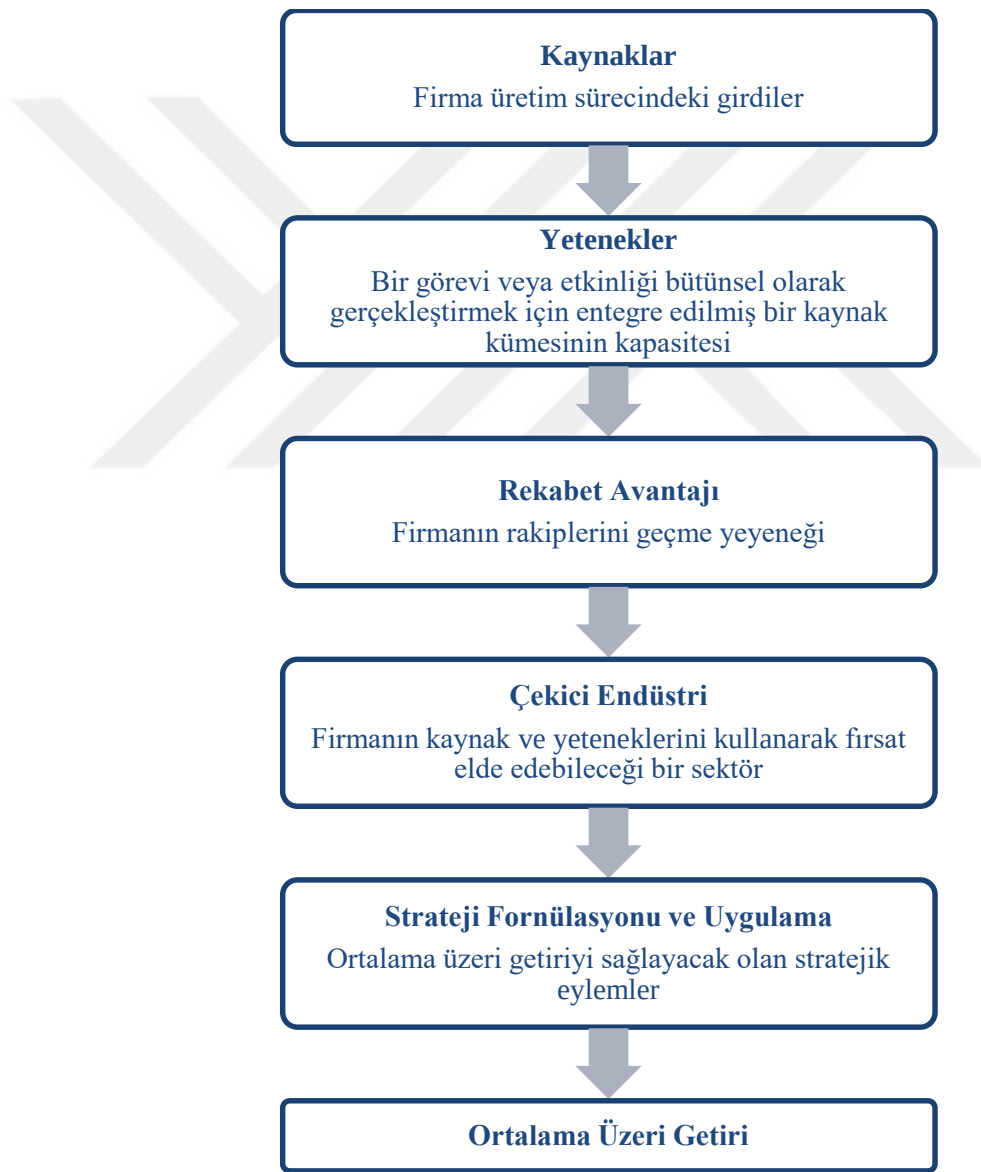


Şekil 1. Ortalama Üzeri Getiri için E/O Modeli
(Hitt ve diğerleri, 2016)

Kaynak temelli modele göre, firmaların zaman içindeki performanslarındaki farklılıklar, endüstrinin yapısal özelliklerinden ziyade, öncelikle firmanın benzersiz kaynakları ve yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Bu model aynı zamanda firmaların farklı kaynaklar elde ettiklerini ve kaynakları nasıl kullandığına bağlı olarak benzersiz yetenekler

geliştirdiklerini varsayar. Bir diğer varsayım da kaynak ve yetenekler firmalar arasında yüksek düzeyde değişebilirlik olmadığından dolayı; kaynaklar ve yeteneklerdeki farklılıkların rekabet avantajının temeli olduğudur. Zamanla yeteneklerin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi de daha zor hale gelir. Rekabet avantajının kaynağı olarak, bir yeteneğin kolayca taklit edilmemesi ile birlikte anlaşılması ve yönetilmesi çok karmaşık olmamalıdır (Hitt ve diğerleri, 2016).

Şekil 2’de kaynak bazlı modele göre ortalama üzeri getirinin bileşenleri bir süreç olarak aktarılmıştır.



Şekil 2. Ortalama Üzeri Getiri için Kaynak Bazlı Model
(Hitt ve diğerleri, 2016)

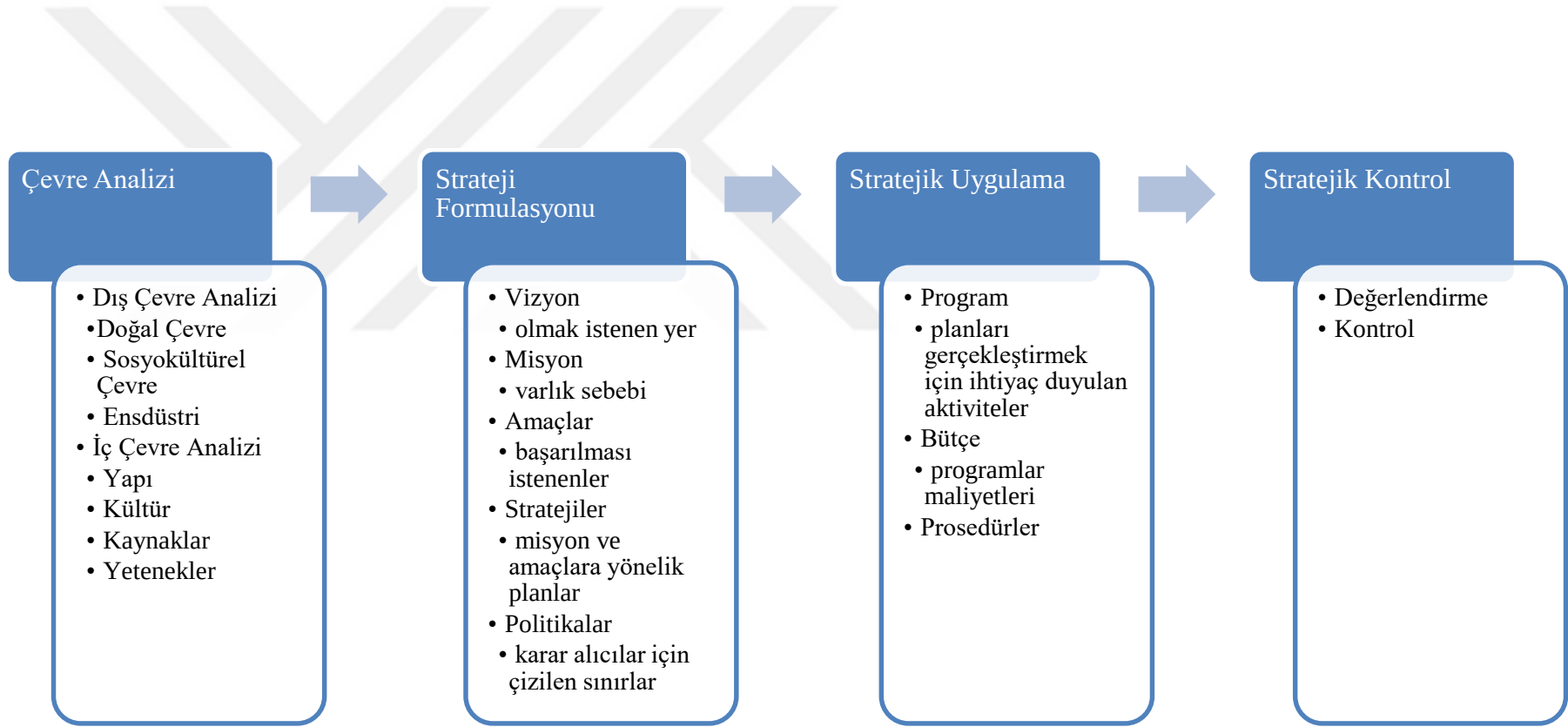
1.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, bir firmanın stratejik rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi için gereken taahhütler, kararlar ve eylemler dizisidir. Bir takım süreç, analiz, strateji ve performans değerlemelerini içerir (Şekil 3). Firmanın bu süreçteki ilk adımı, dış ortamını ve iç organizasyonunu analiz ederek kaynaklarını, yeteneklerini ve temel yetkinliklerini belirlemektir. Firma, dış ve iç analizlerden elde ettiği bilgilerle vizyon ve misyonunu geliştirir ve bir veya birden fazla strateji formüle eder. Stratejilerini uygulama aşamasında stratejik rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde getiri (performans) elde etmek amacıyla her stratejiyi yürürlüğe koymak için harekete geçer. Dikkatlice entegre edilmiş strateji oluşturma ve uygulama çabaları bağlamında gerçekleşen etkili stratejik eylemler, olumlu performansla sonuçlanır. Bu dinamik stratejik yönetim süreci, sürekli değişen pazarlar ve rekabetçi yapılar ile firmanın gelişen stratejik girdileri ilişki halinde olacağından dolayı döngüsel olarak sürdürülmelidir (Hitt ve diğerleri, 2016).

1.4.1. Çevre Analizi

Stratejide çevre, kuruluş dışındaki her şey ve herkesi -rakipler, müşteriler, tedarikçiler artı yerel ve ulusal hükümetler gibi diğer etkili kurumlar- temsil eder. Stratejistler, rekabet ortamının anlaşılmasının stratejik yönetimin gelişiminde temel bir unsur olduğu konusunda hemfikirdir (Lynch, 2015).

Stratejik çevre analizi iki temel süreçten oluşur; dış çevre analizi, iç çevre analizi (David ve David, 2015). Bir firma, dış çevre analizi yaparak, rekabet ortamındaki kritik tehditleri ve fırsatları belirler. Ayrıca, bu ortamda rekabetin nasıl gelişebileceğini ve bu gelişimin bir firmanın karşılaştığı tehdit ve fırsatlar için ne gibi etkileri olabileceğini inceler. Dış analiz bir firmanın karşılaştığı çevresel tehditlere ve fırsatlara odaklanırken, iç analiz firmanın organizasyonel güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine yardımcı olur. Ayrıca, bir firmanın, kaynaklarından ve yeteneklerinden hangilerinin rekabet avantajı sağladığını ve hangilerinin bu tür avantajların kaynağı olma ihtimalinin daha düşük olduğunu anlamasına yardımcı olur. Son olarak, iç çevre analizi, organizasyonun iyileştirme ve değişim gerektiren alanlarını belirlemek için firmalar tarafından kullanılabilir (Barney ve Hesterly, 2015).



Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci

(David ve David, 2015; Wheelen ve diğerleri, 2018)

1.4.2. Strateji Formülasyonu

Strateji formülasyonu, şirkete rekabet avantajı elde etme kriterlerini sağlayan inceleme, analiz ve karar verme sürecidir. İşletmenin rekabet avantajlarını tanımlamayı, şirketin büyüme yeteneğini etkileyen zayıf yönleri belirlemeyi, kurumsal misyonu oluşturmayı, ulaşılabilir hedefler belirlemeyi ve politika yönergelerini belirlemeyi içerir (Wheelen ve diğerleri, 2018). Strateji formülasyonu, rekabet avantajı yaratan ve sürdüren yatırımlar, taahhütler ve operasyonlar ile ilgili olarak firmalar tarafından alınan kararlar olarak da ifade edilebilir (Dess ve diğerleri, 2015). Daha detaylı belirtmek gerekirse firmanın misyon, vizyon, amaçlar, stratejiler ve politikalarını oluşturduğu stratejik yönetim aşamasıdır (David ve David, 2015; Wheelen ve diğerleri, 2018). Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır;

- Vizyon, firmanın ne olmak istediğinin ve geniş anlamda nihayetinde neye ulaşmak istediğinin bir resmidir. Bir vizyon ifadesi, bir organizasyonun ideal tanımını ifade eder ve amaçlanan geleceğini şekillendirir. Başka bir deyişle, bir vizyon ifadesi firmanın önümüzdeki yıllarda nerede olmak istediğine işaret eder (Hitt ve diğerleri, 2016).
- Bir kuruluşun misyonu, kuruluşun varlık amacı veya nedenidir. Şirketin topluma ne sağladığını duyurduğu bir kanaldır. İyi tasarlanmış bir misyon ifadesi, bir şirketi kendi türündeki diğer firmalardan ayıran temel, benzersiz amacı tanımlar. Misyon ifadesi, firmanın ne iş yaptığı ve çalışanlarına nasıl davrandığı ile ilgili değerlerini ve felsefesini de içerebilir. İyi hazırlanmış bir misyon ifadesi, şirketin şu anda ne olduğunu ve ne olmak istediğini, yani yönetimin firmanın geleceğine ilişkin stratejik bakış açısını tanımlar. (Wheelen ve diğerleri, 2018).
- Amaç ve hedefler, misyon beyanında yer alan genel ifadeler alır ve bunları daha özel taahhütlere dönüştürür. Genellikle bu süreç neyin yapılacağını ve hedeflerin ne zaman tamamlanacağını kapsayacaktır. Hedefler, ölçülü bir hedefi içerebilir - örneğin, pazar payında belirli bir artış veya ürün kalitesinin bazı ölçülerinde bir iyileştirme. Ancak iş hedeflerinin nicel olarak ifade edilmesi gerekmez - örneğin, firmanın kıdemli çalışanları için iş tatmini ile ilgili temelde bireysel ve ölçülmeyen hedefleri olabilir (Lynch, 2015).

- Politikalar, belirtilen hedeflere ulaşma çabalarını desteklemek için oluşturulmuş kılavuzları, kuralları ve prosedürleri içerir. Politikalar, karar verme süreçleri ve tekrar eden durumları ele alma kılavuzlarıdır. Politikalar çoğunlukla yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, Ar-Ge ve YBS faaliyetleri açısından belirtilir. Politikalar kurumsal düzeyde oluşturulabilir ve tüm bir kuruluşa uygulanabilir veya işlevsel düzeyde oluşturulabilir ve belirli operasyonel faaliyetler veya departmanlar için geçerli de olabilir (David ve David, 2015).

Strateji formülasyonu çeşitli düzeylerde geliştirilir. İlk olarak, işletme düzeyinde strateji, belirli bir işte rekabet avantajı elde etmek için nasıl rekabet edileceği konusunu ele alır. İkinci olarak, kurumsal düzeydeki strateji iki konuya odaklanır: (a) hangi işletmelerin rekabet edeceği ve (b) işletmelerin sinerji elde etmek için nasıl yönetilebileceği; yani, bağımsız işletmeler olarak faaliyet göstermekten çok birlikte çalışarak daha fazla değer yaratırlar. Üçüncüsü, bir firma ulusal sınırlarının ötesine geçerken uluslararası stratejiler geliştirmelidir. Dördüncüsü, yöneticiler etkili girişimcilik girişimlerini formüle etmelidir (Dess ve diğerleri, 2015).

Genel olarak stratejik formülasyon bir organizasyonun üç farklı seviyesinde gerçekleşir (Barney ve Hesterly, 2015; Sutherland ve Canwell, 2004):

- Kurumsal düzey - strateji formülasyonunun kurumsal amaçlara ulaşmak için dayandığı hedefler ve stratejileri ifade eder. İşletmenin bir çok pazarda aynı anda rekabet avantajı elde etmek için uyguladığı stratejilerdir.
- İşletme düzeyi - genellikle rekabetçi strateji formülasyonu olarak bilinir ve organizasyonun dahil olduğu alanlarla ilgili olarak strateji formülasyonu ile ilgilenir. İşletmenin bir endüstride rekabet avantajı elde etmek için uyguladığı stratejilerdir.
- İşlevsel düzey - kurumsal düzeyde veya iş düzeyinde stratejinin mevcut işlevsel faaliyetlerin yönetilmesi yoluyla başarılabildiğini sağlamakla doğrudan ilgili olan strateji formülasyonudur.

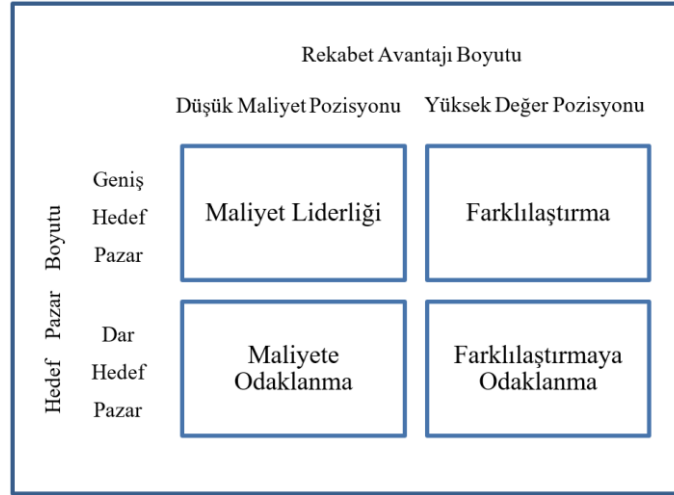
1.4.3. Stratejik Uygulama ve Kontrol

Strateji uygulaması, stratejilerin ve politikaların programların, bütçelerin ve prosedürlerin geliştirilmesi yoluyla eyleme geçirildiği bir süreçtir. Bu süreç, tüm organizasyonun genel kültürü, yapısı ve / veya yönetim sistemindeki değişiklikleri içerebilir. Kurumsal çapta değişikliklere ihtiyaç duyulduğu durumlar dışında, stratejinin uygulanması genellikle üst yönetim tarafından gözden geçirilerek orta ve alt düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Bazen operasyonel planlama olarak anılan strateji uygulaması, kaynak tahsisinde genellikle günlük kararları içerir (Wheelen ve diğerleri, 2018).

