T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
KÜRŞAD SEÇKİN KARAHAN

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ABDULKADİR GÜMÜŞ

VAN-2023

KABUL VE ONAY

<table>
<tr><td colspan="2">Kürşad Seçkin KARAHAN tarafından hazırlanan “Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.</td></tr>
<tr><td>Danışman: Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td></td></tr>
<tr><td>Başkan: Prof. Dr. Mehmet Akif ARVAS
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisat Anabilim Dalı
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td></td></tr>
<tr><td>Üye: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK
Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td></td></tr>
<tr><td>Üye: Doç. Dr. Bulut DÜLEK
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td></td></tr>
<tr><td>Üye: Doç. Dr. Erhan EKİNGEN
Batman Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.</td><td></td></tr>
<tr><td>Yedek Üye: ……..
…….. Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum</td><td></td></tr>
<tr><td>Tez Savunma Tarihi:</td><td>15/06./2023</td></tr>
<tr><td>Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü</td><td></td></tr>
</table>

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (15.06.2022)

(İmza)

(Kürşad Seçkin KARAHAN)

Doktora Tezi

Kürşad Seçkin KARAHAN

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Haziran, 2023

REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için uyguladıkları rekabet stratejileri oldukça önemli görülmektedir. Firmalar içinde bulundukları çevrenin belirsizlik ve karmaşıklık seviyesini, sektörün durumunu, firmanın boyutunu ve başkaca özellikleri dikkate alarak uygulayacakları rekabet stratejilerini belirlemektedir. Rekabet stratejileri ve firma performansı stratejik yönetim alanında ilişkilendirilmektedir. Liderlik, firmanın vizyon ve misyonunun belirlendiği, stratejik hedeflere nasıl ulaşılacağının kararlaştırıldığı bir süreçtir. Liderler çeşitli özellikleri ile firmaya yön verir ve geleceğini şekillendirir. Bu araştırmanın amacı; çevresel belirsizliğin yüksek olduğu (Covid 19) dönemlerde KOBİ kapsamındaki işletmelerde uygulanan rekabet stratejilerinin (Porter'ın Jenerik Stratejileri) firma performansı ile ilişkisinin ve liderliğin (Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik) aracılık etkisinin ortaya konmasıdır.

Araştırma Van'da faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Anket 359 katılımcıya uygulanmıştır. Rekabet stratejilerini belirlemek için Yamin vd. (1999)'nin geliştirmiş olduğu Jenerik Strateji Ölçeği'nin Hatipoğlu (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ifadeleri kullanılmıştır. Firma performansını ölçmek için Eroğlu (2003)'nun Firma Performans Ölçeği kullanılmıştır. Liderlik tarzını ölçmek için Bass ve Avolio (1995)'nun geliştirmiş olduğu Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Veri analizlerinde SPSS 23, AMOS 24 programları ve Hayes (2013)'in Process Makro 4 yazılımından faydalanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Rekabet

stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu, maliyet liderliği stratejisinin odaklanma stratejisine göre daha fazla etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılaştırma stratejisinin dönüştürücü liderlik, odaklanma stratejisinin işlemci liderlik üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu fakat maliyet liderliği stratejisinin hem dönüştürücü hem de işlemci liderlik ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Liderlik tarzlarından hem dönüştürücü hem de işlemci liderliğin firma performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Aracılık analizlerinin sonuçlarına bakıldığında ise, rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinde liderliğin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolü olduğu ve odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde işlemci liderliğin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler **:** Covid 19, Rekabet Stratejileri, Dönüştürücü Liderlik, İşlemci Liderlik, Firma Performansı.
Sayfa Sayısı **:** xvii + 223
Tez Danışmanı **:** Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ

Ph. D. Thesis

Kürşad Seçkin KARAHAN

VAN YUZUNCU YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
June, 2023

THE MEDIATING ROLE OF LEADERSHIP IN THE EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON FIRM PERFORMANCE

ABSTRACT

The competitive strategies implemented by firms to achieve sustainable competitive advantage are considered to be very important. Firms determine the competitive strategies they will implement by taking into account the level of uncertainty and complexity of the environment they are in, the state of the sector, the size of the firm and other characteristics. Competitive strategies and firm performance are related in the field of strategic management. Leadership is a process in which the vision and mission of the firm are determined and how to achieve strategic goals are decided. Leaders guide the firm and shape its future with their various characteristics. The purpose of this research is to reveal the relationship between competitive strategies (Porter's Generic Strategies) applied in SMEs during periods of high environmental uncertainty (Covid 19) and firm performance and the mediating effect of leadership (Transformational and Transactional Leadership).

The research was conducted on SME managers operating in Van. The questionnaire was applied to 359 participants. In order to determine competitive strategies, the statements of the Generic Strategy Scale developed by Yamin et al. (1999) and adapted into Turkish by Hatipoğlu (2011) were used. Eroglu (2003)'s Firm Performance Scale was used to measure firm performance. The Multifactor Leadership Styles Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1995) was used to measure leadership style. SPSS 23, AMOS 24 programs and Hayes (2013)'s Process Macro 4 software were used in data analysis.

As a result of the analysis, it was found that competitive strategies have a significant positive effect on firm performance. Among the competitive strategies, cost leadership strategy and focusing strategy have positive and significant effects on

firm performance and cost leadership strategy has more effect than focusing strategy. Differentiation strategy has positive and significant effects on transformational leadership, focus strategy has positive and significant effects on transactional leadership but cost leadership strategy has no significant relationship with both transformational and transactional leadership. Among the leadership styles, both transformational and transactional leadership have positive and significant effects on firm performance. When the results of mediation analyses are analyzed, it is determined that leadership has a mediating role in the effect of competitive strategies on firm performance. In addition, transformational leadership has a mediating role in the effect of differentiation strategy on firm performance and transactional leadership has a mediating role in the effect of focus strategy on firm performance.

Key Words **:** Covid 19, Competitive Strategies, Transformative Leadership, Transactional Leadership, Firm Performance.
Quantity of Page **:** xvii + 223
Supervisor **:** Assoc. Prof. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xii**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xiii**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **xv**
ÖN SÖZ ..... **xvii**
GİRİŞ **1**
1. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK **5**
1.1. Çevresel Belirsizlik ve Yönetim Teorileri 5
1.2. Çevre Analiz Yöntemleri 9
1.2.1. Ansoff: Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı 9
1.2.2. Mintzberg: Algılanan Çevrenin Belirsizlik Düzeyleri ve Stratejik Modeller 10
1.2.3. D'Aveni: Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Ortamlarında Stratejik Manevralar Modeli 12
1.2.4. Cynefin Çerçevesi Modeli 13
1.3. Çevresel Koşullar Bağlamında Covid 19'un Etkileri 16
1.4. Çevresel Belirsizlik ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar 17
2. KOBİLER **21**
2.1. KOBİ Tanımı ve Kapsamı 21
2.2. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 26
2.3. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 26
2.4. KOBİ'ler ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar 28
3. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ **31**
3.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar 31
3.1.1. Strateji 31
3.1.2. Yönetim 32
3.1.3. Stratejik Yönetim 32
3.2. Stratejik Yönetim Süreci 34
3.2.1. Stratejik Bilinç 36
3.2.2. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi 36
3.2.3. Stratejik Analiz 36

3.2.3.1. Dış Çevre Analizi 37
3.2.3.1.1. Genel/Uzak Çevre Analizi 37
3.2.3.1.2. Sektör/Yakın Çevre Analizi 40
3.2.3.1.3. Dış Çevre Analizinde Yararlanılan Teknikler 43
3.2.3.2. İç Çevre (İşletme) Analizi 45
3.2.3.2.1. İşletme Kaynaklarına Yönelik Analiz 45
3.2.3.2.2. Sektör, Ürün Grubu ve Ürüne Yönelik Analiz 47
3.2.3.2.3. Değer Zinciri Analizi 48
3.2.3.2.4. SWOT Analizi 49
3.2.3.2.5. Performans Güçleri Analizi 51
3.2.3.2.6. Denge Analizi 52
3.2.3.2.7. PIMS Analizi 53
3.2.3.2.8. Müşteri Değeri Üzerinden Rekabet Analizi (Üç Çember Analizi) 54
3.2.3.2.9. Fonksiyonel Analiz Yöntemi 56
3.2.3.2.10. Kritik Başarı Faktörleri Analizi 56
3.2.4. Stratejik Yönlendirme 56
3.2.4.1. Vizyon 57
3.2.4.2. Misyon 58
3.2.4.3. Değerler 59
3.2.4.4. Amaç ve Hedefler 60
3.2.5. Strateji Oluşturma 61
3.2.5.1. Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler 61
3.2.5.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler 65
3.2.5.2.1. Kurumsal/Üst Yönetim (Şirket) Stratejileri 66
3.2.5.2.2. İş Birimi/Rekabet (İşletme) Stratejileri 76
3.2.5.2.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler 83
3.2.6. Stratejilerin Uygulanması 88
3.2.7. Stratejik Değerleme ve Kontrol 101
3.2.7.1. Stratejik Değerleme 102
3.2.7.2. Stratejik Kontrol 102
3.2.7.3. Stratejik Kontrol Türlerinin Sınıflandırılması 102
3.2.7.3.1. Zamanlamasına Göre Stratejik Kontrol Türleri 103
3.2.7.3.2. Özelliklerine Göre Stratejik Kontrol Türleri 103

3.2.7.4. Stratejik Değerleme ve Kontrol Teknikleri.....105
3.3. Rekabet Stratejileri.....107
3.3.1. Miles ve Snow'un Uyumcu Stratejileri.....108
3.3.2. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejileri.....109
3.3.3. Ansoff'un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi.....110
3.3.4. Porter'ın Jenerik Stratejileri.....112
3.3.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....114
3.3.4.2. Farklılaştırma Stratejisi.....116
3.3.4.3. Odaklanma Stratejisi.....117
3.4. Stratejik Yönetim ve Rekabet Stratejileri ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar.....118
4. FİRMA PERFORMANSI.....125
4.1. Firma Performansının Tanımı ve Önemi.....125
4.2. Firma Performansının Ölçülmesi.....126
4.3. Firma Performans Kriterleri.....127
4.4. Firma Performansı ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar.....129
5. LİDERLİK.....134
5.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....134
5.2. Liderliğin Önemi ve Liderin Görevleri.....134
5.3. Liderlik Teorileri.....135
5.3.1. Özellikler Teorisi.....135
5.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....135
5.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....136
5.3.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....137
5.4. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik.....137
5.4.1. Dönüştürücü Liderlik.....138
5.4.2. İşlemci Liderlik.....139
5.5. Liderlik ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar.....140
6. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK (COVİD 19) KOŞULLARINDA KOBİ'LERDE UYGULANAN JENERİK STRATEJİLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE LİDERLİK TARZININ ARACILIK ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA.....146
6.1. Araştırmanın Konusu.....146
6.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....146

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 147
6.4. Araştırmanın Varsayımları 148
6.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 148
6.6. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler 150
6.7. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri ile İlgili Genel Bilgiler 152
6.7.1. Normallik Dağılımı Analizi 152
6.7.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 153
6.7.2.1. Güvenilirlik Analizi 153
6.7.2.2. Geçerlilik Analizi 154
6.7.2.3. Faktör Analizi 155
6.7.3. Korelasyon Analizi 159
6.7.4. Regresyon Analizi 160
6.8. Araştırma Modeli ve Hipotezler 162
6.9. Araştırma Bulguları 164
6.9.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 164
6.9.2. Çalışmaya Katılan Firmalara İlişkin Sektörel Bulgular 166
6.9.3. Çalışmaya Katılan Firmalara İlişkin Bulgular 167
6.9.4. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 168
6.9.5. Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 169
6.9.6. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 171
6.9.7. Normallik Dağılımı Analizi Bulguları 172
6.9.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları 173
6.9.8.1. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA 173
6.9.8.2. Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA 176
6.9.8.3. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin DFA 180
6.9.9. Korelasyon Analizi Bulguları 182
6.9.10. Regresyon Analizi Bulguları 184
6.9.10.1. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri 184
6.9.10.2. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Liderlik ve Boyutları Üzerine Etkileri 185
6.9.10.3. Liderlik ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri 187
6.9.10.4. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansını Etkilemesinde Liderlik ve Boyutlarının Aracılık Rolleri 188

7. TARTIŞMA.....195
8. SONUÇ VE ÖNERİLER 200
KAYNAKÇA.....206
EKLER.....221
Ek 1. Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü Anketi.....221
ÖZ GEÇMİŞ
LİSANSÜSTÜ TEZ ORİJİNALLİK RAPORU

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AMOS	Analysis of Moment Structures
BCG	Boston Consulting Group
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	Dönüştürücü Liderlik
FARK	Farklılaştırma
FP	Firma Performansı
İL	İşlemci Liderlik
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KFA	Keşfedici Faktör Analizi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MLQ	Çok Liderlik Ölçeği
MLYT	Maliyet
ODAK	Odaklanma
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
PESTEL	Political-Economic-Social-Technological-Environmental-Legal
PİMS	Profit Impact of Marketing Strategy
SMART	Specific-Measurable-Achievable-Realistic-Time Bound
SWOT (GZTF)	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
VANESOB	Van Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği
VANTSO	Van Ticaret ve Sanayi Odası
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
YPM	Yönlendirici Politika Matrisi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil **Sayfa**

Şekil 1.1. Mintzberg'in Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ve Stratejik Modelleri....11

Şekil 1.2. D'Aveni: Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Ortamlarında Stratejik Manevralar Modeli....13

Şekil 1.3. Cynefin Çerçevesi (Cynefin Framework)....16

Şekil 3.1. Stratejik Yönetimin Gelişme Dönemleri....33

Şekil 3.2. Stratejik Yönetim Süreci....35

Şekil 3.3. Stratejik Analiz Sürecinin Aşamaları....37

Şekil 3.4. PESTEL Analizi....38

Şekil 3.5. Yakın Çevre/Sektör Analizi....41

Şekil 3.6. Temel Değer Zinciri....48

Şekil 3.7. SWOT Analizi....50

Şekil 3.8. Performans Güçleri Analizi....52

Şekil 3.9. Denge Analizi....53

Şekil 3.10. Müşteri Değeri Üzerinden Rekabet Analizi (Üç Çember Analizi)....55

Şekil 3.12. Çeşitlendirme Stratejileri....67

Şekil 3.13. Çekilme Stratejileri....68

Şekil 3.14. İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi....71

Şekil 3.15. Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi....73

Şekil 3.16. Yönlendirici Politika Matrisi....74

Şekil 3.17. Rowe Modeli....75

Şekil 3.18. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Beş Güç....77

Şekil 3.19. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler....83

Şekil 3.20. Genel Kontrol Süreci....101

Şekil 3.21. Zamanlamasına Göre Stratejik Kontrol Türleri ve Farklılıkları....103

Şekil 3.22. Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci....104

Şekil 3.23. Çağdaş Stratejik Kontrol Süreci....104

Şekil 3.24. Dengeli Değerlendirme Karnesi....106

Şekil 3.25. Miles ve Snow'un Tipolojisinde Grupları Belirleme Süreci....109

Şekil 3.26. Ansoff Büyüme Stratejileri Modeli....111

Şekil 3.27. Porter'ın Rekabet Stratejileri Matrisi....114

Şekil 6.1. Basit Etki ve Aracı Etki Modeli 161
Şekil 6.2. Araştırma Modeli 162
Şekil 6.3. Rekabet Stratejileri Ölçeği Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 174
Şekil 6.4. Liderlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....177
Şekil 6.5. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....180
Şekil 6.6. Model 4 (Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkisinde Liderlik ve Boyutlarının Aracı Rolleri İçin Model Versiyonu) 189

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo		Sayfa
Tablo 1.1.	Ansoff'un Çevre Değişim Düzeyleri	10
Tablo 2.1.	Çeşitli Ülkelerde KOBİ Kriterleri ve KOBİ Kapsamındaki İşletmeler	24
Tablo 3.1.	Örnek SWOT Matrisi	50
Tablo 3.2.	Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler	64
Tablo 3.3.	Rowe Modeli-Örnek Davranış ve Stratejiler	76
Tablo 6.1.	Farklı Evrenler İçin Asgari Örneklem Büyüklükleri	150
Tablo 6.2.	Araştırmada Kullanılan Ana Değişkenler ve Boyutlar	152
Tablo 6.3.	Cronbach Alfa Değerleri ve Güvenilirlik Düzeyleri Tablosu	154
Tablo 6.4.	KMO Değerleri ve Yorumu	157
Tablo 6.5.	Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri	158
Tablo 6.6.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	164
Tablo 6.7.	Çalışmaya Katılan Firmaların Sektörel Özellikleri	166
Tablo 6.8.	Çalışmaya Katılan Firmaların Özellikleri	167
Tablo 6.9.	Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	168
Tablo 6.10.	Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	170
Tablo 6.11.	Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	171
Tablo 6.12.	Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) Değerleri	172
Tablo 6.13.	Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Sonuçları	175
Tablo 6.14.	Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri	176
Tablo 6.15.	Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları	178
Tablo 6.16.	Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri	179
Tablo 6.17.	Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Sonuçları	181
Tablo 6.18.	Firma Performansı Ölçeği DFA Sonuçları	182
Tablo 6.19.	Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	183
Tablo 6.20.	Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları	184
Tablo 6.21.	Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Liderlik ve Boyutları Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları	185

Tablo 6.22. Liderlik ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları.....187
Tablo 6.23. Rekabet Stratejilerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu.....189
Tablo 6.24. Maliyet Liderliği Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu.....190
Tablo 6.25. Maliyet Liderliği Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İşlemci Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu.....191
Tablo 6.26. Farklılaştırma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu.....191
Tablo 6.27. Farklılaştırma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İşlemci Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu.....192
Tablo 6.28. Odaklanma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu.....193
Tablo 6.29. Odaklanma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İşlemci Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu.....193

ÖN SÖZ

Doktora eğitimimin başlangıcından son gününe kadar desteğini hiç eksik etmeyen, bildiklerini en samimi hislerle aktaran ve akademik hayatım boyunca kendisini örnek alacağım danışman hocam Sayın Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ'e en içten duygularımla teşekkür ederim.

Çalışmaya önemli katkılarda bulunan Sayın Doç. Dr. Bulut DÜLEK'e, tez izleme komisyonu üyelerine ve tez savunmamda bulunan jüri üyelerine katkılarından ve emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Çalışmanın analiz bölümüne katkılarından dolayı doktora dönem arkadaşım Dr. Aysel DOĞAÇ'a teşekkür ederim.

Uzun soluklu bu çalışma sürecinde desteklerini hiç esirgemeyen, her zaman yanımda olan, sabırlı ve anlayışlı davranan, sevgili eşim Fatma KARAHAN'a, çocuklarım Mustafa ve Ömer Salih'e teşekkür ederim.

Kürşad Seçkin KARAHAN

GİRİŞ

İşletmeler genel olarak; kâr elde etme, varlığını sürdürme ve topluma hizmet etme amaçları ile kurulur ve faaliyetlerine bu yönde devam ederler. İşletmeler hangi amaç ile kurulursa kurulsun belli bir çevrede faaliyet gösterirler. İşletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği çevre, işletmeyi olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler gelecekte neler olabileceğini öngörmekte zorlanacak ve amaçlarına ulaşmaları normal çevre şartlarında olduğundan daha zor, belki de imkânsız olacaktır. Tüm dünya ülkelerinde bir tehdit ve toplumsal bir kriz olarak kabul edilen Covid 19 süreci, işletmelerin büyük çoğunluğunu olumsuz yönde etkilemiştir. Çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu Covid 19 süreci ve benzeri belirsizlik dönemlerinde işletmelerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için stratejiler geliştirmeleri ve bunları başarılı bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Tüm dünya ülkelerinde KOBİ'lerin geliştirilmesi ve olumsuzluklardan korunmaları amacıyla çeşitli destek ve teşvik programları yürütülmektedir. KOBİ'lerin üretim ve istihdama katkıları, ticaret hacimleri, çevresel değişimlere karşı esnek olmaları ve kriz dönemlerinde kapanan büyük işletmelerden boşalan alanlarda faaliyet göstererek işsizlik oranlarını azaltmaları önemli özelliklerindendir. KOBİ'lerin ülke ekonomilerine katkıları bilindikçe değerleri de daha iyi anlaşılacaktır.

Stratejik yönetim ve rekabet stratejileri son yıllarda pek çok çalışmaya konu olan önemli kavramlardır. Stratejik yönetimin gelişme sürecine bakıldığında; planlama, uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama olarak geliştiği ve gelinen son noktada stratejik yönetim olarak şekillendiği görülmektedir. Stratejik yönetimde işletmenin günlük faaliyetlerinin yürütülmesi değil, uzun dönemde hayatını devam ettirmesi, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması ve piyasa ortalamasının üzerinde kâr elde etmesi hedeflemektedir. Belirtilen stratejik hedeflere ulaşabilmek için işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlarda rekabet stratejilerini oluşturmaları ve rekabetçi pozisyonlarını belirlemeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim alanında yönetim bilimciler tarafından geliştirilen rekabet stratejisi modelleri vardır. Bu modellerden bazıları Miles ve Snow (1978)'un Strateji Tipolojisi, Mintzberg (1991)'in Farklılaştırma Stratejileri, Ansoff (1957)'un Strateji

Elemanları ve Büyüme Matrisi, D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli ve Porter (1980-1985)'ın Jenerik Rekabet Stratejileridir. Rekabet stratejileri arasında en çok bilinen ve araştırmalara konu olanı, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileridir.

Rekabet stratejisini oluşturmak isteyen bir işletme öncelikle rekabet analizi yapmalıdır. Bir işletme rekabet analizi yaparken (Porter, 2008: 4); sektördeki rekabetin şiddetini, tedarikçilerin pazarlık gücünü, alıcıların pazarlık gücünü, ikame ürünlerin tehdidini ve pazara girme ihtimali olan işletmelerin tehdidini incelemelidir. Jenerik stratejiler, bir işletmenin sektördeki beş rekabet gücüyle başa çıkarak, rekabet konumunun oluşturulması ve güçlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Rekabet üstünlüğü ya maliyetleri rakiplerden daha düşük tutarak ya da taklit edilmesi zor ve değeri yüksek olan ürünler sunarak elde edilebilir. Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ne kadar fazla olursa olsun uygulayabileceği iki temel rekabet stratejisi vardır. Bunlar; maliyet liderliği ve farklılaştırmadır. Bu stratejiler işletmenin faaliyette bulunduğu sektörden kaynaklanmaktadır. İki temel rekabet stratejisi; ortalama üzerinde performans hedefi olan işletmelere, "*Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma Stratejileri"* olmak üzere üç genel (jenerik) stratejiyi sunmaktadır.

Firma performansı, firma faaliyetlerinin etkinliğini ifade eden bir kavramdır. Firma performansının ölçülmesinde, verilerin nitelik ve nicelik özellikleri, araştırmanın amacı gibi faktörler sonuçları etkilemektedir. Performans ölçümü ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmında; satış artışları, karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, teslimat süresi gibi nicel kriterler kullanılırken, bir kısmında ise; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, müşteri sadakati gibi nitel kriterler kullanılmıştır. Stratejik yönetim alanında genellikle finansal göstergeler, pazar payı, üretim ve yenilik yapma düzeyi gibi daha nicel veriler kullanılmaktadır (Bulut, 2007: 41). Niteliksel performans, firmanın iç çevresindeki firma kültürü, iş yeri çalışma ortamı, insan kaynakları ve benzer soyut çıktılar esas alınarak çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik gibi kriterlerden oluşmaktadır. Niceliksel performans ise, pazarlama ve finansal konularla ilgili olan ciro artışı, pazar payı, karlılık gibi kriterlerden oluşur (Alpkan vd. 2005: 176).

Başkalarını etkileyebilen, onları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilen kişiye lider denmektedir (Koçel, 2005: 584). Lider, grup üyelerinin potansiyel güçlerini keşfeden ve bu gücü harekete geçiren kişidir (Eren, 2019: 501). Liderlik ise, grup üyelerini etkileyerek ne yapılması gerektiğinin ve işlerin nasıl yapılacağının belirlenmesi, belirli bir düzen içinde ortak hedeflere varma yolunda onları isteklendirme sürecidir (Yukl, 2018: 7). Verilen tanımlardan anlaşılacağı gibi, liderlik bir süreci lider ise bu süreci işleten kişiyi ifade etmektedir. Lider ile yönetici kavramı çok zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Hâlbuki yönetici ile lider farklı kavramlardır. Yönetici içinde bulunulan şartlarda eldeki imkanlarla görevlerini yapmaya çalışan kişi iken; lider değişime uyum sağlayabilmek için yenilik yapan ve çeşitli düzenlemelerle işletmeye yeni bir vizyon oluşturan kişidir (Koçel, 2005: 584).

Çalışmada liderlik adı altında ele alınan iki liderlik türü incelenmiştir. Bunlar; dönüştürücü ve işlemci liderlik türleridir. Bu kavramları ilk kez ortaya atan Burns (1978), her ne kadar iki liderliğin birbirine karşıt olduğunu söylese de Burns'ün fikirlerini geliştiren Bass (1985, 1996)'ın fikirleri daha çok kabul görmüştür. Bass'a göre, dönüştürücü ve işlemci liderlik türleri birbirlerine engel değildir. Bass, etkili bir liderin her iki liderlik türünü bir arada kullanabileceğini savunmuştur. Dönüştürücü liderler, öncelikle işletmenin kültürünü anlamaya çalışır, yeni vizyon oluşturur ve böylece firmasına değer katar. Ayrıca, dönüştürücü liderler, takipçilerinin ilgisini çekerek, işletmenin amacının ve misyonunun takipçiler tarafından benimsenmesini sağlayarak ve onları kendi menfaatlerinden çok işletmenin menfaatleri doğrultusunda harekete geçirerek başarıya ulaşmaya çalışırlar (Bass, 1990: 21). Dönüştürücü liderler, takipçilerine zorla iş yaptırmazlar. Bunun yerine, onların morallerini yüksek tutmaya çalışarak motive ederler ve takipçilerinden destek alırlar. Dönüştürücü liderler saygınlık, cesaret ve güven veren nitelikleri ile takipçilerinin inanç, değer ve düşüncelerini etkileyerek işletme amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. (Özalp ve Öcal, 2000: 210-211). Sonuç olarak, dönüştürücü liderler takipçilerinin menfaatlerini koruduğu ve artırdığı sürece, takipçiler de işletme amaç ve misyonunu benimseyecek ve farkındalıkları artacaktır (Bass, 1990: 21).

İşlemci liderlik türünde, lider ve takipçileri arasındaki işlemlere dayanan bir ilişki vardır. İşlemci liderler, takipçilerinin menfaatlerini gözetirler ve her iki tarafın

da faydası için onları motive ederler. İşlemci liderlik yaklaşımı, liderin istekleri ile şekillenen ve çalışanların bu istekleri gerçekleştirmesi ile sonuçlanan bir değişim sürecidir (Yukl, 2018: 322). İşlemci liderler, performansı yüksek olan çalışanlara ücret artışları ve terfi gibi ödüller söz vererek, onları motive etmeye çalışırlar. Düşük performans gösteren çalışanları da cezalandırırlar (Bass, 1990: 21). İşlemci liderler işletmenin düzenli ve sorunsuz işlemesine odaklanırlar. Bu yüzden programların sürekli geliştirilmesi, yatay ve dikey iletişim sağlanması, güçlü bir eşgüdüm oluşturulması, özel hedefler belirlenmesi ve sorun çözme konusunda ciddi bir çabalar gösterilmesi gerekmektedir. İşlemci liderler çatışmanın çözümü, karar verme, çalışanları geliştirme ve çalışanların ilerlemesini sağlama konusunda rehberlik yaparlar (Çelik, 2003: 153).

Çalışmanın değişkenleri olan; rekabet stratejileri (Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri), firma performansı ve liderlik (dönüştürücü ve işlemci liderlik) hakkında açıklamalar yapılmıştır. Araştırmaya konu olan değişkenlerin her biri ile hem yabancı hem de yerli literatürde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri'nin firma performansı üzerine etkileri ve çağdaş liderlik türlerinden olan dönüştürücü ve işlemci liderliğin bu iki değişken arasında aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Rekabet stratejisi ile performans ve liderlik ile performans ilişkilerinin çok sayıda çalışmaya konu olması karşımıza yararlanabileceğimiz zengin bir literatür çıkarmıştır. Ancak, rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinde liderliğin aracılık rolünün alana önemli bir katkı sağlayacağı ve önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Çalışmamıza özgün kılan iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışmanın tüm dünyayı her yönden etkileyen Covid 19 dönemini kapsaması; ikincisi ise, çalışmanın tüm dünya ülkelerinde ekonomilerin lokomotifi olarak adlandırılan KOBİ'leri ele almasıdır.

1. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Çalışmada tez konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmış, birinci bölümde firmaların faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizlik durumuna ilişkin bilgilere yer verilerek; çevre belirsizlik ve yönetim teorileri, çevre analiz yöntemleri, çevresel koşullar bağlamında Covid 19'un etkileri ve çevresel belirsizlik ile ilgili yapılmış benzer çalışmalara değinilmiştir.

Bütün firmaların sınırlarının belli olduğu bir çevresi vardır ve bu çevrede faaliyet gösterirler. Çevrenin firma üzerindeki etkisi, firmanın başarısında ve bu başarının sürdürülmesinde büyük öneme sahiptir. Etkili stratejiler geliştirmek için, çevre faktörlerinin doğru analiz edilmesi ve böylece doğru kararlar verilmesi gerekir.

Belirsizlik, gelecekte neler olabileceğinin öngörülemediği ve doğru tahminlerin yapılamadığı durumlardır (Sargut ve Özen, 2007: 87). Çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde, firmaların sahip olması gereken önemli özelliklerden birisi esnekliktir. Esneklik, firmanın değişen çevre şartlarını doğru algılaması ve stratejilerini değişime uyarlayabilme becerisidir. Çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde esnek olabilen firmalar rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Uzkurt, 2002: 16).

Belirsizliğin temelde üç türü vardır. Bunlar (Turan ve Naktiyok, 2015: 46):

- Gelecekte ortaya çıkabilecek olaylara dair tahmin yürütememe ve çevre hakkında bilgi edinememe,
- Çevredeki muhtemel değişikliklerin firma üzerindeki etkilerini tahmin edememe,
- Verilen kararların neticesinin tam olarak belirlenememesi ve tahmin yürütmede yetersizlik.

1.1. Çevresel Belirsizlik ve Yönetim Teorileri

Çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde firmaların rekabet üstünlüğü sağlamaları ve amaçlarına ulaşmaları, çevresel belirsizlik seviyesinin düşük olduğu dönemlerden daha zordur. Çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde yönetim konusu daha fazla önem kazanmıştır.

Yönetim teorilerinin ortaya çıktığı ilk dönemlerden günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarına kadar çevre, belirleyici bir faktör olmuştur. İlk olarak 1900'lerin başlarında Klasik (Geleneksel) Yönetim teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teori başlığı altında; Frederick W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı bulunmaktadır. Klasik yönetim teorileri verimliliğe ve bilimsel ilkelere önem vermiştir. Klasik yönetim teorileri bir firmada günlük işlerin yerine getirilirken insan faktöründen nasıl daha etkin faydalanılabileceğini ve "en iyi organizasyon yapısının" nasıl oluşturulabileceğini cevaplamaya çalışmıştır.

Klasiklerden sonra 1930'lu yıllarda Davranışsal (Neo-Klasik) yönetim teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teori, Klasik yönetim teorisinin, insanın organizasyon içerisindeki önemini dikkate almayan bakış açısına karşı geliştirilmiştir. Davranışsal yönetim teorisi insan davranışlarına ve organizasyon içindeki sosyal ilişkilerine önem veren bir teoridir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 179). Teorinin temel amacı, çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanılabilecek organizasyon yapısını oluşturmaktır. Önceleri Beşeri İlişkiler Yaklaşımı olarak adlandırılan bu teori, insanların davranışlarının incelenmesi temeline dayanmaktadır. Teoride, firmada çalışan insanın nasıl davrandığı, neden böyle davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne Araştırmaları sonuçlarını açıklaması bu teorinin başlangıcını oluşturmuştur. Bu teoride iki ana yaklaşım vardır. Bunlar; insan ilişkileri okulu yaklaşımı ve informal organizasyon yaklaşımıdır (Keskin vd. 2016: 179).

Çevresel değişiklikler, ekonomilerin büyümesi, çalışanların farklı istek ve ihtiyaçlarının ortaya çıkması gibi gelişmelerden dolayı önceki iki teorinin (Klasik yönetim teorisi ve Davranışsal yönetim teorisinin) yetersiz kalmaları ile 1960'lardan itibaren Modern Organizasyon Teorileri ortay çıkmıştır. Modern organizasyon Teorisini Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı (Koşul Bağımlılık) olmak üzere iki önemli yaklaşım oluşturmaktadır.

Sistem yaklaşımı, Bertalanffy'nin 1920'lerde ortaya attığı "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanır. Sistem, belirli parçalardan (alt sistemlerden) oluşan bir bütündür. Bütünü meydana getiren parçaların kendine ait özellikleri vardır ve her bir

alt sistemin etkinliği diğer alt sistemlere bağlıdır. Sistem yaklaşımında önemli olan bütündür, parçalar ya da alt sistemler bütüne yaptığı katkılar kadar önemlidir. Bu yaklaşımda firma, bir sistem ve firmayı oluşturan her bir birim de birer alt sistem olarak görülmekte, firmadaki yönetim faaliyetleri arasındaki ilişkiler ve karşılıklı etkileşim dikkate alınmaktadır (Koçel, 2005: 241).

Bir sistem, birbirleri ile ilişkili fakat birbirlerinden bağımsız olan alt sistemlerden oluşmaktadır. Sistemler, kapalı ve açık sistem olarak ikiye ayrılır. Firmalar açık sistem organizasyonlardır. Kapalı sistemler çevreleri ile etkileşim halinde olmayan sistemlerdir. Açık sistemlerde çevre ile dinamik bir etkileşim söz konusudur. Günümüz firmaları tanımlanırken, firmaların açık sistem oldukları ve bu şekilde faaliyetlerini sürdürdükleri ifade edilmektedir (Çınaroğlu ve Avcı, 2013: 89). Açık sistem olan firmalar, çevresinden veya başka sistemlerden bilgi, enerji ve materyaller alır ve bunları işleyerek mal ve/veya hizmet olarak tekrar çevresine gönderir (Koçel, 2005: 245).

Modern organizasyon teorileri kapsamında ikinci yaklaşım Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımıdır. 1970 yılından itibaren yönetim alanında yapılan araştırmalar sonucunda, durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmış ve sistem yaklaşımının yerini almıştır. Durumsallık yaklaşıma göre; organizasyonların faaliyet konuları ve çevreleri birbirlerinden farklı olduğu için, onları etkileyen koşullar ve organizasyonun iç çevre faktörleri de farklı olacaktır. Bu yüzden, her organizasyonun yönetim ve organizasyon biçimi diğerlerinden farklıdır (Eren, 2019: 71).

Açık sistem anlayışını esas alan durumsallık yaklaşımına göre bir organizasyonun yapısını ve yürütülen süreçleri belirleyen faktörler; organizasyonda kullanılan teknoloji ve ilişkili olduğu çevredir. Durumsallık yaklaşımına göre en iyi organizasyon yapısı, belirli organizasyon ilkelerini uygulamak ile değil bu ilkeleri teknoloji ve çevre ile ilişkilendirerek kurulabilir (Koçel, 2005: 330).

Durumsallık Yaklaşımı döneminde (1950'li yıllarda) kullanılan teknolojinin organizasyonu nasıl etkileyeceğine dair yapılmış çalışmaların başlıcaları; Woodward Araştırması, Aston Grubu Araştırması, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları (Trist ve Bamfort), James Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflandırması ve Charles Perrow'un Rutin/Rutin Olmayan İş Sınıflamasıdır.

Durumsallık yaklaşımı döneminde dikkate alınan diğer bir faktör olan çevrenin işletmeyi nasıl etkileyeceğine dair yapılmış önemli çalışmaların başlıcaları; Burns-Stalker Çalışması (Tavıstock Enstitüsü Çalışması), Lawrence-Lorsch Çalışması, Emery-Trist Çalışması, James Thompson Çalışması ve Robert Duncan Araştırmasıdır.

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda, hem farklı disiplinler hem de farklı görüşlere sahip bilim insanları bulunmaktadır. Bu durum yönetim alanındaki gelişmeleri sınıflandırmayı zorlaştırmaktadır. 1970'lerin ortalarından sonra yönetim yaklaşımlarında farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Modern yaklaşımlardan sonra modern sonrası görüşler olarak da ifade edilen; Postmodern bakış açısı, sosyolojik ve ekonomik yaklaşımlar, globalleşme ve bilgi çağının getirdiği kavram ve uygulamalar vardır. Modern sonrası görüşler/uygulamalar şunlardır (Koçel, 2005: 349):

- Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
- Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek (Core Competence)
- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)
- Geçici İstihdam (Temporary Employment)
- Hibrit-Melez Organizasyon Yapıları
- Ortak Girişimler (Joint Venture)
- Dikey Ayrışım
- Şebeke Organizasyonları (Network Organizations)
- Küçülme (Downsizing) ve Kademe Azaltma (Delayering)
- Yalın Organizasyon (Lean Organization)
- Taşeronla Çalışma (Sub-Contracting)
- Yığışım Organizasyonu
- Kendi Kendini Yönetim Çalışma Grupları
- Süreç Yenileme-Değişim Mühendisliği (Reengineering)
- Rekabetçi Kıyaslama (Benchmarking)
- Personel Güçlendirme (Empowerment)
- Stratejik Birlikler Oluşturma (Strategic Alliance)
- Öğrenen Organizasyonlar
- Sanal Organizasyonlar

- Seri Uyarlama Toplam Başarı Göstergesi Yönetimi (Balanced Scorecard)
- Yeni Ekonomi
- Yönetişim-Kurumsal Şirket Yönetimi
- Kaos ve Karmaşıklık Yönetimi

1.2. Çevre Analiz Yöntemleri

Ansoff, Mintzberg ve D'Aveni yaklaşımları stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımının etkili çevre analiz yöntemleridir (Özdemirci, 2010: 85). Bu yaklaşımların yanı sıra son yıllarda yönetim ve strateji alanında çalışmalara konu olan Cynefin Çerçevesi yaklaşımı da firmaların çevrelerini analiz etmelerinde ve strateji geliştirmelerinde faydalandıkları bir yaklaşımdır.

1.2.1. Ansoff: Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı

1960'lı yıllarda, firmalarda kullanılan uzun dönemli planlama faaliyetlerine Ansoff tarafından analitik bir yaklaşım getirilmiştir. Bu yaklaşımla birlikte, firmanın genel ve sektörel çevresinde pazar, rakipler ve müşteriler daha çok dikkate alınmış ve stratejiler belirlenmiştir. Yaklaşımın amacı, çeşitli firmaların faaliyette bulunduğu değişik çevresel koşullara uygun stratejilerin belirlenmesidir. Yaklaşımda çevrenin karmaşıklığı 5 düzeyde kategorize edilmiştir. Her düzeyde çevrenin ne tür özellik gösterdiği ve firmanın hangi stratejik davranışları sergilemesi gerektiği belirlenmiştir. Yaklaşımın düzeyleri, her düzeydeki çevrenin özellikleri ve firmaların uygulaması gereken stratejiler şöyledir (Ülgen ve Mirze, 2004: 44):

Birinci Düzey: Bu düzeyde tekrarlanan çevresel olaylar vardır. Çevre durgundur, daha önceki stratejik karar ve davranışlar uygulanmaya devam edilir. Firmada belli kurallar ve prosedürler uygulanır.

İkinci Düzey: Çevre kısmen değişkendir. Yöneticilerin deneyimleri ile stratejiler belirlenir ve buna uygun davranışlar sergilenir. Bütçe uygulamaları, finansal denetim yöntemleri kullanılır.

Üçüncü Düzey: Çevre değişim hızı önceki düzeylere göre daha yüksektir. İstatistiksel teknikler ile stratejik kararlar verilir. Geçmişte karşılaşılan durumların analizi ile geleceğe dair kararlar verildiğinden uzantıcı bir davranış sergilenir. İstatistiksel tahminleme teknikleri ve uzun dönemli planlamalar kullanılır.

Dördüncü Düzey: Çevrede değişim süreklidir ve içinde bulunulan durum bir öncekinden çok farklıdır. Değişim hızından dolayı geçmiş bilgilerden yararlanmak mümkün değildir. Bu durumda, ileri tahminleme yöntemleri ve stratejik planlama teknikleri kullanılarak geleceğe dair stratejik kararlar verilmeli ve bu yönde davranışlarda bulunulmalıdır.

Beşinci Düzey: Çevre olabildiğince karmaşıktır. Tahmin edilmesi imkânsız gelişmeler söz konusudur. Yöneticilerin yeteneği ile stratejik kararlar verilir. Çalışanların bu karmaşadan olumsuz etkilenmemeleri için örgütsel gelişim programları kullanılmalıdır.

Tablo 1.1. Ansoff'un Çevre Değişim Düzeyleri

DÜZEY	ÇEVRE	STRATEJİK DAVRANIŞ
1. Düzey	Tekrarlanan olaylar	Kuralcı
2. Düzey	Tekrarlanmayan olaylar	Deneyimci
3. Düzey	Fark edilen değişim	Uzantıcı, tahminci
4. Düzey	Devamlı değişim	İleri tahminci, plancı
5. Düzey	Karmaşık olaylar	Stratejik karar ve davranışçı

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 44.

Yöneticiler, firmalarının hangi çevresel düzeyde olduğunu, bu düzeyde uygulanacak stratejilerin neler olduğunu, hangi çevresel düzeyde iken hangi davranışların sergilenmesinin uygun olduğunu en doğru şekilde belirlemelidir. Belirlenen stratejiler ve uygulamalar firmanın rekabet gücü ve devamlılığı için hayati önem taşımaktadır.

1.2.2. Mintzberg: Algılanan Çevrenin Belirsizlik Düzeyleri ve Stratejik Modeller

Çevresel belirsizlik ile ilgili bir başka analiz yöntemi de Mintzberg tarafından geliştirilmiştir. Mitzberg'e göre, firmalar çevrenin farklı karmaşıklık derecelerinde bulunurlar. Firma, içinde bulunduğu çevreyi doğru analiz ederek uygulayacağı stratejileri belirlemelidir. Mintberg'in geliştirdiği çevre analiz yönteminde iki faktör vardır. Bu faktörler; *çevresel olaylarının karmaşıklık derecesi ve çevresel olayların değişim hızıdır*. Firma çevresindeki olayların karmaşıklık derecesi yüksek veya düşük, olayların değişim hızları hızlı veya yavaş olabilir.



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 45.

Şekil 1.1. Mintzberg'in Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyleri ve Stratejik Modelleri

Firmalar algıladıkları çevresel koşullara uygun stratejiler belirlemelidir. Firma matrisin hangi konumunda ise o konuma uygun stratejileri uygulamalıdır. Matriste verilen dört konumun özellikleri ve bu konumlarda bulunan firmaların uygulamaları gereken stratejiler şöyle açıklanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 46):

Firma, değişim hızı yüksek, karmaşıklık derecesi düşük bir çevrede bulunuyorsa, matrisin sol üst bölümünde konumlandırılır. Belirtilen çevrede bulunan firmanın yöneticileri çevresel olayları kolaylıkla anlayabilir ve çözümleyebilir. Bu durumda, uzman stratejistler tarafından belirlenen basit ve kolay uygulanabilir stratejilerle faaliyetler yürütülmelidir.

Firma değişimin hızlı, karmaşıklığın yüksek olduğu bir çevrede bulunuyorsa, matrisin sağ üst bölümünde konumlandırılır. Belirtilen çevrede bulunan firman yöneticilerinin analiz yapabilme ve doğru tahminlerde bulunabilme ihtimali azalır. Bu durumda, radikal kararlar alınarak faaliyetler yürütülmelidir.

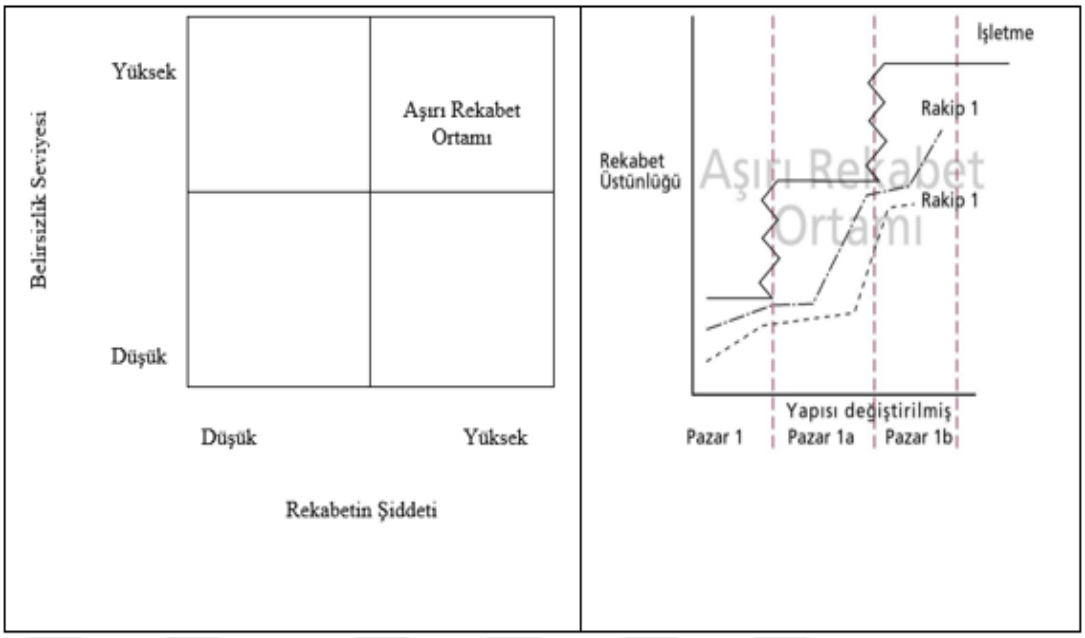
Firma değişim hızının yüksek, karmaşıklık derecesinin düşük olduğu bir çevrede bulunuyorsa, matrisin sağ alt bölümünde konumlandırılır. Burada orta derecede bir belirsizlik vardır. Bu durumda, stratejistler değişen çevre şartlarını ve karmaşıklığı dikkate alarak stratejiler hazırlamalı ve özellikle uygulamada yer

almalıdır. Stratejistlerin uygulamada yer almaları, hızla değişen çevre şartlarında zaman kaybedilmesini önleyecektir.

Firma, değişim hızının düşük ve karmaşıklık derecesinin yüksek olduğu bir çevrede bulunuyorsa, matrisin sağ alt bölümünde konumlandırılır. Burada orta derecede bir belirsizlik vardır. Olayların değişim hızı düşüktür fakat karmaşıklık oldukça yüksektir. Belirtilen çevrede bulunan bir firmanın stratejilerini uygulayıcıların, yani yöneticilerin yapması ve uygulaması daha doğru olacaktır. Çünkü olaylarla karşılaşan ve bu olaylar hakkında bilgi sahibi olanlar stratejistler değil, uygulayıcılardır.

1.2.3. D'Aveni: Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Ortamlarında Stratejik Manevralar Modeli

Şekil 1.2'de sağ üst köşede bulunan bir firma, belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu ve aşırı rekabetin yaşandığı bir çevrede faaliyet göstermektedir. D'Aveni, aşırı rekabet ortamında bulunan bir firmanın sürekli rekabet üstünlüğü elde edemeyeceğini ve bu şartlarda firmanın ancak geçici üstünlükler elde edebileceğini savunmuştur. Bu durumda firma, pazarın yapısını değiştirecek stratejiler geliştirerek rakiplerine göre belirli bir ivme kazanmalı, rakiplerinin kendisine yaklaştığı durumlarda pazar yapısı değişikliğini farklı stratejilerle tekrarlamalıdır. Böylece sürekli olmasa da, kısa dönemli ve devamlı olarak uygulanan stratejilerle rakiplerine karşı üstünlüğünü sürdürebilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 47).



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 46.

Şekil 1.1. D'Aveni: Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Ortamlarında Stratejik Manevralar Modeli

1.2.4. Cynefin Çerçevesi Modeli

Cynefin Çerçevesi Modeli, firmaların iç ve dış çevrelerinde bulunan faktörleri dikkate alan yeni yönetim yaklaşımlarından birisidir. Model, içinde bulunulan durumları ve gelişmeleri özelliklerine göre gruplandırarak karakterize etmektedir. Snowden'in geliştirdiği bu modelde; özellikler, tehditler ve stratejiler belirlenir ve yöneticiler farklı bakış açıları elde ederler (Büyük, 2018: 422).

Modelin uygulanması ile yöneticiler başarılı birer lider olmaya çalışırlar. Modelde; karmaşıklığın anlaşılması, sorunların tespit edilmesi ve fırsatların fark edilerek stratejilerin oluşturulması amaçlanmıştır. Model, firmanın geçmiş deneyimleri ve birikimlerinden yararlanarak geleceğe dönük stratejiler oluşturulmasını önerir. Cynefin Çerçevesi; basit alan, karışık alan, karmaşık alan, kaotik alan ve belirsiz alan olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır (Snowden ve Boone, 2007: 1-7):

Basit Alan: Basit alanda olan bir firmanın yöneticileri karar almada zorlanmazlar. İçinde bulunulan durum herkes tarafından rahatlıkla anlaşılır ve yapılması gerekenler bellidir. Firmanın günlük faaliyetleri bu alandaki faaliyetlere

örnek gösterilebilir. Bu alanda olan firmalar için önerilen strateji; durumu algılamak, ilişkilendirmek ve işi yapmaktır.

Karışık Alan: Karışık alanda bulunan firmalarda sorunlar bir uzman yardımı ile rahatlıkla çözülebilir. Bu alandaki sorunlar açıkça bellidir. Neden sonuç ilişkisi kurularak herkes tarafından belirlenebilir ve çözüm yolları öğrenildikten sonra uzman yardımı olmadan da çözülebilir. Bu alanda çıkan sorunların basitliği ve yöneticilerin bu sorunları kolaylıkla çözebiliyor olmaları, zamanla yöneticilerde rehavete sebep olabilir. Yöneticiler, küçük sorunların büyümemesi için önceden tedbirler almalı ve sorunların ortaya çıkması en baştan engellenmelidir. Bu alanda sağlıklı iletişim kanalı kurulması önemlidir.

Karmaşık Alan: Karmaşık alanda "bilinmeyen bilinmezlikler" vardır. Uzmanların önemi bu alanda tam olarak anlaşılmaktadır. Uzmanlar, firmanın içinde bulunduğu durumu belirlemek, karşılaşılan sorunları algılamak, sınıflandırmak ve analiz etmekle uygun stratejileri belirleyerek sorunlara çözüm önerileri getirebilirler. Bu alanda iyi uygulama yeterli değildir. Bunun yerine en iyi uygulama belirlenmelidir. Çeşitli analizler gerektirir ve en iyi sonucu almak için uzman görüşleri ve kararları oldukça önemlidir.

Firma karmaşık alanda iken, uzmanlar dinlenmeli fakat yöneticiler ve liderlerin görüş ve fikirleri de önemsenmelidir. Yönetici ve liderlerin önerileri, uzmanların baskın oluşundan dolayı dinlenmeyebilir ve bundan dolayı firma önemli fırsatları kaçırılabilir. Liderler bu aşamada fırsatları yakalayabilmek için hem uzmanları hem de uzman olmayan yöneticilerin fikirlerini dikkate almalıdır. Karmaşık alanda karşılaşılabilecek sorunlardan biri de uzmanların fikir ayrılığına düştükleri "analiz felç" durumudur. Analiz felç durumu; her bir uzmanın vazgeçemediği fikirlerini uygulamak istemelerinden veya benlik duygularından kaynaklanabilir. Ayrıca, karmaşık alanda karar alma uzun zaman alabilir ve her zaman doğru kararlar alınamayabilir. Lider veya yöneticilerin, sakıncaları ortadan kaldırmaları ve uzmanlar tarafından tavsiye edilen çözüm önerilerini doğru ve etkin değerlendirmeleri gerekir.

"Çözülemeyen bilinmezlikler" olarak da ifade edilen bu alanda yöneticiler; geçmiş bilgileri iyi analiz etmeli, içinde bulunduğu süreci iyi takip etmeli ve yeni stratejiler geliştirmelidir. Karmaşık alanda firmaların çok dikkatli hareket etmeleri

gerekir. Firmaların hayatları en çok bu alanda sonlanmaktadır. Bu alanda yenilik en önemli kavramdır (Cousins vd., 2012: 17) ve bir çıkış noktası olabilir.

Kaotik Alan: Kaotik alan "bilinmeyenler dünyası" olarak nitelendirilir. Bu alanda çevre hakkında veriler çok az ve oldukça düzensizdir. Hiç beklenmeyen kaza, yangın, doğal afetler, saldırılar, birden ortaya çıkan ekonomik krizlerle karşılaşılabilir. Kaotik alanda bulunan firmaların öncelikli amacı; zamana karşı yarışmak ve durumu en az zararla atlatabilmektir. İşlerin acil olanlarının belirlenmesi ve hiç vakit kaybetmeden harekete geçilmesi gerekir. Önce düzen sağlanmalı ve sonra istikrar için arayışa geçilmelidir. İletişim bu alanda firmalar için oldukça önemlidir. Üst düzey yönetim kademelerinden aşağıya doğru basit bir iletişim sistemi kurulmalıdır.

Belirsiz Alan: Önceki alanlardan hiçbirine girmeyen bir firma belirsiz alanda konumlandırılır. Hiçbir veriye ulaşılamayan, karar alınamayan, faaliyete geçilemeyen, strateji oluşturulamayan durumları ifade eder. Bu alanda olan bir firmanın faaliyetleri tamamen durur. Hiç vakit kaybetmeden, hangi alana olursa olsun geçiş yaparak bu alandan çıkmak gerekir.



Kaynak: https://www.pazarlama30.com/sistem-kaos-ve-cynefin/.

Şekil 1.3. Cynefin Çerçevesi (Cynefin Framework)

Hem yabancı hem de yerli literatürde daha yeni çalışma alanı bulmuş bu çevre analiz yöntemine dair henüz bir ölçek geliştirilmemiştir. Veri toplama işlemleri delphi ve beyin fırtınası teknikleri ile yapılmaktadır (Büyük, 2018: 427).

1.3. Çevresel Koşullar Bağlamında Covid 19'un Etkileri

Covid 19 hem insanların hem de firmaların hayatını önemli derecede etkilemiştir. Bu etki çoğunlukla olumsuz yönde olmuştur. Neredeyse tüm dünyada sanayi işletmeleri, alışveriş merkezleri, mağazalar, lokantalar gibi önemli işyerleri

kapanmış, sağlık, eğitim ve ulaşım hizmetlerinde ciddi boyutlarda problemler yaşanmıştır (İmre, 2020: 336).

Boston Danışma Grubu'nun (BCG) Mayıs 2020 raporunda, Covid 19'un dünya çapında bir tehdit olduğu ve toplumsal bir kriz oluşturduğu belirtilmiştir. Raporda firma yöneticilerine insan, sağlık ve çevreyi esas alan stratejiler geliştirmeleri, gelecekte bu türden salgınların olması ihtimalini de hesaba katarak hareket etmeleri önerilmektedir (Çengel, Pintini ve Çakıroğlu, 2020: 12). Covid 19 tüm dünya ülkelerinde ekonomik faaliyetleri olumsuz etkileyen ciddi bir krizdir. Bu süreçte firmaların hayatta kalabilmek için yapmaları gerekenler arasında; çevresel belirsizliklere dikkat etmek, dinamik yeteneklerini güçlendirmek, fırsatları değerlendirmek, pazarlama stratejilerini yenilikçi yöntemler ile düzenlemek sayılabilir. Ayrıca, firmaların kriz sonrası gelecekleri için kriz döneminde sosyal sorumluluk sahibi davranışlar sergilemeleri de oldukça önemli görülmektedir (Wang vd., 2020: 214).

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19'un bir başka etkisi de tüketicilerin firmalardan beklentilerinin artmasıdır. Bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk ayrı bir önem kazandırmıştır. Kurumsal yönetim uygulamalarına önem veren ve sosyal sorumluluk sahibi olan firmaların rakiplerine karşı özellikle kriz dönemlerinde rekabet üstünlüğü elde etmeleri beklenmektedir. Rekabet üstünlüğünü elde eden firmalar Covid 19 ve benzeri belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde varlıklarını sürdürebilirler (Çengel vd., 2020: 1).

1.4. Çevresel Belirsizlik ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar

Ölmez (2022: 102) Covid 19 döneminde işletmelerin tedarik zincirinde karşılaştıkları risk ve belirsizlik olguları ile bunların etkilerini minimize etmek için kullanılan esneklik, tedarik zinciri görünürlüğü ve tedarik zinciri risk uygulamaları arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin işletme performansı üzerindeki etkisini Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma bulgularına dayanarak; çevresel belirsizlik ile risk arasında, tedarik zinciri görünürlüğü ile tedarik zinciri risk uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler olduğu, tedarik riski ile işletme performansı arasında negatif, tedarik zinciri risk uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Grözinger vd. (2022: 708), Covid 19 döneminde Almanya'da faaliyet gösteren 379 adet KOBİ üzerinde yapmış oldukları araştırma bulgularına dayanarak; örgütsel psikolojik sermayenin firmanın yenilik performansını ve firma performansını olumlu yönde etkilediği ve böylece firmaların hayatta kalma oranlarının arttığı sonucuna varmışlardır.

Paul ve Chowdhury (2021: 104) Covid 19 sürecinde KOBİ'lerde temel tüketim ürünlerine olan aşırı talep artışları ve azalan hammadde arzının ortaya çıkaracağı sorunları ele alarak karı maksimize etmek için matematiksel model geliştirme çalışması yapmışlar. Geliştirilen model ile hem talep hem de arz kesintisi durumlarında üretim planının revize edilebileceği ve karın artırılabileceği belirlenmiştir. Ayrıca bu süreçte yönetsel dijital teknolojilerin kullanılmasının önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Epler ve Leach (2021: 121)'in Covid 19 döneminde satış elemanlarının anlık pratik çözümler üretme yetenekleri (bricolage/brikolaj) ile satış performansları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışma sonuçlarına göre; genel olarak satış elemanlarının brikolaj özelliğinin satış performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İmre (2021: 335)'nin Borsa İstanbul'da işlem gören seçili bazı firmalar üzerine yapmış olduğu çalışmada, Covid 19 döneminde bilişim, gıda, sigortacılık sektörlerindeki firmaların getirilerinin arttığı, tekstil ve turizm sektörlerinde firmaların getirilerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Covid 19 sürecinde uzaktan çalışma yönteminin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide Covid 19'a yakalanma korkusunun aracılık rolünü araştıran Şenel (2021: 82), araştırma bulgularına dayanarak uzaktan çalışma modelinin performans üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu, Covid-19'a yakalanma korkusunun performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Paul vd. (2021: 326) Covid 19 sürecinde ve sonrasında yaşanan üretim ve ulaşım sorunlarının üstesinden gelmek ve böylece firmaların hayatta kalmalarını sağlamak için kurtarma stratejileri geliştirmek üzere Bangladesh hazır giyim sektöründe uzmanlarla görüşmeler yaparak bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak, tedarik zincirindeki en önemli sorunun fiziki ve finansal

kaynak eksikliği olduğu ve sırasıyla; uzun vadede küresel ekonomik durgunluk, uzun vadede talepte keskin düşüş, tedarik seçeneklerinde azalma ve hammadde fiyatlarındaki artış faktörleri belirlenmiştir. Covid 19 sonrası en büyük toparlanma sorunun ise yine fiziki ve finansal kaynak eksikliği olduğu belirlenmiştir.

Wang vd. (2020: 214)'nin Çinli firmaların Covid 19 döneminde hayatta kalabilmek için hangi pazarlama inoyasyon stratejilerini kullanmaları gerektiğini belirlemek için yaptıkları çalışmada; pandeminin ilk olarak Çin'de ortaya çıkmasından dolayı ilk çözümün de Çin'den çıkacağı ve Çinli firmalardan örnek alınabileceği öne sürülmüştür. Pazarlama inovasyon stratejileri; Sorumlu Stratejiler, Proaktif Stratejiler, Kollektif Stratejiler, İşbirlikçi Stratejiler olmak üzere dört başlıkta incelenmiş, strateji seçilirken kurumsal kültürün ve çevre faktörlerinin dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir.

Elbaşı ve Ayanoğlu (2020: 376) yenilikçi girişimlerde entelektül sermaye ve temel yetenekler üzerine etki analizlerinde çevre belirsizlik (Covid 19) algısının aracılık rolünü araştırmışlar. Çalışmada, katılımcıların çoğunluğunun pazarlama yeteneklerine yoğunlaştığı ve bunların belirleyici sermayelerinin ilişkisel sermaye olduğu, çevresel belirsizlik algısının aracı değişken olarak etkisinin en çok ilişkisel sermaye ve pazarlama yetenekleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çengel vd. (2020: 17-19) Covid 19 sürecinde faaliyet gösteren firmaların kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk stratejilerini pazarlama odaklı düşünerek teorik bir çalışma yapmışlar ve çalışma sonunda uygulanması gereken stratejileri belirtmişlerdir. Bu süreçte firmaların tüketicilerin yanında olduklarını hissettirmeleri önemli görülmüş ve kâr etmekten daha çok, firmalarının ve markalarının imaj ve tanınırlıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerektiği belirlenmiştir. Çalışma sonuçlarına dayanarak önerilen bazı stratejiler şunlardır;

- Pazarlamada olabilecek tüm sanal kanalları aktifleştirmek ve fiziksel teması en az seviyeye indirerek, e-ticaret ve eve teslimat kanalları oluşturmak.
- İş ile ilgili mümkün olan tüm süreçleri sanal platformlara taşımak (sanal kredi, sanal yönetim gibi), satışlardaki ani talep değişimlerine cevap verebilmek için stok seviyelerini sürekli kontrol etmek.

- İnsana odaklanmak ve tüm kampanyaları sağlık, insan ve çevre odaklı gerçekleştirmek.
- Tedarik zincirinin kurulması ve kısaltılması, ithalat bağımlılığının azaltılması, yeni çalışma biçimlerinin (esnek ekip yapıları, uzaktan çalışma, daha az iş seyahati gibi) geliştirilmesi, tüm belirsizliklere karşı daha az risk alarak iş yapma modellerinin uygulanması.

Makkonen vd. (2014: 2711) 2008 küresel finansal kriz döneminin hemen sonrasında Finlandiya'da gıda, medya ve gemi yapımcılığı sektörlerinde faaliyet gösteren firma yöneticileri ile çalışma yapmışlar. Çalışmada, dinamik yeteneklerin organizasyonel değişim üzerinde olumlu yönde ve önemli etkisinin olduğu, organizasyonel değişimin ürün yenilikçiliği üzerinde olumlu yönde ve önemli etkisinin olduğu, ürün yenilikçilik performansının firmanın büyümesine olumlu yönde etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca; dinamik yetenekler ve yenilikçiliğin firmaların rekabet avantajını ve değişime uygunluğunu artırdığı da tespit edilmiştir.

2. KOBİLER

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ tanımı ve kapsamı, KOBİ'lerin dünya ve Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi, KOBİ'lerle ilgili yapılmış benzer çalışmalar yer almaktadır.

Ülkelerin ekonomi politikalarında KOBİ'ler merkezde tutulmakta, KOBİ'lerin gelişmesi ve korunması için destek sağlanmakta ve teşvikler verilmektedir. Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de durum benzerdir. KOBİ'ler ülke ekonomilerine; üretim, istihdam, ticaret hacmi, teknoloji kullanımı, yenilik, araştırma ve geliştirme çalışmaları gibi alanlarda önemli katkıları olan firmalardır. Büyük firmalara nazaran, değişen çevre şartlarına daha kolay ve daha hızlı uyum sağlayan KOBİ'ler; tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişimlere karşı küçüklüğün vermiş olduğu avantajlarla daha esnek hareket ederek, pratik çözümler üretebilirler.

Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde büyük firmalara kıyasla, KOBİ'lerin hayatta kalmaları daha kolaydır. Ayrıca, kriz dönemlerinde kapanan büyük firmalardan boşalan alanlarda faaliyet göstererek ve istihdama katkıda bulunarak işsizlik oranlarını azaltırlar (Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu, 2007: 176).

2.1. KOBİ Tanımı ve Kapsamı

Firmaların faaliyet gösterdikleri ekonomi içerisindeki ağırlığını belirlemek ve politika yapıcıların bu firmalara yönelik doğru politikalar üretebilmelerini sağlamak amacıyla, firmaların sınırlarını belirlemeye yönelik sınıflandırmalar yapılmıştır. Firmaları sınıflandırmaya yönelik standart bir ölçü bulunmamakla birlikte, çeşitli ülkelerde benzer ölçülerin kabul edildiği görülmektedir. Firma büyüklüğünü belirlemek için en çok kullanılan kriterler; "çalışan sayısı", "yıllık net satış hasılatı" veya "yıllık mali bilanço"dur.

Firma büyüklüğünü belirlemede kullanılan kriterler ülkeden ülkeye, hatta aynı ülke içinde bölgeden bölgeye değişebilmektedir. Ülkelerin ekonomik göstergeleri, politikaları, kurumların görev ve amaçlarına göre farklı kriterler kullanılmaktadır. ABD, Japonya, Filipinler, Peru, Sudan, Venezüella gibi ülkelerde; çalışan sayısı, sermaye miktarı, ciro miktarı birlikte değerlendirilmektedir. Brezilya,

Malezya, Tayland gibi ülkelerde; sadece çalışan sayısı kriter olarak dikkate alınmaktadır. Srilanka, Nepal, Bangladeş, Kenya, Endonezya, Nijerya, Gana ve Hindistan'da sadece sermaye miktarı dikkate alınarak firma büyüklüğü belirlenmektedir (Mecek, 2020: 33).

AB'de KOBİ tanımı 2005 yılında "The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs) SME Envoy Report" ile bir birliktelik olması açısından güncellenmiştir. AB'deki firmaların %99.8'i KOBİ'dir ve bu firmaların yaklaşık %50'si tek kişilik işletmelerdir. Avrupa Komisyonu tanımına göre KOBİ'ler genellikle mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır (Şener, 2014: 16):

Mikro İşletme: 10 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık cirosu veya mali bilançosu 2 milyon avroyu geçmeyen firmalardır.