Stratejik kontrol, firmanın dış ortamdaki koşullar ve şirketin rekabet avantajları için uygun stratejilerin kullanılıp kullanılmadığını doğrulamayı amaçlayan süreç ve kriterlerdir. Bu nedenle, stratejik kontrol, firmanın yapması gerekenler (dış ortamdaki fırsatların önerdiği şekilde) ile yapabilecekleri (kaynakları, yetenekleri ve temel yetkinlikleri) arasındaki uyumu incelemeye ilgilidir. Etkili stratejik kontrol özellikle önemli stratejik değişikliğe ihtiyaç duyulduğunda, firmanın başarılı olmak için ne gerektiğini anlamasına yardımcı olur. Stratejik kontrol, firmanın performansını değerlendirmek için onları kullanmaktan sorumlu yöneticiler ile firmanın stratejilerini uygulamaktan birincil sorumlu olanlar (orta ve birinci seviye yöneticiler gibi) arasında zengin iletişim gerektirir. Yöneticiler arasında sık sık bu tür alışverişler hem resmi hem de gayri resmi olabilmektedir (Hitt ve diğerleri, 2016).

1.5. Jenerik Stratejiler

Jenerik stratejiler, hedef pazarın genişliğine (tüm endüstri - dar pazar segmenti) ve rekabet avantajı türüne (düşük maliyet - benzersizlik) dayalı temel işletme seviyesi stratejileridir (Dess ve diğerleri, 2015). Michael Porter (1996) tarafından önerilen formu ile “Maliyet Liderliği”, “Farklılaştırma” ve “Odaklanma” stratejileri jenerik stratejiler modelini oluşturmaktadır (Şekil 4).



Şekil 4. Porter'ın Jenerik Stratejileri

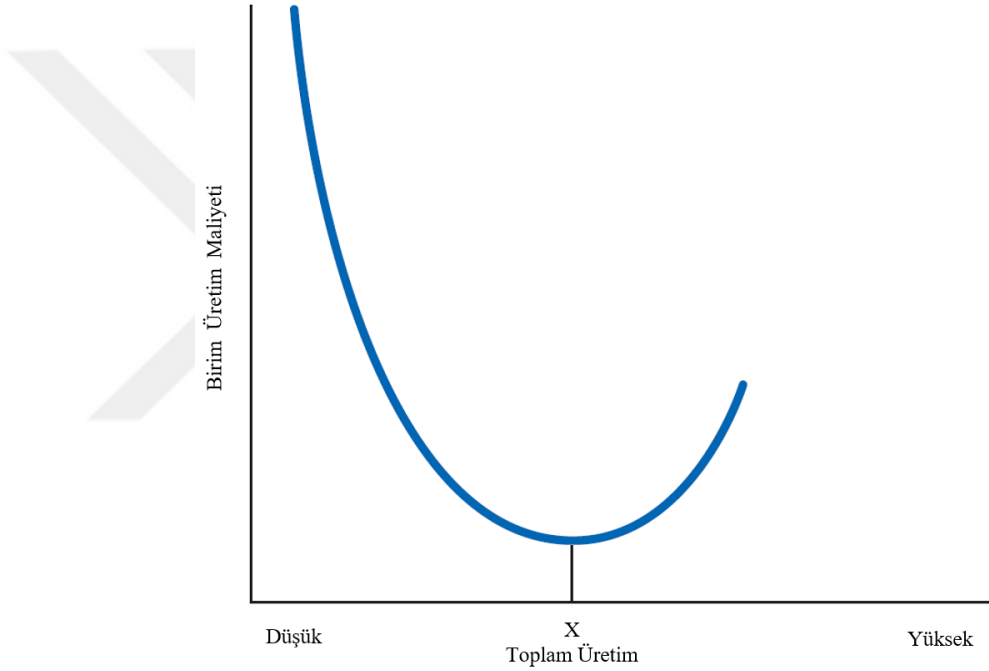
Porter (1980); (Dess ve diğerleri, 2015)

1.5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, geniş kitle pazarını hedefleyen, verim odaklılığı, ölçek ekonomisini, deneyimden kaynaklanan maliyet düşürme çabalarını, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve maliyetin en aza indirilmesini gerektiren, düşük maliyete odaklanan bir rekabet stratejisidir. Düşük maliyetleri nedeniyle, maliyet lideri, ürünleri için rakiplerinden daha düşük bir fiyat talep edebilir ve yine de tatmin edici bir kar elde edebilir. Sektördeki en düşük maliyete sahip olmasa da, rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahiptir. Bu stratejiyi başarıyla uygulayan bazı şirketler Wal-Mart (indirimli perakendecilik), Taco Bell (fast-food restoranları), HP (bilgisayarlar), Enterprise (kiralık arabalar), Aldi (marketler), Southwest Airlines ve Timex'tir (saatler). Daha düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, bir şirket veya iş birimine rakiplerine karşı bir savunma sağlar. Düşük maliyetleri, yoğun rekabet dönemlerinde kar elde etmeye devam etmesine izin verir. Yüksek pazar payı, tedarikçilerine göre yüksek pazarlık gücüne sahip olacağı anlamına gelir. Düşük fiyatı aynı zamanda giriş için bir engel görevi de görür çünkü çok az sayıda yeni giren, liderin maliyet avantajını karşılayabilecektir. Sonuç olarak, maliyet liderlerinin ortalamanın üzerinde yatırım getirisi elde etmesi yüksek olasılıkla mümkündür (Wheelen ve diğerleri, 2018).

Maliyet liderliği için ölçek ekonomisi ve öğrenme eğrisi iki önemli kaldıraçtır. Bir firmanın maliyetleri, üretim hacminin bir fonksiyonu olarak düştüğünde, bir sektörde ölçek ekonomileri mevcut demektir. Şekil 5'de gösterildiği gibi, firma büyüklüğündeki

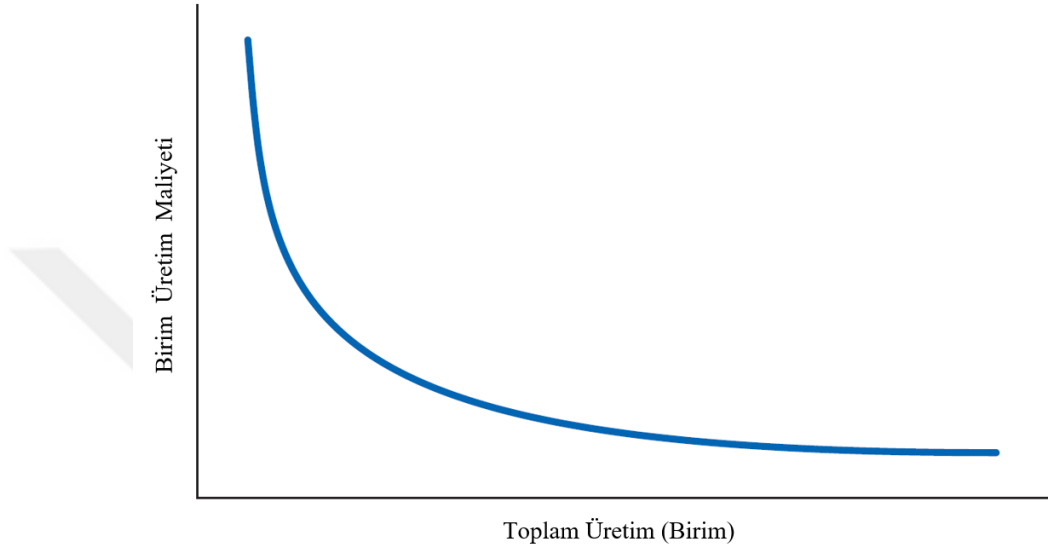
artış (üretim hacmi cinsinden) daha düşük maliyetlerle (üretim birimi başına ortalama maliye) ilişkilendirildiğinde ölçek ekonomilerinin var olduğu söylenir. Bir firmadaki üretim hacmi arttıkça, optimum üretim hacmine (X noktası) ulaşıncaya kadar birim başına ortalama maliyet azalır ve bundan sonra, ölçek ekonomileri nedeniyle üretim birimi başına ortalama maliyet yükselmeye başlar. Üretim hacmi ve üretim birimi başına ortalama maliyetler arasındaki ilişki devam ediyorsa ve bir sektördeki bir firma en büyük üretim hacmine sahipse (ancak optimal seviye olan X'den büyük değilse), o zaman o firma bu sektörde bir maliyet avantajı elde etme potansiyeline sahiptir (Barney ve Hesterly, 2015).



Şekil 5. Ölçek Ekonomisi

Maliyet liderliği stratejisi için bir diğer önemli kaldıraç da işletmenin üretim süreçlerinde deneyim kazandıkça maliyetleri düşürmeyi nasıl "öğrendiğini" ifade eden öğrenme/deneyim eğrisidir (Şekil 6). Tecrübe ile, çoğu endüstride çıktı arttıkça üretimin birim maliyetleri düşer. Boston Consulting Group tarafından 1968'de geliştirilen deneyim eğrisi, deneyimle gelen verimlilik kazanımlarına bakmanın bir yoludur. Bir dizi ürün için, kümülatif deneyim ikiye katlandıkça, bir birim ürün üretmek için gereken maliyetler ve çalışma saatleri yüzde 10 ila 30 oranında azalmaktadır. Bu etki birkaç nedeninden söz edilebilir. En yaygın faktörler arasında çalışanların yaptıkları işte daha iyi hale gelmesi,

ürün olgunlaştıkça ürün tasarımlarının basitleştirilmesi ve üretim süreçlerinin otomatikleştirilip kolaylaştırılması yer almaktadır. Bununla birlikte, deneyim eğrisi kazanımları, ancak firma maliyet düşürmenin kaynağını biliyorsa ve bu kazançları tescilli tutabiliyorsa, maliyet avantajının temeli olacaktır (Dess ve diğerleri, 2015).



Şekil 6. Deneyim Eğrisi

1.5.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, müşterilerin kendileri için önemli olan şekillerde farklı olarak algıladıkları mal veya hizmetleri (kabul edilebilir bir maliyetle) üretmek için alınan entegre bir eylemler dizisidir. Maliyet liderleri bir sektördeki tipik/genel müşteriye hizmet ederken, farklılaştırma stratejisi “firmanın ürünlerinin rakipler tarafından üretilen ve pazarlanan ürünlerden farklılık göstermesi nedeniyle yaratacağı değere önem veren müşterileri” hedefler. “Hem müşteriye hem de şirkete fayda sağlayan yeni bir ürün veya hizmet geliştirme yoluyla müşterinin problemini çözmenin yeni ve farklı bir yolunu hayata geçirmek” olarak tanımlanabilecek ürün inovasyonu, farklılaştırma stratejisinin başarılı bir şekilde kullanılması için kritik öneme sahiptir. Firmalar, müşterilerin ödediği fiyat üzerindeki yukarı yönlü baskıyı azaltmak için rekabetçi maliyetlerle farklılaştırılmış ürünler üretebilmelidir. Bir ürünün farklılaştırılmış özellikleri rekabetçi olmayan maliyetlerle üretildiğinde, ürünün fiyatı, firmanın hedef müşterilerinin ödemek istediklerini aşabilir. Firma, hedef müşterilerinin neye değer verdiğini, farklı ihtiyaçların karşılanmasına verdikleri göreceli önemi ve neye prim ödemeye istekli olduklarını tam

olarak anlarsa, farklılaştırma stratejisi ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yardımcı olmada etkili olabilir (Hitt ve diğerleri, 2016).

Farklılaşma stratejisi özellikle aşağıdaki koşullar altında etkili olabilir (David ve David, 2015):

- Ürün veya hizmeti farklılaştırmanın birçok yolu olduğunda ve müşteriler bu farklılıkları değerli olarak algıladığında,
- Müşterilerin ihtiyaçları ve kullanımları farklı olduğunda,
- Birkaç rakip firma benzer bir farklılaşma yaklaşımı izlediğinde,
- Teknolojik değişim hızlı ve tempolu olduğunda ve rekabet hızla gelişen ürün özellikleri etrafında döndüğünde.

1.5.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, bir sektör içinde dar bir rekabetçi kapsam seçimine dayanır. Bu stratejiyi izleyen bir firma, bir segment veya segment grubu seçer ve stratejisini onlara hizmet verecek şekilde uyarlar. Odaklanmanın özü, belirli bir pazar nişine odaklanmaktır (Dess ve diğerleri, 2015). Bir segmentin odaklanma stratejisine uygun olması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir(Sutherland ve Canwell, 2004):

- İşletmeye makul bir kâr sağlayacak kadar büyük potansiyele sahip olmalıdır.
- Segment, büyüme potansiyeli sunuyor görünmelidir.
- Büyük rakipler için kritik öneme sahip olmamalıdır.
- İşletmenin kendisi segmente hizmet vermek için yeterli kaynağa sahip olmalıdır.
- İşletme, o segmentteki tüketicilere hizmet etme konusunda üstün bir yetenek temelinde kendini savunabilmelidir.

Jenerik stratejiler açısından bakıldığında iki tür odaklanma stratejisinden söz edilebilir, maliyet odağı ve farklılaşma odağı. Maliyet odağı, belirli bir alıcı grubuna veya coğrafi pazara odaklanan ve diğerlerini hariç tutarak yalnızca bu nişe hizmet etmeye çalışan düşük maliyetli bir rekabet stratejisidir. Maliyet odağını kullanırken, şirket veya iş birimi hedef segmentinde bir maliyet avantajı arar. Maliyet odağı gibi farklılaşma odağı, belirli

bir alıcı grubuna, ürün grubu segmentine veya coğrafi pazara odaklanır. Farklılaşma odağını kullanırken, bir şirket veya iş birimi, hedeflenen bir pazar segmentinde farklılaşma arar. Bu strateji dar bir stratejik hedefin özel ihtiyaçlarına rakiplerinden daha etkili bir şekilde hizmet edebileceğine inanan firmalar tarafından tercih edilir (Wheelen ve diğerleri, 2018).



BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK

2.1. Çift Yönlülük Kavramı ve Yönetim/Örgüt Literatürdeki Gelişimi

Uluslararası literatürde “*Ambidexterity*” olarak geçen çift yönlülük kelime anlamı olarak iki eli eşit derecede iyi kullanabilme yeteneği anlamına gelmektedir. Yönetim/örgüt literatüründe ise örgütün iki farklı kavram ya da yetkinliği -farklılaştırma ve entegrasyon, keşfetme ve geliştirme, durağanlık ve dinamizm vb. - eş zamanlı olarak etkin bir şekilde kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gulati ve Puranam, 2009).

O'Reilly ve Tushman'a (2013) göre, örgütsel çift yönlülük ilk olarak Thomson'ın (1967) verimlilik ve esneklik arasındaki dengeye ilişkin 1967 tarihli makalesine dayanmaktadır. Birkinshaw ve Gupta (2013) ise çok yönlü örgüt teriminin ilk olarak Duncan (1976) tarafından, örgütlerin çelişkili ikilikleri ele almak için geliştirdikleri ikili yapıları tanımlamak için ortaya atıldığını öne sürmüşlerdir.

1991’de March (1991) firmaların uzun vadeli hayatta kalmalarını sağlamak için eş zamanlı olarak başarıları gereken keşfetme ve geliştirme ikiliği üzerine bir makale yazmıştır. Bu makale örgütsel çift yönlülük ile ilgili araştırmaları önemli ölçüde etkilemiştir. O'Reilly ve Tushman (1996), bu kavramı şirketlerin evrimsel ve devrimci değişim süreçlerini nasıl yönetebileceklerini tanımlamak için kullanmıştır.

Örgütsel çift yönlülük üzerine yapılan çeşitli yazın araştırmaları örgütlerde gerilim yaratan ikiliklerin farklı anlamları kapsayacak şekilde “çift yönlülük” terimi ile kullanıldığına dikkat çekmiştir. (O'Reilly & Tushman, 2013; Turner, Swart ve Maylor, 2013). Bu ikilikler arasında işbirliği ve uyarlanabilirlik (Gibson & Birkinshaw, 2004), geliştirici ve keşfedici öğrenme (Kang ve Snell, 2009), kasti ve kendiliğinden oluşan stratejiler (Bodwell ve Chermack, 2010), farklılaşma ve merkezileşme (Jansen, Simsek ve Cao, 2012) yer almaktadır.

Bu tarz farklı kullanımlara rağmen literatürdeki hakim görüşü temsil eden bazı araştırmacılar çift yönlülüğün orijinal anlamının bu kavramı gelişme ve keşfetme aktiviteleri üzerinden tanımlayan March (1991) tarafından netleştirildiğini ifade etmektedirler (Birkinshaw & Gupta, 2013; Nosella et al., 2012; O'Reilly & Tushman, 2013).

Bu doğrultuda March (1991) dualitenin bir boyutundaki geliştirme “*exploitation*” kavramını iyileştirme, üretim, verimlilik, uygulama ve seçim gibi faaliyetleri içerdiğini, diğer boyut olan geliştirmenin “*exploration*” ise risk alma, deneme, yenilik, esneklik ve çeşitlilik gibi faaliyetleri içerdiğini belirtir. Ayrıca March (1991) bir örgüt ya da firmanın uzun vadede hayatta kalması için keşif ve geliştirme uygulamalarını dengelemesinin gerekli olduğunu da öne sürmüştür.

Rekabetçi iş ortamında firmaların değişimi yönetebilme yetenekleri aynı zamanda onları sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır ve bu firmaların bir yeteneği olarak görülmektedir. Bunun için çift yönlü kavramı literatürde örgütsel bir kavram olarak değerlendirmenin dışında stratejik bir kavram olarak ele alınmaktadır. Firmaların belirlemiş oldukları kurumsal stratejilerin merkezinde halihazırda yürütülen çalışma faaliyetlerine ek olarak aynı zamanda farklı faaliyetlerin ne kadarına nasıl bir yatırım yapılacağı kararı yer almaktadır (Porter, 1991). Firmalar genellikle kendi faaliyet alanlarında ki müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirleyerek onlara göre kaynak geliştirmekle gelecekteki potansiyel teknolojik değişimlere ve müşterilere de kaynak ayırabilme noktasında zorlu bir seçim sürecine girmektedirler. Firmaların çift yönlülük yeteneği tam olarak bu noktada rekabette üstünlük sağlayacak bir etken olarak ortaya çıkar.

Çift yönlülük kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların birkaçı aşağıdaki gibidir.

- Çift yönlülük, firmada keşfetme ve var olanı etkin kullanmayı birleştiren bir stratejidir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:219).
- Çift yönlülük stratejisine uygun hareket eden firmalar mevcut düzenlemelere değişen teknolojik ve çevre şartlarına uyarlayarak adapte olabilen firmalardır (Tushman ve Anderson, 1986:447).
- Şimşek (2009)’a göre, çift yönlülüğe sahip firmalar, bilgiyi örgüt çevresine adapte ederek örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda rekabet avantajı elde ederler (Şimşek, 2009:599).

Sonuç itibarıyla ilgili alan yazın tarandığında çift yönlülüğün firmalara kısa ve uzun vadede avantajlar sağlayan çevresel ve teknolojik gelişmelere mevcut kaynaklarını adapte edebilecekleri ve karlılık dengesini sağlamaya yardımcı olacak stratejik bir yetenek olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Çift Yönlülüğün Boyutları

Çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi March (1991) örgütsel çift yönlülüğü birisi keşfedici diğeri geliştirici boyut olmak üzere iki temel stratejik boyut üzerinden açıklamaktadır

2.2.1. Geliştirici Boyut

Geliştirici boyut mevcut bilgilerin, kullanılan teknolojilerin, pazarlama yöntemlerinin ve yeteneklerin kullanılarak mevcut tecrübelerle devam etmesini ifade etmektedir. Bu strateji birbiriyle güçlü bağlara sahip sistemler, süreçler, mekanik yapılar ve bürokratik yapı içerisinde barındıran stabil yapıda pazarlarla alakalıdır (He ve Wong,2004). Üretimi artırmayı amaçlayan merkeziyetçi bir örgütsel yapıda özellikle de otoritenin üstten aşağıya yönelimli ve çoklu dağılım göstermeyen yapısı sonucu dinamikler oluşurken bu dinamikler de aynı zamanda geliştirici stratejinin kullanılması için uygun atmosferi yaratmaktadır (Benner ve Tushman, 2003). Uygun atmosferin oluşmasının ardından stratejilerin belirlenmesi aşamasında kaynaklara dayalı bir yaklaşımla, geliştirme stratejisindeki asıl amaç var olan teknolojiyi ve kaynakları kullanarak mevcut müşterilerin ihtiyacını karşılayıp memnuniyet düzeyini oluşturmaktır. Geliştirici stratejide üst yönetim hali hazırdaki yeteneklerin geliştirilmesi adına yapılması gereken rutin düzenlemeleri alt kademeye yayılabilecek şekilde uygulamaya çalışmaktadır. Bu nedenle geliştirici strateji ile ilgili sonuçlar kısa dönemi ifade ettiği için sabit bir performans beklenmesi olası bir durumdur (Lubatkin ve diğerleri, 2006; Damanpour, 1991).

Geliştirici yetenek türünü firmayla ilgili yeniden yapılanma, düzeltici ve iyileştirici stratejiler oluşturmaktadır. Genel itibarıyla firmanın uygulamış olduğu etkinlik, üretim ve seçim karşısında şekillenmesi firmanın geliştirici yeteneğine bağlıdır (March, 1991:78). Firmaların sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek ve gelişen çevre şartlarına adapte olabilmek için mevcut kaynaklarından yararlanarak, Ürün, hizmet ve teknolojiyle beraber mevcut yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Geliştirici yetenek yönetimi özünde firmaların mevcut beceri ve bilgilerinden yola çıkarak bu bilgileri içselleştirilmesi ve yeni bilgilerle birleştirilmesi yoluyla firmaların iyileştirmeler yapması anlamına gelmektedir. Geliştirici yeteneğin amacı mevcut teknolojilerin kullanılarak mevcut müşterileri mevcut çevre koşullarında daha iyi imkanlar sunabilmektir. Geliştirici

Yetenekler örgüt yapısında yeni bir sinerji yaratarak üretimi artırmaya yararken aynı zamanda otoritenin örgüt geneline yayılmasına yardımcı olacaktır. Geliştirici yeteneğin örgüt içerisinde yayılımı ise yönetsel olarak resmi bir etkileşimle gerçekleştirilebilir (Weick, 1995:528).

Geliştirici yeteneğin tek başına kullanılması filmi performans açısından tahmin edilebilir sonuçlar doğursa da rekabetçi bir konum elde etme açısından keşfedici yeteneğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Çift yönlü yeteneğe sahip olan firmalar keşfedici yetenek sayesinde mevcut kaynaklarını değerlendirirken aynı zamanda geliştirici yetenekleriyle beraber de bunları açığa çıkarma ve yenilenme fırsatı bulacaktır (Lubatkin ve diğerleri, 2006).

2.2.2. Keşfedici Boyut

Keşfetme boyutsa yeni düşünceler ve süreçler kullanılarak ürün, hizmet ve pazarlamaya yönelik stratejilerin ortaya çıkarılmasını, çeşitlerin artmasını, esnek yapı ve yenilikle beraber risk alma faktörünü içermektedir (He ve Wang, 2004). Firma yöneticilerinin yaşanabilecek herhangi bir karmaşa kaos ya da belirsizlikle başa çıkabilmeleri için keşfetme stratejilerini geliştirmeli ve örgüt içerisindeki yaratıcı fikirleri desteklemelidir. Keşfedici stratejinin özünde yenilikler yaparak işletmenin sürekliliğini ve büyüme kapasitesini garanti altına almak vardır (Raisch ve diğerleri, 2009; Stubner ve diğerleri, 2012).

Çift yönlülük yeteneği düşünüldüğünde geleceğe yönelik stratejilerle ilgili boyutunu keşfedici yeteneğin oluşturduğu görülmektedir. Genel itibari ile keşfedici yetenek firma için yeni süreç ve davranışların edinilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Lubatkin ve diğerleri, 2006). Keşfedici yetenek örtülü bilgilerin de açığa çıkarılmasını gerektirirken aynı zamanda bilgilerin dışsallaşmasını ve yeni teknolojik ürün ve bilgilerle harmanlanması sürecini oluşturduğu için firmalar açısından zorlu bir süreci temsil eder. Esas itibariyle keşfedici yeteneğe bakıldığında yeni teknolojiler üretip yeni pazar haritalarına ulaşarak çevresel değişimleri kolay karşılayabilmek ve bu değişimlere cevap verebilme esnekliğini firmalara sağladığı görülmektedir (Nonaka ve diğerleri, 1994).

Keşfedici yeteneklerin yönetimi firmaların amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirdikleri stratejiye bağlı kalarak yeni ürün ve pazarlar ile ilgili değişik beceriler

geliştirmesini gerektirirken aynı zamanda da firma içinde bir seçim sürecini tetiklemektedir. Bu nedenle keşfedici yeteneğin örgütsel olarak anlam kazanabilmesi için yöneticilerin değişik koşullara uyum sağlayabilme yeteneklerinin olması ve aynı zamanda bu yetenekleri ortaya çıkarabilmek için çaba göstermeleri gerekmektedir (Weick, 1995).

Keşfedici yetenek oldukça karmaşık bir nitelik taşımakla beraber geliştirme yeteneği ile birleştirilerek firmaların mevcut bilgi tabanını genişletmektedir. Firma açısından keşfedici yeteneğin neticeleri düşünüldüğünde çoğunlukla uzun vadeli bir yatırım gerektirdiği ve bunun başarısızlık riskini de beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu nedenle organik yapılar, çok yönlü sistemler, yüksek otonomi ve yeni pazarlarla ilgili gelişmeler yakından takip edilmelidir.

2.3. Keşfedici ve Geliştirici Boyut Arasındaki Denge

Yönetim/örgüt literatüründeki eski dönem araştırmalar aynı anda keşif ve geliştirme faaliyetlerini sürdürmenin imkansız olduğunu, bunlardan birine odaklanılması gerektiğini öne sürmekteydiler. (McGill, Slocum ve Lei, 1992). Ancak March'ın (1991) uzun vadeli başarı ve hayatta kalmak için iki kavram arasındaki ilişkinin anlaşılmasının gerekli olduğunu iddia etmesi ile birlikte alandaki diğer araştırmacılar bu iddiayı destekleyici çalışmalara imza atmışlardır (He & Wong, 2004; Lubatkin ve diğerleri, 2006 ; Tushman ve O'Reilly, 1996).

Yine de araştırmacılar, bir firmanın keşfedici ve geliştirici faaliyetleri arasında denge sağlamak için kıt kaynakların tahsisine bağlı kalması gerektiğinde iki boyuttan birini diğerine tercih etmek zorunda kaldıklarını dile getirmişlerdir (Andriopoulos ve Lewis, 2009; Mart, 1991). Raisch ve Birkinshaw (2008) keşfedici ve geliştirici faaliyetlerin “temelde farklı organizasyon yapıları, stratejileri ve bağlamları gerektirebileceğini” belirterek başka bir önemli yönü ortaya koymaktadır. Dahası, He ve Wong (2004) keşfedici boyutta "organik yapılar, gevşek bağlı sistemler, doğaçlama, özerklik, kaos ve gelişen pazarlar ve teknolojiler" gibi durumları vurgularken, geliştirici boyut için "mekanik yapılar, sıkı bağlı sistemler, rutinleştirme, kontrol ve bürokrasi ve istikrarlı pazarlar ve teknolojiler" gibi örgütsel yapı unsurlarının gerektiğini ifade etmiştir.

Keşfedici ve geliştirici faaliyetleri mümkün kılan koşullar arasındaki farklılıkların varlığına rağmen bu iki boyut arasında dengenin sağlanması araştırmacılar tarafından önerilmektedir (He & Wong, 2004; Lubatkin ve diğerleri, 2006 ; Tushman ve O'Reilly, 1996). Düşünüldüğünde bir firma yalnızca geliştiriciliğe bağlı kaldığında aslında performansında kısa vadeli bir artış yaşayabilir. Bununla birlikte, uzun vadeli bir perspektifte, firma pazardaki çevresel değişikliklere ayak uydurmakta zorlanabileceği için zararlı olabilir. Bunun aksine, yalnızca keşfedicilik faaliyetlerine ağırlık veren bir firma pazardaki değişikliklere iyi yanıt verebilir ancak yatırılan sermayenin getirisi ile mücadele eder (Raisch ve Birkinshaw, 2008; Turner, Swart ve Maylor, 2013).

Ayrıca, keşifsel faaliyetler belirsizlik, verimsizlik ve maliyetlere neden olurken, kuruluşlar kesinlik, verimlilik ve kısa vadeli faydalar getirdiği için geliştirici faaliyetlere daha fazla odaklanma eğilimindedirler (Hill ve Birkinshaw, 2014; O'Reilly ve Tushman, 2013). Gschwantner ve Hiebl'e (2016) göre sağlıklı bir keşfedici-geliştirici boyut dengesi çok önemlidir ve doğru yönetilirse uzun vadede başarı ve sürdürülebilirlik sağlama potansiyeli de barındırmaktadır. Kaynaklar kıt olduğunda, örgütlerin iki boyuttan birini tercih etmesi gerekeceğinden sağlıklı bir denge bulmak daha da önemli hale gelir (Cao, Gedajlovic ve Zhang, 2009).

Bu noktada keşfedici ve geliştirici boyutların dengelenmesine dayanan çift yönlü yapıları daha iyi anlayabilmek için ilerleyen kısımda ele alınacak olan sıralı, yapısal ve bağlamsal çift yönlülük modellerini anlamak önem arz etmektedir.

2.4. Sıralı, Yapısal ve Bağlamsal Çift Yönlülük

İlgili literatürün gelişmesine paralel olarak örgütsel çift yönlülük ile ilgili modeller de gelişme göstermiştir. Duncan'ın (1976) geliştirme ve keşfetmenin kıt kaynaklar nispetinde sıralı olarak gerçekleşmesi gerektiğini ifade ettiği *sıralı çift yönlülük* ile March (1991) ve Tushman ve O'Reilly'nin (1996) geliştirici ve keşfedici faaliyetlerin birlikte gerçekleşmesi gerektiği savundukları *eş zamanlı ya da yapısal çift yönlülük* modelleri geleneksel modelleri temsil etmektedir.

Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından geliştirilen *bağlamsal çift yönlülük* modeli geliştirici ve keşfedici faaliyetlerin organizasyon içinde bireysel düzeyde ve bağlamsal olarak gerçekleşebileceğini öne sürmüştür. Gibson ve Birkinshaw (2004) firmaların

alışanlarının zamanlarını geliştirici ve keşfedici işlevler arasında nasıl blşreceklerine karar vermelerine izin vererek, çok yönlü olabileceklerini ne sürmüştür. Gibson ve Birkinshaw'a (2004) göre bağlamsal çift yönlülük, "bireyleri faaliyetlerin uyumlaştırılması ve düzenlenmesi adına kesişen talepler arasında zamanlarını nasıl dağıtacakları konusunda kendi kararlarını almalarına imkan tanıyan ve teşvik eden bir dizi süreç veya sistem inşa ederek" elde edilir (s. 201).

Yapısal ve bağlamsal çift yönlülük arasındaki farklar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 1. Yapısal ve bağlamsal çift yönlülük arasındaki farklar

	Yapısal ift Yönlülük	Bağlamsal ift Yönlülük
Çok yönlü beceriye nasıl ulaşılır?	Düzen ve uyumlaştırma odaklı faaliyetler ayrı birimlerde veya ekiplerde gerçekleşir	çalışanlar zamanlarını düzen ve uyumlaştırma odaklı faaliyetler arasında paylaştırır
Düzen ve uyumlaştırma hakkında kararlar nerede alınır?	şt yönetimde	n cephede
şt yöneticilerin rolü nedir?	Yapıyı tanımlarlar; düzen ve uyumlaştırma arasında değiş tokuş yapmak	Bireylerin içinde hareket ettiği organizasyonel bağlamı geliştirirler
Rollerin doğası nedir?	Açıkça tanımlanmış	Nispeten esnek
Çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan beceriler nelerdir?	Daha çok uzmanlaşma	Daha çok genelleşme

Gibson ve Birkinshaw (2004)

2.5. Çift Yönlülük ve Dinamik Yetenekler Teorisi

Yönetim/örgüt literatürü açısından örgütsel yetenek kavramının teorik arka planı Penrose (1959) ve Selznick (1984) tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Selznick'e göre yetenekler, örgütü rakiplerinden ayıran ve sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlardan biridir (Selznick, 1984: 42). Örgütsel yetenekleri strateji temelli anlayışıyla farklılaştırmaya ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yarayan bir araç olarak gören ilk bilim insanlarıysa Hamel ve Prahalad (1990) olmuştur. Hamel ve Prahalad'a göre (1990) yetenekler paylaşıma dayalı bir iletişim neticesinde ortaya çıkan, her türlü bilgi, beceri ve deneyimin ustalıklarla işlenerek, kültürel kodlarla birleşimi vasıtasıyla işletmeye özgü bir kopyalanamaz rekabet gücüne dönüştürülmelidir (Javidan, 1998).

Örgütlerin sürekli değişen ve dinamik bir yapıya sahip olan çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için stratejik bir yeteneğe sahip olması gerekliliğini her geçen gün özellikle vurgulanan unsurlar arasına girmiştir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu nedenle örgütler yeni ürün geliştirebilmek, var olan ürünü piyasada tutabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için içsel yeteneklerinin farkına varmalıdır (He ve Wong, 2004). Stratejik yönetim kuramı rekabet avantajında sürdürülebilirliği sağlayabilmek için kolay bulunamayan, taklit edilemesi güç ve ikamesi zor olan yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Newbert'e (2007) göre işletmenin yalnızca eşi benzeri olmayan kaynaklara haiz olması yeterli değildir. Bu bağlamda, Dinamik Yetenek teorisi geliştirilmiştir (Ünsal, 2009).

Teece ve diğerlerinin (1997) "*Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim*" adıyla yayınlanan makalesinde dinamik yeteneklerin rekabet avantajı yakalamak isteyen örgütler için oldukça önemli bir unsur olduğundan bahsedilmektedir. Özellikle çalkantılı çevre koşullarında dinamik yetenekler geliştirmeleri iddiası daha sonra pek çok stratejik yönetim araştırmacı tarafından ele alınmış ve bu geçişe farklı anlamlar yüklenmesini sağlamıştır (Peteraf ve diğerleri, 2013). Dinamik yetenekler teorisinin başlangıcı Penrose'a ait olan 1959 çalışmasıdır ve 1991'de Barney tarafından yapılan çalışmaların katkılarıyla kaynaklara dayalı yaklaşım dinamik yetenekler teorisine zemin hazırlar. Kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olarak kabul edilen dinamik yetenekler teorisi, Teece ve Pisano (1994) ile Teece ve diğerlerinin (1997)'nin çalışmaları ile literatüre kazandırılmıştır. Kaynak tabanlı görüşte herhangi bir örgütün başarısı, sahip olduğu

kaynaklara ve bu kaynakların eşsizliğine bağlı kabul edilmektedir. Bu açıklama üzerinde yapılan araştırmalar kaynakların geçici bir rekabet unsuru yarattığı fark edildiğinde yerini öncül başka stratejiler aramaya itmiştir. Bu bağlamda firmanın dinamik yetenekleri fikrini ortaya atan Teece ve diğerleri (1997), stratejik yönetim anlayışına farklı bir yaklaşım getirmiştir (Şahin ve Kaplan, 2017:110). Dinamik kavramı, yetkinliklerin yenilenerek değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeyi ifade etmekten, Collis (1994:150)'e göre yeteneklerin devamlı olarak dinamik olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Teece ve diğerleri (1997: 515) dinamik yetenek kavramını "*değişken çevre dinamiklerinin ihtiyaçlarını karşılamak adına, organizasyonel yeteneklerin, kaynakların ve işlevsel becerilerin adaptasyonunun gerçekleştirilmesi, bütünsel bir anlayışla yeniden oluşturulmasında, stratejik yönetimin kilit rolüdür*" şeklinde ifade edilmiş olmakla birlikte dinamik yetenekler, araştırmacılar tarafından aşağıda belirtilen farklı tanımlamalarla da ifade edilmiştir;

- Teece ve Pisano (1994)'e göre dinamik yetenekler, örgütlerin yeni süreçler ve ürünler geliştirmesinde ve değişen piyasa koşullarına adapte olabilmesinde kullanacakları değerlerin toplamını ifade etmektedir.
- Winter (2003)' e göre, işletmelerin geliştirilebilmesinde, uyarlanabilmesinde ve sürdürülebilir olmasında kullanılan faaliyetler toplamıdır.
- Helfat ve Peteraf'a göre (2003)' göre dinamik yetenekler, işletmelerin değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmesi için oluşturulan yaşam döngüsüdür.
- Eisenhardt ve Martin'e (2000) göre, dinamik yetenekler kabiliyet olarak görülmemektedir. Değişim yaratmak için gereken süreçler dinamik yetenekler olarak ifade edilir.
- Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri tanımlarken müşteri ve rekabet unsurlarının üzerinde durarak, geliştirilmiş etkinliklerin devamında gerçekleşen sbit ve öğrenilmiş bir model olarak tanımlamaktadır.