Küçük İşletme: 50 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık cirosu veya mali bilançosu 10 milyon avroyu geçmeyen firmalardır.

Orta Ölçekli İşletme: 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık cirosu 50 milyon avroyu veya mali bilançosu 43 milyon avroyu geçmeyen firmalardır.

OECD (Economic Cooperation and Development Organization)'nin KOBİ tanımında çalışan sayısı kriter alınmıştır:

Mikro İşletme: 1-4 çalışan.

Çok Küçük İşletme: 5-19 çalışan,

Küçük İşletme: 20-99 çalışan,

Orta Ölçekli İşletme: 100-500 çalışan şeklinde sınıflandırılmıştır.

ABD'de resmi olarak bir KOBİ tanımı yapılmamıştır. Çalışan sayısı, ciro ve sektör kriterleri kullanılmakta ve ayrıca kâr amacı gütme durumu, faaliyet gösterilen bölge, bağımsızlık kriterleri de dikkate alınmaktadır (Acar, 2021: 15):

ABD'de İmalat Sektöründe;

Küçük İşletme: 1-49 çalışan ve yıllık cirosu 2.5 milyon dolardan az olan firmalar.

Orta Ölçekli İşletme: 50-499 çalışan ve yıllık cirosu 2.5-21.5 milyon dolar arası olan firmalar.

ABD'de Toptan Ticaret Sektöründe;

Küçük İşletme: 1-49 çalışan ve yıllık cirosu 7 milyon dolardan az olan firmalar.

Orta Ölçekli İşletme: 49-499 çalışan ve yıllık cirosu 7-25 milyon dolar arası olan firmalar.

ABD'de Perakende Ticaret ve Hizmet Sektöründe;

Küçük İşletme: Yıllık cirosu 3 milyon dolardan az olan firmalar.

Orta Ölçekli İşletme: Yıllık cirosu 3-13 milyon dolar arası olan firmalar.

ABD'de Tarım Sektöründe;

Küçük İşletme: Yıllık cirosu 0.5 milyon dolardan az olan firmalar.

Orta Ölçekli İşletme: Yıllık cirosu 0.5-9 milyon dolar arası olan firmalar.

Japonya'da KOBİ tanımı yapılırken; çalışan sayısı, sermaye miktarı ve sektör kriterleri kullanılmaktadır (Acar, 2021: 16):

Japonya İmalat sektöründe; çalışan sayısı 300' kişiyi ve sermayesi 100 milyon Yen'i geçmeyen firmalar.

Japonya Ticaret Sektöründe; çalışan sayısı 100 kişiyi ve sermayesi 30 milyon Yen'i geçmeyen firmalar.

Japonya Hizmet Sektöründe; çalışan sayısı 50 kişiyi ve sermayesi 10 milyon Yen'i geçmeyen firmalar.

Almanya'da KOBİ'ler için kullanılan tanım şöyledir (Şener, 2014: 30):

Küçük İşletme: 9 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık cirosu 1 milyon avroyu geçmeyen firmalar.

Orta Ölçekli İşletme: 499 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık cirosu 50 milyon avroyu geçmeyen firmalar.

Büyük İşletme: 500 kişiden fazla çalışan istihdam eden, yıllık cirosu 50 milyon avrodan fazla olan firmalar.

İngiltere'de tam anlamıyla bir KOBİ tanımı yoktur. Ancak farklı kurumlar kendilerine özgü tanımlamalar yapmıştır. KOBİ kapsamına girecek olan firmanın üç temel özelliği belirlenmiştir (Şener, 2014: 77):

- Piyasadaki paylarının düşük olması,
- Sahipleri tarafından geleneksel olarak yönetilmesi,
- Bağımsız olması gerekmektedir.

İngiltere'de mikro işletmeler küçük işletmelerin içerisinde sayılmaktadır. Bir birliktelik olması için AB KOBİ tanımı resmi olarak kabul edilmiştir.

Mikro İşletme: 0-9 arası çalışan istihdam eden firmalar.

Küçük İşletme: 0-49 arası çalışan istihdam eden firmalar.

Orta Ölçekli İşletme: 50-249 arası çalışan istihdam eden firmalar.

Büyük İşletme: 250 ve fazlası çalışan istihdam eden firmalar.

Türkiye'de firmalar büyüklüğüne göre sınıflandırılırken genellikle çalışan sayısı, satışlar veya mali bilanço dikkate alınmaktadır. Bu kriterler kullanılarak Türkiye'de KOBİ'lerin kapsamı en son 18.03.2022 tarihli ve 31782 Sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak güncellenmiştir (webdosya.kosgeb.gov.tr, Erişim tarihi: 19.09.2022):

Mikro İşletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 5 milyon TL'yi aşmayan firmalar.

Küçük İşletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 50 milyon TL'yi aşmayan firmalar.

Orta Ölçekli İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon TL'yi aşmayan firmalar.

Tablo 2.1. Çeşitli Ülkelerde KOBİ Kriterleri ve KOBİ Kapsamındaki İşletmeler

	KRİTER	**KOBİ KAPSAMINA GİREN İŞLETMELER**
TÜRKİYE	Çalışan sayısı, yıllık satışlar veya mali bilanço	**Mikro İşletme:** 10 kişiden az, 5 milyon TL'yi geçmeyen **Küçük İşletme:** 50 kişiden az,50 milyon TL'yi geçmeyen **Orta Ölçekli İşletme:** 250 kişiden az, 250 milyon TL'yi geçmeyen
AB ÜLKELERİ	Çalışan sayısı, satışlar veya mali bilanço	**Mikro İşletme:** 10 kişiden az çalışan, 2 milyon avroyu geçmeyen **Küçük İşletme:** 50 kişiden az çalışan, 10 milyon avroyu geçmeyen **Orta Ölçekli İşletme:** 250 kişiden az çalışan, cirosu 50 milyon avroyu veya mali bilançosu 43 milyon avroyu geçmeyen

Tablo 2.1 (devamı). Çeşitli Ülkelerde KOBİ Kriterleri ve KOBİ Kapsamındaki İşletmeler

OECD ÜLKELERİ		Çalışan sayısı	**Mikro İşletme:** 1-4 arası çalışan **Çok Küçük İşletme:** 5-19 çalışan, **Küçük İşletme:** 20-99 arası çalışan **Orta Ölçekli İşletme:** 100-500 arası çalışan
İNGİLTERE		Piyasadaki paylarının düşük olması, geleneksel olarak yönetilmesi, Bağımsız olması	**Mikro İşletme:** 0-9 arası çalışan **Küçük İşletme:** 0-49 arası çalışan **Orta Ölçekli İşletme:** 50-249 arası çalışan
ALMANYA		Çalışan sayısı ve yıllık ciro	**Küçük İşletme:** 9 kişiden az çalışan, yıllık cirosu 1 milyon avroyu geçmeyen **Orta Ölçekli İşletme:** 499 kişiden az çalışan, yıllık cirosu 50 milyon avroyu geçmeyen **Büyük İşletme:** 500 kişiden fazla çalışan, yıllık cirosu 50 milyon avrodan fazla olan
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	**İmalat Sektörü**	Çalışan sayısı, ciro ve sektör kriterleri	**Küçük İşletme:** 1-49 çalışan ve yıllık cirosu 2.5 milyon dolardan az olan **Orta Ölçekli İşletme:** 50-499 çalışan ve yıllık cirosu 2.5-21.5 milyon dolar arası olan
	Toptan Ticaret Sektörü	Çalışan sayısı, ciro ve sektör kriterleri	**Küçük İşletme:** 1-49 çalışan ve yıllık cirosu 7 milyon dolardan az olan **Orta Ölçekli İşletme:** 49-499 çalışan ve yıllık cirosu 7-25 milyon dolar arası olan
	Perakende Ticaret ve Hizmet Sektörü	Çalışan sayısı, ciro ve sektör kriterleri	**Küçük İşletme:** Yıllık cirosu 3 milyon dolardan az olan **Orta Ölçekli İşletme:** Yıllık cirosu 3-13 milyon dolar arası olan
	Tarım Sektörü	Çalışan sayısı, ciro ve sektör kriterleri	**Küçük İşletme**: Yıllık cirosu 0.5 milyon dolardan az olan **Orta Ölçekli İşletme:** Yıllık cirosu 0.5-9 milyon dolar arası olan
JAPONYA	**İmalat sektörü**	Çalışan sayısı, sermaye miktarı ve sektör kriterleri	Çalışan sayısı 300'ü ve sermayesi 100 milyon Yen'i geçmeyen
	Ticaret Sektörü	Çalışan sayısı, sermaye miktarı ve sektör kriterleri	Çalışan sayısı 100'ü ve sermayesi 30 milyon Yen'i geçmeyen
	Hizmet Sektörü	Çalışan sayısı, sermaye miktarı ve sektör kriterleri	Çalışan sayısı 50'yi ve sermayesi 10 milyon Yen'i geçmeyen

2.2. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Tüm dünya ülkelerindeki işletmeler içinde KOBİ'lerin oranı en az %95, Avrupa Birliği (AB) ve Japonya'da %99, ABD'de %97.2, %Türkiye'de %99.8'dir (mfa.gov.tr, erişim tarihi: 21.09.2022).

Yeni istihdam sahaları oluşturulmasındaki katkıları, değişime uyum sağlayabilme yetenekleri, ülke kalkınmasındaki payları KOBİ'lerin ekonomideki rollerini her geçen gün daha da artmaktadır (https://www.mfa.gov.tr. Erişim tarihi: 21.09.2022).

KOBİ'ler AB sınırlarında faaliyette olan işletmelerin %99'unu, istihdamın %85'ini, toplam katma değerin %58'ini oluşturmaktadır. Avrupa Komisyonu KOBİ'lerin ekonomik ilerleme, istihdam ve sosyal entegrasyon alanlarındaki katkılarından dolayı KOBİ'lere ayrıca önem vermektedir. Komisyon, KOBİ'lerin ihtiyaçlarını karşılamak, yeni girişimlerin önünü açmak ve dünya ekonomisine entegre olabilmelerini kolaylaştırmak için danışmanlık, teknik destek ve finansman imkânları sunmaktadır (https://cosme.kosgeb.gov.tr/ab-kobi-politikalari/ erişim tarihi: 20.09.2020).

Uluslararası bir kuruluş olan Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD), KOBİ politikaları ve başarılı uygulamaların yaygınlaştırılması için tanıtımlar yapmaktadır. OECD üye ülkeleri ile üye olmayan ülkeler arasında işbirliği kurmak ve küçük işletmelerin verimliliklerini artırmak amacıyla KOBİ'ler ve Girişimcilik Çalışma Grubu altında çeşitli faaliyetler yürütülmektedir (https://www.mfa.gov.tr, erişim tarihi: 21.09.2022).

2.3. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerin ekonomi içerisindeki rolü oldukça önemlidir. Türkiye'de KOBİ'leri desteklemek ve gelişimlerine katkıda bulunmak için 1990 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı olarak Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. Bunun dışında; Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Birliği gibi çeşitli kurum ve kuruluşlar

da KOBİ'lere destek vermektedir (https://www.mfa.gov.tr. erişim tarihi: 21.09.2022).

Sektör ayrımı gözetilmeden ifade edilirse, Türkiye'de faaliyet gösteren 3 milyon 295 bin civarında firma KOBİ kapsamına girmektedir. KOBİ'lerin yaptıkları ihracat %58,7'si ticaret sektöründe, %36,6'sı sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından gerçekleştirilmiştir.

TÜİK'in 28 Ekim 2021'de yayınlamış olduğu Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2020 verilerine göre Türkiye'de (data.tuik.gov.tr);

- KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99.8'ini (sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ sayısı; 3 milyon 295 bin adet),
- İstihdamın %72'sini,
- Personel maliyetinin %49.2'sini,
- Cironun %49.4'ünü,
- Üretim değerinin %42.7'sini,
- Faktör maliyeti ile katma değerin %41.3'ünü,
- Toplam ihracatın %36.4'ünü (KOBİ'lerin ihracatının %91.4'ünü imalat sanayi ürünleridir) oluşturmaktadır.
- 2020 yılı toplam ihracatında; mikro ölçekli firmaların payı %3.5, küçük ölçekli firmaların payı %13.5, orta ölçekli firmaların payı %19.4, büyük ölçekli firmaların payı ise %63.6'dır.
- Toplam ithalatın %24'ünü KOBİ'ler yapmıştır.
- 2020 yılı toplam ithalatında; mikro ölçekli firmaların payı %1.5, küçük ölçekli firmaların payı %6.4, orta ölçekli firmaların payı %16.2, büyük ölçekli firmaların payı ise %75.9'dur.
- 2020 yılında KOBİ'lerin 332 patenti tescil edilmiştir.

Araştırma örneklemi olarak alınan Van ilinde Van Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Sicil verilerine göre Nisan 2022 tarihi itibariyle toplam 18.693 işletme bulunmaktadır (vantso.org.tr, erişim tarihi: 31.10.2022). VANTSO 2019 verilerine göre Van ilinde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerin çoğunluğunu gerçek kişi ticari işletmeler (8.372 işletme) oluşturmaktadır. Gerçek kişi işletmeleri sırasıyla Limited şirketler (6.828 işletme) ve Anonim şirketler (1.175 işletme) takip etmektedir. Van İlinde en çok yapı-inşaat, gıda ve metal alanında faaliyet gösteren

firmalar vardır. Bunu sırasıyla; kimya-plastik ürünleri, mobilya, paketleme, elektrik-enerji, tekstil ve yem alanında faaliyet gösteren firmalar takip etmektedir.

Bölgenin coğrafi konumu itibariyle komşu ülkelerle ticari ilişkilerinde KOBİ'ler önemli rol oynamaktadır. TÜİK'in genel ticaret verilerinden alınan bilgilere göre, VANTSO'nun 2022 Nisan ayı ekonomik raporunda Van'dan ihraç edilen ürünlerin sektörel dağılımı belirlenmiştir. Bu dağılım önem sırasına göre şöyledir; fabrikasyon metal ürünler, metalik olmayan mineral ürünler, gıda, mobilya haricindeki ağaç ürünleri, elektrikli teçhizat ürünleri, kauçuk ve plastik ürünleri, kimyasal ürünler, mobilya, tekstil ürünleri ve ana metal sanayi ürünleri. Aynı raporda yayınlanan KOBİ'lerin ithalat bilgileri de önem sırasına göre belirtilmiştir. İlgili raporda; ana metal sanayi, metalik olmayan mineral ürünler, kok kömürü ve rafine edilmiş ürünler, kimyasal ürünler, kauçuk ve plastik ürünler, tekstil ürünleri, diğer madencilik ve taş ocakçılığı ürünleri, bilgisayar-elektronik ve optik ürünleri, fabrikasyon metal ürünleri, deri ve ilgili ürünler, elektrikli teçhizat ürünleri ve giyim eşyası bulunmaktadır (vantso.org.tr, erişim tarihi: 02.11.2022).

2.4. KOBİ'ler ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar

KOBİ'lerde dinamik yeteneklerin ve stratejik yönelimlerin finansal performans üzerindeki etkisini araştıran İbin (2022: 111), araştırma sonucunda elde ettiği bulgularla; dinamik yeteneklerin KOBİ'lerin performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca pazar yöneliminin, firma performansının anlamlı ve olumlu bir tahmin edicisi olduğu sonucuna varmıştır. Yapılan araştırmada, girişimcilik yönelimi ve teknolojik yönelimin performans ile ilişkisi anlamsız çıkmıştır.

Gregurec vd. (2021: 17) KOBİ'lerin Covid 19 sürecinde faaliyetlerindeki aksaklıklarla ve karşılaştıkları çeşitli zorluklarla nasıl başa çıktıklarını, bunu yaparken hangi dönüşüm faktörlerine odaklandıklarını ve hangi teknolojileri seçtiklerini belirlemek için bir araştırma yapmışlar. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak; KOBİ'lerin bu süreci rekabetçi bir şekilde atlatabilmeleri için yeni yetkinlikler geliştirmesi, profesyonellerden yararlanması ve yeni teknolojileri işlerinde uygulaması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Jackson (2021: 376) KOBİ sahiplerinin işlerini 5 yıldan fazla sürdürebilmeleri için uygulamaları gereken liderlik stratejilerinin neler olduğunu araştırmıştır. Araştırmada 5 yıldan fazla süre ile işlerini sürdürmeyi başaran KOBİ sahiplerinden dönüştürücü liderlik teorisine dayanan uygulamaları hakkında bilgi toplamıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak başarılı bir KOBİ yöneticisinin yapması gerekenler söyle belirlenmiştir:

- Firma performansını artırmak için eğitim yoluyla çalışanlara odaklanılmalı,
- Verimli işler yapmak için stratejiler geliştirilmeli,
- Sektörü iyi tanınmalı.

Weaven vd. (2021: 120) KOBİ'lerin ekonomik gerileme dönemlerinde hayatta kalmalarına ve büyümelerine katkıda bulunan dinamik yeteneklerin neler olduğunu araştırmıştır. Araştırma kapsamında, Avustralya'daki franchise alanlarla, bağımsız KOBİ'lerle, işletme ve franchising uzmanlarıyla ve franchise verenlerle görüşmeler yapılarak KOBİ'lerin başarısı için bir çerçeve geliştirilmiştir. Çalışmada dinamik yeteneklerin üç boyutu; algılama (iş değerlemesi, bilgi edinme), ele geçirme (ürün portföyü karaları, teknoloji ve insan kaynaklarına yatırım) ve yeniden yapılandırma (yenilikçilik, adem-i merkeziyetçilik ve bilgi yönetimi) dikkate alınmıştır. Sonuçta, KOBİ'lerin kriz dönemlerinde hayatta kalabilmek için belirli dinamik yetenekler geliştirmeleri ve uygulayabilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Özellikle Covid 19 salgınının bir sağlık felaketi, sosyo-politik kriz ve ekonomik krizin karışımı olduğu ve krizin doğasına veya özelliklerine göre firmanın krize müdahale şeklinin değişkenlik göstereceği belirtilmiştir.

Acar (2021: 163) KOBİ'ler üzerine yapmış olduğu çalışmasında elde ettiği bulgulara dayanarak; kalite uygulamalarının firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ve bu ilişkide aracı değişken olan yenilik uygulamalarının kısmen de olsa güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Basker vd. (2020: 457) küçük işletmelerde görev yapan üst düzey yöneticilerin değişime uyum sağlaması ve yapıyı başlatmasının firma ve bireysel performansla ilişkilerini araştırmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak; küçük işletmelerde üst düzey yöneticilerin değişimi dikkate alma ve yapıyı başlatmasının,

çalışanların değişime istekli olmalarını ve bağlılıklarını artırarak firma düzeyinde karlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Mobilya üretimi yapan KOBİ'ler üzerine yapılan bir çalışmada (Oğrak, 2010: 232) bilgi teknolojilerinin firmanın rekabet gücüne etkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak, bilgi teknolojileri kullanımının rekabet gücü üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Özellikle, üretim hatalarının ve maliyetlerin en aza indirilmesi, hızlı ve güvenilir teslimat, tasarım kalitesi, yeni ürün geliştirme, verimlilik, ürün yelpazesi, kurum imajı, marka güvenilirliği ve satış sonrası hizmetlerde firmanın rekabet gücünü artırdığı tespit edilmiştir.

3. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde stratejik yönetim ve rekabet stratejileri hakkında bilgiler verilmiş, stratejik yönetim sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak ele alınmış, rekabet stratejilerinden bahsedilmiş ve Porter'ın Jenerik Stratejileri üzerinde özellikle durularak, konu ile ilgili yapılmış benzer çalışma örneklerine yer verilmiştir.

3.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar

3.1.1. Strateji

Strateji kavramı, ilk olarak askeri alanda ve spor karşılaşmalarında kullanılmıştır. İşletmecilik alanında yazılı kaynak olarak bilimsel ilk çalışma, Alfred Chandler'in 1962 yılında yayınlamış olduğu *Strategy and Structure* adlı eseridir (Barca, 2005: 9). Ancak, strateji kavramı işletmecilik alanında 1970'li yıllardan sonra daha fazla yer bulmaya başlamıştır (Akgemci ve Güleş, 2009: 2).

Strateji kavramının yönetim bilimine girmesi ile birlikte; işletmeler uzun dönemli kararlar almaya başlamış, rekabet avantajı elde etmek için rakipleri ile kendisini kıyaslamış, sadece kâr elde etme ile yetinmemiş piyasa ortalamasının üzerine çıkmak için farklı yöntem ve uygulama arayışlarına girmiş, rekabet üstünlüğünde devamlılık sağlamak için dinamik bir yapı oluşturmaya çalışmışlar.

Strateji; işletme amaçlarına ulaşmak için çevreyle etkileşimi belirleyen büyük çaplı geleceğe dair planlardır (Pearce ve Robins, 2020: 4). Çevre ve işletmenin ilişkileri dikkate alınarak yapılan başka bir tanımda strateji; organizasyonların çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rekabet avantajı oluşturabilmesi için eldeki sınırlı kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesini sağlayan bir araç şeklinde tanımlanmıştır (Akyüz, 2018: 49).

Stratejik konularda üst düzey yöneticilerin kararları ve önemli büyüklükte firma kaynaklarının varlığı söz konusudur. Stratejiler firmanın uzun dönemli refahı ve geleceği ile ilgilidir. Stratejiler genellikle birden fazla işlevi ilgilendirir ve firmanın dış çevresini de hesaba katar (Pearce ve Robins, 2020: 5).

Sonuç olarak strateji, işletmelerin belirledikleri hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmeleri için; seçenekler arasından en iyisini seçme, en iyi kararı alma ve en iyi uygulamayı gerçekleştirme sürecidir diyebiliriz.

3.1.2. Yönetim

Yönetim, en basit şekliyle "başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma işidir". Yönetimin daha kapsamlı olarak ele alınan bir başka tanımı; "belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek için en başta insanlar olmak üzere, finansal kaynakları, demirbaşları, donanımı, hammadde ve yardımcı maddeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanmak için kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır" şeklinde verilmiştir. (Eren, 2019: 3; Şimşek ve Çelik, 2017: 4).

Yönetim kavramı; bazen bir süreç, bazen sürecin öğeleri olan kişi ve gruplar, bazen de belirli bir bilgi topluluğunun yöneticiler ve liderler tarafından nasıl kullanılması gerektiği dikkate alınarak tanımlanmıştır (Koçel, 2005: 15). Kısaca ifade etmek gerekirse yönetim; "bireyler ve kaynaklar aracılığıyla organizasyonel hedeflere ulaşabilme çabalarının toplamıdır" (Bateman ve Snell, 2016: 5).

Yönetimin fonksiyonları dikkate alınarak yapılan bir başka tanımda yönetim; "planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol fonksiyonlarının kullanılması ile kaynaklardan etkin ve verimli yararlanılarak amaçlara ulaşılma sürecidir" şeklinde ifade edilmiştir (Eren, 2019: 4).

3.1.3. Stratejik Yönetim

Yönetime dair anlatılanlar stratejik yönetim için de geçerlidir. Ancak, stratejik yönetimin, yönetimden farklı yönleri vardır. Stratejik yönetimde işletmenin rutin işlerinin yürütülmesi değil, uzun dönemde hayatını devam ettirmesi, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması ve piyasa ortalamasının üzerinde kâr elde etmesi hedeflemektedir. Yönetim fonksiyonunun işlevlerinden birisi olan planlama, zaman içerisinde gelişmelerle uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve son olarak stratejik yönetim şeklini almıştır.



Şekil 3.1. Stratejik Yönetimin Gelişme Dönemleri

Planlama ile başlayan, stratejik yönetime kadar gelişerek devam eden stratejik yönetim sürecinin geldiği noktada stratejik yönetim konusunda yaşanan yeni gelişmeler, yeni yönetim teknikleri ve anlayışları stratejik yönetim sürecinin gelişimini devam ettireceğini göstermektedir. Son zamanlarda bilimsel çalışmalara konu olan pek çok yönetim anlayışı vardır. Bunlardan birsi de temel yetkinliktir (Core Competence). Temel yetkinlik, firmanın rakiplerine karşı üstün olduğu ve ona rekabet avantajı sağlayacak ayrıcalıklı özellikleridir. Firma sahip olduğu yeteneğini sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne dönüştürdüğü takdirde bu yeteneği, temel yetkinliğe dönüşür.

Strateji çalışmaları 1960'lı yıllardan itibaren çeşitli alanlarda ilgi görmüştür. Üniversitelerde dersler açılmış, akademisyen ve araştırmacılar çok sayıda çalışmalar yapmış, iş dünyasındaki yönetici ve danışmanlar yönetim problemlerine stratejik bakış açısıyla yaklaşmaya başlamışlar. Stratejik yönetim uluslararası alanda, kamuda, siyasette belirgin bir şekilde kullanılmış ve gittikçe daha da fazla yönlendirici konuma gelmiştir (Barca, 2005: 8). Stratejik yönetim, işletmecilik alanında uzun dönemli planlamalarla, programlamalarla, bütçelemelerle, işletme politikaları gibi önemli faaliyetlerle ve çevre faktörleri ile daha fazla vurgulanarak kendisini göstermiştir (Pearce ve Robinson, 2020: 3).

Stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde hayatını devam ettirebilmesi, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ve ortalama kâr üzerinde getiri elde etmesi amacıyla; doğal kaynak, insan kaynakları, sermaye, alt yapı ve hammadde gibi mevcut üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26). Stratejik yönetim; işletmenin amaçlarına ulaşması için

tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanması ile sonuçlanan kararlar ve faaliyetlerdir (Pearce ve Robinson, 2020: 3).

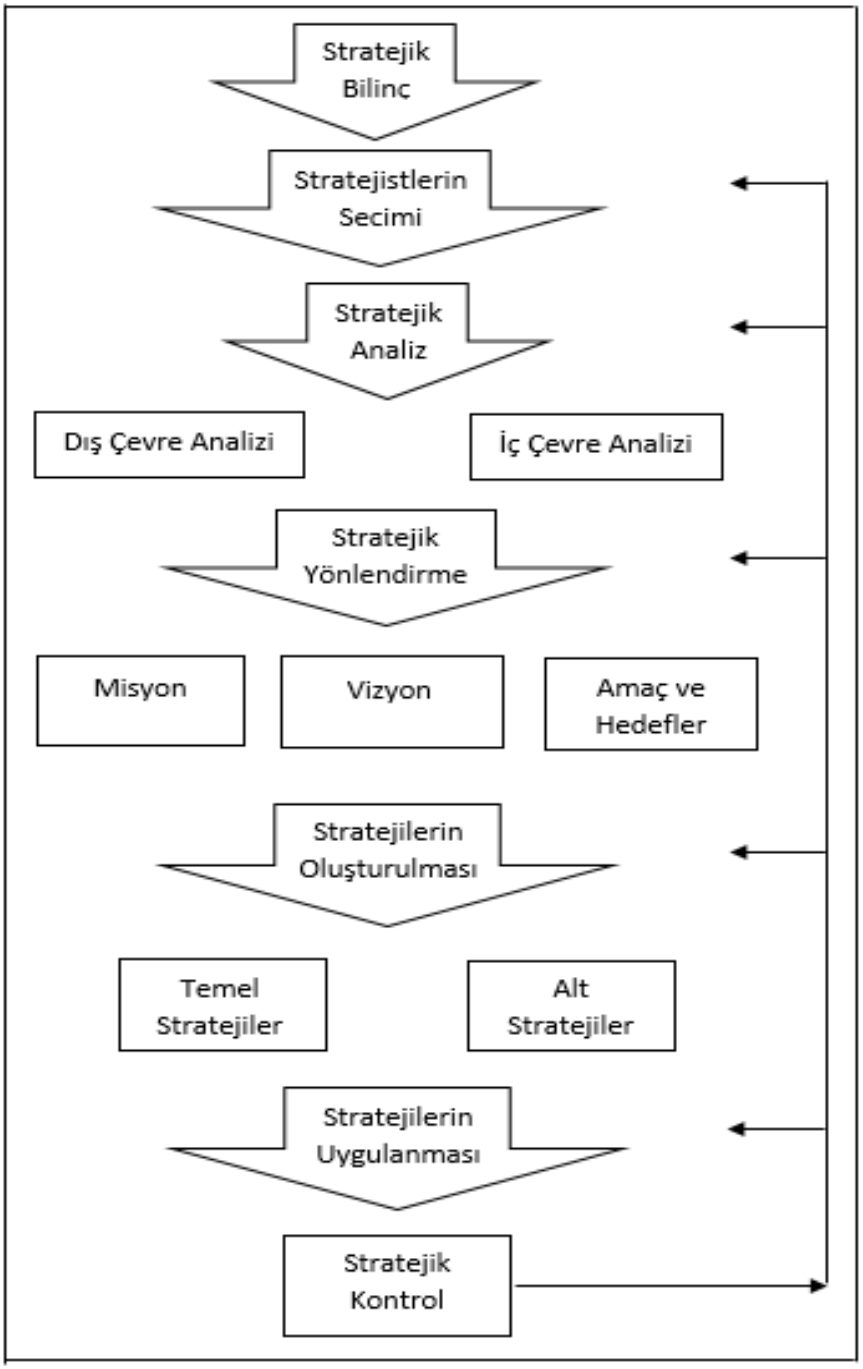
3.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; işletmenin uzun dönemde hayatını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür (Ülgen ve Mirze, 2004: 30).

Stratejik yönetim sürecinde temel olarak üç aşama vardır. Bunlar; *strateji oluşturma, strateji uygulama* ve *strateji değerlemedir* (Ulukan, 2018: 27). Stratejik yönetim sürecinin en başında stratejik bilince sahip olan yöneticiler ve alanlarında uzman olan çalışanlar belirlenir. Amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan veri toplama aşamasından sonra, bu veriler uzmanlar tarafından analiz edilir. Analiz sonuçlarına dayanarak işletmenin uygulayacağı stratejiler belirlenir ve kararlar verilir. Stratejilerin uygulanması ve stratejik kontrollerin yerinde ve zamanında yapılması ile stratejik yönetim süreci tamamlanmış olur.

Stratejik yönetim sürecinin her aşamasında mutlaka geri bildirimler alınarak süreç sağlıklı bir şekilde yürütülmelidir. Stratejik yönetim süreci sonunda ulaşılacak stratejik amaçlar vardır. Bu amaçlar;

- Uzun dönemde nihai sonuç elde etme,
- İşletme hayatını devam ettirme,
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama,
- Ortalama üzerinde kâr elde etmedir.



Şekil 3.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecinin temel amacı, işletmenin kısa dönemde belirlediği amaçlarına ulaşmaya ve uzun dönemde belirlediği misyonunu gerçekleştirmeye yönelik işe yarar stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Pearce ve Robinson, 2020: 16). Stratejik yönetim süreci, işletmelerin içinde ve dışında olan olayların ve eğilimlerin sürekli olarak izlemesi gerektiği ve ancak böylece ayarlamaların zamanında yapabilmesinin mümkün olacağına inanır (Ulukan, 2018: 25).

3.2.1. Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim süreci stratejik bilinç ile başlar. Stratejileri hazırlayan, uygulayan ve denetleyenlerin öncelikle stratejik bilince sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik bilinç yöneticilere şu nitelikleri kazandırır (Arıkboğa, 2010: 30):

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin fark edilmesi,
- Dış çevredeki fırsat ve tehditlerin algılanması,
- Çevrede meydana gelen değişimlerin farkına varılması,
- Rakip işletmelerin değişime yönelik oluşturdukları stratejilerin fark edilmesi,
- Etkinliğin gerekli olan kaynakları elde etmekle mümkün olduğunun fark edilmesi,
- Çalışanların değerlerinin anlaşılması.

3.2.2. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi

İşletmelerde uygulanacak stratejileri belirleyen ve uygulama sürecinde yer alan, verdiği kararlardan dolayı sorumlu olan kişilere stratejist denir. Stratejistler; kurumsal, iş birimi ve fonksiyonel düzeylerin her birinden yönetim kademesinde olsun veya olmasın seçilebilir ve görevlendirilebilir. Stratejistler, işletme içinde değişik pozisyonlarda görev yapan yöneticilerden seçilebileceği gibi, yöneticilik görevi olmadığı halde işletmede profesyonel olarak çalışan uzmanlardan ve dahası işletme dışında da seçilebilir. (Arıkboğa, 2010: 31).

3.2.3. Stratejik Analiz

İşletmeler, çevresinde olup bitenlerden olumlu ya da olumsuz etkilenirler. Yöneticiler, hem dış çevre hem de iç çevre faktörleri hakkında bilgi toplamalı, analizler yapmalı ve belirsizlik altında doğru kararlar almaya özen göstermelidir. İşletmelerin dış çevresindeki değişkenler hakkında toplanan bilgilerle; fırsat ve tehditler belirlenirken, iç çevresinden elde edilen bilgilerle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Yapılan çevre analizlerinden elde edilen veriler, işletmenin stratejik planına yön verecektir. Stratejik analiz; dış çevre ve iç çevre analizi olmak üzere genel olarak iki başlıkta incelenir. Dış çevre; genel/uzak dış çevre, yakın/sektör

çevresi olarak ikiye ayrılır (Timuroğlu, 2014: 20). Stratejik analiz sonucunda elde edilen bilgiler SWOT analizi, Performans Güçleri Analizi ve Denge Analizi gibi durum belirleme matrisleri kullanılarak analiz edilir. Stratejik analiz aşamaları ve analiz edilecek faktörler Şekil 3.3'de verilmiştir.



Şekil 3.3. Stratejik Analiz Sürecinin Aşamaları

3.2.3.1. Dış Çevre Analizi

Sistem yaklaşımına göre, işletmenin başarısı çevresi ile uyumlu olmasına bağlıdır. İşletmenin çevresi ile uyum sağlayabilmesi için çevrede gerçekleşen değişiklikler hakkında bilgi toplamalı ve analiz yapmalıdır. Burada bahsedilen çevre, işletmenin sınırları dışında kalan her şeyi ifade etmektedir. Dış çevre analizi iki boyutta yapılmaktadır. Birincisi, işletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel/uzak çevredir. İkincisi, işletmenin içinde bulunduğu ve doğrudan etkilendiği yakın/sektör çevredir.

3.2.3.1.1. Genel/Uzak Çevre Analizi

Bir işletmenin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için çevresindeki fırsatları görmesi, bu fırsatları değerlendirmesi ve kendisine tehdit oluşturabilecek gelişmeleri takip ederek önlem alması gerekir. İşletmenin genel/uzak çevresinde; politik, ekonomik, yasal, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası faktörler yer

alır. Genel/uzak çevre analizinde, işletmeyi etkileyebilecek faktörlerle ilgili bilgi toplanmalı ve analiz edilmelidir. İşletmelerin çevreleri hakkında bilgi toplanırken PESTEL analizi sık kullanılan bir tekniktir. İşletme bu teknik ile hem çok yönlü hem de dinamik bir gelecek tahminlemesi yapabilir. Bu teknik, genellikle PEST Analizi olarak bilinmekte olsa da zamanla eklemeler yapılarak çeşitli türleri ortaya çıkmıştır.

PESTEL ANALİZİ					
P	E	S	T	E	L
POLİTİCAL (POLITIK)	ECONOMİC (EKONOMIK)	SOCIAL (SOSYAL)	TECHNOLOGICAL (TEKNOLOJIK)	ENVIRONMENTAL (ÇEVRESEL)	LEGAL (HUKUKI)

Şekil 3.4. PESTEL Analizi

Politik Çevre: Politik çevre faktörleri, işletmelerin içerisinde faaliyette bulundukları yasal ve düzenleyici değişkenlerdir (Pearce ve Robinson, 2020: 84). İşletmeler, devletlerin uyguladıkları politikalardan olumlu veya olumsuz şekilde etkilenirler. Devletin yönetim biçimi, güç dengeleri, siyasi istikrar, seçimler, devlet ile iş dünyası arasındaki ilişkiler gibi faktörler işletmelerin stratejilerini belirlemektedir.

Ekonomik Çevre: İşletmelerin stratejik amaçlarına ulaşabilmeleri için ekonomik çevre faktörlerini analiz etmeleri gerekir. İşletmenin faaliyette bulunduğu ülke ve uluslararası pazarlardaki üretim, tüketim, finansal piyasalar, kaynakların dağılımı, büyüme oranları, enflasyon, devalüasyon, devletlerin fiyat ve ücret kontrolleri, işsizlik ve enerji maliyetleri gibi değişkenler analiz edilmeli ve analiz sonuçlarına dayanarak stratejiler oluşturulmalıdır.

Sosyal Çevre: İşletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği toplumun inanç, değer, tutum, fikir ve hayat tarzları sosyal çevre faktörleridir. Bu faktörler; kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik dış çevrenin etkisiyle oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 2020: 82). İşletmeler iş yapacakları pazarlarda; tedarikçiler, aracılar, alıcılar, çeşitli kurumlar ve kuruluşlarla iletişime geçmektedir. İletişim sayesinde ihtiyaçlarını karşılayacak, ürünlerini sunacak ve resmi ilişkilerini yürütebilecektir. İşletmeler, toplumun sosyal yapısını iyi analiz etmek ve toplumun

ihtiyaç ve beklentilerine göre stratejiler geliştirmekle sosyal çevrelerine uyum sağlayabilirler.

Teknolojik Çevre: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri çevredeki teknolojik ilerlemeler hakkında bilgi sahibi olarak rakiplerine üstünlük sağlayabilirler. Teknolojik değişimlerin sürekli takip edilmesi ile gelecekteki teknolojik ilerlemelerin nasıl olacağının tahmin edilebilmesi ve bu ilerleme sonuçlarının öngörülmesi mümkün olabilir. Teknolojik değişimler, işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni pazarlar ortaya çıkarabilir. İşletmeler strateji geliştirirken, teknolojik çevreyi dikkatle incelemeleri ve stratejilerini bu doğrultuda geliştirmeleri gerekmektedir. Şayet bir işletme teknoloji değişimlerini takip edemez veya rakiplerinden önce fark edemezse, bu durum işletmenin karşısına bir tehdit olarak çıkabilir.

Demografik Çevre: Demografik çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin nüfus dağılımı, kadın-erkek oranı, doğum oranı, yaş grupları, etnik yapısı, gelir dağılımı, eğitim seviyesi gibi özelliklerden oluşmaktadır. Demografik çevre faktörlerinde meydana gelen değişimler işletmelerin faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. Kadınların çalışma hayatına katılmalarını engelleyen faktörler, evlenme ve çocuk sahibi olma yaşının artması, nüfus artış oranlarının düşmesi, genç nüfusun azalması, gelir dağılımındaki adaletsizlikler, eğitim hayatındaki problemler gibi konular devletlerin çözüm arayışında oldukları önemli değişkenlerdir. İşletmelerin sayılan bu değişkenlerle ilgili gelişmeleri takip etmeleri ve stratejilerini oluştururken bu bilgileri kullanmaları gerekmektedir.

Uluslararası Çevre: İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışında kalan yabancı ülkelerdeki; fırsat ve tehditleri, politik, yasal, ekonomik faktörleri, bu ülkelerdeki müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri kapsayan çevredir (Ülgen ve Mirze, 2004: 89). Haberleşme ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, uluslararası ticaret anlaşmalarının yaygınlaşması gibi gelişmeler bütün işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Savaşlar, iç karışıklıklar, finansal krizler, bilim ve teknolojideki ilerlemeler, tüketim tercihlerindeki değişimler gibi olumlu olumsuz bütün gelişmeler çok uzak coğrafyalarda dahi olsa işletmelerin stratejilerini şekillendiren önemli etkenlerdir.

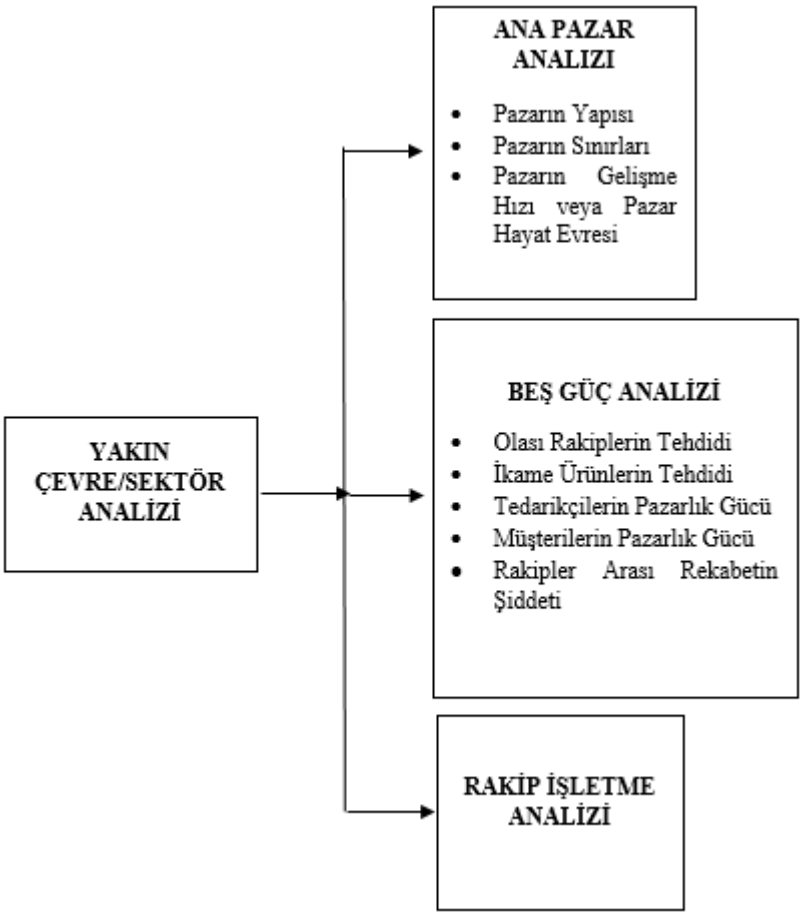
Hukuki Çevre: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde çıkarılan ve uygulanan yasalar, yönetmelikler ve kararlar yatırım kararlarında dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir. Rekabet yasaları, tekelciliği engelleme düzenlemeleri, çevre koruma yasaları, dış ticaret yasaları, yabancı sermeye ile ilgili yasalar, çalışma kanunları, çalışan hakları gibi faktörlerin dikkatle analiz edilmesi gerekmektedir.

3.2.3.1.2. Sektör/Yakın Çevre Analizi

İşletmelerin dış çevresi daha önce de belirtildiği gibi iki boyutta incelenmektedir. Bunlardan birincisi olan Genel/Uzak Çevre faktörleri bir önceki başlıkta ele alınmıştır. Bu başlık altında işletmelerin Yakın/Sektör Çevre faktörleri ele incelenecektir.

İşletmenin içerisinde bulunduğu ve faaliyetlerini doğrudan etkileyen tedarikçiler, rakipler ve ikame ürünler gibi faktörlerin yer aldığı çevre, işletmenin yakın çevresini oluşturmaktadır.

İşletmenin rekabet stratejisinin oluşturulmasında çevresi ile olan ilişkisi kilit rol oynamaktadır. Genel çevre faktörleri tüm işletmeleri etkilediğinden, bu ilişkide asıl önemli olan sektör çevresidir. Genel çevrenin etkisi sektör çevresinin etkisi ile kıyaslandığında daha göreceli kalmaktadır. (Porter, 2008: 3). İşletmeler, faaliyette bulundukları sektör çevresini analiz ederken; ana pazar, pazardaki rekabetin durumunu ve rakipleri dikkate almalıdır. Şekil 3.5'de işletmelerin sektör çevresinde etkili olan faktörler verilmiştir.



Şekil 3.5. Yakın Çevre/Sektör Analizi

Ana Pazar Analizi: Stratejik analizde, pazar analizi işletmenin ürünlerini satmaya çalıştığı ana pazarın analiz edilmesi gerektiğini ifade eder (Akgemci, 2008: 135). Ana pazar, Şekil 3.5'de de gösterildiği gibi genellikle üç başlıkta ele alınır. Bu başlıklar; pazarın yapısı, pazar sınırlarının belirlenmesi ve pazarın gelişme hızı veya pazar hayat evresidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 91-93):

Pazarın Yapısı: Bir pazarın yapısı analiz edilirken; pazardaki işletme sayısı, rekabetin durumu ve pazara giriş zorluk derecesi dikkat edilmesi gereken konulardır.

Pazar Sınırlarının Belirlenmesi: İşletmenin faaliyet göstereceği pazar belirlenirken; işletmenin hangi ürün veya ürünleri hangi pazarlara sunacağı üzerinde analizler yapılır. İşletmenin misyon açıklamasında belirtilen ürün veya ürünlerin yine misyon açıklamasında çizilen pazar sınırları ile örtüşmesi gerekir. İşletmenin pazara sunacağı ürün veya ürünlerini ve faaliyet göstereceği pazar sınırının belirlenmesini iki kriter üzerinde yapılacak analizler gösterecektir. Birinci kriter; ürün yapısının özelliğidir. Bu aşamada, işletmenin pazara sunacağı ürün yelpazesi belirlenir.

Sunulacak ürünler kısıtlanabilir veya genişletilebilir. Verilen kararla, işletmenin ürüne yönelik stratejileri de belirlenecektir. İkinci kriter; coğrafi veya bölgesel konumdur. Burada, işletmenin hitap edeceği pazarın sınırları belirlenir. Geniş bir alanda faaliyet gösteren işletme daha fazla rakiple rekabet edecektir, dar bir alanda ise rakip azalacağı gibi aynı zamanda müşteri potansiyeli de azalacaktır. Tüm bu değişkenler dikkate alınarak işletmenin pazar sınırları belirlenmeli ve stratejiler bu yönde oluşturulmalıdır.

Pazarın Gelişme Hızı veya Pazar Hayat Evresi: İşletme ana pazarı belirlenirken, pazarın gelişme durumunun veya pazarın hangi hayat evresinde olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu kriter genellikle iki yöntemle belirlenir. Birinci yöntem; pazardaki tüm işletmelerin cari yıl satışları ile geçmiş yıl satışları arasındaki farkın geçmiş yıl satışlarına bölünmesi ile uygulanır. Burada önemli olan enflasyonist etkiden arındırılmış veriler elde etmektir. İkinci yöntem ise; ülke ekonomisinin büyüme hızıdır. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarın gelişim hızı ülke ekonomisinin büyüme rakamından fazla ise pazar gelişim hızı yüksek kabul edilir. Ekonominin büyüme rakamı pazar büyüme oranından düşük ise pazar gelişim hızı düşük kabul edilir ve bu durum pazarın daraldığını göstermektedir. Pazarın; giriş, büyüme, olgunluk veya düşüş evrelerinden hangisinde yer aldığı da yapılan bu karşılaştırma ile belirlenir.

Beş Güç Analizi: Porter (2008: 4)'a göre, bir işletme rekabet analizi yaparken; işletmenin iş yaptığı sektördeki rekabetin şiddetini, tedarikçilerin pazarlık gücünü, alıcıların pazarlık gücünü, ikame ürün üreten rakiplerin tehdidini ve pazara girme ihtimali olan işletmelerin tehdidini incelemelidir. Beş güç analizi, çalışmanın "Strateji Oluşturma" başlığı altında (iş birimi/rekabet stratejileri alt başlığında) ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Rakip İşletme Analizi: Sektör çevresi analizinde, dikkat edilmesi gereken faktörlerden birisi de işletmenin rakiplerinin, özellikle de esas rakibinin analizidir. Çalışmanın ilerleyen kısmından "Strateji Oluşturma" başlığında beş güç analizi anlatılırken, rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ele alınmış ve rakiplere dair önemli bilgiler verilmiştir. Ancak, esas rakip veya rakipler ayrıca incelenmesi gereken bir konudur. İşletmenin kendisine esas rakip olarak gördüğü işletme/işletmeler hakkında bilgi toplaması ve strateji oluştururken bu bilgilerden yararlanması gerekmektedir.

Bir işletmenin esas rakibi, pazar payı oranı ona en yakın olan bir veya birkaç işletmedir. Esas rakip veya rakipler hakkında analiz edilmesi gereken belli başlı konular şunlardır (Eren ve Özdemirci, 2018: 309):

- Esas rakibin amaç ve stratejileri,
- Esas rakibin varlık ve yetenekleri,
- Esas rakibin ürünleri ve pazarlama politikaları,
- Esas rakibin zayıf yönleri,
- Esas rakibin organizasyon yapısı ve yönetim anlayışı,
- Esas rakibin maliyet, karlılık ve büyüme oranları,
- Esas rakibin pazardaki davranışlarımıza vereceği tepkiler.

3.2.3.1.3. Dış Çevre Analizinde Yararlanılan Teknikler

İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüklerini sürdürülebilir kılmak için çevrelerinde olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır. Özellikle çevre belirsizlik ve karmaşıklık düzeylerinin yüksek olduğu rekabet ortamında, bilgiye ulaşmak zordur ve bu bilgiler oldukça değerlidir. İşletmeler iç çevrelerinden sağlıklı bilgiler elde edebilirler. Bu bilgileri analiz edebilir ve stratejiler oluşturabilirler. Fakat dış çevreden bilgi edinmek, iç çevrede olduğu kadar kolay değildir.

Dış çevre analizinde etkili olan iki önemli kavram; belirsizlik ve karmaşıklıktır. *Belirsizlik*; çevrede olup biten olaylar hakkında yeterli bilginin bulunmamasıdır. *Karmaşıklık*; belirsizliğin bir sonucudur. Çevre belirsizliğinin derecesi; çevresel faktörlerin sayısı, bu faktörlerin değişim hızı ve karmaşıklık durumları ile belirlenir. Çevresel faktörlerin sayısının çok, değişimin hızlı ve karmaşıklık derecesinin yüksek olduğu durumlarda çevresel belirsizlik derecesi de yüksektir.

İşletmeler dış çevre analizi yaparken, şu teknikleri kullanırlar (Eren ve Özdemirci, 2018: 274-278; Ülgen ve Mirze, 2004: 102-110):

Bilgi Toplamak: Gelişmiş bilgi teknolojileri ve çağdaş iletişim teknikleri bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Kapalı toplumlarda bilgiye ulaşmak açık toplumlara göre daha zordur. İşletmelerin ihtiyacı olan bilgiler; genel çevreden, sektörel çevreden ve rakiplerden elde edilebilir. İşletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği çevrenin; politik, yasal, ekonomik, demografik, sosyo-kültürel, teknolojik

ve uluslararası şartları hayati öneme sahiptir. İşletmenin genel çevre faktörleri ile ilgili bilgiler; ilk elden ilgili kuruluşların internet sayfalarından elde edilebilir. Ayrıca, televizyon, radyo, dergi, gazete gibi kaynaklardan da ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılabilir. Bilgi toplama işi profesyonellik gerektir. Bilgi toplama işletme içindeki uzmanlar tarafından yapılabileceği gibi işletme dışındaki danışmanlık firmaların da yaptırılabilir.

Sektör çevresi hakkında bilgi edinmek, öncelikli olarak yöneticilerin işidir. Sektör çevresinde yararlanılabilecek belli başlı bilgi kaynakları; basılı yayınlar, fuarlar ve sergiler, danışmanlık firmaları, satıcılar, müşteriler, tüketiciler, pazarlama ve satış görevlileridir.

İşletmeler rakipleri hakkında bilgileri; sektör çevresindeki kaynaklardan, rakiplerin açıklamış olduğu faaliyet raporlarından, bilanço ve gelir tablolarından, profesyonel danışmanlık firmalarına hazırlatılan sektör raporlarından elde edilebilirler. Bunların dışında etik olarak tartışılan fakat uygulamada kullanılan; içeriden bilgi alma ve rakip firmada daha önce çalışmış olan yöneticilerden bilgi alma yöntemleri de kullanılmaktadır.

Varsayım Geliştirmek: Varsayım, belirsizlik ortamında kısıtlı bilgilerle yapılır. Varsayım geliştirecek olan yönetici veya stratejistin; risk alma durumu, yaşı, medeni hali, eğitimi, kariyeri, değerleri ve tutumları önemli faktörlerdir. Geliştirilecek varsayımlarda dikkat edilmesi gereken önemli bir husus; işletme ortaklarının ve diğer paydaş grupların bu varsayımlara nasıl tepki verecekleri ve beklentilerini karşılayıp karşılamayacağıdır.

Tahmin Yapmak: Tahmin yapmak, analiz sürecinin ve planlamanın bir parçasıdır. Varsayım bir tespittir. Tahmin ise, olayların gelecekte ne olacağını ve bu durum karşısında neler yapılması gerektiğini anlamaya çalışmaktır. Hiçbir veri ve bilgiye dayanmayan tahminlere, kör tahmin denir. Stratejik yönetimde kör tahmin kullanılmamaktadır. Burada bahsedilen tahmin; verilerin bulunmadığı durumlarda, uzmanların mantıklı varsayımlarına dayanan bilinçli tahmindir. Bilinçli tahmin teknikleri şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 108):

Sayısal Olmayan (Kalitatif) Tahmin Teknikleri

- Uzman Grup Tahmini
- Müşteri Değerlemeleri

- Yönetici Grup Tahmini
- Tüketici Değerlemeleri
- Pazarlama Sorumluları Tahmini

Sayısal (Kantitatif) Tahmin Teknikleri

- Zaman Serisi Analizi
- Regresyon Analizi
- Ekonomik Modeller

Yenilikçi (Çağdaş) Tahmin Teknikleri

- Delphi Tekniği
- Senaryo Geliştirme
- Öncü ve Artçı Göstergelerin Analizi

3.2.3.2. İç Çevre (İşletme) Analizi

İşletmenin dış çevre analizinin yapılması fırsatlar ve tehditler belirlenmeye çalışılır. Dış çevre analizi yapıldıktan sonra işletmenin iç çevresi analiz (işletme analizi) edilmelidir. İç çevre analizi ile işletmenin mevcut durumu tespit edilmeye çalışılır. İşletmenin mevcut durumu, işletmenin geçmiş dönem verileri ve rakiplerden elde edilen verilerle karşılaştırılır. Yapılan analizler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. İşletmenin güçlü yönleri nasıl daha iyi kullanılabilir, zayıf yönleri nasıl güçlendirilebilir veya bu konuda neler yapılabilir sorularının cevabı aranarak stratejiler geliştirilir.

İşletme analizi; işletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerin tespit edilmesi ve içinde bulunulan durumun belirlenmesidir. İşletme analizi yapılırken aşağıda açıklanan teknikler kullanılmaktadır.

3.2.3.2.1. İşletme Kaynaklarına Yönelik Analiz

İşletmeler rekabet üstünlüğünü nasıl sağlayacaklarını araştırmakta ve kendilerine şu soruları sormaktadırlar; "bazı işletmeler, niçin diğer bazı işletmelere göre rekabette hep daha öndedir?" "Bu işletmelerin başarıları sadece bir rastlantı mı, yoksa bu işletmeler gerçekten rekabette önde olmanın nasıl sağlanacağını biliyorlar mı?" İşletme kaynaklarını araştırırken cevaplanması gereken asıl soru; "işletmeler niçin birbirlerinden farklıdır ve bu farklılığın nedenleri işletmelerin rekabet avantajının da farklılığını oluşturur mu?" (Barca, 2005: 23-24).

Prahalad ve Hamel (1994: 15), işletme kaynaklarının araştırılmasındaki temel amacın; işletmenin sahip olduğu hangi yetkinliklerin işletmeye rekabet avantajı sağlayacağını belirlemek olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde Barca (2005: 24), işletmeler arasındaki farklılıkların nedenini, işletmelerin sahip oldukları temel yetkinliklere bağlamaktadır.

İşletme kaynaklarının analizinde karşımıza çıkan önemli kavramlar şunlardır; *işletmenin varlıkları, yetenekleri ve temel yetenekleri (core competence)*. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde kullandıkları maddi ve maddi olmayan her türlü faktöre *varlık* denir. İşletmenin sahip olduğu tüm varlıkları birbirleri ile uyumlu bir şekilde kullanarak işletme amaçlarına ulaşabilme kapasitelerine *yetenek* (Ülgen ve Mirze, 2004: 117) denir. İşletmeyi pazardaki rakiplerinden ayırt eden farklı kılan yetenek ve kaynakların bileşimine ise *temel yetenek* denir (Prahalad ve Hamel, 1990: 1-7).

Bir *yeteneğin*, *temel yetenek* olarak kabul edilmesi için işletme içinde öğrenilebilir bir formda olması ve özellikle şu üç önemli kriteri sağlaması gerekir (Prahalad ve Hamel, 1990: 1-7):

- Söz konusu yetenek işletmeye çok çeşitli pazarlara erişim fırsatları sunmalıdır.
- Yetenek, alıcıların bekledikleri faydalara anlamlı katkılarda bulunmalıdır.
- Yeteneğin taklit edilemez veya taklit edilmesinin çok zor olması gerekmektedir.

Temel yeteneklerin korunması ve devam ettirilmesi, bu yetenekleri kazanmak kadar önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için; işletme hem kendisinin hem de rakiplerinin rekabet gücünü, ürün fiyatlarını ve performansını sürekli değerlendirmeli ve işletmenin sektördeki pozisyonunu korumalıdır. İşletmeler yaptıkları değerlendirmelerle sektördeki pozisyonlarını koruyabilir ve temel yeteneklerini kaybetmeden kullanmaya devam edebilirler. Böylece çok fazla çaba harcamak zorunda kalmazlar (Prahalad ve Hamel, 1990: 7).

Rakiplerine üstünlük sağlayabilen işletmeler başarıyı yakalayan işletmelerdir. Bu işletmeler; rekabet üstünlüğünü elde etmiş, rakiplerinden daha fazla karlılık oranlarına ulaşmış, müşterileri için değerli olan işleri yapmışlardır. (Bateman ve Snell, 2016: 20). 1990'lardan itibaren işletmeler, sahip oldukları kaynak ve

yeteneklere odaklanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışmıştır (Eren ve Özdemirci, 2018: 283). Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin, üstünlük sağlayacak kaynaklara sahip olmaları ve bunları eksiksiz olarak uygulamaları gerekir. İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için yapması gerekenleri şöyle özetleyebiliriz (Bateman ve Snell 2016: 20-23):

- İnovasyona önem verilmeli,
- Kalite sürekli geliştirilmeli,
- Müşterilerin değişen ihtiyaçları karşılanmalı,
- İşler daha iyi ve hızlı yapılmalı,
- Rakiplerden daha düşük maliyetlere ulaşılmalıdır.

İşletmeler iç çevrelerini analiz ederken, öncelikle kaynaklarını ve yeteneklerini belirlemeli ve bunları geliştirmelidir. Daha sonra, ortalama üzerinde getiri sağlayabileceği uygun bir sektör bulmalı, o sektörde işletmenin temel yeteneklerine uygun stratejiler belirleyerek bu stratejileri uygulamalıdır. İşletme bu şekilde rakiplerine üstünlük sağlayabilecektir.

3.2.3.2.2. Sektör, Ürün Grubu ve Ürüne Yönelik Analiz

İşletme çok çeşitli sektörlerde mi faaliyet göstermeli, çok sayıda ürün üreterek ürün grubunu mu zenginleştirmeli yoksa az sayıda ürüne veya küçük bir alana odaklanarak temel yeteneğini mi kullanmalıdır? İşletme, bu soruları cevaplayacak analizler yaparak pazarda konumunu belirlemeli ve rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirmelidir.

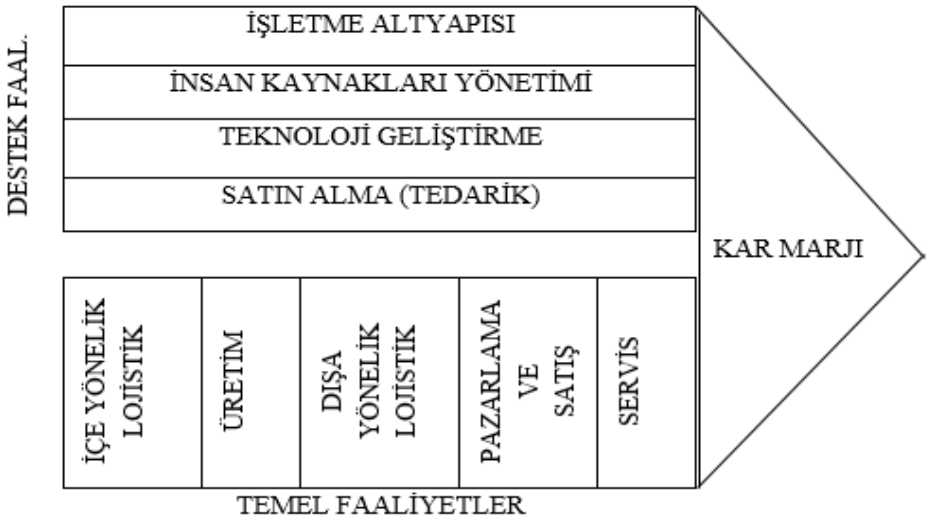
Çeşitli sektörlerde yatırımları olan işletmelerin, hangi sektörden ne oranda kâr elde ettiğini analiz etmesi önemlidir. Yatırımlarını çeşitlendirmemiş olan işletmeler de benzer karlılık analizlerini ürün grupları ve ürünleri üzerinde yapmalıdır. Ürünlerin karlılık oranları belirlenerek, hayat eğrisi ve marka imajları incelenmelidir. Karlılık oranları düşük olan ürünlerin ne yapılacağının kararı verilmelidir. Eğer bir ürün işletmenin sırtına yük oluyor ve üretimi artık işletmeye zarar veriyor ise, bu ürünün hayatını sonlandırmak gerekir. Böylece işletme kaynaklarını daha karlı sektör, ürün grubu veya ürünlere aktararak karlılığını artırabilir (Eren ve Özdemirci, 2018: 282).

3.2.3.2.3. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri, girdilerin temin edilmesinden çıktılara dönüştürülmesi ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm işletme faaliyetlerinin bir bütün olarak ifade edilmesidir. Değer zinciri analizi, işletmeyi müşteriler için katma değer oluşturmak üzere yerine getirilen bir faaliyetler bütünü olarak görür. Faaliyet zincirindeki bütün işlemlerin çıktıları dikkate alınarak, müşteriye nasıl bir katma değer oluşturulduğu incelenir (Pearce ve Robinson, 2020: 145).

Porter'ın geliştirmiş olduğu bu teknik, işletme maliyetlerinin nerelerden kaynaklandığını ve farklılıkların neler olduğunu anlamak için işletme faaliyetlerini stratejik olarak gruplandırmaktadır. İşletme, stratejik öneme sahip bu faaliyetleri rakiplerinden daha ucuza (düşük maliyet) veya daha iyi yaparak (farklılaştırma) rekabet avantajı elde edebilir (Porter, 1998: 33).

Değer zinciri analizinde, işletme faaliyetleri iki gurup halinde incelenir. Birinci gurupta; girdilerin çıktılara dönüştürülme süreci ile doğrudan ilgili olan içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış, servis gibi temel işletmecilik faaliyetleri yer almaktadır. İkinci gurupta; işletmenin temel faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesini destekleyen alt yapı, insan kaynakları, teknoloji geliştirme ve tedarik faaliyetleri yer almaktadır.



Kaynak: Porter, 1990: 37.

Şekil 3.6. Temel Değer Zinciri

Değer zincirindeki faaliyetler birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Değer zinciri birbirine bağlı faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür (Eren ve Özdemirci, 2018: 289). Değer zincirindeki bütün faaliyetlerin alt grupları vardır. İşletmeye değer katacak faaliyetler belki de bu alt gruplardaki küçük faaliyetlerde olabilir. İşletmedeki bütün fonksiyonlarda gerçekleştirilen iyileştirmeler zincirin diğer faaliyetlerini de olumlu etkileyecektir. Değer zincirindeki iyileştirmeler ve rakiplere göre sahip olunan üstünlükler işletmeye rekabet avantajını getirecektir. Değer zincirinde, değeri belirleyen iki faktör vardır. Bunlar; değer oluşturan faaliyetlerin toplam maliyeti ve faaliyetler sonucunda elde edilen toplam gelir. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki olumlu fark ise; kâr marjıdır.

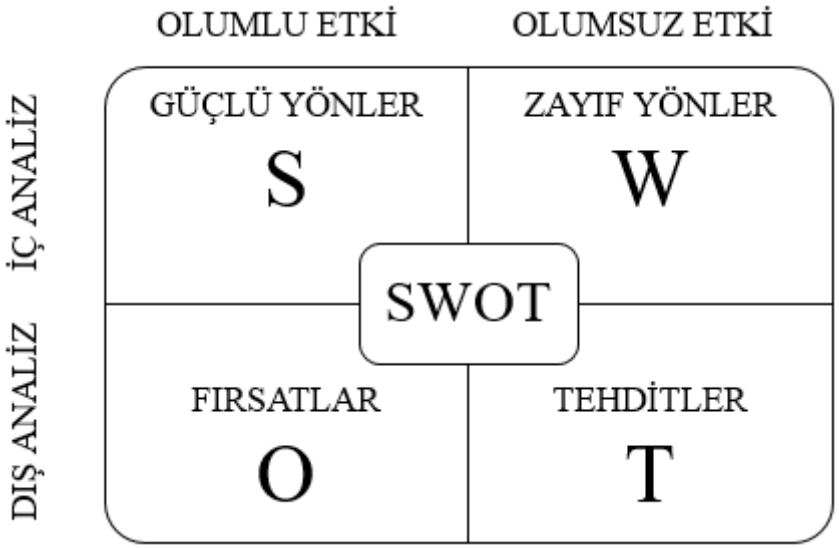
3.2.3.2.4. SWOT Analizi

Yöneticiler, çeşitli analiz yöntemlerini kullanarak işletmenin dış ve iç çevresindeki faktörler hakkında bilgi elde ederler. Bu bilgilerin analizi "Durum Belirleme Matrisleri" diye bilinen; SWOT Analizi, Performans Güçleri Analizi ve Denge Analizi yöntemleri ile yapılır.

Analiz yöntemlerinden ilki ve en çok bilineni SWOT analizidir. Türkçe'de FÜTZ veya GZTF analizi olarak bilinir. SWOT; İngilizce Strengths (Üstünlükler), Weaknesses (Zayıflıklar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmiş bir kısaltmadır.

Yöneticiler SWOT analizini kullanarak, dış çevreleri ve işletme kaynakları hakkında bilgilere sahip olabilirler. SWOT analizi; işletmenin güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin, yakalayabileceği fırsatların ve olumsuz etkilenebileceği tehditlerin değerlendirilmesidir (Bateman ve Snell, 2016: 103). SWOT analizi sonucunda, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevreden gelebilecek fırsat ve tehditler bir listede gösterilir. Bu analizin amacına ulaşması için listelenen maddelerin içerisinden işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak olanlar matrise aktarılır.

SWOT analizi ile yöneticiler, dış ve iç çevre analizlerini yapma amaçlarına uygun olan gerçekleri özet halinde görebilirler. Bu özete dayanarak işletmelerin karşılaşabileceği stratejik sorunlar tanımlanmaya çalışılır. Yöneticiler, daha sonra işletmenin güçlü yönlerinden yararlanarak fırsatları değerlendirmek, zayıf yönlerini iyileştirmek ve tehditlere karşı koymak için SWOT analizine dayanan stratejiler geliştirirler (Bateman ve Snell, 2016: 103).



Şekil 3.7. SWOT Analizi

SWOT Matrisi: İşletmenin stratejik kararlar almak için ihtiyaç duyduğu bilgiler, SWOT analizi yapılarak elde edilir. Bu bilgiler bir matris üzerinde gösterilir. Matristeki fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık maddeleri çok fazla sayıda olabilir. Aşağıda (Tablo 3.1) çok sayıda fırsat, tehdit, üstünlük, zayıflık maddelerinin sıralandığı örnek bir matris verilmiştir. Bu matristeki listeden en önemli olanlar belirlenerek, işletmenin rekabet stratejileri oluşturulur.

Tablo 3.1. Örnek SWOT Matrisi

FIRSATLAR	**TEHDİTLER**
Hükümetlerin yatırım teşvikleri	Talep daralması
Talep artışı	Döviz kurundaki dalgalanmalar
Vergi indirimleri	Rekabetin sertleşmesi
Nüfus artışı	Kredi faiz oranlarındaki artışlar
Büyüme fırsatları	Yeni iş kanunu
Teknoloji maliyetlerinin azalması	Yüksek enflasyon
Yeni pazarların oluşması	İkame ürünlerin çoğalması
İthalat sınırlamaları	Ekonomik ve siyası istikrarsızlık
Avrupa pazarlarına girişteki olumlu gelişmeler	Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin değişmesi
Ürünlerimizin üretimde kullanım alanı bulması	İşçi sendikalarının faaliyetleri
Patent yasalarındaki gelişmeler	Yabancı rakiplerin piyasaya girmesi
Belediyelerin yatırım teşvikleri	Dış ticaret politikaları

Tablo 3.1 (devamı). Örnek SWOT Matrisi

ÜSTÜNLÜKLER	**ZAYIFLIKLAR**
Profesyonel başarılı yöneticiler Finansal kaynaklar Uzman stratejistler İşletmenin temel güçlerinin olması Yeni ürün geliştirme becerileri Yeni teknolojilere sahip olma Başarılı pazarlama ve satış faaliyetleri Dağıtım ağının genişliği Rekabet baskısından korunabilme Düşük üretim maliyetleri Organizasyon yapısı İşletme kültürünün varlığı	Hammadde kaynaklarına uzaklık Dağıtım araçlarının eskimesi Ürün hattının zayıflığı Birim maliyetlerin yüksek oluşu Pazardaki imajın zayıflığı Marka ve patent sayısının az olması Fonksiyonel sorunlar Teknoloji eskimesi Belli bir stratejik üstünlüğün elde edilememesi Denetim mekanizmasının iyi çalışmaması

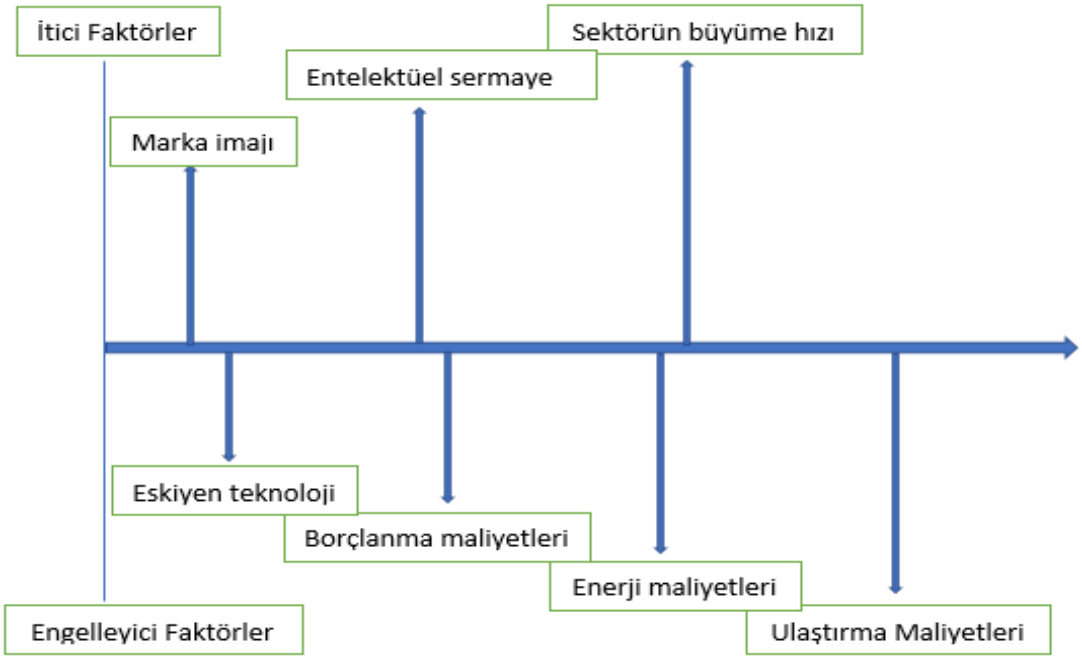
İşletme iç ve dış çevre faktörlerinin incelendiği SWOT analizi, kullanımı kolay ve geleneksel bir yaklaşımdır. İşletme stratejileri belirlenirken sadece SWOT analizi yeterli görüldüğü ve başka analizler yapılmadığı durumlarda dikkat edilmesi gereken şu olumsuzluklar ortaya çıkabilir (Pearce ve Robinson, 2020: 145):

- İşletmenin güçlü yanlarına gereğinden fazla güvenmek, dış çevreden gelecek tehditlerin basite alınmasına yol açabilir.
- SWOT analizinin yeterince dinamik hazırlanmaması, değişikliklerin göz ardı edilmesine sebep olabilir.
- Yöneticiler, işletmenin güçlü yanlarına veya mevcut stratejilerine fazla önem vererek rekabet üstünlüğünün sürekli olacağı yanılgısına düşebilirler.
- İşletmenin güçlü yanları her zaman, her durumda mutlak rekabet avantajı sağlayamayabilir.

3.2.3.2.5. Performans Güçleri Analizi

Performans güçleri analizi; SWOT analizinde belirlenen fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkların önem dereceleri dikkate alınarak hazırlanan, SWOT analizinin geliştirilmiş bir şeklidir. Performans güçleri analizi ile işletmenin performansını etkileyebilecek faktörler önem derecelerine göre daha net görülebilir. Şekil 3.8'de de görüldüğü gibi analizi yapılan işletmenin veya onun bir biriminin performansını olumlu etkileyeceği düşünülen faktörler yukarı yönlü oklarla

gösterilir. Bu faktörlere performansı yükselten faktörler anlamında itici faktörler denir. Bu okların uzunlukları faktörlerin önemini veya şiddetini temsil eder. Aynı şekilde, aşağı yöndeki oklar işletmenin veya onun bir biriminin performansını olumsuz etkileyeceği düşünülen faktörleri temsil etmektedir. Bu faktörlere de performansın yükselmesini olumsuz etkileyen faktörler anlamında engelleyici faktörler denir. Okların uzunlukları faktörlerin önemini veya şiddetini temsil etmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 314).



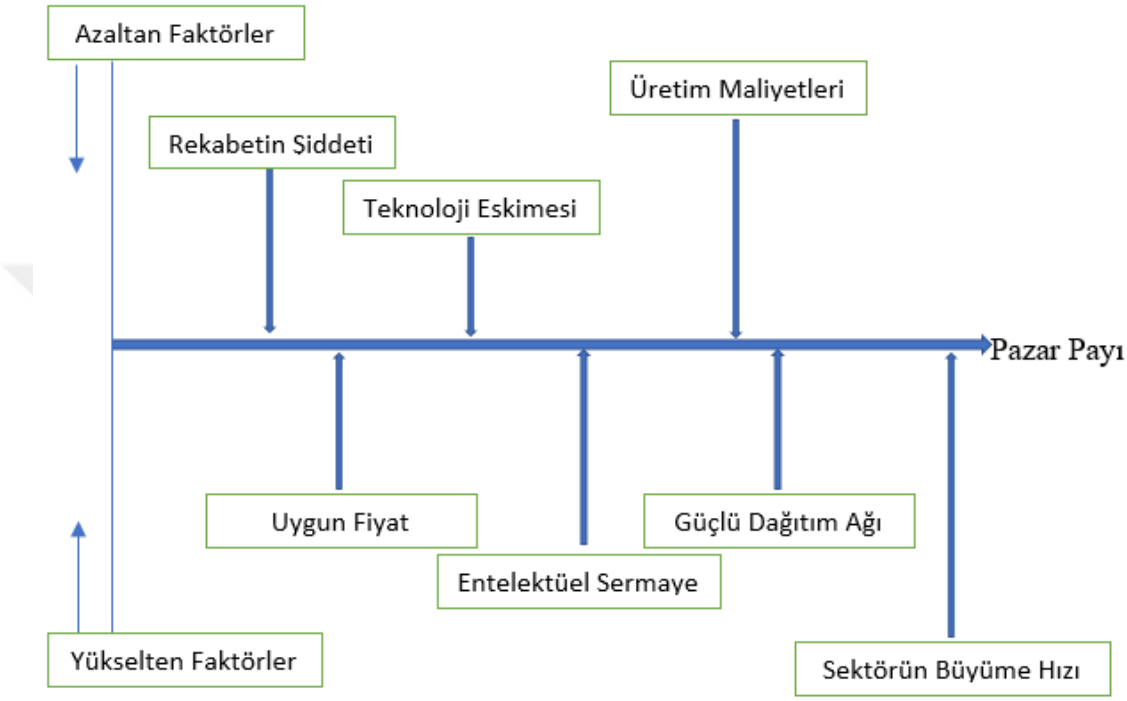
Şekil 3.8. Performans Güçleri Analizi

3.2.3.2.6. Denge Analizi

Denge analizi tekniği, çevre faktörlerinin ve işletme yeteneklerinin önem dereceleri tespit edilerek işletmeye etkilerinin gösterildiği bir durum belirleme matrisidir (Eren ve Özdemirci, 2018: 315). Bu analiz, belirlenen faktörlerdeki herhangi bir değişimin mevcut dengeyi nasıl etkileyeceğini gösterir. Analiz, işletme geneli için yapılabileceği gibi işletmenin herhangi bir bölümü veya birimi için de yapılabilir.

Şekil 3.9'da görülen yatay çizgi, analizi yapılan işletmenin veya herhangi bir biriminin mevcut durumunu gösterir. Yatay çizgiye yukarıdan baskı yapan faktörler mevcut durumu aşağı yönde, yani olumsuz etkilemeye çalışır. Bu faktörlere azaltan faktörler denir. Yatay çizgiye aşağıdan yukarıya doğru etki yapan faktörler mevcut

durumu olumlu yönde etkilemeye çalışır. Bu faktörlere yükselten faktörler denir. Analizi yapılan işletmeye veya herhangi bir birimine etki etmeye çalışan faktörler önem derecelerine göre uzun veya kısa oklarla gösterilir. Azaltan ve yükselten faktörlerin belirlenmesinden sonra denge durumunun sürdürülmesi, yükseltilmesi veya düşürülmesi için stratejiler geliştirilir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 168).



Şekil 3.9. Denge Analizi

3.2.3.2.7. PIMS Analizi

"Profit Impact of Marketing Strategy" kelimelerinden kısaltılan PIMS, "Pazarlama Stratejisinin Kar Üzerindeki Etkisi"nin analiz edilmesidir. 1960 yılında General Elektrik işletmesinin ABD'deki karlı işletmelerin ortak özelliklerini tespit etmek için yaptırdığı bir analizdir. PIMS analizi; sektörlerin kâr oranları, uygulanan stratejilerin nereye varacağı, gelecekteki hedeflere hangi stratejilerle ulaşılabileceği gibi soruları cevaplayan bir tekniktir. PIMS analizi, performans farklılıkları ile ilişkili faktörleri ve bunların etkilerini bulmak amacıyla yapılmaktadır. PIMS analizinde performansı etkileyen önemli faktörler şunlardır (Buzzell, 2004: 478; Wilson ve Gilligan, 2005: 432):

- Belirlenen stratejiler
- Pazar payı

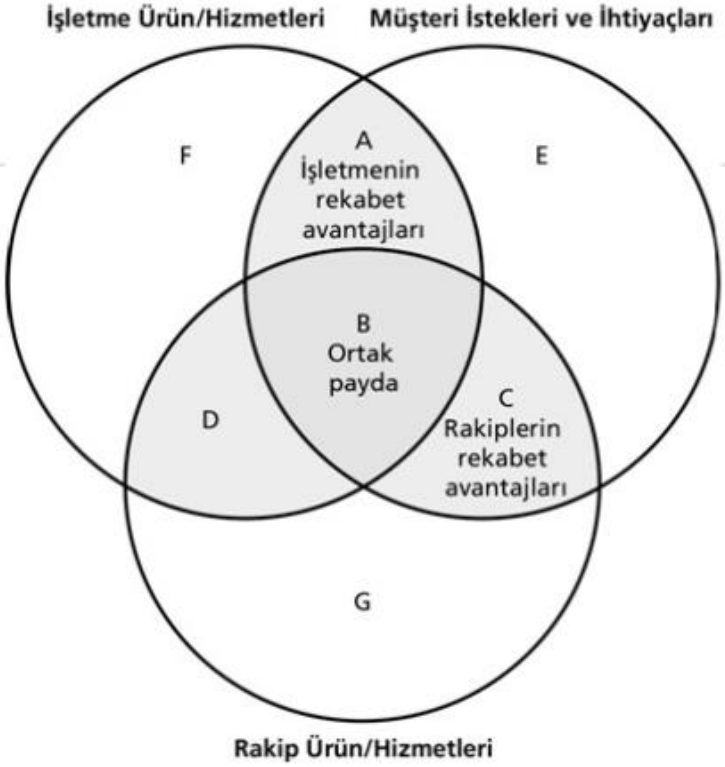
- Pazar veya endüstri koşulları
- Rakiplere kıyasla ürün kalitesi
- Birim maliyetlerin düşüklüğü
- Yatırım oranı
- Kullanılan kapasite oranları
- Verimlilik
- Ürün hayat evresi
- Müşteri özellikleri

Firmalar PIMS analizini kullanarak, kendi ortalamaları ile sektör ortalamalarını karşılaştırma yoluyla zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilirler. Sektör ortalamasının altında olan değerler firmanın zayıf yönlerini, üstünde olan değerler güçlü yönlerini göstermektedir. Ancak, bu karşılaştırmayı yapabilmek için hem analizi yapılan firmanın hem de rakiplerinin bu sisteme üye olmaları gerekmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 286).

3.2.3.2.8. Müşteri Değeri Üzerinden Rekabet Analizi (Üç Çember Analizi)

Müşteri Değeri Üzerinden Rekabet Analizi; müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri dikkate alınarak, firmanın ve rakiplerin ürünlerinin birlikte değerlendirildiği bir yöntemidir. Urbany ve Davis tarafından geliştirilen sistem, hem değer zinciri analizi hem de kaynak tabanlı görüşten yararlanan, kullanımı kolay bir analiz yöntemidir (Pearce ve Robinson, 2020: 151).

Yöntemde ilk yapılması gereken şey, müşterilerin firma ürünlerinde neye ve neden değer verdiklerinin analiz edilmesidir. Müşteri istek ve ihtiyaçları çemberi (Şekil 3.10) ilk analiz edilmesi geren yerdir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları, firma için yeni pazar fırsatı anlamına gelmektedir.



Kaynak: Urbany ve Davis, 2007: 30.

Şekil 3.10. Müşteri Değeri Üzerinden Rekabet Analizi (Üç Çember Analizi)

İşletme ürünlerini temsil eden çember, müşterilerin bu ürünleri nasıl algıladıklarını ifade eder. Müşteri istek ve ihtiyaçları ile işletme ürünleri çemberlerinin kesişim bölgesi (A bölgesi), işletmenin yakaladığı müşteri tatminini göstermektedir. Rakip ürünler çemberi, müşterilerin rakiplerin ürünlerini nasıl algıladıklarını ifade etmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçları çemberi ile rakip ürünler çemberinin kesişim bölgesi (C bölgesi) rakiplerin yakaladığı müşteri tatminini göstermektedir. Üç çemberin kesiştiği bölge (B alanı) ise, rakiplerle paylaşılan ortak paydayı göstermekte ve işletmenin bu alanda ne kadar etkin olduğu önem arz etmektedir. İşletme stratejistlerinin yapacağı planlamalarla, E bölgesinde yapılacak olan pazar araştırmaları, daha önce bilinmeyen çeşitli fırsatları ortaya çıkarabilir. İşletmenin veya rakiplerin sunduğu fakat müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanamadığı D, F, G bölgelerinin durumu da yapılacak araştırmalarla netleşecektir (Urbany ve Davis, 2007: 29-30).

3.2.3.2.9. Fonksiyonel Analiz Yöntemi

İşletme analizi yapılırken kullanılabilecek analiz yöntemlerinden birisi de fonksiyonel analizdir. Üretim, pazarlama, finans, muhasebe, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon gibi işletme fonksiyonları ve işletmenin yönetim bilgi sistemi, işletme kültürü, gerekli görüldüğü takdirde bunların daha alt gruplarının da analizleri rakiplerin durumları ile kıyaslanarak, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir. Bu belirlemelerin yapılması ile işletmenin üstünlüklerinin sürdürülebilir hale getirilmesi ve zayıf olan yönlerinin iyileştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Zayıf olan yönlerin iyileştirilmesi imkânsız veya çok maliyetli ise, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yöntemi kullanılarak amaçlara ulaşılabilir.

3.2.3.2.10. Kritik Başarı Faktörleri Analizi

Kritik başarı faktörleri, işletme stratejilerinin başarıya ulaşması ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için, işletmenin kendisinde ve çevresinde bulunan başarıyı etkileyebilecek önemli faktörlerdir. Kritik başarı faktörleri, işletmenin izlediği stratejiler ile ilgilidir ve işletmenin rekabet etme şekli ile belirlenir. Kritik başarı faktörleri, işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Kurumsal düzeyde, işletme düzeyinde veya daha alt birimlerde ayrı ayrı faktörler belirlenebilir. Yöneticilerin belirlenen faktörleri sürekli izlemeleri, ölçmeleri, gerektiğinde müdahale etmeleri gerekmektedir. Fiili performans ölçüleri belirlenmeli, ortaya çıkan bilgiler ilgililere açık olmalı ve birimler arasında paylaşılmalıdır. (Hill, M. 2020: 1; Cavlak, 2021: 83).

3.2.4. Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönetim sürecinde stratejik analiz yapıldıktan sonra, stratejik yönlendirme aşaması gelmektedir. Sürecin bu aşamasında firmanın; vizyon, misyon ve değerleri belirlenir. Firmanın vizyon, misyon ve değerleri dikkate alınarak stratejik amaç ve hedefler de yine bu aşamada belirlenmelidir.

Firmanın vizyon ve misyonunun doğru belirlenmesi, doğru stratejilerin oluşumunu sağlayacak, bu sayede firma uzun ve kısa vadeli amaçlarına ulaşabilecektir (Erdoğan, 2018: 45).

3.2.4.1. Vizyon

Vizyon; firmanın gelecekte olmayı istediği durumun resmidir. Vizyon; firmanın gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler sonucunda ulaşmak istediği yeri ifade eder (Hitt vd., 2009: 17).

Stratejik yönlendirme aşamasının en başında, firmanın gelecekte ulaşmak isteği yeri ve gerçekleştirmek istediği hayalini belirten vizyonun ortaya konması gerekir. Vizyon; firmanın başarmak istediği şeyi, nereye, nasıl ve niçin gidileceğini belirttiği için stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına rehberlik edecektir (Naktiyok, 2014: 101). Vizyon, firma misyonunun temelini oluşturur. Vizyon ifadesi kısa ve öz belirlenmeli ve böylece kolayca hatırlanabilmelidir. Vizyon, misyona kıyasla daha kalıcı ifadeler içermelidir (Hitt vd., 2009: 18).

Vizyon, firmanın bir hedefe odaklanarak oraya yönelmesini sağlayan araçtır. Vizyon, belirsizlik durumlarında firmanın ne yapması gerektiğini ortaya koyar. Bir firmanın vizyonu, içinde bulunulan durum (mevcut vizyon) ve gelecek için vizyon (gelecekteki vizyon) olmak üzere ikiye ayrılır. Mevcut vizyon, değişimin nereden başlayacağını ve hareket noktasını gösterir. Gelecek vizyonu, firmaya hedefleri ve varış noktasını gösterir. Vizyon belirlemeyen firmaların sürekli değişen çevreye ayak uydurmaları mümkün değildir. Firmalar mevcut ve gelecek vizyonlarını belirlediklerinde, vizyon firmaya değişimi getirecek, çevredeki fırsatları görebilmeyi sağlayacak, firma içi iletişim güçlenerek yanlış anlaşılmaların önüne geçilecek, israf önlenecek, çalışanların amaçlara yönlendirilmesi sağlanacak ve çalışan motivasyonu artacaktır (Naktiyok, 2014: 101; Ülgen ve Mirze, 2004: 181).

Vizyon ile ilgili yapılan açıklamalar ışığında, vizyonun özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Naktiyok, 2014: 104):

- Açık olmalı ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilmeli.
- İstikrarlı olmalı fakat gerektiğinde değiştirilebilmeli, esnek olmalı.
- İddialı olmalı, hedefler yüksek tutulmalı, aynı zamanda uygulanabilir olmalı.
- Yöneticilere yol göstermeli ve kontrol edilebilir olmalı.
- Çalışanları ve paydaşları güçlendirmeli, ilham vermeli.
- Firmanın geçmişine değer vermeli, gelecek için hazırlanmalı.
- Özgün olmalı.

- Stratejik olmalı.

Örnek vizyon ifadeleri:

- İkea: İnsanların günlük hayatını daha iyi bir hale getirmek.
- Turkcell: İletişim ve teknoloji çözümleri ile hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek.
- McDonald's: Dünyanın en iyi ve hızlı restoranı olmak.
- Marks&Spencer: Ölçülebilen her şeye karşı standart olmak.
- KVK: Mobil yaşamda ürün ve hizmet kalitemiz ile lider marka olmak.
- Alzheimer's Association: Alzheimer'ın olmadığı bir dünya.
- General Motors: Ulaşım ürünleri ve ilgili hizmetlerde dünya lideri olmak.
- Apple: yüksek kaliteli ürünler üretmek ve yüksek kalitede servis sağlamaya "adanmak", böylece rakiplerimiz içinde yüksek endüstri standartları kurmak.

3.2.4.2. Misyon

Misyon, firmanın amacı ya da yapmaya çalıştığı şeyin ifade edilmesidir (Hill ve Jones, 2012: 14). En genel ifadesiyle misyon; bir firmanın var olma nedenidir. Misyon, hem firmanın işini açıklar hem de işi yapış şeklini ve firmanın duruşunu ifade eder (Arıkboğa, 2010: 32).

Misyon, firmanın rekabet etmeyi amaçladığı işi, kendisine rakip gördüğü firmaları ve hizmet etmeyi amaçladığı müşterilerini belirtir (Hitt vd., 2009: 19). Misyon bildirgelerinde genellikle; üretilen mal ve hizmetlerden, hedeflenen pazar ve müşteriden, kullanılan teknolojiden, iş yapma felsefesinden, firmanın kendini nasıl tanımladığından bahsedilir (Eren ve Özdemirci, 2018: 326). Misyon bildirgesinin değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak nitelikte belirlenmesi de oldukça önemlidir.

Örnek misyon ifadeleri:

- Tesla: Pazara güçlü ve etkili seri üretim elektrikli otomobilleri en kısa zamanda getirerek, sürdürülebilir taşımanın ortaya çıkışını hızlandırmak.
- Philips: Anlamlı yeniliklerle insanların hayatını iyileştirmek.
- Ferrari: En iyi İtalyan tasarımını ve işçiliğini hem pistte hem de yolda temsil eden benzersiz spor arabalar üretmek.

- Pay pal: Web'in en pratik, güvenli ve uygun maliyetli ödeme yöntemini oluşturmak.
- Sony: Merakınıza ilham veren ve tamamlayan bir firma olmak.
- Nike: Dünyadaki tüm atletlere ilham ve yenilik sunmak. Eğer bir vücudunuz varsa siz bir atletsiniz.
- Twitter: Herkese hemen o anda hiçbir engel olmadan fikir, bilgi üretme ve paylaşma özgürlüğü vermek.
- Apple: Apple Inc. yenilikçi bileşenleri, yazılımları ve internet fırsatları vasıtasıyla en iyi kişisel bilgi işlem deneyimini; öğrencilere, öğreticilere, yenilikçi profesyonellere ve dünya çapındaki tüketicilere götürmeye kendini adamıştır.
- Yale Üniversitesi: Yale, olağanüstü araştırma ve burs, eğitim, koruma ve uygulama yoluyla dünyayı bugün ve gelecek nesiller için iyileştirmeye kendini adamıştır.

3.2.4.3. Değerler

Firmanın benimsediği değerler, firmanın ne olmak istediğine (vizyonuna), kime ve nasıl hizmet etmeyi amaçladığına karar verme konusunda kritik öneme sahiptir (Hitt vd., 2009: 19).

Bir firmanın değerleri, yöneticilerin ve çalışanların nasıl davranması, nasıl iş yapmaları ve nasıl bir firmaya sahip olmaları gerektiğini belirtir. Değerler, firma misyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Değerler genellikle bir firmanın temel taşı olarak görülür (Hill and Jones, 2013: 16).

Firmanın değerleri ve inançları kurum kültürünü oluşturur. Firmanın başarıyı yakalaması için bazı ilke ve değerlere sahip olması gerekir. Bu değerlerin en başında; çalışanların haklarını gözetmek, müşterilere kaliteli ürünler sunmak, ekip çalışmasına önem vermek, çevre duyarlılığına sahip olmak ve sosyal sorumluluklar edinmek gelmektedir. Firma değerlerinin oluşması için, vizyon ve misyon sahibi olmak, eğitim ve gelişime önem vermek ve evrensel değerleri tanımak gerekir (Akgemci, 2008: 27).

Değerler, beklenilen ve seçilen değerler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Beklenen değerler; toplum tarafından kabul edilen ve firmalardan beklenen temel doğrulardır. Seçilen değerler ise; firmanın sonradan oluşturduğu, firma için neyin

doğru neyin yanlış olduğunu gösteren, firmanın kimliğini oluşturan değerlerdir (Hofstede, 1984: 18).

Firmanın değerleri paydaşları için önemlidir. Firmanın paydaşları iç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayrılabilir. İç paydaşlar; tepe yöneticileri, yönetim kurulu, sahipler ve çalışanlardır. Dış paydaşlar; müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar, hükümetler, sendikalar, rakipler ve içinde faaliyet gösterilen toplumdur. Firmaların paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri, misyonlarını gerçekleştirmelerini ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu sorumluluklar; sahiplerine yatırımları karşılığında tatmin edici ve adaletli getiri sağlama, çalışanlarına emeklerinin karşılığını verme ve gelişimlerine katkıda bulunma, müşterilerine kaliteli hizmetler sunma, alacaklılara, tedarikçilere, sendikalara karşı dürüst olma ve sözünde durma, devlet ve hükümetlerin koyduğu kanun ve kurallara uyma, topluma karşı iyi bir vatandaş olmadır.

3.2.4.4. Amaç ve Hedefler

Amaç, firmanın misyon, vizyon ve değerleri ile çelişmeyen, gelecekte ulaşılması düşünülen sonuçlardır. Bu sonuçlar, firmanın yaptığı işleri niçin yaptığını ve ne elde etmek için yaptığını belirtir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 185). Firmanın amaçları elde edilmek istenen uzun dönemli sonuçlar olarak da tanımlanabilir (Eren ve Özdemirci, 2018: 333). Firma amaçları belirlenirken, ilk kez 1981 yılında T.G. Doran'ın kullandığı "SMART Analizi" tavsiye edilmektedir. SMART Analizinde yer alan öğeler ve bunların ne ifade ettiği aşağıda kısaca verilmiştir (Hill and Jones, 2013: 17):

- **S (Specific)/Özgün:** Firmaya artı değer katacak özgün, önemli amaçlar belirlenmelidir. Firmanın amacı birden çok hedefe hizmet edebilir fakat bunlardan stratejik öneme sahip olanlar belirlenmelidir.
- **M (Measurable)/Ölçülebilir:** Ölçülebilir amaçlar belirlenmesi, yöneticiler için bir kriter veya performanslarını kontrol edebilecekleri bir standart oluşturur.
- **A (Achievable)/Erişilebilir:** Amaçlar zor olabilir fakat mutlaka ulaşılabilir olması gerekmektedir. Amaçların ulaşılabilir seviyede belirlenmesi çalışanları motive edecektir.

- **R (Realistic and Relevant)/Gerçekçi ve Bağlantılı:** Amaçlar; ekonominin, sektörün, firmanın doğruları ile ilgili hayal ürünü olmayan, birbirleri ile bağlantılı ve firmanın genel amacına hizmet edecek şekilde belirlenmelidir.
- **T (Time Bound)/Zaman Sınırlı:** Amaçların gerçekleştirilmesinde bir zaman sınırı konulması hem çalışanların hem de yöneticilerin motivasyonunu artıracak, belirlenen zamanda işlerin bitirilmesi için odaklanmayı sağlayacaktır.

Hedef, bir firmanın misyonunu gerçekleştirmek için başarmak veya ulaşmak zorunda olduğu sonuçlardır. Firma geneline yönelik hedefler belirlenebileceği gibi alt birimlere yönelik hedefler de belirlenebilir. Alt birimlerde belirlenen hedeflerin, firmanın ana hedefleri ile uyumlu olması gerekir (Şimşek ve Çelik, 2017: 40). Hedef belirlenirken de yine amaç belirlemede kullanılan SMART Analizi uygulanabilir.

3.2.5. Strateji Oluşturma

Stratejik yönetim sürecinin strateji oluşturma aşamasından önceki aşamalarında; çevre faktörlerinin analiz edilmesi, durum belirleme matrislerinin düzenlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, misyon, vizyon, değerler, amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi gibi önemli stratejik konular açıklanmıştır. Artık, stratejik yönetim sürecinin bir sonraki aşaması olan strateji oluşturma aşamasına gelinmiştir. Bu aşamada firma stratejileri oluşturulur. Firma stratejileri;

- Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler
- Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

olmak üzere iki ana grupta incelenebilir.

3.2.5.1. Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler

Temel stratejiler, çoğunlukla mevcut işin tanımının değiştirilmesi durumunda uygulanır. Firma ürettiği mal ve hizmetlerde, faaliyet gösterdiği pazarlarda veya üretim süreçlerinde işlerini büyütürken, küçültürken ya da mevcut durumu sürdürürken bu stratejileri kullanabilir.

Temel stratejiler; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejilerdir.

Büyüme Stratejileri: Firmaların genel amaçlarından birisi olan büyüme; toplumun, paydaşların ve yöneticilerin nitelik ve nicelik yönünden beklentilerini karşılayarak hayat standartlarını artırmaya, firmanın karlılık ve pazar payı oranlarını yükseltmeye yönelik uygulanan stratejilerdir. Firmalar hayatlarını devam ettirmeye çalışırken büyümeye ve gelişmeye de çalışırlar. Büyüme stratejileri firma boyutuna göre farklı şekillerde olabilir. Firmalar, kendi imkânları ile büyüyebilecekleri gibi başka firmaları satın alarak ya da ittifaklar kurarak da büyümeyi gerçekleştirebilirler (Eren ve Özdemirci: 2018: 347).

Firmalar büyüme amaçlarını iki tür strateji ile gerçekleştirebilir. Birinci strateji; mevcut işin tanımını değiştirmektir. İkincisi strateji; faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirmektir. Firma mevcut işin tanımını değiştirme stratejisini seçtiği takdirde; ürün portföyüne yeni mal ve hizmetler ekleyerek, yeni pazarlar bularak, yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilave ederek bunu başarabilir. Firma ikinci stratejiyi seçecek olursa; mevcut mal ve hizmetleri için yeni kullanım alanları bulmalı, pazarlama faaliyetlerini etkinleştirecek çabalar sarf etmeli, üretim kapasitesini artırmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 200).

Küçülme Stratejileri: Firmanın amaçlarına ulaşamama riski, çevreden gelen tehditlerin artması, varlıkların azalması veya tamamen kaybedilmesi gibi durumlar firmaları küçülmeye sevk edebilir. Küçülme, firmaların pek uygulamak istemedikleri çoğu zaman mecbur kaldıkları, firma hakkında olumsuz algılara sebep olabilecek bir durumdur.

Küçülme stratejisinin uygulanması her zaman olumsuz ekonomik veya finansal gelişmelerden kaynaklanmayabilir, firmalar bazen de kâr oranlarının düştüğü, pazarın daraldığı sektörlerden daha karlı alternatif sektörlere yatırımlarını yönlendirmek, diğer girişimlerinin finansman ihtiyaçlarını karşılamak içinde de bu stratejiyi kullanırlar (Coşkun, 2004: 13).

Küçülmedeki amaç; rekabet gücünü kaybetmemek, verimliliği artırmak ve böylece hayatta kalabilmektir. Küçülmeye giden firmalar; teknoloji, insan kaynakları ve organizasyon yapısını yeniden düzenleyerek faaliyetlerin yapılış yöntemlerini ve kaynakların tahsisini önemli derecede değiştirirler (Overmans ve Noordegraaf, 2014: 102).

Küçülme kararı alan bir firma ya mevcut işin tanımını değiştirerek ya da faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek bu işi yapabilir. Firma mevcut işin tanımını değiştirme stratejisini seçtiği takdirde; mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmından veya tamamından vazgeçerek, faaliyet gösterdiği pazarın belirli bir kısmını veya tamamını terk ederek, üretim kapasitesini düşürerek bunu başarabilir. Firma ikinci stratejiyi seçecek olursa; mevcut işlerde herhangi bir iyileştirme ve geliştirme yoluna gitmeden, pazarlama çabalarını azaltarak, pazar payını daraltarak, üretim kapasitesini düşürerek küçülebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 205-205).

Durağan Stratejiler: Firmanın faaliyet gösterdiği pazarlarda yeni fırsatlar ortaya çıkmıyorsa, pazarın gelişme hızı düşük veya sabit ise, rakipler arasındaki rekabette bir denge oluşmuş ise durağan stratejilerin uygulanması gerekir. Bu şartların geçerli olduğu bir pazarda ortalama üzerinde getiri elde etmek mümkün olmayacaktır. Durağan pazarlarda firmalar stratejik kontrollerle konumlarını korumalı ve yeni alanlarda faaliyetlere girmekten kaçınmalıdır (Luffman vd., 2000: 90).

Durağan stratejilerin uygulanacağı bir firmada; mevcut işin tanımı ile ilgili herhangi bir değişikliğe gidilmemelidir. Firma sektördeki konumunu korumak için; mevcut pazarda, mevcut mal ve hizmetlere devam ederek, gerekli görüldüğü hallerde küçük değişiklikler yapmalı, tutundurucu ve hatırlatıcı reklamlar kullanılmalı, üretim teknolojilerinde geri kalmamak için küçük yatırımlar yapılmalıdır (Robbins ve Coulter, 2016: 274).

Karma Stratejiler: Karma stratejiler temel stratejilerin birlikte kullanılması ile oluşan temel strateji türüdür. Firmalar çoğu zaman karma stratejiler uygularlar. Bu strateji türünde, değişik iş birimlerinde farklı stratejiler uygulanır. Karma stratejiler, değişik iş birimlerine sahip büyük firmaların uyguladığı bir stratejidir. Bu firmalar bir pazardan çekilirken başka bir pazara yatırım yapabilirler. Belli ürün gruplarının üretimini sonlandırırken, bir yandan da yeni ürünlerin üretimine başlayabilirler (Dinçer, 1998: 301).

Temel stratejiler bağımsız/bağımlı, ilişkili/ilişkisiz, yatay/dikey ve aktif/pasif temel stratejiler şeklinde gruplandırılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 207-214):

Tablo 3.2. Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler

Temel Stratejilerin Alt grupları							
Bağımsız/Bağımlı		İlişkili/İlişkisiz		Yatay/Dikey		Aktif/Pasif	
Bağımsız	Bağımlı	İlişkili	İlişkisiz	Yatay	Dikey	Aktif	Pasif
Temel stratejilerin işletme tarafından uyg.	Temel stratejilerin başka işletmelerle birlikte uyg.	Temel stratejilerin mevcut sektörde, benzer ürün, pazar ve üretim süreçlerinde uyg.	Temel stratejilerin farklı sektörlerde, farklı ürün, pazar ve üretim süreçlerinde uyg.	Temel stratejilerin tamamlayıcı ürün, pazar ve üretim süreçlerinde uyg.	Temel stratejilerin üretim süreçlerinde ileriye veya geriye doğru uyg.	Atak (proaktif) tutum ve zamanlama sergilenmesi	Uyumcul (reaktif) tutum ve zamanlama sergilenmesi

Bağımsız ve Bağımlı Temel Stratejiler: Bu stratejiler genellikle büyüme ve küçülme stratejilerinde kullanılırlar. Bağımsız temel stratejiler, kendi kaynakları ve yeteneklerini kullanarak işlerini yürüten, dışardan herhangi bir destek almayan firmaların uyguladığı temel stratejilerdir. Firmanın kendi kaynaklarını kullanarak faaliyet konusuna yeni bir ürün eklemesi, mevcut pazarlarına yeni pazarlar eklemesi, yeni üretim birimleri kurması örnek olarak gösterilebilir.

Bağımlı temel stratejiler, işlerini yaparken kendi kaynaklarını kullanmadan firma dışından destek alarak, başka firmalarla birlikte ve ilişkili olarak faaliyetlerini yürüten firmaların uygulamış oldukları temel stratejilerdir. Ortak girişimler (Joint venture), stratejik işbirlikleri, işletmeler arası birleşmeler, satın almalar bağımlı temel stratejilere örnek gösterilebilir.

İlişkili ve İlişkisiz Temel Stratejiler: Bu stratejiler de bağımsız ve bağımlı stratejiler gibi genellikle büyüme ve küçülme stratejilerinde kullanılırlar. Firmanın temel stratejilerinin yürütüldüğü aynı sektörde; benzer mal ve hizmetlere, pazarlara ve üretim faaliyetlerine dönük uygulanan stratejiler ilişkili temel stratejilerdir.

Firmanın faaliyet gösterdiği sektör dışında farklı sektörlerde, farklı ürün, pazar ve üretim faaliyetlerinde uygulamış olduğu stratejiler ilişkisiz temel stratejilerdir.

Yatay ve Dikey Temel Stratejiler: Firmanın mevcut ürünlerini değiştirmeden, aynı pazarda kalması, mevcut üretim faaliyetlerine veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçleri eklemesi yatay temel stratejidir. Giyim eşyası üreten bir firmanın düğme ve fermuar üretmeye başlaması örnek olarak gösterilebilir. Bu strateji türünde belirleyici olan düğme ve fermuar gibi ürünlerin giyim eşyası üretiminde tamamlayıcı bir etkisinin olmasıdır. Bu stratejide büyüme ve küçülme stratejileri uygulanırsa, yatay büyüme veya yatay küçülme stratejileri ortaya çıkar.

Dikey stratejiler iki şekilde uygulanır. Birincisinde; girdilere veya üretim faktörlerine yönelik genişleme ya da daralma yoluna gidilerek, geriye doğru dikey büyüme ya da küçülme stratejileri uygulanır. Unlu mamuller üretimi yapan bir firmanın un fabrikasını satın olması ya da ortak olması geriye doğru dikey büyümeye, un üretiminden çekilmesi geriye doğru dikey küçülmeye örnek olarak gösterilebilir. İkincisinde; mevcut faaliyetlerde ve süreçlerde üretilen ürünlere yönelik büyüme veya küçülme gerçekleştirilmesi yoluyla, ileriye doğru dikey büyüme veya küçülme stratejisi uygulanır. Unlu mamuller üretimi yapan ve perakende satış yapmayan bir firmanın ürünlerini kendisinin son tüketiciye satmak için perakende satış işine girmesi ileriye doğru dikey büyümeye, perakendecilik işinden çekilmesi ileriye doğru dikey küçülmeye örnek gösterilebilir.

Aktif ve Pasif Temel Stratejiler: Bu stratejide firma yöneticileri ve strateji geliştirenlerin uygulamadaki yaklaşımları önemlidir. Bütün temel alt stratejilerde aktif ve pasif yönetim sergilenebilir. Aktif stratejiler, firmanın dış çevresindeki faktörleri etkilemeye yönelik atak ve proaktif stratejilerdir. Pasif stratejiler, dış çevredeki değişim ve gelişimlere uyum sağlamaya çalışan, yavaş ve reaktif stratejilerdir.

3.2.5.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

Stratejiler hazırlandıkları ve uygulandıkları yönetim düzeylerine göre; kurumsal, iş birimi ve fonksiyonel olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

<table>
<tr><td colspan="2">Kurumsal/Üst Yönetim
(Şirket)
Stratejileri</td><td>İş Birimi
(İşletme/Rekabet)
Stratejileri</td><td colspan="6">Fonksiyonel
(İşlevsel)
Stratejiler</td></tr>
<tr><td>Çeşitlendirme Stratejileri</td><td>Çekilme Stratejileri</td><td>• Maliyet Liderliği St.
• Farklılaştırma St.
• Odaklanma St.</td><td>Finans ve Muhasebe</td><td>İnsan Kaynakları</td><td>Teknoloji Geliştirme</td><td>Tedarik</td><td>Pazarlama</td><td>Üretim</td></tr>
</table>

Şekil 3.11. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

Kurumsal stratejiler (şirket/üst yönetim stratejileri) firmanın tamamını ilgilendiren, geleceğe yönelik olan ve misyon değişikliği gerektirebilen stratejilerdir. Bu stratejiler genellikle üst düzey yöneticilerin uzun zaman isteyen çalışmalarıyla hazırlanır.

Orta kademe yönetim düzeyinde uygulanan firma stratejileri (iş birimi/ rekabet stratejileri), genellikle sektördeki rekabetin durumu dikkate alınarak, mal ve hizmet üretimlerinde nasıl rekabet edileceği ve rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanacağı konuları ile ilgilidir.

Alt yönetim düzeylerinde uygulanan fonksiyonel (işlevsel) stratejiler, firmanın daha üst düzeylerindeki firma stratejileri ile uyumlu olarak yapılan işle ilgili faaliyetleri destekleyen stratejilerdir.

3.2.5.2.1. Kurumsal/Üst Yönetim (Şirket) Stratejileri

Kurumsal stratejiler, firmanın faaliyet gösterdiği sektörlere ve kaynakların işler arasındaki dağılımına yönelik stratejilerdir (Bateman ve Snell, 2016: 104). Kurumsal stratejiler, firmanın üst kademe yöneticileri tarafından uzun dönemli çalışmalar sonucunda, firmanın tamamına uygulanmak üzere hazırlanır.

Bünyesinde çok sayıda iş birimi bulunan firmalar, kurumsal stratejilerle aşağıda belirtilen konuları açıklığa kavuşturarak gerekli kararları verirler (Naktiyok, 2014: 124):

- Firmanın tamamına yönelik rekabet avantajının nasıl sağlanacağı,

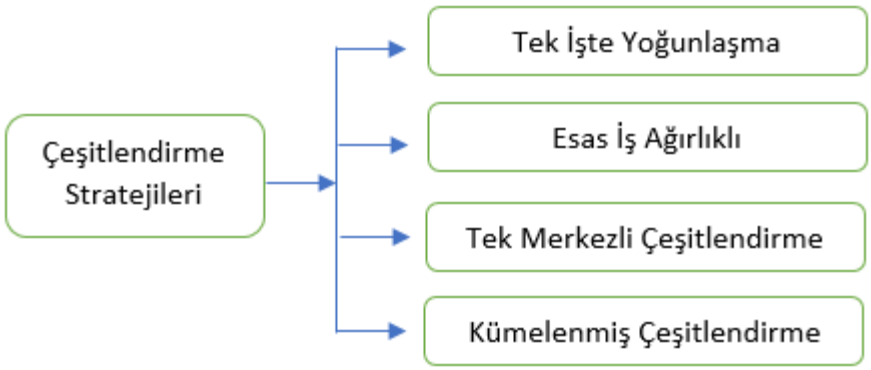
- Hangi sektörlerde veya pazarlarda iş yapılacağı,
- Farklı sektör ve pazarlardaki iş birimlerinin önemi,
- Kaynakların iş birimleri arasındaki dağılımının nasıl yapılacağı,
- Her bir iş birimindeki kaynak ve yeteneklerin birbirlerine nasıl aktarılacağı,
- Her bir iş birimindeki faaliyetlerin nasıl koordine edileceği.

Kurumsal yönetim stratejileri kendi içinde çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılır.

Çeşitlendirme Stratejileri: Firmalar çeşitlendirme stratejilerini şu durumlardan dolayı kullanırlar (Coşkun, 2004: 9):

- Faaliyette bulunulan sektörün geleceği belirsiz ise,
- Mevcut sektörde tamamlayıcı özellikte ürünler üreterek rekabet üstünlüğü elde etme fırsatı varsa,
- Firmanın yetkinliklerini başka işlerde kullanma imkânı varsa,
- İlişkili bir sektöre girmek maliyetleri düşürecekse,
- Finansal ve organizasyonel kaynaklar yeterli ise.

Çeşitlendirme stratejisi türleri şekil 3.12'de verilmiş ve devamında konu hakkında açıklamalar yapılmıştır.



Şekil 3.12. Çeşitlendirme Stratejileri

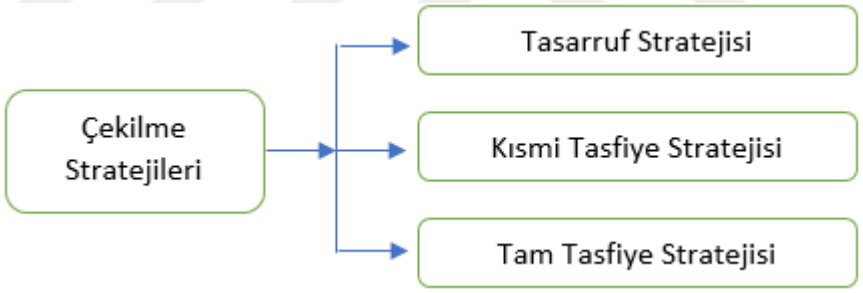
Tek İşte Yoğunlaşma: Çok düşük dereceli çeşitlendirme stratejisi uygulanmaktadır. Firma gelirlerinin %95'inden fazlası tek bir işten elde edilir.

Esas İş Ağırlıklı: Gelirlerin %70-95'inin firmanın esas faaliyet alanı olan işten elde edilmesidir. Bu tür firmalar düşük dereceli çeşitlendirme uygulamaktadır.

Tek Merkezli Çeşitlendirme: Esas işi ile birlikte, benzer veya başka alanlarda da faaliyet gösteren firmalardır. Bu firmalar gelirlerinin %70'inden daha azını esas işlerinden elde etmekte ve orta dereceli çeşitlendirme uygulamaktadır.

Kümelenmiş (Çok Merkezli) Çeşitlendirme: Gelirlerinin %70'inden daha azını esas işinden elde eden fakat uğraştığı diğer işlerin esas işi ile herhangi bir benzerliği olmayan firmalardır. Bu firmalar yüksek dereceli çeşitlendirme stratejisi uygulamaktadır.

Çekilme Stratejileri: Çekilme Stratejileri, firmanın mevcut iş ve faaliyetlerinin tamamının veya belli bir kısmının sürekli ya da belirli bir dönem için terk edilerek gerçekleştirilen bir üst yönetim küçülme stratejisidir. Bu stratejiyi uygulayan firmalara toplum ve müşteriler genelde olumsuz bakmaktadır. Fakat bazen, gelecekte daha fazla nakit akışı oluşturabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecek sektörlerde yeni yatırımlar yapabilmek için bu stratejinin uygulanması gerekmektedir (Mirze, 2019: 8). Çekilme stratejileri; tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileridir.



Şekil 3.13. Çekilme Stratejileri

Tasarruf Stratejisi: Firmanın üstün yönlerini kaybetmesi ve finansal problemler yaşaması üzerine bir süreliğine büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltma ve firma içi verimliliğin yükseltilmesine yoğunlaşma ile gerçekleştirilen bir tür çekilme stratejisidir (Arıkboğa, 2010: 167). Bu stratejiyi kullanan firmalar; yatırım harcamaları, maliyetleri ve fireleri azaltma, alacakları sıkı takip etme, satış ve gelirleri artırma, varlıkları azaltma, faaliyet alanını daraltma yönünde tedbirler alırlar (Eren ve Özdemirci, 2018: 362).

Kısmi Tasfiye Stratejisi: Firmanın bir kısım iş ve faaliyetlerini sonlandırmasıdır. Firmanın uygulamış olduğu tasarruf stratejileri işe yaramadığı zaman kullanılan strateji türüdür. Kısmi tasfiye stratejisi ilişkili ve ilişkisiz olarak

uygulanabilir. Firmanın asıl sektöründeki faaliyetlerinin bir kısmını sonlandırması ilişkili tasfiye, farklı sektörlerdeki faaliyetlerini sonlandırması ise, ilişkisiz tasfiyedir (Arıkboğa, 2010: 168).

Tam Tasfiye Stratejisi: Tam tasfiye stratejisi, bir firmanın tüm faaliyetlerini durdurarak, varlığına son vermesidir. Kısmi tasfiyede belirli birim veya faaliyetler sonlandırılırken, tam tasfiyede firmanın tamamındaki tüm faaliyetler sonlandırılmaktadır. Tam tasfiye stratejisini uygulayan firmanın amacı, ortakların daha fazla zarara uğramasını engellemek ve tasfiye süreci sonunda elde edilen gelirle kayıplarını azaltmaktır (Erdoğan, 2020: 130).

Kurumsal stratejiler belirlenirken, firmaların bünyelerinde bulunan iş birimleri arasında kaynakların nasıl paylaştırılacağı, hangi iş birimlerinin satılacağı veya kapatılacağı, hangilerine yatırım yapılacağı, hangi iş birimlerinin daha çekici olduğu gibi konular değerlendirilir. Kurumsal stratejilerin belirlenmesinde pazar payı, pazar ve sektörün çekiciliği, rekabet gücü gibi çeşitli değişkenler dikkate alınarak birtakım teknikler kullanılarak, kararlar alınır.

Kurumsal Strateji Belirleme Teknikleri: Kurumsal strateji belirleme teknikleri (Portföy analiz teknikleri), sektörlerde ayrı ayrı stratejiler üretmek yerine kurumsal seviyede stratejiler üreterek iş birimlerinin kurumsal olarak değerlendirilmesine yardımcı olur (Porter, 2008: 451). Kurumsal stratejilerin oluşturulmasında uygulamada kullanılan teknikler; Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group/BCG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi, Şirket Pozisyonu/Sektör Çekiciliği Ekranı (Üçe Üç Matrisi), Hofer: İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi, Yönlendirici Politika Matrisi (YPM) ve Rowe Modeli'dir.

Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group/BCG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi: BCG Matrisi Tekniğinde, değişik iş birimlerine sahip firmaların her bir iş biriminde faaliyet gösterilen sektörün büyüme hızı ve iş birimlerinin sahip olduğu göreceli pazar gücü ayrı ayrı dikkate alınır. Her bir iş biriminde uygulanacak stratejiler bu analiz sonuçlarına göre belirlenir. BCG Matrisinin önemi, matristeki değişkenlerin neler olduğu, iş birimlerinin matristeki bölmelere yerleştirilmeleri ve önerilen stratejiler hakkındaki bilgiler aşağıda verilmiştir (Porter, 2008: 452-453; Coşkun, 2004: 17-20; Naktiyok, 2014: 136-137):

Firmalar sektörlerinde bulundukları konumlarına göre bünyelerindeki diğer firmalara destek vermeli veya destek almalıdır. Ana şirket portföyü içerisindeki firmaların bazıları diğerlerine göre daha fazla nakit girişine sahip olurlar. Bazı firmalarda da tam tersine nakit sıkıntısı çekilmektedir. Nakit fazlası olan firmaların sayesinde nakit ihtiyacı duyan ve ileride kâr getirebilecek olan firmalar desteklenir.

Matrisin dikey ekseni sektörün büyüme hızını, yatay ekseni firmanın esas rakibine göre pazar payını gösterir. Genellikle, ekonominin genel büyüme hızı pazarın büyüme hızı olarak kabul edilir. Bu oran normal büyüme hızını ifade eder ve orta nokta olarak alınır. Bu oran altında kalan oranlar düşük büyüme hızını, üstünde olan oranlar ise yüksek büyüme hızını ifade eder. Böylece iş birimlerinin matrisin neresinde gösterileceği belirlenir.

Pazar büyüme hızı formülü;

$$\text{Pazar Büyüme Hızı} = \frac{\text{Bu Dönem Pazar Büyüklüğü} - \text{Geçen Dönem Pazar Büyüklüğü}}{\text{Geçen Dönem Pazar Büyüklüğü}} x100$$

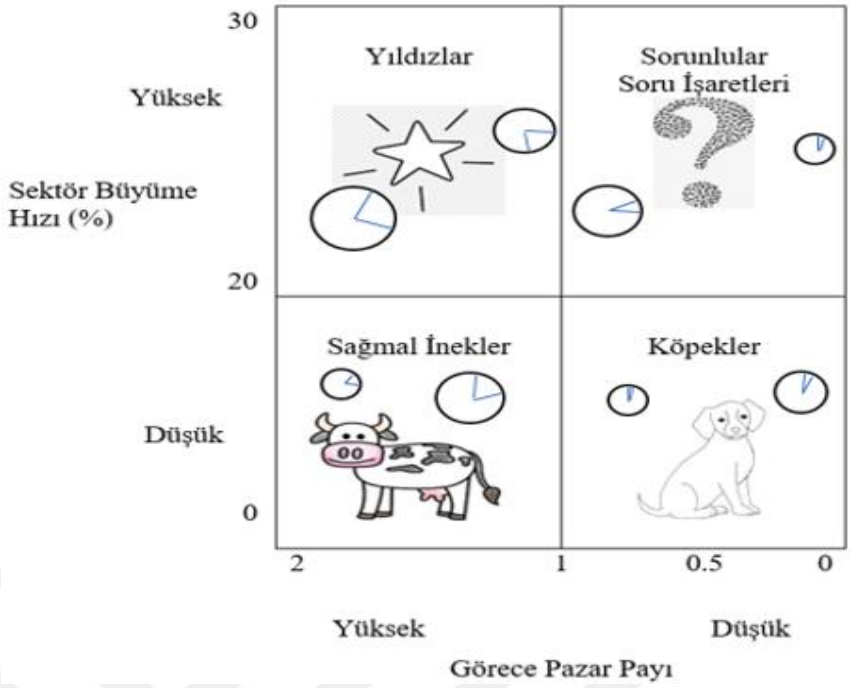
Matrisin yatay ekseni iş biriminin esas rakibine kıyasla sahip olduğu pazar payını gösterir. Bu oran, iş biriminin esas rakibin pazardaki payı ile oranlanarak bulunur. Bulunan orana göreceli pazar payı denir.

Göreceli pazar payı formülü;

$$\text{Göreceli Pazar Payı} = \frac{\text{Firmanın Pazar Payı}}{\text{Esas Rakibin Pazar Payı}}$$

Yukardaki işlem sonucunda Göreceli Pazar Payının "1" çıkması analizi yapılan firmanın pazar payının esas rakibin pazar payı ile eşit olduğunu, "1" den büyük çıkması firmanın pazar payının esas rakibin pazar payından yüksek olduğunu, "1" den küçük çıkması ise firmanın pazar payının esas rakibin pazar payından düşük olduğunu gösterir. Bu oran firmanın pazar içerisindeki payını değil, esas rakibine göre belirlenen göreceli pazar payını ifade eder.

BCG Matrisi dört bölümden oluşmaktadır. Ana işletmenin bünyesindeki iş birimlerinin her biri yapılan hesaplamalara göre bu bölümlere yerleştirilir. İş birimlerinde uygulanacak stratejiler matriste konumlandırıldığı bölüme göre belirlenir. Matristeki bölgeler; yıldızlar, sorunlular (soru işaretleri), nakit (sağmal) inekleri ve köpekler olarak adlandırılır.



Şekil 3.14. İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Yıldızlar: Büyüyen bir sektörde yüksek pazar payına sahip olan iş birimleri matrisin bu bölümünde konumlandırılır. Yıldızlar, ana işletmeye önemli miktarlarda nakit girişi sağlayan iş birimleridir. Bu yüzden nakit dengesinde olabilirler. Büyüyen ve gelişen sektörlerde kendilerinin de nakit ihtiyaçları olabilir. Bu ihtiyaç, nakit inekleri diye adlandırılan iş birimlerinin sağladığı nakdin bir kısmı ile karşılanabilir.

Soru İşaretleri (Sorunlular): Büyüyen sektörlerde iş yapan fakat yüksek pazar payına sahip olmayan iş birimleri soru işaretleri veya sorunlular bölgesinde konumlandırılır. Pazar payları yüksek olmadığından bu iş birimleri yüksek nakit girişleri sağlayamazlar. Bu iş birimleri ileride pazar paylarını artırarak yıldızlar bölgesine geçebilir ve nakit girişi oluşturabilirler. Sorunluların durumları iyileştirilemezse köpekler bölgesine alınmalıdır. Sorunlu iş birimleri risk oluşturacağından gerekli görülürse tasfiye edilebilir.

Nakit İnekleri (Sağmal İnekler): Matrisin bu bölgesinde az büyüyen sektörlerdeki yüksek göreceli pazar payına sahip iş birimleri vardır. Bu iş birimleri, yıldızlar ve sorunlulara nakit sağlamakta kullanılır.

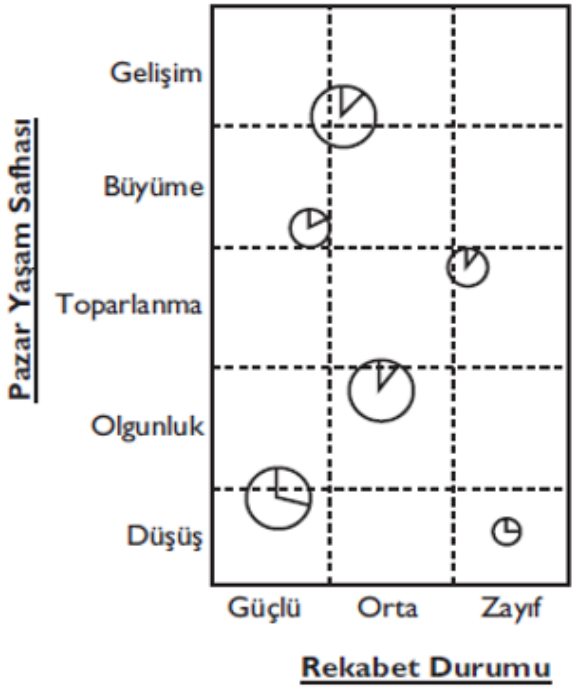
Köpekler: Büyüme hızı az olan sektörlerde düşük pazar payına sahip olan iş birimleri matrisin bu bölümünde konumlandırılır. Bu iş birimleri firmanın kaynaklarını oldukça fazla kullanırlar. Bu iş birimleri çok az miktarda nakit girişi

sağlarlar. Bunlar hakkında uygulanacak en iyi strateji, satma veya tamamen kapatmadır.

BCG Analizinde dikkat edilmesi gereken hususlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 241):

- Matristeki daireler bir iş birimini temsil etmektedir. Dairenin büyüklüğü bir iş biriminin firma portföyündeki parasal büyüklüğünü gösterir.
- Her daire içindeki üçgen, o iş biriminin kendi sektöründeki pazar payını ifade eder.
- Matristeki bölgeleri ayıran çizgiler kesin sınırları göstermez, sadece belirleyicidir. Bir iş biriminin matriste hangi bölgede gösterileceğini belirlerken; pazarın büyüme hızı, sektör, pazar ve her bir iş biriminin özellikleri dikkate alınır.
- Pazar sınırlarının doğru belirlenmesi ve pazar tanımının doğru yapılması uygulanacak stratejiler açısından oldukça önemlidir.
- Bu analiz tekniği iş birimleri portföy yönetim matrisi olarak kullanıldığı gibi, firmanın değişik fonksiyonları için de kullanılabilir.

Hofer: İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi: Hofer Matrisi, BCG matrisinin geliştirilmiş bir şeklidir. Bu analiz tekniğinde stratejilerin belirlenmesinde, iş biriminin faaliyette bulunduğu sektörün yaşam evresi de dikkate alınmaktadır. Hofer analizinde iki eksen bulunmaktadır. Matrisin dikey ekseninde, iş biriminin "sektörel yaşam evresi" gösterilmektedir. Bu evreler dikey eksende yukarıdan aşağıya doğru "gelişim-büyüme-toparlanma-olgunluk-düşüş" evreleri şeklinde beşe ayrılır. Yatay eksende iş biriminin pazardaki rekabet durumu gösterilir. Yatay eksen soldan sağa doğru, "güçlü-orta-zayıf" olmak üzere üç seviyeye ayrılır. İş birimleri, ana işletmenin sermaye büyüklüğü dikkate alınarak daireler şeklinde ilgili alana çizilir. Her iş biriminin kendi sektöründeki toplam pazar payı ilgili daire içine üçgenler çizilerek gösterilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 242).



Şekil 3.15. Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Yönlendirici Politika Matrisi (YPM): General Electric, McKinsey ve Shell tarafından geliştirilen, iş birimi ve sektör analizinin yapıldığı bir tekniktir. Bu matriste iki eksen vardır. Dikey eksen iş biriminin gücünü veya sektördeki rekabetin durumunu gösterir. Matrisin bu ekseninde; boyut, pazarın büyümesi, fiyatlandırma, pazar çeşitliliği, rekabet yapısı, sektör karlılığı, teknik rol, toplumsal, çevresel, yasal ve beşerî kriterler yer almaktadır. Yatay eksende sektörün (pazarın) çekiciliği, iş biriminin gücü veya sektördeki rekabetin durumu gösterilir. Sektör çekiciliğini belirleyen kriteler; boyut, büyüme, pazar payı, konum, karlılık, marjlar, teknolojik konum, güçlü ve zayıf yönler, imaj, kirlilik ve kişilerdir. Her iki eksende yüksek, orta ve düşük seviyelere bölümlenmiştir (Porter, 2008: 455).

Belirlenen kriterlere önem derecesine göre ağırlık notları verilir. İncelenen her bir iş birimine her bir kritere dair değer belirlenir. Ağırlık notu ve değerler çarpılarak ağırlıklı değerlere belirlenir. Belirlenen ağırlıklı değerler dikkate alınarak iş birimleri matriste gösterilir. İş birimlerinin çekicilik derecesi A bölümünden F bölümüne doğru azalmaktadır. A bölümündeki iş birimleri gelecekte nakit sağlayacak, kaynak kullanımı için öncelikli işletmelerdir. B bölümündeki iş birimleri için rekabet durumunun korunması ve kaynak ayrılması önerilir. C bölümündeki iş birimlerinin rekabet durumu düzeltilemeyecek durumda ise tasfiye edilmelidir. D

bölümündeki bazı iş birimlerine nakit getirmesi amacıyla kaynak ayrılabilir. E bölümündeki iş birimleri zamanla tasfiye edilmelidir. F bölümündeki iş birimleri hemen tasfiye edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 244).



Şekil 3.16. Yönlendirici Politika Matrisi

Rowe Modeli: Stratejik durum ve faaliyetlerin değerlemesinde kullanılan tekniklerden birisi de Rowe Modeli'dir. Bu modelin dört temel değişkeni vardır:

- Pazarın çekiciliği,
- Rekabetin durumu,
- İşletmenin finansal gücü,
- Çevresel belirsizlik derecesi.



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 243.

Şekil 3.17. Rowe Modeli

Şekil 3.17'de durgun çevre şartlarında, çok cazip bir sektörde, güçlü finansal yapıya sahip ve rekabet durumu güçlü olan bir işletmenin konumlandırılması verilmiştir. Rowe Modeli'nde dikkate alınan değişkenlerle işletmenin durumu belirlendikten sonra her durum için stratejik davranış ve bu durumlarda uygulanacak stratejiler belirlenir. Tablo 3.3'te açıklayıcı bir örnek verilmiştir.

Tablo 3.3. Rowe Modeli-Örnek Davranış ve Stratejiler

Çevresel Belirsizlik	Durgun	Değişken	Durgun	Değişken
Pazarın Çekiciliği	Cazip	Cazip	Cazip değil	Cazip değil
Rekabet Durumu	Güçlü	Güçlü	Zayıf	Zayıf
Finansal Güç	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Stratejik Davranış	**Agresif**	**Rekabetçi**	**Durağan**	**Korunmacı**
Uygun Strateji	• **Büyüme** • **Fırsatlar** • **Yenilikler**	• **Maliyetler** • **Verimlilik** • **Birleşme**	• **Maliyetler** • **Yeni ürün**	• **Çekilme**

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 247.

3.2.5.2.2. İş Birimi/Rekabet (İşletme) Stratejileri

İş birimleri düzeyinde belirlenen stratejilerin amacı, işletmenin sektördeki konumu ile rakiplerin konumları arasında bir farklılık oluşturmaktır. İş birimlerinde gerçekleştirilen farklılıklar, müşteriler için artı değer oluşturduğu takdirde firma rekabet üstünlüğü elde edebilir. Firmanın başarıya ulaşması için, elde edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması da gereklidir. Sürdürülebilirliğin sağlanması için, çeşitli faaliyetlerde farklılıklar oluşturmak ve bu farklılıkları birbirlerini tamamlayıcı ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek gerekir. İş birimi stratejileri, bir pazarda müşteriler için değer oluşturan ve firmanın temel yetenekleri kullanılarak rekabet üstünlüğü elde etme amacıyla verilen kararlar ve sergilenen davranışlardır (Hitt vd., 2009: 103).