Dinamik yeteneklerle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, dinamik yeteneklerin daha çok tekrar eden eylemleri içeren ve belirli bir rotayı takip eden yetenekler olduğu, sıradan bir olaya yönelik sorun çözme tekniği olmadığı üzerinde durulmuştur (Helfat ve diğerleri, 2007). Dinamik yetenekler belirli bir amaç doğrultusunda isteğe bağlı oluşturulduğu için içerisinde şans faktörü yer almamaktadır. Bu bağlamda dinamik yeteneklerin tek başına

değişim oluşturmadıkları da söylenmektedir (Helfat ve diğerleri, 2007; Zahra ve diğerleri, 2006).

Teece ve diğerlerinin (1997) çalışması ile Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından yapılan çalışmalar dinamik yeteneklerin temelini oluştururken, bu araştırmacılar arasında dinamik yeteneği açıklama noktasında bazı farklılıklar söz konusudur. Bunlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. Dinamik Yeteneğin Açıklanması

Konu	Teece ve diğerleri (1997)	Eisenhardt ve Martin (2000)
Dinamik Yetenekler Tanımı	Hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek için, firmanın, iç ve dış yeterlilikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kabiliyeti	Kabiliyetler değil, pazarda değişime cevap vermek, hatta değişim yaratmak için gereken yöneticilerin kaynak tabanını değiştirmesi, ürün yenilemesi gibi özel örgütsel ve stratejik süreçler
Dinamik Yeteneklerin Odağı	Daha çok yüksek teknolojik değişimin olduğu çevrelerle ilgili	Daha çok yüksek teknolojik değişimin olduğu çevrelerdeki kısıtlar ile ilgili
Dinamik Yeteneklerin Oluşumu	Detaylı analitik rutinlere dayanmakta	Analitik rutinlerin yerini pazar dinamizmine bağlı olarak denenmiş basit rutinler almakta
Dinamik Yeteneklerin Gelişimi	Dinamik yeteneklerin gelişimi açısından klasik görüş, eşsiz rotadan bahsederken	Yeni görüş, uygulama, kodlama, hata yapma ve adımlama biçiminde ortaya çıkan öğrenme sistemleri tarafından şekillenen eşsiz rotayı öne sürmektedir
Rekabet Avantajı	Değerli, eşsiz, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan dinamik yetenekler sayesinde belirli koşullar altında sürdürülebilir rekabet avantajı	İkamesi bulunan, değerli, kısmen nadir, karşılığı olan, aynı sonucu veren dinamik yetenekler sonucu her türlü koşul altında sadece sınırlı bir düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı
Dinamik Yeteneklerin Çıktıları	Çıktılar tahmin edilebilir	Çıktılar pazar dinamizmine bağlı olarak tahmin edilebilir ya da edilemeyebilir

Şahin ve Kaplan, 2017:111

Dinamik yeteneklerin öncü araştırmacıları incelendiğinde, dinamik yeteneğin öncüleri, süreçleri ve çıktıları açısından farklılaştığı görülmektedir. Tablo 3’de dinamik yetenekler alanında yapılmış çalışmalar sunulmuştur.

Tablo 3. Dinamik Yeteneklerle İlgili Çalışmalar

Dinamik Yetenekler Öncülleri	Griffith ve Harvey (2001) Kay (2007), Capron ve Mitchell (2009), Narayanan vd. (2009), Zhou ve Li (2010), Arafa ve Elmaraghy (2011), Parente vd. (2011), Leung (2012), Rodenbach ve Brettel (2012), Cabanelas vd. (2013),	Piening (2013), Ramirez vd. (2013), Ravishankar ve Pan (2013), Dixon vd. (2014), Lecler ve Kinghorn (2014), Darmani (2015), D.Driesch vd. (2015), Lee vd. (2015), Macpherson vd. (2015)
Dinamik Yeteneklerin Çıktıları	Rindova ve Kotha (2001), Borch ve Madsen (2007), Wu (2007), Chen ve Jaw (2009), Russo (2009), Chiou (2011), Drnevich ve Kriauciunas (2011), Ellonen vd. (2011), Kim vd. (2011), Pavlou ve Sawy (2011), Protogerou vd. (2011), Woldesenbet vd. (2011), Arend (2012), Huang vd. (2012), Li ve Liu (2012), Makkonen vd. (2012), Yusr vd. (2012), Jiao vd. (2013), Jones vd. (2013), Kindström vd. (2013), Schilke (2013), Wilden vd. (2013), Yung (2013),	Zhan ve Chen (2013), Chien ve Syue (2014), Ciutiene ve Thattakath (2014), Galvin vd. (2014), Feiler ve Teece (2014), Naldi vd. (2014), Oliver (2014), Olufemi vd. (2014), Schilke (2014), Vanpoucke vd. (2014), El Akremi vd. (2015), Karımı ve Walter (2015), Leonidou vd. (2015), Lin vd. (2015), Masteika ve Čepinskis (2015), Rice vd. (2015), Wilden ve Gudergan (2015), Wilhelm vd. (2015), Aminu ve Mahmood (2016), Lin vd. (2016), Pezeshkan vd. (2016), Takahashi vd. (2016)

Dinamik Yetenekler Süreçleri	Lawcon ve Samson (2001), Eggers (2006), Wu (2010), Gebauer (2011), Iris ve Vikas (2011), Salunke vd. (2011), Ali vd. (2012), Jantunen vd. (2012), Newey vd. (2012), Wu ve Hu (2012), Yung ve Lai (2012), Blome vd. (2013), Denford (2013), Eriksson vd. (2013), Arena vd. (2014), Chatteji ve Patro (2014), Daniel vd. (2014), D.Stefano vd. (2014),	Lin ve Ma (2014), Sicotte vd. (2014), Wu vd. (2014), Aminu ve Mahmood (2015), B. Molina vd. (2015), Bohl (2015), Bingham vd. (2015), Butler ve Soontiens (2015), Chang vd. (2015), Dentoni vd. (2015), Dohen vd. (2015), Janssen vd. (2015), Wang vd. (2015), Weerawardena vd. (2015), Eltantawy (2016), Finch vd. (2016), Hermano ve M. Cruz (2016)
-------------------------------------	---	--

Şahin ve Kaplan (2017:111)

Literatüre kazandırılan bu çalışmalar doğrultusunda Teece (2007) dinamik yetenekleri; “sezme, yakalama ve yeniden düzenleme” olmak üzere üç temel süreçte incelerken, Pavlou ve El Sawy (2011) daha sonra bu süreçleri dört süreçte incelemiştir. Aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 7. Dinamik Yetenekler Modeli Bileşenleri

Pavlou ve El Sawy (2011)

Bu modelde Pavlou ve El Sawy (2011);

Sezme, piyasadaki temel fırsatları ve tehditleri tanımak

Öğrenme, yeni ürünler geliştirebilmek ve değişen pazar fırsatlarından yararlanmak için çözüm üretebilecek yollar bulmak

Bütünleşme, bireysel bilgi ile örgütsel bilgiyi birleştirebilmek

Koordinasyon, örgütsel yeteneklerdeki görev, kaynak ve faaliyetleri düzenlemek anlamlarına gelmektedir

Bu bağlamda örgütsel çift yönlülük bir dinamik yetenek olarak sınıflandırılır, çünkü çift yönlülük yeteneği ademi merkeziyetçilik, farklılaştırma, örgütsel entegrasyon ve üst yönetim liderliğinin eşzamanlı olarak keşif ve geliştirme arayışının gerektirdiği karmaşık süreçleri yönetmeye dayalı karmaşık bir dizi rutini içerir (O'Reilly ve Tushman, 2011). March'ın (1991) çift yönlülük tanımı da incelendiğinde, bir örgütün "araştırma, çeşitlilik, risk alma, deneme, esneklik, keşif, yenilik" faaliyetlerini kapsayan keşfedicilik ve "iyileştirme, seçim, üretim, verimlilik, uygulama, yürütme" faaliyetlerini içeren geliştiricilik unsurlarını bir arada kullanabilme kabiliyeti olarak ifade edilen çift yönlülük bir dinamik yetenek olarak ele alınmaktadır.

2.6. Örgütsel Çift Yönlülüğe Etki Eden Davranışsal Etkenler

Çift yönlülük üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından geliştirilen “Davranışsal Entegrasyon Modeli” çift yönlülüğün davranışsal öncüllerini ele alma açısından dikkat çekmektedir. Bu model çerçevesinde örgütsel çift yönlülüğün davranışsal önceülleri Destek, Güven, Örgütsel Amaçlar ve Disiplin olarak gözükmektedir.

Destek: Örgütsel davranış alanı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında destek unsurunun çalışanların örgüte gönüllü bir şekilde kazanımının sağlanmasında ve çalışanın yeteneğinden faydalanılmasında aynı zamanda da çalışanların iş hayatında başarının gelmesinde etkili bir rol üstlendiği görülmektedir. Örgütsel destek günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelirken, çalışanların dikkate alınmaması, öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi, çalışanların kabul görmediklerini hissetmeleri ve

iş iletişiminden doğan psikolojik hislerin çalışma hayatına yansması örgütsel destek ile beraber aşılacak durumlar arasında gösterilmektedir (Çakır, 2001:154).

Destekleyici örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003:117);

- Çalışanların fikirlerini önemserken aynı zamanda eleştirilerine de dikkat eder ve bu eleştiriler doğrultusunda işletmede değişiklikler yapma konusunda gönüllüdür.
- Çalışanlarına iş güvenliği sağlar ve ark da aktif oldukları sürece işlerinin güvence altında olacağına dair çalışanlarında güven hissi uyandırır.
- Örgüt içerisindeki ilişkilerin pozitif yönde olmasına dikkat ederken aynı zamanda ast üst ilişkilerinde de motive edici ve destek sağlayıcı davranır.
- Örgüt içerisinde adaleti sağlayarak hak yenilmesinin önüne geçer.
- Çalışanların işletme içerisinde sosyal bir varlık olduğunu unutmazken aynı zamanda da çalışanlarının başarısını över, takdir eder ve yönetici pozisyonuna da destekleyici kişilerin geçmesini sağlar.

Örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yüksek örgütsel desteğin çalışanlarda motivasyonu artırdığı ve etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkardığı görülmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1997). Örgütsel destekten emin olan çalışanlar kendilerini güvende hissederken aynı zamanda arkasında örgütün varlığını hissederler böylece işlerine daha sıkı bağlanarak iş yerinden ayrılmayı düşünmezler (Eisenberger ve diğerleri, 1990).

Güven: Örgütsel yaşamın karmaşık yapısı ve bu yapının verimliliğinin yalnızca örgütler arasındaki davranışlarla değil, bununla birlikte örgüt içindeki ilişkilerin güvene dayalı olmasıyla da yakından ilişkili olarak açıklanmaktadır. Örgütsel güven olgusu insan ilişkilerinde önemli bir yer tutmakta olup örgütün beşerilik özelliği üzerinde temellenmektedir. Örgütsel güven konusunda yapılan tanımlar birebir uyum arz etmiyor olsa da araştırmacılar örgütsel güven kavramının arz ettiği pozitif etkiler hususunda fikir birliği içerisinde sonuçlar açıklamaktadır (Ayduğ, 2014).

Güven ve örgütsel güven kavramlarının tanımlanmasının ardından örgütsel güvenin ortaya koyduğu faydaların açıklanması da çalışma açısından önem arz etmektedir. Bu

kapsamda örgütsel güvenin faydaları literatürde şu şekilde açıklanmaktadır (Topaloğlu, 2010; İşçi, 2010);

- Güven örgüt içi maliyetleri düşürmektedir,
- Bilginin paylaşılması ve yaygın hale gelmesinde rol oynayarak örgüt içi çatışmaları azaltır,
- Güven bir sosyal sermaye ürünü olarak tanımlanır ve değer arz etmektedir,
- Güven kişilerarası ilişkilerde önemli bir rol oynar ve kişilerarası ilişkilerin temel parametresi olarak tanımlanmaktadır.
- Güven örgütsel bağlılığı arttırmaktadır,
- Güven ekip çalışmasını teşvik etmekte ve motivasyonu arttırmaktadır,
- Güven bireyler arasında yer aldığı taktirde toplumu oluşturan etkenler arasında yer almaktadır.

Bu çerçevede örgüte yönelik güvenin var olması konusunda etkili faktörlerinde açıklanması önem arz etmektedir. Bu faktörler literatürde şu şekilde sıralanmaktadır (Günaydın, 2001; Tan ve Tan, 2000; Asunakutlu,2002);

- İş süreçlerine ilişkin etkili ve uygulanabilir prosedürler oluşturulması,
- Güçlü bir kurumsal iletişim yapısının kurgulanması,
- Karar verme süreçlerinde iş görenlerin fikirlerinin alınması,
- Personel güçlendirme ve yetki devri uygulamalarının varlığı,
- İş görenlerin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlerin kurgulanması,
- Ahlaki değerlerin vurgulanması ve buna uygun örgütsel davranış modellerinin geliştirilmesi

Örgütsel Amaçlar: Çalışanların örgütsel amaçları istekli bir şekilde benimsemesi ve amaçlar doğrultusunda hareket etmesi işletmelerin verimliliğini arttıran unsurların başında gelmektedir. Örgütsel amaç birliğinin sağlanabilmesi için en önemli etken çalışanların bireysel olarak örgütsel bağlılığa ulaşmış olması gerekir. Çalışanların kendi amaçları ve beklentileri ile uyumlu olan örgütsel amaçlar çalışanların örgüt tarafından isteneni hayata geçirme noktasında yardımcı bir etkidir. Örgüt tarafından ortak bir kültür oluşturulması, ortak bir kimlik geliştirilmesi, çalışanların adil bir ortamda çalıştıklarını hissedecekleri örgütsel adaletin sağlanması bu noktada çalışanlara yardımcı

olacak ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir adım oluşturmaktır (Gibson, 2004).

Disiplin: Örgüt tarafından belirlenen bir takım kural ve rollere çalışanların istekli bir şekilde uyması örgüt disiplini ile sağlanmaktadır. Disiplin ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde disiplinin temelde önleyici, düzeltici ve yapıcı disiplin olarak üç boyutta incelendiği görülmektedir. Önleyici disiplin anlayışında, oluşturulan kuralların ve uygulanacak davranışların başlangıç noktasında çalışanlar bulunmaktadır ve gerekli kural ve düzenlemeler çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Çalışanlar oluşum sürecine katılmasa dahi uygulamaya geçilmeden mutlaka haberdar edilir ve kural ve ceza sisteminin bildirimi gerçekleştirilir. Temelinde çalışanlara öz disiplin kazandırma düşüncesi yatmaktadır. Düzeltici disiplin anlayışında, çalışanların örgüt tarafından uygulanan kural ve davranışlara uymamaları durumunda ceza ya da yaptırım uygulaması yer almaktadır. Çalışanlar herhangi bir kurala ya da düzenlemeye aykırı davrandıklarında bunun sonucunda cezaya tabi olacaklarını bilirler ve anlayışın temelinde bu ceza aykırı bir başka davranışın önüne geçer (Geylan, 2004).

Yapıcı disiplin anlayışın temelinde çalışanları istenmeyen davranışlarına ya da herhangi bir aykırı duruma karşı cezalandırmadan disipline etme durumu mevcuttur. Çalışanların aykırı durumları bir ceza unsuru olarak değil bir sorun olarak görülür ve bu sorunun ortadan kalması için arayışa geçilerek bilinçli ve uzun süreli çalışmalar yürütülür (Dessler, 2000). Örgütsel disiplinin sağlanabilmesi için sıkı bir iletişim ağının, örgütsel birliğin ve uyumun olması gerekmektedir.

BÖLÜM 3: KOBİLERDE ULUSLARARASILAŞMA

Geçtiğimiz on yıllarda birçok firmanın uluslararasılaşma yoluyla pazar payını artırmak için rotasını iç pazarlardan dış pazarlara doğru çevirdiği görülmektedir. Son otuz yılda birçok ülke tarafından benimsenen ticari liberalizasyon ve ekonomik entegrasyon önlemleri ile büyüyen yerel ekonomilerin varlığı ve bunlara ek olarak ulaştırma, bilgi ve telekomünikasyon teknolojisindeki ilerlemeler yıllar içinde firmaların ihracat faaliyetlerine katılımının artmasına katkıda bulunan ana faktörlerdir. (Lee ve Carter, 2009; Pinho ve Martins, 2010). Şirketlerin uluslararasılaşmasının bir şirketin genel performansı üzerinde açık bir etkiye sahip olduğu deneysel olarak araştırılmış ve kabul edilmiş bir olgudur (Dhanaraj ve Beamish, 2003; Qian Li, 2003; Qian, Yang ve Wang, 2003). Firmaların uluslararasılaşma sürecini, firmaların neden ve nasıl uluslararasılaştığını açıklamak için çok sayıda teori önerilmiştir. Ayrıca uluslararasılaşma için kullanılan farklı dış pazara açılma yöntemleri bulunmaktadır. Bu bölümde bu teorilerden ve giriş yöntemlerinden bahsedilecektir.

3.1. Uluslararasılaşma ile İlgili Teorik Modeller

Mevcut literatür, KOBİ'lerin uluslararasılaşma davranışına ilişkin çok sayıda analiz sağlamıştır. KOBİ uluslararasılaşmasının üç baskın teorik açıklaması belirlenebilir. Bunlar, yakın zamanda KOBİ uluslararasılaşma davranışına ilişkin bir açıklama olarak sunulan aşama yaklaşımı, ağ yaklaşımı ve uluslararası girişimcilik yaklaşımını içerir. (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000; Khayat, 2004; Ruzzier ve diğerleri, 2006).

3.1.1. Aşama Yaklaşımı

Coviello ve McAuley'e (1999) göre, aşama modeli firmaların uluslararasılaşmasını farklı aşamalardan oluşan doğrusal ve sıralı bir süreç olarak ele alır. Firmanın uluslararasılaşmasını bu yaklaşımla analiz etmenin iki yolu Uppsala modeli (Johanson, Vahlne, 1977) ve inovasyon temelli modeldir (I-model) (Cavusgil, 1980; Reid, 1981).

3.1.1.1. Uppsala Modeli

Uppsala uluslararasılaşma modeli, başlangıçta Uppsala okulu olarak bilinen İskandinav araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Johanson ve Vahlne, 1977). Uppsala modeli, uluslararasılaşma sürecini, şirketin uluslararası operasyonlara katılımını artırmak için

atılan bir dizi aşama olarak açıklamaktadır. Bu model, şirketlerin hâlihazırda faaliyet gösterdikleri yabancı pazarlarda küçük adımlarla uluslararası katılımlarını artırdıklarını belirtir (Johanson ve Vahlne, 1977).

Uppsala teorisini savunanların başlıca katkıları, öğrenme süreci ve psikolojik mesafedir. Öğrenme süreci, firmanın kademeli bir öğrenme süreci dahilinde uluslararasılaşmasını açıklarken, Johanson ve Vahlne (1977), firmalar tarafından kazanılan kademeli deneyimin firmanın uluslararasılaşmasının anahtarı olduğu görüşündedir. Bu deneyimden edindiği bilgileri dış pazarlara entegre ederek firmanın karar verme sürecini iyileştirdiğini savunmaktadırlar. Artımlı kararlar dizisi daha sonra firmaların uluslararasılaşmasıyla sonuçlanır. Yazarlar, İsveç firmaları üzerine yaptıkları çalışmada, firmaların uluslararasılaşmasının dört aşamadan oluşan ardışık bir süreci izlediğini belirtmişlerdir:

- Düzensiz ve fırsatçı ihracat faaliyetleri,
- Bağımsız bir aracı aracılığıyla ihracat,
- Satış iştiraklerinin kurulması,
- Yabancı ülkede üretim.

Modelin bir diğer önemli katkısı psikolojik uzaklıkla ilgilidir. Psikolojik mesafe, uluslararası işlemlerde bilgi akışını ve karar vermeyi etkileme eğiliminde olan çeşitli politik, kültürel ve dilsel farklılıkları ifade eder (Johanson, Vahlne, 1977; Laghzaoui, 2009). Johanson ve Vahlne (1977), firmalar yeni ortamlarına alıştıkça uluslararası deneyimin arttığını iddia etmektedir; dolayısıyla, KOBİ'leri yeni yabancı bölgeden ayıran psikolojik mesafe azalmaktadır. Psikolojik mesafenin azalması, bir firmayı yeni pazara daha da yaklaştırır, bu da yeni dış pazardaki fırsatların tam olarak kullanılmasına izin verir.

3.1.1.2. İnovasyon Modeli

Uppsala modeline ek olarak önemli bir diğer model de inovasyon modelidir. Uppsala modeline benze olarak inovasyon modeli iki önemli ilkeyi savunmaktadır: kademeli uluslararasılaşma ve dış pazarlardan elde edilen deneyimle azaltılan psikolojik mesafenin varlığı. İnovasyon modeli, uluslararasılaşmadaki her adımı firma için bir çeşit inovasyon olarak görür (Gankema ve diğerleri, 2000).

KOBİ'lerde inovasyon modelleri, özellikle ihracat geliştirme sürecine ve küçük ve orta ölçekli şirketlere odaklanır. Inovasyon modelleri üç ila altı aşama arasında değişebilir, ancak tüm modeller üç ana aşamayı paylaşır: ihracat öncesi aşama, ilk ihracat aşaması ve gelişmiş ihracat aşaması. Modellerdeki aşamaların sayısı farklı olsa da, pratikte modeller nispeten benzerdir. Tipik olarak inovasyon modelleri, bireysel öğrenmenin önemine ve üst yönetimin firmanın uluslararası davranışını anlamasına işaret eder (Ruzzier ve diğerleri, 2006).

Leonidou ve Katsikeas (1996), bu yaklaşıma bağlı çeşitli modellerin aşamalarının üç aşamada özetlenebileceğini öne sürmektedir;

- **Ön etkileşim:** Bu aşamada ciddi şekilde ihracat yapmayı planlayan firmalar, hedeflenen varış yeri hakkında bilgi toplarlar. Halihazırda ihracat yapmış ancak artık yapmayan firmalar üzerinden bilgili eksikliği giderilir. Hem dış hem de iç muhtemel engeller incelenir.
- **Başlangıç aşaması:** Firmalar, faaliyetlerini yurt dışına genişletme potansiyeline sahip olurken, ihracata düzensiz bir şekilde dahil olurlar.
- **İleri aşama:** düzenli olarak ihracat yapan firmalar, yurtdışına uzanan deneyime sahiptir. İhracatın ötesinde kalıcı yöntemler de düşünülmektedir bu aşamada.

3.1.2. Ağ Yaklaşımı

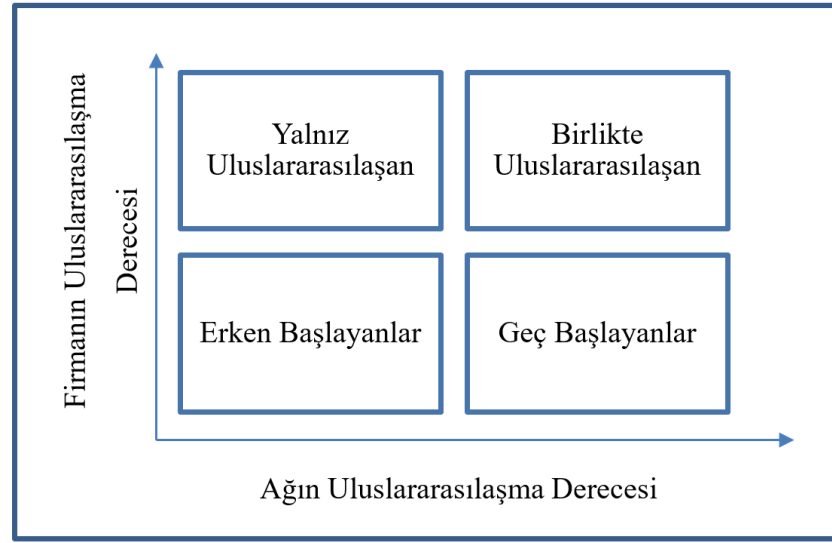
Ağ yaklaşımı, Johanson ve Vahlne (1977) tarafından tasarlanan orijinal modelin bir iyileştirmesi olarak Uppsala okulu tarafından geliştirilmiştir. Johanson ve Vahlne (1990) işletmeyi kendi ağına yerleştirmenin önemine dikkat çekmiştir. Orijinal modellerinin kavramlarına dayalı olarak, firmanın uluslararasılaşma sürecinin merkezinde bilgi, bağlılık, devam eden faaliyetler ve karar alma mekanizması gibi unsurlar söz konusudur. Ağ yaklaşımı, işletmeyi organizasyon içi ve organizasyonlar arası ilişkileri harekete geçiren çok taraflı bir çerçeveye koyarak, uluslararasılaşmanın motivasyonlarını ve tarzlarını açıklamaya çalışmaktadır (Laghzaoui, 2009). Coviello ve Munro (1997), KOBİ'lerin, piyasayı ve giriş modunu seçerken kendilerini bir ağ ilişkisi ile ilişkilendirerek uluslararasılaşma sürecinde faaliyetlerinde bir dışsallaşma modeli gösterdiklerini gözlemlemişlerdir. Mevcut ağlardan, özellikle de ana ortakların sadece

uluslararasılaşma sürecini başlatmakla kalmayıp aynı zamanda piyasadaki yatırım tarzını da etkilediği uluslararası ağlardan yararlanılarak hızlı bir uluslararasılaşma sürecinin başlatılabileceğini önermektedirler.

Johanson ve Mattson (1988) bir süreç olarak uluslararasılaşmanın bir ağ içinde diğer ülkelerle ticari ilişkiler yoluyla üç adımda geliştirildiğini öne sürdüler: genişletme, penetrasyon ve entegrasyon;

- Genişletme, KOBİ'lerin kendi başlarına veya mevcut bir ağa bağlanarak kendi ağlarını kurmak için gerçekleştirdikleri ilk adımdır. KOBİ, işletmeyi yabancı ortaklarıyla ilişkilendirecek bilgi, sözleşmeye dayalı ilişkiler ve ortaklıklar gibi yeni bir tür maddi olmayan yatırıma dahil olacaktır.
- Penetrasyon, kuruluşun ağdaki konumunun geliştirilmesi ve kaynak taahhüdünün artması anlamına gelir.
- Entegrasyon, işletmenin bir ağ oluşturmak için kendisini birkaç firmaya bağladığı ileri bir adım anlamına gelir ve aynı zamanda diğer farklı ağlar arasındaki koordinasyondur. İşletme, ağ içindeki diğer üyelerle finansal, teknolojik ve pazar ilişkileri kurarak kapsamını genişletir ve ulusal sınırların ötesinde faaliyetlerini kademeli olarak arttırır.

Coviello ve Munro (1997), uluslararasılaşmanın hem derecesini hem de biçimini etkilemek için ağ içinde farklı ilişki türlerinin geliştiğini bulmuşlardır. Ağdaki KOBİ'ler, işbirliğine dayalı ve rekabetçi ilişkiler yoluyla karşılıklı olarak bağımlıdır. Johanson ve Mattson (1988) uluslararasılaşmayı, ilgili KOBİ'nin uluslararası gelişimini gerçekleştirmek için yabancı ortaklarla ilişkilerin sürekli olarak kurulduğu, geliştirildiği ve sürdürüldüğü bir süreç olarak algılar. Yine, Johanson ve Mattson (1988), ağ içindeki etkileşimler yoluyla aşamalı öğrenme ve bilgi geliştirmenin önemli olduğunu açıklamaktadır. Kuruluşun ağ içindeki konumu, resmi veya gayri resmi ağlardaki faaliyetlerinin birikmiş bir sonucudur. Johanson ve Mattson (1988) KOBİ uluslararasılaştırması ile ilgili öne sürdükleri model aşağıda yer almaktadır.



Şekil 8. Ağ Modeli ve Uluslararasılaşma

Johanson ve Mattson (1988)

3.1.3. Küresesel Doğanlar Yaklaşımı

Firmaların uluslararasılaşmak için izledikleri modeller, değişen küresel rekabet ortamlarıyla birlikte son yıllarda önemli ölçüde değişmiştir. Bunun nedeni, küreselleşmenin ulusal ve uluslararası pazarları bölümlere ayırmak için kullanılan coğrafi engelleri ortadan kaldırmasıdır. KOBİ'ler, başlangıçlarından itibaren uluslararası pazarlarda genişleyerek hızlı bir şekilde büyüyebilirler. “Küresel doğan firmalar”, küçük boyutlarına ve kaynak kısıtlamalarına rağmen, küresel bir aşamada başarıya ulaşan firmaları temsil etmektedir. Erken uluslararasılaşmış işletmeler literatürde "küresel doğan", "küresel girişimler" ve "uluslararası yeni girişimler" olarak isimlendirmektedirler (Autio, Sapienza ve Almeida , 2000; Oviatt ve McDougal, 1994).

Küresel doğan firmalar için yaygın olarak kullanılan iki tanım aşağıda yer almaktadır;

- “başlangıçtan itibaren birden çok ülkede kaynak kullanım etkinliği ve ürün/hizmet satışları açısından önemli ölçüde rekabet avantajı elde etmeyi başarmış ticari kuruluşlar” (Oviattand McDougall, 1994),
- “kuruluşlarından veya kuruluşlarına yakın, bilgi temelli kaynakların etkin kullanımı ile birden çok ülkede çıktılarının satışı ile üstün uluslararası iş performansı elde etmiş iş organizasyonları” (Knight ve Çavuşgil, 2004).

Küresel doğanların başarısı, pazarların küreselleşmesine ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki teknolojik ilerlemelere Bağlı olmuştur. Homojen ürünlerin küreselleşmesi küresel doğan işletmelerin dış pazarlara girmesinin önündeki engeli azaltırken, internet ve iletişim teknolojileri “küresel doğanların” uluslararasılaşma maliyetlerini ve risklerini azaltmaktadır (Knight ve Çavuşgil 2004).

Tablo 4. Klasik Uluslararasılaşma ve Küresel Doğan Farklılıkları

Uluslararasılaşmanın Niteliği	Geleneksel/Klasik Görüş	Küresel Doğan Görüşü
Ana Pazar	Önce yerel pazar gelişimi	Yerel pazar öncelikli değil
Uluslararasılaşma Adımları	Aşamalı Pazarlara sırayla girilir	Hızlı Birden çok pazara girilebilir
Fiziksel Uzaklık	Önemli	Önemli değil
Uluslararası Öğrenme	Deneyimlerden zaman içinde yavaşça	Üstün küresel bilgi gücü ile hızlıca
İşletme Stratejisi	Uluslararasılaşma açısından bir odak söz konusu değil	Rekabet avantajı, tam küreselleşme, niş pazar odaklı
Uluslararasılaşma Zamanı	Önemli değil	Kuruluş ile yada iki-üç yıl içinde

Chetty, Campbell-Hunt, (2004)

3.1.4. Uluslararası İşletmecilik Yaklaşımı

Uluslararası girişimcilik teorisi, girişimcinin rolüne odaklanarak KOBİ'lerin ve yeni girişimlerin uluslararasılaşmasını açıklayarak, şimdiye kadar anlatılan yaklaşımlardan farklı bir noktaya odaklanmaktadır. Uluslararası girişimcilik teorisi, girişimcilik ve uluslararası ticaret arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanır. Uluslararası girişimcilik, birden fazla ülkede girişimciliğin araştırılmasını (girişimcilik faaliyetinin doğası ve kapsamının ülkeler arası karşılaştırmaları) ve sınır ötesi girişimciliği birlikte inceleyen bir yaklaşımdır (Lu ve Beamish, 2001; Oviatt ve McDougall, 2005).

Uluslararası girişimcilik yaklaşımı, yabancı pazarları fethetmek için dinamik kaynak ve yeterlilik oluşturma sürecinde girişimcinin proaktif rolünü inceleyerek uluslararasılaşmanın tekrar eden bir öğrenme süreci olduğuna dikkat çeker (Oviatt ve McDougall, 2005). Birley ve Westhead (1993), girişimcinin yeni şirkete iki temel varlık getireceğini gözlemlemiştir: deneyim ve ağlar. Ayrıca Birley ve Westhead, (1993) girişimcinin sahip olduğu deneyim ve ağın ekip oluşturma, finansman, bilgi ve ortaklık fırsatları açısından kaynakların ve yetkinliklerin kazanılmasını kolaylaştıracağını da gözlemlemiştir.

3.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Yukarıda sunulan uluslararasılaşma modelleriyle yakından bağlantılı olan, uluslararasılaşma sürecinde olan şirketler tarafından kullanılan farklı giriş stratejileri/modları söz konusur. Giriş modu, şirketin uluslararasılaşma sürecini nasıl başlattığını ve geliştirdiğini tanımlar. Seçilen yaklaşım, kaynaklar, takip edilen hedefler, giriş sırası veya zamanlaması ve uluslararasılaşma sürecine dahil olan işbirliği seviyesi açısından belirlenir. Aynı zamanda işletmenin sahip olduğu risk, kontrol ve yabancı varlık miktarını da tanımlar (Hill, 2007).

Literatürde en çok ele alınan dış pazarlara giriş stratejileri aşağıda yer almaktadır (Hill, 2007; Dimitratos, 2004);

- ihracat,
- lisanslama,
- uluslararası acenteler ve uluslararası distribütörler,
- stratejik ittifaklar,
- yan kuruluşlar ve satın almalar ve
- ortak girişimler.

3.2.1. İhracat

İhracat faaliyetleri, firmaların uluslararası pazara girmesinin en yaygın yolunu temsil etmektedir. Basit ifadesiyle firmaların işlerini küresel olarak büyütmek için ürünlerini yurt dışına satmasıdır. Firmalar ihracat faaliyetlerine başlamak için doğrudan ve dolaylı

yaklaşımlar benimseyebilirler. Doğrudan ihracat faaliyetlerinde firma ihracat faaliyetlerini kendisi yürütür. Dolaylı faaliyetler, uluslararası pazarda bir temsilciler ağı kurmayı içerir (Hill, 2007; Root, 1994).

3.2.2. Lisanslama

Lisanslama bir şemsiye terimdir, üretim lisanslama, franchising ve sözleşmeleri içine alır. Lisanslama, işletmenin bilgisini, markasını veya teknolojisini kullanma izni için işletmenin bir ücret veya telif hakkı talep ettiği bir durumu ifade eder (Root, 1994). Franchising, bir franchise alana marka, bilgi veya konsept sağlayan ve franchising ücreti ile bunun bir parçası olan bir franchise vereni içerir. Franchise alanın kontrolü ve yönetimi, markanın korunması gerektiğinden dolayı nispeten yüksek olma eğilimindedir (Bradley, 2005). Anahtar teslimi sözleşmeler, bilgi ve becerilerin seyrek olduğu ve eğitim veya öğretim ihtiyacının yüksek olduğu daha büyük tesislerin inşası ile ilgilidir. Ancak, tesis oluşturulduktan sonra mülkiyet işletmeye devredilmez. Son olarak, üretim sözleşmeleri, imalatçı firmanın dağıtım ve pazarlama sorumluluğunu hala elinde bulundurduğu bir tür dış kaynak kullanımıdır (Root, 1994). Bu tür bir giriş, genellikle yüksek düzeyde bağlılık ve düşük-orta düzeyde işbirliği ve kontrol gerektirmektedir (Dimitratos, 2004).