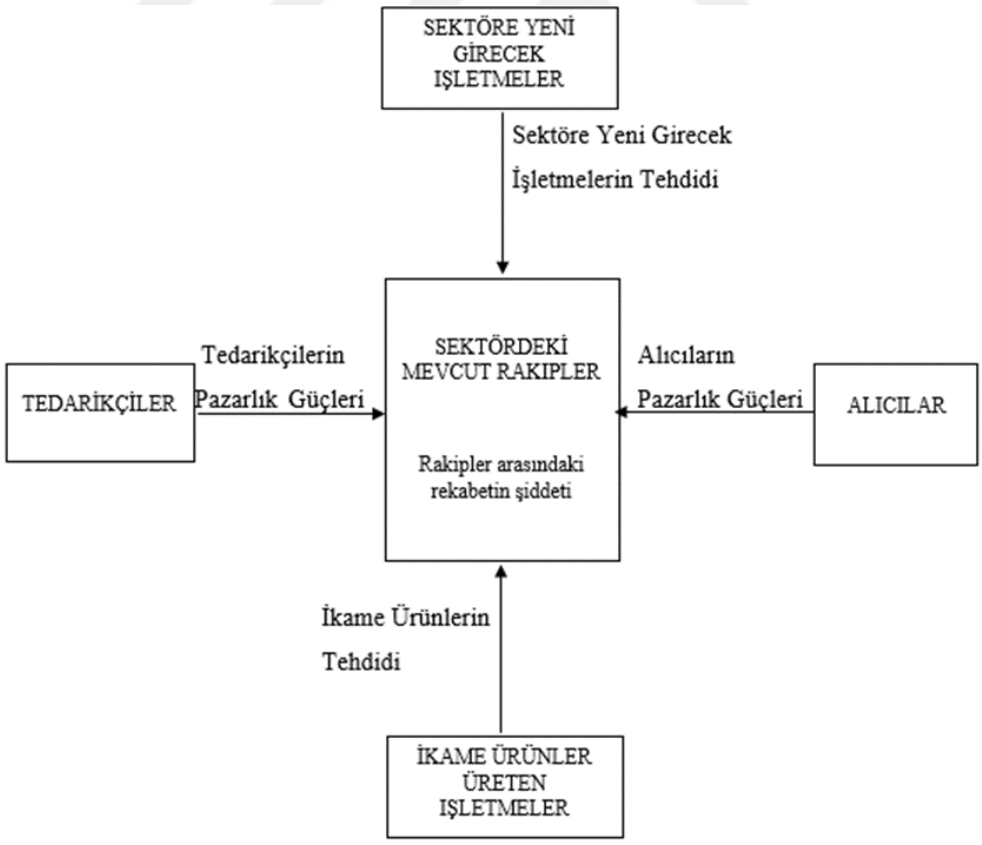
İş birimi stratejileri oluşturulmadan önce, firmanın faaliyet gösterdiği sektörde ana pazarın tanımlanması ve incelenmesi gerekir. Ana pazarda analiz edilmesi gereken faktörler:

- Pazar yapısı,
- Pazar sınırları
- Pazar büyüme hızı,
- Pazar hayat evresi.

Pazar yapısı analiz edilirken; pazardaki işletme sayısı, rekabet durumu ve pazara girişteki zorluklar incelenmelidir. Pazar sınırlarının tespit edilmesi için; ürün yapısı ve coğrafi faktörler incelenmelidir. Pazar büyüme hızı analizinde genellikle, pazarın bir önceki yıla göre değişimine ve pazar hayat evresine bakılır.

Porter, bir sektördeki rekabet durumunun beş değişkenin (Beş Güç Analizi) ayrıntılı olarak analiz edilmesi ile yapılabileceğini belirtmektedir. Bu analiz ile firmalar, bir pazara girip girmeme konusunda doğru kararlar verebilir (Eren ve Özdemirci, 2018: 257). Rekabet analizi sonucunda rekabet stratejisi belirlenir. Rekabet stratejisi, rekabetin meydana geldiği sektörde uygun bir rekabet pozisyonu arayışıdır. Rekabet stratejisi, sektördeki rekabeti belirleyen güçlere karşı, karlı ve sürdürülebilir bir konum oluşturmayı amaçlar (Porter, 1998: 1-2).

Bir sektörde rekabeti etkileyen, sektöre girmek isteyen firmaların mutlaka analiz etmesi gereken beş güç vardır. Bu güçlerin ayrıntılı olarak analiz edilmesi firmanın başarısı için hayati önem taşımaktadır.



Kaynak: Porter, 1985: 5.

Şekil 3.18. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Beş Güç

Sektöre Yeni Girecek İşletmelerin Tehdidi: Kar oranlarının yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu, gelişen ve büyüyen sektörlerin çekiciliği yüksektir. Firmalar, bu özelliklerdeki bir sektöre girmek isterler. Aynı zamanda, her sektörde yer edinmiş firmalar vardır. Sektördeki mevcut firmalar, sektöre girmek isteyen firmaların girişini zorlaştırmak ve sektördeki yerlerini korumak isteyecektir.

Rekabet stratejisi seçimini etkileyen iki temel soru vardır. Birincisi; sektörün uzun vadeli karlılık için çekiciliği ve bunu belirleyen faktörlerin neler olduğudur. Sürdürülebilir karlılık için tüm endüstriler eşit fırsatlar sunmaz ve endüstrinin doğal karlılığı, bir firmanın karlılığını belirlemede temel bileşendir. Rekabet stratejisi seçimini etkileyen için ikinci temel soru; bir sektördeki göreli rekabetçi konumun belirleyicilerinin neler olduğudur. Çoğu sektörde, sektör ortalaması ne olursa olsun bazı firmalar diğerlerinden çok daha karlıdır. Her iki soruda rekabet stratejisi seçimini yönlendirmek için tek başına yeterli değildir. Çok çekici bir sektörde bulunan bir firma, zayıf bir rekabet pozisyonu seçmişse çekici karlar elde edemeyebilir. Tersine, mükemmel bir rekabet konumunda olan bir firma, o kadar kötü bir sektörde olabilir ve çok karlı olmayabilir. Firma konumunu geliştirmek için fazla çaba sarf etmek zorunda kalarak çok az fayda sağlayacaktır (Porter, 1998: 1-2).

Bir sektöre ilk kez giriş yapmak isteyen firmaların dikkat etmesi gereken iki önemli faktör vardır. Bu faktörler; sektöre giriş engelleri ve rakiplerin karşı davranışlarıdır. Sektöre girişte dikkat edilmesi gereken ilk faktör olan giriş engelleri şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 96):

- Dağıtım kanalına sahip olamama veya kullanamama,
- Yüksek sermaye ihtiyacı gerektirme,
- Ölçek ekonomileri ile mücadele,
- Sektördeki marka bağımlılığı ve farklılaştırma zorluğu,
- Sektördeki mevcut firmaların maliyet avantajları,
- Tedarikçi ve ürün değişikliğinin maliyetleri,
- Resmi kuruluşların uygulamaları.

Belirlenen sektöre girerken dikkat edilmesi gereken ikinci faktör rakiplerin karşı davranışlarıdır. Sektöre girmeyi düşünen firmalar, sektördeki mevcut firmaların zorluk çıkaracaklarını bekliyor ve bu zorluklarla baş edemeyeceklerini düşünüyorlarsa sektöre girişten vazgeçebilirler. Firma, sektöre girmekten yine de vaz

geçmeyecek ise, sektördeki mevcut firmaların girişi zorlaştırmak için beklenen karşı davranışlarına dikkat etmelidir.

Sektördeki mevcut firmaların sektöre girişi zorlaştırmak için beklenen davranışlar (Porter, 2008:17):

- Sektöre yeni girecek firmalara karşı yapılan gelenekselleşmiş güçlü misillemeler.
- Sektördeki güçlü firmaların henüz kullanmadıkları nakit kaynaklarını veya kredilerini devreye sokmaları.
- Sektördeki mevcut firmaların dağıtım kanallarını yeni girecek firmalar aleyhine kullanmaları.
- Sektörde yer edinmiş köklü firmaların sahip oldukları büyük miktarlardaki nakit olmayan varlıklarını kullanmaları.
- Sektördeki güçlü yerleşik firmalar yavaş sektör gelişimi olarak adlandırılan bir strateji uygulayarak, yeni firmaların sektörde yer edinmelerini engellemeleri.

Firmanın bir sektöre girmeye çalışırken karşılaştığı giriş engelleri ve karşı davranışlar, sektöre girdikten sonra firmanın pazarını koruyabilmesi için uygulaması gereken önlemler olarak yine dikkat etmesi gereken faktörlerdir.

İkame Ürün Tehdidi: İkame ürünler farklı sektörlerde üretilen, firmanın ürünlerinin aynısı veya benzeri olmadığı halde onun yerine konabilecek ürünlerdir. Firma ürünlerinin yerine konabilecek ürünler birer tehdit olarak algılanmalıdır. Tüketicilerin daha uygun fiyatlarda ve niteliklerde farklı ürünlere yönelmesi firmayı olumsuz etkileyecektir. İkame ürünlerin tehdidini belirleyen kriterler (Eren ve Özdemirci, 2018: 263):

- İkame ürünlerin sektörün kurallarını değiştirmesi, hatta sektörü sonlandırma riski,
- Değiştirme kolaylığı ve maliyeti,
- İkame ürünlerin sayısı ve çeşitliliği,
- Alıcıların ikame ürünlere eğilimleri.

Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan değişimler, sektördeki mevcut ürünleri üreten ve değişimi takip edemeyen firmalar için önemli bir tehdittir. Bu durum firmanın sonunu getirebilir. Bir başka tehdit ise, alıcıların ikame ürüne fazla bir

maliyete katlanmadan geçebilmesidir. İkame ürünlerin sayısı ve çeşitliliği alıcılara pazarlık avantajı sağlayacak ve pazardaki işletmelerin satış hacmini düşürecektir. İkame ürünlerin çekiciliği, firma ürünlerine nazaran artış gösterdiği durumlarda firma ürünlerine talep azalacağından rekabetin şiddeti artacak ve sektördeki kâr oranları düşecektir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçiler, üretim faaliyetleri için ihtiyaç duyulan hammadde, yardımcı malzeme, yarı mamul, hizmet gibi konularda pazardaki firmalara destek olan işletmelerdir. Tedarikçilere, firmalarla yaptıkları anlaşmalara göre iş ortağı ya da çözüm ortağı da denmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 258).

Sektördeki tedarikçilerin pazarlık gücü, firmanın sektörde belirleyeceği stratejilerini ve işletmecilik faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. Güçlü tedarikçilerin olduğu sektörlerde, firmalar tedarikçilerin şartlarına uymak zorunda kalacaklar ve bu durum firmanın satış hasılatı, kâr oranları gibi önemli göstergelerini olumsuz etkileyecektir.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektörlerde dikkat edilmesi gereken özellikler (Ülgen ve Mirze, 2004: 98):

- Tedarikçinin alternatifi yoktur ve ürünlerini farklılaştırmıştır.
- Firmaların, sektördeki başka tedarikçilere geçiş maliyetleri yüksektir.
- Tedarikçinin ürünlerinin ikamesi yoktur.
- Firmanın sektördeki pazar payı çok düşüktür.
- Tedarikçinin, firmanın ürünlerini sattığı sektöre girme tehdidi vardır.

Güçlü tedarikçiler, kendi aralarında gizli veya açık anlaşmalarla üretim miktarlarını ve ürünlerin fiyatlarını belirleyerek tekelleşme eğilimine girebilir, sektördeki firmaların karlarına göz dikerek firmanın rakibi olabilir, firmaları kendilerine mecbur ederek çok küçük kâr oranları ile çalışmaya zorlayabilirler. Ayrıca, sektördeki firmaların kendi pazarlarına girme ve ileride rakip olabilme ihtimalini değerlendirerek, firmaların hayatını sonlandırabilecek stratejiler uygulayabilirler. İşletmeler bir sektöre girmeden önce, sektördeki güçlü tedarikçileri ve bu tedarikçilerin tehditlerini çok iyi analiz etmelidir.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Sektördeki güçlü alıcılar, daha kaliteli ve daha düşük fiyatta ürün temin edebilmek için firmaları zorlayabilir ve aralarında rekabet

oluşturabilirler. Bir sektördeki alıcıların güçleri iyi analiz edilmeli ve sektöre giriş kararı öyle verilmelidir. İşletmeler, büyük miktarlarda alım yapan ve sayıları az olan alıcılara bağlı kaldıklarında; pazarlık gücü alıcıların eline geçmektedir. Alıcılar, kalitenin fazla aranmadığı, pahalı olmayan ve standart olan ürünleri alırken fiyat konusunda daha çok pazarlıkçı olurlar. (Pearce ve Robinson, 2020: 97). Bu durum firmanın kâr oranlarının düşmesine sebep olarak, rekabet avantajını olumsuz etkileyecektir.

Firmaların, alıcılar durumlarını iyi bilmesi gerekmektedir. Alıcılar eğer aşağıda verilen şartlarda çalışıyorsa firmanın rekabet avantajını olumsuz etkileyecektir (Porter, 2008: 30-32):

- Alıcılar, büyük miktarlarda alım yapıyor ve bu miktarlar firmanın cirosunun önemli bir kısmını oluşturuyorsa,
- Alıcıların firmanın sektörüne girmeleri kolay ise,
- Sektördeki ürünler farklılaştırılmamış ve kolayca başka firmalardan tedarik edilebiliyorsa,
- Alıcılar, sektördeki firmalar hakkında önemli bilgilere sahipse,
- Alıcılar, düşük kâr oranları ile çalışıyorsa,
- Alıcıların alım yaptığı firmayı değiştirme maliyeti yoksa veya çok azsa.

Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti: Rekabet, firmanın başarısının veya başarısızlığının merkezinde yer alan bir kavramdır. Rekabet; yenilik, kültür ve uygulama gibi firma performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerin uygunluğunu belirler (Porter, 1998: 2). Firmanın gireceği sektörde, aynı alıcılara ürünlerini satmaya çalışan rakipler de olacaktır. Burada önemli olan sektördeki rekabetin şiddetidir.

Firmalar, içinde bulunduğu sektörde bir baskı hisseder veya konumunu genişletme fırsatı yakalarsa rekabet ortaya çıkar. Sektördeki firmaların konumlarını korumak veya genişletmek için yapmış oldukları hamleler, diğer firmaları da etkileyecek ve birbirlerine tepki göstereceklerdir. Böylece rekabetin şiddeti de artacaktır. Firmalar bir sektöre girmek ve sektördeki rakipler arasında bir yer edinmek için; fiyat rekabeti, reklam, pazara yeni ürün sunma, genişletilmiş müşteri hizmetleri ve ürün garantileri gibi bazı yöntemler kullanırlar. Aynı sektörde iş yapan firmalar arasındaki rekabetin durumunu bazı koşullar belirlemektedir. Bu koşullar

analiz edilerek rekabet stratejileri geliştirilmelidir. Sektördeki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşulların varlığı ile belirlenebilir (Porter, 2008: 21-25):

- Sektörde benzer yetenek ve kapasitede çok sayıda firma olması,
- Pazar büyüme hızının düşük olması,
- Sektörden çıkış engellerinin fazla ve maliyetli olması,
- Ürünlerin farklılaştırılmamış olması,
- Sabit giderlerin ve depolama maliyetlerinin yüksekliği,
- Büyük miktarlarda kapasite artışlarına gidilmesi,
- Genişlemeci stratejik çıkarların olması.

Beş güç analizinde kullanılan ilk dört güç, sonuncu güç olan pazardaki rekabetin şiddetini belirlemektedir. Porter Modeli'nin temel amacı da pazardaki rekabetin şiddetini belirlemektir (Eren ve Özdemirci, 2018: 257).

İşletmeler, bir pazarda rekabetin durumunu belirleyen beş temel gücü doğru analiz ettikleri ve bu güçleri kendi lehlerine çevirebildikleri sürece sektörde iyi bir konum elde edebilirler. Bir sektördeki rekabetin durumu sayılan beş temel güce bağlıdır. Bu güçlerin ortak etkisi sektördeki kâr potansiyelini belirler. Sektördeki rekabetin nerelerden kaynaklandığını bilmek, ancak yapılacak analizler ile mümkün olacaktır. Bu analiz sonuçları, firmanın stratejilerini de belirleyecektir. Analizler sayesinde firmalar; güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilir, sektör içindeki konumlarını güçlendirebilir, stratejik değişimlerin ortaya çıkaracağı karlı alanları görebilir, fırsat ve tehditleri algılayabilirler (Pearce ve Robinson, 2020: 92).

Geleneksel strateji analizindeki bazı temel varsayımlar şu şekilde özetlenebilir (Prahalad ve Hamel, 1994: 10):

- Strateji, belirli bir endüstri yapısında bir işletmeyi konumlandırmakla ilgilidir.
- Strateji araçlarının ve analizinin odak noktası mevcut endüstrilerdir.
- Stratejik analizin birincil odak noktası iş birimidir.
- Stratejik sonuçlar ekonomik analiz temelinde açıklanabilir.
- Strateji, analitik bir sürecin sonucudur.
- Stratejinin yürütülmesi organizasyonel bir süreçtir.

Sektörün çekiciliği de firmanın rekabetçi konumu da dinamiktir. Sektörler zamanla az ya da çok çekici hale gelebilir ve firmaların rekabetçi konum belirleme

çabaları da rakipler arasında sürekli rekabete sebep olabilir. Uzun istikrar dönemleri bile rekabetçi hamlelerle aniden sona erebilir. Hem sektörün çekiciliği hem de rekabetçi konum bir firma tarafından şekillendirilebilir ve bu durum rekabet stratejisi seçimini zorlu bir hale getirebilir. Sektörün çekiciliği, firma üzerinde az etkiye sahip olsa da rekabet stratejisi bir sektörü az ya da çok çekici kılmak için önemli bir etkiye sahiptir. Bir firma, strateji seçimi yoluyla sektördeki konumunu açıkça iyileştirebilir veya kötüleştirebilir. O halde, rekabet stratejisi sadece çevreye cevap vermekle kalmaz, aynı zamanda o ortamı firmanın lehine şekillendirmeye de çalışır (Porter, 1998: 1-2).

Bir firmanın kendi sektöründe nasıl bir rekabet avantajı oluşturabileceğini, bunu sürdürebileceğini ve stratejilerini nasıl uygulayabileceğini anlatan Porter (1998: 3); strateji ve uygulama arasında bir köprü kurmaya çalışmıştır.

Yukarıda sıralanan beş güçten ilk ikisi, firmaya doğrudan tehdit olarak görülmektedir. Sonraki ikisi, tedarikçi ve müşterilerin sektördeki etkinliklerine göre tehdit ya da fırsat olarak firmanın karşısına çıkabilir. Son faktör ise, rekabet analizinde ele alınan rakiplerle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 253).

3.2.5.2.3. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler

Fonksiyonel stratejiler kurumsal ve iş birimi (rekabet) stratejilerine uyumlu olarak, orta ve alt yönetim kademelerinde teknik bilgi ve yetenekleri olan yöneticiler tarafından hazırlanan ve uygulanan stratejilerdir. Bu stratejiler genellikle değer zinciri analizindeki fonksiyonlar esas alınarak Şekil 3.18'deki işletme fonksiyonlarında uygulanır.



Şekil 3.19. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler

Pazarlama, Satış ve Servis Stratejileri: Pazarlama ve satış faaliyetleri işletmelere gelir getiren en önemli faaliyetlerdir. Gelir getiren bu iki faaliyetten pazarlama, satışa göre daha geniş bir kavramdır. Satış, işletmenin ürettiği veya satmak için satın aldığı ürünleri en karlı şekilde satma çabalarıdır. Pazarlama ise, satılacak ürünün üretim aşamasından önce başlayan, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlama, tasarlama ve tüketicilere teslimine kadar tüm faaliyetleri kapsayan bir süreçtir (Eren ve Özdemirci, 2004: 461).

Pazarlama sürecinde; 4P olarak ifade edilen; ürün (product), fiyat (price), yer (place) ve tutundurma (promotion) faaliyetleri yer almaktadır. Bu bileşenlere (elemanlara) pazarlama karması denir. Pazarlama karmasındaki her bileşen için çeşitli stratejiler oluşturulur. Bileşenlere yönelik uygulanabilecek stratejiler şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 285):

Ürün: Firmalar, belirlediği pazara sunacağı mal ve hizmetlerin oluşturulması, ürün geliştirme, ürün portföyüne yeni ürün ekleme, ürünü pazardan çekme, markalama, ambalajlama ve ürün hayat dönemi stratejilerini bu bileşen altında belirler.

Fiyat: Pazarlama stratejileri içinde; fiyatlandırma, ürün özellikleri, maliyetler, sektördeki rekabetin durumu gibi önemli stratejiler firmanın genel stratejileri ile uyumlu olarak belirlenir. Ürün fiyatının tüketicilerin ilgisini çekmesi ve kabul edilebilir olması gerekir. Firmalar mevcut ve yeni ürünlerini, mevcut ve yeni pazarlarda fiyatlandırmak için stratejiler geliştirirler. Firma, yeni ürün fiyatlandırması yaparken; pazarın kaymağını alma, saldırgan fiyatlandırma, dinamik fiyatlandırma stratejilerini kullanabilir (İşcan, 2014: 177). Firma, pazarda yerini korumak istiyorsa sabit fiyat politikası izler ve enflasyon rakamlarına göre fiyatlarını düzenler. Firma yeni pazarlara girmek ve pazar payını artırmak istiyorsa, kâr oranlarını azaltarak düşük fiyat politikası izleyebilir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalarda fiyatlar yüksek tutularak fazla kâr elde edilmeye ve rakiplere karşı üstünlük sağlanmaya çalışılır.

Yer (Dağıtım): Yer veya dağıtım bileşeninde; depolama, satış yerleri, satış bölgeleri, stoklar, işletmenin veya depoların konumu, nakliye işleri yer almaktadır. Dağıtım işlerini firmalar kendileri yapabileceği gibi başka firmalarla anlaşmalar

yaparak yaptırabilirler. Bu kararı verirken; maliyetler, karlılık, zaman ve uygulanabilirlik kriterleri değerlendirilmeli ve stratejiler böylece oluşturulmalıdır.

Tutundurma: Firma, ürünlerini piyasada tanıtmak ve tutundurmak için ne tür stratejiler uygulayacak ve hangi yöntemleri kullanacaksa bu bileşen altında stratejiler belirler. Hangi reklam araçlarını ve bunların ne ölçüde kullanacağını belirler. Bu ölçü, firmanın amaçlarına göre değişiklik gösterir. Örneğin; firmanın büyüme ve pazar payını artırma, mevcut pazar payını koruma, tasarruf stratejisi izleme gibi amaçları doğrultusunda tutundurma faaliyetleri değişecektir.

Pazarlama fonksiyonunun rolü, ürün ve hizmetlerin hedef pazarlarda karlı olarak satılması ve firma amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Pazarlama stratejileri ve taktiklerinin, satıcılara ve yöneticilere yol göstermesi gerekir. Bu strateji ve taktikler; kimin, neyi, nerede, ne kadar, nasıl ve kime satacağını belirler (Pearce ve Robinson, 2020: 289).

Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında; pazar bölümlendirme ve ürün konumlandırma önemli iki konudur. Bu stratejileri hazırlayan ve uygulayan kişilerde teknik bilgi ve uzmanlık önem kazanmaktadır. Pazar bölümlendirme, yaygın olarak küçük işletmelerin uyguladığı bir stratejidir. Pazar bölümlendirme, bir pazarı alt bölümlere ayırmaktır. Bir pazar, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine göre farklı alt gruplara ayrılabilir (David, 2011: 257).

Pazar bölümlendirme, birbirinden farklı ihtiyaç ve isteklere sahip hetorejen bir pazarın benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına ayrılmasıdır. Bölümlendirme yapılan bir pazarda amaç; tüketici ihtiyaçlarının farklı pazarlama karmaları ile daha iyi karşılanmasıdır. Hedef pazar seçimi, bölümlendirme yapılan pazarda oluşturulan bölümlerin hangisinin veya hangilerinin seçileceğine karar vermektir. Hedef pazar belirlenirken firmanın karşısına şu dört alternatif strateji çıkmaktadır (Mucuk, 2014: 112):

- Farklılaştırılmamış pazarlama (tüm pazar) stratejisi,
- Farklılaştırılmış pazarlama (çok bölüm) stratejisi,
- Yoğunlaştırılmış pazarlama (tek bölüm) stratejisi,
- Mikro pazarlama stratejisi.

Ürün konumlandırma; firmanın ürününün rakiplerin ürünlerine göre müşterinin zihnindeki nisbi yeridir. Firmanın, müşteriye niçin kendi mallarını tercih

etmesi gerektiğini, mallarının farklılıklarını, üstün yönlerini anlatması gerekmektedir. Konumlandırma; ürünün özellikleri, faydaları veya kullanımı dikkate alınarak ya da ana rakibe karşı veya ana rakipten farklı olma şeklinde yapılabilir (Mucuk, 2014: 106).

Üretim ve Operasyon Stratejileri: Üretim stratejisi; hangi ürün ve hizmetlerin, nasıl, ne kadar ve nerede üretileceğinin belirlenmesidir (İşcan, 2014: 172). Firmanın üretim stratejisi genel olarak, uygulanan pazarlama stratejisine bağlıdır. Örneğin, pazarlama stratejisi yüksek kaliteli ve fiyatlı ürünler üzerine oluşturulmuş ise, üretim stratejileri maliyeti önemsemeyerek kaliteye odaklanacaktır (Şakar, 2019: 62). Üretim fonksiyonu altında; kalite, ürün geliştirme, üretim süreçleri ve kapasite, yer seçimi, iş yeri düzenleme, stok kontrolleri, üretim planlaması, kontrol ve bakım çalışmaları stratejileri geliştirilip işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uygulamalar yapılmaktadır.

Tedarik ve Lojistik Stratejileri: Tedarik ve lojistik işlemleri ile firmanın ihtiyacı olan tüm girdiler sağlanır ve çıktı dağıtımı ile ilgili tüm işler yerine getirilir. Lojistik, ihtiyaç duyulan girdilerin istenen yerde ve zamanda bulunmasını sağlayan bir fonksiyondur. Lojistik, bir firmanın faaliyetlerini kapsarken; tedarik zinciri firmanın birlikte çalıştığı firmaları ve ürünün pazara dağıtımı işlerini uyumlaştıran bir şebekeyi ifade eder (Yiğit, 2019: 6).

İyi bir lojistik fonksiyonunun kurulması ve işletilmesi firmaya; satışların artması, dağıtım maliyetlerinin azalması, üretim ile tüketici talepleri arasındaki uyumun sağlanması, fiyat istikrarının sağlanması gibi pek çok faydalar sağlayacaktır (Mucuk, 2014: 281). Lojistik faaliyetlerinde uygulanan üç tür strateji vardır. Bunlar; merkezîleşme, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve internet kullanımıdır (İşcan, 2014: 179).

Tedarik faaliyetleri, bir firmada üretim yapılabilmesi için gerekli olan üretim faktörlerinin istenilen yerde ve zamanda bulundurulması ile ilgilidir. Bu faaliyetler tedarik zinciri yönetimi kapsamına girmektedir. Tedarik zinciri yönetimi veya lojistik faaliyetler iki türlüdür. Bunlar; geriye doğru ve ileriye doğru lojistik faaliyetlerdir. Bu sistemin verimli bir şekilde çalışması; firmaya maliyet liderliği sağlayacak ve farklılaştırılan ürünlerinin rekabet üstünlüğü sağlamasını mümkün kılacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 292).

İnsan Kaynakları Stratejileri: İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için birbirlerine çok benzeyen çoğu zaman da aynısı olan üretim faktörlerini kullanırlar. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak olan şey, yetenekli ve kapasiteli, taklit edilmesi zor olan insanlardır. İşletmenin rakiplerine göre fark oluşturacağı insan kaynakları 1990'lı yıllardan sonra stratejik bir önem kazanmış ve işletmenin belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda şekillenmiştir. İşletmelerde yapılan iş analizi, iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, seçim ve yerleştirme, performans değerleme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme gibi faaliyetler işletmenin tercih ettiği genel stratejilerle uyumlu bir şekilde yürütülmektedir. İşletme maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden hangisini seçti ise insan kaynakları stratejileri de ona göre şekillenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik amacı; işletmenin belirlediği stratejilerin uygulanmasını mümkün kılacak özelliklerde ve sayıda insan kaynağını bulmak, işletmeye kazandırmak ve istihdam etmektir (İşcan, 2014: 182). Uygulanan insan kaynakları stratejileri sonucunda; işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlayacak olan bağlılık, iş gören tatmini, esneklik, kalite, uyum, güven, çalışanlarla yönetim arasındaki sosyal iklimin oluşması, çalışan katılımı, maliyet etkililiği, yetkinlik, düşük personel devri, düşük devamsızlık oranı gibi önemli çıktılara ulaşılacaktır (Bingöl, 2018: 15).

Teknoloji Geliştirme Stratejileri: Firmalar teknoloji geliştirme konusunda araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütürler. Araştırma; daha önceden bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi keşfetmek ve uygulamak için yapılan çalışmadır. Geliştirme; hazırda bulunan teknoloji ya da bilgiyi yeniliklere uyarlama ve daha etkin kullanma çalışmasıdır (Eren ve Özdemirci, 2004: 478).

Sektörde rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen firmalar, yenilikleri takip etmeli ve her türlü teknolojik gelişmeyi kullanarak maliyetleri azaltmalı, rakiplerinden daha kaliteli ve farklı ürünler ortaya koymalıdır. Teknolojinin firmaya sağlayacağı avantaj ve üstünlükler üretim işleri ile sınırlı değildir. Firmanın tüm fonksiyonlarında teknolojinin olumlu etkileri ve sağlamış olduğu avantajlar görülmektedir.

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri stratejik olarak organize edilmesi gereken çalışmalardır. Öncelikle bu faaliyetlerin firma içinde mi yoksa dışında mı

yürüteceğine karar verilmesi gerekmektedir. Bu stratejik karar verilirken firmanın sektördeki rekabetçi konumu dikkate alınmalıdır. Burada önemli olan, firmanın araştırma ve geliştirme stratejilerinin saldırgan mı yoksa savunmacı mı olduğudur. Firma saldırgan stratejiler izliyorsa; gelecekteki başarıların temeli teknolojik yenilenme ve yeni ürün geliştirme stratejisine dayanmaktadır. Saldırgan strateji, büyük miktarlarda nakit çıkışları gerektirdiğinden risklidir. Ayrıca, uzmanlık gerektiren teknolojik beceri ve yeniliklerin hızlı bir şekilde ticarileştirilmesi gerekir. Savunmacı stratejiler izleyen firmalar; yeni teknolojileri ve ürünleri taklit ederler ve böylece maliyetleri düşük tutarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Pearce ve Robinson, 2020: 292).

Finans ve Muhasebe Stratejileri: Firmanın finansal imkânları, temin edebileceği sermaye miktarı, varlıkların durumu, nakit akışının ayarlanması, ödemelerin zamanlaması, maliyetlerin hesaplanması ve hesapların takibi gibi önemli faaliyetleri içeren ve tüm işletme fonksiyonlarını etkileyen finans ve muhasebe önemli ve stratejik fonksiyonlardır.

Net çalışma sermayesi, nakit bütçeleri, sermaye maliyetleri, sermaye bütçelemesi, dağıtılacak kâr payları, gelir, gider ve maliyetlerin hesaplanması, bu işlemlerin kontrol edilmesi gibi kritik konularda geliştirilen ve uygulanan stratejiler, diğer işletme fonksiyonlarında uygulanan stratejilerin başarılı olmasını da mümkün kılarak rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

3.2.6. Stratejilerin Uygulanması

En küçük işletmeler haricinde tüm işletmelerde, stratejiler oluşturulduktan sonra stratejilerin uygulamaya konulması sorumluluğu stratejistlerden iş birimi ve fonksiyonel yöneticilere geçmektedir (David, 2011: 214). Üst düzey yöneticiler tarafından hazırlanan stratejiler, orta ve alt düzey yöneticiler tarafından uygulanırken; yöneticilerin konumları, amaçları ve motivasyonlarının farklılık göstermesinden kaynaklı sorunlar çıkabilir. Bu sorunların önüne geçebilmek için orta ve alt düzey uygulayıcı yöneticilerin strateji oluşturma aşamasına dâhil edilmesi gerekir. Stratejilerin oluşturulmasında orta ve alt düzey yöneticilerin katılımının sınırlı olması, bu düzeylerdeki yöneticilerin fikir, tecrübe ve yeteneklerinden faydalanmayı da kısıtlamaktadır. (Önder, 2020: 175).

İhtiyaç duyulan işletme sermayesini artıramayan, teknolojik olarak kalitesiz ürünler üreten veya bu konularda yeterli bilgi sistemine sahip olmayan, ürünlerini iyi pazarlayamayan ve değişimi yakalayamayan firmaların belirledikleri stratejileri uygulama ve başarılı olma şansları yoktur (David, 2011: 252). Stratejilerin uygulanması aşaması; yöneticinin görevlerini başarması, kaynakların doğru dağılımı ve stratejik planların hayata geçirilebilmesi için organizasyonel sistemlerin ve yeterliliklerin iyileştirilmesi konularını kapsamaktadır (Paşaoğlu, 2019: 101).

Stratejilerin uygulanması birbirleri ile ilişkili dört adımdan oluşmaktadır. Bu adımları Bateman ve Snell aşağıda verildiği gibi sıralamışlardır (2016: 109):

- Stratejik görevlerin tanımlanması.
- Organizasyonun yeteneklerinin analiz edilmesi.
- Uygulamanın genel başlıklarının belirlenmesi.
- Uygulama planının hazırlanması.

Stratejilerin uygulaması aşamasında; kaynak tahsisi, işletmenin yapı ve sistemleri, politikalar, kültür, insan kaynakları, yetenekler ve yöneticilerin liderlik tarzları önemli konulardır.

Stratejilerin Uygulanmasında Kaynak Tahsisi: İş birimi ve işletme fonksiyonlarına işletmenin kaynaklarının ne şekilde ve ne miktarlarda tahsis edileceği, stratejik amaçlara ulaşmada kilit rol oynamaktadır. Bundan dolayı, kaynak dağılımı, stratejilerin uygulanmasında en önemli konulardan biridir.

Tahsis edilmesi gereken işletme kaynaklarından ilk akla gelen ve belki de en önemlisi finansal kaynaklardır. Finansal kaynaklardan başka işletmenin etkin ve verimli çalışmasını etkileyecek olan; fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, örgütsel kaynaklar ve teknolojik kaynaklar da bulunmaktadır. Kaynak tahsisinde önemli olan; kaynakların hangi birimlere, nasıl, hangi miktarlarda ve ne zaman aktarılacağı kararının verilmesidir. Bu kararlar verilirken uygulamada; Boston Danışma Grubu (BCG) Matrisi, Hofer: İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi, Yönlendirici Politika Matrisi (YPM) ve Rowe Modeli gibi teknikler kullanılmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018: 496).

Finansal kaynakların dağılımı genellikle işletme ve sermaye bütçelemesi kullanılarak veya belirli projelere tahsisler yapılarak uygulanır. Belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan fonların hesaplanması ve hangi tür

kaynakların aktarılacağının tahmini yapılır. Uygulanmak istenen stratejinin başarılı olması için, genellikle işletmeye ek sermaye gerekir. İşletmelerin sermaye ihtiyacı temelde iki kaynaktan elde edilir. Bunlar; öz sermaye ve yabancı sermayedir. Uygun bir öz sermaye ve borçlanma oranının belirlenmesi, başarılı bir strateji uygulaması için çok önemlidir (David, 2011: 262). Bu aşamada; maliyet-fayda analizi, geri ödeme süresi analizi, iskonto edilmiş nakit akışı analizi, sermaye ihtiyacı analizi ve sermaye yapısı analizi gibi finansal teknikler kullanılır (Paşaoğlu, 2019: 104).

Finansal bütçeler; işletme fonlarının nerelerden, nasıl elde edileceğinin ve hangi birimlere, nasıl kullanılacağının kararlaştırıldığı belgelerdir. Yıllık bütçeler bunlardan en çok kullanılanıdır. Finansal bütçeleme; bir ürünün en verimli ve karlı kullanımını gerçekleştirmek için işletme kaynaklarının gelecekte en doğru şekilde tahsis edilmesi ile ilgilidir (David, 2011: 271).

Kaynak tahsisine yönelik işletme planları hazırlanırken; yeni yatırımların yapıldığı veya tasarruf stratejilerinin uygulandığı dönemlerde kaynakların dağılımı, uzun dönemli proje ve programlarda görülecek enflasyon etkisi, yönetim kadrosunun eğitimi ve gelişimi, üst yönetimde yabancıların istihdam edilmesinin gerekleri, uygulanmakta olan stratejiler ve amaçlar, kâr dağıtımında yatırımcıların yönetimin ve çalışanların beklentileri dikkate alınmalıdır.

Stratejilerin Uygulanmasında Organizasyon Yapısı: Yapı; bir organizasyondaki görevler, çalışanlar ve her türlü kaynak arasında etkileşimi sağlayan ve sorumlulukları şekillendiren bir sistemdir (Pearce ve Robinson, 2020: 298). Organizasyon yapısı, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulamasında önemli bir bileşendir. Etkili ve esnek bir organizasyon yapısı, firma stratejilerinin etkinliğini kolaylaştırırken, firmanın mevcut ve gelecekteki rekabet avantajlarından yararlanmasını da sağlar. (Hitt, 2009: 309). Organizasyon yapısı, stratejilerin uygulanacağı çerçeveyi belirler. Firmayı etkileyen iç ve dış faktörleri kurgulamaya ve yönetmeye yardımcı olacak organizasyon yapısı, seçilen stratejilerin uygulamasının başarılı ya da başarısız olmasında önemli bir belirleyicidir (İşcan, 2014: 240).

İşletmelerde görülen organizasyonel yapılar temelde üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; geleneksel, modern ve çağdaş organizasyon yapılarıdır. Geleneksel organizasyon yapıları en çok kullanılan yapı türüdür. Geleneksel

organizasyon yapıları başlığında; fonksiyon temeline göre, sayı temeline göre, bölge veya coğrafik temele göre, ürün temeline göre, müşteri temeline göre, işlem veya makine temeline göre, zaman temeline göre organizasyon yapıları vardır. Modern organizasyon yapılarında; proje organizasyonu ve matris organizasyonlar vardır. İki veya üç organizasyon yapısının birlikte kullanılması ile oluşturulur. Bu yapı türleri; verimlilik, koordinasyon ve kontrolü artırmak amacı ile uygulanır. Çağdaş organizasyon yapılarında; takım temelli ve şebeke temelli organizasyon yapıları vardır. İşletmeler stratejilerini uygularken, bu stratejilere uygun organizasyonel yapıları kullanılırlar.

Uygulamada görülen organizasyonel yapılar (Pearce ve Robinson, 2020: 298-304; Hitt, 2009: 314; Eren, 2019: 244-253; Ülgen ve Mirze, 2004: 346-348; Bateman ve Snell, 2016: 152-161; Şimşek ve Çelik, 2017: 55-58):

Fonksiyon Temeline Göre Organizasyon Yapısı: Benzer iş ve görevlerin her bir işletme fonksiyonunda toplanması ile oluşturulan organizasyon yapısıdır. Genellikle küçük projelerde ve küçük işletmelerde kullanılan ve en çok görülen türdür. Her bir çalışan, kendi fonksiyonel yöneticisine karşı sorumludur ve işletmenin genel koordinasyonunu birimlerin bağlı olduğu üst kademe yönetici üstlenmektedir. Organizasyonun farklılaştırılması ve her iş için uzmanlarının kullanılması avantajına sahiptir.

Sayı Temeline Göre Organizasyon Yapısı: Bir işletmecinin yönetimi altında belirli işleri yapacak belirli sayıda çalışanın bir araya getirilmesi ile oluşturulur. Ordu, tarım sektörü gibi alanlarda kullanılmış fakat son yıllarda teknoloji ve ekip çalışması gelişmelerinden dolayı kullanım alanı azalmıştır.

Bölge veya Coğrafik Temele Göre Organizasyon Yapısı: Belirli bir alandaki işletme faaliyetlerinin gruplandırılarak bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesidir. Bölgenin kendine has özelliklerinden, ikliminden, her bölgenin satış ve reklam farklılıklarından, bölgeyi bilen işgücü istihdamının avantajlarından, taşıma ve nakliye kolaylıklarından faydalanılarak verimliliğin artırılabilmesi söz konusudur.

Ürün Temeline Göre Organizasyon Yapısı: Çok çeşitli ürün üreten işletmelerin kullandığı bir bölümlere ayırma türüdür. Bu tür bir bölümlendirme, büyük işletmelerin daha esnek hareket etmesini sağlar. Bu yöntemle, zamanlama ve

müşteri servislerinde iyileşmeler sağlanır, satış ve mühendislik çalışmaları daha etkin hale getirilir.

Müşteri Temeline Göre Organizasyon Yapısı: Özellikle sipariş üzerine çalışan işletmeler tercih etmektedir. Perakendecilere satış yapan toptancıların, sipariş üzerine çalışan tekstil işletmelerinin, özel müşterilerine hizmet veren bankaların sıkça kullanmış olduğu bir bölümlere ayırma çeşididir.

İşlem veya Makine Temeline Göre Organizasyon Yapısı: Üretim faaliyetleri fazla olan işletmelerin tercih ettiği bir türdür. Burada amaç; işlem ve makinelere göre uzman iş gören ve yönetici istihdam ederek, etkinliği ve verimliliği artırmaktır.

Zaman Temeline Göre Organizasyon Yapısı: Genellikle talep artışlarına cevap verebilmek için vardiyalı çalışan işletmelerin tercih ettiği bir sistemdir. Fazla üretim miktarı elde ederek maliyetlerin aşağıya çekilmesi amaçlanır. Ayrıca, genel istihdama da katkı sağlanır.

Proje Organizasyon Yapısı: Proje türünden işlerin yürütülmesi için işletme kaynaklarının ve ilgili birimlerin bir proje yöneticisi emrine verilmesi ile oluşturulan yapıdır. Çok büyük işlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan bu organizasyon yapısı bazen işletmenin tümünü kapsamakta, bazen de bir projeden oluşabilmektedir. Projenin tamamlanması ile birlikte, projeye dâhil olan tüm çalışanlar ve kaynaklar tekrar asıl birimlerine dönerler. İşletmenin birimleri arasında koordinasyon sağlanması, işletme kaynaklarının etkin kullanılması, israfın önlenmesi gibi çok önemli avantajlar elde edilebilir.

Matris Organizasyon Yapısı: Geleneksel organizasyon yapılarından fonksiyon temeline göre ve bölüm temeline göre organizasyon yapılarının birleşmesiyle oluşan bir yapıdır. Yapı içerisinde dikey ve yatay iki tür ilişki vardır. Bu yapı içinde görevlendirilen bir çalışan; fonksiyon, ürün ya da coğrafi bölge yöneticisine karşı eş zamanlı sorumlu olur. Yapı, özelliği gereği hem fonksiyonel uzmanlığın hem de ürüne/bölgeye dair tecrübelerin getirmiş olduğu avantajlara sahiptir. Çalışanlar, kadrolarının bulunduğu birimlerde sorumluluklarını yerine getirirken, eş zamanlı olarak bir projede de görevlendirilebilirler. Bu sayede, farklı uzmanlık ve tecrübelerden aynı anda yararlanılabilir. Matris yapıda ortaya çıkabilecek önemli bir sorun, sorumluluk çatışmasıdır. Çalışan, hem kadrosunun

bulunduğu birimde amirine rapor vermek hem de görevlendirildiği projenin sorumlusuna rapor vermek durumunda kalmaktadır.

Takım Esaslı Bölümlere Ayırma: Üst yönetimin altında yer alan bir yönetim kademesinde, fonksiyonel bölümlerin yerini alacak şekilde takımların kurulması ile oluşturulan bir yapıdır. Bu yapıda uzmanlık ön plandadır ve amaçlanan şey verimliliktir. Takımlar, verilen görevleri takım ruhu ile kendilerine yetecek bir anlayışla yerine getirmeye çalışırlar. Takımların kendi kendilerine yetmesi ve bölümlerin yerini tutacak şekilde kurulması gerekir.

Şebeke (Network) Temelli Bölümlere Ayırma: Bu yapı, işletmenin bir ürünü üretmek için gereken faaliyetleri kendisi yapmayarak, bu işlemleri kendisinin de organizatör işletme olabileceği bir network kurarak başka işletmelere yaptırması anlamına gelmektedir. İşletme üretim, finans, satış ve pazarlama gibi faaliyetleri dış kaynaklardan yararlanarak (outsourcing) kendisinden daha az maliyetle daha kaliteli üretebilecek işletmelere yaptırır. Kendi kaynaklarını asıl uzmanlık alanına yoğunlaştırır. Şebeke organizasyon yapısında işletmeler birbirlerine elektronik olarak bağlıdır ve en yalın organizasyon yapısıdır.

Stratejilerin Uygulanmasında Bilgi ve Karar Sistemleri: Herhangi bir ölçüm veya sonuçtan ortaya çıkan sözlü ya da yazılı ifadelere, şekillere, modellere, sayılara, sembollere veri denir. Tek başına bir anlam ifade etmeyen veri, çeşitli işlemlerden geçirilerek önce enformasyona sonra da bilgiye dönüştürülür ve böylece bir anlam kazanır. Bilgi, verinin işlenmiş halidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 171). İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin geliştirilebilmesi için yeterli ve doğru bilgilerin zamanında elde edilmesi gerekir.

İşletmelerde kullanılan bilgi sistemleri; operasyon bilgi sistemleri, yönetim bilgi sistemleri ve kurum destek bilgi sistemleri olmak üzere üç başlık altında toplanır (Paşaoğlu, 2019: 108-109; Ülgen ve Mirze, 2004: 356):

- *Operasyon Bilgi Sistemleri:* İşlem kayıt sistemleri, süreç kontrol sistemleri, ofis otomasyon sistemleridir.
- *Yönetim Bilgi Sistemleri:* Karar destek sistemleri, üst yönetim bilgi sistemleri, grup karar destek sistemleridir.
- *Kurum Destek Sistemleri:* Uzman sistemler ve kaynak planlama sistemleridir.

Stratejik yönetimde karar sistemleri; işletmelerdeki karar verme süreçlerini, bu kararların nasıl verildiğini, hangi tekniklerin kullanıldığını ve bu konuların işletmeler için stratejik öneminin ne olduğunu ifade etmektedir. Karar verme bir seçimi ifade eder ve bir süreç halinde gerçekleşir.

Karar verme, bir başlangıç noktası bulunan ve bu noktadan başlamak kaydı ile birbirini izleyen faaliyet ve düşüncelerin sonunda bir seçim yapılarak son bulan bir süreçtir. Stratejilerin uygulanmasında karar türleri, karar verilirken kullanılan teknikler ve karar verirken yürütülmesi gereken süreçler önemli konulardır (Koçel, 2005: 79-85):

Karar verme süreci:

- Amaç belirleme veya sorunu tanımlama,
- Amaç ve sorunları tetkik ederek öncelikleri tespit etme,
- Çözüme yönelik alternatif ve seçeneklerin belirlenmesi,
- Alternatif ve seçeneklerin tetkik edilmesi,
- Seçim kriterlerinin tespiti ve seçim yapma.

Karar türleri:

- Programlanabilen ve programlanamayan kararlar,
- Stratejik ve operasyonel kararlar,
- Kişi ve grup kararları,
- Alt ve üst yönetim kademesine ait kararlar,
- Belirsizlik ve belirlilik koşullarında verilen kararlar.

Üst kademe yöneticilerin vermiş olduğu, belirsizlik altında ve programlanamayan stratejik kararlar dikkate alınarak, işletme yönetiminde kullanılan teknikler:

- Kişisel yargılara (sezgilere) dayanılarak verilen kararlar,
- Beyin Fırtınası (Brainstorming),
- Gordon Tekniği,
- Delphi Tekniği,
- Pareto Analizi,
- Nominal Grup Tekniği,
- Balık Kılçığı Analizi.

Bilgi ve karar sistemleri yöneticiler tarafından başarılı bir şekilde kullanıldığı takdirde, etkili stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulaması mümkün olacaktır.

Stratejilerin Uygulanmasında Politikalar: Politikalar, stratejilerin uygulanmasında yol gösterici ve kolaylaştırıcı genel kurallardır. Politikaların varlığı, stratejilerden daha uzun sürelidir, stratejiler değişse de politikalar devam edebilir (Arıkboğa, 2010: 267).

Firma politikaları, ona rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde çeşitli fonksiyonlarda stratejiler geliştirilerek hayata geçirilir. Finans konusunda; çalışma sermayesi, fonların dağıtımı, sermaye temini, kâr dağıtımı politikaları önemli konulardır. Pazarlama alanında; hedef pazar seçimi ve pazarlama karması, üretim fonksiyonunda; kapasite ve yerleşim düzeni, üretim süreçleri, bakım ve onarım, tedarik ve depolama stratejileri geliştirilir. İnsan kaynakları alanında; işgücünün planlanması, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve maaş, sağlık ve güvenlik, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi önemli konularda stratejiler oluşturulur. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili özel veya genel araştırma, pazara yönelik veya teknolojiye yönelik araştırma, merkezileştirilmiş veya merkezileştirilmemiş araştırma, iç kaynaklarla veya dış kaynaklarla araştırma gibi pek çok konuda stratejiler uygulanarak işletme amaçlarına ulaşılmaya çalışılır (Arıkboğa, 2010: 268).

Stratejilerin Uygulanmasında İşletme Kültürü: İşletme kültürü aynı zamanda firma, şirket veya örgüt kültürü şeklinde de ifade edilmektedir. İşletme kültürü, işletme genelinde paylaşılan ve işletmenin iş yapma şeklini etkileyen çeşitli fikirler, semboller ve temel değerler kümesini ifade eder. (Hitt, 2009: 23).

İşletme kültürü, işletme üyelerinin paylaştıkları önemli varsayımlardır. Bir işletmenin kültürünü oluşturan varsayımlar; değerler, inançlar ve normlardır. İşletme kültürü, işletmenin yaptığı işlerde ona yön verir. Stratejiler, işletmelerin mevcut durumlarını değiştirebilir. Stratejilerin işletmede uygulanabilmesi için, bu stratejilerin getirmiş olduğu değişimler ile işletme kültürünün birbirlerine uyum sağlaması gerekir. Strateji-kültür ilişkisini yönetirken, yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli konuları Pearce ve Robinson (2020: 247) şöyle belirlemişlerdir:

- Değişiklikler yapıldığında misyon güncellenmelidir.

- Yeni stratejilerin uygulanmasında, mevcut personelin istihdamına öncelik verilmelidir.
- Ödüllendirmeye önem verilmelidir.
- Değişimlerin mevcut işletme kültürü ile uyumuna önem verilmelidir.

Başarılı strateji uygulamaları; işletmeye yön veren, stratejik kararlar alan, işletmenin değişimini gerçekleştiren liderler ve liderlerin öncülüğünde oluşturulan işletme kültürü sayesinde olacaktır. Kültür, işletme mensuplarının nasıl çalışacaklarını şekillendirirken yapılan çalışmalar da kendini sürekli geliştiren bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayacaktır (Hitt, 2009: 23).

Peters ve Waterman (2004)'ın Amerika'nın en iyi yönetilen şirketleri üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, kurumsal başarıyı sağlamada etkili olan kültürel faktörler şunlardır:

- Organizasyon yapılarının esneklik derecesi,
- Aksiyona hazırlıklı olmak,
- Müşteriye yakın olmak,
- Otonomi ve girişimcilik,
- İnsanlar aracılığıyla verimliliği elde etmek,
- Denetimci ve değer odaklı olmak,
- Bilinen ve denenen işleri yapmak,
- Yalın yönetim yapıları kurmak.

Stratejilerin Uygulanmasında İnsan Kaynakları: İnsan kaynakları yönetimi (İKY); çalışan kesimin ilgisinin işletmeye çekilmesi, işe alım süreci, eğitim, motivasyon, devamlılığın sağlanması gibi faaliyetler gerçekleştirilen bir yönetim çalışmasıdır (DeCenzo vd., 2017: 2). İKY, personel ve stratejik yön olmak üzere iki bakış açısıyla incelenebilir. Personel yönünde; temin ve seçim, işe yerleştirme, terfi, nakil gibi faaliyetler gerçekleştirilir. Stratejik yönünde ise; başta insan kaynakları politikaları olmak üzere, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, personel değerleme, motivasyon gibi stratejik faaliyetler yer almaktadır (Bingöl, 2003: 6).

Sürekli değişen iş ve rekabet koşulları karşısında, işletmelerin stratejik uygulamalarında başarılı olabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi işletme çalışanlarının niteliklerine bağlıdır. İşletme çalışanlarının, bilgiye yönelik olmalarını

sağlamak ve etkin ödüllendirme sistemleri ile işletme amaçlarını gerçekleştirmek için dikkatlerinin çekilmesi, stratejik uygulamalarla ilgili iki önemli konudur (Ülgen ve Mirze, 2004: 386).

İşletmelerde hazırlanan ve uygulamaya konulan yönetim stratejileri, insan kaynakları stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Bütün üretim faktörleri tüm işletmelerde benzer özelliklerdedir. İşletmeler arasında asıl farklılığı oluşturan faktör ise, insanların yetenekleri ve kapasiteleridir. İnsan kaynaklarının stratejik bir faktör olmasının asıl nedeni de budur. İşletme stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu bütünleşmeyi gerekli kılan ve bu süreçte etkisi olan faktörler şunlardır (Taşçı, 2018: 128):

- Rekabetin şiddetlenmesi: Bu faktör, çalışan sayısının azaltılması ve verimliliğin artırılmasını gerektirmektedir.
- Teknolojideki değişimin hızlanması: Çalışan becerilerinin artırılması ve çeşitlendirilmesini gerektirmektedir.
- Demografik yapıdaki değişimler: Kadınlar, yabancılar ve farklı özellikleri olan insanların çalışma hayatına daha etkili bir şekilde girmesi ile işletme kültürleri ve insan ilişkilerindeki değişim, stratejilerin uygulanabilirliğini etkilemektedir.
- Ekonomik dalgalanmalar: Ulusal ve uluslararası ekonomik çalkantılar işletme stratejilerini ve insan kaynakları politikalarını etkilemektedir.
- Yeniden yapılanmalar: İşletmeler arasındaki birleşme ve satın alma, küçülmeye gitme gibi köklü yapılanmaların yaşanması insan kaynakları ile işletme stratejilerini bütünleştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

İşletme stratejileri ile insan kaynakları arasındaki yakın ilişkiyi ve İKY'nin işletmeye nasıl rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini dört temel etki ile ifade edebiliriz (Bateman ve Snell, 2016: 178):

- İnsanlar, işletme için değer oluşturabilirler.
- Yetenekler nadirdir.
- İyi seçilmiş ve motive edilmiş insanlardan oluşturulan bir çalışma grubunu taklit etmek oldukça zordur.
- İnsanlar, takım çalışması ve işbirliği yaparak organize olabilir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

Stratejilerin Uygulanmasında Temel Yetenekler (Core Competence): Temel yetenekler, firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı faaliyetleri veya özellikleri ifade eder. Temel yetenekler bir anda oluşmazlar, zaman içinde firma kaynak ve yeteneklerinin nasıl dağıtılacağının öğrenildiği bir süreçte oluşurlar. (Hitt, 2009: 81). Temel yetenekler, firma amaçlarının gerçekleştirilmesi için sahip olunan üstün beceri ve kabiliyetlerdir (Pearce ve Robinson, 2020: 153).

Firmanın sahip olduğu her yetenek, temel yetenek anlamına gelmez ve ona rekabet üstünlüğü sağlamayabilir. Bir yeteneğin temel yetenek (yetkinlik) sayılabilmesi için; müşteriler açısından değerli ve benzersiz olması, rakipler açısından taklit edilemez ve ikame edilemez olması ve firma açısından sürdürülebilir olması gerekir. McKinsey'e göre, bir firmanın rekabet stratejisi oluşturulurken en fazla üç veya dört temel yetenek belirlenmesi gerekir (Hitt, 2009: 81).

Firmanın rekabetçi stratejilerini oluşturması için önce temel yeteneklerini belirlemesi gerekmektedir. Firmalar temel yeteneklerini belirlemek için iki araç kullanabilirler. Bunlardan birincisi; değer oluşturma, taklit edilme, maliyet ve ikame edilme kriterlerinin analiz edilmesidir. Bu dört kriteri sağlayan yetenekler, temel yetenek olarak kabul edilir. İkincisi; değer zinciri analizidir. Değer zinciri analizi ile firmanın; değer oluşturan, güçlendirilmesi gereken ve dışarıdan sağlanması gereken faaliyetleri belirlenir (Hitt, 2009: 81).

Yapılan analizler sonucunda; firmanın temel yeteneklerine, geliştirmesi gereken yönlerine ve dışardan sağlaması gereken faaliyetlere karar verilir. Firma bu noktada, firmaya yetenekler kazandırarak firma içindeki faaliyetlerine devam edeceği alanlarda süreç yenileme (Re-engineering) ve kıyaslama (Benchmarking) tekniklerini kullanabilir. Uzmanlık alanı dışında kalan faaliyetlerde, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yolunu seçebilir. Dış kaynaklardan yararlanma, firmanın zayıf olduğu ve geliştirilmesi mümkün görünmeyen veya çok maliyetli olan faaliyetlerde, bu alanda temel yetenekleri olan başka firmalardan yardım alarak, hem maliyet avantajı hem de kalite avantajı sağlayacaktır.

Stratejilerin Uygulanmasında Liderlik: Liderlik; ortak amaca ulaşmayı sağlamak için bireyin belli bir grubu etkilemesidir (Northouse, 2014: 15). İlk başlarda (1960 ve 1970 arası) liderlerin firma performansına etki edeceğine pek inanılmamıştır (İreland ve Hitt, 2005: 67). Liderin performansa etki edeceği görüşü,

Hambrick ve Mason'un 1984 yılında ileri sürdükleri "Üst Kademe Teorisi" ile gelişmeye başlamıştır. "Stratejik Liderlik" kavramı, "Üst Kademe Teorisi"nden türemiş ve gitgide yaygınlaşmıştır. (Boal ve Hooijberg, 2000: 520).

Stratejik liderlik, firma için stratejik değişime dair vizyon oluşturabilme, gerektiğinde esnek davranabilme ve çalışanları geliştirme kabiliyetidir (Hitt vd., 1999: 376). Stratejik liderlik, organizasyon içinde her yönden esnekliği gerçekleştirmek ve gerekli durumlarda stratejik değişimi yapabilmektir (Halis vd., 2007: 191). Stratejik liderler, stratejik davranışlarda bulunarak firmanın uzun dönemli amaç ve hedeflerini belirleyen ve vizyon oluşturan liderlerdir. Lider, stratejileri uygulamak ve vizyona ulaşmak için çalışanlar arasında amaç birliği ve iş birliği oluşturur ve çalışanın firmaya bağlılığını artırır (Bakan ve Doğan, 2013, 113).

Stratejik lider, firma için bir gelecek planlayan ve bunu çalışanları ile birlikte yapan, değişim odaklı düşünen kişidir (Bateman ve Snell, 2016: 234). Liderin verdiği mücadele, değişimi benimsemek ve firmayı gelecekte başarıya götürecek stratejileri uygulamak üzere, hissedarlara verilen sözleri gerçekleştirmektir. Başarılı liderler, değişimi yakalayabilme adına stratejik niyeti tanımlamalı, firmayı kurmalı ve firma içinde bir kültür oluşturmalıdır (Barca, 2020: 328). Stratejik liderler; değişimin hızlı ve belirsizliğin fazla olduğu çevrede firmanın amaç, davranış ve taktiklerini belirleyebilen, yönetebilen, kabiliyetli ve bilgili kişilerdir (Pisapia, 1999: 7). Stratejik liderler denilince akla ilk başta tepe yöneticileri gelmektedir. Uygulamada iş birimlerinin yöneticileri, üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulu üyeleri de birer stratejik lider olarak görev yapmaktadırlar (Besler, 2004: 21).

Stratejik Liderlerin Özellikleri ve Boyutları: Alandaki stratejik liderlik tanımları incelendiğinde, stratejik liderlerin çeşitli özellikleri karşımıza çıkmaktadır. Ireland ve Hitt (2005: 67-72) bu özellikleri şöyle ifade etmişlerdir:

- Firma amaç ve vizyonunu belirler,
- Temel yetenekleri ortaya çıkarır ve bunları sürdürür,
- İnsan kaynaklarını iyileştirir,
- Etkili bir kültür oluşturur ve devam ettirir,
- Etik kurallara önem verir,
- Etkili bir kontrol sistemi kurar ve işletir.

Stratejik liderlik çalışmalarında üç özellik dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi; vizyon, misyon ve değerlerin oluşturulması, ikincisi; temel yetenekleri ortaya çıkarmak ve sürdürmek, üçüncüsü ise; insan kaynağını sürekli geliştirmektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 132).

Stratejik liderlerden temelde üç rol beklenmektedir. John Adair geliştirmiş olduğu Üç Halka Modelinde; o*rtak amaca ulaşmak, takım kurmak, insan kaynaklarını geliştirmek* rollerini temel alarak stratejik liderlik uygulamalarını 7 boyutta ele almıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Adair, 2013: 93-94):

- İşletmenin tamamına yönelik yön belirleme,
- Başarılı politika ve stratejiler geliştirme,
- Stratejileri uygulama,
- Organizasyon kurma ve geliştirme,
- İşletme ruhu oluşturma,
- İşletmeyi diğer işletmelere ve topluma bağlama,
- Liderleri seçme ve yetiştirme.

Başka bir Stratejik Liderlik Ölçeğini de Pisapia (2009) oluşturmuştur. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeğinde 5 boyut vardır:

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderler, organizasyonun kültürünü anlamaya çalışan ve daha sonra organizasyonun vizyon, değerler ve normlarını değiştirerek yöneten kişilerdir. Dönüşümcü liderler, çalışanlar için bir işletme kültürü oluştururlar ve bu süreçte; içgüdü, devamlılık, enerji, sezgi ve duyarlılığa önem verirler (Bass and Avolio, 1993: 112).

Yönetsel Liderlik: Yönetsel liderler; planlanan hedeflere, kaynaklara, yapıya ve insanlara odaklanarak sorunların üstesinden gelmeye çalışan liderlerdir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 139).

Etik Liderlik: Etik liderler; doğru değerleri olan, güçlü kişiliğe sahip ve takipçilerine örnek olan liderlerdir (Freeman ve Stewart, 2006: 2). Etik liderler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişime önem verirler ve çalışanların kararlara katılımını sağlayarak onları teşvik ederler (Brown, 2005: 120).

Politik Liderlik: Politik liderler, çalışanların ihtiyaçları ve isteklerini önemli gören ve etkili bir şekilde karşılık veren liderlerdir. Bu yaptıkları ile çalışanların kendisine güven duymasını ve desteklemelerini sağlarlar (Uğurluoğlu ve Çelik,

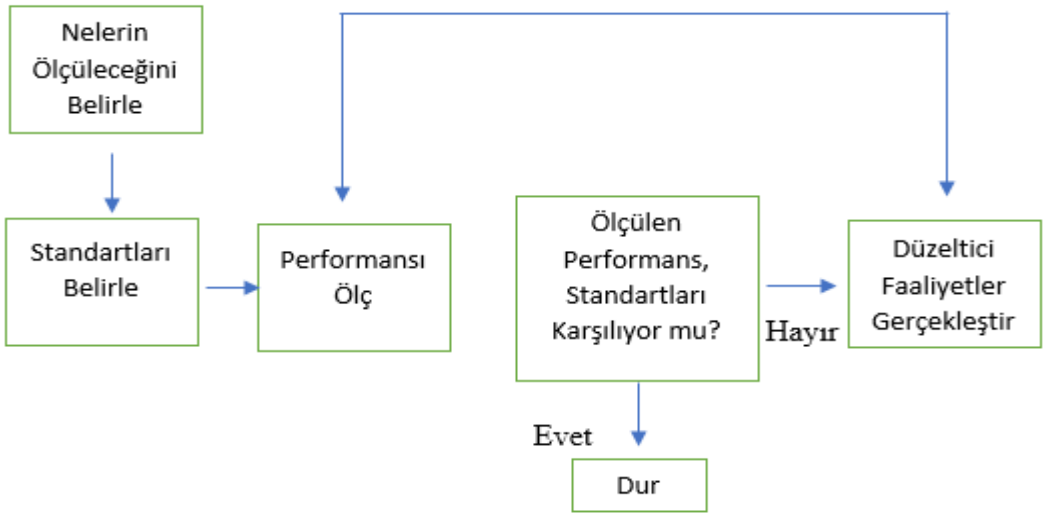
2009: 145). Politik liderlerin izleyicilerini motive edebilmesi, istenilen performansı elde edebilmesi, kişiler ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlayabilmesi için politik becerilere sahip olmaları gerekir (Ahearn vd., 2004: 310).

İlişkisel Liderlik: İşletmede her türlü ilişkiyi kuran ve bu ilişkileri geliştiren bir liderlik türüdür. İlişkisel liderlikte önemli olan, işletme içinden veya dışından güçlü kişi ve kuruluşlarla sağlam ilişkiler kurmaktır. İlişkisel liderin amacı; kazan-kazan stratejisi ile işletme çıkarlarını gözetmek ve işletmeyi güçlendirmektir.

3.2.7. Stratejik Değerleme ve Kontrol

Stratejik yönetim sürecinin bu aşamasında, uygulanan stratejilerin sonuçlarının tespit edilmesi, hedeflenenlerle karşılaştırılması ve sapmaların belirlenerek gerekli düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir. Fakat stratejiler ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, çevre faktörlerindeki değişimler bu stratejileri zamanla etkisiz hale getirebilir (David, 2011: 286). Bu yüzden, işletme faaliyetleri kontrol edilirken aynı zamanda stratejik değişim ihtiyaçları da belirlenmelidir.

Genel (organizasyonel) bir kontrol süreci; stratejilerin uygulanmasına rehberlik eder, hedeflenen ve gerçekleşen sonuçların nasıl karşılaştırılacağını ve gerekli olduğu hallerde düzeltici tedbirlerin nasıl uygulanacağını belirler (Hitt, 2009: 311).



Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2012: 354.

Şekil 3.20. Genel Kontrol Süreci

Stratejik kontrol ise; işletme dışı koşullara ve rekabet üstünlüğü elde etmeye yönelik stratejiler belirlemektir (Hitt, 2009: 311). Belirlenen stratejilerde önemli noktalardan birisi; yeterli ve zamanında yapılan geri bildirimdir. Geri bildirim, etkili strateji kontrolünün olmazsa olmazıdır. Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise çok ayrıntılı kontrollerin hem gereğinden fazla maliyetler ortaya çıkarabileceği hem de kontrol edilen çalışanlarda rahatsızlık oluşturabileceğidir (David, 2011: 287).

3.2.7.1. Stratejik Değerleme

Bir stratejiyi değerlemek için; uyum, avantaj, tutarlılık ve fizibilite kriterlerine bakılır. Bunlardan ilk ikisi işletme dışı, sonraki ikisi işletme içi faktörlerle ilgilidir. Strateji değerleme faktörlerinin açıklamaları aşağıdaki gibidir Rumelt (1980: 360):

- **Uyum:** İşletme stratejileri işletme dış ve iç çevre faktörlerindeki değişimlere uyum göstermelidir.
- **Avantaj:** Uygulanan stratejiler, faaliyet gösterilen sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalıdır.
- **Tutarlılık:** İşletme stratejileri, hedefler ve politikalarla tutarlılık göstermelidir.
- **Fizibilite:** Belirlenen strateji, işletme kaynaklarını ne gereksiz kullandırmalı ne de yetersiz kullanım yapılarak problemlere neden olmalıdır.

3.2.7.2. Stratejik Kontrol

Stratejik kontrol; bir stratejinin uygulanma aşamasından itibaren sorunların tespit edilmesi, beklentilerdeki değişikliklerin belirlenmesi, ilgili düzenlemelerin ve takiplerinin yapılması gibi yönetim çalışmalarıdır (Pearce ve Robinson, 2020: 355).

3.2.7.3. Stratejik Kontrol Türlerinin Sınıflandırılması

Stratejik kontrol türleri kontrolün zamanlamasına ve özelliğine göre iki başlıkta sınıflandırılabilir. Zamanlamasına göre sınıflandırmada; geriye doğru, eş zamanlı ve ileriye doğru stratejik kontrol türleri yer alır. Özelliklerine göre sınıflandırmada; geleneksel ve çağdaş kontrol türleri vardır.

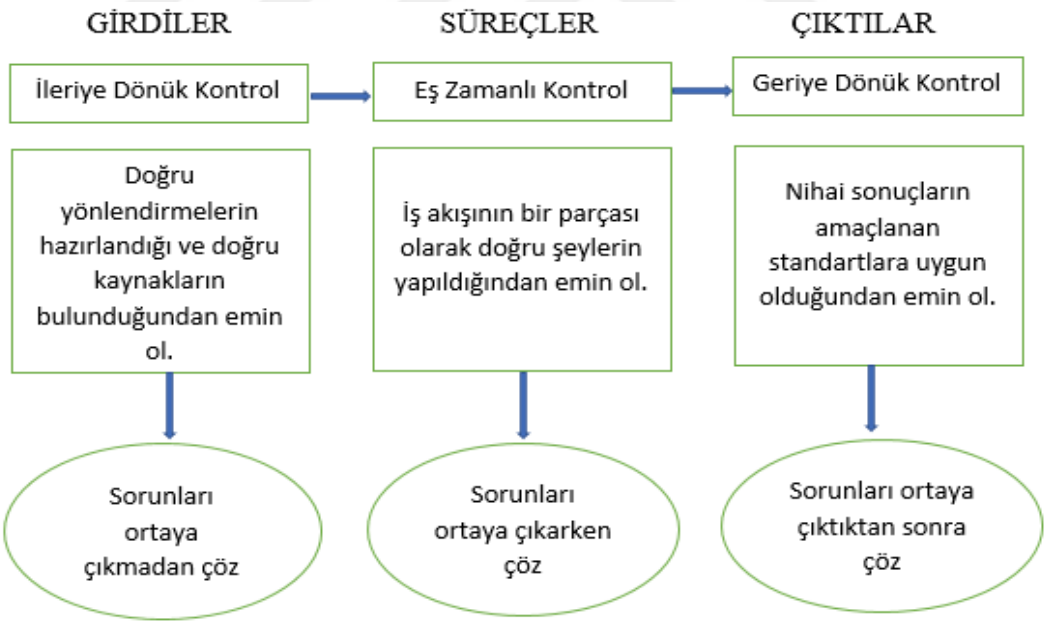
3.2.7.3.1. Zamanlamasına Göre Stratejik Kontrol Türleri

Kontrol türlerine, kontrolün yapıldığı zaman dikkate alınarak bakıldığında üç türden söz edilebilir (Yalçınkaya, 2020: 213):

Geriye Doğru Stratejik Kontrol: Faaliyetler gerçekleştikten sonra, önceden belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğun kontrol edilmesidir. Bu sistemde odak noktası, amaç ve hedeflere yönelik başarıdır.

Eş Zamanlı Stratejik Kontrol: Üretim süreçleri uzun zaman alan ve birbirlerine bağlı süreçler şeklinde yürütülen faaliyetlerde üretim esnasında kontrol işlemlerinin yapılmasıdır. Bu sistemde kontrol, işletme faaliyetlerine odaklanarak işler yapılırken gerçekleştirilir.

İleriye Doğru Stratejik Kontrol: Üretim için gerekli tüm faktörlerin üretim aşamasından önce kontrollerinin yapılması ve ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi şeklinde yapılan kontrol işlemidir. Bu sistemin amacı, işletme amaç ve hedefleri ile uygulamaya konan stratejilerin uyumlu olmasını sağlamaktır.

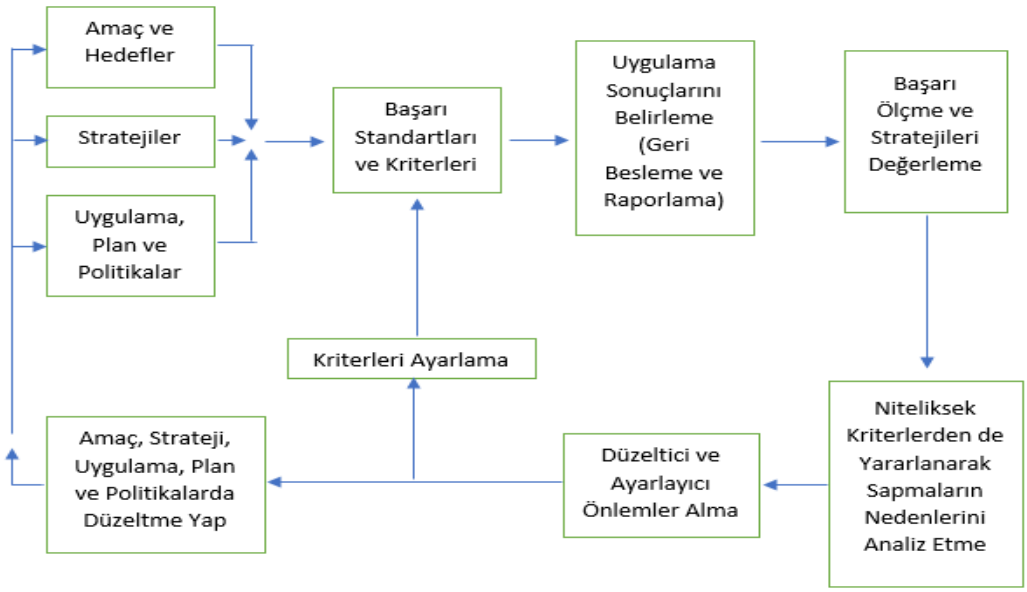


Kaynak: Schermerhorn, 2014: 142.

Şekil 3.21. Zamanlamasına Göre Stratejik Kontrol Türleri ve Farklılıkları

3.2.7.3.2. Özelliklerine Göre Stratejik Kontrol Türleri

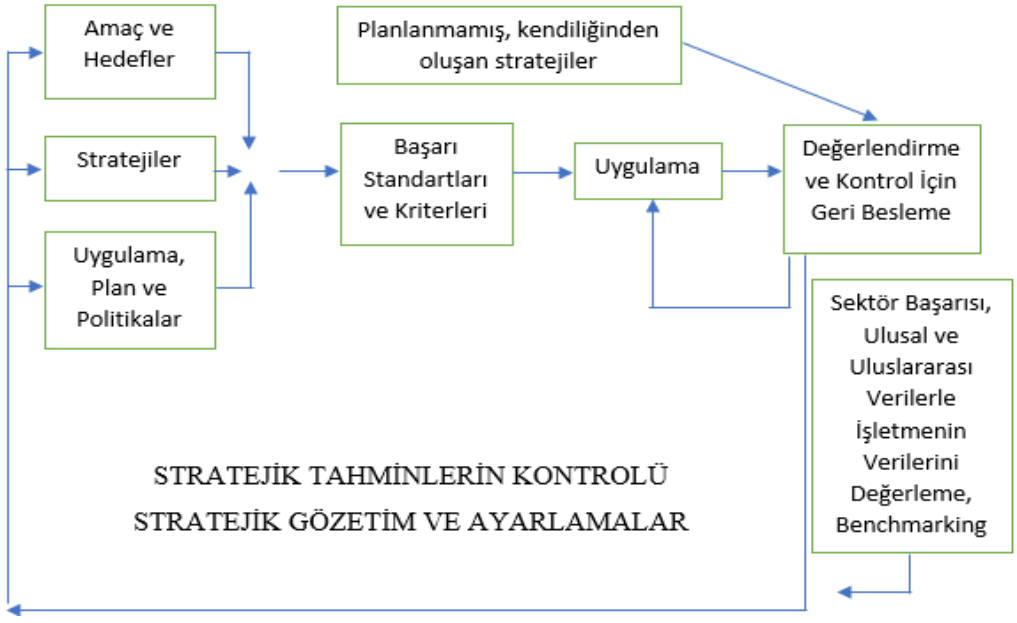
Özelliklerine göre stratejik kontrol türleri; geleneksel stratejik kontrol süreci ve çağdaş stratejik kontrol süreci olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.



Kaynak: Eren ve Özdemirci, 2018: 515.

Şekil 3.22. Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci

Çağdaş stratejik kontrol yaklaşımının geleneksel stratejik kontrol yaklaşımına göre en önemli farkı; geri besleme (feedback) özelliğindeki kontrol yapısının, ileri besleme (feedforward) haline dönüşmesidir. İleri besleme; işlerin kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması faaliyetlerini içerdiği gibi, öngörülerin kontrol edilmesi ve gözetim mekanizmasını da içermektedir.



Kaynak: Dess ve Miller, 1993: 295.

Şekil 3.23. Çağdaş Stratejik Kontrol Süreci

3.2.7.4. Stratejik Değerleme ve Kontrol Teknikleri

İşletmelerde kullanılan çok sayıda stratejik değerleme ve kontrol tekniği vardır. Bu teknikler sayesinde işletmeler, uyguladıkları stratejilerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmada ne ölçüde etkili olduğunu, müdahale edilmesi gereken yerleri, stratejilerde yapılması gereken değişiklikleri ve ulaşılan sonuçları belirleyebilir. Uygulamada görülen tekniklerden PIMS analizi, İşlevsel analiz, Kilit Başarı Faktörleri Analizi kavramsal çerçeve içerisinde daha önce açıklanmıştır. Dengeli Değerlendirme Karnesi sık kullanımından dolayı çalışmanın bu kısmında ayrıntılı incelenmiştir.

Başlıca stratejik değerleme ve kontrol teknikleri:

- Dengeli Değerlendirme Karnesi,
- PIMS Analizi,
- İşlevsel Analiz,
- Esnek Bütçe Uygulamaları,
- Açık Analizi, Sorumluluk Merkezleri Aracılığı ile Kontrol,
- Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü,
- Stratejik Sıçrama Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolü.

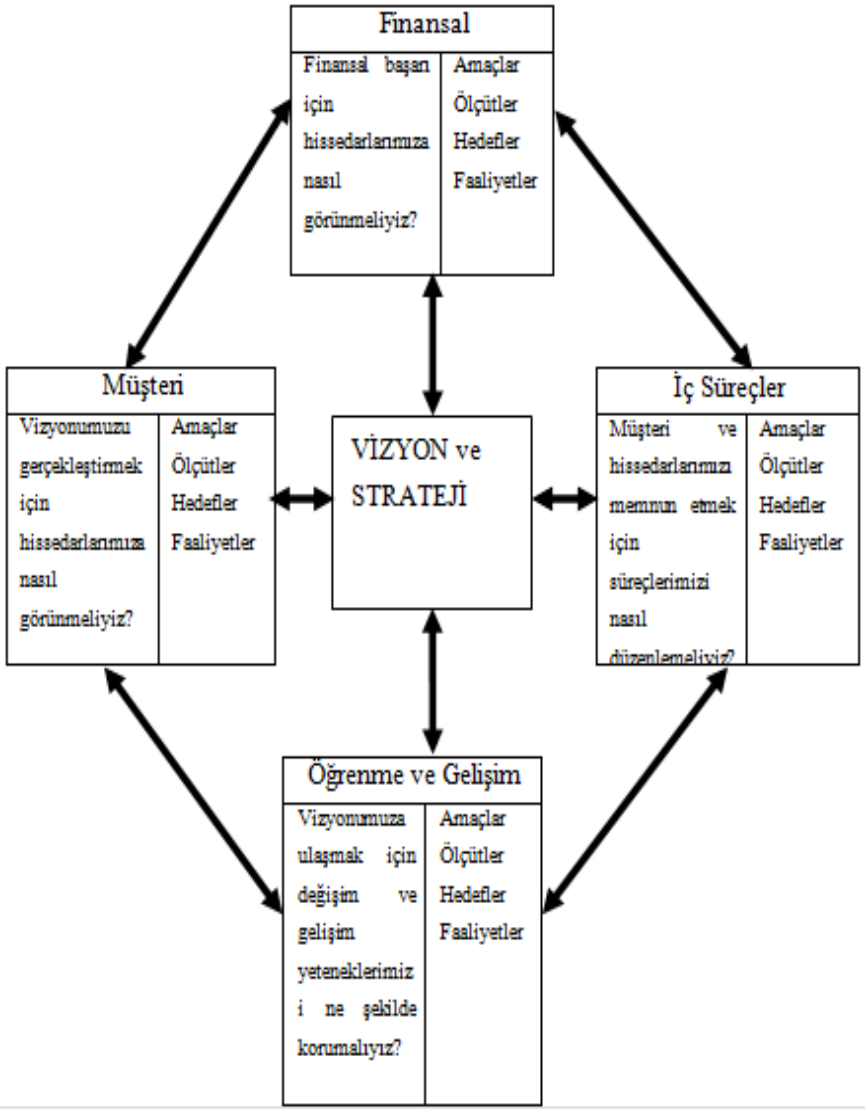
Dengeli Değerlendirme Karnesi/İşletme Karnesi (Balanced Scored): Dengeli değerlendirme karnesi; firmanın performansını değerleyen ve aynı zamanda geleceğine yön gösteren, uygulamada sıkça kullanılan stratejik kontrol tekniklerinden birisidir. Bu tekniğin en belirgin özelliği, finansal kriterler yanında finansal olmayan kriterleri de dikkate alarak daha geniş bir bakış açısı sağlamasıdır. Teknikteki dört temel kriter üst düzey yöneticilere kontrollerini yaparken dengeli bir değerlendirme imkânı sunar. Dengeli değerlendirme karnesinde; finansal, müşterilerin bakış açısı, işletme içi süreçler, yenilik ve öğrenme alanları altında kriterler vardır (Kaplan ve Norton, 1992: 71-72).

Dengeli değerlendirme karnesi; firmanın gelecekteki başarısını etkileyen stratejilere dikkat çekmesi, stratejik değerleme ve kontrol işlerine denge faktörünü getirmesi, stratejik gelişme ve öğrenmeyi gerçekleştirmesi açısından geleneksel kontrol yöntemlerine göre çeşitli avantajlara sahiptir. (Huff vd., 2009: 314). Bu teknik, firmanın misyon ve stratejisini daha kolay anlaşılabilir performans ölçümleri

haline getirirken, bu ölçümleri stratejik yönden uygulamayı sağlayan performansı da ölçmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 75).

Dengeli değerlendirme karnesi, uygulanan stratejilerin etkinliğini değerlemek için şu verilen sorulara cevap arar (David, 2011: 295):

- Yenilik ve öğrenme faaliyetleri değer oluşturuyor mu?
- Temel yetkinlikler geliştiriliyor mu?
- Rekabet avantajı sürdürülüyor mu?
- Müşteri ve ortaklar memnun mu?



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1992: 72.

Şekil 3.24. Dengeli Değerlendirme Karnesi

3.3. Rekabet Stratejileri

İnsanların ihtiyaç ve istekleri sürekli değişmektedir. Nüfusun artması ile ortaya çıkan yeni ihtiyaç ve istekleri karşılamak için işletme sayılarının ve üretim kapasitelerinin de artması gerekmektedir. İşletmeler arasındaki rekabetin önemi tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, mevcut ve yeni oluşan pazarlardan daha fazla pay alabilmek, daha fazla satış geliri elde edebilmek, girdi maliyetlerini en aza indirebilmek ve böylece ortalama üzerinde kâr elde edebilmek için birbirleri ile sürekli rekabet etmek durumundadır.

İşletme ve stratejik iş birimlerine yönelik geliştirilen stratejilere, rekabet stratejileri denmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 405). Rekabet şartlarının her geçen gün daha da zorlaştığı ulusal ve uluslararası pazarlarda, çevresel değişime uyum sağlayarak başarılı olabilmek için organizasyon çapında paylaşılan atılımcı ve girişimci ruha ve daha sert rekabet stratejilerine sahip olmanın önemi artmaktadır. Risk almamak, yenilik yapmamak ve pasif kalmak artık mevcut durumu korumak için bile yeterli değildir (Alpkan vd., 2005: 176).

Stratejik yönetimde önemli rekabet stratejisi modelleri vardır. Bu modeller; Miles ve Snow'un (1978) Strateji Tipolojisi, Hambrick'in (1980-1985) Strateji-Çevre Kombinasyonu, Treacy ve Wiersema'nın (1995) Operasyonel Üstünlük Modeli, Mintzberg (1991)'in Farklılaştırma Stratejileri, Ansoff (1957)'un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi, D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli ve Porter (1980-1985)'ın Jenerik Rekabet Stratejileri şeklinde sayılabilir. Rekabet stratejileri arasında en çok bilinen ve uzun yıllardır pek çok araştırmada kullanılmış olan model, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2004: 277; Kamaşak, 2010: 50).

Çalışmanın bu kısmında, yukarıda belirtilen rekabet stratejisi modellerinden teorik çerçeveye katkı sağlayacağı düşünülenler açıklanmıştır. Araştırma değişkenlerinden birisi olan Porter'ın Jenerik Stratejileri, günümüzde rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürülebilir hale getirmek için kullanılan temel iki farklı yaklaşımdan (Pozisyon Okulu/Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Okul/Yaklaşım) birisi olması nedeniyle (Barca ve Esen, 2012: 90) ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.3.1. Miles ve Snow'un Uyumcu Stratejileri

Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen Uyumcu Stratejiler Tipolojisi, davranışların ve risklerin zamanlamasını dikkate alan, işletmelerin çevreleriyle etkileşim yollarını ve belirledikleri pazarlama stratejilerini analiz eden etkili bir modeldir. Bu model, işletmenin etkileşimde bulunduğu dinamik çevre ile işletme faaliyetlerini birbirlerinden ayrılmaz bir sistem olarak görmektedir. Model, işletmenin çevre koşullarına uyum sağlaması gerektiğini ve bu uyumun ürün, pazar ve teknolojide hızla değişiklik yapılarak başarabileceğini ileri sürmektedir (Miles vd, 1978: 547; McDaniel ve Kolari, 1987: 19; Lin vd., 2014: 2; Walker, 2013: 676).

Miles ve Snow'un tipolojisine göre, bir sektördeki işletmeler temelde; araştırıcılar (öncüler), savunucular, analizciler ve tepkiciler olmak üzere dört tür stratejik davranış sergileyerek çevre ile işletmenin uyumunu gerçekleştirmeye çalışırlar (McDaniel ve Kolari, 1987: 20). İşletme, belirlediği strateji türü ile hem çevre uyumunu gerçekleştirecek hem de girişimcilik, mühendislik ve yönetim döngüsündeki problemlerle başa çıkabilecektir (Walker, 2013: 676).

Miles ve Snow'un Tipolojisinde yer alan stratejik davranış grupları ve bu davranışların gruplandırılma süreci şöyledir (McDaniel ve Kolari, 1987: 19; Walker, 2013: 676; Luke vd., 2004: 139; Lin vd., 2014: 2; Swayne vd., 2006: 260):

Araştırıcılar/Öncüler (Prospectors): Pazar lideri ve yenilikçi işletmeler olarak kabul edilirler. Ar-ge, yetenek ve pazarlama tekniklerini geliştirmek için teknoloji ve pazar yatırımlarına önem verirler. Süreç ve yapılardaki yeniliklerin belirlenen stratejilere etkilerini, ortaya çıkabilecek yönetim sorunlarını ve gelişmelerin gelecekteki üretim kapasitelerini nasıl etkileyeceğini araştırarak bu konularda çözüm üreten araştırmacı/öncü işletmelerdir.

Savunucular (Defenders): Pazara düşük maliyetli ve güvenilir ürünler sunan işletmelerdir. Savunucular genellikle; prosedürlere yoğunlaşan, denenmiş ve güvenilir yenilikleri benimseyen, verimliliğe odaklı çalışan işletmelerdir. Dar bir pazarda faaliyet gösteren ve burada devamlılık sağlamak isteyen işletmeler tarafından savunmacı stratejiler kullanılır.

Analizciler (Analyzer): Rakiplerini izleyerek yeni fikirleri taklit eden, faydalı gördüğü uygulamaları hızla benimseyen, makul riskleri kabul ederek

verimliliğe odaklanan, duruma göre öncü ve savunmacı davranışlar da sergileyebilen işletmeler analizci işletmelerdir.

Tepkiciler (Reactors): Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde; değişimin karşısında etkili stratejiler geliştiremeyen, değişime tam olarak ayak uyduramayan, mecbur olmadıkça yeni uygulamaları kabul etmeyen işletmelerdir.



Kaynak: Lin vd., 2014: 5.

Şekil 3.25. Miles ve Snow'un Tipolojisinde Grupları Belirleme Süreci

Araştırıcı, savunucu ve analizci stratejileri benimseyen işletmeler, tutarlı ve yeteneklerine dayalı uygulamalarla faaliyetlerini yürütebilir ve başarıyı yakalayabilirler. Rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekleri olmayan işletmeler tepkiciler grubunda yer alır. Bu işletmeler, yetersiz kalite ve düşük performans sergileyeceklerinden rekabet etmeleri ve hayatta kalmaları zorlaşacaktır. Bu grupta yer alan işletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek için yetenekleri olan başka işletmelerle yatay işbirliği yapabilirler (Lin vd., 2014: 3).

3.3.2. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejileri

Mintzberg (1988) Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden oluşan genel (jeneric) stratejilerine alternatif olarak altı genel strateji ortaya atmıştır. Porter'ın jenerik stratejilerinin karmaşık olduğu eleştirileri üzerine Mintzberg odaklanma stratejisini, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinden

ayırmıştır. Maliyet liderliği stratejisinin tek başına rekabet avantajı sağlayamayacağını savunmuş ve bu stratejiyi farklılaştırmanın bir türü olarak kabul etmiştir. Mintzberg'in farklılaştırma stratejileri şunlardır (Kotha ve Vadlamani, 1995: 76):

Fiyat Farklılaştırma Stratejisi: Fiyat farklılaştırma stratejisi aslında Porter'ın maliyet liderliği stratejisi ile örtüşmektedir. Bir işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin, rakiplerin ürün veya hizmetlerinden daha düşük fiyatlı olması ve böylece müşterileri çekmesi anlamına gelir.

İmaj Farklılaştırma Stratejisi: Bir markanın ismi, sembolü, servis hizmetleri gibi özelliklerinde farklılaştırma yapılarak, müşterilerin zihninde yer edinmesi ve rakiplerinden farklılık oluşturarak rekabet üstünlüğü elde edilmesidir.

Destek Farklılaştırma Stratejisi: Müşteri ihtiyaçlarının tam karşılanması ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması anlamına gelir. Bu stratejide, ürünün kendisi ile ilgili olmayan fakat müşteriye sunulan destek hizmetlerde farklılaştırma söz konusudur. Böylece, müşterilerin ürünü tercih etmeleri sağlanmış olacaktır.

Kalite Farklılaştırma Stratejisi: Pazara sunulan ürünlerin kullanım özelliklerinde, dayanıklılık, güvenilirlik ve performans gibi kriterlerinde rakip ürünlere kıyasla iyileştirmeler yapılarak, farklılık oluşturulabilir. Kalite iyileştirmeleri, müşterilerin kaliteli hale getirilen işletme ürünlerini tercih etmelerini sağlayabilecektir.

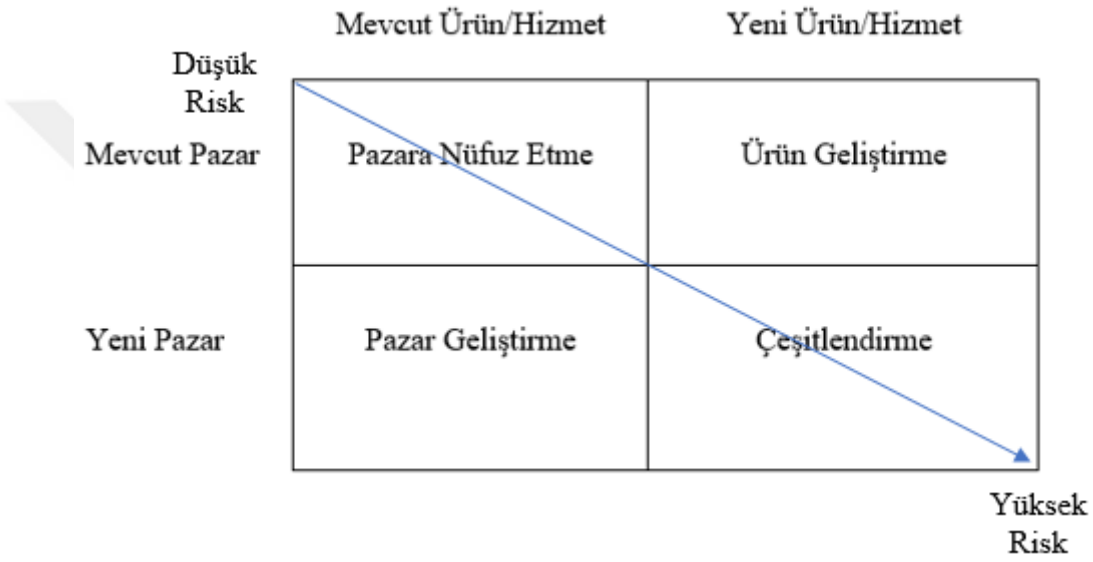
Tasarım Farklılaştırma Stratejisi: Ar-Ge ve ürün geliştirme çabaları ile ürünün önceki hali tamamen değiştirilerek farklı bir ürün ortaya konmasıdır. Ürün tasarımının farklılaştırılmasıyla müşterilerin ürünü tercih etmeleri sağlanabilir.

Farklılaştırmama Stratejisi: İşletme, ürün ve hizmetlerinde herhangi bir değişiklik ve farklılık yapmadan, ürüne yönelik müşteri beklentilerini karşılamaya çalışır. Bu stratejide, geleneksel olmanın sağlayacağı saygınlığı ve müşteri sadakatini artırarak faaliyetler sürdürülür.

3.3.3. Ansoff'un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi

Strateji elemanları ve büyüme matrisi, büyümeye yön veren farklı stratejik seçenekleri ortaya koymak için geliştirilmiştir. Ansoff (1957: 113)'a göre bir işletme sadece sektördeki konumunu korumak istediğinde bile büyümeli ve değişmelidir.

Ansoff geliştirmiş olduğu bu modelde, stratejinin elemanları adını verdiği; faaliyet alanı, gelişme vektörü, rekabet avantajı ve sinerjiye önem vermiştir. Strateji belirlerken yapılacak ilk iş, faaliyet alanının işletme amaçlarına uygun olarak belirlenmesidir. İşletmenin mevcut faaliyet alanı ile girmeyi planladığı faaliyet alanı arasında uyum sağlanması işletme stratejilerinin başarısını olumlu etkileyecektir. Ansoff, işletmelerin uygulayabileceği dört tür büyüme stratejisi olduğunu öne sürmüştür. Bu stratejiler; pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirmedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 405).



Kaynak: Hussey, 1999: 379.

Şekil 3.26. Ansoff Büyüme Stratejileri Modeli

Ansoff'un büyüme stratejileri modeli genel hatlarıyla şöyle açıklanabilir (Ansoff, 1957: 114; Naktiyok, 2014: 125-128):

Pazara nüfuz etme stratejisi, işletmenin mevcut ürünlerle mevcut pazarlara daha iyi nüfuz etmeye, derinliğine girmeye çalışmasıdır (Mucuk, 2014: 44). Pazara nüfuz etme stratejisini seçen bir işletme, ürününü kullanmayan kişilerin üzerine yoğunlaşarak onları müşteri kitlesine dahil etmeye ve var olan müşterilerin ürününü daha fazla kullanmalarını sağlamaya çalışarak pazar payını arttırmaya yönelik; fiyatları düşürme, reklamları artırma gibi faaliyetler yürütür. Bunu yapabilmek için; işletmenin yapısında, kültüründe, iş süreçlerinde ve tasarımında iyileştirmeler yapmalıdır.

Ürün geliştirme stratejisini seçen bir işletme, faaliyet gösterdiği pazarlar için yeni ürünler geliştirmek ile pazarını büyütmeye çalışır. Burada önemli olan, yeni ürün geliştirmenin maliyetli olması ve ürünün müşterilerin beğenisini kazanması durumlarıdır. Bu nedenle araştırma ve geliştirme maliyetlerine dikkat edilmeli, pazar araştırmaları yaparak müşteri istek ve ihtiyaçları doğru belirlenmelidir.

Pazar geliştirme stratejisini seçen bir işletme, mevcut ürettiği ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girerek büyüme yolunu tercih etmiş olur. Bu stratejinin uygulanması ile hem ürüne yeni kullanım alanları sağlanır hem de yeni pazarlarda faaliyet gösterilir. İşletmeler girdikleri yeni pazarlardaki tüketicilerin kültürlerini, isteklerini ve alışkanlıklarını dikkate almalı ve gerektiğinde ürünlerinde küçük değişiklikler yapmalıdır.

Çeşitlendirme stratejisini tercih eden işletmeler, aynı anda çok sayıda iş alanında, sektörde veya pazarda faaliyetlerini yürütürler. Bu sayede işletmeler, başka ürün ve pazar alanlarına da yönelerek büyümeyi gerçekleştirebilirler.

3.3.4. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Jenerik stratejileri tanımlama ve bu stratejileri test edilebilir tipoloji haline getirme işini ilk kez Porter (1980) yapmıştır. Porter'ın Jenerik Stratejileri, stratejik yönetim alanında en çok çalışma yapılan ve kabul edilen sınıflandırma olmuştur (Eldring, 2009: 4).

Porter'ın Jenerik Stratejileri üzerine yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır (Kotha ve Vadlamani, 1995: 75-76): Hambrick (1983)'in, Porter'ın düşük maliyet, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerine işletmelerde yaptığı deneysel çalışma. 1984'de Dess ve Davis'in, Porter'ın Jenerik Sratejileri'nin uygulandığı işletmelerin üstün performans elde ettikleri sonucuna vardıkları çalışma. Robinson ve Pearce'in 1988'de Dess ve Davis'in çalışmasını farklı bir sektörde tekrarladıkları çalışma. Miller ve Friesen'in 1986'da yapmış oldukları deneysel bir çalışma ile Porter'ın tipolojisini tekrar doğrulamaları. Bu önemli çalışmaların sonuçları ışığında, Porter'ın Jenerik Stratejileri'nin temelinin sağlam olduğu anlaşılmıştır. Destekleyici pek çok çalışmanın yanı sıra jenerik stratejilerin birbirini dışladığı (olumsuz etkilediği, aynı anda uygulanamaz olduğu), kurumsal işletmelerde düşük maliyet ve farklılaşma

stratejilerinin uygun olmadığı yönünde eleştiriler de olmuştur (Kotha ve Vadlamani, 1995: 76).

Porter'ın Jenerik Stratejileri şu üç nedenden dolayı önemli ve faydalıdır (Eldring, 2009: 6-7):

- Önceki bulgulara dayanır ve alandaki diğer sınıflandırmalarla ilişkilidir. Özellikle, Miles ve Snow'un tipolojisinde; yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulan ve kullanan şeklinde tanımlanan "*araştırıcılar"* gruplandırması Porter'ın "*farklılaştırma stratejisi"* ile pazarda dar bir alanda faaliyet gösteren "*savunmacılar"* gruplandırması Porter'ın "*düşük maliyet stratejisi"* ile ilişkilidir. "*Araştırıcılar"*; yenilikler yaparak rakiplerinden "*farklılaşmaya"* çalışırken, "*savunmacılar"*; maliyetleri düşürerek verimliliği artırmaya çalışırlar.
- Porter'ın Jenerik Stratejileri geniş bir alanda farklı sektörlerde uygulanabilir ve aynı zamanda belirsiz değildirler. Herhangi bir sektör sınırlaması yoktur ve model, anlaşılması ve uygulanması açısından gayet basittir.
- Porter'ın stratejilerinden yalnızca birini seçip uygulayan işletmelerin daha yüksek performans gösterdiği görülmüştür.

Kurumsal düzeyde oluşturulan stratejiler, işletmenin geleceği ile ilgili kararları içeren ve işletmeyi bir bütün olarak gören üst düzey stratejilerdir. Bu stratejiler daha önceki başlıklar altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Jenerik (Genel) stratejiler başlığı altında verilen stratejiler, ana işletmenin tüm iş birimlerinde ve iş birimlerinin her bir fonksiyonunda uygulanabilecek stratejilerdir. Genel stratejiler denmesinin asıl sebebi de budur. Jenerik stratejiler, bir işletmenin sektördeki beş rekabet gücüyle başa çıkarak, rekabet konumunun oluşturulması ve güçlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Rekabet üstünlüğü ya maliyetleri rakiplerden daha düşük tutarak ya da taklit edilmesi zor ve değeri yüksek olan ürünler sunarak elde edilebilir. Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ne kadar fazla olursa olsun uygulayabileceği iki temel rekabet stratejisi vardır. Bunlar; maliyet liderliği ve farklılaştırmadır. Bu stratejiler işletmenin faaliyette bulunduğu sektörden kaynaklanmaktadır. İki temel rekabet stratejisi; ortalama üzerinde performans hedefi olan işletmelere, "*Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma Stratejileri"* olmak üzere üç genel stratejiyi

sunmaktadır. Odaklanma stratejilerinin iki türü vardır. Bunlar; maliyet odaklılık ve farklılaştırılmış odaklılıktır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri geniş sektörlerde kullanılırken, odaklanma stratejileri daha dar bir alanda kullanılır (Porter, 1998: 11).

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	**Farklılaştırma**	**Maliyet Liderliği**
	Belirli Bir Kesim	**Odaklanma**	

Kaynak: Porter, 1980: 39; 1985: 12; 2007: 49.

Şekil 3.27. Porter'ın Rekabet Stratejileri Matrisi

3.3.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin en verimli ölçeklerde kurulmasını, tecrübelerle kayda değer maliyet düşüşlerinin gerçekleştirilmesini, genel giderlerin sıkı denetimini, ar-ge, işçilik, vergi oranları, enerji, nakliye, servis, satış çabaları ve reklamlar gibi maliyet kalemlerinin en uygun seviyelere çekilmesini gerektiren bir stratejidir. Rakiplere kıyasla düşük maliyetlerle çalışmak işletmenin ana stratejisini oluşturur (Porter, 2008: 44; David, 2011: 152).

Maliyet liderliği stratejisi, rakiplere göre en düşük maliyetle müşterilerin kabul edebileceği özelliklere sahip ürünleri üretmek için uygulanan faaliyetler dizisidir (Hitt vd., 2009: 106). Bu stratejide rekabet avantajını sağlayan özelliklerin rakiplerin taklit edemeyeceği veya ikame edemeyeceği yollarla elde edilmesi gerekmektedir (David, 2011: 152).

Maliyet liderliği stratejisi, işletmeyi beş rekabet gücüne karşı korur ve işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlar. Maliyet liderliği stratejisinin avantajları şunlardır (Porter, 2008: 44):

- İşletmenin ortalama üzerinde getiri elde etmesini sağlar.
- Rakiplerine karşı güçlü bir savunma oluşturur.

- Güçlü alıcılara karşı avantaj sağlar.
- Güçlü tedarikçilere karşı savunma imkânı sunar.
- Ölçek ekonomilerinin karşısında sektöre giriş engeli olarak avantajlar sağlar.
- İkame ürünler üreten işletmeler karşısında daha avantajlı bir konum elde etmeyi sağlar.

Maliyet liderliği stratejisi, üç genel stratejiden en net olanıdır. Maliyet liderliği stratejisinin uygulandığı işletmeler pek çok sektörde faaliyet gösteren geniş kapsamlı işletmelerdir. Bu tür işletmeler standart veya sade ürünler satarlar. Bir işletme maliyet liderliğini yakalar ve sürdürebilirse, fiyatlarını sektör ortalamasına yakın veya bu seviyede tutabilirse, ortalama üzerinde bir performans sergileyebilecek ve bu durum ona yüksek getiriler sağlayacaktır (Porter, 1998: 13).

Maliyet liderliği stratejisini kullanmak için şartların uygun olması gerekir. David'e (2011: 153) göre şu durumlarda maliyet liderliği stratejisinin etkili olması beklenir:

- Rakipler arasındaki fiyat rekabeti şiddetli ise,
- Ürünler birkaç satıcı içerisinden herhangi birinden zorlanmadan temin edilebiliyorsa,
- Rakiplerin ürünleri firma ürünlerinden temelde farklılık göstermiyor ve tedarik edilmesi kolaysa,
- Alıcılar için değerli olan ürün farklılaştırmasının birkaç yolu varsa,
- Alıcıların çoğu ürünü aynı amaçlarla kullanıyorsa,
- Alıcılar, satıcı değiştirirken yüksek maliyetlere katlanmıyorsa,
- Alıcılar, fiyatların oluşumunda güçlü ise,
- Sektöre yeni girenler düşük fiyatlı ürünler sunabiliyorsa.

Alıcılar işletmenin ürününü karşılaştırılabilir veya kabul edilebilir olarak görmedikleri takdirde, bir maliyet lideri gerekli satış hasılatını elde etmek için rakiplerinin fiyatlarının altında satış fiyatları belirlemek zorundadır. Bu durum maliyet liderliğinin avantajlarını ortadan kaldıracaktır (Porter, 1998: 13). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli husus; farklılaşmanın etkilerini göz ardı etmemektir. Bir maliyet lideri, uzun vadede başarılı olmak için rakip işletmelerin ürünlerini ve müşteri hareketlerini takip etmelidir. Her

ne kadar maliyetlerini artıracak olsa da rekabette geri kalmamak için gerekli görülen ölçüde ürün kalitesini artırmalı ve ürün özelliklerini iyileştirmeli, maliyetler ile farklılaştırmayı belli bir ölçüde birlikte götürmelidir (Porter, 1998: 13; Hill ve Jones, 2012: 173).

3.3.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

İkinci genel strateji farklılaştırmadır. İşletmeler stratejilerini güçlü ve dikkatli pek çok rakibin olduğu sektör içerisinde uygularlar. Bir işletmenin rekabetçi konumlandırma seçimi her zaman rakipleri dikkate alınarak yapılır. Rakipler yeni veya geliştirilmiş ürünler sunduğu zaman, rekabetçi kalabilmek için işletmenin de ürünlerinde yenilik yapması ve ürünlerini geliştirmesi gerekir. Yapılan işlemler maliyetleri artırarak, karlılığı azaltsa bile rakipler ve sektöre göre hareket edilmeli, farklılaştırma düzeyi artırılmalıdır (Hill ve Jones, 2012: 166).

Farklılaştırma stratejisi işletmenin maliyet lideri olmasını engeller (Eldring, 2009: 9). Bu stratejiyi seçen işletmeler, farklılaştırılmış özelliklere düşük maliyetten daha fazla değer veren müşteriler için standartların üzerinde özellikleri olan ürünler üretirler (Hitt vd., 2009: 110).

Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme; alıcıların değer verdiği diğer işletmelerden benzersiz olmaya çalışır. İşletme elde ettiği benzersizliğin karşılığını müşterilerin kabul ettiği yüksek bir fiyatla almaya çalışır. Farklılaştırma da tıpkı maliyet liderliği gibi tüm sektörlerde uygulanabilir. Farklılaştırma; ürün tasarımında, ürün performansında, ürünün kullanım ömründe, yedek parçaya ulaşmada, yakıt tüketiminde, dağıtım kanalında, pazarlama yaklaşımında, servis ve hizmetlerde kısacası her türlü konuda yapılabilir (Porter, 1998: 14; David, 2011: 153). Burada amaç, alıcıya marka bağlılığı oluşturan üstün değer sunmaktır. Böylece farklılaştırılan ürünlerde alıcının ödemeyi kabul ettiği fiyat, farklı olmak için katlanılan fazladan maliyetleri aştığı takdirde ortalamanın üzerinde getiri elde edilebilir (Eldring, 2009: 8). Alıcılar, ürünün farklılaştırılmış özelliklerinin fazladan para ödemeye değdiğini düşündüklerinde talep edilen yüksek fiyatları öderler ve böylece farklılaştırılmış ürünler alıcıların ödemeye razı oldukları kadar yüksekten fiyatlandırılırlar (Hill ve Jones, 2012: 174).

Bir ürünün farklılaştırılması, müşterilerin gözünde ürünün değerini ve ürüne yönelik talebi artırır. Fakat farklılaştırma maliyetlidir. Ürün kalitesinin artırılması,

müşterilere sağlanan fayda ve hizmet seviyesinin yükseltilmesi, yeniliklerin uygulanması gibi işlemler ürünü rakip ürünlerden farklılaştırırken, birim maliyetleri de artırır. Farklılaştırma sayesinde ürüne yönelik artan talebi karşılamak için ölçek ekonomileri elde edilebiliyorsa, bu durum artan maliyetleri dengeleyebilir. Farklılaştırma ve maliyet yapısı kararları her zaman birbirini etkiler. İşletme ürünlerine talebin artmasının sağlanması ve karlılığı yükseltmek için, hem farklılaştırmanın getirdiği ek maliyetleri karşılamak hem de müşterilerin işletmeden vazgeçmeyeceği düzeyde bir fiyat belirlemek gerekir. Burada önemli olan başka bir konu ise farklılaştırmanın getirdiği maliyet artışı sadece ürünün fiyatından karşılanmaması gerektiğidir. Maliyetlerin düşürülmesi ve karlılığın artırılması, stokların verimli yönetimi, stok devir hızının yükseltilmesi, çalışanların müşteriler ile daha duyarlı ilgilenmeleri gibi uygulamalarla, ürün imajından ödün vermeden artan maliyetler karşılanmalıdır (Hill ve Jones, 2012: 166).

3.3.4.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, işletmenin sektör içerisinden dar bir alan seçtiği ve bu alanda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerini müşterilerine hizmet ederek uyguladığı strateji türüdür. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde, işletme hedeflerine sektörün tamamında ulaşmaya çalışırken, odaklanma stratejisinde belirli bir hedefe etkin bir şekilde hizmet vermek söz konusudur (Porter. 1998: 15; Yamin vd., 1997: 162).

Odaklanma stratejisi, belirlenen hedefe odaklanarak tüm stratejilerin hedefe ulaşmak için şekillendirilmesidir. Bu odaklanma sayesinde, firma işinde uzmanlaşacak ve rakiplerine karşı bunu kullanarak rekabet avantajı elde edecektir (Barca ve Esen, 2012: 98).

Odaklanma stratejisinin iki türü vardır. Bunlar; maliyet odaklılık ve farklılaştırılmış odaklılıktır. Maliyet odaklılık; işletmenin hedeflediği dar bir alanda maliyet avantajı elde etmeye çalışılarak uygulanır. Farklılaştırılmış odaklılık ise; işletmenin hedeflediği dar bir alanda diğer işletmelerde olmayan farklılıklar ile rekabet avantajı elde etmeye çalışılarak uygulanır. İşletme, faaliyet gösterdiği sektörün küçük bir alanında temel yetkinliklerini kullanarak ve diğer işletmeleri alandan dışarı atarak, özel ihtiyaçları olan müşterilere sahip olarak farklılaşmalı ya

da üretim, hizmet ve dağıtım gibi işletmecilik faaliyetlerinde maliyetlerini düşürerek her ikisini birden uygulamalıdır. (Porter. 1998: 15; Porter, 2008: 48; Hitt, 2009:113).

Dar bir alana odaklanma, ortalama üzerinde performans için tek başına yeterli değildir (Porter, 1998: 16). İşletme, seçmiş olduğu dar alanda sürdürülebilir maliyet liderliği (maliyet odaklılık) veya farklılaştırma (farklılaştırılmış odaklılık) sağlayabilirse ve bu alan aynı zamanda çekici ise, odaklanılan alanda ortalamanın üzerinde performansa elde edebilir (Porter, 1998: 16).

Odaklanma stratejisi; finans, mal ve hizmet sorunları yaşayan müşterilere, özel ihtiyaç ve istekleri olan küçük ve orta büyüklükteki müşteri gruplarına, izole edilmiş coğrafi bölgelere hizmet sunarak uygulanabilir (Pearce ve Robinson, 2020; 184). Odaklanma stratejileri, müşterilerin çok farklı tercihleri veya ihtiyaçları olduğunda ve rakip işletmelerin bu müşteri gurubu üzerine uzmanlaşmaya çalışmadığında etkili olarak uygulanabilir (David, 2011: 154).

Arada Sıkışanlar: Genel stratejilerin her birini aynı anda uygulamaya çalışan işletmeler, arada sıkışan işletmeler olarak ifade edilmiştir. Porter'a göre, arada sıkışanlar ortalamanın altında bir performans gösterirler ve rekabet avantajı elde edemezler. Sektördeki diğer işletmeler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini kullanarak iyi bir şekilde konumlanırlar. Bu işletmeler arada kalan işletmelere kıyasla sürdürülebilir rekabet avantajına sahip oldukları için, karlı alanları arada sıkışıp kalanlara bırakmayacak ve ortaya çıkan fırsatları hemen değerlendireceklerdir (Porter, 1998: 16). Porter, işletmelerin sektörde rekabet avantajı elde edebilmeleri ve rekabetçi kalabilmeleri için genel stratejilerden birini seçmelerini tavsiye etmektedir (Eldring, 2009: 4).

3.4. Stratejik Yönetim ve Rekabet Stratejileri ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar

Kaymakçı (2022: 265), stratejik yönetim uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışan memnuniyetinin aracı rolünü araştırmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak; stratejik yönetim düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinin de arttığı, çalışan memnuniyet düzeyi arttıkça örgütsel performansın da arttığı ve çalışan memnuniyetinin stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği sonuçlarına varılmıştır.

Türkcan (2022: 88-92) Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 226 üretim firması üzerinde Endüstri 4.0 bileşenlerinin firma performansı ve rekabet avantajı ile ilişkisini incelemiş, daha kapsamlı sonuçlar elde etmek için bu ilişkilerde, yeni ürün geliştirme performansının ara değişken etkisi ile çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolünü de araştırmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak; büyük veri, nesnelerin interneti ve katmanlı üretimin yeni ürün geliştirme performansı ile pozitif ilişkili olduğu, büyük veri ve katmanlı üretimin rekabet avantajı ile pozitif ilişkili olduğu, büyük verinin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yeni ürün geliştirme performansının hem rekabet avantajı hem de firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu, büyük veri, nesnelerin interneti ve katmanlı üretimin, firma performansı ve rekabet avantajı ile yeni ürün geliştirme performansının aracılığıyla dolaylı olarak ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada; çevresel dinamizmin, Endüstri 4.0 bileşenlerinin incelenen örgütsel çıktılar ile ilişkisinde ılımlaştırıcı etkisinin bulunmadığı da ortaya konmuştur.

Yenilmez (2022: 207-210) büyüme, çeşitlendirme ve küçülme stratejilerinin firma performansına etkilerini araştırmış, BİST-100 endeksinde yer alan inşaat, otomotiv, gıda, ilaç ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların piyasanın genişlediği dönemlerde, hem ana faaliyet hem de ana faaliyet dışında yaptıkları yatırımların firma performansını arttırdığı; bu firmaların uyguladıkları, küçülme stratejilerinin ise firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların piyasanın genişlediği dönemlerde, hem ana faaliyet hem de ana faaliyet dışında yaptıkları yatırımların firma performansını arttırdığı; bu firmaların uyguladıkları, küçülme stratejilerinin ise firma performansını azalttığı görülmüştür.
- Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların piyasadaki büyümenin yavaşladığı dönemlerde, ana faaliyet konularına yönelik yaptıkları yatırımların firma performansını azalttığı; ana faaliyet dışındaki konularda yaptıkları yatırımların ise firma performansını arttırdığı

görülmüştür. Bu firmaların uyguladıkları, küçülme stratejileri ise firma performansını arttırmaktadır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların piyasanın genişlediği dönemlerde, ana faaliyet konularına yönelik yaptıkları yatırımların firma performansını arttırdığı; ana faaliyet dışındaki konularda yaptıkları yatırımların ise firma performansını azalttığı görülmüştür. Bu firmaların uyguladıkları, küçülme stratejileri ise firma performansını azaltmaktadır.

- Pazarın yavaşladığı dönemlerde ana faaliyet konusu olan ilaç ve kimya sektörü üzerine yapılan yatırımlar ile yine aynı faaliyet kolunda yapılan yatırım harcamaları ile sermaye yatırımları firma performansını arttırmaktadır. Aynı dönemde, bu firmaların ana faaliyet konusunun dışında yaptıkları çeşitlendirme yatırımları ise firma performansını azaltmaktadır. Yavaşlama dönemlerinde, bu sektörde faaliyet gösteren firmaların uyguladıkları küçülme stratejilerinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Pazarın genişlediği dönemlerde ilaç ve kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların ana faaliyetleri olan ilaç ve kimya sektörüne yönelik yapmış oldukları yatırımlar, firma performansını azaltmaktadır. Yine aynı dönemde ana faaliyet konusunun dışında yapılan çeşitlendirme yatırımları ise firma performansını arttırmaktadır. Son olarak yine genişleme dönemlerinde, bu sektörde faaliyet gösteren firmaların uyguladıkları küçülme stratejilerinin firma performansı üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi bulunmadığı görülmüştür.
- Gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların yavaşlama dönemlerinde, ana faaliyet konularına ilişkin yapmış oldukları yatırımları ile yatırım harcamaları ve sermaye yatırımları firma performansını arttırırken; bu firmaların ana faaliyet konularının dışında yaptıkları yatırımları firma performansını azaltmaktadır. Ayrıca, firmaların ana faaliyet dışı yatırımlarını azaltmaları onların firma performansını arttırmaktadır.

Cao vd. (2021: 10) kurumsal kaynakların (ilişkisel ve teknolojik), dönüşüm kabiliyetinin ve organizasyonel özelliklerin sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkisini Çinli tekstil üretim firmaları üzerinde araştırmışlar. Araştırmadan elde

edilen bulgulara dayanarak; temelde ilişkisel kaynak kullanımının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada gerekli bir koşul olduğu belirlenmiştir. Küçük işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ilişkisel kaynakların kullanımı ve dönüşüm kabiliyetinin olumlu etkisinin olduğu, büyük işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde hem ilişkisel hem de teknolojik kaynak kullanımının olumlu etkisinin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Anokhin vd. (2021: 2) iki farklı teknolojik liderlik stratejisi (muhafazakâr ve agresif) ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Rusya'da 2013-2017 yıllarında yaşanan ekonomik kriz sürecinde kimya ve ilaç sektöründe yapılan çalışma sonucunda; hem muhafazakar stratejinin hem de agresif stratejinin firma performansını olumlu yönde etkilediği, kriz zamanlarında agresif stratejilerin muhafazakar stratejilerden firma performansını daha fazla olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Çamlıca (2021: 117-122)'nın yapmış olduğu çalışmada, bilişim firmalarının belirsizlik ortamındaki (Covid 19) strateji seçimlerini araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre; bilişim firmalarının stratejik farkındalıklarının yeterince iyi olmadığı, hemen hemen aynı stratejileri kullandıkları anlaşılmıştır. Firma büyüklüğünün önemli olmadığı ve ekonomik olarak olumsuz etkilenmedikleri tespit edilmiştir. Bu süreçte ürün çeşitlendirme stratejilerini izledikleri ve yeniden yapılanma içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Arıkan (2021: 154) Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalar üzerine rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi ve girişimciliğin bu etkideki aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu, rekabet stratejilerinin her birinin örgütsel performansa etkisinde girişimci davranışın aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tüyen (2021: 121) örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini ve bu etkide rekabet stratejilerinin aracı rolünü belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma için kurulan modelde, rekabet üstünlüğü değişkeni bağımlı değişken olarak, örgüt kültürü ve rekabet stratejileri değişkenleri ise rekabet üstünlüğü değişkenini etkileyen değişkenler olarak ele alınmıştır. Ayrıca örgüt

kültürü değişkeninin rekabet üstünlüğü değişkenine etkisinde, rekabet stratejileri değişkeninin aracı rolü etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet stratejileri uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki ve rekabet stratejileri uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı yüksek kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir.
- Örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir.
- Örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet stratejileri uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki, rekabet stratejileri uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı orta kuvvetli bir ilişki ve örgüt kültürü uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı düşük kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir. Rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinin azalmakla beraber, tamamen ortadan kalkmadığı görüldüğünden, örgüt kültürünün rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü etkisinin kısmi aracı rolü etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Porter'ın jenerik stratejilerinden hangisinin firma performansına daha fazla etki ettiğini araştıran İslami vd. (2020: 14)'nin yapmış oldukları çalışmada; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin her birinin firma performansını olumlu etkilediği sonucuna varılmış ve bu üç stratejiden en fazla olumlu etkinin farklılaştırma stratejisinde görüldüğü tespit edilmiştir.

Reid vd. (2020: 26) küçük işletmelerin organizasyon yapısının belirlenmesinde çevre, strateji, teknoloji ve finansal büyüklük ölçütlerinin (satışlar, toplam varlıklar) etkisi olduğu ihtimalini araştırmışlar. Çinli özel sektör firmaları üzerinde yapılan çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; organizasyon yapısının oluşumunda en çok çevresel değişkenlerin (nakit akışı sorunları, iş koşullarının kâr üzerindeki etkisi ve devlet destek politikaları) etkili olduğu belirlenmiştir. Daha sonra iş stratejilerinin (yeni yatırımlar, maliyet liderliği stratejisi, odaklanma

stratejisi), teknolojinin (ar-ge harcamaları) ve son olarak finansal büyüklük faktörlerinin (nakit akışı, kâr beklentileri) etkili olduğu belirlenmiştir.

Barbosa vd. (2020) küçük işletmelerin stratejilerini oluşturmak, yürütmek, kontrol etmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bir model geliştirmiş; Stratejik Yönetim, Üçlü Raporlama (Triple Bottom Line) ve Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) tekniklerini birleştirerek kullanmışlar. Model Brezilya'da küçük bir işletmede uygulanmış ve uygulama sonucunda; uzun vadede tam olarak kanıtlanmasa da teorik olarak doğrulanmıştır.

Peker vd. (2016: 21) Porter'ın jenerik stratejilerinin işletme performansına etkilerini araştırmışlar. Aksaray OSB'de faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılan araştırma bulgularına göre; işletmelerin jenerik stratejilerden tek bir stratejiyi uygulamadıkları, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, rakipler, müşteriler gibi iç ve dış çevre faktörlerine göre farklı stratejileri eş zamanlı olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; maliyet liderliği stratejisinin müşteri, satış ve karlılık performanslarını etkilediği, farklılaşma stratejisinin müşteri ve ürüne yönelik performansı güçlü derecede etkilediği, satış ve karlılığa yönelik performansı ise etkilediği belirlenmiştir. Odaklanma stratejisinin ise sadece ürüne yönelik performansı etkilediği tespit edilmiştir. Jenerik stratejilerin çalışana yönelik işletme performansını etkilemediği belirlenmiştir.

Keskin, Zehir ve Ayar (2016: 111)'ın yapmış olduğu çalışmada, pazar yönelimi bileşenleri, farklılaştırma stratejisi ve firma performansı (finansal, pazar ve yenilik performansı) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; pazar yönelimi değişkenlerinin farklılaştırma stratejisi ile pozitif yönlü ilişkili olduğu, farklılaştırma stratejisinin firma performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve farklılaştırma stratejisinin pazar yönelimi ile firma performansı arasında aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Robert ve Loice (2014: 13), Kenya telekomünikasyon endüstrisinde rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, sektördeki rekabet seviyesinin yüksek olduğu ve bu yüzden firmaların rekabetçi stratejiler benimsedikleri, daha çok maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin uygulandığı sonucuna varmışlardır. Çalışmada elde edilen bulgulara dayanarak, özellikle maliyet

liderliği stratejisini benimseyen firmaların satış ve pazar payları, karlılıkları, yeni ürün geliştirme performanslarının daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerine etkilerini araştıran Acar (2010: 16), maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri uygulayan KOBİ'lerin performansının doğrudan ve pozitif yönde etkilendiğini tespit etmiştir. Araştırma bulgularına göre, maliyet liderliği stratejisi farklılaştırma stratejisine kıyasla performans üzerinde azda olsa daha etkilidir. Acar'a göre bunun sebebi, henüz ürün çeşitlendirmesi seviyesine gelememiş KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmek için öncelikli olarak düşük maliyet stratejisini tercih etmeleridir.

Alpkan vd. (2005: 175)'nin Ankara OSTİM Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapmış oldukları çalışmada, şirket girişimciliğinin işletme performansına etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, şirket girişimciliğinin risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi boyutlarının; ürün ve hizmet kalitesi, karlılık, satışlar ve pazar payı gibi işletme performansı kriterleri üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

4. FİRMA PERFORMANSI

Bu bölümde firma performansının tanımı, önemi ve ölçülmesi, performans kriterleri ve firma performansı ile ilgili yapılmış benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Firma performansı, firma faaliyetlerinin etkinliğini gösterir. Firma performansının ölçülmesinde, verilerin nitelik ve nicelik özellikleri, araştırmanın amacı gibi faktörler sonuçları etkilemektedir. Performans ölçümü ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmında; satış artışları, karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, teslimat süresi gibi nicel kriterler kullanılırken, bir kısmında ise; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, müşteri sadakati gibi nitel kriterler kullanılmıştır. Stratejik yönetim alanında genellikle finansal göstergeler, pazar payı, üretim ve yenilik yapma düzeyi gibi daha nicel veriler kullanılmaktadır (Bulut, 2007: 41). Niteliksel performans, firmanın iç çevresindeki firma kültürü, iş yeri çalışma ortamı, insan kaynakları ve benzer soyut çıktılar esas alınarak çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik gibi kriterlerden oluşmaktadır. Niceliksel performans ise, pazarlama ve finansal konularla ilgili olan ciro artışı, pazar payı, karlılık gibi kriterlerden oluşur (Alpkan vd. 2005: 176).

4.1. Firma Performansının Tanımı ve Önemi

Performans denilince akla ilk olarak kişisel performans gelmektedir. Çalışanı verimli şekilde istihdam etme çabaları kişisel performansın önemini göstermektedir. Firma amaçlarının gerçekleştirilmesi nitelikli çalışanlara ve çalışanların gösterecekleri performansa bağlıdır (Özkan ve Omay, 2019: 745).

Performans, yapılan iş ve iş gören açısından değerlendirildiğinde, yapılan işin çıktıları ve iş görenin başarısı şeklinde ifade edilmektedir (Bingöl, 2018: 188). Performans; bir iş görenin, grubun ya da bir organizasyonun ulaşmak istediği hedefin gerçekleştirilme derecesinin nitel ya da nicel olarak ifade edilmesidir (Karakaş ve Ak, 2003: 338).

Performans kavramı stratejik bir bakışla ve firma açısından değerlendirildiği zaman, firma performansı kavramı karşımıza çıkmaktadır. Firma performansı, firmada uygulanan rekabet stratejilerinin firma amaçlarına ulaşılma derecesini ve firmanın başarı seviyesini gösteren bir kavramdır (Bulut vd., 2013: 211). Firma

performansı, bir firmanın önceden belirlenen ya da sonradan değiştirilen amaçları gerçekleştirmek üzere rekabet stratejilerini ve kaynaklarını kullanarak ulaştığı sonuçlar veya kazanımlardır (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 143).

İş görenlerin ortaya koydukları performans, firma performansını doğrudan etkilemektedir. İş görenlerin performans sonuçları dikkate alınarak stratejiler geliştirilmektedir. Firma stratejilerinin geliştirilmesinde ve firmanın geleceği ile ilgili stratejik kararların alınmasında performans göstergeleri kritik öneme sahiptir.

Firma performansı ölçülürken yanlış performans kriterlerinin kullanılması, yöneticilerin yanlış kararlar vermelerine sebep olacak ve firmaya ciddi boyutlarda maliyetler oluşturacaktır. Bu durum, firma sahiplerinin varlıklarını azaltacak, kaynak israfına sebep olacak, yanlış yatırımları ve gereksiz şirket birleşmelerini ortaya çıkarabilecektir. Sonuç olarak, performans kriterlerinin yanlış belirlenmesi; yanlış bilgiler ortaya çıkaracak, yöneticilerin sağlıklı karar vermelerini engelleyecek ve firmanın başarısını olumsuz etkileyecektir (Ertuğrul, 2009: 21).

Firma performansı, işletmenin rekabetçiliğinin bir göstergesi olarak görülmekte ve bundan dolayı stratejik yönetim alanında temel konular arasında yer almaktadır (Ensari, 2013: 68).

4.2. Firma Performansının Ölçülmesi

Firmanın uygulamış olduğu rekabet stratejisinin ne ölçüde başarılı olduğu, temelde finansal raporlarda yer alan kârlılık rakamları ile anlaşılmaktadır. Finansal raporlar, firmanın performans karneleridir. (Walker, 2009: 5). Firma performansının ölçülmesi amacıyla çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu teknikler geleneksel ve modern olmak üzere iki grupta incelenebilir. Geleneksel teknikler muhasebe tabanlı tekniklerdir. Modern teknikler ise, değer tabanlı tekniklerdir (Şenol, 2019: 281). Firma performansının ölçülmesi maliyet, kalite ve zaman kriterleri dikkate alınarak, işin ne derece iyi yapıldığının belirlenmesini ve gerekli alanlarda iyileştirmeler yapılabilmesini mümkün kılar (Skrinjar vd., 2008: 741).

Firma performansı ölçümü ilk başlarda sadece nicel (finansal) kriterler kullanılarak yapılmaktaydı. Nicel performans kriterleri uygulanan stratejilerin doğruluğunu, stratejilerin yöneticiler tarafından gerektiği gibi uygulanıp uygulanmadığını ölçen, muhasebe tabanlı performans ölçütleri ile modern finans

tekniklerinden değer temelli performans ölçütlerinden oluşmaktadır (Şenol, 2019: 284).

Finansal performans kriterleri için yapılan bir başka sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Knight, 1998: 198):

- Gelir tabanlı kriterler
- Nakit tabanlı kriterler
- Getiri tabanlı kriterler
- Değer tabanlı kriterler

Özellikle karlılık ve maliyet verileri ile yapılan analizler zamanla yetersiz hale gelmeye başlamıştır. Rekabet şartları ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarındaki değişiklikler, bilimsel gelişmeler ve teknolojik değişiklikler nitel (finansal olmayan) kriterlerin performans ölçümünde önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kâr ve maliyet kriterlerinin yanı sıra etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, müşteri memnuniyeti, satışların artışı, pazar payı, yeni ürün geliştirme, ürün liderliği, çalışma hayatının kalitesi, sosyal sorumluluk gibi yeni kriterlerde firma performansını ölçmede kullanılmış ve performans ölçümlerinin daha doğru yapılmasını sağlamıştır (Erdem vd., 2011: 85; Aydeniz, 1999: 15).

4.3. Firma Performans Kriterleri

Çalışmada firma performansının ölçülmesinde hem finansal hem de finansal olmayan kriterler kullanılmış ve böylece doğru bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Firma performansını ölçmek için; yatırımların getirisi, faaliyet kârı, firmanın pazar payı, satışların veya gelirin büyüme oranı, verimlilik, yeni sektörlere yatırım yapma düzeyi, ürün kalitesi, yeni ürün geliştirme ve çalışanların memnuniyeti kriterleri kullanılmıştır.

Yatırımların Getirisi: Gelir ya da nakit akışı sağlamak amacıyla kaynakların ne ölçüde iyi kullanıldığının belirlemesine yönelik getiri tabanlı performans ölçüleri kullanılarak belirlenir. Sermayenin, varlıkların ve satışların getirisi yatırım getirisini ölçmek için sıklıkla kullanılmaktadır (Ertuğrul, 2009: 24).

Faaliyet Kârı: Firmanın dönemlik faaliyetlerinden elde ettiği gelir ve karlılık durumlarının istenilen performansa ulaşıp ulaşmadığı; faaliyet kârı, net kâr, kâr marjı, hisse başına gelir gibi kriterler ölçülerek kontrol edilir. Karlılık durumları

ölçülürken; sermaye maliyetleri, borç maliyetleri gibi göstergeler dikkate alınmadan, sadece karlılık bilgilerinin kullanılmasının yanıltıcı olabileceği de unutulmamalıdır (Ertuğrul, 2009: 25).

Pazar Payı: Firmanın pazarını koruması, pazar payındaki büyüme oranı, satış gücü gibi göstergeler firmanın pazardaki etkinliğini ve pazarlama biriminin başarısını göstermektedir. Firmanın pazarda göstermiş olduğu başarı, firmanın bütün birimlerinin başarısını da etkileyecektir (Keskin, Zehir ve Ayar, 2016: 115).