3.2.3. Uluslararası Acenteler ve Uluslararası Distribütörler

Uluslararası acenteler veya uluslararası distribütörler bir nevi sözleşme türleridir. Firma, başka bir kuruluşun mal veya hizmetlerini pazarlamak, satmak, dağıtmak veya depolamak için uluslararası bir aktörü işe alır. Firma tek bir kuruluşla sözleşme yapabilirken bir kuruluş portföyüne de sahip olabilir. Bu yaklaşım, düşük maliyet ve kararlılık sağlar, ancak aynı zamanda olumsuz sonuçlar üzerinde de düşük sorumluluğa imkan tanır (Root, 1994). Yaklaşım düşük taahhüt ve kontrol seviyelerine sahiptir, ancak daha yüksek seviyede işbirliği gerektirir (Dimitratos, 2004).

3.2.4. Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirlikleri, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren aktörler arasındaki farklı ilişkileri ifade eden başka bir şemsiye terimdir. Bu tür ilişkilere örnek olarak dağıtım ortaklıkları, pazarlama anlaşmaları, Ar-Ge anlaşmaları ve ortak üretim veya taşımacılık verilebilir (Hill, 2007). Bu giriş modu yaklaşımı, yüksek düzeyde hem bağlılık hem de

işbirliği gerektirir, ancak organizasyon nispeten yüksek kontrol seviyelerine ve karlara da sahip olma imkanı tanımaktadır (Dimitratos, 2004).

3.2.5. Yan Kuruluşlar ve Satın Almalar

Uluslararası satın alma, halihazırda kurulmuş bir şirketin yabancı bir pazarda satın alınması anlamına gelir. Alıcının, bir ortak girişimden farklı olarak yalnızca işletmenin sahibi olduğu yabancı bir yan kuruluşu vardır. Bu, bilgiyi paylaşma ve başka bir şirketle işbirliği yapma ihtiyacını ortadan kaldırabilir (Hill, 2007; Root, 1994). Bu giriş modu seçimi, yüksek düzeyde bağlılık ve kontrol ve orta düzeyde işbirliği ile sonuçlanacaktır (Dimitratos, 2004). Benzer bir model olarak Doğrudan Yabancı Yatırım, yabancı bir pazarda yeni bir iş, tesis veya satış ofisi kurulması şeklinde tanımlanır (Hill, 2007; Root, 1994). Bir satın alma ile karşılaştırıldığında, bir DYY daha düşük işbirliği seviyelerine yol açacaktır (Dimitratos, 2004).

3.2.6. Ortak Girişimler

Ortak Girişim, bir ticari girişimin sahibi olan ve birlikte yöneten iki veya daha fazla taraf arasındaki bir ilişkiyi ifade eder. Bu, giderek yaygınlaşan bir yaklaşımdır ve genellikle dış pazarın genişlemesinin zor olduğu durumlarda kullanılır. Ortak girişim, aktörlerin paylaşmasına izin verir ve böylece kaynakların riskini ve kullanımını en aza indirir. Ancak bu, farklı taraflarca daha yüksek düzeyde işbirliği ve bilgi alışverişi ile sonuçlanarak işlem maliyetlerini de artırabilir (Hill, 2007; Bradley, 2005). Uluslararasılaşmaya yönelik ortak girişim yaklaşımı, aktörlerin sayısına ve ortaklığın nasıl kurulduğuna bağlı olarak hem bağlılık, hem işbirliği hem de kontrolde yüksek düzeylere ulaşma imkanı sağlamaktadır (Dimitratos, 2004).

3.3. KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Engelleri

Uluslararası pazara girmek, içerdiği yüksek risk ve büyük çok uluslu şirketlere kıyasla büyük sermaye gereksinimleri nedeniyle KOBİ'ler için genellikle zordur. Shaw ve Darroch'a (2004) göre uluslararasılaşmanın önündeki engeller 5 kategoriye ayrılabilir: finansal, yönetsel, piyasa temelli (yerel ve uluslararası), sektöre özgü ve firmaya özgü. KOBİ'lerin uluslararası operasyonlarda karşılaştıkları engeller, iç ve dış engeller şeklinde de ele alınabilir. İç engeller, kaynaklar, yetenekler, yönetim vizyonu gibi doğası gereği örgütsel olan faktörleri içerir. Dış engeller, firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardan

kaynaklanır ve diğerleri arasında yasal ve lojistik engeller gibi faktörleri de içerir (Leonidou, 2004).

Firmalar, ihracat öncesinden uluslararasılaşmanın son aşamalarına kadar uluslararasılaşma sürecinin her aşamasında uluslararasılaşma engelleriyle karşılaşabilirler (Morgan, 1997). Genel olarak bilgi eksikliği, KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki büyük bir engel olarak görülmektedir (Leonidou, 2004). Bu durum, uluslararasılaştırma hizmetlerini ve dış destek olanaklarını kullanmamanın ana nedeninin bu hizmetlere ilişkin bilgi eksikliği olduğunu iddia eden Eriksson ve diğerleri, (1997) tarafından da desteklenmektedir. Bilgi eksikliğin üstesinden gelinmesi için ihracat destek örgütleri kurulmuş ve birçok program bu engelin üstesinden gelmeye çalışmaktadır.

3.3.1. Uluslararasılaşmanın önündeki iç engeller

Leonidou'ya (2004) göre uluslararasılaşmanın önündeki iç engeller arasında bilgi, işlevsellik ve pazarlama engelleri bulunmaktadır. Bilgi engelleri, mevcut bilgi eksikliğinden dolayı dış pazarların belirlenmesi, seçilmesi ve temasa geçilmesiyle ilgili sorunlara yol açar. İşlevsel engeller, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve üretim ile ilgili sorunlar dahil olmak üzere firmanın işlevlerindeki verimsizliklere atıfta bulunularak ihracatın önündeki işlevsel engeller olarak kabul edilir. İç engellerin son bölümü pazarlama engelleridir. Pazarlama engelleri, şirketin fiyatlandırma, ürün, lojistik, promosyon ve dağıtım faaliyetlerini içerir (Leonidou, 2004)

3.3.2. Uluslararasılaşmanın önündeki Dış Engeller

Leonidou (2004) dış engelleri prosedürel, yönetsel, görevsel ve çevresel engeller olarak ifade eder. Prosedürel engeller, yabancı müşterilerin karşılaştığı sorunlardır. Prosedürel engeller üç kategoriye ayrılabilir: tekniklere/prosedürlere aşına olmama, iletişim sorunları ve ödemelerin yavaş tahsil edilmesi. Leonidou (2004), yerel yönetimlerin ihracata engel olabileceği iki alandan bahsetmektedir. Birincisi, yerel hükümetin diğerine ihraç etmek için yardımının/teşvikinin olmaması, ikincisi ise iç hukukun elverişsiz kuralları ve düzenlemeleridir. Yabancı müşteri davranışındaki farklılıklar ve dış pazarlardaki keskin rekabet, görev engelleri olarak kabul edilir.

Çevresel engeller ise yurtdışındaki ekonomik, politik-yasal ve sosyokültürel çevre ile ilgilidir (Leonidou, 2004).



BÖLÜM 4: TEORİK ÖNGÖRÜ VE UYGULAMA

4.1. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri

Dinamik yetenekler perspektifi, örgütsel çift yönlülük araştırmaları açısından önemli ölçüde benimsenmiş ve teorik olarak dinamik yetenekler örgütsel çift yönlülüğün öncülleri arasında görülmüştür (Çirjevskis, 2016; Lee ve Rha, 2016; Harreld, O'Reilly ve Tushman, 2007; Vahlne ve Jonsson, 2017). Dinamik yeteneklerin bir kuruluşun çift yönlülük yeteneği geliştirmesinde çok önemli bir rolü vardır (O'Reilly ve Tushman, 2008). Teece, Pisano ve Shuen (1997) dinamik yetenekleri değişen bir ortamla uyum sağlayan yetkinlikler açısından tanımlar ve "firmanın hızla değişen ortamları ele almak için dahili ve harici yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği" olarak adlandırır. Teece'ye (2007, 2012, 2016) göre dinamik yetenekleri oluşturan gerekli organizasyonel süreçler: (1) değişen ortamdaki fırsatları, eğilimleri ve tehditleri algılama ve tanımlama, (2) belirlenen fırsatları yakalama ve olası seçilmiş eylemleri yürütmek için kaynakları harekete geçirme, (3) entegrasyon veya iyileştirmeler yoluyla kaynakları yeniden yapılandırarak, organizasyonu değişen ortama göre dönüştürmek ve temel yetkinliklerin sürekli yenilenmesini sağlamak. Buna karşılık O'Reilly ve Tushman (2008), örgütsel çift yönlülüğün başarılı olması için bu süreçlerin - algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma - gerekli olduğunu iddia etmektedirler. Bu açıdan örgütsel çift yönlülük bir dinamik yetenek olarak kabul edilmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2008).

Dinamik yeteneklerde olduğu gibi örgütsel çift yönlülük de üstün firma performansını sağlama potansiyeli olan bir örgütsel yetenektir (Şimşek, Heavey, Veiga ve Souder, 2009). Literatürde yer alan ampirik çalışmalar da örgütsel çift yönlülüğün firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Simsek ve diğerleri, 2009; He ve Wong, 2004; Lubatkin, Şimşek, Ling ve Veiga, 2006). Buna mukabil, (Kohtamäki, Kautonen ve Kraus, 2010) keşfedici boyut ile firma performansı arasında anlamlı ilişkinin var olmadığı ancak geliştirici boyut ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Welch ve Luostarinen'e (1988) göre, uluslararasılaşma, bir firmanın uluslararası pazarlara katılımını artırma sürecidir. Firmalar, yeni pazarlar geliştirme veya yeni kaynaklar ve

yetenekler inşa etme veya edinme gibi fırsatları değerlendirmek için uluslararasılaşmıştır (Hsu, Lien ve Chen, 2013; Keen ve Wu, 2011). Bir firmanın uluslararasılaşması için, yurtdışındaki yeni ortama uyum sağlamak için yeteneklerini ve kaynaklarını yeniden yapılandırması gerekir. Uluslararasılaşma süreci aynı zamanda hem keşif (yeni bilgi edinme) hem de kullanım faaliyetlerini (mevcut bilginin iyileştirilmesi) gerektirdiği için çift yönlüğün bir firmanın uluslararasılaşma performansına olumlu etki yapması beklenmektedir. (Hsu vd., 2013; Keen ve Wu, 2011).

Bu bağlamda araştırmanın ilgili hipotezi aşağıda yer almaktadır;

H1- Örgütsel çift yönlülüğün keşfedici boyutu ve KOBİ'lerin uluslararasılaşması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2- Örgütsel çift yönlülüğün geliştirici boyutu ve KOBİ'lerin uluslararasılaşması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde stratejik yönetim süreci ve çift yönlülük üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, stratejik planlamanın keşfedici ve geliştirici boyut üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir (Kohtamäki ve diğerleri, 2010). Diğer taraftan (Posch ve Garaus, 2020) stratejik planlama ile örgütsel çift yönlülük arasında herhangi bir ilişki bulamazken, çift yönlülük ile liderin yenilik odaklı olmasının birlikte örgütsel çift yönlülüğü olumlu olarak etkilediğini göstermektedirler.

(Castillo Apraiz, Richter, Matey de Antonio ve Gudergan, 2020) Keşfedici ve geliştirici kalite uygulamaları ile firma performansı arasında jenerik stratejilerin düzenleyici rolüne odaklandıkları çalışmalarında keşfedici boyutun farklılaştırma stratejisi ile geliştirici boyutun da maliyet liderliği stratejisi ile daha uyumlu sonuçlar verdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde (Herzallah, Gutierrez-Gutierrez ve Munoz Rosas, 2017) kalite çift yönlülüğü ile jenerik stratejilerin olumlu yönde anlamlı ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

(Sollosy, Guidice ve Parboteeah, 2019) Miles ve Snow'un strateji tipolojisinde analizci strateji ile keşfedici ve geliştirici çift yönlülük boyutlarının pozitif yönde ilişkili olduğunu, tepkici strateji ile de negatif yönde ilişkili olduklarını ortaya koymuştur. Stratejik yetenek kavramının da -firmanın kaynak ve yetenekleri ile stratejisinin entegere olması- keşfedici

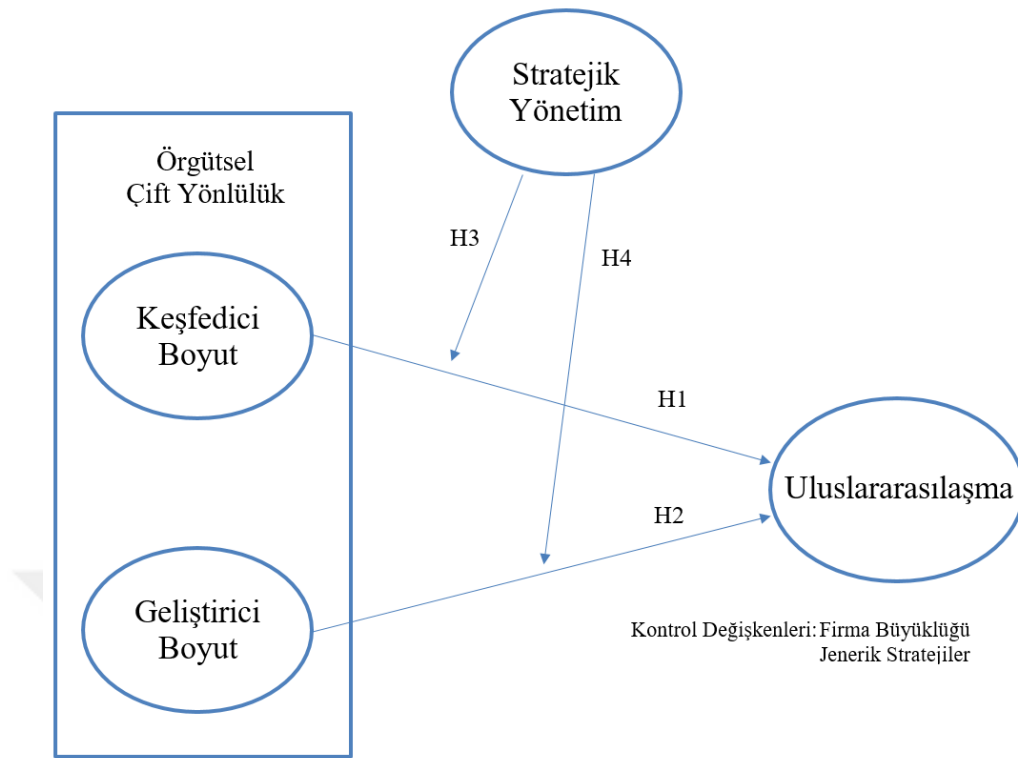
ve geliştirici boyutu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Yu, Chen, Nguyen ve Zhang, 2014).

Yukarıdaki çalışmalar ışığında örgütsel çift yönlülük ile bir firmada stratejik yönetim süreçlerinin uygulanmasının önemli ölçüde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca daha önce örgütsel çift yönlülüğün firma uluslararasılaşma performansı ile olan muhtemel ilişkisi de açıklanmıştı. Ancak yapılan kapsamlı literatür çalışmasında örgütsel çift yönlülük ile KOBİ'lerin uluslararasılaşması arasında stratejik yönetimin nasıl bir rol oynadığının araştırılmadığı görülmektedir. Ancak yukarıda anlatıldığı gibi stratejik yönetim uygulamaları firmaların keşfedici ve geliştirici faaliyetler gerçekleştirmeleri ve bunu sürdürülebilir hale getirmeleri için literatürde önerilmektedir (Kohtamäki ve diğerleri, 2010; Posch ve Garaus, 2020). Özellikle uluslararasılaşma sürecinde kısıtlı kaynaklarını etkin kullanmak zorunda olan KOBİ'ler için örgütsel çift yönlülüğün süreklilik halinde firma performansına etki etmesinde stratejik yönetim düzenleyici bir etki oluşturma potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda araştırmanın ilgili hipotezi aşağıda yer almaktadır;

H3- Örgütsel çift yönlülüğün keşfedici boyutu ile KOBİ'lerin uluslararasılaşması arasında stratejik yönetimin düzenleyici rolü vardır.

H4- Örgütsel çift yönlülüğün geliştirici boyutu ile KOBİ'lerin uluslararasılaşması arasında stratejik yönetimin düzenleyici rolü vardır.

Araştırma hipotezlerini içeren teorik model aşağıda yer almaktadır;



Şekil 9. Araştırma Modeli

4.2. Uygulama

Araştırma amacı kapsamında hipotezleri test etmek için kesitsel tarama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda bir alan araştırması yapılmış, elde edilen veri önce geçerlik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuş ardından araştırma hipotezleri ilgili prosedürler doğrultusunda test edilmiştir. İlgili analizler SPSS ve AMOS paket programları ile gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Örneklem ve Katılımcı istatistikleri

Araştırma kapsamına gerçekleştirilen kesitsel alan araştırması için araştırma amacından hareketle İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler araştırma evreni olarak seçilmiştir. Örneklem yöntemi olarak zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak kolayda örneklem yöntemi seçilmiş ve 1500 firmaya posta ve e-posta ile araştırma anketi gönderilmiştir. Bu firmalardan 470'i geri dönüş yapmış olup, kullanılamayacak durumda olan katılımcı verileri elendikten sonra geriye 456 KOBİ verisi kalmıştır. Geri dönüş oranı %30,4'dür.

Araştırma örneklemini teşkil eden firmalara ait demografik veriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. Örnekleme Ait İstatistik Veriler

İşletmelere ait İstatistikler		Sıklık	Yüzde
Firma Ömrü	1-5 Yıl	136	29,8
	6-10 Yıl	111	24,3
	10 Yıldan Fazla	209	45,8
Stratejik Yönetim Süreçleri Uygulanıyor mu?	Evet	193	42,3
	Hayır	263	57,7
Jenerik Stratejiler	Net bir strateji ifade edemem	156	34,2
	Maliyet liderliği	100	21,9
	Odaklanma	75	16,4
	Farklılaşma	125	27,4
Toplam		456	100,0

4.2.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları daha önce geçerlik ve güvenilirlikleri farklı araştırmalar ile ortaya konmuş ölçeklerden oluşmaktadır. Örgütsel çift yönlülüğü ölçmek için Jansen ve diğ. (2008) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte geliştirici boyut ve keşfedici boyut ayrı ayrı toplam 14 madde ile ölçülmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye çevirilmesi uzman araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma düzeyi ölçmek için Akben (2014) tarafından kullanılan uluslararasılaşma derecesi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 7 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca firma ömrü, stratejik yönetim uygulaması ve jenerik stratejiler kategorik ölçekler ile ölçülmüştür.

4.2.3. Ölçüm Araçlarının Geçerliliği ve Güvenirliliği

Katılımcılar tarafından araştırma değişkenlerini içeren ve 21 maddeden oluşan ölçeğin algılanan alt boyutlarını tespit edebilmek adına Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılmış bununla birlikte veriler keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur.

Veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi adına, Bartlett küresellik testiyle birlikte Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçlarında KMO değerinin 0,937'lik değeriyle 0,50'nin üzerinde olduğu ve dolayısıyla Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem boyutu dikkate alınarak analizlerde her maddeye ait faktör yükünün alt sınırı 0,5 olarak alınmıştır (Hair et al 2010). Ölçekte yer alan maddelerden geliştirici_1 ve keşfedici_1 yanlış faktöre yüklenme durumu, geliştirici_2 de düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle ölçeğin dışına atılmıştır. Ortaya çıkan faktör bileşenindeki toplam açıklanan varyans yaklaşık % 62,6 olarak belirlenmiştir.

Faktör analizinin sonucunda elde edilen 3 faktör Cronbach's Alpha değeri temel alınmak suretiyle faktör güvenilirlikleri ayrı ayrı incelenmiş ve ilgili değer her bir faktör için kabul edilebilecek minimum değer olan 0,70 sınırını geçtiği gözlenmiştir (Tablo 6). Bu durum da faktörlerin içsel tutarlılığa haiz olduğunu ve güvenilir olduklarını ortaya koymaktadır (Field, 2009).

Söz konusu faktör analizine ilişkin verileri içeren tablo aşağıda dır (Tablo 6).

Tablo 6. Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri		
		1	2	3
Uluslararasılaşma	ulsduz_2	0,787		
	ulsduz_6	0,730		
	ulsduz_1	0,725		
	ulsduz_3	0,71		
	ulsduz_7	0,701		
	ulsduz_4	0,696		
	ulsduz_5	0,651		
Keşfedici Boyut	kesfedici_3		0,803	
	kesfedici_5		0,791	
	kesfedici_6		0,756	
	kesfedici_4		0,726	
	kesfedici_7		0,647	
	kesfedici_2		0,590	
Geliştirici Boyut	gelistirici_7			0,760

	gelistirici_6			0,739
	gelistirici_5			0,706
	gelistirici_3			0,645
	gelistirici_4			0,604
	Açıklanan Varyans	23,838	21,392	17,334
Notlar;	(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi			
	(ii) KMO =0,937, Bartlett Testi; $p<0.001$			
	(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 62,564			

Keşifsel faktör analizinden elde edilen değerler sonucundaki faktör bileşeninin doğruluğunun sorgulanması amacıyla katılımcılardan elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesiyle doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin dayandığı üç varsayım bulunmaktadır (Hox ve Bechger, 1998). Bu varsayımlar; örneklemin yeterli sayıda olması (200 veri), incelenen değişkenleri içeren ölçeğin verilerinin süreklilik arz etmesi ve verilerin normal dağılım arz etmesi varsayımlarıdır. Normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri +1 –1 arasında yer almaktaysa (Garson, 2012) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ifade edilebilmektedir.

Söz konusu koşulların sağlanmasının ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup yapılan analize ilişkin sonuçlar aşağıda tablo içerisinde verilmiştir. Bir faktöre ait alt ifadelerin faktör yükleri 0,5 in üzerinde, faktör yükü ortalamasıysa 0,7 nin üzerinde olması beklenen bir durumdur (Hair et al. 2010). Bu koşulun sağlanmasına yönelik olarak faktör yükleri düşük olan ulsdüz_5 değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ölçüm modelinde yer alan tüm faktör ifadeleri $p<0,001$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.(Tablo 7).

Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddeleri	B	Standardize B	t	p
Uluslararasılaşma	ulsdüz_1	1	0,805		
	ulsdüz_2	1,018	0,855	19,94	***
	ulsdüz_3	0,861	0,778	17,818	***
	ulsdüz_4	0,642	0,702	15,694	***
	ulsdüz_6	0,575	0,566	12,18	***
	ulsdüz_7	0,614	0,589	12,746	***
Keşfedici Boyut	kesfedici_2	1	0,74		

	kesfedici_3	1,041	0,787	16,515	***
	kesfedici_4	1,105	0,804	16,877	***
	kesfedici_5	1,015	0,756	15,822	***
	kesfedici_6	1,055	0,764	16,009	***
	kesfedici_7	0,8	0,599	12,393	***
Geliştirici Boyut	gelistirici_3	1	0,739		
	gelistirici_4	0,953	0,771	15,634	***
	gelistirici_5	0,993	0,781	15,831	***
	gelistirici_6	0,831	0,649	13,088	***
	gelistirici_7	0,825	0,686	13,86	***

***; $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifader eder.

$\chi^2/df = 2,553$, TLI=0,949, CFI=0,957, PNFI=0,781, RMSEA=0,058

Teorik modelin istatistiki olarak anlamlılık düzeyinin belirlenebilmesi adına Yapısal eşitlik modellemesinde, model uyum iyiliği indeksleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada kullanılacak olan model uyum iyiliği indeksleri ve bunların kabul edilebilir aralıkları (Hooper ve diğ., 2008; Schumacker ve Lomax, 2004) aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 8. Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2/df	$1 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	< 0.06	< 0.07
SRMR	< 0.08	
NNFI-TLI	> 0.95	> 0.90
CFI	> 0.95	> 0.90
PNFI	> 0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	

Araştırma ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği $\chi^2/df = 2,553$, TLI=0,949, CFI=0,957, PNFI=0,781, RMSEA=0,058 şeklindedir ve iyi bir uyumun varlığı tespit edilmiştir.

Faktörlerin geçerlilik ve güvenilirlik durumlarının tespit edilebilmesi için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerleri dikkate alınmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerindeyse söz konusu faktör geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilmektedir (Fornell ve Larcker 1981; Bagozzi ve Yi, 1988).

Araştırma faktörlerine ait AVE ve CR değerleri aşağıda yer almaktadır (Tablo 9). Buna göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 9. Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	CR	AVE	Cronbach's Alpha
Uluslararasılaşma	0,867	0,526	0,883
Keşfedici Boyut	0,881	0,554	0,879
Geliştirici Boyut	0,848	0,529	0,854
CR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted			

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki durumunun analiz edilmesi amacıyla Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Korelasyon Değerleri

Dedğişkenler	Uls.	Keşfedici Boyut	Geliştirici Boyut	Firma Ömrü	Stratejik Yönetim	Jenerik Stratejiler
Uluslararasılaşma	1					
Keşfedici Boyut	0,594***	1				
Geliştirici Boyut	0,670***	0,775***	1			
Firma Ömrü	0,561***	0,498***	0,496***	1		
Stratejik Yönetim	0,124*	0,114**	0,154**	0,171***	1	
Jenerik Stratejiler	0,266***	0,241**	0,293**	0,381***	0,482***	1
*p<0,05; **p<0,01; *** p<0,001						

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 değerleri arasında değişim gösterir ve iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün ne olduğu hakkında bilgi arz eder. Korelasyon katsayısı hesaplamasında değerler sıfıra yakınsa değişkenler arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığı, eğer değerler -1 ve +1'e yakınsa değişkenler arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Ayrıca negatif değerler değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğuna, pozitif değerlerse aynı yönlü ilişki olduğuna işaret eder (Field, 2009). Bu çalışmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda araştırmanın değişkenleri arasında yeterli düzeyde bir ilişki varlığından ve bu ilişkilerin istatistiksel açıdan yorumlanabilir olduğundan söz edilebilir.

4.2.4. Hipotez Testi

Araştırmaya ait varsayımların test edilebilmesi niyetiyle AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği sonuçları şu şekilde tespit edilmiştir;

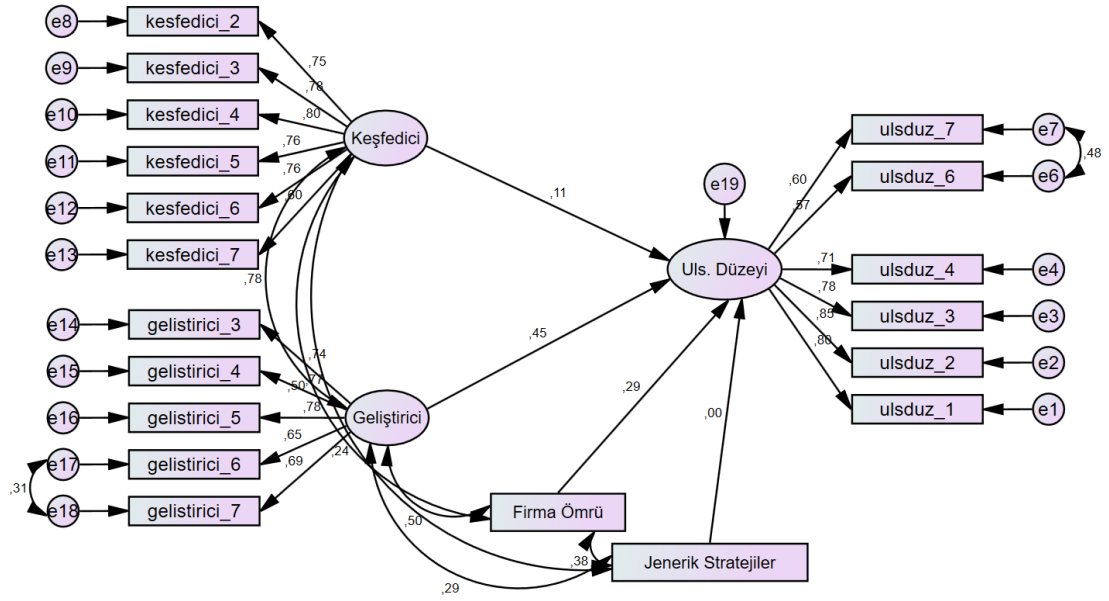
- $\chi^2/df = 1,979$,
- $GFI=0,783$,
- $TLI=0,895$,
- $CFI=0,903$,
- $PNFI=0,761$,
- $RMSEA=0,060$

Bu noktada GFI değeri hariç genel olarak kabul edilebilir bir model uyumu gözlenmiştir

Tablo 11. Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Standardize B	t	p
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
	Firma Ömrü	0,287***	5,976	0,000
	Jenerik Stratejiler	0,000	0,000	1,000
<i>Araştırma Değişkenleri</i>				
H1	Keşfedici Boyut	0,105	1,362	0,173
H2	Geliştirici Boyut	0,447***	5,367	0,000
Bağımlı Değişken; Uluslararasılaşma Düzeyi				
*** $p < 0,001$				
$\chi^2/df = 2,744$, $TLI=0,933$, $CFI=0,945$, $PNFI=0,761$, $RMSEA=0,062$				

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, örgütsel çift yönlülüğün alt boyutlarından geliştirici boyutun uluslararasılaşma düzeyini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür (β ; 0,447, $p < 0,001$). Ancak keşfedici boyut uluslararasılaşma düzeyini %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu sonuçlara göre H2 desteklenirken H1 desteklenmemiştir.



Şekil 10. Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi

Örgütsel çift yönlülük ile uluslararasılaşma düzeyi arasında firmada stratejik yönetim uygulanmasının düzenleyici rolü olup olmadığını incelemek için çoklu grup düzenleyici değişken (multigroup moderation) analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında AMOS programı ile veriseti stratejik yönetim uygulayanlar ve stratejik yönetim uygulamayanlar olarak ikiye ayrılmış, iki grup arasında örgütsel çift yönlülük boyutları ile uluslararasılaşma düzeyi ilişkisi açısından anlamlı fark olup olmadığı kıkare fark testi ile test edilmiştir. Kikare fark testi anlamlı ise iki grup arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yöntem literatürde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Kemper, Schilke ve Brettel, 2013; Wagner, 2011). İlgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

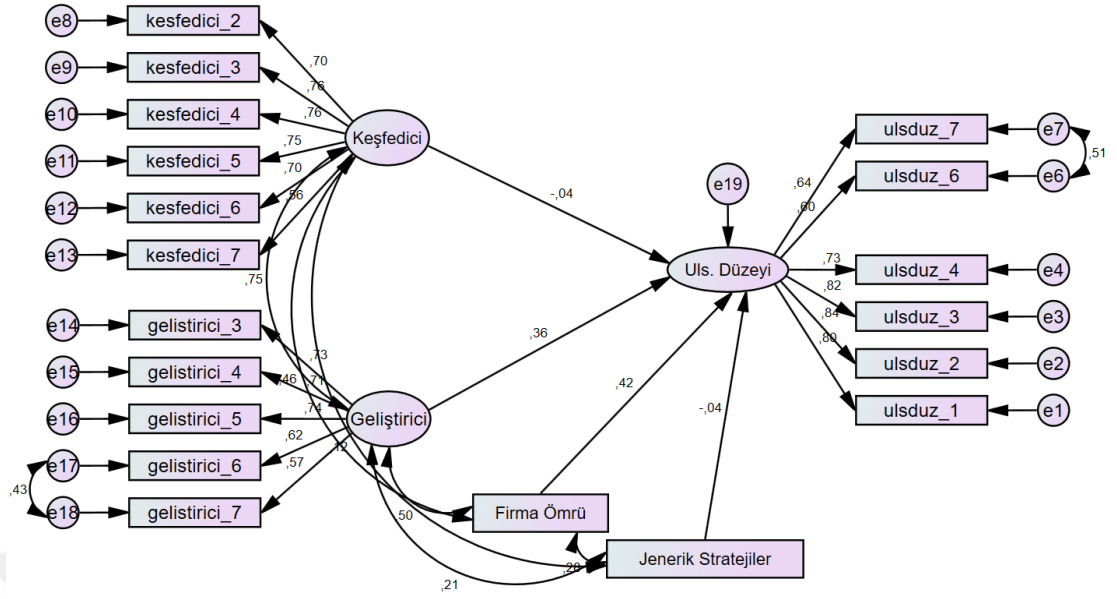
Tablo 12. Düzenleyici Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Standardize B		Kikare Fark Testi
		Str. Yön. Yok	Str. Yön. Var	
	<i>Kontrol Değişkenleri</i>			
	Firma Ömrü	0,425***	0,073	-
	Jenerik Stratejiler	-0,041	0,081	-
	<i>Araştırma Değişkenleri</i>			
H3	Keşfedici Boyut	-0,041	0,339***	5,798**
H4	Geliştirici Boyut	0,361**	0,500***	0,735

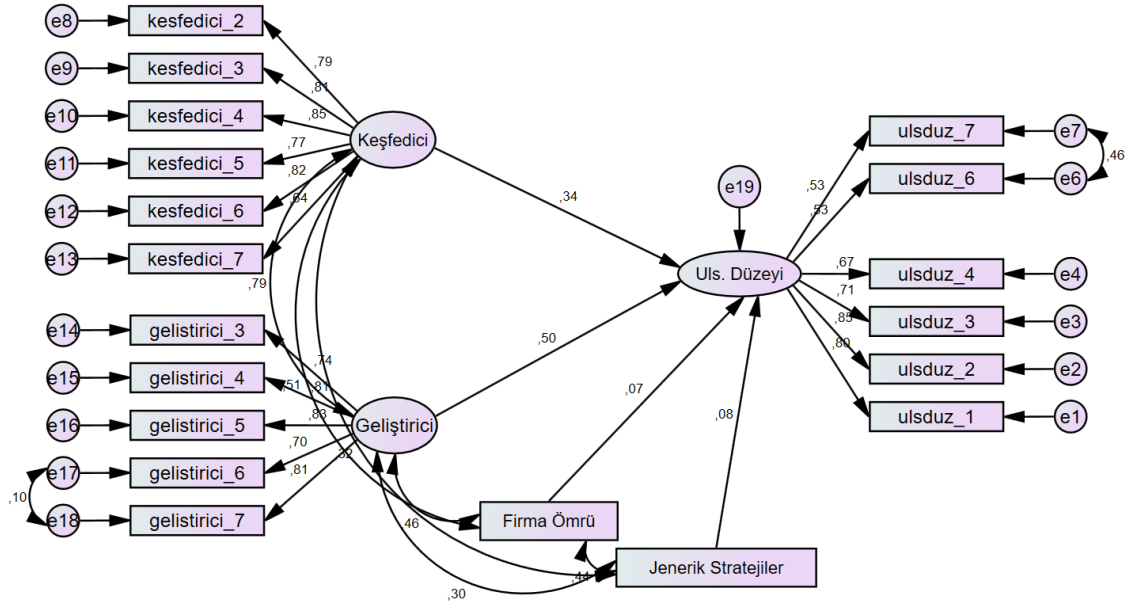
Bağımlı Değişken; Uluslararasılaşma Düzeyi

Stratejik yönetimin uygulanmadığı grupta keşfedici boyut uluslararasılaşmayı %95 güven düzeyinde anlamlı olarak etkilememektedir. Ancak Stratejik yönetimin uygulanmadığı grupta iki değişken arasında anlamlı ilişki söz konusudur ($\beta=0,339$, $p<0,001$). İki grup arasında kıkare fark testinin sonucu anlamlı çıkmaktadır ($\Delta\chi^2=5,798$, $p<0,01$). Bu durumda keşfedici boyut ile uluslararasılaşma düzeyi arasında stratejik yönetim uygulanmasının düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmaktadır. H3 desteklenmiştir.

Diğer yandan keşfedici boyut uluslararasılaşmayı stratejik yönetimin uygulanmadığı grupta ($\beta=0,361$, $p<0,001$) ve stratejik yönetimin uygulandığı grupta ($\beta=0,500$, $p<0,001$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Ancak iki grup arasında kıkare fark testinin sonucu anlamlı çıkmamaktadır. Arada önemli bir fark bulunmasına rağmen bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu durumda H4 desteklenmemektedir.