Satışların veya Gelirin Büyüme Oranı: Satışların veya gelirin büyüme oranı, firma performansı ölçülürken sıklıkla kullanılan nicel kriterlerden birisidir. Satışların veya gelirin büyümesi, nakit akışının ve karlılığın da büyümesi demektir (Hacıoğlu, 2012: 61). Maliyetler ve ürün özellikleri gibi önemli faktörler satışları etkilemektedir. Satışlar üzerinde etkisi olan belki de en önemli faktör pazarlama çalışanlarının performansıdır. Firma amaçlarına ulaşmak büyük ölçüde pazarlama biriminin performansına bağlıdır. Başarılı pazarlama stratejilerinin uygulanması, firma gelirlerini artırarak rekabet üstünlüğü getirebilir.

Verimlilik: Verimlilik en bilindik anlamı ile en az girdi ile en çok çıktı elde etmektir. Rekabet ortamında verimlilik firmaya avantaj sağlar. Firma verimliliğini etkileyen çok sayıda faktör vardır. Girdi maliyetleri, kullanılan teknoloji ve üretim yöntemleri gibi faktörler verimlilik üzerinde oldukça etkilidir. Bu faktörlerle birlikte verimliliği belirleyen bir başka faktör de çalışanların verimliliğidir. Firmaların karlılık, büyüme, hayatını devam ettirme, marka değerini iyileştirme, hissedarların kazancını artırma gibi amaçlarına ulaşabilmeleri, çalışan verimliliği sayesinde mümkün olacaktır (Baydaş ve Yaşar, 2018: 347).

Yeni Sektörlere Yatırım Yapma Düzeyi: Firmanın faaliyet gösterdiği sektör dışında yeni sektörlere yatırım yapması, söz konusu firmanın iyi bir performans sergilediğini ve yeni sektörlerde yatırım yapabilecek kaynaklara sahip olduğunu göstermektedir. Yatırımların getirisi, satışların ve gelirin büyüme oranı, faaliyet karı ve verimlilik konularında başarılı olan firmalar, ihtiyaç fazlası fonlarını yeni sektörlere yatırım yaparak büyüme yoluna gideceklerdir. Mevcut sektörün büyüme ve karlılık oranları, sektöre sunulan ürünlerin ekonomik ömürleri dikkate alınarak, firmalar çekici sektörlerde yatırım yapma arayışına girerler. Firmaların

genel amaçlarından biri olan büyüme isteği yapılan yatırımlarla gerçekleşme imkânı bulacak ve büyüklüğün verdiği avantajlardan bu sayede yararlanılacaktır.

Ürün Kalitesi: Kalite, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ve hizmetlerde bulunması gereken özelliklerdir. Kalite ilk başlarda bir denetim aracı olarak kullanılırken, şimdilerde strateji geliştirmede ve rekabet avantajı elde etmede kullanılmaktadır. Kaliteli ürün ya da hizmet firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır (Taşçı, 2019: 4). Üründen beklenen performans, standartlara uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, estetik, hizmet görürlük ve marka imajı bileşenlerinden oluşan başarılı bir ürün, firmanın verimliliğini ve dolayısıyla performansını artıracaktır.

Yeni Ürün Geliştirme: Firmanın uzun dönemde hayatta kalabilmesi için rekabet stratejilerini uyguladığı ve ürünlerini satışa sunduğu pazarda yenilikler yapması gerekir. Yenilik yapma yeteneği firmanın esas rakipler içerisinde kalmasını sağlayacak ve rekabet avantajını getirecektir.

Çalışanların Memnuniyeti: Firmanın etkin ve verimli çalışabilmesi için çalışan memnuniyeti önemlidir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, yeteneklerine göre görev ve sorumlulukların verilmesi, hak edilen ücretin verilmesi, çalışma koşulları, yönetimin tutum ve davranışları gibi faktörler çalışanların memnuniyetini ve dolayısıyla performansını da artıracaktır. Bu durum firma performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Çalışan memnuniyeti, çalışanın yaptığı işe ve çalışma koşullarına yönelik gösterdiği duygusal bir tepkidir. Çalışan memnuniyeti çalışanın başarılı ve üretken olabilmesi için gereklidir (Eren vd., 2015: 395; Lu, While ve Barribal, 2005: 212).

4.4. Firma Performansı ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar

Şeref (2022: 150-153) Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'ne bağlı çeşitli ölçeklerdeki firmalar üzerinde dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve öğrenen örgütlerin örgütsel esnekliğe ve firma performansına etkisini ve örgütsel esnekliğin firma performansına aracılık etkisini araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre; dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve öğrenen örgütler örgütsel esnekliği pozitif ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Aynı zamanda bu değişkenlerin firma performansı üzerinde hem direkt hem de örgütsel esneklik aracılığıyla pozitif ve anlamlı düzeyde etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırgan (2022: 105)'ın yapmış olduğu çalışmada; teknoloji, organizasyon yapısı ve aile değeri değişkenleri ile firma performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı aktif aile şirketleri üzerinde yapılan çalışmada; organizasyon yapısının teknoloji ile firma performansı arasında ve aile değerinin teknoloji ile firma performansı arasında aracılık etkilerinin olduğunu belirlemiştir. Birebir etkiye ilişkin ise, teknoloji ile aile değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, aile değeri ile firma performansı arasında düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi olduğu bulunmuştur. Teknoloji ile organizasyon yapısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu, organizasyon yapısı ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu, teknoloji ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki oluğu tespit edilmiştir.

Sevinç (2022: 168-173) Borsa İstanbul'a kayıtlı 103 firma üzerinde işletmelerde prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik, iş becerikliliği gibi insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları; motivasyonu artıran İK uygulamalarının firmanın finansal performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Beceri artıran İK uygulamalarının firmanın finansal performansına etkisinde prososyal motivasyon, psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılığın; motivasyon artıran İK uygulamalarının firmanın finansal performansına etkisinde sadece psikolojik güvenliğin; fırsatları artıran İK uygulamalarının firmanın finansal performansına etkisinde ise psikolojik güvenlik, ilişkisel iş becerikliliği ve duygusal bağlılığın düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Sabino vd. (2021: 265); liderlik, iletişim ve değişime direnç ile firma performansı arasındaki ilişkileri Brezilya'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak; iletişimin firma performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel ve bireysel değişikliklere karşı direncin firma performansını olumsuz yönde etkilediği, liderlik davranışlarının firma performansını doğrudan etkilemediği, ancak değişim süreçlerinde direnç düzeylerinin aracısı olarak örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonuçlarına varılmıştır.

Özer (2021: 102) yapmış olduğu çalışmada; pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin finansal performans üzerine etkilerini, pazar yöneliminin ve öğrenme

yöneliminin yenilikçilik üzerine etkilerini, yenilikçiliğin finansal performans üzerine etkisini, yenilikçiliğin hem pazar yönelimi ve finansal performans arasındaki hem de öğrenme yönelimi ve finansal performans arasındaki aracı etkilerini araştırmıştır. İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 315 firma üzerine bir araştırma yapmış ve elde edilen bulgulara göre şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Pazar yöneliminin finansal performans üzerinde ve öğrenme yöneliminin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Pazar yöneliminin yenilikçilik üzerinde ve öğrenme yöneliminin yenilikçilik üzerinde önemli etkisinin olduğu belirlenmiştir.
- Yenilikçiliğin finansal performans üzerine anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Yenilikçiliğin pazar yönelimi ile finansal performans arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu, öğrenme yönelimi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Giang ve Dung (2021: 1035) firma içi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çalışanların iç girişimcilik (stratejik yenilenme ve yeni iş kurma) faaliyetlerinin aracı etkisini araştırmışlar. Araştırmada ilaç sektörü çalışanlarından toplanan bilgilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgulara dayanarak; kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının firma performansı üzerinde olumlu ve istatistiki olarak önemli etkisinin olduğu, çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinin; kurumsal sosyal sorumluluk ile firma performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği belirlenmiştir.

Ferreira vd. (2020: 13) dinamik yeteneklerin yenilikçilik ve inovasyon yetenekleri aracılığıyla rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkilerini Portekiz'de faaliyet gösteren KOBİ kapsamındaki sanayi işletmeleri üzerinde araştırmışlar. Elde edilen bulgular ışığında; inovasyon yeteneklerinin hem rekabet avantajını hem de firma performansını önemli ölçüde olumlu yönde etkilediği, dinamik yeteneklerin rekabet avantajını ve firma performansını yenilikçilik ve inovasyon yetenekleri aracılığıyla olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Duman (2020: 158)'ın Endüstri 4.0 teknoloji bileşenlerinin firma performansına etkilerini araştırdığı çalışmasında, Endüstri 4.0 teknolojileri

kullanımının özellikle karlılık, satış, üretim miktarı, kapasite kullanım oranı, üretim hızı ve ürün kalitesini olumlu etkilediğini ve maliyetleri önemli ölçüde azalttığını tespit etmiştir.

Mina (2018: 151) dönüştürücü liderlik ile işlemci liderlik tarzlarının sergilendiği işletmelerde çalışan memnuniyeti ve verimlilik performanslarının karşılaştırmasını içeren bir çalışma yapmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak; organizasyon türü ve kültürü ne olursa olsun dönüştürücü liderliğin sergilendiği işletmelerde, işlemci liderliğin sergilendiği işletmelere kıyasla çalışan memnuniyeti ve verimlilik performanslarının daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu da dönüştürücü liderliğe ilişkin algının işlemci liderliğe göre daha iyi olduğudur.

Demirsel (2014: 278)'in Konya OSB'de ihracata yönelik faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde bilişim teknolojileri ve firma performansı ilişkisini incelediği çalışmasının sonuçlarına göre, bilişim teknolojilerinin kullanımının firma performansını (sırasıyla ürün kalitesi, yeni ürün geliştirme, yeni ürünleri ticarileştirme, verimlilik, satışlar, pazar payı, ihracat payı ve kârlılık) olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bulut vd. (2013: 209) plastik ve kauçuk imalatı yapan işletme çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada, girişimsel pazarlama faaliyetlerinin firma performansı üzerine etkisini araştırmışlar. Yapılan analizler sonucunda girişimsel pazarlamanın boyutlarından değer odaklılık ve risk alma odaklılığın yenilik performansı üzerinde ve değer odaklılığın finansal performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur.

Strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka çalışmada (Kamaşak, 2010: 47), Porter'ın jenerik strateji ölçeği kullanılarak tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimi yapan işletmelerin karlılık, pazar büyüme oranı ve toplam satış büyüme oranı performanslarının farklılığı araştırılmıştır. Yapılan çalışmada elde edilen bulgulara dayanarak, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini birlikte kullanan işletmelerin; karlılık, pazar payı ve toplam satış büyüme oranları kriterleri incelendiğinde, jenerik stratejilerden sadece birini kullanan işletmelerin büyüme oranlarından önemli derecede fazla olduğu ve bu işletmelerin daha başarılı oldukları, farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerinden sadece bir

tanesini kullanan işletmelerin diğer tüm işletmelere kıyasla karlılık, pazar payı ve toplam satış büyüme oranları açısından daha başarısız oldukları belirlenmiştir.

Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisini KOBİ'ler üzerinde araştıran Akman, Özkan ve Eriş (2009: 93); yenilikçi stratejilerin firma performansını olumlu yönde etkileyen en önemli strateji olduğunu, ikinci sırada ise müşteri odaklılık stratejisi olduğunu tespit etmişler. Teknoloji odaklılık, saldırgan strateji ve savunma stratejileri uygulayan firmaların da performanslarının olumlu yönde etkilendiği belirtilmiştir. Rakip odaklılık ve toplam kalite yönetimi faktörlerinin firma performansına bir etkisi görülmemiştir.

Türkiye'de çeşitli sanayi kollarında faaliyet gösteren firmalar üzerine çevre belirsizlik dönemlerinde rekabet avantajı elde etmek için stratejik esneklik yeteneğinin firma performansına etkisini araştıran Uzkurt (2002: 16), stratejik esnekliğin firma performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

5. LİDERLİK

Bu bölümde lider, liderlik, liderliğin önemi, liderlerin görevleri, liderlik teorileri, dönüştürücü ve işlemci liderlik türleri, liderlik ile ilgili yapılmış benzer çalışmalar yer almaktadır.

5.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Lider, başkalarını etkileyebilen, onları belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçirebilen kişidir. (Koçel, 2005: 584). Lider, grup üyelerinin potansiyel güçlerini keşfeder ve harekete geçirir (Eren, 2019: 501).

Liderlik, bir süreci ifade eder. Liderlik, grup üyelerini etkileyerek ne yapılması gerektiğinin ve işlerin nasıl yapılacağının belirlenmesi, belirli bir düzen içinde ortak hedeflere varma yolunda onları isteklendirme sürecidir. (Yukl, 2018: 7). Başka bir tanımda liderlik, insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme, belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için insanlara yapmaları gereken şeyler hakkında rehberlik etme kabiliyetidir şeklinde ifade edilmiştir. (Eren, 2019: 501).

Lider ve liderlik tanımları daha fazla çeşitlendirilebilir. Yapılan tanımlar, yazarın bakış açısı, ilgi duyduğu alan gibi çeşitli faktörlerden dolayı farklılık gösterebilir. Burada önemli olan lider ve liderlik kavramları arasındaki farktır. Buna göre, liderlik bir süreci, lider ise bu süreci işleten kişiyi ifade etmektedir.

5.2. Liderliğin Önemi ve Liderin Görevleri

Yöneticiler ellerindeki kaynakları etkin kullanarak firmalarını yönetme, karar verme, denetleme gibi işler yaparlar. (Arıkan, 2001: 285). Başarılı yöneticiler, çalışanlarına liderlik eden ve onları doğru yönlendiren kişilerdir. Yöneticinin başarılı olması için liderlik yeteneklerine sahip olması ve bunları kullanabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler, içinde bulunulan şartlarda eldeki imkanlarla görevlerini yapmaya çalışırken; liderler, değişime uyum sağlayabilmek için yenilik yapar ve çeşitli düzenlemelerle işletmeye yeni bir vizyon oluştururlar (Koçel, 2005: 584).

Firmalar, onu oluşturan gruplar ve gruplar içindeki insanlar farklı görüşlerde, kültürlerde ve düşüncelerde olabilirler. Bu farklılıklar amaçları, tutumları ve inançları da etkileyebilir. Farklılıkları olan insanları belirli amaç, değer ve kültürlere

sahip olan bir firmada uyum içinde verimli olarak çalıştırmak için liderlik bilgi ve becerileri son derece önemlidir. Liderler vizyon sahibi olmalı, diğer yönetici ve liderlere firmanın misyonunu anlatmalı ve onlara destek olmalıdır. Lider, değişime ayak uydurmalı, yenilikleri gerçekleştirmeli ve bunları yaparken makul olan riskleri de üstlenerek stratejilerini uygulamalıdır (Eren ve Özdemirci, 2018: 129).

5.3. Liderlik Teorileri

Liderliğin ne olduğu, liderlik süreçlerinin nasıl işletilmesi gerektiği, hangi durumlarda hangi liderlik türünün uygun olduğu, liderlerin önceden belirlenip belirlenemeyeceği gibi sorulara cevap vermek için geliştirilen liderlik teorilerini; Özellikler, Davranışsal, Durumsallık ve Çağdaş Liderlik Yaklaşımları olarak dört grupta inceleyebiliriz.

5.3.1. Özellikler Teorisi

Bu teori liderlik teorilerinden ilkidir ve liderleri kişisel özellikleri yönünden inceler. Teoride, liderlerin fiziksel ve kişilik özellikleri, güdüleri, becerileri, değerleri incelenmiştir (Yukl, 2018: 12). Özellikler teorisinin altında "Büyük Adamlar Okulu" teorisi yatmaktadır. Bu teoriye göre, bazı insanlar doğuştan belirli özelliklere sahiptir ve bu özellikleri onları bulundukları yerlerde lider yapar (Bakan ve Doğan, 2013: 12). 1930'lu ve 1940'lı yıllarda çok sayıda özellikler araştırması yapılmış fakat liderlikte başarıyı elde etmek için hangi özelliklere sahip olunması gerektiği ile ilgili kesin bir sonuca varılamamıştır (Yukl, 2018: 12). Daha sonraları araştırmalarda, liderin özellikleri yerine takipçilerin özellikleri ve liderin davranışları araştırılmaya başlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 12).

5.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin etkili bir liderlik teorisi olmadığı anlaşılınca, 1950'li yılların başlarında araştırmacılar liderin davranışlarını incelemeye yönelmişler. Liderin etkinliğini liderin takipçilerine karşı davranışlarının belirleyeceği ileri sürülmüş ve bu yönde çalışmalar yapılmıştır. Teoriye göre lider, işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki çeşit davranış sergiler. Yapılan çalışmalarda; liderin takipçileri ile olan iletişimi, karar verme, yetki devri, amaçları nasıl belirlediği,

çatışma halinde sergilediği yönetim tarzı, talepleri nasıl karşıladığı, fırsatları yakalayabilme becerisi gibi davranışları incelenmiştir (Yukl, 2018: 12; Çetin ve Beceren, 2007: 126).

Davranışsal Liderlik Teorileri kapsamında yapılmış önemli çalışmalar:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi
- Mc Groger'ın X ve Y Teorileri
- Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal liderlik teorilerinde genellikle, tek ve en iyi yönetim tarzının olduğu savunulmuştur. Davranışsal teori, liderin hangi durumlarda işe yönelik hangi durumlarda ise kişiye yönelik davranışlar sergilemesi gerektiği belirlenemediği için eleştiriler almıştır (Koçel, 2005: 598).

Özellikler ve davranışsal liderlik teorileri, liderliğin anlaşılması için önemli katkılar sunmalarına rağmen değişik koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirmesinden dolayı yetersiz kalmış ve içinde bulunulan durumlara yani koşullara önem verilen bir araştırma sürecine girilmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 21).

5.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık teorileri, içinde bulunulan koşullara önem vererek liderliği açıklamaya çalışan teorilerdir. Bundan dolayı "koşul bağımlılık teorisi" olarak da bilinmektedir. Bu teoriye göre, değişik koşullarda değişik liderlik tarzları uygulanması gerekir. Durumsallık teorilerinde etkili liderliğin gerçekleşebilmesi için var olması gereken bit takım faktörler vardır. Bu faktörler; gerçekleştirilmek istenen amaç, izleyicilerin yetenekleri, organizasyonun özellikleri, lider ve grup üyelerinin tecrübeleridir (Koçel, 2005: 598).

Durumsal Liderlik Teorileri kapsamında yapılmış önemli çalışmalar:

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli
- Robert Hause ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Teorisi
- Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Teorisi
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli
- Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi

5.3.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1930'lu yıllardan başlayan ve ilk başlarda liderlerin özellikleri, sonrasında liderlerin davranışları ve daha sonrasında da içinde bulunulan durum (koşullar) dikkate alınarak çalışmalar yapılmış ve liderlik konusu böylece açıklanmaya çalışılmıştır. 1980'lere gelindiğinde, değişen rekabet şartları, insanların ve çalışanların ihtiyaçları, işlerin karmaşıklık seviyesinin artması, üretim sistemleri ve pazarlama yöntemlerindeki gelişmeler gibi pek çok faktör yeni (çağdaş) liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır.

Çağdaş liderlik yaklaşımlarına; Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderlik başta olmak üzere Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Yönetsel Liderlik, Entelektüel Liderlik, Paternalist Liderlik, Bilge Liderlik, Yenilikçi Liderlik, Otantik Liderlik, Pozitif Liderlik, E-Liderlik gibi yaklaşımlar örnek olarak gösterilebilir.

Çalışmanın bu kısmından sonra, rekabet stratejisi ve firma performansı ilişkisinde moderatör (aracı) değişken olarak alınan dönüştürücü ve işlemci liderlik türleri açıklanmıştır.

5.4. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik

J. MacGregor Burns'ün 1978'de yayınlamış olduğu "Liderlik" adlı kitabında politik liderlik konusu; dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik olarak tanımlanmıştır. Kitapta, iki liderlik türünün birbirlerine karşıt olduğundan bahsedilmiştir. Burns'ün fikirlerini Bass (1985, 1996) geliştirmiştir. Bass'ın fikirleri liderlik alanında en fazla etkiye sahip görüş haline gelmiştir. Bass'a göre, dönüştürücü ve işlemci liderlik türleri birbirine engel değildir (Yukl, 2018: 321). Bass ve arkadaşları, bir liderin hem dönüştürücü hem de işlemci liderlik özelliklerine sahip olup olamayacağını araştırmış, etkili bir liderin iki liderlik türünü de eşzamanlı olarak kullanabileceğini savunmuşlar. Bass'a göre, dönüştürücü lider işlemci lidere kıyasla çalışan performansını daha fazla artırmaktadır (O'Shea vd., 2009: 237; Yukl, 2018: 322). Çağdaş liderlik teorileri olarak kabul edilen dönüştürücü ve işlemci liderlik teorileri ancak, yenilikçi liderler tarafından uygulanabilir (Gümüş, 2015: 31).

5.4.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderler, firma kültürünü anlamaya çalışan, değişiklikler karşısında firmaya yeni vizyon oluşturan ve firmasına değer katan kişilerdir. Dönüştürücü liderler, çalışanlar için firmada bir örgüt kültürü oluştururken; içgüdü, devamlılık, pozitif enerji, sezgi ve empati kavramlarını benimserler (Bass and Avolio, 1993: 112).

Firmalar ancak değişerek ve yeniden yapılanarak ayakta kalabilir ve başarıyı elde edebilirler. Bu değişimi gerçekleştirebilecek ve başarıyı yakalayabilecek olan liderler, dönüştürücü liderlerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 209). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ilgisini çeker, firmanın amacının ve misyonunun takipçiler tarafından benimsenmesini sağlar ve onları kendi menfaatlerinden çok firmanın menfaatleri doğrultusunda harekete geçirirler (Bass, 1990: 21).

Dönüştürücü liderler, takipçilerine zorla iş yaptırmazlar. Bunun yerine, onların morallerini yüksek tutmaya çalışarak motive ederler ve takipçilerinden destek alırlar. Dönüştürücü liderler saygınlık, cesaret ve güven veren nitelikleri ile takipçilerinin inanç, değer ve düşüncelerini etkileyerek firmanın amaçlarına ulaşmaya çalışırlar (Özalp ve Öcal, 2000: 210-211). Sonuç olarak, dönüştürücü liderler takipçilerinin menfaatlerini koruduğu ve artırdığı sürece, takipçiler de firma amaç ve misyonunu benimseyecek ve farkındalıkları artacaktır (Bass, 1990: 21).

Dönüştürücü liderliğin dört boyutu vardır (Bass and Avolio, 1993: 112; Bass, 1997: 133):

- *İdeal Etki (Karizmatik Etki):* Dönüştürücü liderler; çalışanların yaptıkları hatalara hemen ceza vermektense, onları daha fazla çaba sarf ederek işleri başarabileceklerine inandırmaya ve heyecanlandırmaya çalışırlar (Bass, 1990: 22).
- *İlham Verici Motivasyon:* Dönüştürücü liderler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını anlayarak, onları entelektüel yönden teşvik ederek ve ilham vererek motive ederler.
- *Entelektüel Uyarım:* Dönüştürücü liderler çalışanlarına, sorunları yeni yöntemlerle çözmelerini önerirler. Zorluklarla mücadele etmeleri için rasyonel çözümlere yönlendirirler. Lider bu konularda hem istekli hem de yeteneklidir (Bass, 1990: 22).

- *Bireyselleştirilmiş Düşünce:* Dönüştürücü liderler, bütün çalışanlarını ayrı ayrı değerlendirir. Birbirlerinden farklı olan çalışanlarının farklılıklarını dikkate alır. Çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunar ve rehberlik ederler (Bass, 1990: 22).

Firmaların sürekli değişen şartlara uyum sağlayabilmesi ve taleplere cevap verebilmesi için dönüştürücü liderler tarafından yönetilmesi gerekir. Belirsizliklerin yüksek olduğu bir çevrede doğru kararlar vermek, ekip çalışmasını gerçekleştirebilmek, çalışanlara firma hedeflerini benimsetebilmek için takipçilerine ilham veren, esnek organizasyonlar kurabilen dönüştürücü liderlere ihtiyaç vardır (Bass, 1990: 30). Dönüştürücü liderler sahip oldukları özellikler sayesinde, kriz yönetiminde ve kriz sonrası yeniden organizasyon sürecinde değişimi gerçekleştirme, değişime dirençleri engelleyebilme yetenekleri sayesinde başarılı yöneticiler olarak bilinirler (Özalp ve Öcal, 2000: 225).

5.4.2. İşlemci Liderlik

Lider ve takipçileri arasındaki işlemlere dayanan liderlik tarzı, işlemci liderlik olarak adlandırılır (Bass, 1990: 20). İşlemci liderler, takipçilerinin menfaatlerini gözetirler ve her iki tarafın da faydası için onları motive ederler (Yukl, 2018: 321).

İşlemci liderlikte temelde *üç boyut* vardır. Bu boyutlar; *koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetimdir*. Sayılan üç boyut yanında birde *tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez faire*) boyutu da mevcuttur. (Bass, 1997: 134). Liderlik alanında çalışmalar yapan pek çok yazar tarafından kabul gören işlemci lider özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 116; Bass, 1997: 130-139; Bass, Jung, Avolio ve Berson, 2003: 208; Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003: 571. Akt. Avcı, 2015: 92);

- *Koşullu Ödül:* İşlemci lider çalışanlarını firmanın beklentileri konusunda açıkça bilgilendiren bir yöntem kullanır. Beklentilerin gerçekleşmesi durumunda çalışanlar ne kazanacaklarını bilirler. İşlemci liderler, çalışanları ile istenilen performansı gerçekleştirmeleri ve başarıya ulaşmaları koşuluyla ödül sözü vererek anlaşmaya varırlar. Çalışanlarını göstermiş oldukları performansa göre ödüllendirir ve başarılarını takdir ederler.

- *İstisnalarla (Aktif) Yönetim:* İşlemci lider, çalışanların performanslarını takip eder, standartlara uymayan bir olumsuzluk varsa duruma müdahale eder ve düzeltici tedbirler alırlar. Lider için kurallar önemlidir ve uyulması hususunda ısrarcıdır.
- *İstisnalarla (Pasif) Yönetim:* İşlemci lider, küçük problemlere karışmaz ve çalışanların bu problemlerin üstesinden gelmelerini bekler. Eğer problemler ciddi boyutlara ulaşırsa ve çözülemeyecek bir hal alırsa, bu konuya herkesin dikkatine çekerek duruma müdahale eder.
- *Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik* (*Laissez Faire)*: İşlemci lider, yönetim konusunda etkisiz ve isteksiz davranışlar sergiler. Lider herhangi bir sorumluluk almaktan kaçınır, çalışanlara ve sisteme karışmaz, ihtiyaç anında ortada görünmez.

İşlemci liderler, performansı yüksek olan çalışanlara ücret artışları ve terfi gibi ödüller söz vererek, onları motive etmeye çalışırlar. Düşük performans gösteren çalışanları da cezalandırırlar. (Bass, 1990: 20). İşlemci liderlik yaklaşımı, liderin istekleri ile şekillenen ve çalışanların bu istekleri gerçekleştirmesi ile sonuçlanan bir değişim sürecidir. Ancak bu süreç, çalışanlarda heves veya bağlılık oluşturmaz (Yukl, 2018: 322). İşlemci liderlik yaklaşımında, standartlara ulaşamayan ve kurallara uymayanlara müdahale edilir ve cezalandırma tehdidi kullanılır. Bass'a göre, liderlerin çalışanlara yapmış oldukları tehditler uzun vadede faydalı olmaz (Bass, 1990: 21).

5.5. Liderlik ile İlgili Yapılmış Benzer Çalışmalar

Matsunaga (2022: 118) yapmış olduğu çalışmada, yapay zekâ teknolojilerinin benimsenmesine ilişkin belirsizliğin çalışanları nasıl etkilediğini incelemek için, belirsizlik yönetimi ile dönüştürücü liderliğin ilişkisini araştırmıştır. Japon firma çalışanları ve denetçilerinden elde ettiği bilgilerin analizleri sonucunda; belirsizliğin çalışan performansını olumsuz etkilediği, dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışan performansını olumlu etkilediği sonucuna varmıştır. Ek olarak, çalışanlar yüksek belirsizlik hissettiklerinde ve amirlerini dijital okuryazarlık konusunda zayıf gördüklerinde dönüştürücü liderlik ile çalışan performans arasındaki pozitif ilişkinin ortadan kalktığını tespit etmiştir.

Ersoy (2022: 167), dönüştürücü liderliğin stratejik yönetime etkisini ve dönüştürücü liderlik-stratejik yönetim arasındaki ilişkide firmanın yaşı ve boyutunun ılımlaştırıcı etkisini özel sektör çalışanları üzerinde araştırmıştır. Yapılan analizlerle ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi ve entelektüel uyarımın firma misyonunu pozitif yönde etkilediği; yüksek başarı beklentisinin etkilemediği; idealleştirilmiş etki-misyon arasındaki pozitif ilişkinin daha genç firmalarda daha güçlü, bireysel ilgi-misyon arasındaki pozitif ilişkinin daha eski firmalarda daha güçlü, bireysel ilgi-misyon ve entelektüel uyarım-misyon arasındaki pozitif ilişkilerin daha genç firmalarda daha güçlü olduğu; ilham verici motivasyonun, idealleştirilmiş etkinin, bireysel ilginin ve entelektüel uyarımın firma vizyonunu pozitif yönde etkilediği; yüksek başarı beklentisinin etkilemediği; idealleştirilmiş etki-vizyon arasındaki pozitif ilişkinin daha genç firmalarda daha güçlü, bireysel ilgi-vizyon arasındaki pozitif ilişkinin daha eski firmalarda daha güçlü, ilham verici motivasyon-vizyon arasındaki pozitif ilişkinin daha genç firmalarda daha güçlü ve entelektüel uyarım-vizyon arasındaki pozitif ilişkinin daha eski firmalarda daha güçlü olduğu; ilham verici motivasyonun, idealleştirilmiş etkinin, bireysel ilginin ve entelektüel uyarımın firma stratejisini pozitif yönde etkilediği; yüksek başarı beklentisini etkilemediği; entelektüel uyarım-strateji arasındaki pozitif ilişkinin daha genç firmalarda daha güçlü, idealleştirilmiş etki-strateji arasındaki pozitif ilişkinin daha eski firmalarda daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aydoğdu (2022: 131), liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak; işlemci liderliğin adhokrasi kültürünü, bürokrasi kültürünü ve pazar kültürünü etkilediği, paternalist liderlik ile dönüştürücü liderliğin kültür üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. Liderlik davranışı ile nitel performans arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı bir etkisinin olmadığı, liderlik tarzları ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece adhokrasi kültürünün uygun olduğu sonucuna varmıştır.

Groza vd. (2021: 10) örgütsel yenilikçilik ve firma performansı ilişkisinde satış yönetiminin önemini araştırdıkları çalışmalarında; satış yöneticisinin dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım davranışının, örgütsel yenilik

(süreç yeniliği, ürün yeniliği ve hizmet yeniliği) ile satış performansı arasındaki ilişkide aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2021: 175), rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinde liderlik tarzları ve liderlik görevlerinin aracı rollerini araştırmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak; tüm değişkenler arasında düşük ve orta düzeyde pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisinde liderlik tarzlarının aracı etkisinin olmadığı ancak, liderlik görevlerinin aracı etkisinin olduğu, rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu, liderlik tarzlarının örgütsel performansı olumsuz yönde etkilediği ve liderlik özelliklerinin örgütsel performansı artırdığını belirlemiştir.

Dayan (2021: 126)'ın İstanbul'da denizcilik sektörü çalışanları ile yapmış olduğu çalışmada; liderlik, rekabet ve inovasyon kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda; liderlik ve inovasyon arasında, liderlik ve rekabet avantajı arasında, rekabet avantajı ve inovasyon arasında istatistiki olarak anlamlı ve olumlu önemli derecede ilişkiler olduğu görülmüş, liderin rekabet avantajının aracılık yolu ile inovasyon performansını arttırmada kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Donkor (2021: 707) dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışan performansı ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığını araştırmış, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak; dönüştürücü liderlik davranışlarının hem çalışan performansını hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Xie (2019: 221) dönüştürücü liderlik ve hizmetkâr liderlik türlerinin öğrenen organizasyonlar üzerinde etkisi olup olmadığının karşılaştırmasını yapmak için, Çin'de bir KOBİ (öğrenme ve geliştirme tekniklerini kullanarak sürekli kendini dönüştüren bir firma) üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak; dönüştürücü liderliğin öğrenme ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu, hizmetkâr liderliğin ise öğrenen organizasyonlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Söylemez (2019: 79)'in Kocaeli Serbest Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalar üzerine yapmış olduğu çalışmasında; dönüştürücü liderliğin sosyal sermayeyi etkilediği, dönüştürücü liderliğin sosyal sermayeyi etkilemesinde lider-

üye etkileşiminin tam aracı rolünün olduğu, öz yeterliğin ise kısmı aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Dayanç Kıyat ve Geyik (2019: 234), dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmış ve dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mina (2018: 151), dönüştürücü liderlik ile işlemci liderlik tarzlarının sergilendiği işletmelerde çalışan memnuniyeti ve verimlilik performanslarının karşılaştırmasını içeren bir çalışma yapmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak; organizasyon türü ve kültürü ne olursa olsun dönüştürücü liderliğin sergilendiği işletmelerde, işlemci liderliğin sergilendiği işletmelere kıyasla çalışan memnuniyeti ve verimlilik performanslarının daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu da dönüştürücü liderliğe ilişkin algının işlemci liderliğe göre daha iyi olduğudur.

Hatipoğlu ve Zengin (2018: 419)'in Ankara, İstanbul ve İzmir illerindeki kamu ve özel sektör çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmada; X ve Y kuşağı kapsamında karşılaştırmalı olarak liderlik ve iş yaşam kalitesi ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda genel olarak; dönüştürücü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri algısı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Turhan ve Helvacı (2018: 29) liderlik tarzı ile iş doyumu arasındaki ilişkileri incelenmiş ve elde ettikleri bulgulara göre; dönüştürücü liderliğin içsel iş doyumunu önemli derecede artırdığını, etkileşimsel liderlik tarzının içsel iş doyumunu azalttığını, serbest bırakıcı liderliğin içsel iş doyumu üzerinde çok az bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlar. Diğer yandan, dışsal iş doyumu sadece dönüşümcü liderlik tarzının sergilendiği işletmelerde olumlu etkilenmiş, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının sergilendiği işletmelerde bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yıldırım vd. (2018: 213)'nin yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderlik özelliği sergileyen KOBİ yöneticilerinin, inovasyon stratejilerinin alt boyutları olan analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık ve proaktiflik üzerinde etkisinin olduğu ve ayrıca agresiflik ve risk alma alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Mansurova ve Güney (2018: 33)'in yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürünü olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Bay ve Söker (2016: 698)'in gıda işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerle yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik, çalışan verimliliği, çalışanların ekstra çabası ve memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Gümüş vd. (2015: 53) yapmış oldukları çalışmada, üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişler.

Sandıkçı vd. (2015: 161)'nin yapmış olduğu araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzını sergilendiği işletmelerde bu liderlik tarzı ile örgüt sağlığı arasında ve iki değişkenin tüm boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Eren ve Titizoğlu (2014: 275), özel sektör işletme çalışanları üzerinde dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkideki rolünü incelemişler. Çalışma sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik tarzı davranışlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde, işlemci liderlik tarzı davranışlarının ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Akçay ve Akyüz (2014: 157) çalışanların dönüştürücü liderlere sadakatleri ve onlara empati duymalarının bu sadakat üzerindeki muhtemel etkilerini araştırmışlar, araştırma bulgularına dayanarak dönüştürücü liderlik tarzı ile yöneticiye sadakat gösterme arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Akbolat vd. (2013: 35)'nin sağlık kuruluşu yöneticileri ile yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Avcı ve Turunç (2012: 45)'un çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin ve örgüte güvenin, hem kariyer memnuniyeti hem de lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kırılmaz ve Kırılmaz (2010: 133)'ın yapmış oldukları çalışmada, kadın çalışanların dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon nitelikleri ile liderleri tarafından ikna olmadıklarını, örgüte olan bağlılıklarının azaldığını ve ayrıca 1-3 yıl arası çalışma tecrübesine sahip çalışanların dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu faktörlerinden daha fazla etkilendiğini belirtmişlerdir.

Bono ve Judge (2004: 901) kişilik özellikleri ile dönüştürücü ve işlemci liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, kişilik boyutlarından dışa dönüklük ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bass vd. (2003: 216) yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü ve işlemci liderliğin birim performansına etkilerini araştırmışlar. Yapılan çalışmada, takım liderlerinin dönüştürücü ve aktif işlemci liderlik tarzlarını sergilediği bir organizasyonda; birim gücü ve uyumu ile pozitif yönde ilişkinin olduğu, zorlu ve belirsiz koşullarda çalışanların birim performansını tahminlemede başarılı oldukları ve pasif liderlerin etkisiz oldukları görülmüştür.

6. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK (COVİD 19) KOŞULLARINDA KOBİ'LERDE UYGULANAN JENERİK STRATEJİLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE LİDERLİK TARZININ ARACILIK ROLÜNÜN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

6.1. Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, Van ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren KOBİ kapsamındaki işletmelerin, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu Covid 19 döneminde uyguladıkları, alanda "Porter'ın Jenerik Stratejileri" olarak bilinen rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinin ve liderliğin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesidir.

6.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmelerin çevresel belirsizlik koşulları altında faaliyetlerine devam ederek; kâr elde edebilmesi, büyümeyi gerçekleştirebilmesi ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, çevre koşullarının normal olduğu dönemlerden daha zordur. Özellikle Covid 19 süreci gibi belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde, firma amaçlarına ulaşabilmesi için, iç ve dış çevre faktörlerini analiz ederek pazarda rekabetçi pozisyonunu belirlemesi, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilecek önemli özelliklere sahip olması ve bu süreçleri yürütebilecek liderlik özelliklerine sahip yöneticileri istihdam etmesi gerekmektedir.

Porter'ın jenerik stratejileri, firmalar tarafından en çok uygulanan rekabet stratejilerindendir. Jenerik stratejiler; maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Firmalar jenerik stratejileri uygulayarak; maliyetlerini en aza indirmek yoluyla veya ürünlerini rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırma stratejisiyle müşterilerin kabul edebileceği yüksek fiyattan satarak kâr oranını artırabilir. Bu iki strateji, jenerik stratejilerde ana stratejiler olarak bilinir. Bu iki stratejiden birini uygulayamayan veya tercih etmeyen firmalar, küçük bir pazarda ya da pazarın belli bir bölümünde uzmanlaşarak üçüncü bir strateji olan odaklanma stratejisini kullanabilir.

Araştırma değişkenlerinden birisi de liderliktir. Bu çalışmada; dönüştürücü ve işlemci liderlik türleri liderlik değişkeninin boyutları şeklinde ele alınarak aracılık etkisi belirlenmek istenmiştir. Liderlik, firma sahipleri ve/veya yöneticilerine verilmiş bir yetki veya görev değildir. Firma yetkililerinin liderlik özelliklerini taşıması ile yöneticilik görevlerini daha iyi yapmaları beklenir. Bu bağlamda, hangi tür liderlerin veya hangi liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin firma performansını olumlu yönde etkileyebileceğinin belirlenmesi, araştırmaya değer önemli bir husustur. Özellikle çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde firma yöneticilerinin kararları ve uygulamaları son derece önemlidir. Firmanın içinde bulunduğu durumu analiz edebilen, çevresi ile ilişkilerini yönetebilen, değişime ayak uydurabilen, takipçilerini yönlendirebilen, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilen, adaletli bir ücret ve ödüllendirme sistemi kurup işletebilen liderlerin firma performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

KOBİ'lerin üretim ve istihdama yaptıkları önemli katkıları ve firmaların çevresel belirsizliğin yüksek olduğu (Covid 19) koşullar altında uyguladıkları rekabet stratejileri, performansları ve yöneticilerinin liderlik türleri hakkında önemli açıklamalar yapılmıştır. İstihdam ve ekonomiye katkıları dikkate alınarak KOBİ'ler üzerine bir çalışma yapılmak istenmiştir.

Yapılan açıklamalar ışığında bu araştırmanın amacı; çevresel belirsizliğin yüksek olduğu (Covid 19) dönemlerde KOBİ kapsamındaki işletmelerde uygulanan rekabet stratejilerinin (Porter'ın Jenerik Stratejileri) firma performansı ile ilişkisinin ve liderliğin (Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik) aracılık etkisinin ortaya konmasıdır.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Van il merkezi ve ilçelerinde faaliyet gösteren KOBİ kapsamındaki firmalara uygulanmış, büyük ölçekli firmalar ve Van ili sınırları dışındaki firmalar araştırma kapsamına alınmamıştır.

Araştırmada firma sahiplerine/yöneticilerine uygulanan anketlerdeki ifadelerle belli bir dönem (Covid 19 süreci) hakkında bilgi toplanmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının belirsizliğin yüksek olduğu dönemler dışındaki zaman dilimlerine genellenmemesi gerekir.

6.4. Araştırmanın Varsayımları

Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu (Covid 19) dönemlerde, KOBİ'lerde uygulanan rekabet stratejileri ile firma performansı ilişkisi ve bu ilişkide liderliğin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmanın bazı varsayımları vardır. Öncelikle, katılımcıların kendilerine uygulanan anketteki ifadeleri anladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Ayrıca kullanılan ölçeklerin elde etmeye çalıştığımız özellikleri doğru ölçtüğü, veri toplama yöntemi ve analiz tekniklerinin araştırma modeli ve hipotezleri ile uyumlu olduğu varsayılmaktadır.

6.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma bulgularının genellenmesi ile içerisinden araştırma örnekleminin seçilerek oluşturulan büyük gruba verilen addır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 127). Örneklem, evrenin özelliklerini yansıtması için evrenden belirli yöntemlerle seçilen birimlerden oluşan topluluktur.

Literatür incelemeleri sonucunda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde farklı yöntemler kullanıldığı görülmüştür. Örneklemde önemli olan ilke, örneklemin evreni temsil edebilmesidir. Evreni temsil etmeyen bir örneklemin büyüklüğü ne kadar artırılsa da bu örneklemden elde edilecek sonuçlara güven azalacaktır. Çünkü uygun olmayan örneklem seçimine bağlı olarak elde edilecek sonuçlarda yanlılık-taraf tutma problemi ortaya çıkacaktır. Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktörlerden biri kabul edilebilir örnekleme hatasıdır. Bu değer ne kadar küçük olursa evrene ait değerlere en yakın sonuçlar tahmin edebilmek için ihtiyaç duyulacak örneklem büyüklüğü de artacaktır. Bilimsel çalışmalarda kabul edilen anlamlılık düzeyi genellikle %1 veya %5'dir (Kılıç, 2012: 141). Bu çalışmanın anlamlılık düzeyi %5 olarak belirlenmiştir. Aşağıda evren büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan örneklem büyüklüğü belirleme formülü verilmiş ve bu çalışmada örneklem büyüklüğü belirlenirken verilen formül kullanılmıştır (Aslan, 2018: 122):

$$n = \frac{N t^2 \ p.q}{d^2(N-1) + t^2(p.q)}$$

N: Evrendeki birim sayısı,

n: Örnekleme dahil edilecek birim sayısı,

p: Ele alınan olayın gerçekleşme ihtimali,

q: Ele alınan olayın gerçekleşmeme ihtimali (1-p),

t: Belirli serbestlik derecesinde ve anlamlılık düzeyinin belirli olduğu durumlarda "t" tablosundaki teorik değer,

d: Olayın görülme sıklığına göre başta kabul edilen + / - örnekleme hatası.

Araştırma kapsamındaki evren (N) 18.173, incelenen olayın görülme ihtimali (p) ve görülmeme ihtimali (q=1-p) 0,50 olarak alınmıştır. Görülme sıklığına göre örneklem sapması (d) %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. Belirlenen güven aralığında ve anlamlılık düzeyinde kabul edilen teorik t değeri 1.96'dır. Bu değerler yukarıda verilen formüle yerleştirilerek çalışma için yeterli olan örneklem büyüklüğü belirlenmiştir.

$$n = \frac{Nt^2\ p.q}{d^2(N-1) + t^2(p.q)}$$

$$n = \frac{18.173 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2 \times (18.173-1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50} = 376$$

Araştırmanın evreni Van ilinde bulunan KOBİ'lerden oluşmaktadır. Van Ticaret ve Sanayi Odası (VANTSO), Van Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Van Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği (VAN ESOB) ile görüşmeler yapılarak evren belirlenmiştir. Kasım 2021 tarihi itibari ile VAN ESOB siciline kayıtlı 18.173 adet işletme bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin faaliyet alanlarında bir ayrım yapılmamış ve basit tesadüfi örneklem belirleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma örnekleminin hesaplanması için kullanılan formül ile yapılan hesaplama sonucunda 376 adet anket uygulanmasının yeterli olduğu belirlenmiştir. Örneklemin ait olduğu evreni temsil etme niteliğinin artırması amacıyla daha fazla firmaya ulaşılarak 460 firma sahibine/yöneticisine anket uygulanmıştır. Fakat uygulanan anket formlarının kontrol edilmesi neticesinde eksik ve rastgele doldurulan anketler tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların özellikle rekabet stratejileri ve liderlik ölçeklerindeki bazı ifadeleri tam anlayamadığı, bu yüzden anketi eksik doldurduğu ya da rastgele işaretlediği kanısına varılmış, bu şekilde doldurulan anketler analize dâhil edilmemiş ve 359 adet anket analize sokulmuştur.

Tablo 6.1. Farklı Evrenler İçin Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)		
	%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)
100	61	79	87
500	121	217	286
1 000	137	278	400
5 000	154	357	587
10 000	157	370	624
20 000	158	377	644
50 000	160	381	657
100 000	161	383	661
1 000 000	162	384	665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 130.

6.6. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

Rekabet stratejileri ile firma performansı ilişkisini ve bu ilişkide liderliğin aracılık etkisini belirlemek amacı ile yürütülen bu çalışma için gerekli veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Yerli ve yabancı alanda incelemeler yapılarak kullanılacak ölçekler ve yöneltilecek ifadeler belirlenmiştir. Anket formundaki soru ve ifadeler kolay anlaşılabilir bir formda düzenlenmiştir.

Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıya ait bilgiler istenmekte ve katılımcının; cinsiyeti, yaşı, firmadaki görevi, bu görevdeki çalışma süresi, bu firmadaki çalışma süresi ve öğrenim durumu yer almaktadır.

İkinci bölümde firmaya ait bilgiler istenmekte ve firmanın; faaliyet alanı, kuruluş yılı, çalışan sayısı, hukuki yapısı ve faaliyette bulunduğu çevre bilgileri yer almaktadır.

Üçüncü bölümde katılımcılara Covid 19 sürecinde firmalarında Porter (1980, 1985)'ın Jenerik Rekabet Stratejileri sınıflandırması temel alınarak, bunlardan hangisini veya hangilerini uyguladıklarını belirlemek üzere ifadeler yöneltilmiştir. Rekabet stratejilerini ölçmek için daha önce uluslararası ve ulusal pek çok araştırmada kullanılan Yamin vd. (1999)'nin geliştirmiş olduğu Jenerik Strateji Ölçeği'nin Hatipoğlu (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ifadelerin kullanılmasına karar verilmiştir. Rekabet stratejileri hakkında bilgi toplanmak istenen bu bölümdeki ifadeler; "maliyet liderliği", "farklılaştırma" ve "odaklanma" stratejileri olmak üzere üç boyuttan oluşmakta ve toplamda 16 ifade bulunmaktadır. Ölçeği yakın zamanda kullanan Arıkan ve Çalışkan (2021: 354)'ın çalışmalarında KMO testi sonucu 0,80, Bartlett küresellik testi significance değeri p<0,00, Alpha

değeri 0,78'dir. Katılımcıların verilen ifadelere katılım dereceleri 5'li Likert ölçekle "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Dördüncü bölümde katılımcılardan Covid 19 dönemini dikkate alarak firmalarının performansını rakiplerine kıyasla değerlendirmeleri istenmiştir. Firma performansını ölçmek için Eroğlu (2003)'nun Firma Performans Ölçeği kullanılmıştır. Gümüş (2015)'ün aynı ölçekle yapmış olduğu çalışmada KMO testi sonucu 0,838, Bartlett küresellik testi significance değeri p<0,00, Toplam Açıklanan Varyans %59 ve Alpha değeri 0,823'dür. Bu bölümdeki firma performans ölçütleri; yatırımların getirisi, faaliyet karı, pazar payı, satışların veya gelirin büyüme oranı, yeni ürün geliştirme, ürün kalitesi, çalışanların memnuniyeti, verimlilik ve yeni sektörlere yatırım yapma düzeyinden oluşmaktadır. Katılımcılara sunulan dokuz adet performans ölçütlerini 5'li Likert ölçekle "Çok düşük", "Düşük", "Aynı", "Yüksek" ve "Çok yüksek" seçeneklerinden biri ile belirlemeleri istenmiştir. Ayrıca firmanın kapasite kullanım oranı son iki yıl dikkate alınarak bu bölümde "a) %25'e kadar", "b) %26 ile %50 arası", "c) %51 ile %75 arası" ve "d) %76 ve yukarısı" seçeneklerinden birisini seçmeleri istenerek belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketin beşinci bölümünde katılımcıların liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Katılımcıların liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1995)'nun geliştirmiş olduğu Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği-(MLQ) kullanılmıştır. Ölçekte "Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik" tarzları ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzı; İdeal Etki (Karizmatik Etki), İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireyselleştirilmiş Düşünce boyutlarından oluşmakta ve 20 ifade bulunmaktadır. İşlemci liderlik tarzı; Koşullu Ödül, İstisnalarla (Aktif) Yönetim, İstisnalarla (Pasif) Yönetim ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez Faire) boyutlarından oluşmakta ve 16 ifade bulunmaktadır. Hem dönüştürücü liderlik hem de işlemci liderlik ifadeleri liderlik adı altında birer boyut halinde analiz edilmiştir. Hem yabancı hem de yerli çalışmalarda (Gümüş, (2015); Cemaloğlu, (2007)) ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmıştır. Gümüş (2015)'ün çalışmasında Ölçeğin KMO değeri 0,898, Bartlett küresellik testi significance değeri p<0,00, Dönüştürücü Liderlik Alpha değeri 0,926, İşlemci Liderlik Alpha değeri 0,815 bulunmuştur. MLQ ölçeği maddelerinin Toplam

Açıklanan Varyansı 50.597'dir. Katılımcıların verilen ifadelere katılım dereceleri 5'li Likert ölçekle "Hiçbir zaman", "Nadiren", "Bazen", "Sık sık" ve "Her zaman" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Tablo 6.2. Araştırmada Kullanılan Ana Değişkenler ve Boyutlar

Değişken Adı	**Boyut Adı**
Rekabet Stratejileri (Bağımsız Değişken)	Maliyet Liderliği St.
	Farklılaştırma St.
	Odaklanma St.
Liderlik (Aracı Değişken)	Dönüştürücü liderlik
	İşlemci liderlik
Firma Performansı (Bağımlı Değişken)	Firma Performansı

6.7. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri ile İlgili Genel Bilgiler

Çalışmada, rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini ve bu iki değişkene aracılık eden liderlik tarzlarının aracılık rolünü belirlemek için çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Bu kapsamda SPSS 23.0 for Windows, AMOS 24 programları ve Process Makro v4.0 yazılımından faydalanılmıştır. SPSS 23.0 programı kullanılarak; demografik özelliklerin tanımlanması, güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi yapılmıştır. AMOS 24 programı kullanılarak; doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin geçerliliğini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Process Makro v4.0 yazılımı kullanılarak değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler ve aracılık ilişkileri analiz edilmiştir. Aracılık ilişkileri ile ilgili kurulan hipotezler Hayes (2013)'in yöntemi ile değerlendirilmiştir.

6.7.1. Normallik Dağılımı Analizi

Sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılan parametrik testlerin (ANOVA, t testi, Pearson korelasyon anlamlılık testleri gibi) çoğu normallik varsayımına dayanmakta ve "normallik dağılımı" olarak bilinen hipotetik evren dağılımını ifade eden bir olasılık dağılımını temel almaktadır. Bu nedenle, araştırmalarda parametrik testlerin kullanılabilmesi için normallik varsayımının sağlanması gerekmektedir. Normallik varsayımı sağlanmadığı takdirde, yapılan analizlerin istatistiksel gücü

etkilenebilmekte ve analiz sonuçlarının geçerliği düşebilmektedir (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016: 132).

6.7.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bilimsel bir araştırmada, amaca uygun bir şekilde veri toplamak için kullanılan ölçüm araçlarında olması gereken bazı özellikler vardır. Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçüm araçlarının güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan bir ölçüm aracının güvenilirliği tutarlı ölçüm yapabilmesini; geçerliliği ise ölçülmek istenileni ölçebilme derecesini gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 154). Başka bir ifade ile güvenilirlik bir ölçünün tutarlılığını; geçerlilik ise bir ölçünün doğruluğu anlamaya çalışılırken kullanılan tekniklerdir. Güvenilirlik ve geçerlilik yakından ilişkili kavramlar olduğu için genellikle birlikte anılmakta ve açıklanmaktadır. Fakat ifade ettikleri olgular aynı değildir.

6.7.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının ölçülmek isteneni tutarlı bir şekilde ölçebilmesi; kullanılan ölçüm aracının farklı yer ve zamanlarda, aynı evreni temsil eden farklı örneklemlere uygulanması ile çıkan sonuçların benzer olmasını ifade etmektedir. Yapılan ölçümlerde araştırmaya katılanlar, ölçümü yapanlar, ölçümün yapıldığı yer ve kullanılan ölçme aracından kaynaklanan hatalar söz konusu olabilir. Ölçüm hatalarına sebep olabilecek bu faktörler, yapılan ölçümün güvenilirliğini etkileyebilmektedir. Ölçüm soyut konular üzerinde yapılıyorsa, güvenilirlik daha fazla önem kazanmaktadır. Sosyal bilimlerdeki araştırma konularının pek çoğunun soyut özelliklere sahip olmasından dolayı, ölçüm araçlarının tutarlı olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 155).

Güvenilirlik analizi, araştırılan konuda örneklemi oluşturan birimlerden veri toplamak için geliştirilen ölçme aracındaki ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılan bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2011: 286).

Kullanılan ölçüm aracının türüne göre çeşitli güvenilirlik analizi yöntemleri vardır. Alanda yaygın olarak kullanılan güvenilirlik türleri; iç tutarlılık güvenilirliği,

test tekrar güvenilirliği, paralel formlar güvenilirliği ve gözlemciler arası güvenilirliktir (Çakmur, 2012: 340).

İç tutarlılık analizi; bir ölçüm aracının tek seferde gerçekleştirilen ölçüm ile hakkında veri toplanmak istenen kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçme kabiliyetini gösterir. Ölçüm aracında yer alan maddelerin hem araştırılan konu ile hem de maddelerin kendi aralarında ilişkili olması tutarlılığın varlığını göstermektedir. İç tutarlılık analizi; maddeler arası korelasyon analizi, madde-toplam puan korelasyon analizi, iki şıklı değerlere ait korelasyon analizi, Cronbach alfa ve yarıya bölme analiz yöntemleri ile yapılabilmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2018: 156).

Bir ölçüm aracının iç tutarlılık analizinin yapılmasında kullanılan ve bir güvenilirlik indeksi değeri olan Cranbach alfa; araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin birbiriyle ne kadar tutarlı olduğu ve üzerinde çalışılan kavramı ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgiler verir. Sıklıkla likert tipi ölçeklerde kullanılmaktadır. Alfa değerini belirlemek için, ölçme aracındaki tüm maddelerin muhtemel yarıları oluşturulur, bulunan bu yarıların toplam skorları hesaplanır, bu yarılar arsındaki korelasyon katsayıları bulunur. Korelasyon katsayılarının ortalaması alfa değerini verir. Alfa değeri 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 156; Yıldız ve Uzunsakal: 2018: 19).

Tablo 6.3. Cronbach Alfa Değerleri ve Güvenilirlik Düzeyleri Tablosu

Değer	**Düzey**	**Yorum**
$0 < \alpha < 0{,}40$	Kabul edilemez	Ölçek güvenilir değildir.
$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$	Zayıf	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}70$	Kabul edilebilir	Ölçek orta güvenilirliktedir.
$0{,}70 \leq \alpha < 0{,}90$	İyi	Ölçek oldukça güvenilirdir
$0{,}90 \leq \alpha \leq 1{,}00$	Mükemmel	Ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Kaynak: Kılıç, 2016: 48; Gürbüz ve Şahin, 2018: 156.

6.7.2.2. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir ölçüm aracının ölçülmesi hedeflenen özelliği ölçebilme yeterliliğidir. Ölçüm aracı ile toplanan verinin ölçülmek istenen şeyin niteliğini tam olarak yansıtmasıdır. Başka bir ifadeyle geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeye çalıştığı özelliği, başka hiçbir özellik ile karıştırmadan ve diğer özelliklerden etkilenmeden doğru olarak ölçebilme derecesidir. Geçerliliğin üç önemli özelliği vardır. Bunlar; ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, ölçümün

kurallara uygun olarak yapılması ve ölçüm sonucunda elde edilen verinin ölçülmek istenen özelliği yansıtmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 160).

Geçerlilik, sürece ve ölçüm aracı ile toplanan veriye ait bir kavramdır. Her araştırmanın kendine has özellikleri ve ölçüm hataları vardır. Bu özellikler ve hatalar elde edilen verinin geçerliliğini etkilemektedir. Geçerlilik sürekliliği olan ve geliştirilen bir kavramdır. Araştırma içerisinde her aşamada geçerlilik çalışmaları yürütülür. Bu aşamalardan en önemlileri; ölçüm aracının geliştirilmesi, uygulanması ve verinin analiz aşamasıdır. Araştırmanın aşamalarına ve araştırmacının bakış açısına göre farklı geçerlilik türleri vardır. Sosyal bilim araştırmalarında en çok kullanılan geçerlilik türleri; görünüş geçerliliği, içerik geçerliliği, ölçüte dayalı geçerlilik, yapı geçerliliği, iç ve dış geçerliliktir (Aslan, 2018: 129; Gürbüz ve Şahin, 2018: 160).

Yapı geçerliliği; bir ölçüm modelinin ölçmesi gereken değişkeni ne kadar iyi ölçebildiğini belirlemek için kullanılan bir geçerlilik analizi türüdür. Yapı kavramı ile özellik, yetenek, beceri, yetkinlik gibi insan davranışlarına ait nitelikler anlatılmak istenmektedir. Buradan hareketle yapı geçerliliği; araştırma içinde ele alınan kavramsal yapının tam olarak açığa çıkartılmasıyla ilgili kapsamlı bir geçerlilik analizi türü şeklinde ifade edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 163). Yapı geçerliliğini test etmenin belli başlı yolları vardır. Korelasyon analizi, regresyon analizi ve faktör analizi gibi teknikler bunlardan bazılarıdır. Bu çalışmada yapı geçerliliği test edilirken faktör analizi tekniği kullanılmıştır.

6.7.2.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek, birbirleriyle tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel adıdır. Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenin birkaç temel değişkenle ifade edilip edilmeyeceğini inceler. Faktör analizinin yapılmasında belli başlı amaçlar vardır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 163):

- Çok sayıdaki değişkenler kümesinden birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmek,
- Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında değişkenlerin oluşturduğu faktör veya yapıların adlandırılmasını ve yorumlanmasını sağlamak,

- Değişkenler ve faktörler arasındaki ilişki örüntüsünü keşfetmek,
- Ölçekleri oluşturan boyutlara ve faktörlerin yapı geçerliliğine yönelik kanıtlar elde etmek,
- İşletimselleştirmede kullanılan örtük değişkenleri belirlemek,
- Daha önce geliştirilmiş bir ölçüm aracının verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek.

Sosyal bilimlerde faktör analizinin keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) olmak üzere iki türü vardır.

Keşfedici faktör analizi (KFA), gözlemlenen değişkenleri ayrıntılı olarak açıklayabilen, en az sayıda varsayımsal yapıyı (faktörler, boyutlar veya gizil değişkenler) belirlemeye çalışan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. KFA'nın amacı, ölçülen değişkenler arasındaki temel ilişkileri belirlemektir. KFA, daha çok ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamalarında, gözlenen değişkenlerin hangi faktörleri oluşturduğunu belirlemek amacıyla yapılır. KFA'da aynı zamanda, ele alınan kavrama ilişkin çok sayıdaki değişken azaltılır ve bu kavramı açıklayan daha az sayıda ve açıklama gücü daha yüksek olan faktörlerin keşfedilmesine çalışılır. KFA yapılmadan önce örneklem kümesinden toplanan veri setlerinin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. KFA'ya uygunluğun bazı ön koşulları vardır. Değişkenlerin ölçümleri en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde (Likert ölçekler) yapılmış olmalı, değişkenler normal dağılım göstermeli, değişkenler arasındaki ilişkiler doğrusal olmalı, faktör çıkarılabilmesi için gözden geçirilen korelasyon matrisinde değişkenler arasında orta büyüklükte korelasyon olmalı, KFA yönteminin uygulanabilmesi için en az üç değişken olmalı, her faktör altında en az üç ifade olmalı, Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) Örneklem Yeterliliği ve Barlett Küresellik testleri kabul edilen değerlerde olmalıdır. (Gürbüz ve Şahin, 2018: 319; Pala, 2020: 95; Ural ve Kılıç, 2011: 281).

KMO testi belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değerinin 0.60 ve üstünde olması gerekmektedir.

Tablo 6.4. KMO Değerleri ve Yorumu

KMO Değeri	Yorum
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağısı	Kabul Edilemez

Kaynak: Sipahi vd. 2008: 80.

Barlett Küresellik testi, korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapılması için yeterli olup olmadığının test edilmesidir. Bu test sonucunun anlamlı olması ($p<0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için yeterli olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

Çalışmada kullanılan ölçek ifadelerine KFA yapılmamış, Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler başlığı altında belirtilen çalışmalar referans alınmıştır. Bu çalışmalar; rekabet stratejileri ölçeği için Arıkan ve Çalışkan (2021); liderlik ölçeği için Gümüş, (2015) ve Cemaloğlu, (2007); firma performansı ölçeği için Gümüş (2015) ve Eroğlu (2003) çalışmalarıdır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden geliştirilmiş, başka araştırmalarda kullanılmış veya kuramsal dayanağı bulunan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunu teyit etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. DFA'da, söz konusu kavramların veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin görgül gözlem sonucu elde edilen veri setinde de var olup olmadığı araştırılır. DFA'da veri setleriyle farklı ölçüm modelleri test edilmekte ve teori ile en iyi uyumu gösteren ölçüm modelinin yapısal modelde kullanılması daha gerçekçi sonuçlara yol açacağından tercih edilmektedir. Kullanılan ölçeklerin bazıları tek faktörlü bir yapıda daha iyi çalışırken; bazıları da çok faktörlü bir yapıda daha iyi çalışabilmektedir. DFA'da tek faktörlü ölçüm modeli birinci düzey; çok faktörlü ölçüm modeli ikinci düzey ölçüm modeli şeklinde sınıflandırılır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 319). Bu çalışmada kullanılan ölçek ifadelerine AMOS 24 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA yapılan ölçek ifadelerinin uygunluğu "Uyum İyiliği Değerleri"ne bakılarak karar verilir.

Uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri arasında en çok kullanılanı Ki kare ($\chi 2$) değeridir. Uygulamada kullanılan uyum indeksleri ve kabul edilebilir eşik değerleri Tablo 6.5'de verilmiştir.

Tablo 6.5. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

Endeks adı	Açıklama	Eşik değeri	
		İyi uyum	Kabul edilebilir
χ2(kikare)	Tahmin edilen model ile veriler arasındaki uyumu test eder. Bu değerin anlamsız olması, örneklem kovaryansları ile önerilen model arasında benzerlik olduğu anlamına gelir.	P>0,05 (anlamsız olmalı)	
χ2/df	χ2 değeri örneklem hacmine duyarlı olduğundan, önerilen istatistik değerlerin dışına çıkma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla serbestlik derecesinin de (df) hesaba katılmasıyla oluşan bu oran, model ile veriler arasında daha iyi uyum değerlerini elde edilmesini sağlamaktadır.	≤ 3	3≤ χ2/df ≤ 5
RMSEA	Önerilen modelin örneklem kovaryansı ile ne derecede uyumlu olup olmadığını gösterir. Serbestlik derecesini de hesaba katar.	≤0,05	≤0,08
SRMR	Evren ile örnekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki artık kovaryansları sınar.	≤0,05	≤0,08
CFI	Örneklem büyüklüğü ile serbestlik derecesini hesaba katarak test edilen modele göre karşılaştırmasını yapar.	≥0,95	≥0,90
GFI	Örneklem büyüklüğünden bağımsız bir şekilde, model uyumunu test eder.	≥0,95	≥0,85
NFI	CFI'den farklı bir şekilde χ2 dağılımının gerektirdiği koşullara bağlı kalmaksızın karşılaştırma imkânı sağlar.	≥0,95	≥0,90
NNFI	NFI'nın serbestlik derecesini dikkate alacak şekilde hesaplama yapar.	≥0,95	≥0,90
AGFI	GFI'nın serbestlik derecesini dikkate alarak hesaplama yapar.	≥0,95	≥0,80
IFI	Modelin karmaşıklık derecesi ile örneklem büyüklüğünü dikkate alarak modelin uyumunu test etmeye çalışır.	≥0,95	≥0,90

AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği endeksi-Adjusted Goodness of Fit Index); CFI (Karşılaştırmalı uyum endeksi-Comparative Fit Index); GFI (Uyum iyiliği endeksi-Goodness of Fit Index); NFI (Normlandırılmış uyum endeksi-Normed Fit Index); NNFI (Normlandırılmamış uyum endeksi-Nonnormed Fit Index); RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı- Root Mean Square Error of Approximation); SRMR (Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü-Standardized Root Mean Square Residual); IFI (Artırmalı Uyum Endeksi-Incremental Fit Index); df (Serbestlik dercesi-Degree Of Freedom.

Kaynak: Gürbüz ve Şahin 2018: 345.

Araştırmaların raporlanmasında hangi uyum indekslerinin kullanılması gerektiği üzerinde araştırmacıların tam olarak ortak bir görüşe vardığı söylenemez. Uyum indekslerini; mutlak uyum indeksleri, basitlik uyum indeksleri ve karşılaştırmalı uyum indeksleri olmak üzere üç başlıkta inceleyebiliriz. Mutlak uyum indeksleri başlığı altında χ2 ve SRMR yer almaktadır.

χ2 değeri araştırmacının kuramsal olarak önerdiği model ile elde edilen verinin uyumunu test etmektedir. Başka bir ifade ile evren kovaryansı ile örneklemden elde edilen kovaryansın birbirinden farklı olup olmadığını açıklar.

Burada $\chi 2$ değerinin (P>0,05) anlamsız çıkması gerekmektedir. $\chi 2$ değerinin anlamsız olması, örneklem kovaryans matrisi ile önerilen model kovaryans matrisi arasında anlamlı fark olmadığı ve modelin uyumlu olduğunu anlamına gelmektedir. $\chi 2$ uyum iyiliği değeri örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır. Örneklem büyüklüğü 200'ün üzerinde olan çalışmalarda $\chi 2/df$ uyum iyiliği değerinin hesaplanması daha doğru olacaktır. $\chi 2/df$ değerinin 3 ve altında olması modelin iyi uyum gösterdiği, 3-5 arasında olması modelin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin 2018: 345).

Ortalama hataların karekökü (RMR) ve bu değerin standardize edilmiş hali olan (SRMR) mutlak uyum indekslerinden bir başkasıdır. Örneklem ve evrene ait varyans veya kovaryans aritmetik ortalamalarının farklarını ifade eder. SRMR'nin 0.08 ve altında olması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 49).

Basit uyum indeksi olan RMSEA, yaklaşık hataların ortalama karekökünü ifade etmektedir. Modelin örneklem ile uyumlu olup olmadığını test eder. RMSEA'nın 0.08 ve altında olması modelin kabul edilebilir olduğunu gösterir (Gürbüz ve Şahin 2018: 346).

Karşılaştırmalı uyum indeksleri kapsamında, CFI, NFI, NNFI veya Tucker-Lewis/TLI, IFI gibi indeksler yer almaktadır. Karşılaştırmalı uyum indekslerinin 0.90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğini gösterir (Gümüş, 2015: 117).

RMSEA ve SRMR uyum iyiliği değerlerinin, küçük örneklemlerle yapılan çalışmalarda çoğunlukla büyük değerler ortaya çıkardığı görülmüştür. Serbestlik derecesinin çok küçük olduğu modellerde RMSEA değerinin kabul edilen eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. $\chi 2$ ve mutlak uyum değerleri (RMSEA, GFI, AGFI) normal dağılıma (özellikle yüksek çarpıklık) oldukça duyarlıdır. Fakat karşılaştırmalı uyum iyiliği değerleri (CFI, IFI, TLI vb.) verilerin normal dağılıp dağılmamasından fazla etkilenmezler (Gürbüz ve Şahin 2018: 346).

Çalışmada DFA sonuçları değerlendirilirken χ 2 /df, RMSEA, SRMR, CFI ve GFI uyum indeksleri kullanılmıştır.

6.7.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-gücünü-şiddetini) ve yönünü belirlemek amacı ile yapılan bir analiz tekniğidir (Ural

ve Kılıç, 2011: 247). İki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin belirlenip yorumlanabilmesi için kullanılan katsayıya, korelasyon katsayısı denir. Korelasyon katsayısının -1 ile +1 arasında bir değer alır. Katsayı +1'e yaklaştıkça değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu anlaşılır. Korelasyon katsayısı -1'e yaklaştıkça değişkenler arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğu anlaşılır. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenirken korelasyon analizi yapılmıştır.

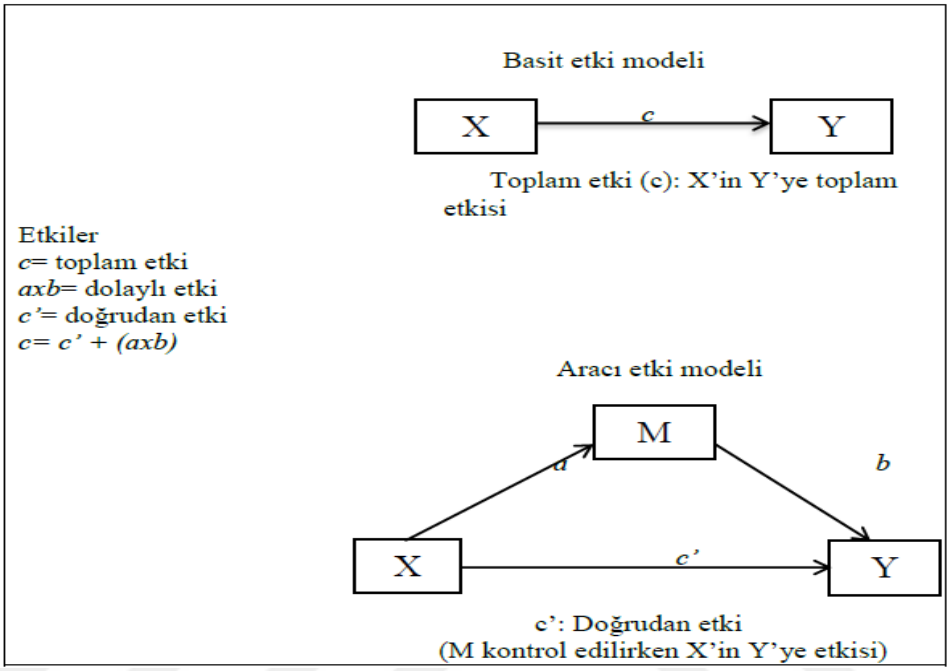
6.7.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan önemli bir veri analiz tekniğidir. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 253). Değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunmaması bu analiz yönteminde dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır. Varyans şişme ve artış faktörü (VIF) değeri, böyle bir sorunun varlığını tespit etmek için kullanılan bir değerdir. VIF değeri 5 veya daha fazla ise ilgili değişken modelden çıkarılmalıdır. VIF değerinin 10'dan fazla olması ise ilgili değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununa işaret eder. Tolerans değerinin 0,2'den küçük olması da yine değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununa işaret etmektedir (Akçin, 2018:78; Gürbüz vd., 2018: 271).

Aracılık modelleri, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisine aracılık eden başka bir değişkenin (M) aracılık hipotezlerini test etmede kullanılan yapısal modellerdir. Aracı değişken, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl ve neden ortaya çıktığının anlaşılmasına yardımcı olan farklı bir değişkendir (Gürbüz, 2019: 106).

Şekil 6.1'de aracı etki modeli ve basit etki modeli olmak üzere iki tür yapısal model verilmiştir. Basit etki modelinde "c" yolu X'in Y üzerindeki toplam etkisini ifade etmektedir. Aracı etki modelinde, üçüncü bir değişken olan M'nin modele dâhil edilmesi ile oluşan bir yapısal modeldir. Burada modele eklenen M aracı değişkeni X'in etkisini Y'ye aktarmaktadır. Aracı etki modelinde, bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerindeki etkisi a yolu ile aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi b yolu ile bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y)

üzerindeki etkisi c' yolu ile gösterilmektedir. Bu modelde dolaylı etki, a ve b sembollerinin çarpımı ile elde edilirken, doğrudan etki c' ile elde edilmektedir. Modelde kullanılan a, b, c ve c' sembolleri değişkenler arasındaki standardize regresyon katsayılarına karşılık gelmektedir.



Kaynak: Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013: 17.

Şekil 6.1. Basit Etki ve Aracı Etki Modeli

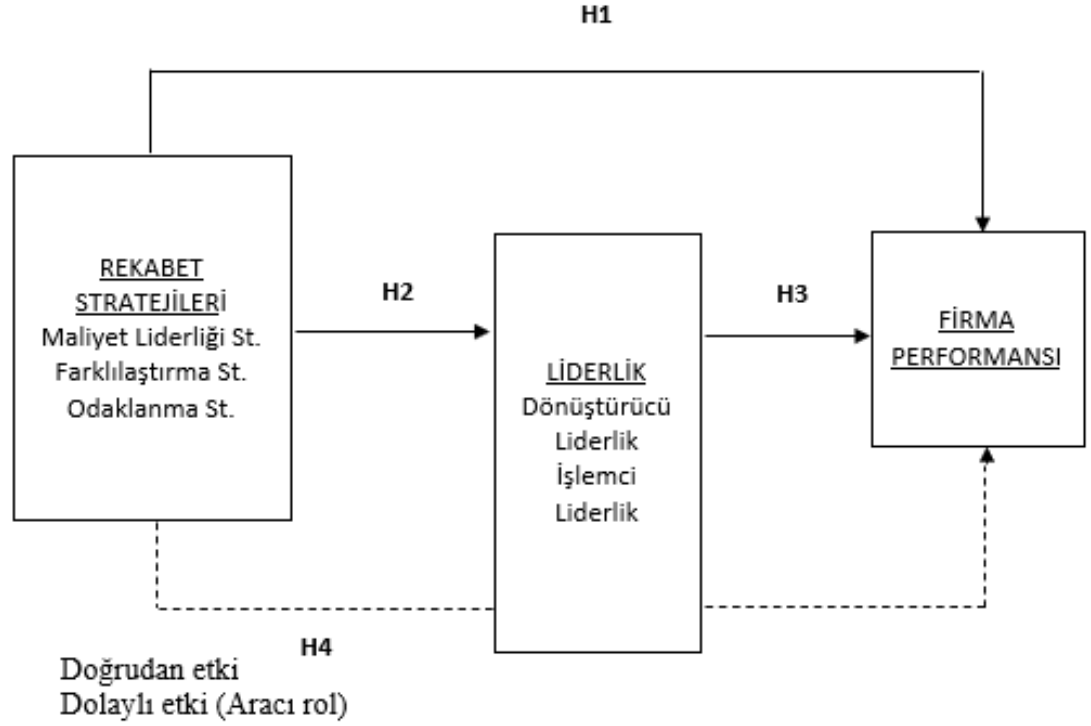
Bu çalışmada firmaların uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinin olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca, rekabet stratejileri ile firma performansı arasında bağlantı mekanizması şeklinde çalışan liderlik değişkeni (mediatör-aracı değişken) iki ana değişkenin arasında yer almaktadır. Aracı değişkenin analizi 2013 yılında Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS'e eklenti olarak çalıştırılan Process Macro v4.0 ile yapılmış ve aracılık hipotezleri hakkında kabul veya ret kararı bu yöntem dikkate alınarak verilmiştir.

Process Macro v4.0 ile yapılan regresyon analizinde genellikle %95 güven aralığı ve 5000 Bootstrap (ön yükleme) örneklemi kullanılmaktadır (Çelik 2021: 124). Program mevcut veri setini kullanarak daha büyük veri setleri oluşturur ve yeniden örnekleme yapar. Böylece aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı görülebilmektedir. Program aracı değişkenler için BootLLCI (alt sınır

güven aralığı) ile BootULCI (üst sınır güven aralığı) arasında Bootstrap (ön yükleme) güven aralıkları oluşturur. Hayes (2013) aracılık etkisine bakılırken p değerinin yeterli olmadığını ve güven aralığına bakılarak karar verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Belirlenen alt ve üst sınır arasında "0" (sıfır) değerinin olmaması etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon katsayısı (etki değeri), programın belirlediği alt ve üst sınır değerleri arasında yer alıyorsa aracılık etkisinin "var" olduğu sonucuna varılır ve hipotez kabul edilir. (Hayes, 2018: 551).

6.8. Araştırma Modeli ve Hipotezler

İlgili alan incelenmesi yapıldıktan sonra şekil 6.2'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 6.2. Araştırma Modeli

Yapılan alan taraması ışığında, bu çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1a: Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1b: Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1c: Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2: Rekabet stratejilerinin yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2a1: Maliyet liderliği stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2a2: Maliyet liderliği stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2b1: Farklılaştırma stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2b2: Farklılaştırma stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2c1: Odaklanma stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2c2: Odaklanma stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Yöneticilerin liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3a: Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3b: Yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

H4a1: Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

H4a2: Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

H4b1: Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

H4b2: Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

H4c1: Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

H4c2: Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.

6.9. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları başlığı altında; katılımcıların ve firmaların özelliklerine ilişkin frekans analizi, tanımlayıcı analizler yapılmış, normallik dağılımı analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık ilişkilerinin belirlenebilmesi Hayes (2013)'in yöntemi ile analizler yapılmıştır.

6.9.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcılardan elde edilen demografik bilgilere frekans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6.6'da gösterilmektedir.

Tablo 6.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER		**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Cinsiyet	Erkek	313	87,2
	Kadın	46	12,8
TOPLAM		**359**	**100**
Yaş	30'dan az	139	38,7
	31-40 arası	137	38,2
	41-50 arası	64	17,8
	51 ve yukarısı	19	5,3
TOPLAM		**359**	**100**
Firmadaki Görev	Firma sahibi/ortağı	191	53,2
	Üst düzey yönetici	65	18,1
	Orta düzey yönetici	69	19,2
	Alt düzey yönetici	34	9,5
TOPLAM		**359**	**100**
Bu görevde çalışma süresi	5 yıldan az	98	27,3
	5-10 yıl arası	128	35,7
	11-15 yıl arası	64	17,8
	15 yıldan fazla	69	19,2
TOPLAM		**359**	**100**

Tablo 6.6 (devamı). Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu firmada çalışma süresi	5 yıldan az	119	33,1
	5-10 yıl arası	131	36,5
	11-15 yıl arası	51	14,2
	15 yıldan fazla	58	16,2
TOPLAM		**359**	**100**
Eğitim durumu	İlköğretim	54	15,0
	Lise	165	46,0
	Ön lisans	46	12,8
	Lisans	77	21,4
	Lisansüstü	17	4,7
TOPLAM		**359**	**100**

Tablo 6.6'da katılımcılara ait tanımlayıcı bulgular görülmektedir. Katılımcıların 313'ü (%87,2) erkek; 46'sı (%12,8) kadındır. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında, 276 katılımcının (%76,9) ilk iki yaş grubunda toplandığı ve 40 yaşın altında olduğu ve firma sahiplerinin/yöneticilerinin dikkat çekici bir oranda genç oldukları görülmektedir. Diğer yaş grupları ise, "41-50 yaş arası" 64 katılımcı (%17,8) ve "51 ve yukarısı" yaş grubunda 19 katılımcı (%5,3) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden "firmadaki görev" kısmına bakıldığında 191 katılımcının (%53,2) firmanın sahibi/ortağı olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu, katılımcıların yarıdan fazlasının firmalarını kendilerinin yönettiğini bir başka ifade ile girişimci-yönetici olduklarını göstermektedir. Diğer seçeneklere incelendiğinde "üst düzey yönetici" 65 katılımcı (%18,1), "orta düzey yönetici" 69 katılımcı (%19,2) ve "alt düzey yönetici" 34 katılımcı (%9,5) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yapmış oldukları görevde çalışma sürelerine bakıldığında, en fazla "5-10 yıl arasında" seçeneğinde 128 (%35,7) katılımcının olduğu, daha sonra sırasıyla "5 yıldan az" seçeneğinde 98 (%27,3), "15 yıldan fazla" seçeneğinde 69 (%19,2) ve "11-15 yıl arası" seçeneğinde 65 (%17,8) katılımcının olduğu görülmektedir. İlk iki seçenekteki ("5 yıldan az" ve "5-10 yıl arası") toplam katılımcı sayısı dikkat çekmektedir. Bu seçeneklerdeki 226 (%63) katılımcının yaptıkları görevde henüz tam tecrübeli olmayan genç girişimciler/yöneticiler oldukları düşünülmektedir.

Katılımcıların firmalarındaki çalışma sürelerine bakıldığında en fazla "5-10 yıl arasında" seçeneğinde 131 (%36,5) katılımcının olduğu, daha sonra sırasıyla "5 yıldan az" seçeneğinde 119 (%33,1), "15 yıldan fazla" seçeneğinde 58 (%16,2) ve

"11-15 yıl arası" seçeneğinde 51 (%14,2) katılımcının olduğu görülmektedir. Bir önceki soruda olduğu gibi ilk iki seçenekte ("5 yıldan az" ve "5-10 yıl arası") toplanan katılımcı sayısı dikkat çekmektedir. Bu iki seçenekte toplanan 250 (%69,6) katılımcının firmalarını yeni kurdukları veya daha önceki işlerinden ayrılıp mevcut firmalarına geçtikleri düşünülmektedir. Türkiye'de işletmelerin ortalama hayat süresinin 5-6 yıl olmasının bu durumu açıklayan önemli bir sebep olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında, lise mezunu katılımcı sayısının 165 (%46) ile en fazla, lisansüstü eğitime sahip katılımcı sayısının 17 (%4,7) ile en az olduğu görülmektedir.

6.9.2. Çalışmaya Katılan Firmalara İlişkin Sektörel Bulgular

Çalışmaya katılan firmaların sektörel bilgilerine frekans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 6.7'de gösterilmektedir.

Tablo 6.7. Çalışmaya Katılan Firmaların Sektörel Özellikleri

DEĞİŞKENLER		**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Ana Sektör	Üretim	78	21,7
	Hizmet	281	78,3
TOPLAM		**359**	**100**
Faaliyet Alanı*	Gıda	39	10,9
	İnşaat ve Gayrimenkul faaliyetleri	28	7,8
	Tekstil	12	3,3
	Otomotiv	16	4,5
	Kimya, petrol, lastik ve plastik	5	1,4
	Elektrik ve Elektronik	10	2,8
	Toptan ve perakende ticaret	121	33,7
	Bilgi ve iletişim	10	2,8
	Konaklama ve yiyecek içecek hizmetleri	57	15,9
	Eğitim	5	1,4
	Finans ve sigortacılık	5	1,4
	Ulaştırma ve depolama	10	2,8
	Mobilya	12	3,3
	Tarım, ormancılık ve balıkçılık	5	1,4
	Kültür, sanat, eğlence, spor	11	3,1
	Diğer	13	3,6
TOPLAM		**359**	**100**

(* Çalışmaya katılan firmaların faaliyet alanları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Mesleki Yeterlilik Kurumunun meslek sınıflandırması dikkate alınarak düzenlenmiştir. Az sayıda olan faaliyet alanları diğerleri olarak sınıflandırılmıştır.)

Araştırmaya katılan firmaların sektörel bilgileri Tablo 6.7'de yer almaktadır. Buna göre, toplamda 359 firmalık örneklemin 281 (%78,3)'i hizmet faaliyetleri, 78

(%21,7)'i ise üretim faaliyetleri ile uğraştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların 121 (%33,7)'i toptan ve perakende ticaret, 57 (%15,9)'si konaklama ve yiyecek içecek hizmetleri, 39 (%10,9)'u gıda ürünleri faaliyetleri, 28 (%7,8)'i inşaat ve gayrimenkul hizmetleri ile uğraşmaktadır.

6.9.3. Çalışmaya Katılan Firmalara İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan firmaların özelliklerine ilişkin bilgilere frekans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 6.8'de gösterilmektedir.

Tablo 6.8. Çalışmaya Katılan Firmaların Özellikleri

DEĞİŞKENLER		**FREKANS (N)**	**YÜZDE (%)**
Firma yaşı	5 yıldan az	85	23,7
	5-10 yıl arası	116	32,3
	11-15 yıl arası	59	16,4
	15 yıldan fazla	99	27,6
TOPLAM		**359**	**100**
Çalışan sayısı	2-9 arası	228	63,5
	10-49 arası	98	27,3
	50-249 arası	33	9,2
TOPLAM		**359**	**100**
Hukuki yapı	Şahıs işletmesi	239	66,6
	Anonim şirket	33	9,2
	Limited şirket	83	23,1
	Diğer	4	1,1
TOPLAM		**359**	**100**
Faaliyet çevresi	İl bazında	221	61,6
	Bölge bazında	83	23,1
	Ülke bazında	33	9,2
	Uluslararası bazda	22	6,1
TOPLAM		**359**	**100**
Kapasite Kullanım Oranı (KKO)	% 25'e kadar	97	27,0
	%26-50 arası	141	39,3
	%51-75 arası	89	24,8
	%76 ve üzeri	32	8,9
TOPLAM		**359**	**100**

Katılımcılara firmalarının kuruluş tarihi sorulmuş ve buradan firmanın yaşına ulaşılmıştır. Toplamda 201 firmanın (%56) 10 yaşa kadar olduğu tespit edilmiştir. Firma yaşlarının en çok "5-10 yıl arası" (116 firma-%32,3) olduğu ve sırasıyla "15 yıldan fazla" (99 firma-%27,6), "5 yıldan az" (85 firma-%23,7) ve "11-15 yıl arası" (59 firma-%16,4) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Firma çalışan sayısının sorgulandığı kısımda, "2-9 arası" çalışana sahip olan mikro ölçekli firma sayısının 228 (%63,5) olduğu ve firma yaşlarının en fazla bu seçenekte toplandığı dikkat çekmektedir. Daha sonra sırasıyla; "10-49 arası"

seçenekte 98 (27,3) küçük ölçekli firma ve "50-249 arası" 33 (%9,2) orta ölçekli firma olduğu görülmektedir.

Firmaların hukuki yapılarına bakıldığında, 239 (%66,6) firmanın şahıs işletmesi olduğu dikkat çekmektedir. Daha sonra sırasıyla, 83 (%23,1)'ü limited şirket, 33 (%9.2)'ü anonim şirket ve 4 (%1,1)'ü diğer olarak görülmektedir.

Firmaların faaliyette bulundukları çevreleri hakkında elde edilen bulgulara bakıldığında en çok 221 (%61,6) firmanın "il bazında" faaliyet gösterdiği görülmektedir. Daha sonra sırasıyla "bölge bazında" 83 (%23,1), "ülke bazında" 33 (%9,2) ve "uluslararası bazda" 22 (%6,1) firma olduğu görülmektedir.

Firmaların kapasite kullanım oranlarına (KKO) bakıldığında, 141 (%39,3) firmanın "%26-50 arası" kapasite ile çalıştığı görülmektedir. KKO daha sonra sırasıyla, "%25'e kadar" olan firmaların sayısının 97 (%27), "%51-75 arası" olan firmaların sayısının 89 (%24,8) ve "%76 ve üzeri" olan firmaların sayısının 32 (%8,9) olduğu görülmektedir. Firmaların yarıdan fazlasının "%25' kadar" ve "%26-50 arası" KKO seçeneklerinde toplanmış olduğu görülmektedir.

6.9.4. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmada kullanılan rekabet stratejileri ölçeğine ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.9'da gösterilmiştir. Ölçek, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 6.9. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Rekabet Stratejileri Ölçeği İfadeleri	Kod	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT1	359	1	5	2,24	1,29
Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT2	359	1	5	2,65	1,40
Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT3	359	1	5	2,61	1,32
Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT4	359	1	5	2,57	1,35
Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT5	359	1	5	3,05	1,45
Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT6	359	1	5	2,91	1,50
Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK1	359	1	5	4,22	1,01
Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK2	359	1	5	4,31	1,03
Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK3	359	1	5	4,00	1,16
Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK4	359	1	5	4,01	1,20
Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK5	359	1	5	4,05	1,23
Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK6	359	1	5	4,18	1,17
Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz.	ODAK1	359	1	5	3,72	1,24
Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz.	ODAK2	359	1	5	3,58	1,35
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	ODAK3	359	1	5	3,73	1,41

Tablo 6.9'a bakıldığında, maliyet liderliği stratejisi boyutu altındaki ifadeler arasında en yüksek ortalamalar "bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz" ve "personel maliyetlerimizi azaltıyoruz" ifadelerinde görülmektedir. Bu durum belirsizlik dönemlerinde firmaların maliyetlerini azaltarak rekabet avantajı elde etmeye çalıştıklarını göstermektedir. Ölçeğin bu boyutunda "satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz" ve "finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz" ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelere göre daha düşüktür. Bu durum, firmaların belirsizlik dönemlerinde hem üretim faktörlerinin fiyatlarına hem de finansman maliyetlerine müdahale edemedikleri, tedarikçiler ve finans kuruluşlarına bağımlı kaldıklarını göstermektedir.

Tablo 6.9'da farklılaştırma stratejisi boyutu altındaki ifadeler incelendiğinde, ortalamaların hepsinin 4'ün üstünde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin "hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz" ve en düşük ortalamaya sahip ifadenin "dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz" olduğu görülmektedir. Katılımcıların en çok hizmetlerini ön plana çıkararak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun katılımcıların %78,3'ünün hizmet işletmesi olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir (Bkz. Tablo 6.7 hizmet işletmeleri oranı %78,3, üretim işletmeleri oranı %21,7).

Odaklanma stratejisi altında üç ifade bulunmaktadır. Bu boyuttaki ifadelerin ortalamaları sırasıyla; "yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz" 3,73, "yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz" 3,72 ve "yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz" 3,58'dir.

6.9.5. Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmada kullanılan liderlik ölçeğine ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.10'da gösterilmiştir. Ölçek, dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 6.10. Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Liderlik Ölçeği İfadeleri	Kod	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini ve yararlarını ayrıntılarıyla anlatırım.	DL1	359	1	5	4,20	,92
Zamanımı, çalışanlarıma bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için harcarım.	DL2	359	1	5	3,94	,99
Çalışanları grup üyesi olarak görmekten ziyade farklı özelliklere sahip birey olarak görüyorum.	DL3	359	1	5	4,11	1,04
Tarz ve yöntemlerim, çalışanlar tarafından desteklenerek kabul görür.	DL4	359	1	5	4,00	,99
Çalışanlara güç ve güven hissi veririm.	DL5	359	1	5	4,53	,73
İşletmenin gelecek vizyonunu açık ve anlaşılır bir şekilde belirlerim.	DL6	359	1	5	4,36	,91
Her çalışanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler olarak görürüm.	DL7	359	1	5	4,33	,94
Çalışanların, problemlere çok farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım.	DL8	359	1	5	4,21	,90
Çalışanlara, güçlü yönlerini geliştirmelerinde yardım ederim.	DL9	359	1	5	4,32	,82
Çalışanlara, ortak amaç ve misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	DL10	359	1	5	4,25	,87
Önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım.	İL1	359	1	5	2,62	1,48
İhtiyaç duyulan zamanda, ortamda bulunmam.	İL2	359	1	5	3,13	1,41
Harekete geçmem için, o işin kötüye gitmiş olması gerekir.	İL3	359	1	5	2,96	1,31
Gerekli adımları atmadan önce problemlerin kronikleşmesini beklerim.	İL4	359	1	5	2,69	1,46
Kararlar almaktan kaçınırım.	İL5	359	1	5	2,43	1,50
Acilen çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim.	İL6	359	1	5	2,45	1,55

Tablo 6.10'da verilen dönüştürücü liderlik ifadelerinin ortalamalarına bakıldığında, 3,94 ile 4,53 arasında değiştiği görülmektedir. Ortalaması en yüksek olan ifadelerden "çalışanlara güç ve güven hissi veririm", "işletmenin gelecek vizyonunu açık ve anlaşılır bir şekilde belirlerim", "her çalışanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler olarak görürüm", "çalışanlara, güçlü yönlerini geliştirmelerinde yardım ederim" şeklinde ifadeler dönüştürücü liderlerin temel özelliklerini içermektedir.

Dönüştürücü liderlerin temel özellikleri; vizyon sahibi olmak, çalışanlarını değişime ayak uydurabilmeleri için teşvik etmek, moral vermek, motive etmek, ilham vermek, çalışanlarının ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilmek ve onların her biri ile özel olarak kişisel bir ilişki kurmak, her bireyin inanç tutum değer ve ihtiyaçlarını dikkate alarak her bireye farklı davranmaktır. Dönüştürücü liderlerin sayılan özellikleri ve Tablo 6.10'da verilen ortalamalardan hareketle katılımcıların

dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıdıkları ve bu özelliklerin belirsizlik dönemlerinde firmalarına avantajlar sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

İşlemci liderlik ifadelerinin ortalamaları 2,43 ile 3,13 arasındadır. Katılımcıların işlemci liderlik özelliklerini ölçmek için; "önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım", "ihtiyaç duyulan zamanda, ortamda bulunmam", "harekete geçmem için, o işin kötüye gitmiş olması gerekir", "gerekli adımları atmadan önce problemlerin kronikleşmesini beklerim", "kararlar almaktan kaçınırım" ve "acilen çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim" ifadeleri yöneltilmiştir.

İşlemci liderler izleyicileri ile bir takas sistemi kuran, çalışanlar başarılı olduklarında ödüllendirerek, başarısız olduklarında veya hata yaptıklarında ise cezalandırarak motive etmeye çalışan liderlerdir. İşlemci liderler, çatışma yönetimi, karar verme, personel geliştirme gibi pek çok konuda çalışanlarına rehberlik ederler (Çelik, 2003: 153). İşlemci liderin başarısı, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır. İşlemci liderler kurallara uyulduğu sürece problemlere karışmaktan kaçınır, yanlışlara odaklanırlar. Bir başka özelikleri de her şey yolunda gidiyorsa işlere karışmazlar.

6.9.6. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmada kullanılan firma performansı ölçeğine ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.11'de gösterilmiştir.

Tablo 6.11. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Firma Performansı Ölçeği İfadeleri	Kod	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Yatırımların getirisi	FP1	359	1	5	2,52	1,05
Faaliyet karı	FP2	359	1	5	2,56	,98
Pazar payı	FP3	359	1	5	2,64	1,03
Satışların veya gelirin büyüme oranı	FP4	359	1	5	2,62	1,05
Yeni ürün geliştirme	FP5	359	1	5	3,06	1,08
Verimlilik	FP6	359	1	5	3,33	1,11
Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz	FP7	359	1	5	2,47	1,27

Firma performansı ölçeği ifadelerinin ortalamaları 2,47 ile 3,33 arasındadır. Ortalaması en yüksek olan performans ölçütleri, "verimlilik" ve "yeni ürün geliştirme"dir. En düşük ortalamaların ise, "yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz" ve "yatırımların getirisi" ölçütlerinde olduğu tabloda görülmektedir. Tablo 6.11'de en dikkat çekici bulgu "yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz" ölçütünün en düşük

ortalamaya sahip olmasıdır (ortalama=2,47). Firmaların belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu dönemlerde yeni sektörlere yatırım yapmaktan çekindikleri söylenebilir.

6.9.7. Normallik Dağılımı Analizi Bulguları

Verilerin normalliğini test etmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler arasında en popüler olanları; Shapiro-Wilk testi, Kolmogorov-Smirnov testi, çarpıklık, basıklık, histogram, kutu grafiği ve P-P Plot yöntemleridir. Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi verilerin normalliğini test etmek için kullanılan en yaygın yöntemlerdir. Shapiro-Wilk testi küçük örneklem büyüklükleri ($n<50$) için kullanılmaktadır. Daha büyük örneklemlerde ($n \geq 50$) Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmaktadır. Bu yöntemler örneklem hacmine duyarlılığı fazla olduğundan ve bu duyarlılık nedeniyle yüksek örneklemlerde genellikle anlamlı ($p<0,05$) sonuçlar verdiğinden verilerin normal dağılıma sahip olmadığı anlamı çıkmaktadır. Aslında verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığından bahsedebilmek için, Pearson katsayısının (p) 0,05'ten büyük ($p>0,05$) bir değere sahip olması gerekmektedir.

Sosyal bilimlerde ve likert tipi ölçeklerde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için sıklıkla tercih edilen yöntem Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleridir. Bu değerlerin hangi aralıkta normal dağılımı ifade ettiğini gösteren farklı kaynaklar bulunmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2018) bu katsayının -1 ile +1; Tabachnick ve Fidell (2013) -1,5 ile +1,5; Kalaycı (2010) ise -3 ile +3 değerleri arasında olmasının normal dağılım için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bahsedilen aralıkta olan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmekle beraber bu durumda Pearson Korelasyon katsayısının tercih edilmesine karşın verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda Spearman Korelasyon katsayısının tercih edilmektedir.

Tablo 6.12. Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Hata	Çarpıklık	Basıklık
Maliyet Liderliği St. (MLYT)	2,6699	,0465	,255	-,218
Farklılaştırma St. (FARK)	4,1253	,0394	-,1090	1,367
Odaklanma St. (ODAK)	3,6100	,0511	-,464	-,370
Dönüştürücü Liderlik (DL)	4,2485	,0290	-1,008	2,628
İşlemci Liderlik (İL)	2,7108	,0553	,966	-,391
Firma Performansı (FP)	2,7421	,0417	,203	-,591

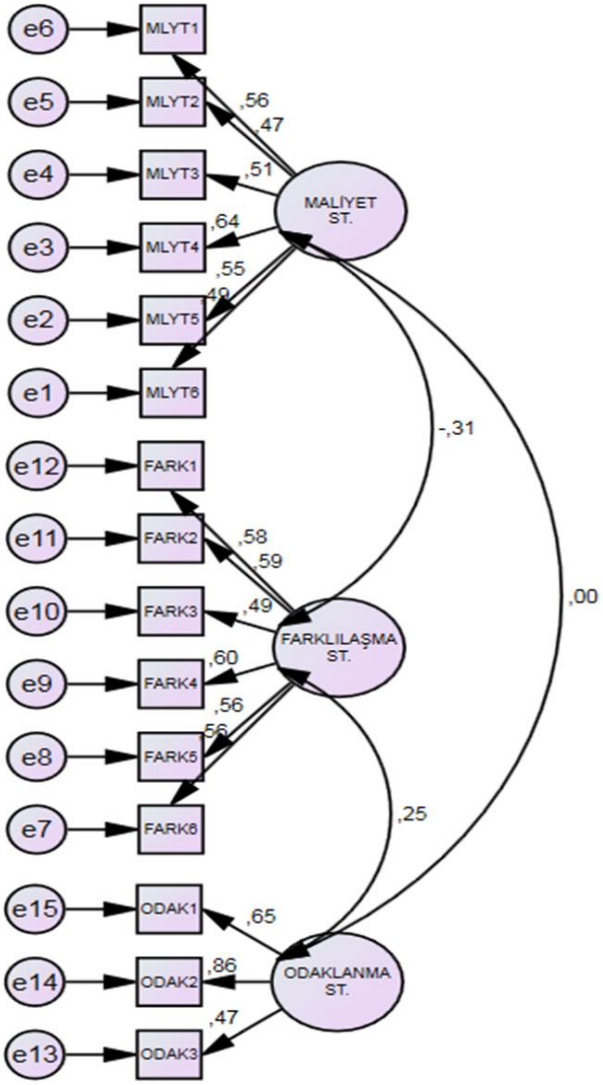
Tablo 6.12'de değişkenlerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri verilmiştir. Değerler -3 ile +3 arasında yer almaktadır. Bu değerlere göre tablo 6.12'de gösterilen ölçek puanlarının normal dağılım göstermektedir.

6.9.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

DFA'da tek faktörlü ölçüm modeli birinci düzey; çok faktörlü ölçüm modeli ikinci düzey ölçüm modeli şeklinde sınıflandırılır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 319). Bu çalışmada kullanılan ölçek ifadelerine AMOS 24 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA yapılan ölçek ifadelerinin uygunluğuna Uyum İyiliği Değerlerine bakılarak karar verilmiştir.

6.9.8.1. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA

Rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin DFA ölçüm modeli Şekil 6.3'te gösterilmiştir. Değişkene (rekabet stratejileri) ait boyutlardaki (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) ifadelerin regresyon katsayıları (faktör yükleri) modelde verilmiştir. İfadelerin standardize regresyon katsayıları (faktör yükleri) istatistik programı tarafından yuvarlanmış hali ile verilmiştir.



Şekil 6.3. Rekabet Stratejileri Ölçeği Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 6.3'teki modelin doğrulanıp doğrulanmadığına ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayıları (faktör yüklenimleri), bu katsayıların anlamlılık değerleri (p), iç tutarlılık güvenilirliği (CR) ve uyum iyiliği değerleri incelendikten sonra karar verilmiştir. Rekabet stratejileri ölçeğinin boyutlarına ilişkin DFA modelinde boyutlara ait ifadeler, ifadelerin faktör yükleri, anlamlılık değerleri ve modelin yapı güvenilirliğine ilişkin bilgiler Tablo 6.13'te verilmiştir.

Tablo 6.13. Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Sonuçları

Boyut	Rekabet Stratejileri Ölçeği İfadeleri	İfade Kodu	Faktör Yükü	P Değeri (Anlamlılık Değeri)	Composite Reliability (CR)
Maliyet Liderliği St.	Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT1	,559	***	0,72
	Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT2	,473	***	
	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT3	,513	***	
	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT4	,638	***	
	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT5	,548	***	
	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT6	,492	***	
Farklılaştırma St. (FARK)	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK1	,577	***	0,74
	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK2	,589	***	
	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK3	,495	***	
	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK4	,603	***	
	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK5	,565	***	
	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK6	,561	***	
Odaklanma St.	Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz.	ODAK1	,646	***	0,70
	Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz.	ODAK2	,864	***	
	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	ODAK3	,471	***	

Cevap Kategorileri: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum.

*n:359; ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.*

Yapılan analiz sonucunda modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu anlaşılmış, herhangi bir modifikasyon (düzeltme) işlemine gerek görülmemiş ve modelin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı anlaşılmıştır.

Tablo 6.13 incelendiğinde, maliyet liderliği stratejisi boyutundaki ifadelerin faktör yükleri 0,473 ile 0,638 arasında; farklılaştırma stratejisi boyutundaki ifadelerin faktör yükleri 0,495 ile 0,603 arasında ve odaklanma stratejileri boyutundaki ifadelerin faktör yükleri 0,471 ile 0,864 arasında olduğu görülmektedir. Ölçekte bulunan tüm ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu ve ifadelerin istatiksel olarak anlamlılık gösterdiği anlaşılmaktadır (*p<0,001*). Ölçüm modelinde yer alan alt boyutların bileşik güvenilirlik (CR=Composite Reability) değerlerine bakıldığında; "maliyet liderliği stratejisi" boyutunun 0,72, "farklılaştırma stratejisi" boyutunun 0,74 ve" odaklanma stratejisi" boyutunun 0,70 değerlere sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, modelin güvenilir bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (CR≥70).

Rekabet stratejileri ölçeğinin DFA ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 6.14'te yer almaktadır.

Tablo 6.14. Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

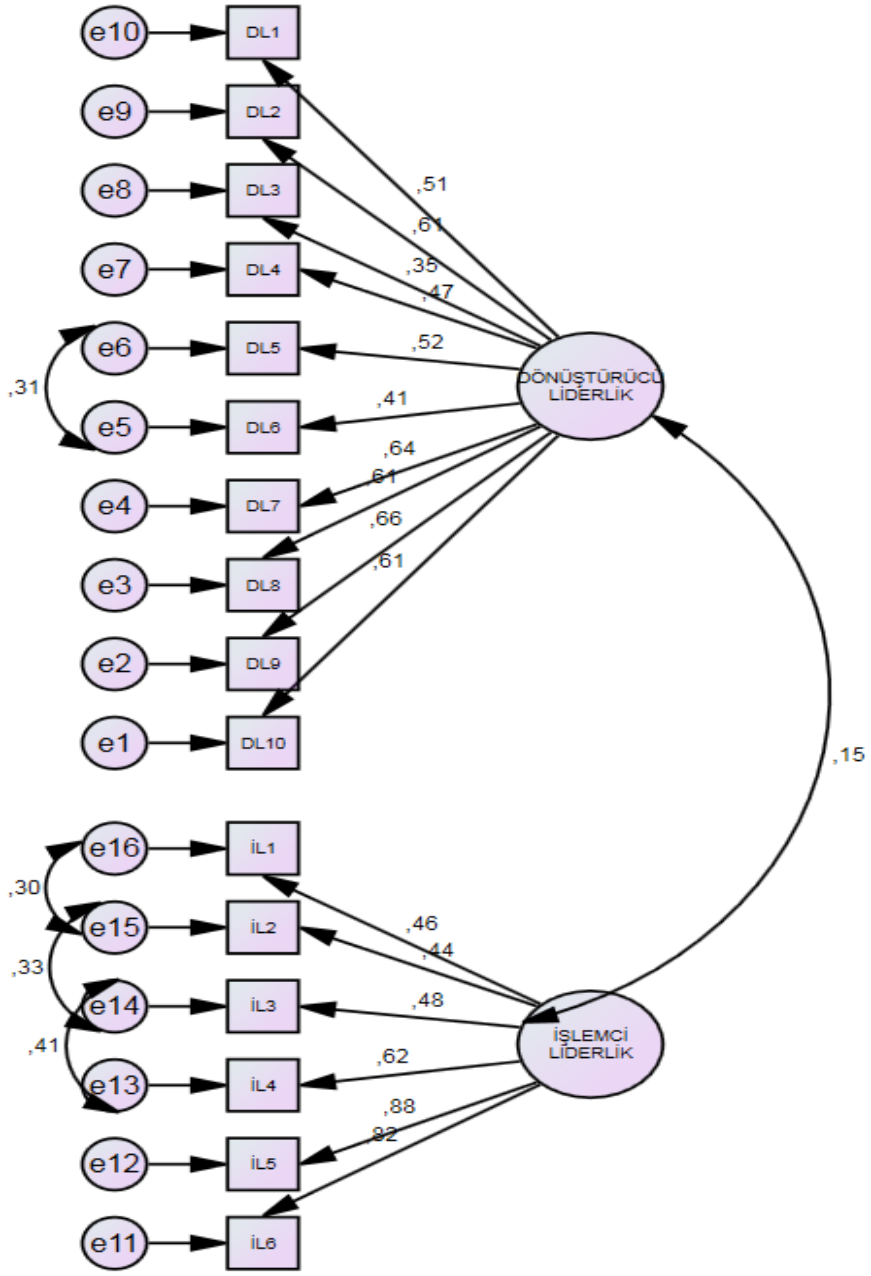
Endeks	**Mükemmel uyum değerleri**	**Kabul edilebilir değerler**	**Model değeri**	**Sonuç**
χ 2 /df	≤ 3	3≤ χ 2 /df ≤ 5	2,059	Mükemmel
RMSEA	≤0,05	≤0,08	,052	Kabul edilebilir
SRMR	≤0,05	≤0,08	,054	Kabul edilebilir
CFI	≥0,95	≥0,90	0,90	Kabul edilebilir
GFI	≥0,95	≥0,85	0,93	Kabul edilebilir
CMIN (χ 2) =,179,118 (p=0,000), df=87, χ 2 =Ki-kare; df (sd)= degrees of freedom (serbestlik derecesi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik uyum indeksi).				

Tablo 6.14'te görüldüğü üzere uyum iyiliği değerlerinden χ2/df endeksinin mükemmel, diğer endekslerin ise kabul edilebilir değerlerde olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Tablo 6.13 ve 6.14'te yapılan açıklamalar neticesinde, rekabet stratejileri ölçeği alt boyutları kapsamında bulunan ifadelerin, standardize edilmiş regresyon katsayılarının (faktör yükleri) alanda kabul görmüş değerin (>0,40) üzerinde olduğu ve bu katsayıların istatiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,001) görülmektedir. Ayrıca bileşik güvenilirlik değerleri (CR≥0,70) ile uyum iyiliği değerlerinin alanda genel kabul görmüş değerleri karşılamış olması ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir.

6.9.8.2. Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA

Liderlik ölçeğine ilişkin DFA ölçüm modeli Şekil 6.4'te gösterilmiştir. Değişkene (liderlik) ait boyutlardaki (dönüştürücü liderlik, işlemci liderlik) ifadelerin regresyon katsayıları (faktör yükleri) modelde verilmiştir. İfadelerin standardize regresyon katsayıları (faktör yükleri) istatistik programı tarafından yuvarlanmış hali ile verilmiştir.



Şekil 6.4. Liderlik Ölçeği Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 6.4'teki modelin doğrulanıp doğrulanmadığına ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayıları (faktör yüklenimleri), bu katsayıların anlamlılık değerleri (p), iç tutarlılık güvenilirliği (CR) ve uyum iyiliği değerleri incelendikten sonra karar verilmiştir. Liderlik ölçeğinin boyutlarına ilişkin DFA modelinde boyutlara ait ifadeler, ifadelerin faktör yükleri, anlamlılık değerleri ve modelin yapı güvenilirliğine ilişkin bilgiler tablo 6.15'te verilmiştir.

Tablo 6.15. Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Boyut	Liderlik Ölçeği İfadeleri	İfade Kodu	Faktör Yükü	P Değeri (Anlamlılık Değeri)	Composite Reliability (CR)
Dönüştürücü Liderlik (DL)	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini ve yararlarını ayrıntılarıyla anlatırım.	DL1	,506	***	0,79
	Zamanımı, çalışanlarıma bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için harcarım.	DL2	,608	***	
	Çalışanları grup üyesi olarak görmekten ziyade farklı özelliklere sahip birey olarak görüyorum.	DL3	,450	***	
	Tarz ve yöntemlerim, çalışanlar tarafından desteklenerek kabul görür.	DL4	,466	***	
	Çalışanlara güç ve güven hissi veririm.	DL5	,521	***	
	İşletmenin gelecek vizyonunu, açık ve anlaşılır bir şekilde belirlerim.	DL6	,407	***	
	Her çalışanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler olarak görürüm.	DL7	,644	***	
	Çalışanların, problemlere çok farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım.	DL8	,606	***	
	Çalışanlara, güçlü yönlerini geliştirmelerinde yardım ederim	DL9	,660	***	
	Çalışanlara, ortak amaç ve misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	DL10	,612	***	
İşlemci Liderlik (İL)	Önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım.	İL1	,460	***	0,72
	İhtiyaç duyulan zamanda, ortamda bulunmam.	İL2	,443	***	
	Harekete geçmem için, o işin kötüye gitmiş olması gerekir.	İL3	,482	***	
	Gerekli adımları atmadan önce problemlerin kronikleşmesini beklerim.	İL4	,616	***	
	Kararlar almaktan kaçınırım.	İL5	,883	***	
	Acilen çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim.	İL6	,823	***	
Cevap Kategorileri: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum.					

*n:359; ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.*

Yapılan analizin ilk bulguları neticesinde modelin iyi uyum endeks değerlerinin bazılarının kabul edilebilir eşik değerlerin sınırında olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda modelin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerini sağlaması için *"e5 ve e6","e13 ve e14", "e14 ve e15", "e15 ve e16"* hata terimleri arasında modifikasyon (düzeltme) işlemi yapılarak analize devam edilmiştir. Düzeltme işlemi yapıldıktan sonra modelin tüm uyum iyiliği değerlerinin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerini sağladığı anlaşılmıştır.

Tablo 6.15 incelendiğinde, dönüştürücü liderlik boyutu altında olan ifadelerin faktör yükleri 0,407 ile 0,660 arasında; işlemci liderlik boyutu altında olan ifadelerin faktör yükleri 0,443 ile 0,883 arasında olduğu görülmektedir. Ölçekte bulunan tüm ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu ve ifadelerin istatiksel olarak anlamlılık gösterdiği anlaşılmaktadır (*p<0,001*). Ölçüm modelinde yer alan alt boyutların bileşik güvenilirlik (CR=Composite Reability) değerlerine bakıldığında; dönüştürücü liderlik boyutunun 0,79, işlemci liderlik boyutunun 0,72 değerlere sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, modelin güvenilir bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (CR≥70).

Liderlik ölçeğinin DFA ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıda Tablo 6.16'da yer almaktadır.

Tablo 6.16. Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

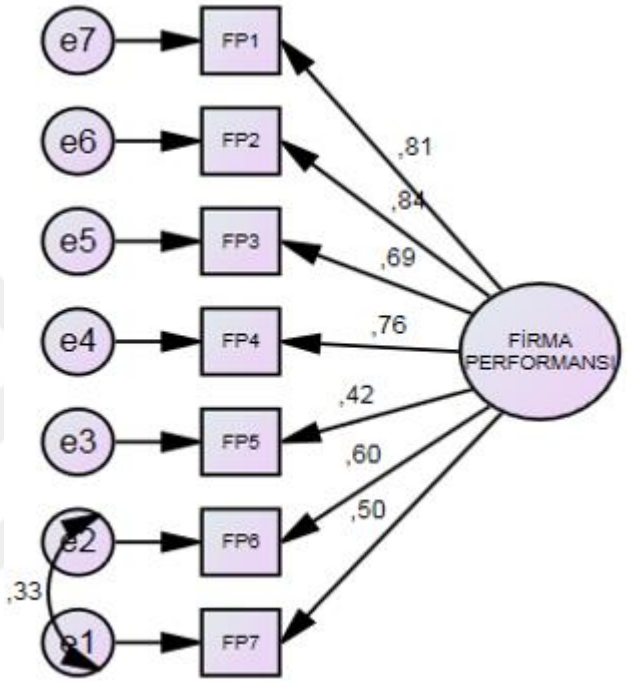
Endeks	**Mükemmel uyum değerleri**	**Kabul edilebilir değerler**	**Model değeri**	**Sonuç**
χ 2 /df	≤ 3	3≤ χ 2 /df ≤ 5	2,772	Mükemmel
RMSEA	≤0,05	≤0,08	,070	Kabul edilebilir
SRMR	≤0,05	≤0,08	,064	Kabul edilebilir
CFI	≥0,95	≥0,90	,90	Kabul edilebilir
GFI	≥0,95	≥0,85	,91	Kabul edilebilir
CMIN(χ 2) =2,772 (p=0,003), df=1, χ 2 =Ki-kare; df (sd)= degrees of freedom (serbestlik derecesi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik uyum indeksi).				

Tablo 6.16'da görüldüğü üzere uyum iyiliği değerlerinden χ2/df endeksinin mükemmel, diğer endekslerin ise kabul edilebilir değerlerde olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Tablo 6.15 ve 6.16'da yapılan açıklamalar neticesinde, liderlik ölçeği alt boyutları kapsamında bulunan ifadelerin, standardize edilmiş regresyon katsayılarının (faktör yükleri) alanda kabul görmüş değerin (>0,40) üzerinde olduğu ve bu katsayıların istatiksel olarak anlamlılık (p<0,001) gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bileşik güvenilirlik değerleri (CR≥0,70) ile uyum iyiliği değerlerinin alanda genel kabul görmüş değerleri karşılamış olması ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir.

6.9.8.3. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin DFA

Firma Performansı ölçeği tek bir boyuttan oluştuğu için bu ölçeğe, tek faktörlü DFA ölçüm modeli uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin DFA ölçüm modeli şekil 6.5'te gösterilmiştir. Değişkene (firma performansı) ait ifadelerin regresyon katsayıları (faktör yükleri) modelde gösterilmiştir. İfadelerin standardize regresyon katsayıları istatistik programı tarafından yuvarlanmış hali ile verilmiştir.



Şekil 6.5. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 6.5'teki modelin doğrulanıp doğrulanmadığına ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayıları (faktör yüklenimleri), bu katsayıların anlamlılık değerleri (p), iç tutarlılık güvenilirliği (CR) ve uyum iyiliği değerleri incelendikten sonra karar verilmiştir. Ölçeğe ilişkin DFA modelinde ifadeler, ifadelerin faktör yükleri, anlamlılık değerleri ve modelin yapı güvenilirliğine ilişkin bilgiler Tablo 6.17'de verilmiştir.

Tablo 6.17. Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Sonuçları

Boyut	Firma Performansı Ölçeği İfadeleri	İfade Kodu	Faktör Yükü	P Değeri (Anlamlılık Değeri)	Composite Reliability (CR)
Firma Performansı (FP)	Yatırımların getirisi	FP 1	,811	***	0,84
	Faaliyet karı	FP 2	,837	***	
	Pazar payı	FP 3	,691	***	
	Satışların veya gelirin büyüme oranı	FP 4	,759	***	
	Yeni ürün geliştirme	FP 5	,421	***	
	Verimlilik	FP 6	,597	***	
	Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz	FP 7	,503	***	
Cevap Kategorileri: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum.					

*n:359; ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.*

Tablo 6.17'de çalışmaya katılan firmaların performans ölçütleri görülmektedir. Uygulanan anketin açıklama kısmında katılımcılardan Covid 19 dönemindeki performanslarını dikkate almaları ve rakipleri ile kıyaslayarak cevaplamaları istenmiştir.

Yapılan analizin ilk bulguları neticesinde modelin iyi uyum endeks değerlerinin bazılarının kabul edilebilir eşik değerlerin sınırında olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda modelin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerini sağlaması için *"e1 ve e2"* hata terimleri arasında modifikasyon (düzeltme) işlemi yapılarak analize devam edilmiştir. Düzeltme işlemi yapıldıktan sonra modelin tüm uyum iyiliği değerlerinin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerini sağladığı anlaşılmıştır.

Tablo 6.17 incelendiğinde, firma performansı ölçeği ifadelerinin faktör yükleri 0,421 ile 0,837 arasında olduğu görülmektedir. Ölçekte bulunan tüm ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu ve ifadelerin istatiksel olarak anlamlılık gösterdiği anlaşılmaktadır (*p<0,001*). Ölçüm modelinin bileşik güvenilirlik (CR=Composite Reability) değerinin 0,84 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, modelin güvenilir bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (CR≥70).

Firma performansı ölçeğinin DFA ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıda Tablo 6.18'de yer almaktadır.

Tablo 6.18. Firma Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

Endeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir değerler	Model değeri	Sonuç
χ 2 /df	≤ 3	3≤ χ 2 /df ≤ 5	3,146	Kabul edilebilir
RMSEA	≤0,05	≤0,08	,077	Kabul edilebilir
SRMR	≤0,05	≤0,08	,038	Mükemmel
CFI	≥0,95	≥0,90	0,97	Mükemmel
GFI	≥0,95	≥0,85	0,96	Mükemmel
CMIN(χ 2) =6,292 (p=0,000), df=2, χ 2 =Ki-kare; df (sd)= degrees of freedom (serbestlik derecesi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik uyum indeksi).				

Tablo 6.18'de görüldüğü üzere uyum iyiliği değerlerinden SRMR, CFI ve GFI endeksinin mükemmel, diğer endekslerin ise kabul edilebilir değerlerde olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Tablo 6.17 ve 6.18'de yapılan açıklamalar neticesinde, firma performansı ölçeğinde bulunan ifadelerin, standardize edilmiş regresyon katsayılarının (faktör yükleri) alanda kabul görmüş değerin (>0,40) üzerinde olduğu ve bu katsayıların istatiksel olarak anlamlı (p<0,001) olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin bileşik güvenilirlik değeri (CR≥0,70) ile uyum iyiliği değerlerinin alanda genel kabul görmüş değerleri karşılamış olması ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir.

6.9.9. Korelasyon Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. İki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin belirlenip yorumlanabilmesi için kullanılan katsayıya korelasyon katsayısı denir ve "r" sembolü ile gösterilir. Korelasyon katsayısının -1 ile +1 arasında bir değer alması gerekir. Bu ilişkinin 0,90 ve üzerinde olması arzu edilmez. Değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olması (0,90 ve üzeri) çoklu doğrusal bağlantının (multicolinearity) olduğunu gösterir. Bu durum analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına sebep olabilir (Çokluk vd., 2021: 35).

Tablo 6.19. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Firma Performansı	Maliyet Liderliği St.	Farklılaştırma St.	Odaklanma St.	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik
Firma Performansı	1					
Maliyet Liderliği St.	,359** ,000	1				
Farklılaştırma St.	,079 ,134	,210** ,000	1			
Odaklanma St.	,156* ,,003	,050 ,340	,208** ,000	1		.
Dönüştürücü Liderlik	,110* ,037	,040 ,450	,148** ,005	,062 ,245	1	
İşlemci Liderlik	,131* ,013	,046 ,387	,085 ,107	,159** ,003	,176* ,001	1

*n:359; *p<0.005; **p<0.001*

Tablo 6.19 incelendiğinde çalışmada kullanılan değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı görülmektedir.

Rekabet stratejileri ile firma performansı ilişkileri incelendiğinde, maliyet liderliği stratejisinin firma performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu (r(359) =.36, p<0,001) ve odaklanma stratejisinin firma performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin (r(359) =.156, p<0,005) olduğu tespit edilmiştir.

Rekabet stratejileri ile liderlik davranışları ilişkileri incelendiğinde, farklılaştırma stratejisi ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (r(359) =.148, p<0,005) ve odaklanma stratejisi ile işlemci liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (r(359) =. 159, p<0,005) tespit edilmiştir.

Liderlik davranışları ile firma performansı ilişkileri incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (r(359) =.110, p<0,005) ve işlemci liderlik ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (r(359) =.131, p<0,005) tespit edilmiştir.

Farklılaştırma stratejisi ile firma performansı, maliyet liderliği stratejisi ile dönüştürücü liderlik, maliyet liderliği stratejisi ile işlemci liderlik, farklılaştırma stratejisi ile işlemci liderlik, odaklanma stratejisi ile dönüştürücü liderlik değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

6.9.10. Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucu p değerinin (anlamlılık düzeyinin) ,005'ten küçük olması, bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

6.9.10.1. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri

Çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu rekabet stratejileri ve boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri Tablo 6.20'de gösterilmiştir.

Tablo 6.20. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	t	p	Tolerans	Sonuç
H_1: Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,316	6,301	,000	1,00	**Kabul**
H_{1a}: Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,291	5,752	,000	1,00	**Kabul**
H_{1b}: Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,079	1,502	,134	1,00	**Ret**
H_{1c}: Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,156	2,982	,003	1,00	**Kabul**

Tablo 6.20'de yer alan bulgular incelendiğinde, rekabet stratejilerinin (R^2=,100; F=39,707; p<0,001) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,316; p=,000), firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,098 bulunmuştur. Dolayısıyla firma performansındaki değişimin %9,8'inin model tarafından açıklanabildiği, firmaların rekabet stratejilerini uygulamasının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.20'de yer alan bulgular incelendiğinde, maliyet liderliği stratejisinin (R^2=,085; F=33,086; p<0,001) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,291; p=,000), firmalarda uygulanan maliyet liderliği stratejisinin firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,082 bulunmuştur. Dolayısıyla firma

performansındaki değişimin %8,2'sinin model tarafından açıklanabildiği, firmaların maliyet liderliği stratejisini uygulamasının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.20'de yer alan bulgular incelendiğinde, farklılaştırma stratejisinin (R^2=,006; F=2.256; p>0,005) firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (β= ,079; p=,134). Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6.20'de yer alan bulgular incelendiğinde, odaklanma stratejisinin (R^2=,024; F=8,894; p<0,005) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,156; p=,003), firmalarda uygulanan odaklanma stratejisinin firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,022 bulunmuştur. Dolayısıyla firma performansındaki değişimin %2,2'sinin model tarafından açıklanabildiği, firmaların odaklanma stratejisini uygulamasının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.**

6.9.10.2. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Liderlik ve Boyutları Üzerine Etkileri

Çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu rekabet stratejileri ve boyutlarının liderlik ve boyutları üzerindeki etkileri Tablo 6.21'de gösterilmiştir.

Tablo 6.21. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Liderlik ve Boyutları Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	t	p	Tolerans	Sonuç
H_2: Rekabet stratejilerinin yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,124	2,359	,019	1,00	**Kabul**
H_{2a1}: Maliyet liderliği stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,040	,757	,450	1,00	**Ret**
H_{2a2}: Maliyet liderliği stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,046	,866	,387	1,00	**Ret**

Tablo 6.21 (devamı). Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Liderlik ve Boyutları Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları

H_{2b1}: Farklılaştırma stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,148	2,834	,005	1,00	**Kabul**
H_{2b2}: Farklılaştırma stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	,085	1,615	,107	1,00	**Ret**
H_{2c1}: Odaklanma stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,062	1,164	,245	1,00	**Ret**
H_{2c2}: Odaklanma stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,159	3,034	,003	1,00	**Kabul**

Tablo 6.21'de yer alan bulgular incelendiğinde, rekabet stratejilerinin (R^2=,015; F=5,556; p<0,005) liderlik üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,124; p=,019), firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin yöneticilerin liderlik davranışlarını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,013 bulunmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik davranışlarındaki değişimin %1,3'ünün model tarafından açıklanabildiği, firmaların rekabet stratejilerini uygulamasının liderlik davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.21'de yer alan bulgular incelendiğinde, farklılaştırma stratejisinin (R^2=,022; F=8,031; p<0,005) dönüştürücü liderlik davranışları üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,148; p=,005), firmalarda uygulanan farklılaştırma stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,019 bulunmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarındaki değişimin %1,9'unun model tarafından açıklanabildiği, firmaların farklılaştırma stratejilerini uygulamasının dönüştürücü liderlik davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_{2b1} hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.21'de yer alan bulgular incelendiğinde, odaklanma stratejisinin (R^2=,025; F=9,206; p<0,005) işlemci liderlik davranışları üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,159; p=,003), firmalarda uygulanan odaklanma stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarını

artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,025 bulunmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarındaki değişimin %2,5'inin model tarafından açıklanabildiği, firmaların odaklanma stratejisini uygulamasının işlemci liderlik davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_{2c2} hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.21'de yer alan diğer bulgular incelendiğinde; maliyet liderliği stratejisinin (R^2=,002; F=.573; p>0,005) dönüştürücü liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (β= ,040; p=,450) görülmektedir. Ayrıca maliyet liderliği stratejisinin (R^2=,002; F=.571; p>0,005) işlemci liderlik üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (β= ,046; p=,387) görülmektedir. Farklılaştırma stratejisinin (R^2=,007; F=2.608; p>0,005) işlemci liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (β= ,085; p=,107) ve odaklanma stratejisinin (R^2=,004; F=1.356; p>0,005) dönüştürücü liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da (β= ,062; p=,245) görülmektedir. Analizden elde edilen bulgular ışığında **H_{2a1}, H_{2a2}, H_{2b2} ve H_{2c1} hipotezleri reddedilmiştir.**

6.9.10.3. Liderlik ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri

Çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu liderlik ve boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri Tablo 6.22'de gösterilmiştir.

Tablo 6.22. Liderlik ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	t	p	Tolerans	Sonuç
H_3: Yöneticilerin liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,156	2,981	,003	1,00	**Kabul**
H_{3a}: Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,110	2,098	,037	1,00	**Kabul**
H_{3b}: Yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	,131	2,495	,013	1,00	**Kabul**

Tablo 6.22'de yer alan bulgular incelendiğinde, yöneticilerin liderlik davranışlarının (R^2=,024; F=8,888; p<0,005) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,156; p=,003), yöneticilerin liderlik davranışlarının firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,022 bulunmuştur. Dolayısıyla firma performansındaki değişimin

%2,2'sinin model tarafından açıklanabildiği, yöneticilerin liderlik davranışlarının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.22'de yer alan bulgular incelendiğinde, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının (R^2=,012; F=4,402; p<0,005) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,110; p=,037), yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,010 bulunmuştur. Dolayısıyla firma performansındaki değişimin %1'inin model tarafından açıklanabildiği, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.22'de yer alan bulgular incelendiğinde, yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının (R^2=,017; F=6,223; p<0,005) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (β=,131; p=,013), yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde düzeltilmiş R^2=,014 bulunmuştur. Dolayısıyla firma performansındaki değişimin %1,4'ünün model tarafından açıklanabildiği, yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında **H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.**

6.9.10.4. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansını Etkilemesinde Liderlik ve Boyutlarının Aracılık Rolleri

Aracılık etkisinin analizinde SPSS'e eklenti olarak geliştirilen Hayes (2013)'in geliştirdiği ve çalışmanın modelinde aracılık analizinde temel alınan Process Macro 4.0 yazılımı kullanılmıştır. Yazılım, iki ve üç yönlü ilişkileri ortaya koymak için farklı modeller sunmaktadır. Çalışmaya uygun olan aracılık etkisinin belirlenmesi için programın sunduğu Model 4 kullanılmıştır.

Program aracı değişkenler için BootLLCI (alt sınır güven aralığı) ile BootULCI (üst sınır güven aralığı) arasında Bootstrap (ön yükleme) güven aralıkları oluşturmaktadır. Hayes (2013) aracılık etkisi analiz edilirken p değerini yeterli görmeyerek, bunun yerine geliştirmiş olduğu program eklentisinin (Process Macro)

belirlediği güven aralığı sınırlarına bakılarak karar verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Programın belirlemiş olduğu güven aralığının "0" (sıfır) değerini içermemiş olması etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2018: 551).



Şekil 6.6. Model 4 (Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkisinde Liderlik ve Boyutlarının Aracı Rolleri İçin Model Versiyonu)

Rekabet stratejileri ve boyutlarının firma performansını etkilemesinde liderlik ve boyutlarının aracılık rolü Şekil 6.6'da model olarak verilmiştir. Modelde (Model 4) bağımsız değişken (rekabet stratejileri) ile bağımlı değişken (firma performansı) arasında aracı değişkenin (liderlik) etkisi analiz edilmektedir.

Tablo 6.23. Rekabet Stratejilerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β (Katsayı)**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	Firma Performansı (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	,7724	,3243	,1346	1,4102	2,3818	,0178
Rekabet Stratejileri (Bağımsız Değişen)	,4788	,0734	,3346	,6231	6,5267	,0000
Liderlik (Aracı Değişken)	,1478	,0638	,0224	,2733	2,3173	,0211
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Hipotez Sonucu**	
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H4: Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.						
H4	**,0211**	**,0124**	**,0011**	**,0498**	**Kabul**	

Tablo 6.23'te verilen bulgulara göre, firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansını etkilemesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,0211; Güven Aralığı (GA)=,0011; ,0498); (R^2=,1154; F=46,5826; p: ,0000<,001). Liderlik aracı değişkeni modele

eklendiğinde rekabet stratejilerinin etkisi; ,0211 değerinde artarak β=,4788 değerinden, β=,4999 (p<0.05) değerine yükselmiştir.

Aracı değişken olan liderliğin modele eklenmesi ile R^2=,1154 değerinden R^2 =,1286 değerine yükselmiştir. Analizden elde edilen bulgular, firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinde liderliğin aracılık rolünün olduğu hipotezimizi desteklemektedir. Dolayısıyla **H_4 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.24. Maliyet Liderliği Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β (Katsayı)**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	Firma Performansı (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	1,5602	,3065	,9574	2,1629	5,0905	,0000
Maliyet Liderliği St. (Bağımsız Değişen)	,2672	,0411	,1255	,3308	6,5022	,0000
Dönüştürücü Liderlik (Aracı Değişken)	,1628	,0658	,0334	,2922	2,4746	,0138
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Hipotez Sonucu**	
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H4_{a1}$: Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.						
H_{4a1}	**-,0041**	**,0059**	**-,0177**	**,0063**	**Ret**	

Tablo 6.24'te verilen bulgulara göre, firmalarda uygulanan maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,-,0041; GA= -,0177; ,0063); (R^2=,1019; F=40,4854; P: ,0000<,001).