Şekil 11. Stratejik Yönetimin Uygulanmadığı Grup



Şekil 12. Stratejik Yönetimin Uygulandığı Grup

SONUÇ

KOBİ'ler değişen pazar ve müşteri beklentilerini anlama adına pek çok avantaja sahip işletmelerdir. Esnek hareket edebilmeleri sebebiyle yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda rekabet avantajı elde edebilme potansiyelleri yüksektir. Ancak bu potansiyeli gerçekleştirebilmek için hem var olanı geliştirme hem yenilikler keşfetme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Dinamik yetenekler teorisi ve çift yönlülük bu bağlamda KOBİ'ler için son derece önemli katkılar sağlayan kavramlardır. Uluslararasılaşma düzeyini artırmak isteyen KOBİ'lerin gelişim ve keşif faaliyetlerini dengeli bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir.

Dinamik yetenekler teorisi bağlamında KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülük (keşfedicilik ve geliştiricilik) ve uluslararasılaşma düzeyi ilişkisini ve bu ilişkide stratejik yönetimin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlayan bu çalışma 456 KOBİ düzeyinde firmanın katıldığı bir alan araştırmasına dayanmaktadır.

Araştırma ilk bulgularına göre örgütsel çift yönlülüğün geliştirici boyutunun firmanın uluslararasılaşma düzeyini olumlu yönde etkilediği ancak keşfedici boyutun uluslararasılaşma üzerine bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuç genel olarak literatürdeki sonuçlarla çelişirken (Simsek ve diğerleri, 2009; He ve Wong, 2004; Lubatkin, Şimşek, Ling ve Veiga, 2006), Kohtamäki, Kautonen ve Kraus' un (2010) keşfedici boyut ile firma performansı arasında anlamlı ilişkinin var olmadığı ancak geliştirici boyut ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışma bulguları ile örtüşmektedir.

Baron ve Kenny (1986) bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında tutarsız ve zayıf bir ilişki varlığında ya da ilişki olmaması durumlarında bu iki değişken arasındaki üçüncü bir düzenleyici değişkenin varlığından şüphe edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmamızda firmaların stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel çift yönlülük ile uluslararasılaşması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olup olmadığı da incelenmektedir. İlgili bulgulara göre keşfedici boyut ile uluslararasılaşma düzeyi arasında stratejik yönetim uygulanmasının düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bulgu keşfedici boyutun stratejik yönetim süreçlerinin uygulandığı firmalarda uluslararasılaşmaya olumlu etki ettiği anlamına gelmektedir. Geliştirici boyut ile

uluslararasılaşma arasında stratejik yönetimin bu şekilde bir düzenleyici etkisi ortaya çıkmamıştır. Geliştirici boyut stratejik yönetimin uygulanmasına bağlı olmaksızın uluslararasılaşmayı olumlu olarak etkilemektedir.

Daha anlaşılır ifadesiyle araştırma sonuçları, KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülüğün keşfedici boyutunun uluslararasılaşma düzeyine etki etmesi için stratejik yönetimin uygulanması gerektiğini, geliştirici boyutunun uluslararasılaşmaya her halukarda etki ettiğini göstermektedir. Bu durum geliştirici faaliyetlerin doğası gereği daha kolay ve kısmen de zorunlu olmasından, keşfedici faaliyetlerin ise daha planlı ve programlı gerçekleştirilmesi gerektiğinden kaynaklı olabilir.

Sonuç olarak geliştirici faaliyetleri zaten uygulayan firmaların keşfedici faaliyetleri de hayata geçirerek çift yönlü firmalar olabilmeleri için stratejik yönetim sürecini aktif olarak uygulamasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Geliştirici boyut ile keşfedici boyut arasında denge oluşturabilmek için stratejik yönetim uygulamaları hayati önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin kıt kaynaklarını etkin kullanabilmeleri ve uluslararası pazarlarda sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri için çift yönlü örgüt olmaları, geliştirici ve keşfedici yeteneklerini dengeleyebilmeleri ve bunları gerçekleştirmeleri için de stratejik yönetim süreçlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Gelecek çalışılarda -araştırma kesitsel alan araştırması olduğundan dolayı- boylamsal araştırmalar yapılarak sonuçların genellenebilirliği üzerine araştırmalar yapılabilir. Ayrıca stratejik yönetim süreci aşamalarından hangilerinin ilgili kavramlar arasında nasıl bir rol oynadığını araştırmak için strateji formülasyonu, stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşamaları da ayrı ayrı araştırma değişkeni olarak incelenebilir.

Araştırmada zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı algısal ölçekler kullanılmıştır. İlerleyen çalışmalarda ihracat ve yurtdışı faaliyet gelirleri üzerinden yapılacak analizler araştırma bulgularının sıhhati açısından önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akben, İbrahim. (2014). İşletmelerin Uluslararasılaşma Derecesini Etkileyen Faktörler, Uluslararasılaşma Derecesi ve Performans İlişkisi: Bir Alan Çalışması. Kahramanmaraş Üniversitesi SBE. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Asunakutlu, T. (2002), Klasik ve noe-klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:5.
- Autio, E., Sapienza, H., and Almeida, J. (2000). Effects of age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909-924.
- Ayduğ, D., İlkokulların Örgüt Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2014.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. ve Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (5th bs.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (003).
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Birley, S., & Westhead, P. (1993). A comparison of new businesses established by 'novice' and 'habitual' founders in Great Britain. *International small business journal*, 12(1), 38-60.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.

- Bradley, F. (2005) *International Marketing Strategy*. 8th ed. *Prentice Hall, London*.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Castillo Apraiz, J., Richter, N. F., Matey de Antonio, J. ve Gudergan, S. (2020). The role of competitive strategy in the performance impact of exploitation and exploration quality management practices. *European Business Review*. doi:10.1108/EBR-09-2019-0182
- Cavusgil, S. T., (1980), On the Internationalisation Process of Firms, *European Research*, 8(6), 273-281.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International marketing*, 12(1), 57-81.
- Čirjevskis, A. (2016). Sustainability in information and communication technologies’ industry: Innovative Ambidexterity and dynamic capabilities perspectives. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(2): 211-226.
- Collis, D. (1994), "How Valuable are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15 (1), 143-152.
- Coviello N.E. and McAuley, A., (1999) Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review* 39(3), 223-256
- Coviello, N.E., Munro, H.J., (1997) *Network Relationships and the Internationalization*
- Çakır, Özlem (2001). *İşe Bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Damanpour, Fariborz (1991), “Organizational innovation: A meta- analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- David, F. R. ve David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and cases: A competitive advantage approach* (15th bs.). Pearson.
- Dess, G. G., McNamara, Gerry. ve Eisner, A. B. (2015). *Strategic Management: Text and cases* (18th bs.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, Gary, (2000), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
- Dhanaraj, C. and P. W. Beamish, (2003), ‘A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance’, *Journal of Small Business Management* 41(3), 242-261

- Dimitratos, P. (2004), A Typology of International Business Strategy, in McDonald, F., Mayer, M. & Buck, T., (eds), *The Process of Internationalization, Strategic, Cultural and Policy perspectives*, Palgrave Macmillan, UK.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167–188.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, Valerie Davis-LaMastro (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of applied psychology* 75(1): 51.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of international business studies*, 337-360.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Gankema, H.G., Snuif, H. R., Zwart, P. S. (2000) The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory, *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- Geylan, Ramazan (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. doi:10.2307/20159573.
- Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27(4), 371-404.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2), 422–440. doi:10.1287/orsc.1090.0421
- Günaydın, S.C. (2001), *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Harreld, J.B., O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4): 21-43.

- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, C. ve Peteraf, M. (2003), "The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf M., Singh H., Teece, D. ve Winter S. (2007), "Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change in Organizations", 1. Baskı, ABD: Blackwell Publishing.
- Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L. J. ve Munoz Rosas, J. F. (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(10), 1496–1519. doi:10.1108/IJOPM-01-2016-0053
- Hill, C.W.L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*, Irwin: McGraw Hill.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of management*, 40(7), 1899-1931.
- Hitt, M. A., Ireland, R. Duane. ve Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management : Competitiveness & Globalization (12th bs.)*. Canada: Cengage Learning.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.
- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modelling. *Family Science Review*, 11(354-373).
- Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67.
- İşçi, E., (2010), *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*. 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Javidan, M., "Core Competence: What Does it Mean in Practice?" *Long Range Planning*, Vol:31, No:1, 1998.

- Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*.
- Johanson, J., and Mattson, L.G., (1988), Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, *Strategies in Global Competition*, Hood N., Vahlne, J.E. (eds) New York: Croom Helm, 287-314.
- Johanson, J., and Vahlne, J.E., (1977). The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- Keen, C., & Wu, Y. (2011). An ambidextrous learning model for the internationalization of firms from emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 316-339.
- Kemper, J., Schilke, O., and Brettel, M. (2013). Social capital as a microlevel origin of organizational capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 589–603. <https://doi.org/10.1111/jpim.12004>
- Khayat, I., (2004), L'internationalisation des PME: vers une Approche Intégrative, *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* 27, 28
- Knight, G. A., and Cavusgil, S. T., (2004) Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kohtamäki, M., Kautonen, T. ve Kraus, S. (2010). Strategic planning and small business performance An examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. *ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION* (C. 11).
- Laghzaoui, S., (2011). SMEs' Internationalization: An Analysis with the Concept of Resources and Competencies. *Journal of Innovation Economics & Management*, (1), 181-196.
- Lee, K. and Carter, S., (2009). *Global Marketing Management: Changes, New Challenges, and Strategies*. New York: Oxford University Press.
- Lee, S.M., and Rha, J.S. (2016). Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: Building a resilient supply chain. *Management Decision*, 54(1): 2-23.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.

- Leonidou, L.C., (2004) An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management* 2004 42(3), pp. 279–302.
- Lu J.W., Beamish P.W., (2001) The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586
- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z., Ling, Y. Veiga, J. F. (2006). —Ambidexterity and performance in small- to-medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646–672.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (7th bs.). Pearson Education. www.pearson-books.com adresinden erişildi.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McGill, M. E., Slocum Jr, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics*, 21(1), 5-17.
- Morgan, Robert E. (1997), "Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies", *European Business Review*, Vol. 97 Iss: 2 pp. 68 – 79.
- Newbert, S. L. (2007), Empirical Research on The Resource-Based View of The Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research, *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.
- Nonaka, Ikujiro, P Byosiore, CC Borucki, N Konno (1994). "Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test." *International Business Review* 3(4): 337-351.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465.
- O'Reilly, Charles A., and Michael L. Tushman. (2008). —Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*. 28: 185-206.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Oviatt, B. M., and McDougall, P. P., (1994) Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi.

- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Penrose, E. (1959), "The Theory of the Growth of the Firm," 1, Baskı, Oxford: Blackwell Publishing.
- Peteraf, M., Stefano G. ve Verona G. (2013), "The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389-1410.
- Pinho, J., and Martins, L., (2010) Exporting Barriers: Insights from Portuguese Small and Medium Sized Exporters and Non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Posch, A. ve Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*. doi:10.1016/j.lrp.2019.03.004
- Process of Smaller Software Firms, *International Business Review*, 6(4), 361-384.
- Qian G, Li, L., (2003). Profitability of small and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the Biotechnology Industry. *Strategic Management Journal* 24 (9), 881-887.
- Qian, G., Yang, L., and Wang, D., (2003) 'Does Multinationality Affect Profit Performance? An Empirical Study of U.S. SMEs'. *Journal of General Management* 28(4), 37-46.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Reid, S.D., (1981) The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of*
- Root, F. (1994). Entry strategies for international markets. 1st ed. New York: Lexington Books.
- Ruzzier, M. R., Hisrich, D., Antoncic, B., (2006) SME Internationalization Research: Past, Present and Future, *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.
- Selznick, P., Leadership in Administration, ,University of California Press, Berkeley, 1984.

- Shaw, V. & Darroch, J., (2004) "Barriers to internationalization: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 327-343.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. and Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5): 864-894.
- Sollosy, M., Guidice, R. M. ve Parboteeah, K. P. (2019). Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 925–946. doi:10.1108/IJOA-05-2018-1433
- Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217-229.
- Sutherland, Jonathan. ve Canwell, Diane. (2004). Key Concepts in Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan.
- Şahin K., Mert K., Kaplan T. (2015), "Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 70, 931-956.
- Şimşek, Z. (2009). —Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*. 46: 597–624.
- TAN, H. ve TAN, C.S. (2000), Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126:2.
- Teece, D. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. ve Pisano, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8): 1395-1401.
- Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*. 86(1): 202-216.
- Topaloğlu, G. I. (2010), İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim (5th bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünsal, E. (2009), "Dinamik Bir Yetenek Olarak Teknoloji Yönetimi: Teknoloji Yönetimi Yeteneği", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 82 (8), 167-189.
- Vahlne, J. E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57-70.
- Wagner, M. (2011). Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics*, 70(5), 942–950. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.12.010>
- Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in organizations. Vol. 3. Sage.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N. ve Bamford, C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15th bs.). Pearson Education .
- White, C. (2004). Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan.
- Winter, S. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Yu, X., Chen, Y., Nguyen, B. ve Zhang, W. (2014). Ties with government, strategic capability, and organizational ambidexterity: Evidence from China's information communication technology industry. *Information Technology and Management*, 15(2), 81–98. doi:10.1007/s10799-014-0175-3
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

EKLER

Ek 1. ANKET

Değerli katılımcı, “Stratejik Yönetim, Örgütsel Çift Yönlülük ve Uluslararasılaşma İlişkisi: Kobiler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu anket çalışmasının sonuçları yalnızca bilimsel veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Teşekkür eder saygılar sunarız. Kudret AKGÜN						
1	Firmanızın Ömrü	() 1-5 YIL () 5-10 YIL () 10 YILDAN FAZLA				
2	Firmanızda Stratejik Yönetim Süreçleri Uygulanıyor mu?	() EVET () HAYIR				
3	Firmanızda Ağırlıklı Olarak Hangi Strateji Temelli Politikalar Uygulanıyor?	() NET BİR STRATEJİ İFADE EDEMİYOR () MALİYET LİDERLİĞİ () ODAKLANMA () FARKLILAŞMA				
BÖLÜM A – ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK ÖLÇEĞİ						
<i>“İş Geliştirme ve Araştırma Geliştirme Faaliyetleri ” hakkındaki genel düşüncelerinize dayanarak ve son 5 yılı dikkate alarak cevaplayınız.</i>						
1=Hiçbir zaman / 5=Her zaman						
4	Mevcut ürün ve hizmetlerimiz dışında müşteri taleplerini yerine getiririz	1	2	3	4	5
5	Yeni pazarların yeni fırsatlarından sık sık yararlanırsınız.	1	2	3	4	5
6	İşletmemiz için tamamen yeni olan ürün ve hizmetleri ticarileştiririz.	1	2	3	4	5
7	Yeni müşteriler bulmak için yeni pazarlarda sürekli araştırma yaparsınız	1	2	3	4	5
8	Ürün ve hizmetlerimizi geliştirirken daha önce kullanılmayan yeni teknolojileri kullanma peşindeyiz.	1	2	3	4	5
9	Mevcut dağıtım kanallarından farklı olarak, yeni dağıtım yollarını araştırır ve kullanırsınız.	1	2	3	4	5
10	Yeni ürün ve hizmetleri icat ederiz.	1	2	3	4	5
11	Yeni ürün geliştirmekten ziyade mevcut pazar için ölçek ekonomisini (kapasitemizi) artırmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
12	Yeni ürün üretmekten ziyade, Mevcut müşteriler için var olan ürün ve hizmetlerimizin kalitesini geliştiririz.	1	2	3	4	5
13	Yeni ürün üretmekten ziyade, mevcut olan ürün ve hizmetlerimizin verimliliğini artırırız.	1	2	3	4	5
14	Ürün ve hizmetleriniz için mevcut teknolojik yapımız bizim için yeterlidir.	1	2	3	4	5
15	Yeni ürün geliştirmekten ziyade mevcut ürünlerimizin pazarlama faaliyetlerine önem veririz.	1	2	3	4	5
16	Yeni ürün geliştirmekten ziyade Kurum içindeki süreçlerin maliyetini düşürmek öncelikli hedeflerimizdendir	1	2	3	4	5

17	Yeni pazarlar aramak yerine var olan müşterilerimiz için hizmetlerimizi arttırırız	1	2	3	4	5
B-ULUSLARARASI LAŞMA DÜZEYİ						
<i>Son 5 yılı dikkate alarak cevaplayınız.</i>						
1=Çok düşük / 5=Çok yüksek						
18	İşletmenizin "İhracat satışları / Toplam satışları" oranı nedir ?	1	2	3	4	5
19	İşletmenizin "Yabancı parasal varlıklarının toplamı / Toplam parasal varlıkları "oranı nedir ?	1	2	3	4	5
20	İşletmenizin "Yabancı şubelerinin sayısı / Toplam şube sayısı" nedir ?	1	2	3	4	5
21	İşletmeniz pazarındaki "İhracat yapılan ülke sayısı / Toplam ülke sayısı " nedir ?	1	2	3	4	5
22	İşletmenizin "İhracat elemanlarının sayısı / Toplam eleman sayısı" oranı nedir ?	1	2	3	4	5
23	İşletmenizin yeni ürün geliştirme konusundaki faaliyetlerinin toplam ürün faaliyetleri içerisindeki oranı nedir?	1	2	3	4	5
24	İşletmenizin yeni pazarlara girme konusundaki faaliyetlerinin mevcut pazarlarda sürdürülebilirliği sağlama karşısındaki durumu nedir?	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kudret Akgun halen IFC- Dünya Bankasi Grubu'nda Sermaye Piyasalari ve Konut Finansmani global sorumlusudur. IFC'de daha once Istanbul ve Dubai'de Finansal Kurumlar departmani bolge sorumlusu ve bolge muduru olarak banka, sigorta, mikrofinans ve leasing kuruluslarindan sorumlu calismistir. IFC oncesi Garanti BBVA bankasi, Garanti Yatirim ve Eczaci Yatirim'da cesitli gorevlerde bulunmustur. Kudret Galatasaray Lisesi sonrasi Bogazi Universitesi Isletme bolumunde lisans ve LSE Londra Universitesi'nde Finans ve Muhasebe lisans ustü diplomalarini almistir.