Güven aralığı değerleri BootLLCI = -,0177 ile BootULCI = ,0063 arasında "0" değerinin bulunması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla **H_{4a1} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6.25. Maliyet Liderliği Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İşlemci Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β (Katsayı)**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**p**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	Firma Performansı (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	1,9742	,1513	1,6766	2,2718	13,0457	,0000
Maliyet Liderliği St. (Bağımsız Değişen)	,2687	,0410	,1881	,3492	6,5580	,0000
İşlemci Liderlik (Aracı Değişken)	,1010	,0344	,0333	,1687	2,9349	,0036
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Hipotez Sonucu**	
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
$H4_{a2}$: Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.						
H_{4a2}	**-,0055**	**,0068**	**-,0209**	**,0065**	**Ret**	

Tablo 6.25'te verilen bulgulara göre, firmalarda uygulanan maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,-,0055; GA= -,0209; ,0065); (R^2=,1019; F=24,9813; P: ,0000<,001).

Güven aralığı değerleri BootLLCI = -,0209 ile BootULCI = ,0065 arasında "0" değerinin bulunması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla **H_{4a2} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6.26. Farklılaştırma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β (Katsayı)**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**P**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	Firma Performansı (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,1018	,3417	1,4298	2,7738	6,1511	,0000
Farklılaştırma St. (Bağımsız Değişen)	,0748	,0517	-,0268	,1764	1,4474	,1487
Dönüştürücü Liderlik (Aracı Değişken)	,1306	,0701	-,0072	,2685	1,8634	,0632
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Hipotez sonucu**	
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H_{4b1}: Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.						
H_{4b1}	**,0143**	**,0092**	**,0009**	**,0359**	**Kabul**	

Tablo 6.26'da verilen bulgulara göre, firmalarda uygulanan farklılaştırma stratejisinin firma performansını etkilemesinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik

davranışlarının aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,0143; GA=,0009; ,0359); (R^2=,0084; F=3,0172; p: ,0632). Aracı değişken olan dönüştürücü liderlik modele eklendiğinde farklılaştırma stratejisinin etkisi 0,0143 değerinde artarak β=,0748 değerinden β=,0891 değerine yükselmiştir.

Aracı değişken olan dönüştürücü liderliğin modele eklenmesi ile R^2=,0084 değerinden R^2 =,0180 değerine yükselmiştir. Analizden elde edilen bulgular, firmalarda uygulanan farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolünün olduğu hipotezimizi desteklemektedir. Hayes (2013) geliştirdiği yöntemde, aracılık etkisinin yorumlanmasında anlamlılık (p değeri) yerine, regresyon katsayısının güven aralığı sınırları içerisinde olup olmadığına bakılarak yorumlanmasının gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla **H_{4b1} hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.27. Farklılaştırma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İşlemci Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	**β (Katsayı)**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**t**	**P**
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Coeff	**SE**	**LLCI**	**ULCI**		
	Firma Performansı (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,4075	,2283	1,9584	2,8565	10,5442	,0000
Farklılaştırma St. (Bağımsız Değişen)	,0788	,0511	-,0218	,1793	1,5409	,1242
İşlemci Liderlik (Aracı Değişken)	,0859	,0364	,0143	,1575	2,3591	,0189
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Hipotez Sonucu**	
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H4b2: Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.						
H4b2	**,0103**	**,0079**	**-,0025**	**,0287**	**Ret**	

Tablo 6.27'de verilen bulgulara göre, firmalarda uygulanan farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,0103; GA= -,0025; ,0287); (R^2=,0084; F=3,0172; P: ,0000<,001).

Güven aralığı değerleri BootLLCI = -,0025 ile BootULCI = ,0287 arasında "0" değerinin bulunması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla **H_{4b2} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6.28. Odaklanma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β (Katsayı)	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	Firma Performansı (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,0041	,3194	1,3758	2,6323	6,2735	,0000
Odaklanma St. (Bağımsız Değişen)	,1087	,0391	,0317	,1856	2,7772	,0058
Dönüştürücü Liderlik (Aracı Değişken)	,1339	,0689	-,0016	,2695	1,9429	,0528
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Hipotez Sonucu**	
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H_{4c1}: Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.						
H_{4c1}	**,0047**	**,0053**	**-,0036**	**,0174**	**Ret**	

Tablo 6.28'de verilen bulgulara göre, firmalarda uygulanan odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının aracılık rolü bulunmamaktadır (β=,0047; GA= -,0036; ,0174); (R^2=,0229; F=8,3580; P: ,0000<,001).

Güven aralığı değerleri BootLLCI = -,0036 ile BootULCI = ,0176 arasında "0" değerinin bulunması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla **H_{4c1} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6.29. Odaklanma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İşlemci Liderliğin Aracılık Rolü İçin Hipotez Sonucu

Değişken	β (Katsayı)	Standart Hata	Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
	Coeff	SE	LLCI	ULCI		
	Firma Performansı (Bağımlı Değişken)					
Sabit Terim	2,3972	,1647	2,0733	2,7211	14,5567	,0000
Odaklanma St. (Bağımsız Değişen)	,1003	,0395	,0226	,1781	2,5380	,0116
İşlemci Liderlik (Aracı Değişken)	,0760	,0365	,0041	,1478	2,0794	,0383
Hipotez	**β**	**Standart Hata**	**Güven Aralığı**		**Hipotez Sonucu**	
			Alt Sınır	**Üst Sınır**		
	Effect	**BootSE**	**BootLLCI**	**BootULCI**		
H_{4c2}: Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının aracılık rolü vardır.						
H_{4c2}	**,0130**	**,0078**	**,0014**	**,0311**	**Kabul**	

Tablo 6.29'da verilen bulgulara göre, firmalarda uygulanan odaklanma stratejisinin firma performansını etkilemesinde yöneticilerin işlemci liderlik

davranışlarının aracılık etkisinin olduğu görülmektedir (β=,0130; GA=,0014; ,0311); (R^2=,0229; F=8,3580; P: ,0041<,005). Aracı değişken olan işlemci liderlik modele eklendiğinde odaklanma stratejisinin etkisi 0,0130 değerinde artarak, β=,1003 değerinden β=,1134 değerine yükselmiştir.

Aracı değişken olan işlemci liderliğin modele eklenmesi ile R^2=,0229 değerinden R^2 =,0346 değerine yükselmiştir. Analizden elde edilen bulgular, firmalarda uygulanan odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisinde işlemci liderliğin aracılık rolünün olduğu hipotezimizi desteklemektedir. Dolayısıyla **H_{4c2} hipotezi kabul edilmiştir.**

7. TARTIŞMA

Bu çalışma, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu (Covid 19) dönemlerde KOBİ kapsamındaki işletmelerde uygulanan rekabet stratejilerinin (Porter'ın Jenerik Stratejileri) firma performansı ile ilişkisinin ve liderliğin (Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik) bu iki değişken arasındaki aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Farklı rekabet stratejileri modellerinin firma performansı üzerinde etkisinin araştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmada aracı değişken olarak çağdaş liderlik türlerinden dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışları modele eklenmiştir. Ayrıca çalışmanın hem Covid 19 süreci gibi belirsizliğin yüksek olduğu bir dönemi kapsaması hem de ekonomilerin lokomotifi olan KOBİ'lere uygulanması çalışmayı alandaki diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır.

Bu çalışmanın ana hipotezlerinden birisi, firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu iddiasıdır. Tablo 6.20'deki bulgular rekabet stratejileri ve firma performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Firmalarda rekabet stratejileri uygulamaları arttıkça firma performansının arttığı görülmektedir. Firma performansında meydana gelen artışın yaklaşık %10'unun rekabet stratejilerinin uygulanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan literatür taraması ile çalışma sonucunu destekler nitelikte araştırmaların olduğu görülmüştür (Yıldız, 2021; Arıkan, 2021; Peker vd., 2016; Robert ve Loice 2014; Kamaşak, 2010; Yamin vd. 1999).

Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğuna dair bulgular Tablo 6.20'de görülmektedir. Firmaların maliyet liderliği stratejisi uygulamaları arttıkça firma performansının arttığı tespit edilmiştir. Firma performansında meydana gelen artışın %8,2'sinin maliyet liderliği stratejisinden kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda çalışma sonucunu destekler nitelikte araştırmaların olduğu görülmüştür (Arıkan, 2021; Anolay, 2015; Robert ve Loice 2014; Acar 2010; Yamin vd. 1999). Kriz dönemlerinde belirsizliğin yüksek olması pazarda talep daralmasına sebep olmaktadır. Üretim maliyetlerindeki artışlara ve dolayısıyla ürün fiyatlarının artmasına karşı bir strateji olarak firmaların en çok maliyet liderliği stratejisini kullandıkları görülmektedir. Acar (2010)'a göre

bunun sebebi, henüz ürün çeşitlendirmesi seviyesine gelememiş KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmek için öncelikli olarak maliyet liderliği stratejisini tercih etmeleridir.

Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Oysa ki; Arıkan (2021), Keskin vd., (2016), Robert ve Loice (2014) ve Yamin vd. (1999)'nin çalışmalarında, farklılaştırma stratejisinin firma performansını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmamızın diğer araştırmaların sonuçları ile farklı çıkmasının sebebi, firmaların kriz dönemlerinde maliyetleri düşürerek ürünlerini daha ucuza satma stratejisine yönelmeleri ve araştırma evreninin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında, ürünün rakip firma ürünlerinden farklı kılan özellikleri ön plana çıkarılarak alıcılara sunulması ve alıcıların daha fazla fiyatı kendi istekleri ile ödemeleri fikri yatmaktadır. Farklılaştırılan ve fiyatı artan ürünün talep daralmasının yaşandığı kriz dönemlerinde talep görmeyeceği düşüncesi ile firmaların farklılaştırma stratejisini tercih etmedikleri düşünülmektedir.

Rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisinin firma performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğuna dair bulgular Tablo 6.20'de görülmektedir. Firmaların odaklanma stratejisini uygulamaları arttıkça firma performansının arttığı görülmektedir. Firma performansında meydana gelen artışın %2,2'sinin odaklanma stratejisinden kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda çalışma sonucumuzu destekleyen araştırmaların olduğu görülmüştür (Yıldız, 2021; Arıkan, 2021; Yamin vd. 1999). Odaklanma stratejisi ile ilgili bulgular, firmaların belli bir ürün veya küçük bir pazar belirleyerek rekabet etmeye çalıştığı ve odaklanma stratejisini kullandıklarını göstermektedir.

Çalışmanın ana hipotezlerinden birisi de firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğudur. Hipoteze dair bulgular Tablo 6.21'de gösterilmiştir. Tablo 6.21'deki bulgular rekabet stratejileri ve liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Firmalarda rekabet stratejileri uygulamaları arttıkça liderlik davranışlarının arttığı görülmektedir. Liderlik davranışlarında meydana gelen artışın yaklaşık %1,3'ünün rekabet stratejilerinin

uygulanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda Yıldız (2021) ve Gönen (2019)'in yapmış olduğu çalışmaların çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Çalışmada maliyet liderliği stratejisi ile dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı da araştırılmıştır. Maliyet liderliği stratejisi ile hem dönüştürücü liderlik davranışları hem de işlemci liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın alt hipotezlerinden birisi de farklılaştırma stratejisinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğudur. Hipoteze dair bulgular Tablo 6.21'de gösterilmiştir. Tablo 6.21'deki bulgular farklılaştırma stratejisi ve işlemci liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Firmalarda farklılaştırma stratejisinin uygulanması arttıkça dönüştürücü liderlik davranışlarının arttığı görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarında meydana gelen artışın yaklaşık %2'si farklılaştırma stratejisinin uygulanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda Gönen (2019)'in yapmış olduğu çalışmanın, çalışmamızın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Buna karşın, farklılaştırma stratejisi ile işlemci liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın alt hipotezlerinden birisi de odaklanma stratejisinin yöneticilerin işlemci liderlik davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğudur. Hipoteze dair bulgular Tablo 6.21'de gösterilmiştir. Tablo 6.21'deki bulgular odaklanma stratejisi ve işlemci liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Firmalarda odaklanma stratejisinin uygulanması arttıkça işlemci liderlik davranışlarının da arttığı görülmektedir. İşlemci liderlik davranışlarında meydana gelen artışın %2,5'inin odaklanma stratejisinin uygulanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda Gönen (2019)'in yapmış olduğu çalışmanın, çalışmamızın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Buna karşın, odaklanma stratejisi ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın diğer bir ana hipotezi, yöneticilerin liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğudur. Hipoteze dair bulgular Tablo

6.22'de gösterilmiştir. Tablo 6.22'deki bulgular yöneticilerin liderlik davranışları ve firma performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin liderlik davranışları arttıkça firma performansının arttığı görülmektedir. Firma performansında meydana gelen artışın %2,2'sinin yöneticilerin liderlik davranışlarından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda Mina (2018) ve Bass (2003)'ın çalışmalarının çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Çalışmanın alt hipotezlerinden birisi de yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğudur. Hipoteze dair bulgular Tablo 6.22'de gösterilmiştir. Tablo 6.22'deki bulgular yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ve firma performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları arttıkça firma performansının arttığı görülmektedir. Firma performansında meydana gelen artışın %1'inin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda Şeref (2022), Donkor (2021), Bay ve Söker (2016), Kamanlı (2015) ve Bass (2003)'ın yapmış olduğu çalışmaların çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Çalışmanın alt hipotezlerinden birisi de yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğudur. Hipoteze dair bulgular Tablo 6.22'de gösterilmiştir. Tablo 6.22'deki bulgular yöneticilerin işlemci liderlik davranışları ve firma performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin işlemci liderlik davranışları arttıkça firma performansının arttığı görülmektedir. Firma performansında meydana gelen artışın %1,4'ünün yöneticilerin işlemci liderlik davranışlarından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda Şeref (2022), Mina (2018) ve Bass (2003)'ın yapmış olduğu çalışmaların çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Çalışmada rekabet stratejileri ve boyutlarının firma performansına etkisinde liderlik ve boyutlarının aracılık rolü de araştırılmıştır. Firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansını etkilemesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Liderliğin modele eklenmesi ile R^2=,1154

değerinden R^2 =,1286 değerine yükselmiş ve aracı değişkenin etkisi tespit edilmiştir. Buradan hareketle yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve firmalarının stratejilerini belirlerken bu özelliklerini kullanmaları, ayrıca firma sahiplerinin liderlik özellikleri olan yöneticilerle çalışmalarının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinin firma performansını etkilemesinde liderlik boyutlarından hem dönüştürücü liderliğin hem de işlemci liderliğin aracılık rolü tespit edilememiştir.

Farklılaştırma stratejisinin firma performansını etkilemesinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Aracı değişken olan dönüştürücü liderliğin modele eklenmesi ile R^2=,0084 değerinden R^2 =,0180 değerine yükselmiş ve aracı değişkenin etkisi tespit edilmiştir. Buna karşın farklılaştırma stratejisinin firma performansını etkilemesinde işlemci liderliğin aracılık rolü tespit edilememiştir. Alanda yürütülen bazı çalışmalarda (Mina, 2018; Kamanlı 2015) dönüştürücü liderlerin işlemci liderlere göre verimlilik gibi performans çıktılarında daha iyi oldukları hatta dönüştürücü liderliğin performansa olumlu etkileri varken işlemci liderliğin olumlu etkisinin olmadığı da ileri sürülmüştür. Buradan hareketle özellikle kriz dönemlerinde farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalarda dönüştürücü liderlerin daha başarılı olduğu çıkarımı yapılabilir.

Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerine etkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolü tespit edilememişken; işlemci liderliğin aracılık rolü tespit edilmiştir. Aracı değişken olan işlemci liderliğin modele eklenmesi ile R^2=,0229 değerinden R^2 =,0346 değerine yükselmiş ve aracı değişkenin etkisi tespit edilmiştir. Çatışmanın çözümü, karar verme, çalışanları geliştirme ve çalışanların ilerlemesini sağlama konusunda onlara rehberlik yapan, çalışanları ücret artışları, terfi ve cezalandırma tehdidi ile motive eden, firmanın düzenli ve sorunsuz işlemesine odaklanan işlemci liderler odaklanma stratejisi ile firma performansına olumlu katkılarda bulunmaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu Covid 19 döneminde "Porter'ın Jenerik Stratejileri" adıyla bilenen rekabet stratejilerinin firma performansına olumlu etkiler yapacağı ve bu iki değişken arasında liderlik değişkeninin aracılık rolünün olacağı öngörüsü ile KOBİ'ler üzerine uygulamalı bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bağımlı değişken firma performansı nicel ve nitel performans ölçütlerini içeren tek boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın aracı değişkeni olan liderlik ise dönüştürücü ve işlemci liderlik boyutlarından oluşmaktadır. Genellikle birlikte anılan ve çalışmalarda birlikte kullanılan dönüştürücü ve işlemci liderlik türleri çağdaş liderlik türlerindendir.

Çalışmada elde edilen veriler analiz edilerek önemli bulgulara elde edilmiş, bulgular üzerinde tartışmalar yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada ulaştığımız sonuçlar ve bu doğrultuda önerilerimiz şöyledir:

- Firmalarda uygulanan rekabet stratejileri firmaların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışmanın yapıldığı dönemin ekonomik koşulları dikkate alındığında firmaların özellikle belirsizlik dönemlerinde stratejik yönetim uygulayarak rekabet stratejilerine önem vermeleri önerilmektedir. Ayrıca KOBİ yöneticilerine stratejik yönetim ve rekabet stratejileri eğitimlerinin aldırılması önerilmektedir.
- Maliyet liderliği stratejisi, çalışma kapsamındaki firmalar için firma performansını olumlu yönde etkileyen en iyi rekabet strateji olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle, belirsizlik dönemlerinde hayatta kalmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için maliyet liderliği stratejisinin uygulanması önerilmektedir. Belirsizlik dönemlerinde, gerek sabit gerekse değişken giderlerin sıkı denetimlerle düşürülmesi, mevcut pazar payının korunması, tedarikçiler ve alıcılarla avantajlı anlaşmalar yapılması, tahsilat politikalarının gözden geçirilmesi önlemleri alınarak, verimlilik üzerine politikalar geliştirilerek maliyetlerin düşürülmesi önerilmektedir.

- Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerine olumlu bir etkisi olmamıştır. Alıcılar belirsizlik dönemlerinde dayanıklılık, kullanışlı olma, koku, tat, renk, ambalaj gibi yönleriyle farklılaştırılan ve dolayısıyla fiyatı artan ürünleri tercih etmeyerek daha fazla ödememek için düşük maliyetli, ekonomik ürünleri tercih etmektedir. Ürün farklılaştırma stratejisi, diğer stratejilere göre daha fazla yatırım isteyen, ar-ge harcamaları gerektiren maliyetli bir rekabet stratejisi türüdür. KOBİ'lerin, özellikle de mikro boyuttaki firmaların, kriz dönemlerinde farklılaştırma yapmak için bütçe ayırmaları çok zordur. Farklılaştırma stratejisinin, belirsizlik dönemlerinde KOBİ'ler için riskli bir strateji türü olduğu düşünülmektedir. Belirsizlik dönemlerinde ar-ge, teknoloji geliştirme, ürün geliştirme gibi maliyetli stratejilerin uygulanması riskli görülmektedir. Bunun yerine başarılı firmalar ve ürünlerinin örnek alınarak kriz döneminin atlatılması ve pazarda oluşacak fırsatların değerlendirilerek rekabet avantajı elde edilmesi önerilmektedir.
- Rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi firma performansını olumlu yönde etkilemektedir. Odaklanma stratejisi büyük firmalarla, geniş pazarlarda rekabet edecek güce sahip olmayan firmaların uygulayabilecekleri bir rekabet stratejisi türüdür. Odaklanma stratejisi genellikle, yeni kurulan ve daha geniş pazarlarda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uygulamaya kaynakları yetmeyen ve bir rekabetçi pozisyon arayışında olan işletmeler tarafından kullanılır. Küçük pazarlarda, belli ürünlerde uzmanlaşan küçük firmalar zamanla taklit edilmesi çok zor olan ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler edinebilir, bu yeteneklerini kullanarak büyüyebilirler. KOBİ kapsamındaki işletmelere; belli bir bölgede, belli bir müşteri kitlesine, belli bir ürün grubu ya da ürüne odaklanarak, büyük firmaların karlı görmeyerek girmediği pazarlarda, kısıtlı kaynaklarını etkin kullanarak ve temel yetenekler edinerek rekabetçi pozisyonlarını oluşturmaları önerilmektedir.
- Rekabet stratejilerinin uygulanması yöneticilerin liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bir firmada, rekabet stratejilerinin ister bir

tanesi ister hepsi birden kullanılabilmektedir. Benzer bir şekilde dönüştürücü ve işlemci liderlik özellikleri tek bir liderde toplanabilir. Firmalarda uygulanan rekabet stratejileri ile liderlik davranışları firmanın vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri, politikaları ve kültürüne, ekonomik şartlara, pazarın yapısına, müşterilerin özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Rekabet stratejileri üst düzey yönetim kademelerinde belirlenen, firmanın geleceğine yönelik olan, uzun dönemli hazırlanan, sektörün ve esas rakiplerin durumlarının hesaba katıldığı dinamik kararlar içermektedir. Tepe yöneticileri tarafından belirlenen rekabet stratejileri, orta düzey yöneticiler tarafından kısa vadeli ve daha kolay anlaşılır planlara dönüştürülürken, alt düzey yöneticiler tarafından uygulamaya konmaktadır. Yönetim kademelerindeki her düzey yönetici rekabet stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında sürece dâhil olmakta ve sürecin kendisinden etkilenmektedir. Yöneticiler firmanın rekabet kültürünü benimsemekte ve belirlenen rekabet stratejilerinin etkisiyle liderlik davranışlarını da şekillendirmektedir. Firma yöneticilerinin değişen çevre şartlarını takip ederek, dinamik ve proaktif stratejiler oluşturmaları ve bu stratejilere uygun düşecek liderlik davranışları sergilemeleri önerilmektedir.

- Maliyet liderliği stratejisinin hem dönüştürücü liderlik hem de işlemci liderlik davranışları üzerine olumlu bir etkisi bulunamamıştır. Bu durumun araştırmaya konu olan firmaların henüz kurulum ve gelişme aşamasında olmalarından ve yönetim anlayışının olgunlaşmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir. KOBİ'ler için önemli bir yönetim problemi olan, profesyonel yönetim anlayışının oluşturulması için gerekli adımların atılması önerilmektedir.
- Farklılaştırma stratejisi dönüştürücü liderlik davranışlarını, odaklanma stratejisi ise işlemci liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilemiştir. Bu iki sonuç beklentilerimiz doğrultusunda çıkmıştır. Farklılaştırma stratejisi ile dönüştürücü liderlik özellikleri birbirini desteklemektedir. Dönüştürücü liderler vizyon ve misyonu belirleyen, firmasını önceki durumundan farklı hale getirerek değişimi gerçekleştiren, dönüşümü

sağlayan ve bunları izleyicilerine anlatarak motive eden liderlerdir. Farklılaştırma stratejisini benimseyecek ve en iyi şekilde uygulayabilecek liderlerin dönüştürücü liderler olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, belirsizlik dönemlerinde KOBİ'lerde dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenmesinin farklılaştırma stratejisinin uygulanması ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

- Belli bölgelerde, dar bir alanda, belli bir müşteri kitlesine veya ürüne odaklanan firmaların yöneticileri zamanla belli işlemler, standartlar, kurallar, ödüller ve cezalar belirleyerek izleyicilerini motive etmeye çalışırlar. Odaklanma stratejisinin uygulandığı firmalarda uygulanacak en iyi liderlik davranışının işlemci liderlik davranışı olduğu düşünülmektedir.
- Hem liderlik davranışları, hem de dönüştürücü ve işlemci liderlik boyutları firma performansını olumlu yönde etkilemiştir. Aralarında az bir fark da olsa işlemci liderler belirsizlik dönemlerinde dönüştürücü liderlere göre daha başarılıdır. Dönüştürücü liderlerin firmanın vizyon ve misyonunu belirleyerek izleyicilerine bunları coşkuyla anlatması, firmasını değişime hazırlayarak dönüştürmesi ve izleyicileri ile ayrı ayrı ilgilenerek onlara değer verdiğini belli etmesi gibi davranışları ile motive etmesi; işlemci liderlerin izleyicilerini gerekli niteliklerle donattıktan sonra yapılacak işlemleri, uyulması gereken kuralları, ödül ve cezaları baştan belirlemesi gibi özellikleri ile izleyicilerini motive etmesi firma performansını artırmaktadır. Buradan hareketle, yönetim kademelerinde görevlendirilecek yöneticilerde çağdaş liderlik niteliklerinin aranması önerilmektedir. Özellikle de firmanın faaliyet alanına ve yaptığı işe göre hangi tür liderlik özelliğinin daha uygun olduğu, yöneticilerde aranan niteliklerin neler olduğu işe alımlardan önce belirlenmelidir.
- Firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansına olan etkisinde liderlik davranışlarının aracılık rolünün olması çalışmamızın aracılık ile ilgili ana hipotezini doğrulamıştır. Liderlik davranışlarının bu iki değişken arasındaki aracılık etkisi liderliğin firma yönetimindeki önemini göstermektedir. Yöneticiler, kendilerine verilen görevleri doğru

yapan ve çalışanların işleri doğru yapmasını sağlayan kişilerdir. Oysa liderler, doğru sektörlerde doğru yatırımlar yapan, izleyicilerini bu yönde eğitip motive eden ve onların en doğru işleri yapmalarını sağlayan kişilerdir. Firma yöneticilerinin liderlik özellikleri ile firma performansını olumlu yönde etkilediği ve liderlerin belirsizlik dönemlerinde rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir yerinin olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, KOBİ yöneticilerinin belirsizlik dönemlerinde liderlik yeteneklerine sahip yöneticilerle çalışmaları önerilmektedir.

- Rekabet stratejisi boyutlarının firma performansına etkisinde liderlik boyutlarının aracılık rolünün araştırıldığı hipotezimizin sonuçlarına bakıldığında, farklılaştırma stratejisinin firma performansına etkisinde dönüştürücü liderlerin aracılık rolünün olduğu ve odaklanma stratejisinin firma performansına etkisinde işlemci liderlerin aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Aracılık analizi sonuçları, dönüştürücü liderlerin üretim ve hizmet faaliyetlerinde farklılaştırmayı uygulayarak firmasını başarıya ulaştıracak en iyi liderler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işlemci liderlik davranışının firma performansına olumlu katkısının firmaların boyutları ile ilgili olduğu ve işlemci liderlik özelliklerinin odaklanma strateji ile uyum gösterdiği düşünülmektedir. Araştırma evrenindeki KOBİ'lerin kapasiteleri dikkate alındığında belli bir bölgede, belli ürünler üzerine odaklanarak, işlemci liderlik davranışlarını sergilemeleri önerilmektedir. Çünkü işlemci liderler çalışan performansının yükselmesi için çalışanların nelere ihtiyaçlarının olduğunu, nasıl motive edileceklerini iyi bilen ve başarılı olduklarında ne kazanacaklarını önceden belirleyen liderlerdir.

Bu çalışma, rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinin ve liderlik davranışlarının bu etkide aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Çalışma sonunda genel olarak hem rekabet stratejilerinin firma performansını olumlu etkilediği hem de liderlik davranışlarının bu etkide aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları arasında en çok dikkat çeken sonuç; maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerinde en fazla doğrudan etkiye sahip

olmasıdır. Buradan hareketle, firmaların maliyetlerini düşürerek rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmalarını önerilmektedir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek farklılaştırılmış ürünlerle rekabet etmeleri ve işlemci liderlik davranışları sergileyerek odaklanma stratejisini kullanmaları önerilmektedir.

Çalışmamızın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma Covid 19 sürecini kapsadığı için analiz ve değerlendirmeler bu dönemdeki şartlar dikkate alınarak yapılmıştır. Çalışmada kullanılan rekabet stratejileri, liderlik ve firma performansı değişkenleri sektör ayrımı yapılmadan genel olarak KOBİ'ler üzerine uygulanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sektör veya faaliyet alanı ayrımı yapılarak, büyük işletmeler üzerine de çalışmalar yapılabilir. Çalışmada Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı rekabet stratejisi modelleri kullanılarak bu modellerle firma performansı ilişkileri ve farklı aracı değişkenlerin etkileri araştırılabilir. Çalışmanın bir başka kısıtı da araştırma evreninin Van ili ve ilçeleri ile sınırlı kalmasıdır. Bu yüzden çalışma sonuçları genellenmemelidir. Daha sonraki yapılacak çalışmalarda çalışma evreni genişletilerek farklı bölgeler veya ülke genelinde çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. (2021). ***KOBİ'lerde Kalite Yönetim Uygulamaları, Yenilik ve KOBİ'lerin Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Alan Araştırması.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Acar, A. Z., (2010). Lojistik Yeteneklerin Strateji-Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: KOBİ'ler Üzerine Bir Saha Araştırması. ***Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** *24 (4),* 1-21.

Adair, J. (2013). ***Etkili Stratejik Liderlik***, Üçüncü Baskı, (Çev. S.F. Güneş). İstanbul Babıali Kültür Yayınları.

Ahearn, K.K., Ferris, G. R., Hochwarter, W.A., Douglas, C. and Ammeter, A. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. ***Journal of Management****, 30(3),* 309-327.

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. ***Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi****, 6(11).* 36-50.

Akçay, A. M. ve Akyüz, Y. (2014). Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri İle Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. ***Turkish Studies, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic****, 9 (5),* 157-184.

Akçin, K. (2018). ***Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgemci, T. (2008). ***Stratejik Yönetim,*** Yenilenmiş 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2009). ***İşletmelerde Stratejik Yönetim***. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2009). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi,*** *7 (13),* 93-115.

Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. ***Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi,*** *1(1).* 45-66.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C., (2005). Rekabetçi Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. ***Doğuş Üniversitesi Dergisi*** *6 (2),* 175-189.

Anokhin, S. A., Spitsin, V. Akerman, E. and Morgan, T. (2021). Technological Leadership and Firm Performance in Russian İndustries During Crisis, ***Journal of Business Venturing Insights,*** *15,* 2-11.

Anolay, R. M., (2015). ***Algılanan Rekabet Güçleri, Rekabet Stratejisi ve Organizasyonel Performans İlişkisi: Türkiye Otelcilik Endüstrisi***

Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, ***Harvard Business Review****, 35(5),* 113-124.

Arıkan, Ö. U. (2021). ***Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi İşletmelerinde Bir Uygulama***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin: Toros Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Arıkan, S. (2001). Liderlik. Salih Güney (Ed.), ***Yönetim ve Organizasyon*** *içinde* (s. 285-307). Ankara: Nobel.

Arıkboğa, Ş. (2010). ***Stratejik Yönetim***, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Yayını.

Aslan, Y. (2018). ***İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. ***FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi****,* 5, 85-108.

Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü***. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,*** 4(2), 45-55.

Aydeniz, N. (1999). **Verimlilik Boyutları ve Diyarbakır Sanayi Bölgesi Verimlilik Araştırması.** Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Yayınları.

Aydoğdu, E. T. (2022). ***Liderlik Davranışının Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Ayyıldız, H. ve Ekrem, C. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi****, 11 (1),* 63-84.

Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). ***Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar***. Ankara: Gazi Kitabevi.

Barbosa, M., Castaneda Ayarza, J.A. ve Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in Small Business. ***Journal of Cleaner Production****, 258,* 1-11.

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi***. Yönetim Araştırmaları Dergisi****, 5(1*), 7-38.

Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlamada ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. ***e-Journal of New World Sciences Academy****, 7(2),* 89-107.

Basker, I.N., Sverdrup, T.E., Schei, V. and Sandvik, A.M. (2020). Embracing The Duality of Consideration and İnitiating Structure: CEO Leadership Behaviors

and Small Firm Performance. **Leadership & Organization Development *Journal Emerald***, 449-462.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. ***Public Administration Quarterly***, *17 (1)*, 112-121.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, ***Organizational Dynamics*** *(4)*, 19-31.

Bass, B.M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? ***American Psychologist*** *(52)*, 130–139.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003). Pradicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. ***Journal of Applied Psychogy,*** *88 (2)*, 207-218.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. ***Public Administration Quarterly***, *17(1)*, 112-121.

Bateman, T.S. ve Snell, S.A. (2016). ***Yönetim***, Üçüncü Basımdan Çeviri (Çev. Ed. S. Besler, C. Erbil). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bay, M. ve Söker, F. (2016). İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetsel-Dönüşümsel Liderlik: Karaman'da Bir Araştırma. ***Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,*** *9 (45)*, 698-713.

Baydaş, A. ve Yaşar, M. E. (2018). Verimlilik Açısından Kişisel Satış ve Satış Geliştirmenin İşletme Performansına Etkisi: Örnek Bir Çalışma, ***Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, *12*, 345-359.

Besler, S. (2004). ***İşletmelerde Stratejik Liderlik***. İstanbul: Beta.

Bingöl, D. (2003). ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, 5. Baskı, İstanbul: Beta.

Bingöl, D., (2018). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Atılhan Naktiyok (Ed.), ***İnsan Kaynakları Yönetimi*** içinde (s. 4-28). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

Boal, K.B. ve Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. ***Leadership Quarterly,*** *11(4)*, 515-549.

Bono, J.E. ve Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. ***Journal of Applied Psychogy,*** 59 (5), 901-910.

Brown. M.E. Trevino, L.K. ve Harrison. D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 97, 117-134.

Bulut, Ç. (2007). ***Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı***, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/SBE.

Bulut, Ç., Pırnar, İ, Seçkin Halaç, D. ve Öztürk, A. D. (2013). Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, *15 (2)*, 209-232.

Burmaoğlu, S., Polat, M., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. ***Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 13 (1), 13-26.

Buzzel, R.D. (2004). The PIMS Program of Strategy Research: A Retrospective Appraisal. ***Journal of Business Research,*** *57*, 478-483.

Büyük, Ö. (2018). Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar: Cynefın Çerçevesi - Teorik Bir Çalışma. ***26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*** (10-12 Mayıs 2018). 422-428.

Cao, D., Wang, Y., Berkeley, N. and Tjahjono, B. (2021). Configurational Conditions and Sustained Competitive Advantage: A fsQCA Approach, ***Long Range Planning,*** *55*, 2-14.

Cavlak, H. (2021). Temel Performans Göstergeleri İle Kritik Başarı Faktörleri İlişkisi: Bir Havayolu İşletmesi Uygulaması, ***Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi****, 43 (1),* 78-99.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İlişkisi***. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi***, 33, 77-87.

Coşkun, R. (2004). ***Stratejik İşletme Yönetimi***. Sakarya: Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.

Cousins, B., Whitmore, E., & Shulha, L. (2012). Arguments for a Common Set of Principles for Collaborative Inquiry in Evaluation. ***American Journal of Evaluation***, 34 (1), 7-22.

Çakar, U ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. ***Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi,*** 18 (3), 83-98.

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. ***TAF Preventive Medicine Bulletin,*** *11* (3), 339-344.

Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi, ***Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi***, 9 (19), 137-161.

Çamlıca, F. (2021). ***Covid-19 Pandemi Krizinde Bilişim Şirketlerinin Strateji Seçimi Üzerine Bir Araştırma***. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, Z. (2021). ***Tüketicilerin Çevrimiçi Bilgi Arama Sürecinde, Bilgi Edinme Araçlarının Satın Alma Niyetine Etkisi ve Bir Araştırma***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çengel, Ö. Pirtini, S. ve Çakıroğlu, I. (2020). Covid-19 Sürecinde İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Stratejilerinin Yeniden Yapılandırılması Üzerine Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım, ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi,*** 4 (7), 1-21.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. ***Süleymen Demirel Üniversitesi/SBE Dergisi***, 3 (5), 110-132.

Çınar, Ö. (2019). ***Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama Çok Değişkenli Analiz Metotları -Yapısal Eşitlik Modellemesi Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama.*** İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayınları (Hiperyayın).

Çınaroğlu, S. ve Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17 (1), 83-101.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2021). ***Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları***. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

David, F. R. (2011). ***Strategic Management Concepts and Cases***. Thirteenth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Dayan, H. (2021). ***Liderlik Tarzının İnovasyon İle İlişkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolü: Denizcilik Sektörü Örneği***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Dayanç Kıyat, G. B. ve Geyik, E. (2019). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, ***Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 21(1), 223-236.

DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. ve Verhulst, S.L. (2017). ***İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri***, 12. Basımdan Çeviri (Çev. Canan. Çetin, M.L. Arslan). Ankara: Nobel.

Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi, ***Curr Res Educ***., 2 (3), 130-148.

Demirsel, M. T. (2014). KOBİ'lerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Konya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma, ***SÜ, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***,14 (28), 278-305.

Dess, G. G. ve Miller, A. (1993). ***Strategic Management***, New York: McGraw-Hill.

Dinçer, Ö., (1998). ***Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*** (5.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Donkor, F. (2021). Do Transformational Leaders Afect Employee Performance and Normative Commitment Through General Self-Efcacy? Analysis in Ghanaian Public Sector Organizations, ***Public Organization Review***, 22, 707–723.

Duman, M. Ç., (2020). ***Endüstri 4.0 Teknoloji Bileşenlerinin Örgütsel Performansa Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elbaşı, İ. H. ve Ayanoğlu, F. (2020). Entelektüel Sermaye ve Temel Yetenekler Üzerine Etki Analizlerinde Çevresel Belirsizlik Algısının Aracılık Rolü. ***International Journal of Management and Adminastration***, 4 (8), 360-381.

Eldring, J. (2009). ***Porter´s (1980) Generic Strategies, Performance and Risk (An Empirical Investigation with German Data)***. Hamburg: Diplomica Verlag.

Ensari, M. Ş., (2013). ***Kobi'lerin İşbirliği Faaliyetlerinin, Uyguladıkları Rekabet Stratejileri İle Performansları Arasındaki İlişkiye Etkisi.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi/SBE.

Epler, R. T. ve Leach, M. P. (2021). An Examination of Salesperson Bricolage During a Critical Sales Disruption: Selling During The Covid-19 Pandemic. ***Industrial Marketing Management****, 95,* 114-127.

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". ***Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** 26 (2), 77- 112.

Erdoğan, B. Z., (2018). Vizyon ve Misyonun Geliştirilmesi. Deniz Taşcı, İ. Cemil Ulukan (Ed), ***Stratejik Yönetim I*** içinde (s. 44-65). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1531.

Erdoğan, D. (2020). Strateji Türleri. İbrahim Cemil Ulukan, Nuray Tokgöz (Ed.), ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 113-134). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 4103 AÖF Yayını No: 2884.

Eren, E. (2019). ***Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*** 13.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, ***SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,*** (27), 275-303.

Eren, S. S., Ayas, N., Eren, M. Ş. ve Akyüz, B. (2005). Hizmet Odaklılığın Çalışan Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi, ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 29 (2), 393-406.

Ersoy, E. (2022). ***Dönüşümcü Liderliğin Stratejik Yönetime Etkisi.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Eroğlu, E. (2003). ***Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi*** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertuğrul, M. (2009). Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. ***Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 9 (1), 19-46.

Ferreira, J., Coelho, A. and Moutinho, L. (2020). Dynamic Capabilities, Creativity and İnnovation Capability and Their İmpact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. ***Technovation*** *92-93,* 2-18.

Giang, H.T.T. and Dung, L.T. (2021). The Efect of İnternal Corporate Social Responsibility Practices on Firm Performance: The Mediating Role of Employee İntrapreneurial Behaviour. ***Review of Managerial Science****, 16,* 1035-1061.

Gönen, S. A. (2019). ***Liderlik Tarzları İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki: Tekstil İşletmeleri Örneği.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gregurec, I., Tomicic Furjan, M. and Tomicic Pupek, K. (2021). The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs, ***Sustainability,*** 13, 1-24.

Groza, M.D., Zmich, L.J. and Rajabi, R. (2021). Organizational İnnovativeness and Firm Performance: Does Sales Management Matter. ***Industrial Marketing Management***, 97, 10-20.

Grözinger, A. C., Wolf, S., Ruf, P. J. &Moog, P. (2001). The Power of Shared Positivity: Organizational Psychological Capital and Firm Performance During Exogenous Crises. ***Small Business Economics***, 58, 689-716.

Gümüş, A, Korkutata, A. ve Göktaş, V. (2015). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. ***Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi,*** 3 (1), 53-70.

Gürbüz, S. (2019). ***AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler.*** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). ***Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)***. 5. Baskı. Ankara: Seçkin

Hacıoğlu, G. (2012). Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması, ***Yönetim ve Ekonomi Dergisi***, 19 (1), 59-75.

Halis, M., Çoban, M., Şafak, B. ve Şahin, H.M. (2007). ***Stratejik Liderlik***. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Hatipoğlu, Z. ve Zengin, A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. ***Finans, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi***, 3 (2), 400-421.

Hayes, A., F. (2018). Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. ***Guilford Publications.***

Hill, M. (2020). "***Critical Success Factors for Your Business***", BDO Insights – Advisory, www.bdo.nz/en-nz/advisory/critical-success-factors-for-your-business. Erişim tarihi: 01.06.2022).

Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2013). ***Strategic Management (An Integrated Approach)*** 10th edition. South-Western: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, D.R. & Hoskisson, R. E. (1999). ***Strategic Management*** 3. Edition, South Western: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & R. E. Hoskisson. (2009). ***Stratejik Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*** 8th Edition. SouthWestern: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve R. E. Hoskisson. (2010). ***Stratejik Management: Concepts, Competitiveness and Globalization***, 9th Edition. SouthWestern: Cengage Learning.

Hofstede, G. (1984). ***Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*.** USA: Sage.

Hox, J. J. & Bechger, T. M. (1995). An İntroduction to Structural Equation Modeling. ***Family Science Review****, 11 (2)*, 354-373.

Huff, A. S., Floyd, S. W., Shermen, H. D. & Terjesen, S. (2009). ***Strategic Management: Logic and Action***. New Jersey: Wiley.

Hussey, D. (1999). Igor Ansoff's Continuing Contribution to Strategic, ***Management,*** *8 (7)*, 375–392.

Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. ***Acedemy of Management Executive****, 19 (4)*, 63-74.

Islami, X., Mustafa, N. and Latkovikj, M. T. (2020). Linking Porter's Generic Strategies to Firm Performance, ***Future Business Journal***, 6 (1), 3-15.

İbin, A. (2022). ***KOBİ'lerde Dinamik Yeteneklerin ve Statejik Yönelimlerin Performans Üzerine Etkileri: İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İmre, S. (2021). Covid 19 Pandemisinin Seçili BİST Sektör Endeksleri Üzerindeki Etkisi. ***Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi***, 19 (4), 335-348.

İşcan, Ö. F., (2014). Fonksiyonel Stratejiler. Atılhan Naktiyok (Ed.), ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 169-190). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

İşcan, Ö. F., (2014). Stratejilerin Uygulanması: Yapı ve Kültür. Atılhan Naktiyok (Ed.), ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 238-260). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

İşcan, Ö. F., (2014). Stratejik Liderlik. Atılhan Naktiyok (E.), ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 261-281). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

Jackson, G.R. (2021). Overcoming Small to Medium Business Failure Through Leadership Strategies, ***Open Journal of Business and Management,*** 9, 353-384.

Kalaycı, Ş. (2010). ***SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.*** Ankara: Pegem Yayınları.

Kamanlı, A. İ., (2015). ***Girişimci Yöneticinin İşe Tutkunluk ve Liderlik Tarzının Çalışanların Performans Algıları Üzerine Etkisi.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkileri. ***Yönetim****, 21 (65)*, 47-64.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. ***Harward Business Review,*** Jan/Fen, 71-79

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. ***Harvard Business Review***, 85 (7-8), 75-85.

Karakaş, B. ve R. Ak. (2003). "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", ***Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri***, Ankara: TODAİE Yayınları No:319, 337-351.

Kaymakçı, T. (2022). ***Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü: İstanbul'da Lise ve Ortaokul Eğitimi Veren Özel Kurumlar Üzerine Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Benimsenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. ***Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,*** *16 (1)*, 73-93.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). ***Örgüt Teorisi***, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, Eğitim ve Danışmanlık.

Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 17 (1), 111-127.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. ***Journal of Mood Disorders,*** 6 (1), 47-48.

Kılıç, S. (2012). Örnek Büyüklüğü, Güç Kavramları ve Örnek Büyüklüğü Hesaplaması, ***Journal of Mood Disorders,*** 2 (3), 140-142.

Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. ***Türk İdaresi Dergisi***, 469, 119-138.

Koçel, T. (2005***). İşletme Yöneticiliği*** 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing Generic Strategies: an Empirical İnvestigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing İndustries. ***Strategic Management Journal***, 16 (1), 75–83.

Kotler, P. (2011). Philip Kotler's Contributions to Marketing Theory and Practise. ***Review of Marketing Research,*** Special Issue, (8), 87-120.

Lin, C. Tsai, H.L. & Wu, J.C. (2014). Collaboration Strategy Decision-Making Using The Miles and Snow Typology. ***Journal of Business Research****, 67 (9), 1979–1990.*

Lu, H., While, E. ve Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. ***İnternetional Journal of Nursing Studies,*** 42, 211-227.

Luffman, G., Sanderson, S., Lea, E. & Kenny, B. (1996). ***Strategic Management. An Analytical Introduction*** Üçüncü Basımdan Çeviri. (Çev. Anıl, İ.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Luke, R. D., Walston, S. L. & Plummer, P. M. (2004). ***Healthcare Strategy in Pursuit of Competitive.*** Washington DC: Health Administration Press.

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis, ***Journal of Business Research,*** 67 (1), 2707-2719.

Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama, ***ABMYO Dergisi***, 52, 33-54.

Matsunaga, M. (2022). Uncertainty Management, Transformational Leadership, and Job Performance in an AI-Powered Organizational Context, ***Communication Monographs,*** 89 *(1)*, 118-139.

McDaniel, S. W. & Kolari, J. W. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. ***Journal of Marketing***, 51 (4), 19–30.

Mecek, G. (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramsallaştırılması. ***Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)***, 6 (1), 29-55.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. ***The Academy of Management Review***, 3 (3), 546- 562.

Mina, S. (2018). Tranzactıonal and Transformatıonal Leadershıp, ***Constanta Maritime University Annals***, *27*, 149-154.

Mirze, S. K. (2019). Üst Yönetim Stratejileri. Celil Koparal, Asuman Nurhan Şakar (Ed.). ***Stratejik Yönetim II*** içinde (s. 2-23). Eşkişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005 AÖF Yayını No: 1958.

Mucuk, İ. (2014). ***Pazarlama İlkeleri (Gözden Geçirilmiş 20. Basım)***. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Naktiyok, A. (2014). Kurumsal Stratejiler. Atılhan Naktiyok (Ed.). ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 121-143). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

Naktiyok, A. (2014). Stratejik Yön Belirleme. Atılhan Naktiyok (Ed). ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 99-120). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

Northouse, P.G. (2014). ***Liderlik-Kuram ve Uygulamalar***. Altıncı Baskıdan Çeviri, (Çev. Ed. C. Şimşek). İzmir: Sürat Ünv. Yay.

Oğrak, A. (2010). ***Bilgi Teknolojilerinin KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: İnegöl Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama***, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

O'Shea, P. G., Foti, R. J. & Hauenstein, N.M.A. (2009). Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis. ***SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC)***, 5 (2), 237-259.

Overmans, J.F.A. & Noordegraaf, M. (2014). Managing Austerity: Rhetorical and Real Responses to Fiscal Stress in Local Goverment. ***Public Money and Management***, 34 (2), 99-106.

Ölmez, S. (2022). ***Belirsizlik ve Risk Algısının Firma Performansına Etkisi***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Önder, G. (2020). Strateji Oluşturma. İbrahim Cemil Ulukan, Nuray Tokgöz. (Ed.). ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 173-194). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 4103 AÖF Yayını No: 2884.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 3 (4), 207-226.

Özdemir, S., Ersöz, H. ve Sarıoğlu, H. (2007). Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri. ***Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi***, 53, 173-230.

Özdemirci, A. (2010). ***Strateji Sürecinin Planlılık Düzeyi, Liderlik Stilleri ve Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: İSO'ya Bağlı İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, H.S. (2021). ***Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki ve Finansal Performans Üzerine Etkileri***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, O. S. ve Omay, T. (2019). Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Araştırma, ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 11 (2), 743-757.

Pala, F. (2020). ***Girişimcilik Yönelimi, İnovasyon Kapasitesi ve Finansal Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Faktörlerin Moderatör Etkileri Üzerine Bir Araştırma*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paşaoğlu, D. (2019). Stratejilerin Uygulanması: Kaynak Dağılımı. Celil Koparal, Asuman Nurhan Şakar. (Ed.). ***Stratejik Yönetim II*** içinde (s. 100-117). Eşkişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005 AÖF Yayını No: 1958.

Paul, S. K., Chowdhury, P., Moktadir, M. A. and Lau, K. H. (2021). Supply Chain Recovery Challenges in the Wake of COVID-19 Pandemic. ***Journal of Business Research***, 136, 316-329.

Paul, S. K. and Chowdhury, P.A. (2021). Production Recovery Plan in Manufacturing Supply Chains for a High-Demand İtem During COVID-19. ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,*** 51 (2), 104-125.

Pearce II, J.A. ve Robinson Jr, R.B. (2020). ***Stratejik Yönetim - Geliştirme, Uygulama ve Kontrol***, On İkinci Basımdan Çeviri. (Çev. Ed. Mehmet Barca). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık A.Ş.

Peker, A.A., Özdemir, Ş., Kerse, G. ve Arsu, T. (2016). Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği, ***MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi,*** 5 (5), 11-22.

Peters, T. J. ve Waterman, Jr. (2004). ***Search of Excellence***. New York: Harper Business.

Pisapia, J. (2009). ***The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World***. New York: Information Age Publishers.

Porter, M. E. (1985). ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1998). ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*** New York: Free Press.

Porter, M. E. (2008). ***Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri***. (Çev. G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, ***Harward Business Review***, May-June, 1-15.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? ***Strategic Management Journal***, Summer, 15, 5-16.

Reid, G.C., Smith, J.A. and Xu, Z. (2020). The Impact of Strategy, Technology, Size and Business Environment on the Organizational Form of Small Firms in China. **Asian *Journal of Economics, Business and Accounting***, 20 (4), 15-32.

Robbins, S. & Coulter, M. (2016). ***Management,*** 13.b., USA: Pearson.

Robert, A. & Loice, G. (2014). The Relationship Between Competitive Strategies And Firm Performance: A Case of Mobile Telecommunication Companies in Kenya, ***İnternational Journal of Economics, Commerce and Management***, 2 (9), United Kingdom.

Rumelt, R. (1980). The Evaluation of Business Strategy, (Ed. W. F. Glueck). in ***Business Policy and Strategic Management***, s. 359–367. New York: McGraw-Hill.

Sabino, L.R., Neto, M.T.R., Morais, G.M. & Santos, V.C. (2021). Leadership, Communication, and Resistance Influence Organizational Performance. ***Latin American Business Review***, 22 (3), 265-286.

Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, ***Yönetim Bilimleri Dergisi***, 13 (25), 161-200.

Sargut, S. ve Özen, Ş, (2007). ***Örgüt Kuramları***. Ankara: İmge Kitabevi.

Schermerhorn, J. R. (2014). ***Exploring Management***. New York: Wiley.

Sevinç, L. (2022). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde "Kara Kutu" Kavramı: İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sipahi, B., Yurtkuran S. ve Çinko M. (2008). ***Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi***. İstanbul: Beta Yayınları.

Skrinjar, R., Bosilj-Vuksic, V., and Indihar-Stemberger, M. (2008). "The İmpact of Business Process Orientation on Financial and Non-Financial Performance". ***Business Process Management Journal***, 14 (5), 738-754.

Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. ***Harvard Business Review***, 1-9.

Söylemez, M. (2009). Dönüşümsel Liderlik, Sosyal Sermaye, Özyeterlilik ve lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Kocaeli Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Swayne, L. E., Duncan, W. J & Ginter, P. M. (2006). ***Strategic Management of Health Care Organizations***. 5. Ed. Blackwell Publishing.

Şenel, S. (2021). ***Covid-19 Salgını Sürecinde Yaygınlaşan Uzaktan Çalışma Modelinin Performansa Etkisinde Covid-19'a Yakalanma Korkusunun Ara Değişken Rolü.*** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstinye Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şener İ. (2014). ***KOBİ Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere ve Belçika).*** Ankara: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Yayınları.

Şenol, Z. (2019). **Firma Performansı, Teorik ve Amprik Perspektifte Seçilmiş Finans Konuları**, https://www.researchgate.net/publication/338356640_Firma_Performansi_-_Firm_Performance 279-298.

Şeref, A. (2022). ***Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Esneklik ve Performans İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma: TOBB Örneği.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2017). ***Yönetim ve Organizasyon, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 19. Baskı***, Konya: Eğitim Yayınevi.

Tabachnick, B., G., Fidell, L., S. (2013). ***Using Multivariate Statistics.*** Boston: Allyn and Bacon.

Taşçı, D, (2018). Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları. Deniz Taşcı, İ. Cemil Ulukan (Ed.), ***Stratejik Yönetim I*** içinde (s. 122-139). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1531.

Taşçı, D. (2019). Kalite Kavramı. Deniz Taşçı, Nihan Çabuk (Ed.), ***Kalite Yönetim Sistemleri*** içinde (s. 2-23). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

Timuroğlu, M. K., (2014). Stratejik Yönetim. Atılhan Naktiyok (Ed.), ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 4-29). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

Turan, B. ve Naktiyok, A, (2015). Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama, ***YYÜ SBE Dergisi***, 28, 42-62.

Turhan, M. ve Helvacı, İ., (2018). Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbestiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki. ***İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi,*** 6 (2), 29-41.

Türkcan, H. (2022). ***Endüstri 4.0 Bileşenlerinin Firma Performansı ve Rekabet Avantajı ile İlişkisi.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tüyen, Z. (2021). ***İşletmelerde Örgüt Kültürünün Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Aydın Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. ***Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi***, 12 (2), 121-156.

Ulukan, İ. C., (2018). Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları. Deniz Taşcı, İ. Cemil Ulukan (Ed.), ***Stratejik Yönetim*** I içinde (s. 24-43). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1531.

Ural, A., Kılıç, İ. (2011). ***Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi***. Ankara: Detay Yayıncılık.

Urbany, J. E. ve Davis, J. H. (2007). Strategic Insight in Three Circles, ***Harvard Business Review*** 85 (11), 28-30.

Uzkurt, C. (2002). Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri. ***Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi***, 3 (1), 1-20.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). ***İşletmelerde Stratejik Yönetim***. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Walker, G. (2009). ***Modern Competitive Strategy***, 3rd ed., Singapore: The McGraw-Hill.

Walker, M.R. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. ***Public Administration Review***, 73 (5), 675–685.

Wang, Y., Hong, A., Li, X. & Gao, J. (2020). Marketing İnnovations During a Global Crisis: A Study of Chine Firms Response to COVİD-19. ***Journal of Business Research***, (116), 214-220.

Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot. K. & Grace, D. (2021). Surviving an Economic Downturn: Dynamic Capabilities of Smes. ***Journal of Business Research***, 128, 109-123.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). ***Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainibility***. New Jersey: Pearson.

Yalçınkaya, A. (2020). Stratejik Değerlendirme ve Kontrol. İbrahim Cemil Ulukan, Nuray Tokgöz. (Ed.). ***Stratejik Yönetim*** içinde (s. 199-228). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 4103 AÖF Yayını No: 2884.

Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., & Sarros, J.C. (1997). "A Study of Competitive Strategy, Organizational Innovation and Organizational Performance Among Australian Manufacturing Companies. ***International Journal of Production Economics***, 52, 161-172.

Yenilmez, B. (2022). ***Değişen Piyasalarda Büyüme, Çeşitlendirme ve Küçülme Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: Sektörel Analiz.*** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırgan, T. (2022***). Aile İşletmelerinde Teknoloji Uygulama Düzeyi, Aile Değerleri, Örgüt Yapısı İle Performans İlişkileri Üzerine Bir Araştırma***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Yıldırım, M.H., Sunman, G. ve Oruç Ş. (2018). Kobi'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü. ***İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi***, 3 (7), 213-229.

Yıldız, Ö. (2021). ***Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi***. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Arel Üniversitesi,/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Yiğit, V., (2019). Tedarik Zinciri Yönetimine Giriş. Vecihi Yiğit, İsmail Karaoğlan(Ed.). ***Tedarik Zinciri Yönetimi*** içinde (s. 4-21). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.

Yukl, G. (2018). ***Örgütlerde Liderlik.*** Sekizinci Basımdan Çeviri. (Çev. ed. Çetin, Ş. ve Baltacı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Xie, L. (2019). The İmpact of Servant Leadership and Transformational Leadership on Learning Organization: A Comparative Analysis. ***Leadership & Organization Development Journal***, 41 (2), 220-236.

İnternet Kaynakları

hhps://www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat?MevzuatNo=20059617&MevzuatTur=3&MevzuatTertip=5 (erişim tarihi; 24.10.2021).

https://www.pazarlama30.com/sistem-kaos-ve-cynefin/ (erişim tarihi: 13.01.2021)

https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129, (erişim tarihi:25.10.2021).

https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/2022/2022_KOB%C4%B0_Tan%C4%B1m%C4%B1_Y%C3%B6netmelik.pdf (Erişim tarihi: 19.09.2022).

https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/TRninKOBIleriBulteni.php Erişim tarihi: 19.09.2022.

https://cosme.kosgeb.gov.tr/ab-kobi-politikalari/ erişim tarihi: 20.09.2022.

https://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-_kobi_-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa, erişim tarihi: 21.09.2022.

https://www.vantso.org.tr/u/files/4_NISAN-0RK3VBO_5491.pdf

https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard-ana/182, erişim tarihi: Erişim tarihi: 19.09.2022.

EKLER

Ek 1. Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü Anketi

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında "REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ" başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşması, özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Öğr. Gör. Kürşad Seçkin KARAHAN
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Van MYO-Yönetim ve Organizasyon Bölümü

1. BÖLÜM: KATILIMCI İLE İLGİLİ BİLGİLER

Cinsiyetiniz :	☐ Erkek	☐ Kadın		
Yaşınız :	☐ 20-30	☐ 31-40	☐ 41-50	☐ 51 ve üstü
Firmadaki göreviniz :				
Bu görevdeki çalışma süreniz:	☐ 5 yıldan az	☐ 5-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 15 yıldan fazla
Bu firmadaki çalışma süreniz:	☐ 5 yıldan az	☐ 5-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 15 yıldan fazla
En son mezun olduğunuz okul:	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Ön lisans	☐ Lisans ☐ Lisansüstü

2. BÖLÜM: İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

Firmanızın faaliyet alanı:				
Firma kuruluş yılı :				
Firmada çalışan sayısı:	☐ 2-9	☐ 10-49	☐ 50-249	☐ 250 ve fazlası
Firmanızın hukuki yapısı:	☐ Şahıs İşletmesi	☐ Anonim Şti.	☐ Limited Şti.	☐ Diğer……..
Faaliyette bulunulan çevre :	☐ İl bazında	☐ Bölge bazında	☐ Ülke bazında	☐ Uluslararası bazda

3. BÖLÜM: İŞLETMEDE UYGULANAN REKABET STRATEJİLERİ

	Aşağıda işletmelerde uygulanan rekabet stratejileri verilmiştir. Covid 19 Pandemi dönemini **(son iki yıl)** dikkate alarak, **rakiplerinize kıyasla** işletmenizde uygulanan rekabet stratejilerine katılım derecenizi belirtiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz					
2	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz					
3	Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz					
4	Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz					
5	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz					
6	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz					
7	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz					
8	Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz					
9	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz					
10	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz					
11	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz					
12	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz					
13	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz					
14	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz					
15	Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz					
16	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz					

4. BÖLÜM: İŞLETME PERFORMANSI

	Aşağıda işletme performans göstergeleri verilmiştir. Bu göstergeleri, işletmenizin **son iki yıllık** performansını dikkate alarak ve **rakiplerinizle kıyaslama yaparak** değerlendiriniz?	**Çok düşük**	**Düşük**	**Aynı**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
1	Yatırımların getirisi					
2	Faaliyet karı					
3	Pazar payı					
4	Satışların veya gelirin büyüme oranı					
5	Yeni ürün geliştirme					
6	Ürün kalitesi					
7	Çalışanların memnuniyeti					
8	Verimlilik					
9	Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz					
10	**İşletmenizin (son iki yıllık) ortalama kapasite kullanım oranını belirtiniz.**	**a)** %25'e kadar **b)**%26 ile %50 arası **c)** %51 ile %75 arası **c)** %76 ve yukarısı				

5. BÖLÜM: KATILIMCILARIN LİDERLİK TARZLARI

	Aşağıda katılımcıların liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ifadeler verilmiştir. İfadelerin her birine vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarının doğru analizi için son derece önemli ve değerlidir.	**Her zaman**	**Sık sık**	**Bazen**	**Nadiren**	**Hiçbir zaman**
1	Çalışanların bir iş hakkında çaba gösterirlerse, onlara destek olurum.					
2	Çalışanların sorunlarla ilgili düşüncelerinin, diğer süreçlerle olan uygunluğunu gözden geçiririm.					
3	Problemler ciddi hale gelinceye kadar müdahale etmem, uzak dururum.					
4	İşyerinde dikkatimi yanlışlıklar, hatalar, kayıplar, başarısızlıklara yoğunlaştırırım.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım.					
6	Benim için önemli olan inanç ve değer yargılarımı çalışanlarımla paylaşırım.					
7	İhtiyaç duyulan zamanda, ortamda bulunmam.					
8	Çalışanlara, problemlerin çözümünde farklı açılardan bakmalarını isterim.					
9	İşletmenin geleceği hakkında iyimserim.					
10	Benimle çalışıyor olmak çalışanları gururlandırır.					
11	Belirli dönemler için yapılması gereken performans hedeflerini açıkça belirlerim.					
12	Harekete geçmem için, o işin kötüye gitmiş olması gerekir.					
13	Hedeflerimize ulaşmak için, nelere ihtiyacımız olduğunu coşkuyla anlatırım.					
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini ve yararlarını ayrıntılarıyla anlatırım.					
15	Zamanımı, çalışanlarıma bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için harcarım.					
16	Performans hedeflerine ulaştıklarında, çalışanların ne kazanacaklarını açıkça belirlerim.					
17	İşler yolunda gidiyorsa ‘hiçbir şeye karışma’ düşüncesinin katı bir savunucusuyum.					
18	Grubun yararı için kendi çıkarlarımdan vazgeçerim.					
19	Çalışanları grup üyesi olarak görmekten ziyade farklı özelliklere sahip birey olarak görüyorum.					
20	Gerekli adımları atmadan önce problemlerin kronikleşmesini beklerim.					
21	Tarz ve yöntemlerim, çalışanlar tarafından desteklenerek kabul görür.					
22	İşletmede tüm dikkatimi başarısızlık, yanlışlık ve şikayetlere veririm.					
23	Kararların etik ve ahlaki sonuçlarına dikkat ederim.					
24	Tüm hataların kayıtlarını tutarım.					
25	Çalışanlara güç ve güven hissi veririm.					
26	İşletmenin gelecek vizyonunu, açık ve anlaşılır bir şekilde belirlerim.					
27	Tüm dikkatim hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklar üzerinedir.					
28	Kararlar almaktan kaçınırım.					
29	Her çalışanı, farklı yetenek ve ihtiyaçlara sahip bireyler olarak görürüm.					
30	Çalışanların, problemlere çok farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım.					
31	Çalışanlara, güçlü yönlerini geliştirmelerinde yardım ederim.					
32	Çalışanlara, görevlerini nasıl başaracaklarına dair yeni yöntemler öneririm.					
33	Acilen çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim.					
34	Çalışanlara, ortak amaç ve misyona sahip olmanın önemini vurgularım.					
35	Çalışanlar, planlanan hedeflere ulaştığında mutlu olurum.					
36	İşletme hedeflerine ulaşılmasında çalışanlarıma güvendiğimi belli ederim.					

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : KARAHAN, Kürşad Seçkin
Uyruğu : T.C.
ORCID : 0000-0002-6066-7689

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, SBE	2023
Yüksek Lisans	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, SBE	2006
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF	2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2004-Devam	Van YYÜ Van MYO Yönetim ve Org. Böl.	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil
İngilizce

Yayınlar (Makaleler)

Karahan, K. S. ve Çalık, A. (2021). Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinin Kapasite Kullanım Oranları ve Rekabet Faktörleri Açısından Analizi: Van Organize Sanayi Bölgesi Örneği. ***Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 53, 381-400.

Karahan, K. S. ve Gümüş, A. (2021). Firma Yönetici ve Sahiplerinin Liderlik Tarzları: Van Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. ***Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** Van Özel Sayısı, 673-702.

Oğrak, A. ve Karahan, K. S. (2021). Tüketicilerin İnternet Kullanımı ve E-Alışveriş Tercihleri: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. ***Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi,*** 4(6), 428-441.

Karahan, K.S. ve Kalay, F. (2020). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sinizm: Teorik Bir İnceleme, ***Turizm ve Araştırma Dergisi,*** 9 (1), 77-93.

Yayınlar (Kitap ve Kitap Bölümleri)

Karahan, K. S. (2021). Stratejik Liderlik. Abdulkadir Gümüş (Ed.), ***Liderlik Güncel Perspektifler*** içinde (s. 35-48). Ankara: Gazi Kitabevi.

Karahan. K.S. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi, Abdulkadir Gümüş, Kürşad Seçkin Karahan (Ed.), ***Genel İşletme*** içinde (s. 87-118). Ankara: Gazi Kitabevi.

Hobiler
Bisiklet binme, Yüzme, Voleybol.

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORİJİNALLİK RAPORU

15/06/2023

Tez Başlığı / Konusu:

"Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü"

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam **225** sayfalık kısmına ilişkin, 22/05/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından **TURNİTİN** intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **%16** (yüzde onaltı) dır.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal İçermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

15/06/2023
Kürşad Seçkin KARAHAN

Adı Soyadı : Kürşad Seçkin KARAHAN
Öğrenci No : 18920013046
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Doktora
Statüsü : Y. Lisans □ Doktora ■

DANIŞMAN
Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ
……/……./20……

ENSTİTÜ ONAYI
U Y G U N D U R
……/……./20……
Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü